



ISSN:1306-3111
e-Journal of New World Sciences Academy
2009, Volume: 4, Number: 2, Article Number: 3C0010

SOCIAL SCIENCES

Received: November 2008

Accepted: March 2009

Series : 3C

ISSN : 1308-7444

© 2009 www.newwsa.com

Ferit Küçük

Ayşe Karaçizmeli Güzeler

Harran University

feritk@hotmail.com

Sanliurfa-Turkiye

STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN ÖRGÜTTE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ

ÖZET

Çalışma örgütte uygulanan insan kaynakları stratejilerini stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları ile ele almaktadır. Bu açıdan öncelikle insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi kavramları irdelenmiş, insan kaynakları yönetiminin geçirdiği evrelere yer verilmiştir. Ardından strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının içeriğine ve geçmişten günümüze geçirdikleri aşamalara değinilmiş, son olarak da insan kaynakları stratejileri hem stratejik planlama hem de stratejik yönetim açısından ele alınmıştır.

Anahtar Sözcükler: Strateji, Stratejik Planlama,
Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları
Stratejileri, İnsan Kaynakları

HUMAN RESOURCES STRATEGIES APPLIED IN ORGANIZATIONS IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING

ABSTRACT

This study deals the human resources strategies applied in organizations with the concepts of strategic planning and strategic management. In this respect, firstly the concepts of human resources and human resources management and the stages of human resources management are explicated. After, the contents of the concepts of strategy, strategic planning and strategic management are mentioned and finally human resources strategies are dealt with both strategic planning and strategic management.

Keywords: Strategy, Strategic Planning, Strategic Management,
Human Resources Strategies, Human Resources



1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Yaşadığımız değişimler göz önüne alındığında, önümüzdeki on yıl içinde dünyanın neye benzeyeceğini tahmin etmek oldukça güç. Kesin olan tek şey var. Bizi buraya getiren şey, oraya götürmeyecek. Artık örgütün en önemli varlığının insan olduğu düşüncesi bir klişe olmaktan çıkmıştır. İnsanlar yegâne dinamik varlığı oluşturmaktadır. İnsanlar olmadan hiçbir şey gerçekleşemez. İnsan kaynakları departmanının görevi insanların işlerinde daha verimli olmalarının yanı sıra, işlerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olmaktır (Enz, Phillips, 2001:2-3).

Bir işletmede genellikle 5M (Machine:Makine, Money:Kapital, Man:İnsan, Management:Yönetim, Material:Malzeme) denilen girdiler bulunur. Bu girdiler arasında bulunan insan kaynakları, işletmelerin en önemli üretim fonksiyonudur.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu çalışmada, insan kaynaklarının ve bu kaynağın yönetiminin detaylarını irdelemiş ve insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahip olan insan kaynakları stratejilerini ele almıştır. İnsan kaynakları stratejileri stratejik planlama ve stratejik yönetim bağlamında ele alınarak, stratejik planlamada bu konu ile ilgili farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur.

3. İNSAN KAYNAKLARI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMLARI (THE CONCEPTS OF HUMAN RESOURCES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT)

3.1. Tanım ve Çerçeve (Definition and Outline)

Bir işletmenin en önemli unsuru elbette ki insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinde ve örgütte kullanılan örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve bu kararları uygulayan tek canlı insandır. Bu yüzden insan gücü, işletme başarısının odak noktasında yer alır. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir işletme, başarısı için genel şartlara sahip demektir (Dinçer, 1994:150). Her ne kadar günümüzde gelişen teknolojilerle kol gücünün yerini robotlar, beyin gücünün yerini ise bilgisayarlar alıyor olsa da, diğer kaynaklar ancak insan gücünü tamamlayıcı unsurlar olarak işletmede yer alırlar. Çünkü insan kaynağı olmadan işletme girdilerinden hiçbirine hükmedilemez. Yöneticilerin örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için yararlandıkları kaynakların içerisinde para, personel, malzeme, yer ve zaman kavramları yer alır. Bu kaynakların en önemli olanı ve en zor temin edileni insan kaynağıdır (Açıkalın, 1994:10).

İnsan kaynakları kavramının kullanım alanı, bu kavrama verilen önemin bir göstergesidir ve bu kullanım alanı giderek genişlemektedir. Bunun bir sonucu olarak da gelecekteki yönetim anlayışının, örgütte insan boyutuna ağırlık vereceği kaçınılmaz olacaktır. Bu tarz bir yönelim, geçmişteki "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" olarak bilinen yönetim anlayışından farklılaşarak, yöneticilerin örgütü örgütteki insanlarla birlikte yönetmelerini ve hatta örgütte her insanın kendi kendisini yönetmesi gereğini öneren bir yaklaşım hâline gelmiştir (Aykaç, 1999:19).

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) için literatürde çeşitli tanımlara rastlanır. Bunlardan bir tanesine göre "insan kaynakları yönetimi, örgütün insan kaynakları alanında kişisel, örgütsel ve çevresel bir çerçevede ayrımcılık yapmaksızın uyguladığı, örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için gerçekleştirilen görev ve faaliyetlerdir (Schuler, 1987:7). Bir başka tanıma göre organizasyon içinde bulunan işgücünün memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş



etkinliklerin yönetimidir ve büyüme ile gelişme için bireysel istekler ile örgütsel hedefleri birleştirerek işletme üstünlüğü oluşturmaya yönelik harekete geçmeyi sağlar (Harray, Bowin, 1996:10). Bir diğer bakış açısı ise insan kaynakları yönetimini personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı olarak değerlendirir ve bu anlayışı "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşım olarak tanımlar (Canman, 1995:55).

Çağdaş bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimi, insan merkezli bir yönetim anlayışını hedeflerken çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya ağırlık vermiştir. Bilindiği üzere üretkenlikteki artış teknolojiye ve insan kaynağının performansına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi üretkenliği arttırmak için gerekli olan bilgi, beceri ve çabaların arttırılması ve geliştirilmesi amacıyla hizmet etmektedir (Okakın, 2008:4). İnsan kaynakları yaklaşımı günümüzde stratejik boyutu, üst yönetimlerin karar sürecinde yer alan konumu, örgüt misyonunun belirlenmesindeki rolü ve uluslararası yönetim yaklaşımı ile örgütlerde önemli bir birim olma özelliği göstermektedir (Gök, 2006:23).

3.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geçirdiği Evreler (The Stages of Human Resources Management)

İnsan kaynakları kavramı ilk olarak 1817 yılında Springer tarafından kullanılmıştır (Bournois, Brabet, 1993:71). İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği evrim, IX. Yüzyılın sonlarından başlar. 1870-1900 döneminde çalışanların eşi görülmemiş bir sanayi süreci içerisinde yer aldıkları görülür. Bu dönemde hakim insan kaynakları yönetimi anlayışı, en güçlü olanın ayakta kaldığı doğal seçilimin, doğal dünyada olduğu gibi insan kaynakları yönetiminde de uygulandığı ve zayıfların baskın olma mücadelesini kaybedip, başarılı rakiplerine boyun eğmeleri gereğine dayalı Sosyal Darwinizm (Armour, 2004:369-412) olmuştur.

Bu dönemde, işverenler ve yöneticiler kendi örgütsel pozisyonlarını dini ve ahlaki kurallarla haklı çıkarmışlar, çalışanlardan, yönetimin kararlarına uymaları ve organizasyonun gereksinimlerine tamamen uyum sağlamaları beklenmiş ve yönetici olmayan çalışanların tümü birbirine benzeyen, organizasyon için herhangi bir fark ifade etmeyen ve dikkate değer bulunmayan pasif bir grup olarak ele alınmışlardır (Gök, 2006:6).

İnsan Kaynakları yönetiminin tarihinin 1890'larda NCR Corporation'ın ayrı bir personel ofisi oluşturmasıyla başladığı söylenebilir. Böyle bir ofis oluşturulmasının sebebi şirketin büyümesi ve personelle olan ilişkilerin özelleşmiş bir ofis tarafından yürütülmesi gereğinin farkına varılmış olmasıdır. O dönemdeki, bireysellik ve özel girişim kapitalizmi gibi Amerikan değerleri de bu süreçte önemli rol oynamıştır. Tüm bu etkenler, işverenler ve çalışanlar arasında kişisel olmayan, tamamen görevlerin yerine getirilmesi üzerine kurulu bir ilişki oluşturmuştur. 1890'larda, yeterli hukuksal çerçeve bulunmadığı ve sendika kavramı henüz oluşmadığı için, şirketler, işe alma ve işten çıkarma kararlarında oldukça özgür hareket etmişlerdir (<http://www.ikademi.com>). 1900 yıllarına kadar uzanan bu yönetim anlayışının felsefesinde insan kaynağına ucuza temin edilmesi gereken ve faydaları ortadan kalktığı bir işletme faktörü olmaktan çıkarılan bir girdi olarak bakan "Mal Yaklaşımı" hakimdir. 1900'lü yıllardan sonra ise insanın gelişmesini ve yükselmesini ön gören bütün planların dikkatli bir şekilde incelenmesi gerektiği görüşüne dayanan "Sosyal Refah", bir diğer deyişle "Paternalizm" kavramı kendini ağırlıklı olarak göstermiştir (Flippo, 1984:30).



Daha sonraki aşamalar Armstrong'un bilim adamlarının insan kaynakları yönetimine (İKY) yaptıkları katkıları baz alarak oluşturduğu beş aşamalı şekilde ifade edilebilir (Armstrong, 1992:29-32). Bu aşamalar şöyle sıralanmaktadır:

- Gelişimin öncüleri 1950'li yıllarda DRUCKER ve MCGREGOR.
 - Davranış Bilimi Yaklaşımı, 1960'lı yıllarda MASLOW, LIKERT ve HERZBERG.
 - Örgüt Geliştirme Hareketi ile 1960'lı ve 1970'li yıllarda BENNIS.
 - Örgüt kültürü analistleri olarak PASCALE ve ATHOS, PETERS ve WATERMAN, PETTIGREW.
 - WALTON'un geliştirdiği yeni yaklaşımlar.
- İnsan kaynakları yönetiminin evrimine yapılan katkılar göz önüne alındığında Armstrong'un aşamalarına yenileri eklenebilir. Bunlar;
- 1980'li yıllarda SCHULER'in İKY'nin ele aldığı konuları başlıklar altında toplaması.
 - KING ve BISHOP'un SCHULER'in geliştirdiği başlıklara daha kapsamlıca yer veren ve yeni başlıklar içeren bir İKY'nin ele aldığı konuları eklemeleri.
 - 1900'lü yılların başlarında Frederick TAYLOR'ın öncülüğünde Henry Gantt, Frank ve Lillian Gilbert'in Bilimsel Yönetim Yaklaşımını ortaya atmaları ve çalışanların yönetiminde bilimsel ve objektif olmanın önemini ortaya koymaları (Gök, 2006:8).
 - Taylor ve Fayol tarafından insan kaynakları yönetiminin (İKY) kavram olarak bir bütünlüğe kavuşturulması (Bournois, Brabet, 1993:23-24).
 - 1900'lü yılların ilk çeyreğinde paternalizmin sorgulanması ve bu felsefenin popülerliğini kaybetmesi.
 - 1920-1930'larda sosyal refah programlarının yerini İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nabırakması (Carrel, Kuzmits, Elbert, 1992:2; Wright, Ferris, 1996:4-5; Hodgets, Kroeck, 192:14).
 - 1930'larda ve 1940'larda gerçekleştirilen Hawthorne çalışmaları ile çalışanları birbirleriyle olan ilişkileri, motivasyonları, içinde buldukları duyguları gibi unsurların, verimlilik üzerindeki etkisinin ortaya koyulması ve bu çalışmaların davranış bilimleri için de aydınlatıcı bir özellik taşıması olmaları (Gök, 2006:11).
 - 1930'lu yılların ikinci yarısında sendikacılığın büyük bir önem kazanması, işçilerin örgütlenmesinin işverenleri kendi personel programlarını geliştirmeye itmesi.
 - 1942 yılında insan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olan Amerikan Yönetici Eğitim Kurumu'nun (ASTD-American society of Training Directors) kurulması.
 - 1950 ve 1960'larda önemini yitiren insan ilişkileri yaklaşımının, yerini 1970'lerde İnsan kaynakları yaklaşımına bırakması.
 - 1980'lerde insan kaynakları yönetimi kavramının, özellikle çok uluslu şirketler kavramının yaygın bir biçimde kullanılmaya başlamasıyla, kendine literatürde ağırlıklı yer bulmuş olması (Aykaç, 1999:18).

Bugün insan kaynakları yönetiminin temel amacı kurumun hedeflerine en verimli şekilde ulaşılmasıdır ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı inancına sahip olmak da ön koşuldur (Fındıkçı, 2006:13).



4. STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM (STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT)

4.1. Strateji Kavramı (The Concept of Strategy)

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir sözcük olarak kullanılmıştır. Askeri bağlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir. Kavram yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, burada da benzer yaklaşımla, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Fidan, 1998:206-207). Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003:55).

Daha geniş bir tanımla strateji, bir değişim gereğini görecektir sezgi, sağduyu ve vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne ve başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilme gücüne sahip olup, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayabilip, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmek adına geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alarak bugüne, geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından bakabilmektir (<http://www.merih.net>).

Bir diğer tanıma göre ise strateji; işletmenin amaç ve hedeflerinin tespiti, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olarak dağıtılmasıdır (Dinçer, 1994:22).

4.2. Stratejik Yönetim Kavramı (The Concept of Strategic Management)

Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir. Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez (Hatipoğlu, 1986:44).

Stratejik Yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen gönüllü sektörlerde faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 1998:340).

Başka bir tanıma göre ise stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulması; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsamanın yanı sıra, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir (Dinçer, 1994:22-23).



Stratejik yönetim temelde strateji formülasyonu, stratejik eylem ve stratejik kontrol olmak üzere üç ana prosedürü kapsamaktadır.

- **Stratejik Formülasyon:**
 - o Amaç ve misyonun belirlenmesi
 - o Dışsal analiz
 - o İçsel analiz
 - o Stratejik seçimler
 - o Stratejik prosedürler
- **Stratejik Eylem:**
 - o İşletme düzeyinde uygulama
 - o Divizyon düzeyinde uygulama
 - o Fonksiyon düzeyinde uygulama
 - o Pazarlama politikaları
 - o Finansal politikalar
 - o Operasyonel politikalar
 - o İnsan kaynakları politikaları
- **Stratejik Kontrol:**
 - o Örgütsel yapının uyarlanması
 - o Entegrasyon ve kontrol sistemlerinin seçimi
 - o Strateji, yapı ve kontrolün uyumu
 - o Çatışma, politika ve değişim
 - o Geri besleme

4.3. Stratejik Planlama Kavramı (The Concept of Strategic Planning)

Planlar yerine getirdikleri fonksiyonlar bakımından, stratejik, taktik ve hareket planları şeklinde ele alınırlar (Aykaç, 1999: 74). Taktik planlar, genellikle orta kademe yöneticiler tarafından, stratejik planların amacına ulaşabilmesi için daha kısa bir süreyi kapsayan planlar olarak tanımlanırken; hareket planları, orta ve alt kademe yöneticileri tarafından, çok daha kısa bir süreyi kapsayan bir faaliyetin ve kısa süreli bir görevin yerine getirilmesi amacıyla yönelik olan planlar olarak ifade edilmektedir (Griffin, 1993:154; Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995:93).

Stratejik planlama mevcut durumdan veya yakın gelecekte daha çok, örgütün daha uzun bir gelecekteki gelişim yönünü etkileyecek olan temel sorunlarla ilgilidir (Hampton, 1982:187; Aykaç, 1999:76). Siyasi ve teknolojik gelişmeler, iç ve dış çevre koşulları, insan gücü potansiyelinde meydana gelebilecek değişimler, örgütsel ve toplumsal değişim ihtiyacı gibi, örgütün geleceğini doğrudan etkileyebilecek nitelikte olan unsurların örgütün amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkilemesi, örgütün bu gelişme ve değişimlere ayak uyduramaması, zamanında gerekli önlemleri alamamasından kaynaklanabilecek olumsuzlukları giderebilmek için stratejik planlama yoluna gidilmektedir (Mintzberg, 1994:37; Aykaç, 1990:7).

Stratejik planlamayı yapan yöneticiler, örgütün gelecekteki stratejik amaçlarını belirlemede olup, bilimsel bir değerlendirme yapmak dışında; kişisel algılamalarına, sezgilerine ve deneyimlerine dayalı olarak geleceğe yönelik bir ön görüşte bulunmaktadırlar. Böyle bir değerlendirmenin somut bir özellik taşımayacağı bellidir. Bu durum, stratejik planlamanın en zayıf noktası olarak değerlendirilebilir. Çünkü yöneticilerin bu değerlendirmelerine kişisel zaaflarının etki etmesi hâlinde sonuç hayli olumsuz olacaktır (Aykaç, 1994:77).

Stratejik planlama modelleri 1960'lı yıllarda ortaya konulmaya başlanmıştır. Bu modeller birbirlerinden temel farklılıklarla değil sadece detaylarla ayrılırlar (Mintzberg, 1994:35). Mintzberg'in "tasarım ekolü modeli" olarak isimlendirdiği ve Christensen vd



tarafından geliştirilen model SWOT analizini (strengths, weaknesses, opportunities, threats-güçlü yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar, tehditler) temel alır (Christensen, vd, 1982:56). Steiner modelinde ise SWOT analizi ile birlikte, planlama safhalarının uzun, orta ve kısa vadeli olarak ayrıştırıldığı görülür (Steiner, 1979:35).

Stratejik planlamanın temel bileşenleri stratejik planlama faaliyetine baz oluşturacak plan öncesi analizler, organizasyona yön verecek olan misyon ve vizyon, uzun vadeli stratejik amaçlar ile orta ve kısa vadeli hedefler, faaliyetler ve projelerdir (Erkan, Kılıç, 2006: 80). Stratejik amaç, bir kuruluşun belirli bir süre itibarıyla misyonunu nasıl yerine getireceğini ve vizyonuna nasıl ulaşacağını ifade eden, sonuca yönelmiş orta ve uzun vadeli amaçlardır. Belirli bir zaman diliminde kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek kavramsal sonuçlardır. Stratejik planın, genel çerçevesini amaçlar oluşturur ve kurumun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunur. Stratejik amaçlar, kurum için açık bir yön belirlemeli, hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici, iddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Misyon, vizyon ve örgüt amaçlarının belirlenmesi aşaması stratejik yönlendirme aşaması olarak adlandırılmaktadır (Ülgen, Mirze, 2004:87). Misyon kurumun varlık sebebidir; kurumun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Kurumun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır, kısa, açık, çarpıcı ve net olmalıdır. Vizyon ise kurumun ideal geleceğini sembolize eder, kurumun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Kurumun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik edici, diğer yandan da gerçekçi, iddialı ve ulaşılabilir bir ifadesidir. Stratejik amaçlar ise vizyon ve misyonu sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmesini sağlar ve stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturur. Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DPT, 2004:26).

Faaliyetler ve projeler, stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanımıdır ve stratejik plan sürecinin "hedefe nasıl ulaşacağız?" kısmını oluşturur. Her bir hedefin yerine getirilmesinden sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri bu aşamada açık bir şekilde belirtilir (Erkan, Kılıç, 2006:23).

5. STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN ÖRGÜTTE UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİ (HUMAN RESOURCES STRATEGIES APPLIED IN ORGANIZATIONS IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT AND STRATEGIC PLANNING)

5.1. Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları Stratejileri (Human Resources Strategies in Terms of Strategic Management)

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anahtar kavramı stratejik entegrasyondur (Tikici, Akdemir, 2002:861). Stratejik entegrasyon ise, içsel insan kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluktur (Öğüt, Akgemci, Demirsel, 2004: 283). Bu bağlamda, insan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında dört stratejik entegrasyon düzeyi bulunmaktadır (Şimşek, Öge, 2004:33-34).

- **Yönetmelik Bağlantı:** Bu düzeyde, insan kaynakları departmanı hem strateji formülasyonunda hem de uygulamasında, stratejik yönetim



sürecinin herhangi bir bileşeninden tümüyle ayrıdır. Burada stratejik planlama grubu ve insan kaynakları yönetimi departmanı, birbirinden bağımsız ve eşgüdüksüz çaba göstermekte ve birbiriyle ilişki içinde olmadan örgüt içinde yer edinmeye çalışmaktadırlar.

- **Tek Yönlü Bağlantı:** Bu bağlantı düzeyinde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir ve plan hakkında insan kaynakları departmanını bilgilendirir. Burada artık insan kaynakları yönetimi ile planlama grupları arasındaki bağlar gelişmeye başlamıştır. Örgütün insan kaynakları yönetimi bölümü, işletme stratejisini belirleme durumundaki stratejik planlama grubuna gereksinim duyduğu işgücü bilgilerini gerçek anlamda sağlamaktadır.
- **İki Yönlü Bağlantı:** Bu düzeyde, stratejik planlama birimi, örgütün stratejik planları hakkında insan kaynakları departmanını bilgilendirdikten sonra insan kaynakları uzmanları farklı stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar. Son olarak, stratejik kararlar alındıktan sonra planlar, yürütülmek üzere insan kaynakları departmanına geri verilir. İnsan kaynakları yönetimi ile stratejik planlama grubu arasındaki ilişkiler yoğunlaşmıştır. Sürecin bu aşamasında insan kaynakları yönetiminin, grubun strateji belirleme ve özellikle strateji uygulama çalışmalarına katkıda bulunmaya başladığı görülmektedir. Burada etkin bir stratejik insan kaynakları yönetimi için gerekli olan strateji-insan kaynakları bağlantılarının tamamlanması söz konusu olmaktadır (Akmehmet, Uğur, Kurt, 2003).
- **Bütüncül Bağlantı:** Bu bağlantı düzeyinde, insan kaynakları departmanı stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ve ayrılmaz bir üyesidir. Bu bağlantı düzeyinde ise örgütler, strateji formülasyonu ile uygulama süreçlerini bünyesinde toplayan bağımsız insan kaynakları fonksiyonlarına sahiptirler. Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütün beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini arttırmakta ve onun bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır.

İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan nedenler şu şekilde açıklanabilir (Dessler, 2009:19):

- **Küreselleşme:** Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her ülkedeki her birimle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.
- **Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik ilerlemeler, hem örgütleri daha fazla rekabetçi olmaya zorlamakta hem de örgütlere rekabetçi üstünlük sağlamaktadır. Teknoloji, insan kaynakları uygulamalarının doğasını değiştirmektedir. Örgütlerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek için yapı ve süreçlerini yeniden tasarlaması, motive edici faktörlerini ve tazminat planlarını değiştirmesi, iş tanımlarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.
- **Deregülasyon:** Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri



nedeniyle var olan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

- **İşin Doğasındaki Değişmeler:** Küreselleşme, teknoloji ve deregülasyon üretim sürecinin doğasını değiştirmektedir. Bu gelişmeler sonucunda ürün odaklılıktan bütünsel anlamda hizmet odaklılığa doğru bir dönüşüm olduğu gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, "bilgi çalışanlarına" olan gereksinimi arttırmaktadır.
- **İşgücü Çeşitliliği:** Irk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb aktif işgücüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir.

5.2. Stratejik Planlama Açısından İnsan Kaynakları Stratejileri (Human Resources Strategies In Terms Of Strategic Planning)

İnsan kaynaklarının stratejik planlamasında en önemli anahtar kavram beşeri sermayedir (McGregor, 1990:313; Aykaç, 1990:115). Buradaki beşeri sermaye kavramı, bu kaynağın niceliğinin yanında bir de bu çalışanların eğitim durumu, deneyimleri, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, sorumluluk almaları ve bu sorumlulukları eksiksiz yerine getirebilmeleri, örgüt içindeki konumları, motivasyonları, kapasiteleri, beklentileri, işteki başarı dereceleri, memnuniyet ve şikâyetleri gibi niteliklerini de kapsamaktadır.

İnsan kaynaklarının stratejik planlaması, kaynağını insan kaynaklarının stratejik yönetiminden alan bir kavramdır. Yani örgütteki insan kaynakları yöneticileri stratejik insan kaynakları yönetimini gerçekleştirirken stratejik insan kaynakları planlamasına başvururlar. Özetle, stratejik yönetimin uygulanabilmesi için stratejik planlama yapma zorunluluğu doğmaktadır (Kotten, 1991:12).

İnsan kaynaklarının stratejik planlaması konusunda literatürde çeşitli yaklaşımlara rastlanır. Gelişim sırasına göre verilen bu yaklaşımların hangi tutumları içerdiği aşağıdaki gibi özetlenebilir: (Aykaç, 1990:15-132).

- **Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, örgütle ilgili stratejik kararların alınması ve örgütün çevre ile uyum içerisinde bulunmasını temel araç olarak kabul etmiş ve bu amaca ulaşmanın en etkili yolunun da stratejik planlama olduğu görüşünü esas almıştır. Klasik stratejik planlama yaklaşımı, stratejik planlamayı değişimin yönlendirilmesinin bir aracı olarak görür. Burada önemli olan, örgütü yönetenlerin, çevre, örgüt ve değişim arasında bir uyum sağlamak amacıyla faaliyetlerini yönlendirmiş olmalarıdır. Klasik stratejik planlama süreci örgütün iç ve dış çevresi ile örgütün amaçları arasında karşılaştırmalı değerlendirmeler yaptıktan sonra olası tehlikeleri, avantaj ve gelişmeleri, teknolojiyi, beklentileri, alternatifleri ve tercihleri analiz eder. Bu yaklaşım ABD'de gelişmiş ve sonraları geniş kitlelerce benimsenmiştir.
- **Neo-Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı:** Literatürde "Yenilenmiş Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımı" olarak da geçen bu kavram, Klasik Stratejik Planlama Yaklaşımının, örgütün iç çevresi ile ilgili olarak, örgütün insan kaynaklarına gerektiği kadar önem vermediği, hatta stratejik planlama aşamasında örgütün insan kaynaklarının ihmal edilmiş olması nedeniyle başarısızlığa uğradığı varsayımına dayalı olarak; stratejik planlamanın



başarılı olabilmesi için örgütün insan kaynaklarının esas alınması gerektiği yaklaşımıdır.

- **Modern Stratejik Planlama Yaklaşımı:** Modern yönetim anlayışıyla birlikte her zaman ve her yerde geçerli bir örgüt yapısı ve örgüt ilkeleri olmadığı, bunun aksine örgütün içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak, en iyi örgüt yapısının veya örgüt ilkelerinin belirlenebileceği varsayımı kabul edilmeye başlanmıştır. Neo-Klasik yönetim anlayışı ile birlikte önem kazanan insan kaynakları, stratejik planlama sürecine işlerlik kazandırmıştır ve buradan hareketle stratejik planlamanın örgütün insan kaynakları planlamasıyla eş anlamlı olduğu ve temelde yapılan stratejik planların bir nevi örgütün insan kaynaklarının stratejik planlaması niteliği taşıdığı noktasına gelinmiştir. Bu düşünceye dayalı olarak geliştirilen modern stratejik planlama yaklaşımı aynı zamanda insan kaynaklarının stratejik planlaması (İKSP) diye de ifade edilmektedir.
- **Neo-Modern Stratejik Planlama Yaklaşımı:** Bu yaklaşıma göre yapılacak stratejik planlar modern yaklaşımın varsayımlarına; örgütün içinde bulunduğu iç ve dış koşulların, örgüt kültürü ile etkileşiminin hangi yönde geliştiğinin yanı sıra, teknolojik gelişmelerin etkilerini daha ciddi ve daha ayrıntılı olarak değerlendirmeyi içeriğine dahil etmelidir. Son yıllarda "Postmodern Yönetim Anlayışı" olarak da adlandırılan neo-modern yönetim anlayışı, insan kaynakları konusundaki değerlendirmelerin daha geniş kitleler için etkili olacağını ve yeni bir anlayış benimsediğini ortaya koyacaktır. Böyle bir anlayışın ortaya konulabilmesi için örgütlerin insan kaynaklarının yeni bir anlayışla ele alınması gerekmektedir.

6. SONUÇ (CONCLUSION)

İnsan kaynaklarının stratejik planlamasında en önemli anahtar kavram beşeri sermayedir. Çağdaş bir yönetim anlayışı olan insan kaynakları yönetimi, insan merkezli bir yönetim anlayışını hedeflerken çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını arttırmaya ağırlık vermiştir. Üretkenlikteki artış teknolojiye ve insan kaynağının performansına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi üretkenliği arttırmak için gerekli olan bilgi, beceri ve çabaların arttırılması ve geliştirilmesi amacına hizmet etmektedir. İnsan kaynakları yaklaşımı günümüzde stratejik boyutu, üst yönetimlerin karar sürecinde yer alan konumu, örgüt Misyonu'nun belirlenmesindeki rolü ve uluslararası yönetim yaklaşımı ile örgütlerde önemli bir birim olma özelliği göstermektedir.

Gelecek de işletmelerin rekabete güçlerinin arttırılmasında ve korunmasında insan kaynaklarının etkin kullanılması ve değerlendirilmesi ile yakından ilintili olacaktır. Kurumlar insan kaynaklarını stratejik planlar kapsamında değerlendirmeli ve üst yönetimin kararlılığı sağlanmalıdır.

KAYNAKLAR (BIBLIOGRAPHY)

- Açıkalin, A., (1994). Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi, Ankara: Pegem.
- Akmehtem, D., Uğur, A.S. ve Kurt, P., (?). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, (<http://www.insankaynaklari.gokceada.com>).
- Aktan, C.C., (1998). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, Yeni Türkiye.



- Armour, L., (2004). The Influence of Ideas and the Problem of a Social Science, International Journal of Social Economics, Vol.:31, No:4.
- Armstrong, M., (1993). A Handbook of Personnel Management Practice, Fourth Edition, London: Kogan Page.
- Aykaç, B., (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bournois, F.E., (1993). Julienne Brabet, Les Connaissances En Gestion Des Ressources Humaines, Paris: Gestion-Economica.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş., (1995). Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, 2. Baskı, Ankara:Siyasal Kitabevi.
- Canman, D., (1995). Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE (Türkiye Orta Doğu amme İdaresi Enstitüsü) Yayınları.
- Carrell, M.R., Frank, E.K., and Norbert, F.E., (1992). Personel/Human Resource Management,, Fourth Edition, New York: Mcmillan Publishing Company.
- Christensen, C.R., Andrews, K.R., Bower, J.L., Hamermesh, V.G., and Porter, M.E., (1982). Business Policy: Text And Cases, Irwin, IL.
- Dessler, G., (2000). Human Resource Management, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara: DPT Yayınları.
- Dinçer, Ö., (1994). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, 3. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ., (2006). İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, İstanbul:Alfa Yayınları.
- Fidan, Y., (1998). İşletme Vizyonu ve Stratejisi, Konya: KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları.
- Flippo, E.B., (1984). Personnel Management, Sixth Edition, New York:McGraw Hill Inc.
- Gök, S., (2006). 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Griffin, R.W., (1993). Management, Fourth Edition, Boston: Houghton Mifflin Company, 1993.
- Güçlü, N., (2003). Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2.
- Hampton, D.R., (1982). Contemporary Management, Second Edition, Tokyo:McGraw Hill.
- Harrey, D. and Robert, B.B., (1996). Human Resource Management: An Experiential Approach, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hatiboğlu, Z., (1986). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Hodgetts, R.M. and Galen, K.K., (1992). Personnel And Human Resource Management, Florida: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/254-insan-kaynaklari-yonetiminin-tarihi-ve-gelisimi.html>.
- <http://www.merih.net/m2/str/strasur.htm>.
- Kılıç, M. ve Volkan, E., (2006). Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2.
- Koteen, J., (1991). Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations, New York: Praeger.
- Lane, F.S., (1990). Current Issues in Public Administration, Fourth Edition, New York: St. Martin's Pres.



- McGregor, E.B., (1988). The Public Sector Human Resource Puzzle: Strategic Management of a Strategic Resource, Public Administration Review 48(6).
- Mintzberg, H., (1994). Piéges et Illusions de la Planification Stratégique, Revue Internationale de Gestion, Vol.:19, No:1.
- Mintzberg, H., (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, NY: The Free Pres.
- Okakın, N., (2008). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Öğüt, A., Akgemci, T. ve Demirsel, M.T., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:12.
- Schule, R.S., (1987). Personel and Human Resource Management, Third Edition, St. Paul: West Publishing Company.
- Steiner, G.A., (1979). Top Management Planning, NY: Macmillan.
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, S., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, Konya: Yelken Basım Yayım Dağıtım.
- Tikici, M. ve Akdemir, B., (2002). Stratejik İnsan Kaynakları Ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya: Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, K., İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Wright, P.M. and Gerald, F.F., (1996). Human Resource Management: Perspectives, Context, Function and Outcomes, Editor: Gerald F. Ferris and M. Ronald Buckley, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.