

**T.C**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SANAYİ VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ**  
**ANA BİLİM DALI**  
**SANAYİ VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ**  
**BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE STRATEJİK İNSAN**  
**KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE**  
**EĞİTİM VE GELİŞTİRME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet İNCE**

**HAZIRLAYAN**

**Ahmet BAYRAÇ**

**KONYA 2008**

## **İÇİNDEKİLER**

INTRODUCTION.....	xi
ÖNSÖZ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA**

1.1. Strateji .....	4
1.2. Stratejik Yönetim .....	8
1.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri .....	9
1.2.2. Stratejik Yönetim Modeli.....	13
1.3. Stratejik Planlama .....	16
1.3.1. Stratejik Planlamanın Aşamaları .....	20
1.3.1.1. Amaçların Belirlenmesi.....	20
1.3.1.2. Örgüt ve Çevre Analizi .....	21

1.3.1.3. Stratejik Alternatiflerin	
Belirlenmesi .....	22
1.3.1.4. Strateji Değerlendirme ve	
Strateji Seçimi .....	23
1.3.1.4.A. Portföy Analizi .....	24
1.3.1.4.B. PIMS Analizi .....	25
1.3.1.4.C. Öğrenme Eğrisi Analizi .....	26
1.3.2. Stratejik Planlamanın Önemi .....	27
1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	29
1.4.1. Tanım .....	29
1.4.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları	
Yönetimine .....	32
1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri .....	35
1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları .....	37
1.4.4.1. Toplumsal Amaç .....	37
1.4.4.2. Örgütsel Amaç.....	37
1.4.4.3. İşlevsel Amaç .....	38
1.4.4.4. Kişisel Amaç .....	38
1.4.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konuları .....	39
1.4.6. Örgütlerin Rekabet Sürecinde İnsan	
Kaynakları Yönetiminin Önemi .....	41
1.5. İnsan Kaynakları Planlaması .....	46

1.5.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Önemi .....	46
1.5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaç ve Kapsamı.....	50
1.5.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler .....	53
1.5.3.1. Dışsal Faktörler .....	54
1.5.3.1.A. Çevresel Belirsizlikler .....	54
1.5.3.1.B. Rekabet Koşulları .....	55
1.5.3.1.C. Teknoloji.....	56
1.5.3.1.D. Yasalar .....	56
1.5.3.2. İçsel Faktörler.....	57
1.5.3.2.A. Örgütsel Strateji.....	57
1.5.3.2.B. Coğrafik Farklılaşma .....	58
1.5.3.2.C. Mevcut İşgücünün Özellikleri .....	59
1.5.3.2.D. Bilgi Sisteminin Kalitesi .....	60

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	62
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım...	65
2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya	
Çıkmasında Etkili Olan Nedenler .....	78
2.3.1. Küreselleşme .....	79
2.3.2. Teknolojik Gelişmeler.....	79
2.3.3. Deregülasyon.....	80
2.3.4. İşin Doğasındaki Gelişmeler .....	81
2.3.5. İşgücü Çeşitliliği .....	81
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	82
2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışması.....	84
2.5.1. Organizasyonun Stratejik Amacının	
Belirlenmesi .....	84

2.5.2. Stratejik Planların ve / veya Senaryoların	
Uygulamaya Taşınması .....	86
2.5.3. Stratejik Konumlandırma .....	87
2.5.4. Kritik İnsan Kaynakları Konularının	
Belirlenmesi .....	89
2.5.5. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	
Stratejilerinin Uygulanması.....	89
2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kararları .....	90
2.6.1. İş Akışları .....	91
2.6.2. Kadrolama .....	92
2.6.3. Eğitim ve Geliştirme .....	93
2.6.4. Performans Değerleme .....	94
2.6.5. Ücretlendirme.....	96
2.6.6. Çalışma Yaşamı-İş İlişkileri.....	97
2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin	
Boyutları.....	98
2.7.1. Değişim Yönetimi ve Stratejik İnsan	
Kaynakları Yönetimi .....	98
2.7.2. Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları	
Yönetimi.....	101
2.7.3. İşyerinde Öğrenme ve Stratejik İnsan	
Kaynakları Yönetimi .....	105

2.7.4. Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	106
2.7.5. Öğrenen Organizasyonlar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi .....	108
2.8. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı.....	111
2.9. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlamasının Organizasyona Yararları .....	112
2.10. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlamasının Önemi.....	117
2.11. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları.....	120
2.11.1. Rekabetçi Üstünlüğü Sağlamak ve Sürdürmek .....	121
2.11.2. Genel İşletme Stratejisini Desteklemek ve Güçlendirmek .....	122
2.11.3. Günlük Sorunlar Üzerinde Fazlasıyla Yoğunlaşmaktan Kaçınmak .....	123
2.11.4. Çevresel Değişimlerle baş etmek .....	124
2.11.5. Yöneticilerin Katılımını Sağlamak.....	125
2.11.6. Stratejik Planları Eyleme Dönüştürmek .....	126

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM VE GELİŞTİRME

3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı.....	127
3.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi .....	130
3.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları .....	135
3.3.1. Ekonomik Amaçlar .....	138
3.3.2. Beşeri ve Sosyal Amaçlar .....	139
3.4. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken	
İlkeler .....	141
3.4.1. Süreklilik İlkesi .....	141
3.4.2. Yararlılık İlkesi .....	142
3.4.3. Fırsat Eşitliği İlkesi .....	143
3.4.4. Planlılık İlkesi .....	144
3.4.5. Etkin Kalıtım İlkesi .....	144
3.5. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler .....	145
3.5.1. Üst Yönetimin Desteği .....	145
3.5.2. Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği.....	146
3.5.3. Teknolojik İlerlemeler.....	146
3.5.4. Örgütsel Karmaşıklık .....	147



3.5.5. Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri .....	148
3.6. Eğitim ve Geliştirme Süreci .....	148
3.6.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	150
3.6.1.1. Örgütsel İhtiyaçlar Analizi .....	152
3.6.1.2. Eğitim Açığı Analizi .....	154
3.6.2. Geleceğe İlişkin Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	156
3.6.3. Eğitim ve Geliştirme Amaçlarını Oluşturma .....	157
3.6.4. Eğitim Politikası .....	158
3.6.5. Eğitimde Öncelikleri Belirleme .....	160
3.6.6. Öğrenmenin Psikolojik İlkeleri .....	162
3.6.7. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi .....	163
3.6.8. Eğitim Yöntemleri .....	164
3.6.8.1. İş Başında Eğitim .....	165
3.6.8.2. Dört Safha Yöntemi .....	166
3.6.8.3. Çıraklık Eğitimi .....	167
3.6.8.4. Stajyerlik .....	168
3.6.8.5. İş Rotasyonu .....	169
3.6.8.6. Proje ve Komitelerde Görev Alma .....	169

3.6.8.7. Kilit İşlerin Kullanılması.....	170
3.6.8.8. İş Dışında Eğitim.....	171
3.6.8.9. Programlanmış Öğretim .....	172
3.6.8.10. Görsel Eğitim .....	172
3.6.8.11. Konferans veya Tartışma .....	173
3.6.8.12. Sınıf Eğitimi .....	174
3.6.8.13. Rol Oynama.....	175
3.6.8.14. Örnek Olay .....	176
3.6.8.15. Simülasyon .....	177
3.6.8.16. Duyarlılık Eğitimi .....	178
3.6.8.17. Özel Okuma Parçaları .....	179
3.7. Küresel Açıdan Eğitim ve Geliştirme .....	180

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN REKABET**

#### **POLİTİKASI ÜZERİNE ETKİSİ**

4.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Kullanılması .....	183
--	-----

4.1.1. Eğitim ve Global Mücadele.....	185
4.1.2. Eğitim ve Kalite Mücadelesi .....	187
4.1.3. Eğitim ve Sosyal Mücadele.....	188
4.1.4. Eğitim ve Yüksek Performanslı İş Sistemi için Verilen Mücadele .....	190
4.2. Eğitim ve Geliştirmenin Bir Rekabet unsuru olan İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi .....	192
4.2.1. İnsan Kaynakları Gelişiminin Önemi.....	192
4.2.2. İnsan Kaynakları Gelişimine Yaklaşım.....	193
4.2.2.1. Sistemli ve Planlı Eğitim.....	194
4.2.2.1.A. Sistemli Eğitim .....	194
4.2.2.1.B. Planlı Eğitim .....	195
4.2.2.2. Sürekli Gelişme .....	196
4.2.2.3. “Öğrenmeye Dayanan Örgüt”ün Gerçekleştirilmesi.....	198
4.2.2.4. Performansla İlişkili Eğitim .....	199
4.2.2.5. Yönetimi Geliştirme .....	200
4.2.2.6. Kariyer Geliştirme.....	202
4.3. Eğitim ve Geliştirmenin Motivasyona Etkisi .....	204
4.4. Eğitim ve Geliştirmenin Değişime Etkisi .....	207
SONUÇ .....	210
KAYNAKÇA .....	213

## **INTRODUCTION**

At the present day human resource is very important, the role of human resources strategic management, strategic planning, education and development gains more and more importance. Thanks to education and development the organization's employees are getting more dynamic, intellectual and ready for competition with other organizations. The most important factor at the organization's formation is to give the necessary value to people. In this context, continuous education and development makes the employees more valuable. Education and development must start at the uppermost management and expand to the entire organization. Before giving education and development there must be an determination which education and position will be given. For this performance: strategy, strategic management, strategic planning, human resources planning, human resources management, strategic human resources planning, strategic human resources management, education and development, education and development's aim, education and

development's kinds, the process of the education and development in the strategic human resources management, the influence of the education and development on the competition policy, to emphasize on the importance of education and development for the organization and to tell how important education and development are for the organizations in the competition atmosphere.

## ÖNSÖZ

İnsan kaynağının son derece önem taşıdığı günümüzde, insan kaynaklarının stratejik yönetiminde, planlamasında eğitim ve geliştirmenin rolü her geçen gün önem kazanmaktadır. Eğitim ve geliştirme sayesinde işletmeler çalışanlarını dinamik, bilgili hale getirmiş olurlar ve örgütü rekabete hazır hale getirirler. Örgütlerin oluşumunda en önemli unsur olan insana gereken değerin verilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede sürekli eğitim ve geliştirme sayesinde çalışanlar daha da değerli hale getirilebilir. Eğitim ve geliştirme bir işletmede en üst yönetimden başlamalı ve tüm örgüte yayılmalıdır. Eğitim ve geliştirme verilirken hangi tür eğitimlerin hangi pozisyonlara verileceği de belirlenmelidir. Bu çalışmada strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları planlaması, eğitim ve geliştirme, eğitim ve geliştirmenin amacı, eğitim ve geliştirmenin türleri, eğitim ve geliştirmenin stratejik insan kaynakları yönetimindeki süreci, eğitim ve geliştirmenin rekabet

politikası üzerine etkisi, eğitim ve geliştirmenin örgüt açısından önemi üzerinde durularak eğitim ve geliştirmenin rekabet ortamında işletmeler açısından nasıl önem taşıdığı anlatılmak istenmektedir.

## **GİRİŞ**

Organizasyonların başarılı olabilmesi için doğru strateji belirlenmeleri ve sistemi bu strateji doğrultusunda yönlendirmeleri gerekir. Organizasyonların uygun stratejisini belirlemesinin ve planlamasının ardından üzerinde önemle durması gereken mevzu insan kaynaklarıdır.

Değişen dünya şartlarında, rekabetçiliğin ön plana geçtiği bir ortamda, organizasyonların şüphesiz birinci planda tutmaları gereken konu insan kaynaklarıdır ve zaman ilerledikçe bu konunun önemi daha da artmaktadır.

İşletmeler insan kaynaklarını stratejik olarak değerlendirmelidir. İnsan kaynaklarını stratejik olarak değerlendirmeyen ve diğer işletme fonksiyonlarından daha önemli olarak gözönüne almayan örgütlerin sektördeki güçleri zarar görecektir. İşletmelerde gözardı edilemeyecek husus, bütün çalışmaların merkezinde insan olduğudur.



İnsanların yönetilmesi ve yönlendirilmesi zordur çünkü her insan farklı özellikler göstermektedir fakat bu denli zor ve karışık olan insanların stratejik yönetilmesiyle ve bu yönetimin örgütlerin stratejisiyle bütünleştirilmesiyle örgütlerde büyük bir başarı sağlanacaktır.

Çağımızda firmalar aynı teknolojiye sahip olsalar da, firmaların amaçlarını gerçekleştirmede ve onların birbiriyle ayırdedilmesindeki en önemli husus, insan kaynaklarıdır. 21.yy.'da işletmeler, daha çetin rekabet şartları altında mücadelelerini sürdürmek zorunda ve ayakta kalmak zorundadırlar. İşletmeleri bu mücadeledede etkileyecek, başarıya götürececek en önemli faktör, insan kaynaklarıdır ve başarının sağlanması bu faktörün etkin kullanımıyla mümkün olacaktır.

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamı, insan kaynaklarının daha etkin olarak kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi için, stratejik anlamda insan

kaynaklarının yönetilmesi ve planlaması gerekmektedir.

İnsan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesi ve planlanmasında ilk sırayı eğitim ve geliştirme almaktadır. Çünkü eğitim ve geliştirme olmaksızın örgütün fonksiyonlarını sağlıklı yürütebilmesi imkansızdır. Teknolojinin gelişmesindeki hızın artmasıyla işletmelerde makineleşme ve otomasyonun kullanımının artması, eğitim ve geliştirmenin önemini arttırmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA

### 1.1. Strateji

“Strateji” kelimesi yunanca “strategeus” sözcüğünden türetilmiş olup “başkomutan” manasına gelmektedir. Kelime kullanım olarak, Stratos (ordu) ve agein (göndermek) kelimelerinden oluşmuş olup, askeri terminolojide, “geniş çerçevede-planda hareket yapma” manasına gelmektedir. Yönetim çerçevesi içinde; strateji, geleneksel olarak uzun dönemli planlamadan ziyade, yöneticilerin kendi kurumlarını hedeflerine yöneltmede göstermiş oldukları faaliyetlerdir.<sup>1</sup> Strateji kurumun temel görevi için ve hedefinin bir hazırlık sürecidir.<sup>2</sup>

Strateji, bir organizasyonun esas amaçlarını, politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesi içinde

---

<sup>1</sup> Serkan Bayraktaroğlu, *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş, Mayıs 2002, s.40.

<sup>2</sup> Noel M. Tichy, “Stratejik İnsan Kaynağı Yönetimi”, <http://deepblue.lib.umich.edu>, Erişim Tarihi: 3 Aralık 2007.

bütünleştiren ve o organizasyonun tek vücut halinde amaçlarına yürütmesini sağlayan bir model veya plandır.<sup>3</sup>

Rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce, yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin devamlı olarak çevreyle intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır. Strateji, örgütün ürün veya hizmet piyasalarında rekabetçi üstünlük elde etmesini amaçlayan piyasa eğilimli bir kavramdır.<sup>4</sup>

Stratejinin belirli bazı özellikleri bulunmaktadır:<sup>5</sup>

-Strateji, açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgili bir analitik düşünme yöntemidir.

---

<sup>3</sup> Ömer Faruk Akyüz, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 1.Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2001, s.110.

<sup>4</sup> Abdülkadir Şenkal, “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları”, [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org), Erişim Tarihi: 5 Kasım 2006.

<sup>5</sup> İsmet Barutçugil, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Mart 2004, ss.55-56.

-Strateji, doğrudan amaçlarla ilgilidir; bir organizasyonun stratejisi onun genel amaçlarına hizmet eder ve kaynakların bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.

-Strateji, organizasyonun çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerini düzenler; ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal çevredeki değişimlerin kavranmasına, organizasyon üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına fırsat yaratır.

-Strateji, günlük olarak tekrarlanan işlerin dışında, uzun dönemli geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, organizasyonun uzun dönemde izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için günlük olağan kararlardan ve işlerden kesinlikle farklıdır.

-Strateji, organizasyonun bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve eyleme geçiren bir güçtür. Organizasyonun günlük etkinlikleri içinde devam eden olayların ve alınan kararların

yönlendiricisi ve yol göstericisidir. Strateji, yönetim oyununun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta, izlenecek yolları ve yöntemleri açıklığa kavuşturmaktadır.

-Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede organizasyonun faaliyet alanlarını belirler. Organizasyonun varolan kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun dönemde kimler tarafından, nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirler. Bu kararlar dizisi, organizasyonun çıkarları gözetilerek ayrıntılı olarak yapılmış bir projeksiyondur.

-Strateji, karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve eyleme geçirme aracıdır. Bu açıdan strateji, yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar davranırlar. Gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunulduğunda ve ulaşılabacak amaçlar kesin bir şekilde belirlendiğinde çalışanların hırsları ve cesaretleri artacaktır. Ayrıca, kişisel amaçlarla organizasyonun

genel amaçlarının uyumlaştırılması da daha kolay olacaktır.

## **1.2. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim, bir kurumun üst tabaka yöneticilerinin üstlendiği, üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasıdır. Bunlar; üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır. Stratejik yönetim; çevresel fırsatların değerlendirilip yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehditlerin incelenmesi gerektiğini vurgular. Dolayısıyla çevredeki herhangi bir değişiklik ve iç ya da dış kaynaklar çok yakından takip edilmelidir ki; gerektiğinde değişen koşullara uygun hedefler belirlenebilsin. Talep ve kısıtlamalara bağlı olmak koşuluyla; hedefler esnek ve değişikliklere/yeniliklere açık bir yapıda olmalıdır.<sup>6</sup>

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan, bu stratejilerin uygulanabilmesi

---

<sup>6</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s.41.

için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.<sup>7</sup>

### **1.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetim, genel anlamda yönetim kavramının bütün özelliklerini taşıması gereken bir yönetim yaklaşımıdır. Bu açıdan bakıldığında, stratejik yönetimde de, genel yönetimin fonksiyonları olarak bilinen; planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının gereğinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi söz konusudur. Ancak, bu fonksiyonlar yerine getirilirken, genel yönetimden farklı olarak, geçmişteki başarılar veya mevcut durumdan ziyade örgütün geleceğine yönelik olarak bu fonksiyonların yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim, proje yönetimi, fonksiyonel

---

<sup>7</sup> Şenkal, a.g.e.



yönetim ve modern yönetim teknikleri olarak bilinen diğer yaklaşımlardan farklı bir özellik taşımaktadır. Bu farklılıkların neler olduğunun anlaşılabilmesi için stratejik yönetimin özelliklerinin belirtilmesi gerekir. Bu özellikler:<sup>8</sup>

### • Üst Düzey Yönetimin Bir Foksiyonudur

Stratejik yönetim, üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken bir fonksiyonudur. Örgütün geleceğine yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılabilmesi için çeşitli stratejik yöntemlerin geliştirilmesi, üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluğundadır. Bu bakımdan, stratejik yönetim üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken görevlerle ilgilidir.<sup>9</sup>

Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde

---

<sup>8</sup> Burhan Aykaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999, ss.83-84.

<sup>9</sup> Aykaç, a.g.e., s.84.

görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.<sup>10</sup>

### • Gelecekle ilgilidir

Stratejik yönetim, örgütün geçmişinden veya şimdiki durumundan daha çok, gelecekteki durumuyla ve konumuyla ilgilidir. Örgütün geleceği ile ilgili, stratejik kararlar, fikirler ve düşünceler üzerinde odaklaşır. Örgütün yakın geleceğinden çok, daha uzun bir dönem sonunda konumunun ne olacağı ve bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda yoğunlaşır.<sup>11</sup> 1990'larda örgütsel stratejilerin geliştirilmesinin önemi veya örgütlerin uzun vadeli yönelim vizyonu, tepe yönetimlerinin başı çeken odaklanma alanlarını oluşturmuştur.<sup>12</sup>

### • Örgütü Bir Sistem Olarak Görür

Stratejik yönetim, örgütü bir sistem olarak kabul eder ve bu sistemi etkileyen alt sistemlerle, örgüt

---

<sup>10</sup> Coşkun Can Aktan, "Stratejik Yönetimin Özellikleri", www.kaliteofisi.com, Erişim Tarihi: 25 Mart 2008.

<sup>11</sup> Burhan Aykaç, a.g.e., s.84.

<sup>12</sup> Tamer Keçecioglu, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, 1.Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, Eylül 2003, s.23.

sistemi arasındaki etkileşimi analiz eder. Sistem yaklaşımının gereği olarak, dış çevre, dönüşüm süreci, geri bildirim ve dinamik denge gibi unsurların örgüt bakımından sürekli bir değerlendirmesini yapar. Gerekli önlemleri, gerekli zamanda ve gerektiği ölçüde almayı amaçlar.

### **• Örgütsel Amaçlarla Toplumsal Çıkarları Bağdaştırır**

Stratejik yönetim, örgütü bir sistem olarak ele almasının sonucu olarak, örgütsel başarıda dış çevrenin ne kadar etkili olduğunu düşünerek, örgütsel amaçlarla toplumsal çıkarları uyumlu hale getirmeye özen gösterir. Toplumsal çıkarlara ters düşen örgütsel amaçların uzun vadede gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu tür örgütlerin, uzun vadede varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmadığından, bunların uyumlu hale getirilmesi, en akılcı yoldur.

### **• Alt Kademe Yöneticilere Rehberlik Eder**

Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerin yetiştirilmesine, bilgi ve beceri düzeylerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Onları örgütün geleceği

hakkında bilgilendireceğinden, örgütü daha çok benimsemelerine, örgüte bağlılıklarının artmasına, kendilerinin örgütte üst kademelere yükselme şanslarının bulunduğunu görerek daha çok motive olmalarına neden olacaktır.<sup>13</sup>

### **1.2.2. Stratejik Yönetim Modeli**

Stratejik yönetim birbirini takip eden ve besleyen bir zincire benzetilebilir. Beş basamakta incelenebilir:<sup>14</sup>

-Organizasyonun yönü (misyon ve vizyon: yönetim felsefesi, değerler),

-Çevresel analiz (iç çevre, dış çevre),

-Strateji formülasyonu (stratejik seçim, işbirliği, iş, fonksiyon),

-Strateji uygulaması (liderlik, yapı, kontrol sistemleri, insan kaynakları),

-Strateji değerlendirmesi (işletme performansı, mali performans).

---

<sup>13</sup> Burhan Aykaç, a.g.e., ss.84-85.

<sup>14</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s.42.

Örgütsel düzeyde stratejik yönetim, örgütün yürürlükte olan misyonundan stratejik değerlendirme hedeflerine kadar uzanan faaliyetleri içerir.

Stratejik yönetim modelinde ilk basamak üst seviyedeki yöneticilerin durumlarını kurumun yürürlükteki hedefleri ve misyonuyla ilişkili olarak değerlendirmeleriyle başlar. Bu üst yönetiminin nereye gittiğinin bilinmesi açısından önemlidir. Hedef kurumun elde etmek üzere giriştiği ve arzu edilen bir geleceğin gerçekleştirilmesidir.<sup>15</sup>

Misyonun en önemli işlevi, tüm örgüt çalışanlarına ortak bir yön tayin etmesi ve kendilerine hizmet götürülen müşterileri, onların giderilen istek ve ihtiyaçlarını, müşteriler tarafından beklenen değerleri ve kullanılan teknolojiyi belirlemesidir.<sup>16</sup>

Çevresel analiz, dahili organizasyonun kuvvetli ve zayıf yanlarına aynı zamanda da fırsatlar ve

---

<sup>15</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., s.42.

<sup>16</sup> M.Şerif Şimşek ve H. Serdar Öge, *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007, s.34.

tehditler açısından da harici ortama bakar. Kurumun geleceğine etki eden faktörler stratejik faktörler olarak adlandırılır ve bunlar SWOT kısaltmasıyla (kuvvetli yanlar, zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) özetlenir.

Stratejik formülasyon üst seviye yöneticilerin stratejik faktörleri inceleyip kurumu hedeflerine yönlirmede stratejik seçimleri yapmasını içerir. Bazı stratejiler, pazarlama ve İKY gibi, kurumsal, işle ilgili olarak veya belirli bir fonksiyonel seviyede formüle edilir.

“Stratejik seçim” terimi iş organizasyonlarında kararları kimin verdiği ve niçin verildiği sorusunu gündeme getirir. Stratejik seçim nosyonu, aynı zamanda stratejik yönetim, kaynaklar gibi önemli hususlarda stratejik seçim kararlarının kurum genelinde çoğunluğa sahip ayrı görüşü paylaşan üst düzey yöneticiler tarafından alınması açısından politik bir hüviyeti olduğunu dile getirir.

Strateji uygulaması yöneticiler tarafından stratejilerin hayata geçirilmesinde kullanılan teknikler üzerinde odaklanır. Kısmen, stratejilere, kurumun

yapısına, bilgi ve kontrol sistemlerine ve insan kaynakları yönetimine uyumlu liderlik şekliyle ilgilenir. Çağdaş yönetim danışmanları ve akademisyenler, liderliğin strateji uygulama işleminin en önemli ve zor kısmı olduğunu vurgularlar. Strateji değerlendirmesi ise gerçek değişim ve performansın hangi seviyeye kadar olduğunu ve arzu edilen değişime ulaşıp ulaşılamayacağını gösterir. Stratejik yönetim modeli, üst yöneticiler tarafından beş ana faaliyeti rasyonel ve doğrusal işlem olarak adlandırır. Bu stratejik yönetimin nasıl yapılması gerektiğini ve yönetsel işlemin nasıl etkilendiğini gösterir.<sup>17</sup>

### **1.3. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans

---

<sup>17</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e., ss.43-44.

ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder.<sup>18</sup>

Stratejik plan, organizasyonun ana amaçlarını, politikalarını ve eylemlerini uyumlu, tutarlı bir bütün halinde bütünleştiren bir plandır. Bu planın hazırlanması, rekabetçi üstünlük için seçilmiş kaynakların belirli alanlarda konsantrasyonu, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve bütün bunlar için gerekli olan kararların verilmesini içerir.

Biçimsel, akılcı ve kapsamlı bir stratejik planlama tipik olarak şu adımlardan oluşur:<sup>19</sup>

-Organizasyonel felsefenin geliştirilmesi ve misyon cümlesinin yazılması,

-Çevresel inceleme, fırsatların ve tehlikelerin değerlendirilmesi,

-İç bünyenin incelenmesi, zayıf ve güçlü yönlerin değerlendirilmesi,

---

<sup>18</sup> Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, "www20.uludag.edu.tr, Erişim Tarihi: 20 Mart 2008.

<sup>19</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.115-116.



-İç ve dış çevre faktörlerinin birlikte analizi (SWOT),

-Stratejik hedeflerin belirlenmesi,

-Hedeflere ulaşmak için alternatif stratejilerin yaratılması,

-Stratejilerin değerlendirilmesi ve seçilmesi,

-Seçilen stratejinin uygulanması,

-Uygulanan stratejinin sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi.

Organizasyonlarda uzun dönemli hedefler ve stratejiler misyon tanımına bağlı olarak belirlendikten sonra çizilen çerçeve içinde orta ve kısa dönemli hedefler belirlenmektedir. Bölüm hedefleri de bu süreç içerisinde saptanır. Hedeflerin basamaklar şeklinde yukarıdan aşağı doğru ayrıntılandırılarak ve bölümlendirilerek belirlenmesi yaklaşımında temel amaç, tüm yönetim birimlerini ve basamaklarını planlama sürecine katmaktır. Bu yaklaşım, açık bilgi akışını, etkili iletişimi, bütünleştirmeyi ve düzenleştirmeyi sağlayacaktır.

Stratejik planlama süreci, organizasyonun uzun dönem hedeflerini ortaya koyarken çalışanların bu hedeflere bağlılıklarının nasıl sağlanacağını da ele almalıdır. Daha sonraki aşamalarda hazırlanacak olan fonksiyonel düzeydeki taktik ve operasyonel (eylem) planlar ise organizasyonda varolan ya da alınacak olan çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Bu aşamada, insan kaynakları planlaması sürecinin kritik bir rolü ve önemi bulunmaktadır.<sup>20</sup>

İnsan kaynakları yönetimini teşkilat strateji planına bütünleştirme, hedefiyle uyumlu hale getirmek için bir ilk adımdır.<sup>21</sup> Kuzey amerikan şirketleri geçen onbeş yıl boyunca insan kaynakları için stratejik planlamaya yükselen bir ilgi göstermişlerdir.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Barutçugil, a.g.e., s.116.

<sup>21</sup> “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Hedefle Uyumlu Hale Getirmek”, www.opm.gov, Erişim Tarihi: 23 Kasım 2007.

<sup>22</sup> Kay Stratton Devine, “Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması: Bir Birleşme Bakış Açısı” www.questia.com, Erişim Tarihi: 22 Kasım 2007.

### **1.3.1. Stratejik Planlamanın Aşamaları**

Stratejik planlama süreci, amaçların belirlenmesi, örgüt ve çevre analizi, stratejik alternatiflerin belirlenmesi, strateji değerlendirme ve strateji seçimi aşamalarından oluşmaktadır.

#### **1.3.1.1. Amaçların Belirlenmesi**

Stratejik planlama geleceğe yönelik bir yönetsel faaliyet olduğu için belirlenecek amaçlar, daha çok örgütün gelecekteki amaçlarıyla ilgili olacaktır. Günümüz örgütlerinde “sosyal sorumluluk” giderek önem kazanan amaçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Amaçların belirlenmesinde bu eğilimin etkili olacağı söylenebilir.

Örgütün faaliyet gösterdiği alan itibariyle bazı değişiklikler söz konusu olsa da, örgütün gelecekteki ekonomik amaçları ile sosyal amaçları arasında bir denge kurulması, örgütün geleceği bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca belirlenecek amaçların, hayalci

olmaması yanında, örgütsel ve toplumsal değişim hızı dikkate alınarak belirlenmesi gerekir.<sup>23</sup>

İşletmeyi ilgilendiren genel ve stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt kademelerdeki amaçların belirlenmesi ve bunun sonucunda bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Bu sayede, işletmenin tüm birimleri amaçları ve yaptıkları işler itibarıyla bir bütün oluşturur. İkinci önemli nokta ise, işletmenin stratejik amaçlarının gerçekleşebilmesi ancak alt kademedeki amaçların gerçekleşmesi ile mümkün olmasıdır.<sup>24</sup>

### **1.3.1.2. Örgüt ve Çevre Analizi**

Örgüt ve çevre ilişkileri çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Özellikle, Burns ve Stalker tarafından İngiliz ve İskoç endüstri kuruluşlarında yapılan araştırmalar; Emery ve Trist tarafından Londra’da çeşitli örgütlerde yapılan araştırmalar, Lawrence ve Lorsch tarafından ABD’de yapılan araştırmalar

---

<sup>23</sup> Aykaç, a.g.e., ss.85-86.

<sup>24</sup> “Planlama Süreci ve Amaçların Belirlenmesi”,www.insankaynaklari.com, Erişim Tarihi: 24 Mart 2008.

örgütle çevre arasında çok sıkı bir ilişki ve çok yüksek düzeyde bir etkileşim bulunduğunu ortaya koymuştur.

Örgütün çevresi denildiğinde, toplumsal çevre, ekonomik çevre, hukuksal çevre, teknolojik çevre ve fiziksel çevre anlaşılmalıdır. Stratejik planlama yapılırken, hem örgütün ayrıntılı bir analizi, hem de çevre analizi yapılmalıdır.<sup>25</sup>

Dış çevre analizi her ne kadar amaçlara ulaşmada alternatif stratejiler belirlemeye hizmet etse de uygun stratejinin seçimi için işletmenin kaynak ve kapasitesinin doğru olarak belirlenmesi gerekir. Bu bakımdan dış çevre analizi kadar bu analizi destekleyecek bir iç analiz gereklidir.<sup>26</sup>

### **1.3.1.3. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi**

Örgüt ve çevre analizlerinin sonuçlarına göre çeşitli stratejik alternatifler belirlenmelidir. Bu stratejiler arasında, büyüme stratejileri, hücum stratejileri, genişleme stratejileri, çeşitlendirme

---

<sup>25</sup> Aykaç, a.g.e., s.86.

<sup>26</sup> Mehtap Altınkesen, “Kriz Yönetimi”, www.ikademi.com, Erişim Tarihi: 20 Mart 2008.

stratejileri, denge stratejileri, tasarruf stratejileri, liderlik stratejileri, farklılaşma stratejileri, odaklaşma stratejileri, üretim stratejileri, pazarlama stratejileri, finansman stratejileri, üretim stratejileri ve Ar-Ge (araştırma ve geliştirme) stratejileri sayılabilir.<sup>27</sup>

Örgütlerin amaçlarının ve faaliyet alanlarının farklı olması halinde, belirlenecek stratejiler de farklı olacaktır. Bunun yanında aynı amaçları paylaşan ve aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin benimseyecekleri stratejilerde de farklılıklar olabilir.<sup>28</sup>

#### **1.3.1.4. Strateji Değerlendirme ve Strateji Seçimi**

Şirketler, yaşam süreçlerinin değişik dönemlerinde birbirinden farklı amaçlara yönelik olarak pazar payını artırma aşamasından konsolidasyon, pazarı terketme ve tasfiye aşamalarına kadar strateji seçenekleri oluşturmaktadırlar.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Aykaç, a.g.e., s.87.

<sup>28</sup> Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s.137.

<sup>29</sup> İ. Yücel Seyrek, “Stratejik Planın Yansıması”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr), Erişim Tarihi: 28 Mart 2008.

Örgüt stratejilerinin değerlendirilmesinde ve seçiminde bazı analiz yöntemleri kullanılmaktadır. Strateji değerlendirme ve strateji seçiminde, örgütün faaliyet alanı, rekabet koşulları, üretim kapasitesi gibi unsurlar, bu yöntemlerin hangisinin tercih edileceği konusunda etkili olmaktadır.

#### **1.3.1.4.A. Portföy Analizi**

Portföy analizi kıt kaynakların hangi alanlara yönltilmesinin daha uygun sonuç vereceği konusunda stratejik alternatiflerin değerlendirilmesinde kullanılan etkili bir değerlendirme yöntemidir. Portföy analizi, “işletme stratejilerinin seçiminde yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SİB) çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır.<sup>30</sup> Bir şirkette Portföy Analizi sayesinde şirketin bütün üretim yolları dikkate alınarak, şirketin amaçları doğrultusunda,

---

<sup>30</sup> Aykaç, a.g.e., s.87.

özellikle şirketin stratejik hedeflerinin oluşmasına ve gelişmesine imkan tanınır.<sup>31</sup>

#### **1.3.1.4.B. PIMS Analizi**

PIMS (profit impact of market strategies: pazarlama stratejilerinin kararlılığa etkisi) analizi, 1960'lı yıllarda geliştirilen 37 farklı strateji esas alınarak yapılan bir değerlendirme yöntemidir. PIMS analizi, farklı rekabet şartları altında ve farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin stratejik planlama yapılırken, strateji değerlendirme seçiminde son derece olumlu sonuç veren bir yöntem olarak, değerlendirilmektedir.

PIMS analizinin uygulanmasının, hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütler ve kamu örgütleri bakımından elverişli olmadığı söylenebilir. Ölçülebilir nitelik taşımayan veya rekabete elverişli olmayan alanlarda, PIMS analizinden yararlanabilmek için, geniş kapsamlı bir uyarılama yapılması gerekir.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> “Stratejik Planlama”, [www.ozyazilim.com](http://www.ozyazilim.com), Erişim Tarihi: 20 Şubat 2008.

<sup>32</sup> Aykaç, a.g.e., ss.88-89.



PIMS analizine göre karlılığı yüksek olan işletmelerin ortak özellikleri şunlardır:<sup>33</sup>

- Yüksek pazar payı,
- Yüksek ürün kalitesi,
- Yüksek kapasite kullanımı,
- Yüksek işletme verimliliği,
- Düşük yatırım yoğunluğu,
- Birim başına düşük direkt maliyetler.

#### **1.3.1.4.C. Öğrenme Eğrisi Analizi**

Ortaya çıkışından kısa bir süre sonra, stratejik yönetim alanında en çok kullanılan bir değerlendirme tekniğidir. Aynı işin tekrarlanması durumunda, personelin işi öğrenme derecesi artmakta, dolayısıyla da işgücünün verimliliğinde bir artış görülmektedir. Bu durum, stratejik planlamada dikkate alınarak, örgütün yatırım yapmadan rekabet gücünün

---

<sup>33</sup> “İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerini Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler”, [www.acikogretimliyiz.biz](http://www.acikogretimliyiz.biz), Erişim Tarihi: 26 Mart 2008.

artacağıının değerlendirme kapsamına dahil edilmesi öngörülmektedir.<sup>34</sup>

Bir işletmede, bir mamülün üretilmesinde bir süre sonra işçiler uzmanlaşıp, daha az hata yaparak daha hızlı çalışmaya başlarlar. Bu, maliyetlerin düşmesini ve daha fazla mamülün üretilmesini beraberinde getirir.<sup>35</sup>

### **1.3.2. Stratejik Planlamanın Önemi**

Stratejik planlama, örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için yararlandıkları en önemli araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Günümüzde, yöneticilerin en çok korktukları üç güçten söz edilmektedir. Bu üç güç; hedef kitle, rekabet ve değişim şeklinde sıralanmaktadır. Bu kavramlar arasında yer alan, değişim kavramı, stratejik planlamayı zorunlu kılan bir kavramdır. Değişimin yönü ve hızı örgütlerin geleceğiyle çok yakından ilgilidir. Yöneticiler, değişimin olumsuz etkilerinden örgütün etkilenmemesini sağlamak için stratejik

---

<sup>34</sup> Aykaç, a.g.e., s.89.

<sup>35</sup> “Stratejik Planlama”, [www.ozyazilim.com](http://www.ozyazilim.com), Erişim Tarihi: 20 Şubat 2008.

planlama yapmak zorundadırlar. Stratejik planlama, modern yönetim tekniklerinden “amaçlara göre yönetim”in uygulanmasında da büyük önem taşımaktadır.

Amaçlara Göre Yönetim’in aşamalarından birisi de stratejik planların yapılması aşamasıdır. Stratejik planlama yapılmadan Amaçlara Göre Yönetim’in uygulanması mümkün olmadığı gibi, Amaçlara Göre Yönetimin başarı derecesi, büyük ölçüde yapılacak olan stratejik planların başarı derecesi ile yakından ilgilidir.

Stratejik bilgi sisteminin, yönetim bilgi sisteminden farklı olarak, dünün ve bugünün bilgileriyle yetinmeksizin; gelecekle ilgili, geleceği tahminde rol oynayan ve örgütsel değişime yön vermede kullanılabilir nitelikte stratejik bilgilerin de, örgüt ortamında kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu stratejik bilgilerin, hem stratejik planlama yapılması sürecinde değerlendirilmesinde, hem de bu bilgilerden örgüt içerisinde günlük olarak

yararlanılması, örgütün amaçlarına ulaşmasında ve varlığını sürdürmesinde önemli rol oynayacaktır.<sup>36</sup>

Değişken ve yoğun rekabet ortamında işletmeler açısından stratejik planlamanın önemi daha da artmaktadır. Ancak bu çalışmalardan beklenen yararları sağlaması için planlama sürecinin köklü şekilde revize edilmesi gerekmektedir.

Esas olarak geleceğin fırsatlarına odaklanmış, çalışanların katılımına dayalı, müşteri yönelimli, sürekli iyileştirmeyi temel alan dinamik bir süreç olarak şekillendirilmesi önem taşımaktadır.<sup>37</sup>

## **1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi**

### **1.4.1. Tanım**

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe

---

<sup>36</sup> Aykaç, a.g.e., ss.89-91.

<sup>37</sup> Bilçin Tak, “Stratejik Planlamada Aksaklıklar”, www.genbilim.com, Erişim Tarihi: 8 Mart 2008.

alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.<sup>38</sup>

Bir organizasyonun insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır.<sup>39</sup> İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idari bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev gören bir yönetim anlayışıdır.<sup>40</sup>

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının üretime yönelik diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve

---

<sup>38</sup> Ali Seyyar, “İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?”, [www.sosyalsiyaset.com](http://www.sosyalsiyaset.com), Erişim Tarihi: 22 Kasım 2007.

<sup>39</sup> Mehmet Cemil Özden, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.mcozden.com](http://www.mcozden.com), Erişim Tarihi: 10 Kasım 2006.

<sup>40</sup> Erdal Kuluçlu, “Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine”, [www.sayistay.gov.tr](http://www.sayistay.gov.tr), Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

sunmaktadır. İnsan odaklı bir çevre ve kültür tarafından biçimlendirilen söz konusu çerçeve, hem işletmelerin amaçlarını en etkin şekilde gerçekleştirmelerini ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmelerini hem de çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını öngörür.<sup>41</sup>

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşık 80 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş bulunmasına karşın, kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece, insan kaynakları yönetimi de zorunlu olmuştur. Örneğin; yüzyıllar öncesinde bile, örgütlere yol gösterme ve yönetmeden sorumlu bireyler, gelişmiş ve sistemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme işlevlerini yerine getirme ihtiyacı ile yüz yüze gelmişlerdir. Bunların birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak

---

<sup>41</sup> (Editör:Uğur Dolgun), *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları için İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi, 2007, s.8.

ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir yansımasıdır. Fakat iyileşme, çok uzun bir zaman boyutu içinde yavaş yavaş meydana gelmiştir. Bu gelişmede ve dolayısıyla bugünkü insan kaynakları yönetimi ve anlayış ve yaklaşımına varmada öncelikle endüstri devriminin etkisi olmuştur. Diğer yandan bilimsel yönetim hareketi, endüstriyel psikolojide gelişmeler, insan ilişkileri hareketi, davranış bilimlerindeki gelişmeler de bugünkü insan kaynakları yönetimi yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur.<sup>42</sup>

#### **1.4.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine**

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel

---

<sup>42</sup> Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım, Nisan 2003, s.6.

kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970' lerin sonları ve 1980' lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen personel yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetimi ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu



gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğu gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir.

Küçük ve orta ölçekli (KOBİ) işletmelerde özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitim ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır bu nedenle büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir.<sup>43</sup>

Eskiden personel olarak da anılan insan kaynakları bölümünün misyonu organizasyonların

---

<sup>43</sup> Aşkın Keser, “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org), Erişim Tarihi: 30 Kasım 2006.

etkinliğini artırmak için tasarlanan programları (iş yerleştirme yöntemleri, maaşlar, ek kazançlar, insan kaynakları politikaları vb.) geliştirmek ve yönetmektir.<sup>44</sup>

### **1.4.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

Modern organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır.<sup>45</sup>

-İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonlarda yerine getirilmesi zorunlu bir fonksiyonel yönetim zorunluluğudur ve stratejik rolü ve önemi nedeniyle en üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken bir etkinliktir.

-Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle organizasyonun genel stratejisi ile insan kaynakları politikalarının bütünleştirilmesi büyük önem taşır.

-İnsan kaynakları yönetiminin etkinliği güçlü kurum kültürüne dayanır. Bu nedenle, insan

---

<sup>44</sup> Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları”, euspk.ege.edu.tr, Erişim Tarihi: 13 Aralık 2006.

<sup>45</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.43-44.

kaynakları yönetimi organizasyonlarda inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.

-İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilmesini, onların insan özelliklerine duyarlı olunmasını gerektirir.

-İnsan kaynakları yönetimi; kaliteye, verimliliğe, etkin müşteri hizmetlerine, katılımcı yönetime, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanır.

-İnsan kaynakları yönetimi Pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmak ve tepki vermek durumundadır.

-İnsan kaynakları politikaları ve uygulamaları, insan kaynakları yöneticileri ve fonksiyonel birimlerin üst yöneticileri tarafından birlikte geliştirilir ve uygulanır.

-İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların bireysel ve takım olarak gelişimlerini sağlamak ve aralarındaki ilişkileri etkili bir şekilde yönetmek için çalışır.

## **1.4.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları**

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir:

### **1.4.4.1. Toplumsal Amaç**

Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak.<sup>46</sup> Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.<sup>47</sup>

### **1.4.4.2. Örgütsel Amaç**

İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek.<sup>48</sup> İnsan kaynakları yönetimi ana amaçlarını

---

<sup>46</sup> Bingöl, a.g.e., s.12.

<sup>47</sup> Serkan Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi, Ekim 2003, s.7.

<sup>48</sup> Bingöl, a.g.e., s.13.

gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır.<sup>49</sup>

#### **1.4.4.3. İşlevsel Amaç**

Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur.<sup>50</sup> Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.<sup>51</sup>

#### **1.4.4.4. Kişisel Amaç**

Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürölmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır.<sup>52</sup> Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilir.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2003), s.7.

<sup>50</sup> Bingöl, a.g.e., s.13.

<sup>51</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2003), s.7.

<sup>52</sup> Bingöl, a.g.e., ss.13-14.

<sup>53</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2003), s.8.

#### **1.4.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Konuları**

King ve Bishop, İKY' nin ele alması gereken konularla ilgili olarak, daha kapsamlı ve İKY alanında ortaya konulan görüşleri yansıtan konuların 8 ana başlık altında ele alınabileceğini ifade etmektedirler:<sup>54</sup>

- Planlama ;
  - İnsan kaynakları planlaması,
  - Örgüt düzenleme geliştirme,
  - İş düzenleme ve analizi.
- Personel temini;
  - İşe alma,
  - Personel seçimi,
  - İşe yerleştirme.
- Başarı değerlendirme;
  - Başarı kriterlerini belirleme,
  - Başarı kriterlerinden yararlanma,

---

<sup>54</sup> Aykaç, a.g.e., ss.33-35.

- Değerlendirme görüşmeleri.
- Ücret;
- Doğrudan ücret,
- Başarıya dayalı ücret,
- Dolaylı ücret.
- Eğitim ve geliştirme;
- İş eğitimi,
- Kariyer yönetimi,
- Değerlendirme ve ödüllendirme.
- İşyeri ilişkileri oluşturma ve sürdürme;
- Personel hakları,
- Örgütlenme ve sendikal haklar,
- Toplu pazarlık ve toplu sözleşme.
- İş ilişkileri geliştirme;
- Verimlilik,
- İş yaşamı kalitesi,
- İş güvenliği ve sağlık.

- Uluslararası personel yönetimi;
- Karşılaştırmalı analizler,
- Çok uluslu ilişkiler,
- Yabancı ülkeler için yönetici geliştirme.

#### **1.4.6. Örgütlerin Rekabet Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

Rekabette ayırt edici özelliğın önceleri üründe, sonraları pazarlamada, dağıtım kanallarında ve fiyatlarda şekillendiğı dönemlerden sonra varılan en son nokta, insandır. Benzer ürünleri artık herkes üretmekte, aynı mecralarda pazarlamakta, fiyatlar birbirine gittikçe yaklaşmaktadır. İşletmeleri birbirinden ayıran, rekabette öne çıkaran temel unsur artık insan kaynaklarıdır. Bu değerin farkına varılmasını sağlayan etkenlerden bir tanesi rekabette bugün geline nokta ise, geç farkındalığın sebeplerinden en önemlisi; işletme içerisinde bu en mühim sermaye katmanının, insanın muhasebesini yapmanın, işletmenin nakdi ve gayri nakdi varlıklarına, ürünlerine, gelirlerine, üretimine yönelik



bir maliyeti hesaplamak veya bir yatırımın geriye dönüşünün muhasebesini yapmak kadar kolay olmaması, kolay gözardı edilebilmesidir.<sup>55</sup>

Bugün şirketler yerel ve dünya çapında rekabette üstünlük sağlama uğraşısı içindedir. Günümüz dünyasında faaliyette bulunan şirketler, eğer kapalı bir toplum içinde değillerse, küresel rekabetle karşı karşıya gelirler. Çünkü küreselleşmenin güçleri, dünyaya yayılmakta ve ulusal sınırlar ekonomik faaliyetler açısından ortadan kalkmaktadır. Bu değişimin çıktısı, rekabetin birçok tabakada yoğunlaşmış olmasıdır. Geçmişte, etkisiz şirketler ulusal sınırlarla korunmalarından dolayı varlıklarını sürdürebiliyordu. Bu, artık mümkün değil. Küresel çağda, şirketler dünyanın herhangi bir parçasında yer almış diğer şirketleri hesaba katmak zorundadır. Şirketler, rekabetçi zorlamaları karşılamak için esnek ve uyum kabiliyetine sahip olmak durumundadır.

---

<sup>55</sup> Adnan Erdoğan, “İnsan Kaynakları”, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), Erişim Tarihi: 15 Aralık 2006.

Küresel rekabetin tehditleriyle başa çıkabilmek, rekabette üstünlüğü elde edebilmek, rakiplerin yaptıkları atağa karşı hızlı bir şekilde cevap vermek, esnek ve küresel koşullara uyabilen örgütleri oluşturmak konusunda insan kaynaklarının yönetimi kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede insanları harekete geçirmek, insan kaynağını değişikliklere uyum sağlayacak şekilde sürekli geliştirerek rekabette üstünlüğü elde etmek mümkün olabilir.<sup>56</sup>

Organizasyon ancak onu oluşturan insanların kalitesiyle çalışır. Bu nedenle, önemli görevlerden birisi de nitelikli insanları kuruma çekebilmektir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi sadece kurum için değil, aynı zamanda kurumun dışındaki kaynakları değerlendirme ve kuruma çekebilme becerisini canlı tutmalı. İnsanların yetkinlikleriyle uyumlu pozisyonlarda değerlendirilmesi de onların başarı şanslarını ve gelişme motivasyonlarını etkiler.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Bingöl, a.g.e., s.16.

<sup>57</sup> Yılmaz Argüden, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.isletme.biz](http://www.isletme.biz), Erişim Tarihi: 20 Kasım 2007.

Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler organizasyonların hedeflerini başarmak için insan kaynaklarına gittikçe daha fazla bağlı olmalarına neden olmaktadır.<sup>58</sup> Bir organizasyonun sosyal ve entelektüel kapitali olarak nitelendirilen insan kaynakları, rekabetçi üstünlüğün kazanılması ve sürdürülmesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun performansı üzerinde olabildiğince büyük bir etki yaratabilmek için bu sosyal ve entelektüel kapitali kullanabilmenin en etkili yolları ise; kurum kültürünün geliştirilmesi, organizasyonun yeniden tasarlanması, seçme-işe alma yöntemlerinin iyileştirilmesi, çalışanların eğitilmesi, motivasyonun sağlanması ve etkili bir değerlendirme ve ödüllendirme stratejisinin oluşturulmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), sosyal ve entelektüel kaynakları etkin biçimde harekete geçiren tutum ve davranışları ölçerek, ödüllendirerek ve özendirerek organizasyonel başarı için kritik önem taşıyan bir

---

<sup>58</sup> Lloyd Baird ve Ilan Meshoulam, “Stratejik İnsan Kaynaklarının İki Uyumunu Yönetmek”, [www.jstor.org](http://www.jstor.org), Erişim Tarihi: 10 Kasım 2007.

katkı sağlar. Entelektüel kapitalin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için; organizasyonel başarı açısından kritik olan bilginin yaratılması/elde edilebilmesi, analiz edilmesi ve istenen sonuçları üretebilecek biçimde uygulamaya aktarılması gerekir. Organizasyonların, entelektüel kapitali istenilen düzeye çıkarabilmek için gerekli olan öğrenme kapasitesine sahip olabilmesi de önemli bir koşuldur.<sup>59</sup>

İnsan kaynağını iyi yöneten, işini de iyi yönetir. İnsanı iyi yönetebilmek için öncelikle stratejiyle uyumlu bir organizasyon yapısı kurulmalıdır. İyi yönetimin önemli bir özelliği de strateji ve şartlar değiştikçe, yeni şartlara uyumlu yapılanmaları gerçekleştirebilmesidir.

Çalışanların performanslarının yönetimi ve geliştirilmesi insan kaynakları sistemlerinin ana amacıdır. İnsan kaynakları sistemleri birbiriyle uyumlu çalışması gereken dişlilere benzer. Bu ilişkilerin temelinde ise yetkinlikler yer alır. Bu nedenle performans ölçümleri, performansı

---

<sup>59</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.67-68.

geliştirecek teşvik ve motivasyon sistemlerinin kurulması, eğitim ve kariyer planlamaları da üzerinde özenle durulması gereken konulardır.<sup>60</sup>

## **1.5. İnsan Kaynakları Planlaması**

### **1.5.1. İnsan Kaynakları Planlamasının (İKP)**

#### **Tanımı ve Önemi**

İnsan kaynakları planlaması, örgütün sahip olduğu kaynakların sistematik bir analize dayanarak gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarının tahmini, her iki aşamada insan kaynaklarının etkin olarak kullanılmasına özen gösterilmesi ve bu tahminlerin insan kaynakları arzına uygunluğunun sağlanması için gerekli olan planlamanın yapılmasıdır.<sup>61</sup>

İnsan kaynakları planlaması dendiğinde, öncelikle işletmelerin çalışan ihtiyacını belirlemeye yönelik etkinlikler akla gelmektedir. İnsan kaynakları planlamasıyla kastedilen, geleneksel anlamdaki personel planlaması değildir. Personel planlaması

---

<sup>60</sup> “En Önemli Kaynak İnsan Kaynağıdır”, [www.kobifinans.com.tr](http://www.kobifinans.com.tr), Erişim Tarihi: 12 Aralık 2006.

<sup>61</sup> Hüseyin Özgen, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi, Şubat 2002, s.73.

genellikle büyüme, beş yıllık planlar, bürokrasi, geleceğin tahmini ve benzeri rakamsal verilerin dökümüyle ilgilenirken; insan kaynakları planlaması, bunlara ek olarak işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri ve kalite gibi görünmez varlıkların geliştirilmesi ve kültürel değişimle ilgilenir. Bu değişimin nedeni, işletmelerin kalite, verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi unsurları daha fazla öne çıkarmaya başlamalarıyla birlikte, finansal ve teknik konular yanında insan kaynaklarına da önem vermenin gerekliliğinin farkına varılmasıdır.<sup>62</sup>

Mikro açıdan bakıldığında işgücü planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgücü gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağına belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde başarının ilk ve en önemli koşulu işletme için gerekli ve yeterli işgören gereksinmesinin ve ondan nasıl yararlanılacağına önceden düzenli ve bilinçli olarak saptanmasıdır. “en

---

<sup>62</sup> Dolgun, a.g.e., ss.33-34.

kötü plan bile plansızlıktan iyidir” genel ilkesini benimseyen her işletme kendi koşullarına ve olanaklarına uygun düşen işgücü planlamasını yapar. Ancak hazırlanan bu plan ile işletmenin diğer işlevlerini ilgilendiren planların birbirlerini bütünlemesi gerekir. Örneğin, üretim planlarında kapasitenin yükseltilmesi öngörülüyor ise, buna paralel olarak işgücü kapasitesinin de artırılması planlanmalıdır.

İşletmede her değişme ve gelişme, özellikle yeni yatırımlar yeni işgücü gereksinimleri doğurur. Bu nedenle hazırlanan yatırım, finans ve pazarlama planlarının başarısı bu işlevleri yürütecek nitelik ve nicelikte personelin bulunması, yetiştirilmesi ve hizmete sokulmasıyla, bir başka deyişle işgücü planlarının diğer planları tamamlayıcı nitelikte hazırlanmasıyla olanak kazanır.

İnsan kaynakları planlaması (İKP), bir organizasyonun personel ihtiyacının tahmini ve bu ihtiyacın giderilmesi için gerekli faaliyetlerin basamaklandırılmasıdır. Sürecin sonunda, örgütsel

amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip ve gerekli sayıda işgücünün, gereken zamanda tedarik edilmesini sağlayacak hareket programının oluşturulması amaçlanır.

İKP doğrudan örgütsel planlama ile ilişkilidir. Amaç ve planların oluşturulmasının ardından organizasyonel yapı belirlenir ve hangi kademede hangi fonksiyona bağlı işgücünün gerektiği saptanır. Hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler çalışma alanlarındaki insan kaynağı gereksinmesinin belirlenmesi konusunda birincil veri kaynağını oluştururlar.

İKP, dinamik ve devamlı bir süreçtir. Kişiler, işler, zaman ve para sürecin temel bileşenlerini oluşturmaktadır. İKP, temel olarak organizasyondaki stratejik yönetim kararlarından ve çevresel belirsizlik koşullarından etkilenmektedir.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulamalı*, 2.Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Basım, 2005, s.32.



### **1.5.2. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaç ve Kapsamı**

Planlama, yöneticilerin amaçlara ulaşmasını sağlayacak araç ve olanakların seçimi ve belirlenmesini gösteren bir yönetim fonksiyonudur. İnsangücü (personel) planlaması, genel planlama süreci içerisinde amaçlara ulaşmada en önemli basamaklardan biridir.<sup>64</sup>

Genel olarak İKP, uygun sayıda, uygun nitelikte personeli, uygun yerde ve zamanda bulundurma şeklinde değerlendirilebilir. Burada temel amaç, işgücü kaynaklarını nitelik ve nicelik olarak doğru biçimde saptamak ve onlardan maksimum verimi almaktır.

İKP'nin başarılı biçimde gerçekleşmesi için mevcut durumun doğru analiz edilmesi, geçmişteki verilerden yararlanılarak gelecek yıllarda öngörülen gelişmelere uygunluğun sağlanması gerekir. İşletmeler sürekli gelişmeyi amaçladığından gelecek yeni yatırım

---

<sup>64</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2003), s.33.

ve gelişmelere uygun nitelik ve nicelikte işgücü kaynaklarına gereksinme duyulur.

İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir:<sup>65</sup>

-İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,

-İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,

-Boş kadroları doldurmak,

-Yeni işgören bulmak ve işe almak,

-Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,

-Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,

-Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.

Bu amaçlara ayrıca şunlar eklenebilir:<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.34.

<sup>66</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.35.

-İşletmede işgücü kaynaklarının envanterini çıkarmak,

-İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü gereksinmesini saptamak,

-Yatırılan parasal ve ekonomik sermayenin karlılığı üzerinde rol oynayan personel maliyetini kontrol etmek,

-Bilinçli bir örgütsel düzen kurarak ve işletmenin insana uyarlanmasını amaçlayan önlemler olarak üretimde global artış sağlamak,

-İşgörenlerin içinde bulunduğu fiziksel ve moral koşulları iyileştirmek,

-Otomasyon sonucu etkilenen işgörenlerin yeniden dönüşünü ve işletmede aktif olarak ekonomik bir rol oynayamayanların yeniden sınıflandırılmasını sağlamak,

-İşgörenlerin ya da temsilcilerin katkısıyla ücret normlarını saptamak ve objektif kriterlere göre işlerin değerlendirilmesine gidilerek ücret kademelerini belirlemek,

-İşletmede çalışanlara dönük olarak ve insan bilimlerinden yararlanarak karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitsel programlar uygulamak.

### **1.5.3. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler**

Örgütün amaçları, stratejileri ve koşulları personel gereksinmesinin belirlenmesinde önemli rol oynar. Bu etmenler de kuşkusuz örgütün sosyal, ekonomik, sosyolojik ve yasal çevresinden etkilenir.<sup>67</sup>

İKP, sürekli data toplayan, veriler oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreç olarak dinamik bir yapıya sahiptir. Planlama süreci, organizasyon içinden ve dışından, kontrol edilebilir ve edilemez nitelikli birçok faktörün etkisi altındadır. İKP'nin uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, dolayısıyla planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır. Aşağıda, organizasyon açısından içsel ve dışsal

---

<sup>67</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2003), s.44.

nitelikli olma konusunda temel bir ayrıma gidilerek etki faktörleri sayılıp açıklanmaktadır.<sup>68</sup>

### **1.5.3.1. Dışsal Faktörler**

#### **1.5.3.1.A. Çevresel Belirsizlikler**

İşletmeler açık bir sistem olmalarından dolayı, buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler. Bu nedenle işletmeler, insan kaynakları planlaması yaparken çevrelerinde meydana gelen ve faaliyetlerine doğrudan etkisi bulunan gelişme, değişme ve koşulları sürekli olarak göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.<sup>69</sup>

Bazı ülkelerde baş gösteren ekonomik kriz işletmeleri doğrudan veya dolaylı yoldan etkilemektedir. Yine hızla yayılan teknolojik gelişmeler yeni müşteri ihtiyaçlarını, yeni pazarları ortaya çıkarmaktadır. Bu koşulların insan kaynakları planlama sürecine tercümesi iş hacmindeki daralma ve genişlemelerin etkisiyle değişen niceliksel işgücü ihtiyacı veya değişen pazarlara ve iş alanlarına göre

---

<sup>68</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.36.

<sup>69</sup> Dolgun, a.g.e., s.38.

farklılaşan niteliksel işgücü ihtiyacının belirlenmesi biçiminde olmaktadır.<sup>70</sup>

### **1.5.3.1.B. Rekabet Koşulları**

Günümüzün iş dünyasındaki başlıca gelişmelerden biri de acımasız rekabet ortamıdır. Piyasalardaki rakiplerin sayısı günden güne artarken, rakip işletmelerin insan kaynaklarına yönelik politikaları ile stratejilerinin de yakından izlenmesi gerekmektedir. Örneğin Çin ekonomisinin hızla gelişmesi ve dış piyasalara açılması, birçok üründe ve sektörde, firmaların gelecekteki büyüme ve varolma stratejileriyle birlikte, insan kaynakları planlarını da önemli ölçüde etkilemektedir.<sup>71</sup>

Organizasyonun içinde bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci açısından önemlidir.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.36.

<sup>71</sup> Dolgun, a.g.e., s.40.

<sup>72</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.37.

### **1.5.3.1.C. Teknoloji**

Teknoloji, rekabet ile birlikte baş döndürücü bir hızla değişen ve gelişen temel bir faktördür. Ancak, teknolojik alandaki değişikliklerin önceden tahmin edilmesi ve bunların çalışanlara yönelik talepleri nasıl etkileyeceğinin belirlenmesi oldukça güçtür. Bu paralelde, teknolojik gelişmelerin çalışma yaşamında uygulama alanı bulması, insan kaynakları planlamalarını oldukça zorlaştırmaktadır.<sup>73</sup>

İş saati başına çıktı miktarını belirleyen ya da değiştiren teknolojik gelişmeler işgücü ihtiyacında azalmalara neden olabilir. Ancak bu durumda niceliksel azalmaya karşılık aranan işgücünün niteliksel özelliklerinde farklılıklar ortaya çıkabilmektedir.<sup>74</sup>

### **1.5.3.1.D. Yasalar**

Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük, yönetmelikler, diğer ülkelerle yaptığı anlaşmalar, ayrıca işverenin çalışanlarla imzaladığı toplu ve ferdi

---

<sup>73</sup> Dolgun, a.g.e., s.40.

<sup>74</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.37-38.

iş sözleşmeleri insan kaynakları yöneticisinin yasal hareket alanının sınırlarını belirler.<sup>75</sup>

Değişen ekonomik ve teknolojik koşulların yanı sıra değişen yasalar da işletmeleri İKP yapma zorunda bırakmaktadır. Örneğin, emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürhünerin işe alımında yapılan değişiklikler İKP'nin yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabılır.<sup>76</sup>

### **1.5.3.2. İçsel Faktörler**

#### **1.5.3.2.A. Örgütsel Strateji**

İşletmelerin gelecek yönelimli faaliyetlerini başarılı bir biçimde yürütebilmeleri için, bazı stratejiler belirlemeleri ve bunları etkin şekilde uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir. Bu noktada en büyük sorumluluk, işletmelerin değişik kademelerindeki yöneticilere düşmektedir.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> Öznur Yüksel, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3.Baskı Ankara: Gazi Kitabevi, Ekim 2000, s.45.

<sup>76</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.38.

<sup>77</sup> Dolgun, a.g.e., s.41.



Rekabetin yoğun olarak yaşandığı global pazarlarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama alanı haline gelmiştir. Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının, başka bir deyişle işgören bulma, seçme, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme, işten ayırma gibi süreçlerin spesifik örgütsel stratejiler doğrultusunda dizayn edilmesi ve işletilmesi gerekmektedir.<sup>78</sup>

#### **1.5.3.2.B. Coğrafik Farklılaşma**

En önemli coğrafik faktör göçtür. Ülkenin belirli bir bölgesinden bir başka bölgesine veya bir ülkeden başka bir ülke ya da ülkelere doğru yaşanan göç, mutlaka planlama faaliyetinde dikkate alınmalıdır.<sup>79</sup>

Özellikle çok uluslu işletmeler için geçerli olan bir diğer planlama etkeni ise coğrafik farklılaşmadır. İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması İKP açısından da farklı yaklaşımları gündeme

---

<sup>78</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.38.

<sup>79</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.63.

getirmektedir. Ana şirketin kurulu olduğu ülke dışındaki organizasyonlarda izlenecek eleman seçme ve yerleştirme politikası planlamayı doğrudan etkilemektedir.

Yabancı ülkedeki kuruluşun çalışanlarının yerel işgücü piyasasından mı seçileceği, ana ülkeden mi transfer edileceği, ya da bu iki tercih arasında nasıl bir oran tutturulacağı İKP için önemli bir belirleyici olmaktadır. Bu konuda birkaç karma oluşturulabilir.

Firmalar yönetici kadrolarını kendileri transfer etmekte, alt kademe çalışanları yerel pazardan almakta ya da tepe yöneticisi dışında üst ve orta kademe yöneticiler ile operasyonel düzeyde çalışanların tümünü yerel piyasadan istihdam edebilmektedirler.<sup>80</sup>

### **1.5.3.2.C. Mevcut İşgücünün Özellikleri**

Her işletmenin insan kaynakları planlaması yaparken, öncelikle elindeki mevcut çalışan profilini açık biçimde ortaya koyması gerekir. İşletmedeki çalışanların sahip oldukları özelliklerin belirlenmesi

---

<sup>80</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.39.

ve buna göre planlamaya gidilmesi birçok yönden yararlı olacaktır.<sup>81</sup>

Organizasyonda süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicilerdir.<sup>82</sup>

#### **1.5.3.2.D. Bilgi Sisteminin Kalitesi**

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğünü sağlamaları ve gelişip büyümeleri için, yöneticilerin doğru ve güvenilir bilgilere erişmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Bunu sağlayacak olan da, bilgi sistemleridir.

Bilgi sistemi en genel anlamıyla, enformasyonun farklı ihtiyaçları karşılamak üzere düzenlenmesi, işlenmesi, depolanması ve istenildiği zaman kullanıma

---

<sup>81</sup> Dolgun, a.g.e., s.42.

<sup>82</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., ss.38-39.

sokulabilmesi için organize edilmiş kurallar bütününi ifade eder.<sup>83</sup>

İKP’de önemli faktörlerden biri de organizasyonun personel talebini belirlemek üzere yapılacak tahminler için kullanılan verilerdir. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması ve kullanıma hazır biçimde işlenmiş olması gerekmektedir.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Dolgun, a.g.e., s.42.

<sup>84</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.39.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI

### YÖNETİMİ VE STRATEJİK İNSAN

### KAYNAKLARI PLANLAMASI

#### 2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

##### Kavramı

Modern organizasyonlarda insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluktur. Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan kapsamlı ve karmaşık sorunlar ve yeni yönetim-organizasyon anlayışı, en önemli rekabetçi üstünlük kaynağı olan insana stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır.

Küreselleşmenin sonucu olarak dünyanın hemen her yerinde operasyonlara giren, büyüme, küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi süreçleri ardarda yaşayan, kurumsal sorumluluk, etik gibi kavramlarla tanışan ve hemen her gün yeni bir yönetim tekniği denemeye çalışan organizasyonlarda insan kaynakları yönetimi çok büyük bir önem ve öncelik

kazanmaktadır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi konularının organizasyonda en üst düzeyde ele alınması ve stratejik kararlarla yönetilmesi gerekmektedir. İnsanlarla ilgili tüm konular, organizasyonun bir bütün olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde bir araya getirilmeli ve bütünleştirilmelidir. Yöneticiler, kararlarının ve uygulamalarının stratejik sonuçlarına odaklanabilmeli ve bunu düşüncelerine ve eylemlerine yansıtılabilmelidirler.<sup>85</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetim literatürü ‘işgücü’ planlamada kökleşmiştir.<sup>86</sup> İKY’nde stratejik literatürün kökleri personel (işgücü) planlamasında olmasına rağmen, bu alanda verimlilik araştırması yapmak için strateji kavramını merkeze yerleştiren, 1980’lerde geliştirilmiş İKY modelleri normatif özellik taşımaktadır. 1980’lerde bilim adamları İKY terimine ‘strateji’ önekini ekledi ve ‘stratejik entegrasyon’ nosyonu İKY literatüründe göze

---

<sup>85</sup> Barutçugil, a.g.e., s.56.

<sup>86</sup> John Bratton, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.palgrave.com](http://www.palgrave.com), Erişim Tarihi: 10 Aralık 2007.

çarpmaya başladı. İKY'ne strateji kavramının bağdaştırılmasının uygulayıcılar arasında ilgi görmesi, şirketlerde İKY profesyonellerinin statülerine değer katmak istemeleriyle de açıklanabilir. Beer'in bir çalışmasında İKY modeli 'stratejik entegrasyon' olarak belirtilmiştir. Özellikle İçsel İnsan Kaynakları stratejisinin unsurlarıyla dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluğun kurulması çok önemlidir. Öyle ki, bir organizasyonun İKY politikaları ve uygulamaları, rekabet çevresinde ve acil işletme şartlarındaki stratejisiyle uyumlu olmalıdır.<sup>87</sup>

İnsan kaynakları biriminde çalışanların en önemli faaliyetlerinden biri, stratejik bir personel yönetimi sürecine dahil olmalarıdır. Stratejileri ne olursa olsun, son yıllarda şirketlerde belli bir değişim yaşanmıştır. Çoğunlukla da bu değişim, insan kaynaklarının yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Hem değişen teknoloji, hem de çalışma yöntemlerindeki yeni gelişmeler, gereksinim duyulan personel profili de değişmiştir. Artık, eskisinden farklı

---

<sup>87</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2003), ss.44-45.

becerilere sahip ve yeni çalışma yöntemleri açısından daha esnek kişiler aranmaktadır. Bu da, insan kaynakları bölümlerinin uzun süreli bir perspektif içinde bu tür ihtiyaçların karşılanması için belli planları yapmalarını gerektirmiştir.<sup>88</sup> İnsanların artan önemi dünya çapında çalışma alanı olarak stratejik insan kaynakları yönetiminin yükselmesiyle birlikte organizasyonel başarıya tekabül eder.<sup>89</sup>

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım**

Stratejik insan kaynakları yaklaşımı, insan kaynağının bir rekabet unsuru olarak görülmesiyle gelişmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının fonksiyonlarını stratejik bir partner olarak kabul etmektedir. Stratejik insan kaynakları, insan kaynaklarının, işletme performansını geliştirme, yenilik ve esneklik sağlayacak bir örgüt kültürü

---

<sup>88</sup> Canan Ergin, *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, 3.Basım, Ankara: Elma Yayınevi, Haziran 2005, s.9.

<sup>89</sup> Peter Boxall ve John Purcell, “Strateji ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, [digitalcommons.ilr.cornell.edu](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu), Erişim Tarihi: 15 Kasım 2007.



oluşturma gibi stratejik hedefler ve amaçlarla bütünüleştirilmesidir.<sup>90</sup>

İnsan kaynakları stratejileri uzun dönemlidir. Eleman sağlama ve çalışanların gelişimi, yönetim ve çalışanlar üzerine alınan kararlar, değişim yönetimi planları vb. bu stratejilerden yola çıkılarak oluşturulur. Stratejik insan kaynakları yaklaşımında, insan kaynakları yönetimi, şirket stratejik planları ile bir bütünü oluşturmalı ve şirket stratejilerinde tanımlama sürecinde rol oynamalıdır. Bu güce sahip olan insan kaynakları yöneticisinin firma içerisinde otoritesi ve statüsü de o derece güçlü olacaktır. Klasik personel yönetiminde, sadece operasyonel kararlar alan ve genellikle mavi yakalıların özellikle sendikal rollerine ilişkin olarak çalışan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlar alınmasında rol oynadığı gibi, şirketin tüm çalışanları ile de ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en büyük farklarından biri de, firmanın diğer fonksiyonları ile bütünüleşik bir yapıda olması ve

---

<sup>90</sup> Dinçer Atlı, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.bilgiyonetiimi.org](http://www.bilgiyonetiimi.org), Erişim Tarihi: 7 Kasım 2006.

onları destekler, gerekli insan kaynaklarını sağlar nitelikte olmasıdır. Klasik personel yönetiminde tüm fonksiyonlara ilişkin çalışmalara hakim olmayan personel yöneticileri, stratejik insan kaynakları yönetiminde bütünleşik bir yapıda, tüm insan kaynakları yönetim sistemlerinden sorumlu olacaktır.<sup>91</sup>

İnsan kaynaklarının stratejik öneme sahip olduğu, şimdikinden çok daha etkin ve belirgin bir şekilde yönetilmesi gerektiği gittikçe daha da iyi anlaşılmaktadır. Stratejik kaynak, işletmenin lehine kullanılarak işletmeye bir değer kazandıran, rekabet üstünlüğü sağlamak üzere hakkında stratejik yönetim unsurları uygulanması gereken, stratejik uygulamalara konu olan ve önemi uygulamadan uygulamaya değişiklik gösteren fonlar, idari ve teknolojik kabiliyetler gibi işletmeye girdi sağlayan değerler şeklinde tanımlanabilir. Bu tanım, sadece mali kaynaklar veya teknolojik kaynakların değil, insan kaynaklarının da stratejik boyutuna işaret etmektedir.

---

<sup>91</sup> Harun Ekinci, “Türkiye’de İnsan Kaynakları”, [www.odevsel.com](http://www.odevsel.com), Erişim Tarihi: 20 Kasım 2007.

Eğer insan kaynakları bir işletmenin stratejik kaynaklarından biri olarak değerlendirilmiyor ise, diğer tüm kaynaklar yeterliyken bile o işletmenin uzun vadede bir geleceği olduğunu söylemek çok zor olur.<sup>92</sup>

İnsan kaynakları yönetimi stratejisi, örgütsel amaçlara ulaşma noktasında çalışanları önemli stratejik öge olarak değerlendirmektedir. İnsan kaynakları günümüzde artık işletmeler açısından sıradan bir üretim kaynağı konumundan çıkmıştır. Bilgi toplumunun en önemli üretim faktörü haline dönüşmüş, bilginin üretilmesi, işlenmesi, kullanıma hazır hale getirilmesi ve saklanması sürecinde bilgi çalışanı olarak üretimin temel katma değer yaratan kaynağı haline gelmiştir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi işletmenin en stratejik departmanlarından birisi haline dönüşmektedir. Stratejik olarak insan kaynakları finansal, teknolojik ve diğer kaynaklarla

---

<sup>92</sup> Ömer Faruk Akyüz, a.g.e., s.130.

aynı bağlamda değerlendirilmelidir. İnsan kaynakları talebi ve ihtiyaçları stratejik açıdan ele alınmalıdır.<sup>93</sup>

1980'lerin başında A.B.D'de Michigan Üniversitesi'nde araştırma grubunun geliştirdiği stratejik insan kaynakları yönetimi (strategic human resource management) kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşgören tedarik planının, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemlerinin ve işgören geliştirme programlarının organizasyon stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu

---

<sup>93</sup> Özcan Yeniçeri ve Mehmet İnce, *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, 1.Baskı, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005, ss.323-324.

ileri sürülmüştür. Bu çalışma, 1980'lerin başlarında stratejik insan kaynakları yönetimi alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Miller'in yapmış olduğu bir çalışmaya göre; stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun tüm düzeylerinde işgörenlerin yönetimini ilgilendiren ve organizasyonun rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik stratejilerin uygulanmasıyla ilgili kararlar ve faaliyetler olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları programlarının organizasyona sağladığı katkıların anlaşılması sonucunda organizasyon stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında bu programlarla bütünlük sağlanması hedeflenmiştir. Bununla birlikte 1980'lerin ortalarından itibaren birçok araştırmacı, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile olan ilişkisinin önemini vurgulamak için stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmaya başlamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının gelişiminde etkin olan birçok araştırmacı, personel yönetimi fonksiyonlarının organizasyonun stratejik

yönetimi ile bütünleştirilmesinin, klasik personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramları arasındaki temel farklılığı gösterdiğini ifade etmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1980'lerde önem kazanmasının çeşitli nedenlerinden biri, A.B.D.'de organizasyonların yoğun ulusal ve uluslararası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. Diğer bir neden, 1980'lerde başlayan organizasyon yapısındaki değişimdir.

Organizasyonlar kontrol alanının dar olduğu, hiyerarşik nitelikteki dik yapıdan uzaklaşarak, kontrol alanının daha geniş olduğu, grup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yaratıcılığın ön plana çıktığı yatay yapılara yönelmişlerdir. Bu değişim, organizasyon yapısı içerisinde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü artırmıştır. Başka bir nedense, günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen işgücü yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel yeteneklerini geliştirmeyi bilen ve teknolojiyi

daha yüksek düzeyde kullanabilen farklı yapıdaki işgücünün yönetilmesinde, insan kaynakları yönetiminin stratejik önemi artmaktadır.<sup>94</sup>

İnsan kaynakları yönetim stratejisi, bir kurumun insan kaynaklarını yönetmek için bir yaklaşma stratejisidir. Teknik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığı zaman geçmiş yirmi yıldır sürekli gelişmesine rağmen bu oldukça yeni bir konu sayılır.<sup>95</sup>

Stratejik bakış açısıyla, rekabette üstünlüğün kritik faktörü olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi “stratejik iş ortağı” olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bakış açısı önce insan kaynakları yönetimine işletme politikasının oluşturulmasında ve kararlarda söz hakkı sağlayarak “tam ortak” konumu sağlamış, daha sonra da organizasyonların üst yönetim masasında bir koltuk sahibi olmaya giden yolu

---

<sup>94</sup> Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.humanresourcesfocus.com](http://www.humanresourcesfocus.com), Erişim Tarihi: 14 Kasım 2006.

<sup>95</sup> Li-Qun Wei, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygun Determinantları”, [rphrm.curtin.edu.au](http://rphrm.curtin.edu.au), Erişim Tarihi: 22 Kasım 2007.

açmıştır. Gerçektende günümüzde çok uluslu şirketler başta olmak üzere, organizasyonların üst yönetimlerinde insan kaynakları yöneticileri de yer almaktadır.<sup>96</sup>

İnsan kaynaklarının stratejik önemi aşağıdaki temel kavramlara uyarlanmalıdır:<sup>97</sup>

-Sorunları kâra yönelik bakış açısından analiz etmek ve çözmek,

-İnsan kaynakları konularının faydaları veya maliyetlerini değerlemek veya yorumlamak,

-Gerçekçi, iddialı, spesifik ve anlamlı amaçlar içeren planlama modellerinden yararlanmak,

-Örgütün karşılaştığı sorunlara İKY açısından çözümleyici raporlar hazırlamak,

-İKY' nin stratejik ve örgütün karlılığına katkısı açısından taşıdığı önem üzerinde durmak ve İKY eğitimi.

---

<sup>96</sup> Harun Demirkaya, “Bilgi Toplumu İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonu mu?”, [www.insanvekalite.org](http://www.insanvekalite.org), Erişim Tarihi: 25 Ekim 2007.

<sup>97</sup> Tamer Keçecioglu, a.g.e., s.135



Bir elmanın iki vazgeçilmez yarısı olan personel yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin şirket açısından daha fazla katma değer sağlayacak olan stratejik insan kaynakları ile ilgili çalışmalara daha fazla zaman ayırması gerektiği artık kaçınılmaz. Çünkü bu uygulamaların her biri çalışanın iş süreçlerindeki verimliliğine etki etmektedir, bu da şirketlerin belirledikleri hedefleri gerçekleştirip gerçekleştirmeme gerçekçiliğini ortaya koymaktadır.<sup>98</sup>

Stratejik insan kaynakları yönetimi şirketin iş stratejileri doğrultusunda; insan gücünden en etkin ve verimli şekilde yararlanmayı sağlayacak ve yaratılan değeri koruyacak politika, sistem, ürün ve hizmetleri geliştirmek, uygulamak, ölçümlemek ve değişen koşullara göre revize etmek, çalışanların potansiyellerinden en üst derecede yararlanmayı sağlamak amacıyla motivasyonlarını artırıcı ve koruyucu önlemler almaktır.

---

<sup>98</sup> Sema Adalı, “Şirketimizdeki İnsan Kaynakları Departmanı Ne Yapıyor; Personelcilik mi, Stratejik İnsan Kaynakları mı?”, [www.semaadali.com](http://www.semaadali.com), Erişim Tarihi: 12 Kasım 2006.

Bu çağdaş yaklaşım ile insan kaynakları ve eğitim fonksiyonu salt bir destek ve operasyon birimi olmaktan çıkarak, şirketin finansal başarısında diğer iş kolları ile beraber, gerçek bir paydaş ve önemli bir oyuncu rolünü üstlenmektedir. Araştırmalar, stratejik insan kaynakları yönetimini başarıyla uygulayan şirketlerde iş sonuçlarının diğerlerine göre pozitif yönde etkilendiğine ve insan gücünün şirkette kalıcılığının arttığını göstermektedir.<sup>99</sup>

Stratejik insan kaynakları, örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini artırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre insan kaynakları yönetimi insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı istihdamın nasıl tedarik

---

<sup>99</sup> Saida Kuzevli, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.unida.com.tr](http://www.unida.com.tr), Erişim Tarihi: 25 Ekim 2006.

edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır.<sup>100</sup>

İnsan kaynakları departmanları giderek klasik personel yönetiminin yanı sıra performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, çalışan memnuniyeti ve ödüllendirme gibi stratejik insan kaynakları konularına odaklanmaya başlamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile insan kaynakları yönetimini iyi anlayabilmek için insan kaynakları yönetiminin gelişimini iyi bilmek gerekmektedir. Bu alan örgütlerde insanları yönetmek için gerçekleştirilen birçok deneyimden oluşmaktadır ve de alt disiplinler olan seçme, değerlendirme ve ödüllendirme deneyimlerini de kapsamaktadır. Yine klasik anlamda insan kaynakları yönetimi tanımlanırken bir personel fonksiyonu olarak ele alınmış ve iki temel hedefi gerçekleştirmeye çalıştığı vurgulanmıştır. Bunlar;

---

<sup>100</sup> Cengiz Otacı, “İnsan Kaynakları Kavramı”, [www.radikal.com.tr](http://www.radikal.com.tr), Erişim Tarihi: 3 Kasım 2006.

-İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak,

-İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki açıdan gelişmelerinin sağlanmasına çalışmak.

Stratejik yönetimin yönetim literatüründe neredeyse bütün kavramları etkilediği görülmektedir. Durum böyle olunca klasik anlamda ve daha çok hükümet regülasyonlarını yerine getirmek için oluşturulan personel yönetimi stratejik bir boyut kazanmış ve seçme, değerlendirme, eğitime ve ödüllendirme boyutları; stratejik değerlendirme, stratejik seçme, stratejik eğitime ve stratejik ödüllendirme şekline gelmiştir. İnsan kaynakları üzerinde yapılan çalışmalar belli bir düzeye gelmiş ve insan kaynakları ile ilgili 4 perspektiften bakılarak uygun tanımlar geliştirilmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKRY) ile ilgili belirtilen bu dört perspektif uyum perspektifi, fonksiyonel perspektif, ekonomik perspektif ve tipolojik perspektiftir. Diğer taraftan çokuluslu şirketlerin ve onların ortak

yatırımlarının global ekonomide artan bir rol oynamaları insan kaynakları yönetimine yeni bir kavramı; stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi kavramını getirmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları ile firma stratejilerinin koordinasyonunu ve uyumunu vurgular; stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi ise uluslararası insan kaynakları ile çokuluslu firmaların stratejileri arasındaki uyumu vurgular.<sup>101</sup>

### **2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler**

Günümüzde örgütler, daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Bu baskıların temelinde yatan etmenleri ve stratejik insan kaynakları yönetimini daha iyi kavramsallaştırmak için, onun gelişiminde etkili olan nedenleri ve arka planı anlamak oldukça yararlı olabilir.

---

<sup>101</sup> Hanife Selçuklu, “İnsan Kaynakları”, [www.inisiyatif.net](http://www.inisiyatif.net), Erişim Tarihi: 14 Kasım 2006.

### **2.3.1. Küreselleşme**

1970' li yıllarda, bir ürünü belirli bir ülkede üretmek, bir diğerinde montajını yapmak veya ambalajlamak ve dünya çapında birkaç ülkede de pazarlamasını yaparak satmak oldukça gerçek dışı hayal bir durum iken, küresel üretim, küresel dağıtım ve pazarlama faaliyetleri günümüzün yaygın uygulamaları haline gelmişlerdir.<sup>102</sup>

Bu kavram, işletmelerin ürün ya da hizmetlerini yeni dış pazarlara açma ve her yerle ticaret yapabilme eğilimlerini ifade eder. Bu durum küresel rekabeti de büyük oranda arttırmaktadır.<sup>103</sup>

### **2.3.2. Teknolojik Gelişmeler**

Teknoloji, dar anlamıyla ele alındığında işletmede kullanılan makine ve teknolojik bilgidir. Geniş anlamıyla ele alındığında ise örgütün ekonomik, verimli ve karlı çalışabilmesi için üretimle birlikte

---

<sup>102</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.9.

<sup>103</sup> Adem Öğüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler", [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr), Erişim Tarihi: 5 Aralık 2007.

yönetimde bilimsel ilke ve tekniklerin uygulanması faaliyetlerinin tümü teknoloji kapsamına girmektedir.<sup>104</sup>

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 tanımlamalarını yeniden yapması ve yeni eğitim ve değerlendirme programları oluşturması gerekmektedir.<sup>105</sup>

### **2.3.3. Deregülasyon**

Deregülasyon, devletin karar alanını daraltan regülasyonların, azaltılması veya kaldırılması, kamu kudretinin özel sektöre ve sermayeye devredilmesi

---

<sup>104</sup> Yüksel, a.g.e., s.50.

<sup>105</sup> Adem Ögüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler”, [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr), Erişim Tarihi: 5 Aralık 2007.

yönünde yapılan yasal düzenlemelerdir.<sup>106</sup> Daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olmak çok önemlidir. Çoğu endüstriyel sektörde devlet düzenlemeleri nedeniyle varolan sınırlamalar kalkmakta ve mevzuat gevşetilmektedir. Bunun en önemli sonucu ise çeşitli pazarların ani bir şekilde rekabete açılması ve böylece nitelikli işgücüne olan gereksinimlerin artmasıdır.

### **2.3.4. 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.<sup>107</sup>

### **2.3.5. İşgücü Çeşitliliği**

İşgücünün yapısı sürekli değişmektedir. Bu değişiklikler kuşkusuz bir örgütün işgücünün niteliklerinde de değişikliklere neden olmaktadır. Bir

---

<sup>106</sup> Şule Soyer, “Regülasyon ve Deregülasyon Politikası”, [www.alomaliye.com](http://www.alomaliye.com), Erişim Tarihi: 10 Mart 2008.

<sup>107</sup> Adem Öğüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel, a.g.e.



örgüt içerisindeki bireylerdeki değişimler yönetimin işgücüsüyle ilgili politika ve yaklaşımlarına etki etmektedir.<sup>108</sup>

İrk, cinsiyet, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörler işgücü çeşitliliğini etkilemektedir. Kadınlar, azınlıklar, yaşlılar vb. aktif işgücüsüne girdikçe işgücü daha da çeşitlenmektedir. Artan çeşitlilik ise beraberinde insan kaynaklarından etkin şekilde yararlanma zorunluluğunu getirmektedir.<sup>109</sup>

## **2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri**

Stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin özellikler:<sup>110</sup>

-Bu alanda üzerinde anlaşılmış ve sınırları belirlenmiş tam bir tanım yoktur.

---

<sup>108</sup> Bingöl, a.g.e., s.54.

<sup>109</sup> Adem Öğüt, Tahir Akgemci, M. Tahir Demirsel, a.g.e.

<sup>110</sup> Mehmet Tikici ve Hüseyin Altay, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: GAP Kapsamında ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne Sunulan Bildiri, Nevşehir 25-27 Mayıs 2000, ss.692-693.

-Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili geliştirilen tanımlar makro özelliklidir. Yani yalnızca firma içi ve firmanın personeliyle ilgili değildir.

-Söz konusu tanımın uluslararası boyutunu içine alan ve stratejik uluslararası insan kaynakları yönetimi olarak bilinen bir yaklaşım da vardır.

-Stratejik insan kaynakları yönetimi firma stratejilerini uygulayan tepe yöneticileri ile firma çalışanlarının yöneticisinin bir ortak gibi hareket etmesini gerektirir.

-Stratejik insan kaynakları firmanın hem iç kaynaklarını hem de firmayı etkilemesi muhtemel dış gelişmeleri incelemek durumundadır.

-Stratejik insan kaynaklarında klasik insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilen yönetim fonksiyonları gelecek yönelimli ve maliyet odaklı olarak gerçekleştirilir.

-Stratejik insan kaynakları yönetimi firma çalışanlarının değer tutum ve davranışlarını firma

stratejileriyle uyumlu olacak şekilde anlamayı ve değerlendirmeyi gerektirir.

-Yine stratejik insan kaynakları firma personeli ile ilgili seçim, eğitim, değişim ve değerlemelerinde stratejik yönelimli olmayı gerektirir.

-Stratejik insan kaynakları yöneticilerinin insan yaklaşım felsefeleri insan yönelimli olmak, firmaya katma değer kazandıracak personelin işe yerleştirilmesi ve bu amaçla çalışanların eğitimlerinin gerçekleştirilmesi yönelimli olmak zorundadır.

## **2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışması**

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi beş adımda tamamlanacak bir çalışmanın yapılmasını gerektirmektedir:

### **2.5.1. Organizasyonun Stratejik Amacının Belirlenmesi**

Bu süreç, organizasyonun niteliği, hangi alanda faaliyet gösterdiği, başarı ile neyi ifade ettiği, hangi

katma değeri yarattığı ve gelecekte nerede olmak ve ne yapmak istediği gibi soruların cevaplandırılmasını gerektirir. Bu cevaplarla birlikte insan kaynakları yönetimi, hangi işlerin yapılacağını, bu kişilerin nasıl bulunacağını, yerleştirileceğini ve eğitileceğini, bu insanların hangi inanç ve değerlerle yüksek performanslı değerlerle yüksek performanslı takımlara dönüştürüleceğini belirlemek ve gerekli eylemleri planlamak durumundadır. İnsan kaynakları, organizasyonun vizyon ve misyonunun yaşama geçirilmesi için gerekli araçları yöneten birimdir.<sup>111</sup>

İşletmenin insan kaynakları ihtiyacının ve bu ihtiyaçlardan yola çıkarak oluşturulacak faaliyet dizisinin belirlenmesinin ilk adımı olan işletme misyonunu belirleme işi, planlama süresince yapılacak faaliyetleri yönlendirmede en etkin kılavuz olup faaliyetler arası eşgüdümü sağlar ve amaçların dışına çıkılmasını engeller.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Barutçugil, a.g.e., s.58.

<sup>112</sup> Akyüz, a.g.e., s.135.

### **2.5.2. Stratejik Planların ve/veya Senaryoların Uygulamaya Taşınması**

Organizasyonların uzun dönemli ve geniş kapsamlı planlarını ya da gelecek senaryolarını uygulayabilmesi her şeyden önce nitelik ve nicelik olarak doğru insan kaynaklarına sahip olmasına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetimi, planlara ya da senaryolara bağlı olarak; işe alma, eğitim, kariyer planlama, performans yönetimi gibi konularda kritik kararlar almak ve eyleme geçmek durumundadır. Bu aşamada, organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik faktörlerin tanımlanması, teknik, sosyal, ekonomik, yasal, politik dış çevre faktörlerinin organizasyona etkisinin belirlenmesi, rakiplerin stratejilerinin analiz edilmesi ve güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması gibi çalışmalar yapılır.

İKY, süreç içinde her farklı durumun hangi insan kaynakları uygulamalarını gündeme getireceğini

belirler ve her uygulamanın organizasyonel performans üzerindeki olası etkilerini değerlendirir.<sup>113</sup>

Klasik stratejik planlama modelinde hazırlanan stratejik planların tasarlandığı gibi uygulanamamasının önemli nedenlerinden birisi misyon ifadelerinin stratejik amaçlara ve projelere dönüştürülmesinde yaşanan güçlüklerdir.<sup>114</sup>

### **2.5.3. Stratejik Konumlandırma**

Organizasyonlar, stratejik amaçlarını belirlerken, gelecekte belirli bir tarihte hangi stratejik konumda olacaklarını da dikkate almak isterler. Stratejik planını veya gelecek senaryosunu hazırlayan bir organizasyon, bulunduğu sektörde rakiplerine oranla hangi stratejik konumda olacağını ya da olması gerektiğini de belirlemelidir.

Stratejik konumlandırma, organizasyonun kendisini daha doğru değerlendirmesine ve pazardaki gelişmelere daha hızlı ve etkili cevap verebilmesine

---

<sup>113</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.58-59.

<sup>114</sup> Mustafa Kılıç ve Volkan Erkan, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, www.ttefdergi.gazi.edu.tr, Erişim Tarihi: 27 Şubat 2008.

olanak sağlayacaktır. Stratejik konumlandırma; insan kaynakları planlaması, çalışanların işe alınması, dış kaynak kullanılması, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırılması, performans yönetimi ve kariyer planlama gibi uygulamaların doğru yönlendirilmesini, doğru süreçlerin belirlenmesini ve doğru sistemlerin kurulmasını da kolaylaştıracaktır.<sup>115</sup>

Michael Porter'a göre, işletmeler bir rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, artık bunu faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir. Porter, stratejik konumlandırma ile işletmelerin rekabet avantajını yakalayabileceğini ileri sürmektedir. Küresel bir işletmenin rakiplerinden daha farklı yöntemler kullanmasını ise, stratejik konumlandırmanın anahtarı olarak göstermektedir.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.58-59.

<sup>116</sup> Aysun Şahan, "Bilgi Çağında Stratejik Yönetim", www.ikademi.com, Erişim Tarihi: 22 Mart 2008.

#### **2.5.4. Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi**

Organizasyonun stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Hangi konularda yapılacak iyileştirmelerin gerçek anlamda organizasyonun stratejik amaçlarına katkı sağlayacağı ve rekabetçi üstünlükler sağlayacağı belirlenmelidir. Burada, öncelikle insan kaynakları yönetiminin “bütün”ü görebilmesi önemli olmaktadır.

#### **2.5.5. İKY Stratejilerinin Uygulanması**

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri de saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek için kendisine düşen görevleri bilmeli ve yerine getirmelidir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını



sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi, beceri ve tutum ile güçlendirmelidir.<sup>117</sup>

Stratejik planlar zayıf uygulamalar nedeniyle sıklıkla kağıt üzerinde kalıp başarısız olmaktadır. Plan eylemi etkilemiyorsa çalışanlar ve yöneticiler konuşmakta, ancak eyleme geçmemektedirler. Sorun, geliştirilen uygun programlar kümesinin stratejileri işletmemesinde yatmaktadır.<sup>118</sup>

## **2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kararları**

Bir organizasyonun insan kaynakları yönetimi ile ilgili stratejik tercihleri, İK uygulamalarına temel oluşturacak insan kaynakları sistemini tasarlarırken önlerine çıkan seçenekler arasından amaçlarına en uygun olanları kararlaştırmalarıdır. Bu tercihler, organizasyonun performansını uzun dönemde olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyeceğinden stratejik nitelik taşırlar. Bu kararlar geniş kapsamlı sonuçlar doğurur ve uzun dönemde etkisini sürdürür. Bu

---

<sup>117</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.59-60.

<sup>118</sup> Keçecioğlu, a.g.e., s.101.

kararları değiştirmek, beraberinde birçok kararı ve uygulamayı da değiştirmek gerekeceği için kolay değildir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin stratejik kararların başlıcaları ana başlıklar altında şu şekilde belirtilebilir:

### **2.6.1. İş Akışları**

İş rgtleri tarafından ürün ile hizmetlerin üretimi bazı görevlerin yerine getirilmesini gerekli kılar.<sup>119</sup>

İş akışları kararları, üretim veya hizmet amaçlarına yönelik görevlerin düzenlenmesine ilişkin kararlardır. Bu kararlar belirli seçenekler arasından tercih yapmayı gerektirir:<sup>120</sup>

-Etkinlik (işin en düşük maliyetle yapılması)/yenilik (yaratıcılık, araştırma ve geliştirme yeni işler ve ürünler ortaya koyma),

-Denetim (nceden belirlenmiş prosedürlerle çalışmak)/esneklik (kişisel özgürlüğe yer vermek),

---

<sup>119</sup> şimşek ve ge, a.g.e., s.40.

<sup>120</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.60-61.

-Açık iş tanımları yapmak/geniş iş sınıflandırmaları ile yetinmek,

-Ayrıntılı iş planlarıyla çalışmak/esnek, ihtiyaçlara göre değişen iş planlarıyla çalışmak.

### **2.6.2. Kadrolama**

İnsan kaynakları yönetiminin temel görevlerinden bir tanesi, gereksinim duyulan sayı ve nitelikte personelin istihdam edilmesidir.<sup>121</sup>

Kadrolama kararları, doğru insanların doğru zamanda doğru yerlerde görevlendirilmeleriyle ilgili kararlardır.<sup>122</sup>

-İçerden yükseltme yoluyla boş kadroları doldurmak/dışardan başvuran adaylar arasından işe almak

-İşe alma kararlarını bir üst yöneticilere bırakmak/işe alma kararlarını merkezci olarak insan kaynakları bölümünde almak,

---

<sup>121</sup> Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, Ağustos 2005, ss.158-159.

<sup>122</sup> Barutçugil, a.g.e., s.61.

-Adayın kurum kültürü ile uyumuna önem vermek/adayın teknik yetkinliklerine ve becerilerine bakmak,

-Yeni çalışanları kişisel değerlendirmelerle işe almak/daha biçimsel ve sistematik işe alma yaklaşımlarını kullanmak.

### **2.6.3. Eğitim ve Geliştirme**

Bazı beceri ile yetenekler çalışanlara eğitim ve geliştirme programları ile kazandırılır. Stratejilerdeki değişiklikler çoğu defa beceri türleri, düzeyleri ile beceri karmasında da değişiklikleri gerekli kılar.<sup>123</sup>

Eğitim ve geliştirme kararları, bir organizasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi ve becerileri elde etmesine ve çalışanlarının en üst düzey potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olacak eğitim ve kariyer geliştirme etkinliklerine ilişkin kararlardır:<sup>124</sup>

-Bireysel eğitimler/takımlara yönelik eğilimler,

---

<sup>123</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.41.

<sup>124</sup> Barutçugil, a.g.e., s.61.

-İş başında beceri kazandırma/dışarıdan eğitim uzmanlarıyla çalışma,

-İşe özel, iyileştirici eğitim/genel amaçlı geliştirici eğitim,

-Eğitilmiş, deneyimli çalışanları daha yüksek ücretle işe alma (beceri satın alma)/daha düşük ücretle çalışan deneyimsiz elemanlara gerekli becerilerle ilgili eğitim vermek (beceri geliştirmek).

#### **2.6.4. Performans Değerleme**

Performans değerlemesi, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar.<sup>125</sup>

Performans değerlendirme kararları, çalışanların kendilerine verilen görevleri ne kadar iyi yaptıklarına

---

<sup>125</sup> Bingöl, a.g.e., s.274.

ilişkin ölçme ve değerlendirme çalışmalarına ilişkin kararlardır.<sup>126</sup>

-Çeşitli çalışan gruplarının özellik ve ihtiyaçlarına göre geliştirilmiş özel bir değerlendirme sistemi geliştirme/bütün organizasyon çapında tek tip bir değerlendirme sistemi kullanmak,

-Değerlendirme sonuçlarını çalışanların kendi performanslarını iyileştirmek için bir araç olarak kullanmak/değerlendirmeyi düşük performanslıları ayıklamak için bir kontrol mekanizması olarak kullanmak,

-Değerlendirme sistemini çeşitli amaçlar (eğitim, yükseltme, seçme, kariyer gibi) için tasarlamak/onu sınırlı bir amaç (örn. Ücretlendirme) için tasarlamak,

-Çeşitli kişi ve grupların aktif katılımını öngören bir değerlendirme sistemi tasarlamak/yalnızca çalışanın bir üst yöneticisinin görüşüne dayanan değerlendirme sistemi kurmak.

---

<sup>126</sup> Barutçugil, a.g.e., s.62.

### 2.6.5. Ücretlendirme

Ekonomistlere göre ücret, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. İşletme açısından bakıldığında ücret, bir maliyet unsurudur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülür. Oysa ücretin maliyetleri arttıran bir faktör olmasına karşın, verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliğe sahip olduğu da unutulmamalıdır.

İlke olarak ücret arttıkça verimlilik yükselir ya da işgörenin performansı yükseldikçe aldığı ücrette yükselmelidir.<sup>127</sup>

Ücretlendirme kararları, çalışanların, verdikleri emek ve iş karşılığı elde ettikleri ücret ve ödülle ilgili kararlardır.<sup>128</sup>

-Çalışanlara sabit bir ücret ve sosyal haklar paketi sunmak/çeşitli kriterlere göre değişen ücretler ödemek,

---

<sup>127</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.243.

<sup>128</sup> Barutçugil, a.g.e., s.62.

-İşin ünvanına dayalı bir ücret ödemek/çalışanın bireysel katkısına göre ücret ödemek,

-Çalışanlara kıdemine göre ücret belirlemek/performanslarına göre ücret belirlemek,

-Ücret ödül kararlarını merkezci olarak insan kaynakları bölümünden belirleme/yönetici veya iş takımlarına ücret kararları verme yetkisini bırakmak.

### **2.6.6. Çalışma Yaşamı-İş İlişkileri**

Örgütlerin, sendikalı olsunlar ya da olmasınlar çalışanlar ile ilişkilere yönelik genel yaklaşımları onların rekabet avantajı elde etmelerine dönük potansiyellerini önemli oranda etkileyebilecektir.<sup>129</sup>

Çalışma yaşamı-iş ilişkileri kararları organizasyon ile çalışan arasındaki ilişkileri ilgilendiren konulardaki kararlardır:<sup>130</sup>

-Disiplinin çalışanın davranışlarını kontrol etmede bir mekanizma olarak kullanılması/çalışanların uygun davranışlara proaktif olarak özendirilmesi,

---

<sup>129</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.41.

<sup>130</sup> Barutçugil, a.g.e., s.63.



-Organizasyonun çıkarlarını vurgulayan politikalar geliştirmek/çalışanın çıkarlarını vurgulayan politikalar geliştirmek,

-Biçimsel olmayan etik anlayışa dayanmak/açık standartlar ve prosedürler geliştirmek ve bunları zorlamak,

-Yukarıdan aşağı iletişime dayalı yönetim ilişkileri geliştirmek/açık ve çok yönlü iletişim kanallarını oluşturmak.

## **2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Boyutları**

### **2.7.1. Değişim Mühendisliğı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Hammer ve Champy, değişim sürecini yeni baştan tekrar icat etmemişler fakat buna bir isim vererek “değişim mühendisliğı”ni gündeme taşımışlardır.

Değişim mühendisliğı, örgütlerin başarısında çarpıcı gelişmeler yapmak amacı ile, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde

yeniden tasarlanması süreci olarak tanımlanabilir. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ile yenilik gibi çağımızın en önemli başarı ölçülerinde gelişme sağlamak amacı ile örgütün mevcut yapısı ile kullanılan süreçlerinin terk edilerek, mal ve hizmet üretiminde gerekli olan faaliyetlerin en başından itibaren tekrar gözden geçirilme çabasıdır. Bu yaklaşımda süreç yenilemenin dört temel özelliği bulunmaktadır; süreç yenileme, temelden değişiklik demektir, radikal bir değişiklik demektir, çarpıcı değişiklikler demektir, iş süreçlerinde değişiklikler demektir.<sup>131</sup>

Hammer ve Champy organizasyon dizaynındaki yeni yaklaşımın iş süreçleri ve yönetim olduğunu iddia etmektedirler. Öncelikle organizasyon hiyerarşisi yataylaştırılmalıdır. Böylece orta yönetim pozisyonlarına bilgi teknolojisini kullanma imkanı tanınır ve kendini yöneten iş takımları oluşturulabilir. İkincisi, iş yeniden tasarlanarak kendini yöneten

---

<sup>131</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.50.

takımlar kurulur, yönetsel sorumluluk ‘ön hat’ olarak değişir.

Orta kademe yöneticileri yönetsel kapasitelerini takımlarda çalışan insanlarla paylaşabilirler ya da takımlar giderek daha fazla ‘kendini yöneten takımlar’ haline dönüşürler. Üçüncü olarak, bilgi teknolojisi organizasyonların işlerini radikal, farklı tarzlarda yapabilmelerini sağlayan kritik bir araçtır. Dördüncü olarak üst yönetim, kültürel değişim dahil, radikal değişim için değişmez bir özveri gösterir. Hırslı hedefler koyar ve değişim mühendisliği sürecini başlatır. Pek çok orta kademe yönetim pozisyonunun kaldırılması, işlerin dikey ve yatay olarak yalınlaştırılması, kendini yöneten iş takımları, dikkatleri güçlü liderlik, organizasyon kültürü ve İKY’nin kritik rolü üzerine çekmişlerdir. Aslında, iş süreci değişim mühendisliği insan kaynakları yönetimine çalışanların davranış ve performanslarını organizasyon kültürü ve amaçlarıyla ahenkli hale getirecek teknikleri sunmaktadır. Sonuçta, sosyal bir inşaat o kritik rolü üzerlerine çekmişlerdir. “...değişim

mühendisliği gibi acılı bir tedaviye katılmayı insanlara kabul ettirmenin tek yolu... onları alternatiflerin daha acı olacağına inandırmaktır". Champy'nin samimi gözlemi değişim mühendisliğinin karanlık tarafını göstermekte ve sert ve esnek insan kaynakları yönetimi modelleri arasındaki gerilimi arttırmaktadır. Değişim mühendisliği geçiren bir iş yerinde ılımlı versiyonun işletilebilmesinden önce insan kaynakları yönetiminin 'katı' versiyonu gerekli olabilir.<sup>132</sup>

### **2.7.2. Liderlik ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Liderlik kavramından hareketle de stratejik insan kaynakları yönetimini anlamak olanaklıdır. Pek çok tanımda liderliğin, örgüt içerisindeki bazı bireylerin diğer başka bireyler üzerinde uyguladığı etki süreci olarak ifade edildiği bilinmektedir. Liderlik konusunda yaptığı ayrıntılı çalışmalarının sonucunda Yukl liderliği şu şekilde tanımlamıştır; liderlik, bir örgüt üyesinin; olayların yorumu, amaç ve stratejilerin seçimi, iş faaliyetlerinin organizasyonu, üyelerin

---

<sup>132</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2002), ss.60-62.

özgüveni, yeteneklerinin geliştirilmesi, örgüt dışından katkı ve işbirliğinde bulunacak insanların seçimi gibi konular üzerinde etkisidir. Yukl'un insan yetenekleri üzerine vurgu yapan tanımı liderlik üzerine yoğunlaşma eğilimindedir. Bu tanım liderlik özelliklerini sosyal etkileme süreci olarak içermektedir.<sup>133</sup> Daha kritik liderlik sorumlulukları, kendini yükselten hiyerarşik formlar üzerine odaklanmakta, güç ilişkileri ve cinsi üstünlüğü gözetmektedir. Buna benzer olarak Smircich ve Morgan liderliğin basit olarak bir davranış süreci ya da ödül manipülasyonu süreci olmadığını, liderliğin “güce dayalı realite inşası” olduğunu ileri sürmektedirler. Liderlik araştırma ve literatürünün pek çoğu insana benzeyen robot yani android doğasındadır. Üst liderlik pozisyonlarında etnik grupların ve kadınların nadiren temsil edildiğini nadiren kabul etmektedirler. Bununla birlikte literatürde yönetici ve liderler arasında iddia edilen farklılıklar üzerine olan tartışmalar devam etmektedir. Kotter yönetici ve liderlerin ajanda izlemede de

---

<sup>133</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.51.

farklılıkları olduğunu söylemektedir. Yöneticiler süreci organize eder, problem çözüp kontrol ederken liderler, süreci ayarlamak, motive etmek ve ilham vermekle meşgul olurlar. Başka bir deyişle, bir birey lider olmadan bir yönetici, yönetici olmadan lider olabilir.

Yöneticiler çalışanların özverisini üretecek, esneklik, yenilik ve değişimi oluşturacak, insanların firmaya katkıda bulunmalarını sağlayacak liderlik tarzları aramaktadırlar. Yönetim gurularından Peter Senge; liderlik, iş yerinde öğrenme ve stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkileri tanımlamıştır. Ona göre liderler tasarımcı, hizmetçi ve öğretmenlerdir. Gerekli liderlik yetenekleri daha hazır bir şekilde elde edilene kadar öğrenen organizasyon iyi bir fikir olarak kalacaktır. Bu yüzden kaynağa dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi modeli ve öğrenen organizasyon önündeki en önemli kısıtlama, liderlik yetenekleridir. Barney kaynağa dayalı stratejik insan kaynakları yönetiminin, az bulunur ve yeri zor doldurulabilecek insan kaynakları olan

organizasyonları geliştirecek liderlere ihtiyaç duyduğunu vurgulamaktadır. Teknolojik değerler gibi, insanları serbest piyasada sürdürülebilir rekabet avantajı için satmak organizasyonlar için mümkün değildir. Bu yüzden yöneticiler bu modelde oldukça önemli role sahiptirler. Bu yöneticiler firma çalışanlarının özverisini anlayabilecek, potansiyel performansını tanımlayabilecek nitelikte olmalıdırlar. Bu tür yönetsel analizler olmadan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü mümkün değildir.<sup>134</sup>

Literatürde strateji geliştirme ile liderliğin birleştirilmesi gereğini savunanlar, rekabetçi stratejiyi formüle etme ve stratejiyi uygulamada lideri “anahtar” olarak tasvir etmişlerdir. Bu düşüncenin bir gereği olarak açık ve paylaşımcı olan liderlerin ılımlı bir stratejik insan kaynakları yönetimi modelini benimseme ihtimallerinin yüksek olacağı kabul edilebilir.<sup>135</sup>

---

<sup>134</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2002), ss.62-65.

<sup>135</sup> Şimşek, Öge, a.g.e., s.52.

### **2.7.3. İşyerinde Öğrenme ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİK Y) içinde formüle edilen İK geliştirme, yönetsel hedeflere ulaşmaya yardım eden, İKY'nin esneklik ve kalitesini sağlamak için sunulan anahtar bir terimdir. Beer ve arkadaşları, personel geliştirmeyi organizasyonların hayatta kalabilmesi ve büyümesi için bir anahtar strateji olarak algılar. Son yıllarda pek çok akademisyen ve uygulayıcı, öğrenen örgütler, yönetsel öğrenme ve işyerinde öğrenme gibi kavramlarla atağa geçtiler. İşyerinde öğrenme yönetsel bilginin ve teorinin işyerinde uygulanmasıdır. Uygulama da bireysel, grup olarak ve örgüt seviyesinde işle ilgili devamlı öğrenme yönetim proseslerinden birisidir. İşyerinde öğrenme SİK Y modelinin esnek kısmında yer alır. Bireysel, takım ve örgütsel öğrenme işletmenin temel yeteneklerini güçlendirir ve bu da rekabet avantajında bir makine gibi iş görür.<sup>136</sup> Bir iş örgütünün işyerinde öğrenmeye

---

<sup>136</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2002), s.68.



yatırım yapması, bir nevi insana yapılan bir yatırım olarak dikkate alınabilir.

#### **2.7.4. Sendikalar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Sendikalar, işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında çok önemli bir ögedir. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün motivasyon ile verimliliği, sendikal ilişkilerdeki anlaşma ve çatışma ortamları v.b. konuların stratejik yönetim tarafından dikkate alınmaları doğru bir yaklaşım olacaktır. Şayet örgüt ile sendikalar arasında karşılıklı uyum, saygı ve anlaşma varsa örgütsel amaçlar çok daha etkin bir biçimde gerçekleşeceğinden, örgüt için büyüme ve gelişme fırsatı doğacaktır.<sup>137</sup>

Literatürde yeni İKY modeli daha çok mikro düzeyde ele alınır; bu yönetim tarzında yönetim ve çalışanlar aynı amacı paylaşırlar ve farklı durumlarda

---

<sup>137</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.53.

da mantıki bir şekilde karar verir ve buna göre işlem yaparlar. Bu teoriye göre, tüm çalışanlar işle bütünleşirse, onlar aynı zamanda işletmenin amaçlarını ve yönetsel sorunları tanımlayabilir, böylece yönetim için iyi olan bir şey kendileri içinde iyi olacaktır. Bu İKY anlayışı, yazarlara normal İKY ile sendikaların İKY uygulamaları arasında bir zıtlık olduğu yönünde politik bir görüş öne sürmelerini sağlar. Literatürdeki temel düşünce: onlar ve biz ayrımını benimsemiş birleştirici kültür düşüncesine bağlı olarak, işçilerden yüksek verim alınmasını savunan İKY anlayışı ile; bireysel sözleşmeler, iletişim ve ödülleri kapsayan iş ilişkilerinin bireyselleştirilmesi görüşünün bağdaştırılması gereğidir. Literatürün genelinde, İKY modelinin, her ne kadar başka sebeplere dayansa da geleneksel endüstriyel ilişkiler ve toplu sözleşme ile ters düştüğü düşüncesi hakimdir. Eleştirmenler, İKY politikaları ve uygulamalarının işçilere iş güvenliği duygusu kazandırmak ve iş ilişkilerinin gereği olan zıtlıkların altında yatan kaynakları kurutmak için geliştirildiğini savunurlar. Geleneksel ortadoks çoğulcu perspektifi

benimseyen diğer endüstriyel ilişki uzmanları, sendikaların ve İKY modelinin çeşitli uygulamalarını sadece beraber faaliyet göstermelerinden de öte, aynı zamanda İKY modelinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olduğu iddiasındadırlar. İKY'nin bu yönü, politik ve yasal gelişmelerden, sendikaların üye sayısının düşüşünden ve Amerika ve İngiltere'deki iktidarlardan oldukça fazla etkilenmiştir.<sup>138</sup>

### **2.7.5. Öğrenen Organizasyonlar ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**

Öğrenen örgütler; işgörenlerin arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri yapılar şeklinde tanımlanabilir.<sup>139</sup>

Şirketler paylaşılan bir vizyon doğrultusunda istedikleri sonuçları elde etme kapasitelerini sürekli olarak geliştiren “öğrenen organizasyon” yapısı ile

---

<sup>138</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2002), ss.69-70.

<sup>139</sup> Mahmut Tekin, Hasan Kürşat Güleş ve Adem Ögüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Yenilenmiş 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.70.

rekabet gücü kazanmaktadırlar. İş odaklı yönetim yerine, insan odaklı yönetimin ön plana çıkmasıyla birlikte, insan kaynaklarının eğitimi konusu şirketler açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanlara yönetim felsefesi ve politikalarının her fırsatta açıklanması bağlamında, toplumun yaşam standardını yükseltme hedefi hem üretim, hem tüketim aşamasında yöneticilere önemli sorumluluklar yüklemektedir. Ancak kaliteli insanların kaliteli ürün ve hizmet üretebileceği varsayıldığında, şirketlerin üründen ve hizmetten önce insan yetiştirmek zorunda olduğu hatırlanmalıdır. Bu nedenle şirketlerin ana görevi insan kaynaklarını yetiştirmek olmalıdır. Bu açıdan şirketlerde her kademede eğitim büyük bir önem taşımakta ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi, üretilen ürünlerin ya da verilen hizmetin kaliteli olması için eğitim üzerinde daha çok durulmalıdır. Eğitim denildiğinde, insanların beyinlerine bilgi yığmak ya da insanları aynı davranış kalıpları içine sokmak değil, farklılığın farkında olma ve saygı duyma fonksiyonu anlaşılmalıdır. Eğitimin ana amacı insanların öğrenme kapasitelerini artırmak

olmalıdır. Diğer bir deyişle insanların kendi yeteneklerini artırmalarını sağlamak ve farklı düşünmeyi teşvik etmek hedef alınmalıdır.<sup>140</sup>

Bir şirketin oluşturduğu ortamın, öğrenmeyi ve bilgi aktarımını destekler mahiyette olması gerekir. Öğrenmeye ilişkin ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi gerekir (kurumun ne öğrendiğinin yanısıra, insanların öğrenme sürecine nasıl katkıda bulduklarını da ölçebilmek için).<sup>141</sup>

Öğrenen organizasyon olmak isteyen şirket insan kaynakları geliştirme birimine sahip ya da onun ilkeleri doğrultusunda çalışıyor anlamına gelmektedir. Bir öğrenen organizasyon, devamlı yeni şeyler öğrenmeye ve ürün veya hizmet kalitesini geliştirmek için yeni şeyler öğrenmeye çalışan personele sahiptir.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> Bayraktaroğlu, a.g.e. (2002), ss.74-75.

<sup>141</sup> Memet Özkan, “Öğrenen Organizasyonlar”, www.danismend.com, Erişim Tarihi:15 Kasım 2007.

<sup>142</sup> “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirme”,www.nebiye.com, Erişim Tarihi: 17 Ekim 2007.

## **2.8. Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı**

İnsan kaynaklarının stratejik planlaması, insan kaynaklarının stratejik yönetimi süreci esasına dayanır. Başka bir ifadeyle, insan kaynaklarının stratejik yönetimi ile stratejik planlaması benzer kavramsal çerçeveyi ele alırlar.<sup>143</sup>

Stratejik insan kaynakları planlaması gelecekte şirketin hangi sayıda ve hangi niteliklerde elemanlara ihtiyacının olduğunun anlaşılmasını sağlar. İnsan kaynakları yönetiminde personel planlaması yapılabilmesi için öncelikle organizasyon çalışmasının ve iş analizi çalışmasının tamamlanmış olması beklenir.

Örgütlenme-organizasyon oluşturmak; planlama ile belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayacak bir yapıyı kurma, örgütü oluşturma ile ilgili faaliyetler topluluğudur. Şirketler açısından ulaşılması istenen hedefler, gerçekleştirilmesi istenen misyon için gerekli faaliyetlerin neler olduğu belirlenir. Bu çalışmalar

---

<sup>143</sup> Aykaç, a.g.e., s.116.

genellikle şirket sahipleri, profesyonel yöneticilerle ve yönetim danışmanlarının desteğiyle yapılır. Ancak bu çalışmaların yapılarak faaliyetlerin gruplar halinde düzenlenmesi yetmez. Bu süreç de “hangi işlerin hangi becerilerle, kimlerle, ne zaman yapılacağı, bu işleri yapacak insanlar arasında yetki ve sorumluluk ilişkileri de” düzenlenmelidir. Organizasyon çalışmasının özellikle bu aşamasında şirketin insan kaynakları bölümü yetkililerinin yer alması gerekmektedir.<sup>144</sup>

## **2.9. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlamasının Organizasyona Yararları**

Organizasyonlar, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olmak için İK stratejilerini ve programlarını dış çevredeki fırsatlarla, organizasyonel strateji ile, organizasyonun özellikleriyle ve onun belirgin yetkinlikleriyle uyumlu hale getirmek zorundadırlar. İyi tamamlanmış bir İK stratejisine sahip bulunmayan ya da İK ile bütünleştirilmemiş bir işletme stratejisiyle

---

<sup>144</sup> “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?”, [www.abigem.org](http://www.abigem.org), Erişim Tarihi: 15 Kasım 2006.

alışan bir organizasyon er ya da geç rakipleri karşısında kaybetme riskini taşımaktadır. Aynı Şekilde, iyi hazırlanmış bir İK stratejisine sahip bulunan ancak İK programları bu stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmayan bir organizasyon da başarısız kalma tehlikesi altındadır. Stratejik insan kaynakları planlaması, uzun dönemli ve geniş kapsamlı insan kaynakları stratejilerini belirlemek ve bu stratejileri uygulamak için planlar, programlar ve taktikler geliştirme sürecidir.<sup>145</sup>

Stratejik planlamanın başarılı olması, diğer bir ifadeyle bir işletmenin en başta belirlediği amaçlara ulaşması ilk başta o işletmenin insan kaynaklarına bağlı olduğundan, etkin bir stratejik insan kaynakları planlaması, bir işletmenin tüm stratejik planlama faaliyetlerinin en önemli kısmını oluşturur.<sup>146</sup>

---

<sup>145</sup> Barutçugil, a.g.e., s.127.

<sup>146</sup> Akyüz, a.g.e., s.132.



Doğru yapıldığında stratejik insan kaynakları planlaması, bir organizasyona doğrudan ve dolaylı olmak üzere çeşitli yararlar sağlar:<sup>147</sup>

-Reaktif davranışlar yerine proaktif davranışların cesaretlendirilmesi; stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonun geleceğe bakması, bir vizyon geliştirmesi ve ona ulaşmak için insan kaynaklarını nasıl kullanacağını kararlaştırması anlamına gelir.

-Organizasyon hedeflerine ulaşmak için açık iletişim sağlanması, stratejik insan kaynakları planlaması, bir organizasyonun bir dizi stratejik hedef geliştirmesini, onlara odaklanmasını ve özel yetenekleri ortaya çıkararak açık ve güvenli iletişim ortamının doğmasını sağlar.

-Eleştirel düşünmenin özendirilmesi ve varsayımların sürekli sorgulanması, yöneticiler, genellikle karar almak ve sorun çözmek için kendi kişisel görüşlerine ve deneyimlerine dayanırlar. Bu

---

<sup>147</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.127-128.

yöneticilerin kararlarını dayandırdıkları varsayımlar eğer doğru ise sorun çözülmekte ve karar başarılı olmaktadır. Ancak, varsayımlar geçersiz ise ciddi sorunlar yaşanmaktadır. Stratejik insan kaynakları planlaması süreci, bir organizasyonun varsayımlarını eleştirel olarak sürekli gözden geçirmesini ve bu varsayımlara dayalı olarak uyguladığı programları durdurma, değiştirme ya da sürdürme yönünde karar almasını sağlar.

-Şimdiki durum ile vizyon arasındaki farklılığın belirlenmesi, stratejik insan kaynakları planlaması, organizasyonun bugün bulunduğu yer ile gelecekte olmak istediği yer arasındaki açıklığı belirlemesini sağlar. Yöneticiler, geleceği düşünmeye zorlayarak ve organizasyonel kaynakları gelecekte rekabetçi üstünlük elde edecek şekilde harekete geçirerek değişimi kolaylaştırır.

-Yöneticilerin katılımının cesaretlendirilmesi, stratejik insan kaynakları planlaması, tüm yöneticilerin benimsemesi ve aktif katılımı ile anlam kazanır, uygulanır ve başarılı olur. Stratejik

planlamanın yalnızca üst yönetime özgü bir fonksiyon olduğu ve diğer orta ve alt basamak yöneticilerinin yalnızca uygulamadan sorumlu olduğu görüşü geçerliliğini yitirmektedir.

-İnsan kaynaklarına ilişkin tehdit ve fırsatların belirlenmesi, stratejik insan kaynakları stratejiyi gerçekleştirilmesi beklenen insanlarla ilgili potansiyel engeller, sınırlamalar ve tehditlerin ve aynı zamanda potansiyel fırsatların neler olabileceği ortaya konacaktır.

-Çalışanlar arasında ortak bağların yaratılması, bütün basamaklardaki yöneticilerin katılımıyla geliştirilmiş başarılı bir stratejik İK planı, organizasyonda ortak değerler ve beklentiler duygusunun yaratılmasına yardımcı olur. Güçlü bir kimlik bilinci, uzun dönemde başarıyı kolaylaştırır. Kurum kültürünü pekiştiren, uyarlayan ve yeniden yönlendiren bir stratejik insan kaynakları planlaması, yenilik, büyüme, takım çalışması, müşteri odaklılık gibi değerleri ön plana çıkarabilir.

## **2.10. İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlamasının Önemi**

Stratejik yönetimin uygulanabilmesi için stratejik planlama yapma zorunluluğu vardır. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi de, insan kaynaklarının stratejik planlamasını gerekli kılar. Örgütün en önemli kaynağı beşeri sermaye olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Bu kaynaktan en akılcı biçimde yararlanma, istenen nitelikte, gereken sayıda ve gereken zamanda insan kaynağına sahip olma, belirli esaslara uygun bir planlama yapılmasını zorunlu kılar.

İnsan kaynaklarının stratejik planlanmasında binlerce strateji arasından seçilecek stratejilerin, bu stratejiyi belirleyenlerin kişisel tercihi olması gibi bir tehlike bulunduğu dikkat çeken Crozier, bu tercihin örgütün insan kaynaklarının tercihi olması gerektiğini belirterek, insan kaynaklarının stratejik planlamasının örgütün başarısı için büyük önem taşıdığına işaret etmektedir. Crozier, Fransa'da yenilik stratejisi uygulayan ve başarılı olmuş 12 örgütte yaptıkları

araştırma sonucunda böyle bir kanaate vardığıını ifade etmektedir.<sup>148</sup>

Aslında kamu ve özel kesim ayrımı yapılmaksızın, bütün örgütlerde insan kaynaklarının stratejik öneminin arttığı görülmektedir; çünkü stratejinin temelinde yatan “kaynakların doğru kullanımı, iletişim ve hareket kolaylığı sağlama, belirsizlik ve beklenmedik durumlara karşı savunma” gibi kavramlar, insan kaynakları yönetiminin artık stratejik öneminin ne çıkarılacağını ve geleneksel olarak ifade edilen insan kaynakları planlamasının yerini bundan böyle insan kaynaklarının stratejik planlaması kavramının alacağını işaret etmektedir.<sup>149</sup>

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi son yıllarda, İngiltere’de yerel yönetimlerin insan kaynaklarının stratejik öneminin arttığı gerekçesiyle, İKY’de, temel alındığı ve yerel yönetimlerde insan kaynaklarının stratejik planlamasının yapılarak bu kaynağın daha akıllıca kullanılmasının amaçlandığı

---

<sup>148</sup> Aykaç, a.g.e., s.119.

<sup>149</sup> Akyüz, a.g.e., s.131.

ifade edilmektedir. Böyle bir anlayışın benimsenmesine, değişen yerel yönetim anlayışının neden olduğu, bu yüzden geleneksel personel yönetimi ve insangücü planlaması yoluyla bu değişimin gerektirdiği hizmet talebinin karşılanmasının mümkün olmadığı, öte yandan yerel yönetimlerin insan kaynaklarından en iyi biçimde yararlanılmasının bir zorunluluk olarak ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Bu gerekçelerle, yerel yönetimlerde, yapılan uygulamalardan olumlu sonuç alındığı ve diğer pek çok kamu kuruluşunun da bu uygulamaları örnek aldığı belirtilmektedir. Bu uygulamaların sonuçları, gelişen ve değişen çevre koşulları, iş koşulları, talep edilen hizmetin özellikleri; kamu ve özel kesimi ayırımı yapılmaksızın, bütün örgütlerde, insan kaynaklarının stratejik öneminin arttığını göstermektedir. Böyle bir gelişme, İKY'nin bundan böyle insan kaynaklarının stratejik yönetimi (İKSY) şeklinde ele alınacağını ve geleneksel olarak ifade edilen insangücü planlamasının yerini, insan kaynaklarının stratejik planlaması kavramının alacağına işaret etmektedir. Böylece stratejik bir boyut

kazanan insan kaynaklarının stratejik planlaması da yeni bir içerikle ele alınarak, ayrı bir önem kazanmaktadır.<sup>150</sup>

## **2.11. Stratejik İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları**

Stratejik insan kaynakları planlamasının temel amacı, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak insan kaynağını, ihtiyaçlar doğrultusunda sistematik olarak belirlemek ve organize etmektir. Kurumun işgücüne ait bilgilerinin güncellenmesi, iş analizleri ve iş tanımlarının yapılması, eğitim programları ve performans değerlendirme çalışmaları planlama kapsamında yer almaktadır.<sup>151</sup>

İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının bazı temel amaçları bulunmaktadır.

---

<sup>150</sup> Aykaç, a.g.e., ss.119-120.

<sup>151</sup> “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”, [www.eyuboglu.com](http://www.eyuboglu.com), Erişim Tarihi: 10 Aralık 2006.

### **2.11.1. Rekabetçi Üstünlüğü Sağlamak ve Sürdürmek**

Bir organizasyonun ele geçirdiği birçok rekabetçi üstünlük, rakiplerin onu kopyalaması nedeniyle kısa ömürlü olmaya mahkumdur. Teknolojik yenilikler, satış, dağıtım ve tanıtım yöntemleri, yönetim tarzları ve organizasyonel yapılar için bu son derece açıktır. Ancak etkili insan kaynakları politikaları uygulamalarıyla uzun dönemde yaratılacak yüksek performanslı çalışanlar ve onların oluşturduğu takımlar kopyalaması çok daha güç rekabetçi üstünlükler oluşturacaklardır.<sup>152</sup>

Sürdürülebilir rekabetçi avantajda örgütlerin yeteneği; örgüte üstünlük sağlamada ihtiyaç duyulan kabiliyetli insanların işe cezbedilmesi ve bu işgücünü elde tutma kabiliyetine bağlıdır.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> Barutçugil, a.g.e., s.129.

<sup>153</sup> Keçecioğlu, a.g.e., s.29.



## **2.11.2. Genel İşletme Stratejisini Desteklemek ve Güçlendirmek**

Organizasyonun genel iş stratejisini desteklemek amacıyla insan kaynakları stratejileri geliştirmek çeşitli nedenlerle önem taşır. Organizasyonun vizyonunu, misyonunu ve genel amaçlarını açıklığa kavuşturur, anlaşılmasını, paylaşılmasını, benimsenmesini kolaylaştırır. İşletme stratejileriyle ilgili belirsizlikleri ve anlaşmazlıkları azaltır. Büyük organizasyonlardaki farklı birimler arasındaki uygulama farklarını azaltarak eşitsizlikleri ve memnuniyetsizlikleri ortadan kaldırır.<sup>154</sup>

İnsan kaynakları stratejisi belirlenirken, örgütün konumu, rekabet koşulları ve gücü, örgütün kapasitesi, yasal veya sosyal yükümlülükleri, diğer örgütlerin durumu, sunulan mal veya hizmete talep, hedef kitlenin özellikleri gibi unsurlar dikkate alınarak insan kaynakları stratejisi oluşturulmalıdır.<sup>155</sup>

---

<sup>154</sup> Barutçugil, a.g.e., s.129.

<sup>155</sup> Burhan Aykaç, a.g.e., s.124.

### **2.11.3. Günlük Sorunlar Üzerinde Fazlasıyla Yoğunlaşmaktan Kaçınmak**

Bazı yöneticiler zamanlarının çok büyük bir kısmını zamanında çözülmedikleri için aciliyet kazanmış günlük sorunlar üzerinde harcarlar. Bu tür sorunlara dikkatlerini öylesine yoğunlaştırırlar ki uzun döneme odaklanmaya zamanları kalmaz. Başarılı bir stratejik insan kaynakları planlaması uzun dönem vizyonu gerektirir. Yöneticilerin bir adım geri durup büyük resmi görmelerini sağlar. Vizyon ve misyon cümlelerini yazmak, yöneticileri günlük işlerle ve geçmişle uğraşmaktan kurtarıp uzun dönem amaç ve hedeflere odaklanmalarını kolaylaştırır.<sup>156</sup>

Misyon gibi işletme değerlerini ve kültürünü yansıtan kuralları içermeyen vizyon, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resimdir ve çalışanların ortak bir amaca odaklanarak daha verimli olmalarını sağlar.

Stratejik insan kaynakları planlaması sürecinde vizyonun belirlenmesi, uygun insan kaynakları

---

<sup>156</sup> Barutçugil, a.g.e., s.129.

stratejilerinin tasarlanması açısından hayati önem taşır; çünkü vizyon, işletme misyonu ile insan kaynakları faaliyetleri arasında köprü görevi görür.<sup>157</sup>

#### **2.11.4. Çevresel Değişimlerle Başetmek**

Organizasyonlar birbirlerine benzemezler ve benzer çevre faktörleri altında çalışmazlar. Başarılı stratejik insan kaynakları planlaması organizasyonel özellikleri ve değişik çevre faktörlerini dikkate almayı gerektirir. Bu nedenle yöneticilerin, kendilerini, takımlarını, organizasyonlarını ve içinde buldukları pazar koşullarını çok daha iyi tanımalarını sağlar. Uyumu ve başarıyı kolaylaştırır. İnsan kaynakları planlamasının değişime hızlı cevap verecek kadar esnek olması da önemlidir. Bu, özellikle hızlı değişen ekonomik ve teknolojik ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonlar için geçerlidir.<sup>158</sup>

Bir işletmenin, çevrede meydana gelen değişimlere insan kaynaklarını dikkate almadan tepki vermesi beklenemez. Bilim adamları, değişimde

---

<sup>157</sup> Akyüz, a.g.e., ss.135-136.

<sup>158</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.129-130.

insanların rolünün ne olduğunu, bir işletmenin insan kaynaklarının değişimden nasıl etkilendiğini ve insan kaynaklarının işletmenin pazardaki konumunu nasıl etkilediğini incelemeye başlamışlardır. Artık işletme stratejilerinin kilit faktörü haline gelen insan kaynakları konusunda işletmelerin eski anlayışlarını değiştirmeleri ve konuya daha duyarlı olmaları gerekmektedir.<sup>159</sup>

### **2.11.5. Yöneticilerin Katılımını Sağlamak**

Başarılı stratejik insan kaynakları planlaması organizasyonun tüm basamaklarındaki yöneticilerin aktif katılımı olmaksızın gerçekleştirilemez. İnsan kaynakları stratejilerinin belirlenmesi aşamasından başlayarak katılımın cesaretlendirilmesi gerekir. Bu yapıldığında, organizasyonun kendi yapısına ve işleyişine uygun stratejiler geliştirilir. Bu stratejiler daha kolay anlaşılır, benimsenir ve uygulanır.

---

<sup>159</sup> Akyüz, a.g.e., s.126.

## **2.11.6. Stratejik Planları Eyleme Dönüştürmek**

Kağıt üzerinde mükemmel görünen stratejik planlar kötü uygulama nedeniyle başarısız olabilirler. Herhangi bir stratejik planın başarısı, uygulamada bir farklılık yaratıp yaratmadığı ile ilgilidir. Eğer stratejik plan uygulamayı etkilemiyorsa çalışanların plana güveni kalmayacaktır. Bu nedenle, insan kaynakları planlamasının başarısı stratejiyi belirlemenin ötesinde bu stratejinin işlenmesini sağlayacak bir dizi uygun programın geliştirilmesine bağlı bulunmaktadır. Bu gerçeği gören yöneticiler, stratejik insan kaynakları planlarının hazırlanmasından sonra bunların uygulanması için de ciddi bir çaba içinde olacaklardır.<sup>160</sup>

---

<sup>160</sup> Barutçugil, a.g.e., s.130.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM VE GELİŞTİRME

#### 3.1. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı

Eğitimi bireysel ve örgütsel yönden ele alıp tanımlamak mümkündür. Bireysel açıdan eğitim amaçlara ulaşma başarısını arttırmaya yönelik, işgörenlerin davranış, bilgi, yetenek ve güdülenmelerini değiştirme ve geliştirme sürecidir. Örgütsel açıdan eğitim, örgütün etkililik, etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim araçlarının tümüdür.<sup>161</sup>

Geliştirme, organizasyonun uzun vadede rekabet edebilme yeteneğini iyileştirebilmek için kişilerin ve grupların performansını artırıcı strateji ve planları geliştirmeyi ve uygulamayı; performans planı ve gözden geçirme süreçlerini kurmayı; bireylerin kapasitelerini arttırmak için eğitime, uzun vadeli

---

<sup>161</sup> Yüksel, a.g.e., s.199.

kişisel gelişmeye ve takım gelişmesine önyak olmayı içerir.<sup>162</sup>

Eğitim, çalışanın işini yapabilmesi için özel yetenekler kazanarak performansını geliştirmesidir. Eğitim bir anlamda insan kaynaklarına yapılan bir yatırım gibidir. Gelişim eğitimden daha geneldir ve çalışanın gelişimine yönelik öğrenme fırsatlarını içerir. Gelişim çalışana daha az detaylı bilgi vermesine rağmen çalışanın gelecekteki kariyeri için geniş öğrenme sağlar. Kısacası gelişim mikro değil, makro bir öğrenmedir. Eğitim kişinin mevcut işlerini yapabilmesi için gerekli bilgileri kapsarken, gelişim kişiyi gelecekteki işlere hazırlar. Hem gelişimin hem de eğitimin amacı performans düşüklüklerini azaltmak ve üretkenlik oranını yükseltmektir.<sup>163</sup>

Çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılabilmesine rağmen eğitim ve geliştirme kavramları arasında bazen bir ayırım yapıldığı da olur. Buna göre eğitim,

---

<sup>162</sup> Levent Mercin, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliği ve Geliştirme Etkinliği”, [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com), Erişim Tarihi: 12 Kasım 2007.

<sup>163</sup> “Eğitim ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme”, [www.makalem.com](http://www.makalem.com), Erişim Tarihi: 15 Kasım 2007.

daha ziyade mevcut iş ve görevler için ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriye sahip insan kaynağını elde etmede tasarlanır. Diğer yandan geliştirme, bugünden çok yarını daha uzun vadeli bir dönemi öngörmekte geleceğin iş ile görevlerine dönük öğrenmeyi kapsamaktadır. Kısaca, çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlar. Dolayısıyla birlikte kullandığımız eğitim ve geliştirme; “Çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini artırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir.” Bir başka ifade ile eğitim ve geliştirme; “Çalışan açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgüt tarafından planlanmış çabadır.” Bu iki kavram ile ilgili doğru yaklaşım, kavramların gerçekte farklı anlamlar taşıdıklarıdır. Az önce de ifade edildiği gibi eğitimin amacı, çalışana gereksinim duyduğu konularda bilgi, beceri, yeni tutum ve davranış kazandırmak iken, geliştirmenin amacı, çalışanın yerine getirdiği işini ve örgütünü daha kapsamlı görebilmesini sağlamaktır. Bu vesile ile eğitim, başlangıç ve bitiş zamanı belirli ve



belli bir zaman süresini işgal edip nihayete eren etkinlik iken geliştirme, sürekli, sonu olmayan dinamik bir faaliyettir. Madem ki geliştirmeden beklenen çalışanın işini çok daha geniş bir perspektiften görmesini sağlayarak verimini yükseltmeye çalışmaktır, o halde eğitim geliştirmeye teşkil eder.<sup>164</sup>

### **3.2. Eğitim ve Geliştirmenin Önemi**

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını ve işlemlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. İşletmelerdeki eğitim işlevi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanısıra, örgütsel etkinliğin artırılmasında katkılarda bulunur.<sup>165</sup>

İş örgütleri açısından son derece önem arzeden eğitim ve geliştirme, çalışanların belirli bir amaçla

---

<sup>164</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.231-232.

<sup>165</sup> Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5.Baskı, Şubat 2004, s.167.

bilgi ve beceriler kazanmalarını, ayrıca mevcut bilgi ile becerilerini arttırmalarını sağlayan sistemli bir süreçtir. Her türlü mal ve hizmet piyasasında müşteriler gün geçtikçe daha fazla kalite, daha düşük maliyet ve istedikleri yer ile zamanda ilgili ürün ile hizmetleri talep eder hale gelmişlerdir. Bu beklentiler karşısında iş örgütleri performanslarını arttırarak talep baskılarına yanıt vermek durumundadırlar. Örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetleri bu talep baskısına cevap vermede yardımcı olur. Ayrıca örgütün rekabet üstünlüğünün temel anahtarı olan, entelektüel sermayesini temsil eden çalışanları, sürekli bir eğitim ve geliştirme çalışmalarıyla bu önemlerini sürdürürler.

Yeni teknolojilerin uygulamada yaygın kullanım alanına sahip olması artık gerek duyulmayan becerilere sahip bir çok çalışanın saf dışı kalmasına neden olmaktadır. Bu nitelikteki çalışanların mevcut görevlerinde kalabilmeleri veya bir başka yerde yeni bir iş bulabilmeleri onların yeni yetenek ile becerilere sahip olmalarını gerektirir. Bu neden de yine örgütlerin çalışanlarını kaybetmemek için eğitim ve

geliştirme programları düzenlemelerini gerekli kılmaktadır.

İş örgütlerinde uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının örgüte, çalışana, grup içi ve gruplararası ilişkilere sağladığı çeşitli faydaları söz konusudur. Örgüte sağladığı faydalar:<sup>166</sup>

-Örgütün tüm kademelerinde işe dönük bilgi ile becerilerini artırır,

-Çalışanların örgütün amaçlarıyla özdeşleşmelerine yardım eder,

-Örgüt içi şeffaflık ve güveni sağlar,

-Ast üst arası ilişkiyi artırır,

-Örgütsel gelişime neden olur,

-İşgücünün moralini yükseltir,

-Tüm örgütsel alanlarda geleceğe dönük bilgi sağlar,

-Örgüt, karar alma ve problem çözmede daha etkin hale gelir,

---

<sup>166</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., ss.232-233.

- Örgütsel politikaları netleştirir,
- Yöneticilerin liderlik becerilerini, çalışanların örgüte sadakatlerini geliştirir,
- Verimlilik ve iş kalitesini yükseltir,
- Örgüt bünyesinde sorumluluk duygusunun gelişmesini sağlar,
- İş ile yönetim arasındaki ilişkileri güçlendirir,
- Örgütsel iletişimi destekler, artmasına neden olur.

Çalışana sağladığı faydalar;<sup>167</sup>

- Bireysel karar vermede etkinliği artırır,
- Bireysel başarı, ilerleme ve sorumluluk yüklenmeyi teşvik eder,
- Bireysel özgüven ile öz gelişime destek olur,
- Çalışanın stres, gerilim, hayal kırıklığı ile başa çıkmasına yardım eder.

---

<sup>167</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.233.

Son olarak grup içi ve gruplar arası ilişkilerde kısaca insan ilişkilerinde sağladığı faydalar ise şunlardır;<sup>168</sup>

-Gruplar ve çalışanlar arasındaki iletişimi artırır,

-İşe yeni giren, yer değiştiren ya da terfi nedeni ile yeni göreve atanan çalışanların oryantasyonunda destek olur,

-Yönetimin politika ve uygulamaları hakkında bilgi sağlar,

-Morali yükseltir,

-Grup içi bağlılığı tesis eder,

-Öğrenmeye dönük uygun iklim yaratır,

-Örgütü çalışma koşullarının niteliği açısından geliştirir.

Geçmişe baktığımızda işletmeler, insan kaynaklarının istihdam öncesi aldığı eğitimi yeterli görürken bugün işe alınmış yetenekli, gerekli mesleki eğitimi almış insan kaynağının bile, gelişmelere uyum

---

<sup>168</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.233.

sağlayabilmesi, haberdar olabilmesi veya rekabet edebilir niteliklere ulaşabilmesi için “hayat boyu eğitim” alması gerekmektedir.<sup>169</sup>

Yeni teknolojilerin gelişimiyle birlikte bilgi üretimi, üretilen bu bilgiyi işleyip kullanabilme büyük bir önem kazanmaya başlamış, bu da nitelikli işgücünü ön plana çıkarırken aynı zamanda eğitimin de sürekliliğini gerekli kılmıştır. Bu noktadan hareketle işletmelerin günümüz rekabet koşullarının gerisinde kalma endişesi, işgücünü beşeri sermaye haline dönüştürmüş, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini de bu kaynağa yapılmakta olan en önemli yatırım unsurlarından biri haline getirmiştir.<sup>170</sup>

### **3.3. Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları**

İnsan kaynakları eğitimi için şeffaf, ölçülebilir ve spesifik amaçlar belirlenmelidir. Eğitimin amaçları katılımcıların eğitimden almaları gerekli bilgi konusunda hiçbir şüphe duymamalarını sağlamalıdır.

---

<sup>169</sup>“İşletmelerde Eğitim ve Önemi” [www.kolaymanagement.com](http://www.kolaymanagement.com), Erişim Tarihi: 23 Kasım 2007.

<sup>170</sup> İdil Denizciler Dinç, “İşletmelerde Eğitimin Önemi”, [www.enocta.com](http://www.enocta.com), Erişim Tarihi: 22 Ekim 2007.

Amaçlar ve değerlendirme kriterleri, gelecekle ilgili kararları, önemli kararları düzelden bilgiyi yansıtmalıdır ve bilgiyi elde etmek için yapılan toplantı maliyetleri bilginin yararını aşmamalıdır. Amaçlar, ayrıca bir süre belirlemeli bu süre sonunda eğitimin etkilerini görmeyi tasarlamalıdır. Eğitimin etkisi bireyler üzerinde şüphesiz kısa sürede tamamen ortaya çıkmaz yani eğitim verildikten birkaç saat sonra ‘biz çalışanlarımızı eğittik ama hiçbir değişiklik olmadı demek ki eğitim programımız başarısız oldu’ diye bir anlayışa sahip olmak eğitimin yöneticilerce de tam anlaşılamadığını gösterir.<sup>171</sup>

İşletmelerin insana ve onun gelişmesine yaptıkları yatırım her gün artmaktadır. Eğitim: işle ilgili becerilerin personelce öğrenilmesini kolaylaştırmada işletme tarafından planlanmış çabayı ifade eder. Bu beceriler başarılı iş performansı için analitik olan bilgi, beceri veya davranışları içerir. Eğitimin amacı, bu bilgi, beceri ve davranışların

---

<sup>171</sup> Hasan İbicioğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobi'ler Üzerine Bir Araştırma)*, 1.Baskı, Isparta: Fakülte Kitabevi, Ocak 2006, s.73.

personelce kazanılması ve günlük faaliyetlerde kullanılmasını sağlamaktır.<sup>172</sup>

İnsan kaynaklarında eğitim faaliyetinin başarısında, işe alınacak çalışanların kabiliyetli olmasının önemi büyüktür. Potansiyeli yüksek olan çalışanların işe yerleştirilmesiyle, işletme bu çalışanlardan maksimum düzeyde yararlanabilecektir. Yetenekli çalışanlara daha fazla eğitim verilebileceği gibi, eğitimin geri dönüşü de daha hızlı ve fazla olacaktır.

İşletmecilik anlayışının temelinde, kar elde etme amacı vardır. Eğitim yoluyla işletmeler karlarını arttırmayı hedeflerler. Bu ana amaç yanında, eğitim faaliyetlerinin diğer amaçlarını da; ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlar olarak gruplamak mümkündür.<sup>173</sup>

---

<sup>172</sup> “Personel Eğitimi”, enm.blogcu.com, Erişim Tarihi: 25 Kasım 2007.

<sup>173</sup> Dolgun, a.g.e., s.115.



### 3.3.1. Ekonomik Amaçlar

Eğitimin ekonomik amacı, “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından bu yana işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük bir maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak bir diğer deyişle üretimde optimal noktaya varmak şeklinde saptanır. Tüm ekonomik göstergelerin üretim ve rantabilitenin maksimize edilmesine yöneltildiği bu anlayış içinde eğitim temel felsefesinin ekonomik amaçlarla belirlenmesini bir ölçüde doğal karşılamak gerekir. Böyle bir espri içinde işletme kendi yöneticisini ve işgöreni eğitime tabi tutmakla insanı verimliliğe ve kaliteli üretime endekslemiş olmaktadır.<sup>174</sup>

Ekonomik amaçlar şu şekilde sıralanabilir:<sup>175</sup>

- Kalitede artış,
- Maliyetlerde düşme,
- Zamandan tasarruf,

---

<sup>174</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.128.

<sup>175</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.234.

- Firelerin azaltılması,
  - İş kazalarında azalma,
  - İş güvenliğinin sağlanması,
  - Makine ile teçhizatın rasyonel kullanımı,
  - Personel devir hızının düşmesi,
- devamsızlıklarda azalma,
- Bakım-onarım giderlerinde azalma,
  - Kontrol ve denetimde azalma,
  - İş yapma metodlarında gelişme,
  - Hata oranlarında düşme.

### **3.3.2. Beşeri ve Sosyal Amaçlar**

Eğitim sadece işletmenin ekonomik amaçlarına hizmet eden bir süreç değildir. Aynı zamanda eğitim, işletmede çalışan insanlara da dolaylı ve dolaysız biçimde katkı sağlayan bir süreçtir. Bir işletmede uygulanan eğitsel çalışmalar insana yatırım demektir. İşletmeler varlıklarını toplumun bireyelerine borçludurlar. İnsan üretilen malı satın alır, işletmeye emeğini katar, işletmelerin gelişmesini sağlar. Bu

nedenle insanlar işletmelerin hizmetinde değil işletmeler insanın hizmetinde olmalıdır.<sup>176</sup>

Eğitim ve geliştirmeyi sadece ekonomik amaçlar ile ilişkilendirmek insan faktörüne olan saygı ile çatışmak anlamına geleceğinden aynı örgütte iş yapan çalışanlara hizmet eden bir araç olarak da dikkate alınmasını gerekli kılacaktır. Bu anlamda bireysel ve sosyal amaçları daha somut bir biçimde ortaya koymak gerekirse;<sup>177</sup>

-Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını arttırarak bütünleşmelerini sağlar,

-Çalışanları motive eder,

-Çalışanlar arası işbirliği ve dayanışmayı arttırır,

-Çalışanların moral ve özgüven duygularını yükseltir,

-Çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak yükselme olanakları sağlar, ücret düzeylerini yükseltir,

---

<sup>176</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.129.

<sup>177</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., ss.234-235.

-Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirir,

-Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirir,

-İş bilgisi ve deneyiminin artması sonucunda iş tatmini yükselir.

### **3.4. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler**

#### **3.4.1. Süreklilik İlkesi**

Eğitim ve geliştirme çabalarının başarılı olabilmesinin ön koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Günümüz dünyasının olağan sayılan değişme ve gelişimine ayak uydurabilmesinin tek yolu budur.

Günümüz iş örgütleri kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından takip etmek, gerektiğinde faaliyet alanlarını genişletmek ve değiştirmek, daha rasyonel çalışma yöntemlerini benimsemek gibi bir takım zorunlulukları her an yaşamaktadırlar. İşte bu türden olağan sayılan değişme ve gelişmelere ayak

uydurabilmenin tek yolu eğitim ve geliştirmenin sürekli olmasıdır. Süreklilik sayesinde çalışanlar ve dolayısıyla örgüt beklenmedik yeni koşullara hazırlıklı olur ve uyum sorunu yaşamazlar.<sup>178</sup>

İnsan kaynaklarını rekabete hazırlamak ve küreselleşmenin getirdiği fırsatlardan yararlanmak için, eğitim süreci devamlı olmalıdır.<sup>179</sup>

### **3.4.2. Yararlılık İlkesi**

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmemesi durumunda beklenen faydaların sağlanamayacağı, ortaya konulan çabaların boş uğraşlar olacağı bilinmelidir. Buradaki en önemli konu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin niçin yapıldığının ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespitidir, yani eğitim-yarar ilişkisinin kurulmasıdır. Bu vesile ile yapılan harcamalar beklenen faydalar ile karşılaştırılır.<sup>180</sup> Eğer amacına en iyi şekilde ulaşmaz ve yararlı hale getirilmezse, işletmeye olan katkısı da

---

<sup>178</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.235.

<sup>179</sup> Dolgun, a.g.e., s.116.

<sup>180</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., ss.235-236.

kısıtlı olacaktır. Özellikle, işletmenin sorunlarını kısa vadede çözmesi çok daha zor olacaktır. Uzun vadede ise, amacına ulaşmayan eğitim faaliyeti hem boşa harcanmış zaman hem de para demektir.<sup>181</sup>

### **3.4.3. Fırsat Eşitliği İlkesi**

İlkeler içerisinde özel bir öneme sahip olan bu ilke; örgüt içerisinde kişisel ya da grupsal herhangi bir ayırım yaratmadan tüm çalışanların bu programdan eşit koşullar içerisinde yararlanmasını ifade eder.<sup>182</sup>

Çoğu kez işletmelerde uygulanan eğitim belirli kişilerin veya grupların yeteneklerinin artırılması yönünde uygulanır. Koşulları çok sıkı saptanmış, değişmez zaman aralıkları içinde yürütülen öğrenme sürecinde her işgörenden yeterli sonuç alınmayabilir. Bazı işgörenlerin diğerlerinden daha çabuk öğrenmeleri de olanak içindedir. Bu tür bireysel farklılıkların dikkate alınması normaldir. Ancak bir ilke olarak eğitim nimetlerinden en yüksek basamakları işgal edenlerden işçilere kadar uzanan

---

<sup>181</sup> Dolgun, a.g.e., ss.116-117.

<sup>182</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.236.

tüm işgören kitlesinin ayırım yapılmaksızın yararlanması gerekir.<sup>183</sup>

#### **3.4.4. Planlılık İlkesi**

Eğitim ve geliştirmeden beklenen yararın sağlanabilmesinin önemli koşullarından bir tanesi de faaliyetlerin belirli bir plan ve program dahilinde yapılmasıdır. Bu ilkeye uygun olarak söz konusu çabaların geleceğe odaklı bir biçimde niçin, nerede, nasıl, ne zaman, kimin tarafından ve kimlere dönük olarak yapılacağı tespit edilmiş olur.<sup>184</sup> Her işletme kendi ihtiyaçları doğrultusunda eğitim planlarını hazırlamalıdır.<sup>185</sup>

#### **3.4.5. Etkin Katılım İlkesi**

Eğitim ve geliştirme programının başarısı için gerekli ve önemli bir diğer ilkedir. Örgüte can veren, onu dinamik tutan insan kaynaklarının bu faaliyete etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanamaz ise dengeli bir gelişmeden bahsedilemez. Etkin katılımı

---

<sup>183</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.131.

<sup>184</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.236.

<sup>185</sup> Dolgun, a.g.e., s.117.

sağlayabilmek için ise öncelikle çalışanları gelişme ihtiyacı duyar hale getirmek gerekir. Bu nedenle çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ile eğitimi almak istemeleri faaliyetin başarısı için önemlidir.<sup>186</sup>

Eğitim faaliyetleriyle, çalışanların bilgi ve beceri kazandırılması ve işletmede bu kazanımları uygulamaya geçirmek amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışanlar, yöneticileri tarafından zorla değil kendi istekleriyle eğitime gönderilmelidirler.<sup>187</sup>

### **3.5. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler**

Bir firmanın eğitim ve geliştirme amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştirmediğini belirleyen konular aşağıda ele alınmıştır:

#### **3.5.1. Üst Yönetimin Desteği**

Üst yönetimin desteği en temel eğitim ve geliştirme gereğidir. Bu destek olmaksızın, eğitim ve geliştirme programı, nehirde küreksiz giden sandala

---

<sup>186</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.236.

<sup>187</sup> Dolgun, a.g.e., s.117.



benzer. Dahası, bu destek gerçek olmalıdır. Üst yönetimin eğitim ve geliştirme faaliyetleri konusunda ortaya koyduğu desteğin tüm örgüte bildirilmesi de gerekir. Bunu yapmanın en etkili yolu, yöneticilerin eğitimde aktif bir rol oynaması ve gerekli kaynakların sağlanmasıdır.<sup>188</sup> Üst yönetim tarafından verilen desteğin tüm örgüt tarafından bilgilenebilmesi, desteğin gerçek oluşu açısından ayrıca önemlidir.<sup>189</sup>

### **3.5.2. Tüm Yönetici ve Uzmanların Desteği**

Üst yönetime ek olarak, tüm yöneticilerin ve ilgili uzmanların eğitim ve geliştirme sürecine dahil olması gerekir.

### **3.5.3. Teknolojik İlerlemeler**

Muhtemelen hiçbir faktör, teknolojiden daha fazla eğitim ve geliştirmeyi etkileyemez.<sup>190</sup> Özellikle bilgisayar ve internet teknolojisinde meydana gelen gelişme ve ilerlemeler tüm örgütsel

---

<sup>188</sup> Bingöl, a.g.e., s.208.

<sup>189</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.236.

<sup>190</sup> Bingöl, a.g.e., s.208.

fonksiyonların yerine getirilme biçim ile etkinliğini köklü bir tarzda etkilemektedir.<sup>191</sup>

### **3.5.4. Örgütsel Karmaşıklık**

Pek az yönetsel kademedен oluşan yatay örgüt yapıları insanların ve görevlerin daha basit bir düzenlemesinin bir tablosunu ortaya koymaktadır. Hiçbir şey gerçeğin ötesine geçemez. Bireylerin ve takımların görevleri genişlemiş ve bu görevler önceden olduğundan daha fazla karmaşık hale gelmiştir. Yakın yıllarda, teknolojiye, ürünlerde, sistemlerde ve yöntemlerde meydana gelen hızlı değişiklikler iş gerekleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Bu nedenle işgörenler, becerilerini sürekli olarak arttırmak, kendilerinin sadece değişime uyum sağlamalarına değil fakat aynı zamanda onu araştırıp kabul etmelerine izin veren bir tutum geliştirme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Birçok örgüt, küçülme, teknolojik yenilikler ile yeni ve daha iyi ürün ve hizmetler için müşteri istemlerinin

---

<sup>191</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.237.

bir sonucu olarak değişim göstermiştir.<sup>192</sup> Sonuç olarak artık daha az sayıda çalışanın daha karmaşık bir ortamda daha fazla iş yada görevi başarabilmesi önemli olmaktadır.<sup>193</sup>

### **3.5.5. Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri**

Diğer insan kaynakları işlevlerinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, aynı zamanda, eğitim ve geliştirme konusunda önemli bir etkiye sahip olabilir.<sup>194</sup> Örneğin, önemli bir insan kaynakları fonksiyonu olan tedarik ve seçim faaliyeti sonucunda sadece üstün nitelikli çalışanların istihdamı söz konusu olmuşsa daha sonra örgüte yeni katılanlar için daha yoğun bir eğitim ve geliştirme programına ihtiyaç duyulacaktır.<sup>195</sup>

### **3.6. Eğitim ve Geliştirme Süreci**

Dış ve iç çevrelerdeki değişiklikler, şirkette değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişimi gerçekleştirmede eğitim ve geliştirme, önemli bir role

---

<sup>192</sup> Bingöl, a.g.e., s.209.

<sup>193</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.237.

<sup>194</sup> Bingöl, a.g.e., s.209.

<sup>195</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.237.

sahiptir. Eğitim ve geliştirme bu rolünü bir süreç içerisinde gerçekleştirir. Süreç, eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesiyle başlar. Bu noktada iki sorunun sorulması gerekir: “Bizim eğitime ihtiyacımız var mı ve bu ihtiyaçlarımız nelerdir?” ve “Eğitim ve geliştirme çabalarımız sonucunda hangi amaçları gerçekleştirmek istiyoruz?”. Amaçlar, eğer bir yöneticinin yönetim kabiliyetiyle sınırlıysa oldukça dar olabilir. Veya amaçlar, tüm alt kademe yöneticilerinin yönetim becerilerini iyileştirmeyi içerecek kadar yeterince geniş olabilir.

Firmanın stratejik misyonuyla eğitim ve geliştirme programının amaçları arasında yakın bir bağlantı bulunmaktadır. Bu amaçlar, örgütün değişen stratejik ihtiyaçlarıyla uyum sağlamak için dönemsel olarak gözden geçirilmektedir. Amaçlar ifade edildikten sonra, eğitim ve geliştirme politikası belirlenir ve amaçları gerçekleştirmek için uygun yöntemlerden yararlanır. Küresel rekabet, kesin olarak etkinlik ihtiyacını arttırmıştır. Bunun eğitim ve geliştirmeyi etkilemesinin tek yolu, örgütsel amaçlarla

ve özel ihtiyaçlarla daha fazla yakından ilişkili olan “tam zamanında eğitim” gereğidir. Eğitim ve geliştirmenin sürekli bir süreç olması gerektiği kabul edildiğinde, firmaların öğrenen örgütler konusunda bir eğilimin ortaya çıkması gerekir. Yaşamımızda değişmeyen tek şeyin değişim olduğu söylenmektedir. Değişim eğitim ve geliştirme ihtiyaçına neden olan bir güçtür.<sup>196</sup>

Değişim amaçlarının gerçekleştirilmesinde, eğitim programlarının önemli yeri vardır. Bu programı yürütecek olanlara, tepe yönetiminin tam destek vermesi gerekir. Bu kişiler yapacakları toplantılarla, eğitimin kapsamını belirlemeye çalışmalıdırlar.<sup>197</sup>

### **3.6.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Organizasyonda yüksek performans için çalışanların eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bunun için öncelikle, organizasyon içinde eğitim ihtiyaçının tespit edilmesi gerekir. Daha sonra bir “Eğitim Planı” hazırlanarak eğitimin amacı, uygulanacak eğitim

---

<sup>196</sup> Bingöl, a.g.e., ss.208-212.

<sup>197</sup> Dolgun, a.g.e., s.118.

programlarının adı ve kapsamı, eğitim verilecek departmanların ve bu departmanlarda çalışan personel, eğitimi verecek kuruluş eğitim süresi, eğitimin yeri, eğitimin maliyeti, eğitim sonuçlarını vs. konular belirlenmelidir. Eğitim planının tespitinden sonra eğitim programlarının uygulanması konusunda ilkelerin belirlenmesi gerekir.<sup>198</sup>

Eğitim ve geliştirme, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunmak için tasarlanır. Kuşkusuz bu faaliyet, şirket için bir maliyet unsurudur ve bu nedenle zaman harcanacak veya masrafta bulunulacaktır. Ancak yukarıda da ifade ettiğimiz gibi, firmanın değişen bir çevrede faaliyetini sürdürmesi nedeniyle değişen koşullara uyum sağlaması gerekir. Bu uyumu sağlamanın en önemli araçlarından birisi eğitim ve geliştirmedir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme için yatırımlarda bulunması kaçınılmazdır. Bununla birlikte, eğitim ve geliştirme programının başarısı da şansa bırakılamaz. Sadece genel olarak “eğitim ve geliştirme gereklidir” düşüncesinde hareket

---

<sup>198</sup> Can Aktan, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org), Erişim Tarihi: 22 Kasım 2007.

edilerek programlar oluşturulamaz. Öncelikle eğitim ve geliştirmeyi gerektiren ihtiyaçların neler olduğunun ortaya konması gerekir. Eğitim ve geliştirme ihtiyaçları birkaç düzeyde analiz yapılarak belirlenebilir. Bunlardan birincisi, örgütsel ihtiyaçlar analizi, diğerleri ise iş ihtiyaçları ile işgören ihtiyaçları analizleridir.<sup>199</sup>

### **3.6.1.1. Örgütsel İhtiyaçlar Analizi**

Örgütün bütün bölümlerine ait eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan genel bir analizdir. Genellikle uzun vadeli eğitim planlarında kullanılır.<sup>200</sup>

Örgütsel ihtiyaçlar analizine, firmanın misyonu, amaçları, örgütsel planları ve insan kaynakları planının incelenmesiyle başlanır. Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli olarak yaklaşmak için ilk önce örgüt ihtiyaçları analizi yapmak gerekir.

Örgütsel ihtiyaçlar analizi; örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl

---

<sup>199</sup> Bingöl, a.g.e., ss.212-213.

<sup>200</sup> Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, *Meslek Yüksek Okulları İçin Metep'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, Ocak 2006, s.102.

ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir.<sup>201</sup> Daha ziyade uzun vadeli eğitim planlarında eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacıyla kullanılır. Daha net bir ifade ile bu analiz çalışması, örgütü bir bütün olarak genel bir incelemeye tabi tutar, örgüt içinde eğitime ihtiyaç olup olmadığını varsa hangi bölümlerde bu ihtiyacın söz konusu olduğunu saptamaya çalışır.<sup>202</sup> Bu konuda yapılması gereken analizlerden birisi etkinlik endeksleri analizidir. Etkinlik endeksleri analizi, iş grupları ve örgütün halihazırdaki etkinliği konusunda bilgiler sağlar. Bu endeksler, emek maliyetleri, işgücünün sayısı, mal ve hizmetlerin kalitesi, ücretler, teçhizat kullanımı ve onarımlar gibi hususları içerir. Örgüt, bu endeksler için standartları belirleyebilir ve ondan sonra onları eğitim programlarının genel etkinliğini değerlemede ve örgüt içindeki gruplar için eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanabilir.<sup>203</sup>

---

<sup>201</sup> Bingöl, a.g.e., s.213.

<sup>202</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.239.

<sup>203</sup> Bingöl, a.g.e., ss.213-214.



### 3.6.1.2. Eğitim Açığı Analizi

Bazı örgütsel sorunların nedeninin eğitim noksanlığından kaynaklanabileceği düşünülse bile, kimlerin hangi konularda, ne derecede eğitime ihtiyaçları olduğunun belirlenmesi gerekir. Bu yapılmadan tüm işgörenler eğitim programına alınırlarsa;

-Bazı işgörenler, kendilerine bir yarar sağlamayacak bir eğitime tabi tutulmuş olurlar,

-Gereksiz zaman, para ve çaba harcaması olur,

-Programlara katılanların moralleri bozulur, kendilerine karşı güvenleri sarsılır.

Bu tür olumsuz durumların ortaya çıkmaması için eğitim açığı analizi gerçekleştirilmelidir. Bu nedenle, ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnamelerinin hazırlanması gerekir. Böylece bir işin ifa edilebilmesi için o işi yapacak kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işlerin tüm özellikleri belirlenmiş olur. Bunun yanı sıra görev

analizi yapılarak bir işgörenin bir görevi, bir işi veya bir ödevi etkili bir biçimde ifa etmesi için neleri yapması gerektiği belirlenir. Ayrıca bu analizle, işgörenin yetkileri kullanmada ve sorumlulukları yüklenmede yeterlilik durumu ortaya konur. Dolayısıyla her bir işin ve görevin ne olduğu saptanırken, aynı zamanda eğitimin içeriği belirlenmiş olur. Bunlardan sonra atılacak adım da, kimlerin eğitime ihtiyaçları olduğunun belirlenmesidir.<sup>204</sup>

Eğitim ihtiyaçları konusu yeni işe başlayan personel ile, işletmede çalışmakta olan personel açısından farklı bir şekilde değerlendirilmelidir. Birinci durumdaki personel için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi nisbeten kolaydır. İşletmedeki işinde belirli bir süreden beri çalışmakta olan personelin eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ise hiç de kolay değildir.

Eğitim ihtiyaçları analizi ister yeni işe başlayan personele, ister eskiden beri çalışmakta olan personele yöneltilmiş olsun, işletmenin beşeri kaynaklarının

---

<sup>204</sup> Bingöl, a.g.e., ss.214-215.

etkin bir şekilde kullanılmasında önemli bir faktör oluşturur.<sup>205</sup>

### **3.6.2. Geleceğe İlişkin Eğitim İhtiyaçlarının Öngörülenmesi**

Firmanın genişleme durumu, yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni tasarımlar, yeni teknoloji, örgütsel çeşitli değişiklikler v.s. dikkate alınarak gelecekte belirli bir zamanda ihtiyaç duyulacak işgörenler, nitelik ve nicelik açısından belirlenir. İhtiyacın ne olduğu bilindiği takdirde, eğitim konusundaki ihtiyaçların saptanması da kolaylaşır.<sup>206</sup>

Organizasyonlarda eğitim ihtiyacı genellikle; çalışanların performans düzeyleri öngörülen standartları karşılamadığında, değişen koşullar nedeniyle işin gerekleri değiştiğinde ve işin geçerliliği kalmadığında ya da çalışan işini değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır.<sup>207</sup>

---

<sup>205</sup> Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, 7.basım, İstanbul: Beta Basım, Eylül 2002, s.83.

<sup>206</sup> Bingöl, a.g.e., s.216.

<sup>207</sup> Barutçugil, a.g.e., s.299.

### **3.6.3. Eğitim ve Geliştirme Amaçlarını Oluşturma**

Eğitimde her şeyden önce amacın net olarak belirlenmesi gerekir. Örgütte uzmanlaşma gereği örgütün her bölümü farklı faaliyetler içinde olduğu kadar aynı bölümde çalışan işgörenin yaptığı işler de (pazarlama bölümünde satış departmanı ile reklam departmanında çalışan işgörenlerin yaptığı işler gibi) birbirinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle ihtiyaç duyulan eğitimin amacı da birbirinden farklılık arzedecektir. Aynı zamanda bu amaç verilecek olan eğitimin teorik ya da uygulamalı olmasını da etkileyecektir.<sup>208</sup>

Diğer konularda olduğu gibi, eğitim ve geliştirme için de açık ve net amaçlar oluşturulmalıdır. Amaçlar olmaksızın, sağlıklı programların oluşturulması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçların karşılanması için genel ve spesifik amaçların oluşturulması gerekir. Bu amaçlardan birincisi, tüm

---

<sup>208</sup> Ünsalan ve Şimşeker, a.g.e., s.103.

işgörenler için öğrenmeyi sağlamaya yönelik olağan eğitim, ikincisi, sorunlu alanları ilgilendiren genel bilgiyi gösterme yerine özel bir sorunu çözmeye ağırlık veren eğitim, üçüncüsü ise, yenilik veya değişiklik yapmaya yönelik eğitimidir.<sup>209</sup>

#### **3.6.4. Eğitim Politikası**

Politika, kısaca amaca ulaşmak için izlenmesi gereken yol ve kuralları ifade eder. İş örgütünde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması ve uygulanabilmesi için gerekli ilk adım eğitim politikalarının saptanmasıdır.<sup>210</sup>

Örgüt eğitim politikasını belirlerken, eğitim sürecinin uzun vadeli çıkarlara hizmet etmesi için şu sorulara cevap aramak durumundadır: niçin eğitiyoruz?; eğitim hangi amaca hizmet edecek?; kimi eğiteceğiz?; ne zaman eğiteceğiz?; eğitim faaliyeti nerede gerçekleştirilecek?

Eğitim etkinliği, insan kaynağını geliştirmede, örgütün kısa-orta ve uzun vadeli amaçlarının etkili ve

---

<sup>209</sup> Bingöl, a.g.e., s.217.

<sup>210</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.240.

yeterli bir biçimde gerçekleşmesine yönelik olarak, örgüte destek olacak şekilde düzenlenmelidir. Eğitim politikaları ayrıca, insan kaynaklarını planlama etkinlikleriyle aynı yönde; tüm yöneticilerin desteğini alacak şekilde geliştirilmelidir ki yöneticiler ile insan kaynağının şimdiki ve ileride ortaya çıkabilecek sorunları tanımlanabilsin ve üstesinden gelinebilsin. Eğitim çabalarının başarıya ulaşması için her kademede yöneticilere danışılması büyük önem arz etmektedir. Eğitim faaliyetinin planlanmasında eğitimin tüm sorunlara çözüm olamayacağı akılda tutulmalıdır. Geçmişte bu hataya çok sık düşülerek; eğitimin, motivasyon eksikliğinden zayıf ödül politikalarına, kötü yönetimden geri kalmış teknolojiye kadar bütün sorunlara çözüm olacağı düşünülüyordu. Bu çerçevede; eğitimin tüm problemleri çözecek sihirli bir değnek olmadığı açık ve net bir biçimde ileri sürülebilir.<sup>211</sup>

Örgütlerde eğitim ve geliştirme işlevinin etkili bir biçimde sürdürülmesi ve eğitim ve geliştirmeden

---

<sup>211</sup> Meral Atılğan, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim”, [www.donusumkonagi.com](http://www.donusumkonagi.com), Erişim Tarihi: 20 Eylül 2007.

beklenen yararların elde edilebilmesi için firmaların genel bir eğitim ve geliştirme politikasına sahip olmaları gerekir. Hangi sektörde bulunursa bulunsun ve çapı ne olursa olsun tüm kuruluşların kendilerine özgü bir eğitim politikası olmalıdır. Kuşkusuz, eğitim politikası, örgütün genel politika ve amaçları doğrultusunda biçimlendirilmelidir.

Eğitim politikası, genel olarak, gerçekleştirilmek istenen gayelerle, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yolları belirtir. Örgütte eğitim ihtiyacı ortaya çıktığında yapılacak eğitim plan ve programlarına, bu politika yol gösterecektir. Böylece gerek zaman boyutu içinde, gerekse örgütün tüm birimlerinde zaman ve para israfına meydan vermeden eğitim faaliyetlerinde tutarlı ve genel bir yol izlenebilecektir.<sup>212</sup>

### **3.6.5. Eğitimde Öncelikleri Belirleme**

Eğitim ihtiyacının derecesi, eğitilecek personel gruplarını saptamak için başvurulmuş en önemli ölçüt

---

<sup>212</sup> Bingöl, a.g.e., s.218.

olmaktadır. Demek ki, en çok eğitime ihtiyacı olan gruba öncelik vermek gerekir.<sup>213</sup>

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmiş olması, bunların tam olarak karşılanacağını garanti etmez. Çünkü, örgütler, sınırsız bütçeye sahip değildir. Dolayısıyla eğitim faaliyetleri için tahsis edilen bütçe olanakları da sınırlıdır. Bu nedenle, eğitim ihtiyaçlarının örgütsel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekir. Özellikle, örgütün sağlığını iyileştirmek için en fazla ihtiyaç duyulan alandaki eğitim ihtiyacı öncelikle karşılanır. Bununla birlikte, eğitimle ilgili kararlar alınırken aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulur:<sup>214</sup>

- Üst yönetimin tercihleri,
- Para,
- Zaman,
- Somut sonuçların olasılığı,

---

<sup>213</sup> Doğan Canman, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül 2000, s.100.

<sup>214</sup> Bingöl, a.g.e., s.219.



-Eğiticilerin kabiliyetleri ve motivasyonları.

### **3.6.6. Öğrenmenin Psikolojik İlkeleri**

Öğrenme kuramları ve öğrenme konusunda yapılan araştırmaların ışığında, geliştirilen ilkeler bulunmaktadır. İşletmelerde uygulanması düşünülen eğitim programında etkinliğin sağlanabilmesi için bu ilkelerden yararlanılması gerekmektedir.<sup>215</sup>

Bir eğitim programının başarısı, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinden ve programın hazırlanmasından daha başka hususlara bağlıdır. Eğitime tabi tutulan bir birey, hiçbir şey veya pek az şey öğrenmişse, muhtemelen öğrenmenin bazı önemli ilkeleri göz ardı edilmiştir. Bu ilkeler şöyledir:<sup>216</sup>

- Motive etme ve etkin katılım,
- Bireysel farklılıklar,
- Öğrenme malzemesinin düzenlenmesi,
- Uygulama ve tekrar,
- Geribildirim,

---

<sup>215</sup> Aldemir, Ataol ve Budak, a.g.e., ss.173-174.

<sup>216</sup> Bingöl, a.g.e., ss.219-221.

-Transfer.

### **3.6.7. Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi**

Bir organizasyonun, eğitim programlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu eğitimcileri bulması için öncelikle iki konuda karar vermesi gerekmektedir;<sup>217</sup>

-Tam zamanlı, kadrolu eğitimcileri işe almak ile yalnızca eğitimler vermek üzere organizasyona gelen eğitim danışmanları ile çalışmak arasında bir seçim yapmak,

-Eğiticileri, organizasyon içinden ve değişik bölümlerden, eğitici niteliklerine sahip yönetici ya da çalışanlar arasından seçmek ile dışardan “yeni kan” olarak bulup eğitici olarak işe almak arasında bir tercih yapmak.

Hem eğitimcilerin hem de eğitileceklerin dikkatlice seçilmeleri önemli bir kuraldır. “yapılacak işin nasıl yapılacağını bilen herhangi bir kimse onu öğretir” varsayımıyla hareket etmek, yanılgıya

---

<sup>217</sup> Barutçugil, a.g.e., ss.303-304.

götürür. Yöneticiler, amirler ve gözetimciler, normal işlerinin ifasında başarılı olabilirler fakat bu, onların iyi bir eğitici de olabileceği anlamına gelmez. Bu nedenle özellikle anlatım ya da konferans biçimindeki öğretim tekniklerinin kullanımı gerektiğinde uzman eğitimcilerden yararlanmak ya da işletme içinden seçilmiş kişileri eğitim ilkeleri ve yöntemleri konusunda eğittikten sonra eğitici olarak kullanmak şarttır.<sup>218</sup>

### **3.6.8. Eğitim Yöntemleri**

İş örgütlerinde eğitim ve geliştirme politikasının yürütülebilmesi için kendilerinden faydalanılabilecek farklı eğitim ve geliştirme yöntemleri mevcuttur. En uygun yöntemin seçimi programın başarısını arttıracaktır. Bilinmesi gereken en önemli husus, eğitim ve geliştirmede kullanılabilecek en iyi yöntemin mevcut olmadığıdır. Yöntemlerin her birisinin kendine has üstünlük ile yetersizlikleri vardır. Yöntemin seçimi eğitilecek kişiye, konuya, zamana ve maliyete göre farklı olabilecektir. Ayrıca yönetsel

---

<sup>218</sup> Bingöl, a.g.e., ss.218-221.

kadrolardaki bireylerin eğitimi ile yönetsel olmayan kadrolardaki çalışanların eğitimi de farklı olacaktır. Bunlardan ilkinde dönük eğitim daha ziyade kavramsal iken diğersinin beceri ağırlıklı olacaktır.<sup>219</sup>

Eğitim metodunun seçiminde, öğretilecek konu ile yöntemin uyumlu olması gerekir. Bu durum, eğitimin değerlendirilmesinde de önemlidir.<sup>220</sup>

### **3.6.8.1. İş Başında Eğitim**

Endüstride en yaygın biçimde kullanılan ve hizmet-içi eğitimin önemli bir kolu durumuna gelen iş başında eğitim, işçiyi işinin ve tezgahının başından ayırmaksızın çalıştığı sırada eğitime tabi tutarak, kalifiye duruma getirmektir. İş başında eğitim, en yakın amir veya deneyimli bir işgören tarafından yürütülebilmektedir. Bununla birlikte, uygulamada pek sık rastlanmazsa da iş başında eğitimin yürütümü uzman öğrencilere bırakılabilmektedir.<sup>221</sup> Nispeten basit ve düşük maliyetli bir yöntem olması nedeniyle

---

<sup>219</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.241.

<sup>220</sup> Dolgun, a.g.e., s.124.

<sup>221</sup> Bingöl, a.g.e., s.223.

uygulamada sıkça kullanılmaktadır. Çalışan bir yandan işini yapar diğer yandan öğrenir.<sup>222</sup>

En çok kullanılan eğitim tekniklerinden biri hiç kuşkusuz iş üstünde eğitimidir. Bu eğitimi normal olarak iş dışında verilmiş bir eğitim takip etmelidir. Ama bir iş çevresinin bütün bileşenlerini karşılayabilen çok az eğitim programı vardır. Bu yüzden iş üstünde eğitim, katılımcının genellikle gözlem yaparak öğrenmesinin beklendiği informal bir eğitim tarzı haline gelmiştir. Bu informal yaklaşım ise, bu tekniğin temel bir eğitim tekniği olarak kullanılmasını zorlaştırmaktadır.<sup>223</sup>

### **3.6.8.2. Dört Safha Yöntemi**

İşgören, işini amir gözetiminde yaparak öğrenir. Burada eğitilen işgören, işinin başında ve en yakın üstünün gözetimindedir. Bu bakımdan amirin yetenek ve isteği, eğitimin etkinliğinde önemli rol oynar.

Dört safha yöntemi, genellikle el becerisinin kazandırılıp geliştirileceği ve güvenlik kurallarının

---

<sup>222</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.242.

<sup>223</sup> Ergin, a.g.e., s.81.

öğretileceği durumlarda kullanılır. Buna karşılık, tehlikeli işlerin öğretiminde, çok sayıda işgörenin eğitime tabi tutulduğu durumlarda ve pahalı ve hassas maddelerle yüksek kalitede üretim yapıldığında bu yöntemlerden yararlanılmaz.<sup>224</sup>

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkili olmaktadır. Sık sık tekrarlanan unsurlardan oluşan bir işin kısa zamanda deneysel yöntemle öğretilmesi hem çok kolay, hem de işin öğrenimi işbaşında tamamen pratik yönde yapıldığından çok etkilidir.<sup>225</sup>

### **3.6.8.3. Çıraklık Eğitimi**

Endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç işgörelere hem iş başında, hem de iş dışında verilen bir eğitim sistemidir. Bu eğitim sistemine göre; beceri gerektiren bir meslekte işin uygulamalı ve kuramsal yönleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir.<sup>226</sup> Bu yöntem, daha çok alt kademelerde görev yapanlar üzerinde uygulanır.<sup>227</sup>

---

<sup>224</sup> Bingöl, a.g.e., s.224.

<sup>225</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.147.

<sup>226</sup> Bingöl, a.g.e., s.224.

<sup>227</sup> Dolgun, a.g.e., s.126.

#### 3.6.8.4. Stajyerlik

Staj, çalışanlara yerine getirecekleri iş ya da görevlere ilişkin çalışma koşullarını tanıtmaya, işi öğretmeye, mesleki sorumluluk sağlama, iş yeteneklerini geliştirme gibi avantajlar sağlayan bir eğitim yöntemidir.<sup>228</sup>

Stajyerlik, çeşitli okullarla iş örgütleri arasında yapılan bir anlaşmanın bir parçası durumundadır. Stajyerlik programlarında bireyler öğrenirken kazanırlar. Fakat stajyer bireyler, tam zamanlı çalışan normal işgörenlere göre daha düşük ücret alırlar.<sup>229</sup>

Staj süresi sonunda stajyerlerin yaptıkları çalışmaların verimli ve başarılı yönlerini olduğu kadar işlenen yanlışlıkları ve eksiklikleri de kendilerine iletme gerekir. Özellikle işlenen hataların nedeni, doğası ve sonuçları üzerinde ayrıntılı bilgi vermenin gelecek çalışmalar için aydınlatıcı rolü büyük olacaktır.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.243.

<sup>229</sup> Bingöl, a.g.e., ss.225.

<sup>230</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.153.

### **3.6.8.5. İş Rotasyonu**

Yine genellikle alt kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntem olan iş rotasyonu, bireyin daha etkili olarak görevlerini yürütebilmesi amacıyla ihtiyaç duyduğu bilgi ve anlayışı genişletecek iş deneyimini kazandırmak için tasarlanmaktadır.<sup>231</sup>

İş rotasyonunun amacı, çalışanların örgüt içerisinde çeşitli işlerde çalıştırılarak deneyim ve maharet kazanmalarını sağlamaktır.<sup>232</sup>

### **3.6.8.6. Proje ve Komitelerde Görev Alma**

Önemli komitelerde ve projelerde umut verici bir işgörenin veya yönetici adayının görevlendirilmesi, geniş bir deneyim kazandırılmasına neden olur. Önemli kararlar alan, planlar yapan ve projeler gerçekleştirilen komitelerde görev alanlar, kişilikler, meseleler, süreçler açısından geniş bir kavrayış kazanabilirler. Önemli bir komiteye işgörenleri atama, onlara amir veya yönetici olmaları için ihtiyaç

---

<sup>231</sup> Bingöl, a.g.e., ss.225.

<sup>232</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.243.



duydıkları güvenilir bir bilgi birikimi ve deneyim kazandırabilir.<sup>233</sup>

Aday eski ve görgülü yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir, kendi görüş ve önerilerini sunarak işletmenin verimli çalışmasına katkıda bulunur.<sup>234</sup>

### **3.6.8.7. Kilit İşlerin Kullanılması**

Bazı işletmeler, personelini yetiştirmek, bazı yetenek ve becerilerini geliştirmek amacıyla bazı kilit işlerden yararlanmaktadırlar. Böylece eğitilenlerin iş başında işlerini bizzat yaparak öğrenmeleri sağlanmış olur. Eğitilen kişilerin, yapılması ve başarılması için temel kararları gerektiren; güç sorunların çözümüne olanak tanıyan; tepe yöneticileriyle ve firmanın dış çevresiyle teması gerektiren; ve başarılması için etkin bir liderliğin gerekli olduğu işlerde bizzat çalıştırılıp yetiştirmeleri sağlanır.<sup>235</sup>

---

<sup>233</sup> Bingöl, a.g.e., s.226.

<sup>234</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.152.

<sup>235</sup> Bingöl, a.g.e., s.226.

### 3.6.8.8. İş Dışında Eğitim

İşgören belirli bir süre işinin başından alınarak örgüt içinde ya da örgüt dışında başka bir yerde eğitime tabi tutuluyor ise, buna iş dışında eğitim adı verilir.<sup>236</sup>

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim ve geliştirme, öğrenmeyi hedef alan kısa bir kurs biçiminde olabileceği gibi birkaç hafta veya birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanır. Kurslar firma içinden birisi tarafından yürütüleceği gibi, üniversite öğretim üyeleri, özel eğitim uzmanları veya eğitim hizmeti de veren danışmanlık firmalarınca da yürütülebilir.<sup>237</sup> İş dışı teorik eğitim faaliyetlerinin en tipik özelliği teorik bazda olmasıdır. Çalışan işinden uzaklaştırılır, örgüt içinde ya da dışında eğitim faaliyeti yürütülür.<sup>238</sup>

---

<sup>236</sup> Ünsalan ve Şimşeker, a.g.e., s.106.

<sup>237</sup> Bingöl, a.g.e., s.226.

<sup>238</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.244.

### **3.6.8.9. Programlanmış Öğretim**

Yeni teknolojiler, işyerinde eğitim sağlamak isteyen örgütler için mevcut seçenekleri hızlı bir şekilde arttırmıştır. Programlanmış öğretim, 1950'lerin sonlarında ortaya çıkmış heyecan verici gelişmelerden birisi olmuştur. Burada öğretim malzemesi, bölümlere ayrılır. Her bir bölüm, öğrenilecek tüm konunun küçük bir parçasını temsil eder ve her bir bölüm bir sonrakine geçmeden önce başarıyla öğrenilmelidir.<sup>239</sup>

### **3.6.8.10. Görsel Eğitim**

Eğitimciler uygulamaya yönelik olarak, eğitime katılanların önünde bir şeyin nasıl yapılacağını gösterirler. Bu yöntemde, hem görsel hem de işitsel iletişim materyalleri kullanılır. Katılımcı, bu yöntemler sayesinde herhangi bir şeyin en uygun biçimde ya da ustaca nasıl başarılacağını görür.<sup>240</sup>

Görsel eğitim, en eski ve en yaygın eğitim tekniğidir. Bu tekniğe göre; verilmek istenen bilgiler

---

<sup>239</sup> Bingöl, a.g.e., s.227.

<sup>240</sup> Dolgun, a.g.e., s.127.

veya malzemeler, film, fotoğraf veya yansılar aracılığıyla gösterilmeye çalışılır. Örneğin bir işin yapılış tarzı, bir filmle eğitilenlere öğretilir. Gösteri sırasında bir eğitimci ek açıklamalarda bulunarak öğrenmeyi kolaylaştırır. Diğer yandan gösterinin sonunda katılanlara soru sorma olanağı tanınır, sorular yanıtlanır veya istenirse gösteri tekrarlanır.<sup>241</sup>

### **3.6.8.11. Konferans veya Tartışma**

Konferans yönteminde uzman kişinin konuyu anlatması, eğitilenlerin dinlemesi, gerekirse not tutması ve konferans bitiminde soru sorması esas alınır.<sup>242</sup>

Konferans, bir sorun üzerinde fikir yürütebilecek ve onu analiz edebilecek kimselerin biraraya gelerek tartışmaları ve ortak bir görüşe varmaya çalışmalarıdır. Konferansa katılan kişiler, konunun çeşitli noktalarını, fikirleri, süreçleri ve ölçütleri birbirlerine iletirler. Konferans biçimindeki eğitimde,

---

<sup>241</sup> Bingöl, a.g.e., s.228.

<sup>242</sup> Yüksel, a.g.e., s.206.

katılanların hepsinin tamamen aşına oldukları ve önceden gündemi belirlenmiş bir konu tartışılır.<sup>243</sup>

Tartışmalı konferansların ilginç örneklerinden biri “forum”dur. Burada konuşmacı önce konuya ilişkin kısa bilgi verir, daha sonra toplantıya katılanlar soru, görüş, eleştiri ve önerilerle tepkilerini belirtirler. Özgür bir ortamda görüşler geliştirilir, tartışılır, sorunlara çözümler aranır ve dinamik bir yapı oluşur.<sup>244</sup>

### **3.6.8.12. Sınıf Eğitimi**

Sınıf eğitimi, çok az sayıdaki eğitimci ile çok sayıda kişinin eğitilmesini sağlar. Böyle bir eğitim, bilgilerin ve talimatların derslerle ve bazı görsel araçlarla verilebileceği durumlarda eğitime yardımcı olur. Gözetimci ve yönetici geliştirme programlarında olduğu gibi grubun hacmi küçükse, sınıf eğitimi katılımcı yapıya sahip rol oynama, duyarlılık eğitimi

---

<sup>243</sup> Bingöl, a.g.e., s.228.

<sup>244</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.154.

ve örnek olay gibi eğitim yöntemlerinde de kullanılabilir.<sup>245</sup>

### **3.6.8.13. Rol Oynama**

Rol oynama yöntemi, bireyleri gerçek iş yaşamına hazırlayan, başkalarıyla işbirliğini öğreten belirli problemlere çözümler aramaya sevk eden bir eğitim yöntemidir. Bu yöntemde iş örgütlerinde meydana gelen problemlere benzeyen durumlar bir senaryo şeklinde bireylere sunulduktan sonra kendilerinden sanki böyle bir durumun içindeymişler gibi farklı kimlikler altında roller üstlenip sorun çözücü davranışlar ortaya koymaları istenir.<sup>246</sup>

Rol oynama yöntemi, yakın geçmişte değerli bir eğitim aracı olarak kabul görmüştür. Rol oynama, bir “taklit edelim” oyunuyla başlar ve oyunda rol alanların başarısını dikkatli olarak değerlemeye yardımcı olur. Yöntem canlıdır ve bundan dolayı da katılanların ilgilerini çeker. Bu teknik, yapıcı olduğu

---

<sup>245</sup> Bingöl, a.g.e., s.228.

<sup>246</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.246.

kadar da iyileştiricidir ve katılanlar eğitildikleri gibi aynı zamanda eğlendirilirler.<sup>247</sup>

#### **3.6.8.14. Örnek Olay**

Bu yöntem ilk defa 1920 yıllarında Harvard business school'da eğitim alanına sokulmuş fakat daha sonraları uygulama alanı çok genişleyerek deniz aşırı ülkelere sıçramış, özellikle genç yöneticilerin işletme yöntemine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır.<sup>248</sup>

Orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan örnek olay yöntemi, grubun dikkatini özel bir duruma ve soruna çevirir. Bu yöntemde örgüt ile ilgili herhangi bir gerçek veya hayali sorun yazılı bir metin halinde eğitilenlere aktarılır ve sorun eğitilenler tarafından tartışılarak karara etki edecek faktörler gözden geçirilir ve seçenekler değerlendirilir. Yazılı olarak dağıtılan sorun, eğitilenlerce tam olarak anlaşılıncaya kadar tekrar ettirilir veya okutturulur, örnek olayda sorun doğuran nedenler üzerinde düşündürülür ve ilkeleri anlamaya teşvik edilirler.

---

<sup>247</sup> Bingöl, a.g.e., s.229.

<sup>248</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.157.

Kuşkusuz sorunun tek çözüm yolu yoktur. Katılanların her biri olası çözüm yolu önerir, diğerleri bunu tartışır veya eleştirirler. Örnek olay yönteminde bir olay üzerinde isabetli karar verme; ifade edebilme, başkalarını ikna edebilme, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme ve yerinde ve zamanında konuşma yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Bunun yanı sıra, bu yöntem, geliştirilenlerin kendi kendilerini değerlendirmelerine fırsat verirken ilgiyi canlı tutar.<sup>249</sup>

### **3.6.8.15. Simülasyon**

Bu eğitim ve geliştirme tekniği, gerçek iş ve çalışma koşullarına benzeyen iş ve çevresi koşulları sağlayarak hem yöneticiler hem de yönetici olmayanlar için kullanılır. Kısaca simülasyon sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunları olarak da adlandırılır. İş ve çalışma çevresinin gerçek olmaması nedeniyle gerçek iş ortamından çok daha güvenli ve daha az endişe vericidir. Eğitim sırasında gerekli bilgi ile deneyim simülatör ortamında adaylara kazandırılır, daha az iş kazası yaşanabileceğinden eğitim giderleri

---

<sup>249</sup> Bingöl, a.g.e., ss.229-230.



düŖebilir. Pahalı bir yöntemdir ancak büyük kuruluşlar bu yöntemden faydalanabilirler.<sup>250</sup>

Eğitim simülatörleri, öğrenmeyi ve transferi sağlamak için gerçek iş ortamının en önemli özelliklerinin model olarak alındığı bir düzenek yaratmak için kullanılmaktadır.<sup>251</sup>

### **3.6.8.16. Duyarlılık Eğitimi**

Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yaratmaktır.<sup>252</sup>

Üst kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde kullanılan duyarlılık eğitimi, uygulamada hızla yayılan özellikle yönetici geliştirme programlarında kullanılan yöntemlerinden birisidir. Duyarlılık eğitimine, t-grup, beşeri ilişkiler eğitimi, laboratuvar eğitimi gibi adlar verilmektedir. Duyarlılık eğitimi, yöneticilerin kendi kendilerini daha iyi anlamalarını

---

<sup>250</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.246.

<sup>251</sup> Ergin, a.g.e., s.83.

<sup>252</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s.156.

sağlayan ve başkaları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerine yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Ayrıca bu yöntem, onların başkalarının duygularını, tepkilerini ve kendi üzerlerindeki etkilerini anlamalarına fırsat verirken, kişilerarası ve grup içi ilişkilerin daha üretici ve tatmin edici olması yönünde yöneticilerin becerilerini arttırmalarına katkıda bulunur.<sup>253</sup>

Bu eğitime katılan yöneticiye kendi davranışlarını analiz etme imkanı sağlanır. Böylece bireyin kendisini ve karşısındakini anlama, etkileme yeteneklerinin ve iyi iletişim kurma becerilerinin geliştirilmesine, bireyin kendini ön plana alan “ben” düzeyinden diğer çalışanları da dikkate alan “biz” ya da “grup” düzeyine çıkartılmasına çalışılır.<sup>254</sup>

### **3.6.8.17. Özel Okuma Parçaları**

Alt kademe yöneticilerinin davranışlarının değiştirilmesinde ve bilgilerinin artırılmasında kullanılan etkili bir yöntemdir. Büyük örgütler,

---

<sup>253</sup> Bingöl, a.g.e., s.230.

<sup>254</sup> Yüksel, a.g.e., s.207.

personeli için işletme ve teknik konularda kitapların bulunduğu kütüphaneler oluştururlar.

Yöneticiler, bilgilerini arttırmanın ve en son yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi elde etmenin bir aracı olarak kütüphane ve internet olanaklarından yararlanmaları için teşvik edilirler. Hatta bazı örgütler, okumayı hızlandırma kursları başlatmışlardır. Bu kursların amacı, okuma hızını ve anlamayı iyileştirmek ve yönetsel etkinliği arttırmaktır. Okuma iyileştirme programları, öz-gelişim için yönetsel kapasiteyi iyileştirmenin bir aracı olabilir. Mesleki okuyucular, aynı zamanda, mesleki ve ticari yayınlarda yer alan daha önemli makalelerden bilgiyi çıkarıp düzenlemek için kullanılmaktadır. Bu bilgiler, teyp kayıtları veya basılı özetlerle yönetsel personelin hizmetine sunulur.<sup>255</sup>

### **3.7. Küresel Açıdan Eğitim ve Geliştirme**

Bilgi teknolojileri ile bilgi, yaygın ve herkesin sahip olabileceği bir nitelik kazanmıştır. Organizasyonların biçimlendirdiği ekonomik

---

<sup>255</sup> Bingöl, a.g.e., ss.227-231.

yaşamda, bu niteliksel değişim “küreselleşme” olarak algılanmaktadır.<sup>256</sup>

Küresel eğitim ve geliştirme her ülke şirketi için gerekli bir olgudur. Çünkü dünya ölçeğinde kişiler, işler ve örgütler oldukça farklıdır. İnsan kaynaklarının uluslararası anlamda eğitimi, ülke dışına gönderilecek personelin başarısını arttırmanın yanı sıra, merkezle bağlı işletmeler arasında daha iyi bir bilgi akışını da sağlayacaktır. Ancak burada temel amaç, gönderilecek kişinin genelde gönderildiği ülke vatandaşları ile, özelde de işletmedeki çalışanlarla etkin iletişimini sağlamaktır. Bu nedenle küresel bir pozisyona getirilecek kişilerin, görev yapacakları ülkenin gelenekleri, kültürü ve çalışma alışkanlıklarına karşı bulunan yabancılıklarının giderilmesine yönelik güçlü bir oryantasyon programının uygulanması son derece gereklidir.

Yabancı ülkede görev yapacak yöneticiler, öncelikle yönetim geliştirme programlarına tabi

---

<sup>256</sup> Adem Öğüt, *Bilgi Çağında Yönetim*, 2.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Haziran 2003, s.28.

tutularak gerek liderlik özelliklerinin geliştirilmesi, gerek yönetim bilgilerinin ve gerekse etkinliklerinin artırılması sağlanmaya çalışılır. Ayrıca karar alma, zamanı etkin kullanma ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi de bu çerçevede ele alınır.<sup>257</sup>

---

<sup>257</sup> Bingöl, a.g.e., s.236.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN REKABET POLİTİKASI ÜZERİNE ETKİSİ

#### 4.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Eğitim ve Geliştirmenin Kullanılması

İşletmelerin en değerli sermayeleri eğitilmiş, nitelikli çalışanlardır. Şirketlerin rekabet edebilirliği yetenekleri gelişmiş, esnek, verimli ve yaratıcı çalışmalar ancak insan sermayesi ile mümkün olabilmektedir.<sup>258</sup>

Bir ülkenin büyümesi ve gelişmesi mikro çapta işletmelerin sahip oldukları elemanları eğitmelerine ve onları geliştirmelerine bağlıdır. Eğitim ve geliştirme işlevi bir işletmede en alt düzeydeki elemandan en üst düzey yöneticiye kadar uzanmaktadır. Devamlı gelişmelerin ve yeniliklerin olduğu çağımızda eğitim ve geliştirmenin sonu yoktur. İşletmeler günümüz şartlarına ayak uydurabilmek ve rekabet edebilmek

---

<sup>258</sup> “Eğitim & Geliştirme”,[www.kariyerzirvesi.com](http://www.kariyerzirvesi.com), Erişim Tarihi: 15 Kasım 2007.

için elemanlarını eğitmek ve onları geliştirmek zorundadırlar.<sup>259</sup>

Özellikle son yıllarda dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü sağlayan faktörlerde büyük değişiklikler olduğu görülmektedir, artık bireysel ve kurumsal öğrenme kalıcı bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Görülen odur ki 21.yy'ın bilgi toplumunda insan kaynakları işletmelerin rekabet gücü açısından stratejik bir öneme sahip olacaktır. İşlerine ortalamanın üzerinde bilgi ve deneyim getirebilenler, yeni toplumun kazançlı çıkacak kesiminde yer alacaklardır. Bu nedenledir ki işletmeler eğitim ve geliştirme faaliyetlerini daha etkin, fonksiyonel ve dinamik hale getirerek rekabet dünyasında ayakta kalmaya çalışacaklardır. Herhangi bir nedenle bu dinamizmin zayıflaması örgütün zor durumlara düşmesine neden olabilecektir.<sup>260</sup>

---

<sup>259</sup> Ahmet Kızıllı, www.papatya.gen.tr, Erişim Tarihi: 23 Ekim 2007.

<sup>260</sup> Nursel Aktaş, "Eğitimde Dış Kaynaklardan Yararlanma", paribus.tr.googlepages.com, Erişim Tarihi: 18 Kasım 2007.

Şirketler, rekabet üstünlüğü sağlamak için dört alan ile mücadele etmek zorunda kalırlar. Bunlar: kalite üstünlüğü, global düşünme, yüksek performanslı çalışma sistemi mücadelesi, sosyal mücadele, global mücadele, global pazarlara açılmayı ve yabancı yerlerde çalışmaya hazırlanmayı gerektirir. Kalite mücadelesi, müşteri, hizmet ve ürün ihtiyaçlarını karşılamayı gerektirir. Sosyal mücadele, farklı işgücünü yönetmeyi ve personelin okuma, yazma ve matematik becerilerini geliştirmelerini gerektirir. Yüksek performanslı iş mücadelesi, yeni teknolojilere ve iş dizaynına entegre olmayı gerektirir.<sup>261</sup>

#### **4.1.1. Eğitim ve Global Mücadele**

Faaliyetlerini yabancı bir ülkede gerçekleştiren bir şirket için eğitim ve geliştirme çok önemlidir. Uluslararası insan kaynakları yönetimi (UİKY) yerel insan kaynakları yönetiminin kullandığı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ek olarak farklı eğitim ve geliştirme faaliyetleri kullanmaktadır. Bu farklılık

---

<sup>261</sup> Raymond A. Noe, (Çeviren: Canan Çetin), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım, 1999, s.9.



şirketin bulunduğu ülkenin kültürel ve coğrafi farklılıklarından doğmaktadır. Yabancı bir ülkede istihdam eden işgücünün başarılı olabilmesi bu kültürel ve coğrafi farklılıkların gerekli eğitimle giderilmesine bağlıdır.<sup>262</sup>

Kültürler arası eğitim; deniz aşırı tayinler için personeli ve aileleri hazırlamada önemlidir. Kültürler arası eğitim; personeli ve ailelerini yeni yerleşecekleri ülkenin normlarını ve kültürünü anlamaya, görevlerini tamamladıktan sonra Amerika'ya dönmeye hazırlar. Buna ek olarak amerikan şirketleri, yabancı iş kazanmada yabancı personeli eğitmeyi arzulamaktadır. Birçok şirket eğitim için Amerika'ya yabancı personel getirmekte ve sonra onlar kendi ülkelerine dönmektedir. Örneğin; Boeing, Hindistan ve Polonya'dan Amerika'ya personel getirmektedir. Onlar ülkelerine ihtiyaç duyulan uçak imalatı ve dizaynı bilgisiyle dönmektedirler.<sup>263</sup>

---

<sup>262</sup> Bayraktaroğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, a.g.e., s.237.

<sup>263</sup> Noe, a.g.e., ss.9-10.

#### 4.1.2. Eğitim ve Kalite Mücadelesi

Her iş veya endüstriyel örgütün başarısı çoğunlukla pazarladığı ürün veya hizmetin kalitesine bağlıdır. Bu tür kalite sorumlulukları genellikle ilk hat çalışanlarındadır. Satıcı, güvenilirlik ve şirketinin hizmetini satarken aynı zamanda bir ürün satmaktadır. Üretim hattı satıcısı, kalite kontrol departmanı mevcut olsa bile, müşterinin kendisini memnun edecek bir ürün alıp almadığına karar verebilir ve kendisinin sürekli alım gücünü garantileyebilir.<sup>264</sup> Kalitenin evrensel tanımı yoktur. Değişik tanımlamalardaki ana farklılıkları; ürünün, müşterinin veya imalat işleminin üzerinde durulup durulmamasıyla ilgilidir. Örneğin; kalite ustası W. Edwards Deming, ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını nasıl karşıladığı üzerinde durmaktadır. Phillip Crosby'nin yaklaşımı, hizmetin veya imalat işleminin mühendislik standartlarını nasıl karşıladığı üzerinde durur. Eğitim, personele ürünün tüketiciye dağıtımından sonra ürün veya hizmeti tamir

---

<sup>264</sup> Mehmet İnce, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama” (Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.154.

etmektense, üründe kaliteyi kurabileceği istatistiksel proses kontrolü ve diğer kalite ile ilişkili beceriler öğretilerek kalite üstünlüğü hususunda şirketlere yardım edebilir. Toplam kalite yönetimi (TKY), kalite ve verimliliği sürekli geliştirmede hem işgücünün hem de yönetimin yetenek ve becerilerine dayanarak iş yapmanın işbirliği formu olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak kalite mücadelesi personel ve yöneticilerin; yüksek kaliteli ürünleri ve hizmetleri yaratmalarında birlikte çalışmalarını için gerekli karşılıklı kişisel beceriler üzerine eğitilmeleri için baskı yapmaktadır.<sup>265</sup>

#### **4.1.3. Eğitim ve Sosyal Mücadele**

İş örgütlerinde çalışan işgücü, ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş ve milliyet-kültür açısından gittikçe farklılaşmaktadır.<sup>266</sup> Şirketler, işteki değişimlerden özellikle iş yeri ve iş sözleşmesi içinde değişiklikler, beceri eksiklikleri, iş gücünün demografik ve ırksal bileşimi ile ilgili sosyal mücadeleler sonucu olarak

---

<sup>265</sup> Noe, a.g.e., ss.10-12.

<sup>266</sup> Şimşek ve Öge, a.g.e., s.11.

pek çok rekabet avantajıyla karşılaşır. Eğitim, personelin birbirleriyle özellikle kadınlarla ve azınlıklarla etkin bir şekilde çalışmayı sağlamada ve onları kabul etmede kilit bir rol oynamaktadır. Farklı işgücü çeşitliliğini başarılı bir şekilde yönetmede, yöneticiler ve personel; bir dizi yeni beceriler dahilinde eğitilmelidir. Bunlar:<sup>267</sup>

-Geniş çeşitlilikte geçmişe sahip personelle etkin bir şekilde iletişim kurabilme,

-Farklı yaşlarda, eğitim geçmişlerinde, fiziksel yeteneklerde, ırklarda olan personeli geliştirme ve koçluk etme,

-Fiziksel engel veya ırk, cinsiyet temelli kalıplaşmış örnek ve değerlerden bağımsız performans geribildirimini sağlama,

-Personele bütün farklı geçmişlerine rağmen yaratıcı ve yenilikçi olmalarına izin veren iş çevresi yaratma.

---

<sup>267</sup> Noe, a.g.e., ss.13-14.

#### **4.1.4. Eğitim ve Yüksek Performanslı İş Sistemi için Verilen Mücadele**

İş dünyası açısından eğitim temel olarak insanların işlerini daha iyi bir şekilde yapabilmelerini sağlamanın bir yoludur. Bunu başarmak için eğitim, insanların hız, etkili çalışma, bilinçli davranış geliştirme gibi yetenekleri kazanabilmelerini sağlayan bilgi, yönetim ve çalışma arkadaşları ile işbirliği yapabilme becerilerini geliştirmektedir. Aynı zamanda eğitim, rekabet yeteneği, anlama ve kavrama becerisini geliştirerek çalışanların iş üzerinde hakimiyet kurmalarına katkı sağlamaktadır.<sup>268</sup>

Yeni teknoloji, beceri gereklerinde ve iş rollerinde değişikliklere neden olur ve iş yapısının yeniden dizayn edilmesi ile (iş gruplarının kullanımı örnek verilebilir) sonuçlanır. Örneğin; bilgisayarla bütünleşmiş imalat işlemini otomatik yapmak için robotlar ve bilgisayarlar kullanılır. Bilgisayar, değişik ürünlerin üretimine bilgisayarın yeniden programlanmasını mümkün kılar. Sonuç olarak işçi,

---

<sup>268</sup> İnce, a.g.e., s.146.

malzeme yöneticisi, operatör/montajcı ve bakım işi bir pozisyonda birleştirilebilir. Bilgisayarla bütünleşmiş imalat, personelden karmaşık teçhizatla teçhizatı görüntülemesini ve problemleri çözmesini, diğer personelle bilgi paylaşmasını ve imalat sürecinin tüm bileşenleri arasındaki ilişkileri anlamasını gerektirir.

Teknoloji sayesinde ürün kalitesini ve müşteri hizmetini iyileştirmede ihtiyaç duyulan bilgi, personele kolay erişebileceği hale gelir. Bu, personelin müşteriyi memnun etme ve işlerini nasıl yerine getirdiklerini saptamak için daha fazla sorumluluk almayı bekledikleri anlamına gelir. Mikro bilgisayarlar ve softwaredeki gelişmeler bilgi depolama ve bulmada yeni yollar yaratmışlardır.

Eğitimin oynadığı rol nedir? Personel işe özgü bilgi ve temel becerilere, yeni teknoloji ile donatılmış teçhizatla çalışmada ihtiyaç duyar. Çünkü, teknoloji ürün farklılığı ve alışkanlık yaratmayı başarma manasında kullanılır ve personel müşterilerle iletişim kurma ve dinleme yeteneklerine sahip olmalıdır. Müzakere ve çatışma yönetimi ve problem çözme

becerileri gibi kişilerarası beceriler; imalat ve hizmet işleri için iş gerekleri olan fiziksel güçlülük, koordinasyon ve yeterli motor becerileri daha önemlidir. Teknolojik ilerlemeler, ürünleri ve hizmetleri daha iyi yapmada personel için bunu mümkün kılsa da yöneticiler personele değişim yapma gücünü vermelidir.<sup>269</sup>

## **4.2. Eğitim ve Geliştirmenin Bir Rekabet Unsuru Olan İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi**

### **4.2.1. İnsan Kaynakları Gelişiminin Önemi**

Çalışanların değerli varlıklar olduğu gerçeği ile eğitimlerine ve geliştirilmelerine ilişkin olarak yapılacak sistematik ve tutarlı yatırım aracılığıyla değerlerinin artırılmasının gerekliliği, insan kaynakları yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Örgüte eleman bulma, örgütün gereksindiği yetenek tabanının sağlanmasıyla ilgilidir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi (İKG) ise, insanların var olan yeteneklerinin, onlara yetişmeleri için yardım edecek ve kendi yeteneklerinden ve becerilerinden daha etkili

---

<sup>269</sup> Noe, a.g.e., ss.15-16.

biçimde yararlanmaları sağlanarak arttırılması ve genişletilmesiyle ilgilidir.<sup>270</sup> Eleman sağlama ve insan kaynaklarını geliştirme politikaları birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütler, ellerindeki yetenekleri geliştirerek ya da başka yerlerden nitelikli elemanlar sağlayarak örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırlar.<sup>271</sup>

#### **4.2.2. İnsan Kaynakları Gelişimine Yaklaşım**

İnsan kaynaklarının gelişimi (İKG), aşağıda belirtilen önemli noktaları içermektedir:<sup>272</sup>

- Sistemli ve planlı eğitim yaklaşımlarının izlenmesi,
- Sürekli bir gelişme politikasının benimsenmesi,
- Sürekli “öğrenen bir örgüt” kurulması ve sürdürülmesi,
- Her eğitim etkinliğinin performansla ilişkisinin kurulması,

---

<sup>270</sup> Canman, a.g.e., s.124.

<sup>271</sup> Nuri Tortop, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M.Akif Özer, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2006, s.160.

<sup>272</sup> Canman, a.g.e., s.124.



-Yönetimi geliştirmeye ve kariyer planlamasına özel bir ilgi gösterilmesi.

#### **4.2.2.1. Sistemli ve Planlı Eğitim**

##### **4.2.2.1.A. Sistemli Eğitim**

Örgüt için temel ihtiyaçların karşılanması amacıyla planlanan eğitim etkinliğidir. Burada eğitim işinden anlayan kişiler tarafından planlama yapılır, bunlar yürütölür ve değerlendirilir.<sup>273</sup>

Sistemli eğitim, dört basamaklı bir modele dayanmaktadır:<sup>274</sup>

-Eğitim ihtiyaçlarının saptanması,

-İhtiyaçların karşılanması için yapılacak eğitimin türüne karar verilmesi,

-Eğitim etkinliklerinin planlanması ve uygulanması için deneyimli, eğitim görmüş eğitimcilerden yararlanılması,

---

<sup>273</sup> Tortop ve diğerleri, a.g.e., s.161.

<sup>274</sup> Canman, a.g.e., s.125.

-Eğitimin etkili olarak sürmesini sağlamak amacıyla eğitim etkinliklerinin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi.

Sistemli eğitim modeli, eğitim programlarının planlanmasında iyi bir temel oluşturur. Oysa eğitim, bundan daha karmaşık bir süreçtir. Sistemli eğitim kavramının diğer bir sakıncası da, yöneticilerin ve personelin eğitim sorumluluklarına yeterince ağırlık vermemesidir.<sup>275</sup>

#### **4.2.2.1.B. Planlı Eğitim**

Kenney ve Reid'in tanımladığı gibi, planlı eğitim “iyileştirilmiş performans için gereken öğrenme düzeyinin gerçekleşmesi amacıyla yapılan bilinçli bir müdahaledir.” Planlı eğitim süreci aşağıdaki basamaklardan oluşur:<sup>276</sup>

-Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve tanımlanması,

-Gerekten öğrenme düzeyinin tanımlanması,

---

<sup>275</sup> Tortop ve diğerleri, a.g.e., s.161.

<sup>276</sup> Canman, a.g.e., ss.125-126.

- Eğitim hedeflerinin belirlenmesi,
- Eğitim programlarının planlanması,
- Eğitim hizmetini kimin sağlayacağına karar verilmesi,
- Eğitim programlarının yurütulmesi.

#### **4.2.2.2. Sürekli Gelişme**

Sürekli gelişme, tedrici gelişmeden tamamen farklıdır. Sürekli gelişme, organizasyonda “reengineering” sonucu elde edilen yüksek performansın devamı için başarıyı etkileyen faktörlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ifade eder.<sup>277</sup>

Eğitim eksiksiz bir şekilde planlanmalıdır; ancak, sürekli gelişme felsefesi, eğitimin, örgüt tarafından, insanlar için, yalnızca işe başladıklarında ya da mesleklerinin belirli noktalarında sağlanan bir etkinlik olmadığını vurgular. Gerçek anlamıyla düşünöldükçe eğitim, biçimsel direktiflere dayanan eğitime daha az ağırlığın verildiği, ve personelin,

---

<sup>277</sup> C. Can Aktan, “Değişimin Sürdürölmesi ve Kaizen Felsefesi”,www.canaktan.org, Erişim Tarihi: 11 Mart 2008.

yöneticilerin de yardımı ve kılavuzluğu ile kendi öğrenme faaliyetlerini kendi başlarına yürütmeleri sorumluluğunun giderek arttığı bir süreç olarak kabul edilir. Sürekli gelişme hakkında Londra'daki Personel Yönetimi Enstitüsü'ne göre, bir örgütteki öğrenme etkinliğinin, hem çalışanlara hem de örgüte tam anlamıyla yararlı olabilmesi için aşağıdaki şartların gerçekleştirilmesi gerekir:<sup>278</sup>

-Örgüt, stratejik bir iş planına sahip olmalıdır,

-Yöneticiler, ihtiyaçları, ortaya çıktıkça tanımlamaya ve karşılamaya hazır, istekli ve yetili olmalıdır,

-Öğrenme ve görev mümkün olduğu oranda bütünleştirilmelidir,

-Sürekli gelişme için itici güç, tepe yöneticilerinden ve diğer üst yönetim kadrosundan (örneğin bir yönetim kurulu) gelmelidir,

-Sürekli gelişmeye yatırım yapılması, üst yönetim kadrosu tarafından, en azından, araştırma,

---

<sup>278</sup> Canman, a.g.e., ss.126-127.

yeni ürün geliştirme veya sabit tesislere yapılan yatırım kadar önemli olarak değerlendirilmelidir.

#### **4.2.2.3. “Öğrenmeye Dayanan Örgüt”ün Gerçekleştirilmesi**

Öğrenen örgütler; iş görenlerin arzu edilen sonuçları elde edebilmeleri için kapasitelerini genişletebildikleri, yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri ve ortak bir vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebildikleri örgütler şeklinde tanımlanabilir.<sup>279</sup>

Öğrenmeye dayanan örgüt, Pedlar ve arkadaşları tarafından “Üyelerinin öğrenme faaliyetlerini kolaylaştıran ve kendisini sürekli olarak değiştiren örgüttür.” biçiminde tanımlanmaktadır. Handy ise, öğrenmeye dayanan örgütü, “hem kendisi öğrenen hem de personelinin içindeki öğrenme hevesini özendiren örgüt” olarak tanımlar. İnsanların sorular sorması, düşünmesi ve öğrenmesi için ortam yaratır ve sürekli olarak dünyayı ve personelin bu dünyadaki

---

<sup>279</sup> M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Yenilenmiş 5.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ekim 1999, s.385.

yerini düzenler. Handy'e göre, öğrenmeye dayanan örgütün sorular sorması, kuramlar geliştirmeye çalışması ve bunlar üzerinde düşünmesi için biçimsel (resmi) bir yönteme ihtiyacı vardır. Örgüt üyelerinin, görevleri geleneksel olarak yerine getirme yollarını sorgulamaları ve iyileştirme önerilerinde bulunmaları isteklendirilmelidir.<sup>280</sup>

#### **4.2.2.4. Performansla İlişkili Eğitim**

Bu süreçte özellikle eğitimle performans gerekleri arasında bir ilişki kurulmaktadır. Bireyler için bunun anlamı, ne bildikleri ile ne yapabilecekleri ve ne bilmeleri gerektiği ile ne yapabildikleri arasındaki boşluğun doldurulması olmaktadır. Bununla birlikte, boşlukların doldurulması üzerinde yoğunlaşma, eğitimin yanlış yapılanları düzeltmekten başka bir şey olmadığını savunan görüşü benimsemiş benimsenmiş düşüşüne düşmek anlamına gelebilir.<sup>281</sup>

Eğitimin bu anlatılanlardan çok daha olumlu bir içeriği vardır. Bu içerikte gelişme ihtiyaçlarının

---

<sup>280</sup> Canman, a.g.e., s.127.

<sup>281</sup> Tortop ve diğerleri, a.g.e., s.163.

tespiti, çok yönlü beceri, insanları daha fazla sorumluluk alacak hale getirme, yönetimin devamlılığını sağlama ve her tür yeteneği geliştirmek vardır.

Performansla ilişkili eğitim, örgütün gereksinimleri ile de ilişkilidir. Bu gereksinimler, örgüt gelişirken ve ilgi alanlarını genişletirken, piyasaya yeni ürünler sunup, yeni Pazar ve çalışma sistemleri bulup, yeni teknolojiyi uygulamaya koyarken, personelin de yeni görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmalarının sağlanması ile ilgili olacaktır.<sup>282</sup>

#### **4.2.2.5. Yönetimi Geliştirme**

Yönetim görevi, geniş bilgi, yetenek ve deneyimi gerektiren bir görevdir. Günümüzde meydana gelen teknolojik, ekonomik ve özellikle hızlı sosyo-kültürel değişim ile yoğun rekabet koşulları, firmaların hem faaliyet alanını hem de yapısını oldukça fazla etkilemektedir. Bu durum, yeni tekniklerin, yapıların ve süreçlerin kullanımını zorunlu

---

<sup>282</sup> Canman, a.g.e., ss.128-129.

hale getirirken; şirketlerin başarılı bir biçimde yönetilmesi, bu hızlı değişim ve rekabet koşullarına ayak uyduracak etkinlikte ve yetenekli yöneticilerin varlığını gerektirmektedir.<sup>283</sup>

Yönetimi geliştirme, örgütün, şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılaması için gerekli olan etkili yöneticilere sahip olmasını gerçekleştirmeyi amaçlayan etkinliklerdir. Eldeki yöneticilerin performanslarının iyileştirilmesi, onlara gelişmeleri için gerekli imkanların verilmesi ve mümkün olduğu oranda, örgüt içinde yönetimin devamlılığının sağlanması ile ilgilenir.<sup>284</sup>

Örgütlerde yönetimi geliştirme mekanizması aracılığıyla; yöneticilerin performansların ve sorumluluklarının bilincinde olmalarını sağlayarak ve performanslarının ölçülmesinde kullanılarak objektif ölçütler konusunda onlarla anlaşmaya vararak iyileştirmek, yöneticilere daha fazla inisiyatif tanımak ve kendi çalışma alanlarında ve örgütün herhangi

---

<sup>283</sup> Bingöl, a.g.e., s.233.

<sup>284</sup> Canman, a.g.e., s.129.



başka bir yerinde daha yüksek bir konumda çalışabilmelerini sağlayacak eğitimi ve tecrübeyi kazandırmak, yeterli yönetsel sürekliliği sağlamak amacıyla örgütün her yerinde her düzeydeki yöneticileri desteklemek ve bunun düzenli izlemeye bağlandığı bir sistem oluşturmak gibi amaçlara ulaşılmaya çalışılır.<sup>285</sup>

#### **4.2.2.6. Kariyer Geliştirme**

Kariyer kavramı değişik anlamlar içermektedir. En yaygın anlamı, seçilen bir iş hattında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak; daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmektir. Her ne kadar kariyer teriminin anlamı bir iş dizisiyle sınırlansa da, gerçekte, bireyin tüm yaşamını içermektedir.<sup>286</sup>

Kariyer geliştirme, iş yaşamında bireyin ve örgütün çok önemli karar ve sorumluluk anlayışının bir ürünüdür. Kişiler ve örgütler mevcut pozisyonları göz önünde bulundurarak ve eğitim olanaklarından

---

<sup>285</sup> Tortop ve diğerleri, a.g.e., ss.163-164.

<sup>286</sup> Can ve Kavuncubaşı, a.g.e., ss.158-159.

yararlanarak daha fazla gelişmek ve performans düzeylerini yükseltmek isterler. Bu yükseliş hedeflerine ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda harekete geçmek gerekir ki bu olgu “kariyer geliştirme”den başka bir şey değildir.<sup>287</sup>

Yönetimin önemli sorumluluklarından biri de tüm potansiyellerinden faydalanacak şekilde çalışanları geliştirmektir. Organizasyonun büyümesi ve sürekli değişmesi, yöneticilerin, insanları geliştirmeye ve onları anahtar pozisyonlara yerleştirmeye önem vermelerine neden olmaktadır. Kariyer politikalarını uygulayan işletmelerin kısa zamanda gerek yönetim, gerek üretim, gerekse planlama programlarında daha başarılı olacağını söylemek mümkündür. Kariyer geliştirme çabası, stratejik insan kaynakları planlamasını ihtiva eder. Uzun dönemde gerekli olan kadro değişikliğinin yaratılmasına katkıda bulunur. Bireylerin ihtiyaçlarını sıraya koymada, hedeflerini belirlemede, onlara yardımcı olur. Çalışanın örgütle bütünleşmesini, doğru

---

<sup>287</sup> M.Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.134.

insanın doğru işe yerleşmesini, kısaca, örgütte değişmekte olan kadro talebini karşılama ihtimalini artırır.<sup>288</sup>

### **4.3. Eğitim ve Geliştirmenin Motivasyona Etkisi**

Modern eğitim fonksiyonlarından biri olarak kabul edilen isteklendirme (motivasyon); yöneticilerinin, örgüt üyelerini örgütün amaçlarının gerçekleşmesi yolunda çeşitli güdülerle teşvik etmesi eylemi olarak tanımlanır. Motivasyonda işgörenlerin eğitim durumları ve yetenekleri, kişisel çalışma kapasitelerinin tam kullanımı, yönetici bakımından bu iki etkenin harekete geçirilmesi söz konusu olacaktır.<sup>289</sup>

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram genelde birbirini tamamlar ve genelde benzer amaçlar güder. Eğitim bir

---

<sup>288</sup> Serpil Aytaç, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, 1.Baskı, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Aralık 1997, s.131.

<sup>289</sup> Şimşek, a.g.e., s.193.

gereksinmedir. Gdlen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır. Ykselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır.

Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselmesi işgöreni daha üst sorunlara yöneltir. Aralarındaki bu sıkı ilişki nedeniyle bu iki kavramı çok farklı biçimde değerlemeye gerek yoktur.

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde işgörenlerin yararlanmasına sunabilen işletmeler, aynı zamanda oldukça etkili bir işe özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan

mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla işgörenlere davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler, işgörenlerin güven duygusunu ve kuruma bağlılığını arttırabilirler. İşgörenlere eğitsel olanaklar tanınırken bu arada yükselme istekleri de dengeli ve adil biçimde karşılanırsa bundan hoşnut kalırlar.

Yükselmeye işletme kendi personel politikasına uygun olarak işgörenlerin eskilik (kıdem) durumlarını ya da işteki başarılarını temel ilke olarak alabilir. Önemli olan hangi politikanın daha üstün olduğu değil, seçilen yükselme politikasının işgörenler arasında bir ayırım veya kayırma yapılmaksızın objektif ölçütlere göre uygulanmasıdır. Bu konuda işletme yöneticilerinin bilmesi gereken önemli nokta şudur: işgören işletmede en az dolgun bir ücret kadar yükselme şansı arar.

Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemidir. Yararlı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen işgören elde

ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini giderek geliştirir, örgütsel yapı içinde kazandığı yeni görevinden dolayı hoşnutluk duygusu kazanır. Ayrıca, işletme dışında işgörenin katıldığı birçok grupta, arkadaşları tarafından yeni görevinin kutlanması onun için eşsiz bir doyum sağlar ve bu gerçek yöneticiler tarafından çok iyi bilinmelidir.<sup>290</sup>

#### **4.4. Eğitim ve Geliştirmenin Değişime Etkisi**

Genel olarak değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Bu, kişilerin, nesnelerin yerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek v.s.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder. Örgütlerdeki değişim de örgüt faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir konuma gelmek anlamını taşımaktadır.<sup>291</sup>

---

<sup>290</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, Ocak 1995, ss.125-126.

<sup>291</sup> M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 3.Baskı, Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003, s.331.

Değişikliklere başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele değişikliğin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturmadır. İşletme dışında veya içinde personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır. Böylece ilgili personel önceden değişikliğe hazırlanmış olur.

Kişileri aydınlatma amacıyla kullanılacak eğitim yöntemleri arasında, tartışma ve grup oturumları önerilebilir. Çeşitli teorik kurslar düzenlenebilir. Bazı durumlarda teorik bilgi vermek yeterli olmayabilir. Ustalık veya özel eğitim gerekebilir. Özelliklerde teknolojik değişimlerde bu durum söz konusudur. İşgörenlerin iş başında veya iş dışında, eğitici dersane ve atölye gibi yerlerde eğitilmesi gerekir. Eğitim, örgüt personelinin tutum ve davranışlarında, değişme ve gelişme sağlayarak, önceden kestirilemeyecek kadar hızlı çevre koşullarına

ayak uydurabilmeleri için hazırlıklı olmalarını  
sağlar.<sup>292</sup>

---

<sup>292</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s.177.



## SONUÇ

Geçmişte, örgütlerde insana pek değer verilmemekteydi ve insanın duyguları, yetenekleri, özellikleri v.b gözardı edilerek bir makineyle eş tutulmaktaydı fakat daha sonra bu yanlış değerlendirmenin farkına varılmıştır ve insan faktörünün işletmelerin amacına ulaşmalarında en önemli konu olduğunun bilincine varılmıştır.

Örgütlerin bütününde başarıya ulaşılabilmesi için, insan kaynaklarının stratejik yönetimi ve planlamasına gereken önemin verilmesi gereklidir. Değişen dünya şartları (küreselleşme v.b faktörler) göz önüne alınacak olursa, insan faktörünün stratejik olarak değerlendirilmesi gün geçtikçe artan bir önem arz etmektedir.

İşletmelerde çalışanların beceri ve başarısı ile işletmenin başarısı arasında yakın bir ilişki vardır. Klasik yönetim anlayışının ardından insan odaklı bir anlayışa yönelmesiyle birlikte, örgütün en önemli unsurunun insan olduğu kanısına varılmıştır. Bu en önemli unsurun stratejik olarak yönetilmesi,

değerlendirilmesi, ve planlanması işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır.

Globalleşme süreci, ülkelerin ekonomik yapılarında değişimler meydana getirmiştir. Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişin ardından, liberal ekonomilere sahip olunmasıyla ülkelerarası ticarete ve ülke düzeyindeki ticarete rekabet artmıştır. Rekabetin artmasıyla örgütlerin kendilerini sürekli yenilemeleri gerekmiştir. Bu değişimlerin ardından, insan kaynaklarına verilen önem gitgide artmıştır.

Önceleri personel yönetimi olarak bilinen ve sadece işletmelerde personelle ilgili bazı işlemleri kapsayan bir kavram vardı. Zamanla bu kavramın yerini insan kaynakları yönetimi kavramı almıştır ve hızla önem kazanmıştır. Bu kavram gün geçtikçe önem kazanmaktadır ve önem kazanmaya devam edecektir.

Teknolojideki ve toplumlardaki değişimlere paralel olarak, kamu ve özel sektör ayrımı olmadan bütün örgütlerde stratejik insan kaynakları yönetiminin ve planlamasının olması gerekmektedir.

Bu sayede örgütlerin, müşterilerinin beklentilerine en iyi şekilde cevap vermeleri sağlanmış olacaktır.

Çağın ilerlemesiyle birlikte, toplumun düşünce yapısı da değişmektedir. Buna paralel olarak toplumlar, örgütlerden en iyi hizmeti beklemekte ve beklentilerinin karşılığını alamayan toplumlarda tepkiler oluştuğu gözlenmektedir. Bu durum rekabeti arttırarak, örgütleri en iyi şekilde hizmet vermeye yöneltmektedir. Örgütlerin en iyi hizmeti verebilmesi ise, insan kaynaklarının en iyi şekilde stratejik yönetimi ve planlaması sayesinde gerçekleşecektir.

Rekabetin artmasıyla birlikte örgütlerde eğitim ve geliştirmenin önemi giderek artmaktadır. Çağın değişmesiyle birlikte, teknolojik değişiklikler de çoğalmaktadır. Örgütler rekabete ayak uydurabilmek için bu teknolojik değişikliklere adapte olmak durumundadırlar ve bu bağlamda çalışanlarını eğitim ve geliştirmeye tabi tutmak zorundadırlar. Örgütler, teknolojik değişiklikler ve rekabet ortamının sürekli değişimiyle birlikte eğitim ve geliştirmede sürekli olmak durumundadır.

## KAYNAKÇA

ADALI, Sema, “Şirketimizdeki İnsan Kaynakları Departmanı Ne Yapıyor; Personelcilik mi, Stratejik İnsan Kaynakları mı?”, [www.semaadali.com/ekohaber\\_2.htm](http://www.semaadali.com/ekohaber_2.htm), Erişim Tarihi: 12 Kasım 2006.

AKTAN, Can. “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, [www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/gelistirme-egitim.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/gelistirme-egitim.htm), E.T: 22 Kasım 2007.

AKTAN, Coşkun Can. “Stratejik Yönetimin Özellikleri”, [www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale](http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale), E.T: 25 Mart 2008.

AKTAN, C. Can. “Değişimin Sürdürülmesi ve Kaizen Felsefesi”, [www.canaktan.org/yonetim/degisimyonetim/kaizen.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/degisimyonetim/kaizen.htm), E.T: 11 Mart 2008.

AKTAŞ, Nursel. “Eğitimde Dış Kaynaklardan Yararlanma”, [paribus.tr.googlepages.com/n\\_aktas.doc](http://paribus.tr.googlepages.com/n_aktas.doc), E.T: 18 Kasım 2007.

AKYÜZ, Ömer Faruk. *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 1.Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Şubat 2001

ALDEMİR, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, Şubat 2004.

ALTINKESEN, Mehtap. “Kriz Yönetimi”, [www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/439-kriz-yonetimi.html](http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/439-kriz-yonetimi.html), E.T: 20 Mart 2008.

ARGÜDEN, Yılmaz. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.isletme.biz/content/view/401/33/](http://www.isletme.biz/content/view/401/33/), E.T: 20 Kasım 2007.

ATILGAN, Meral. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim”, [www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=179&baslik=insan\\_kaynaklari\\_yonetiminde\\_egitim&i=i\\_k\\_da\\_egitim\\_ve\\_gelistirme](http://www.donusumkonagi.com/makale.asp?id=179&baslik=insan_kaynaklari_yonetiminde_egitim&i=i_k_da_egitim_ve_gelistirme), E.T: 20 Eylül 2007.

ATLI, Dinçer. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=572](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=572), E.T: 7 Kasım 2006.

AYKAÇ, Burhan. *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

AYTAÇ, Serpil. *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*. 1.Baskı. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, Aralık 1997.

BAİRD, Lloyd ve Ilan Meshoulam. “Stratejik İnsan Kaynaklarının İki Uyumunu Yönetmek”, [www.jstor.org](http://www.jstor.org), E.T: 10 Kasım 2007.

BARUTÇUGİL, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, Mart 2004.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan. *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş, Mayıs 2002.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi, Ekim 2003.

BİNGÖL, Dursun. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. İstanbul: Beta Basım, Nisan 2003.

BOXALL, Peter ve John Purcell.“Strateji ve İnsan Kaynakları Yönetimi”, [digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=ilrreview](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=ilrreview), E.T: 15 Kasım 2007.

BRATTON, John. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.palgrave.com/business/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf](http://www.palgrave.com/business/brattonandgold/docs/bgcha02.pdf), E.T: 10 Aralık 2007.

CAN, Halil ve Şahin Kavuncubaşı. *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5.Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi, Ağustos 2005.

CANMAN, Doğan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Yargı Yayınevi, Eylül 2000.

DEMİRKAYA, Harun. “Bilgi Toplumu İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonu mu?”, [www.insanvekalite.org/default.aspx?pid=43027](http://www.insanvekalite.org/default.aspx?pid=43027), E.T: 25 Ekim 2007.

DEVİNE, Kay Stratton. “Stratejik İnsan Kaynağı Planlaması: Bir Birleşme Bakış Açısı”, [www.questia.com/googleScholar.qst](http://www.questia.com/googleScholar.qst), E.T: 22 Kasım 2007.

DİNÇ, İdil Denizciler. “İşletmelerde Eğitimin Önemi”, [www.enocta.com/tr/kaynaklar\\_makale\\_detay.asp?url=270](http://www.enocta.com/tr/kaynaklar_makale_detay.asp?url=270), E.T: 22 Ekim 2007.

DOLGUN, Uğur (Editör). *Meslek Yüksek Okulları ve Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi, 2007.

EKİNCİ, Harun. “Türkiye’de İnsan Kaynakları”, [www.odevsel.com/genel-kultur/1581/harunekinci.html](http://www.odevsel.com/genel-kultur/1581/harunekinci.html) E.T: 20 Kasım 2007.

ERDOĞMUŞ, Adnan. “İnsan Kaynakları”, [www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=6100](http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=6100), E.T: 15 Aralık 2006.

ERGİN, Canan. *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*, 3.Basım, Ankara: Elma Yayınevi, Haziran 2005.

İBİCİOĞLU, Hasan. *İnsan Kaynakları Yönetimi (KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma)*. 1.Baskı. Isparta: Fakülte Kitabevi, Ocak 2006.

İNCE, Mehmet. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama” (Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

KEÇECİOĞLU, Tamer. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, 1.Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, Eylül 2003.

KESER, Aşkın. “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407), E.T: 30 Kasım 2006.

KILIÇ, Mustafa ve Volkan Erkan. “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, [www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/77-94.pdf](http://www.ttefdergi.gazi.edu.tr/makaleler/2006/Sayi2/77-94.pdf), E.T: 27 Şubat 2008.

KIZIL, Ahmet, [www.papatya.gen.tr/egitim/Gelistirme.htm](http://www.papatya.gen.tr/egitim/Gelistirme.htm), E.T: 23 Ekim 2007.

KULUÇLU, Erdal. “Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine”, [www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der63m1.pdf](http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der63m1.pdf), E.T: 10 Kasım 2007.

KUZEYLİ, Saida. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.unida.com.tr](http://www.unida.com.tr), E.T: 25 Ekim 2006.



MERCİN, Levent. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği”, [www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf](http://www.e-sosder.com/dergi/14128-144.pdf), E.T: 12 Kasım 2007.

NOE, Raymond A. (Editör: Canan Çetin). *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*. 1.Baskı. İstanbul: Beta Basım, 1999.

OTACI, Cengiz. “İnsan Kaynakları Kavramı”, [www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=200544](http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=200544), E.T: 3 Kasım 2006.

ÖĞÜT, Adem. *Bilgi Çağında Yönetim*. 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Haziran 2003.

ÖĞÜT, Adem, Tahir Akgemci ve M. Tahir Demirsel. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkmasında Etkili Olan Nedenler”, [www.sosyalbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr), E.T: 5 Aralık 2007.

ÖZDEN, Mehmet Cemil. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com\\_content&task=view&id=104&Itemid=32](http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=104&Itemid=32), E.T: 10 Kasım 2006.

ÖZGEN, Hüseyin, Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi, Şubat 2002.

ÖZKAN, Memet. “Öğrenen Organizasyonlar”, [www.danismend.com/konular/stratejiyon/str-ogrenen%20organizasyonlar.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejiyon/str-ogrenen%20organizasyonlar.htm), E.T: 15 Kasım 2007.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. 2.Baskı. Bursa: Alfa Aktüel Basım, 2005.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*. 1.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi, Ocak 1995.

SELÇUKLU, Hanife. “İnsan Kaynakları”, [www.inisiyatif.net/document/22.asp](http://www.inisiyatif.net/document/22.asp), E.T: 14 Kasım 2006.

SEYREK, İ. Yücel. “Stratejik Planın Yansıması”, [www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=720&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=720&tempID=1&regID=2), E.T: 28 Mart 2008.

SEYYAR, Ali. “İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?”, [www.sosyalsiyaset.com/documents/iky.htm](http://www.sosyalsiyaset.com/documents/iky.htm), E.T: 22 Kasım 2007.

SOYER, Şule. “Regülasyon ve Deregülasyon Politikası”, [www.alomaliye.com/sule\\_soyer\\_regulasyon.htm](http://www.alomaliye.com/sule_soyer_regulasyon.htm), E.T: 10 Mart 2008.

ŞAHAN Aysun. “Bilgi Çağında Stratejik Yönetim”, [www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/144-bilgi-caginda-stratejik-yonetim.html](http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/144-bilgi-caginda-stratejik-yonetim.html), E.T: 22 Mart 2008.

ŞENKAL, Abdülkadir. “Yeni Bin Yılda İnsan Kaynaklarının Değişen Fonksiyonları”, [www.isgucdergi.org/?p=arc\\_view&ex=200&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004](http://www.isgucdergi.org/?p=arc_view&ex=200&inc=arc&cilt=6&sayi=1&year=2004), E.T: 5 Kasım 2006.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve Adnan Çelik. *Kariyer Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve H. Serdar Öge. *Stratejik ve Uluslar Arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2007.

ŞİMŞEK, M. Şerif. *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 5.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Ekim 1999.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgeçici ve Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 3.Baskı. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset, 2003.

TAK, Bilçin. “Stratejik Planlamada Aksaklıklar”, [www.genbilim.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1760](http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1760), E.T: 8 Mart 2008.

TAŞTAN, Seçil. “ İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, [www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp](http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp), E.T: 14 Kasım 2006.

TAŞTAN, Seçil. “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları”, [euspk.ege.edu.tr/makale/insanhaklari\\_yonetimi\\_ik.doc](http://euspk.ege.edu.tr/makale/insanhaklari_yonetimi_ik.doc), E.T: 13 Aralık 2006.

TEKİN, Mahmut, Hasan Kürşat Güleş ve Adem Öğüt. *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. Yenilenmiş 2.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

TİCHY, Noel M. “Stratejik İnsan Kaynağı Yönetimi”, [deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36216#](http://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/36216#), E.T: 3 Aralık 2007.

TİKİCİ, Mehmet ve Hüseyin Altay. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: GAP Kapsamında ve Çevresindeki İllerde Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne Sunulan Bildiri. Nevşehir 25-27 Mayıs 2000.

TORTOP, Nuri, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, M.Akif Özer. İnsan Kaynakları Yönetimi. 1.Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2006.

ÜNSALAN, Erdal ve Bülent Şimşeker. *Meslek Yüksek Okulları İçin Metep'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık, Ocak 2006.

WEI, Li-Qun. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygun Determinantları”, [rphrm.curtin.edu.au/2006/issue2/strategic.html](http://rphrm.curtin.edu.au/2006/issue2/strategic.html), E.T: 22 Kasım 2007.

YALÇIN, Selçuk. *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım, Eylül 2002.

YENİÇERİ, Özcan ve Mehmet İnce. *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. 1.Baskı. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.

YÜKSEL, Öznur. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, Ekim 2000.

“En Önemli Kaynak İnsan Kaynağıdır”, [www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkezi/020701/1356](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020701/1356), E.T: 12 Aralık 2006.

“İnsan Kaynakları Yönetimi ve Geliştirme”, [www.nebiye.com/doc/insankaynaklariwebpage10.htm](http://www.nebiye.com/doc/insankaynaklariwebpage10.htm), E.T: 17 Ekim 2007.

“ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir ?”, [www.abigem.org/TR/yonlendir.aspx?](http://www.abigem.org/TR/yonlendir.aspx?), E.T: 15 Kasım 2006.

“Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”,  
www.eyuboglu.com/corporate/edu\_units/human\_res.a  
sp, E.T: 10 Aralık 2006.

“Eğitim ve Gelişimde İhtiyaç Belirleme”,  
www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTI  
CLE\_id=2296.makalem.com, E.T: 15 Kasım 2007.

“İşletmelerde Eğitim ve Önemi”,  
www.kolaymanagement.com/show.asp?k=Z&h=34,  
E.T: 23 Kasım 2007.

“Personel Eğitimi”, enm.blogcu.com/1045534/  
E.T: 25 Kasım 2007.

“Eğitim&Geliştirme”,www.kariyerzirvesi.com/  
footersayfalar.asp?kodu=28&hizmetler=1, E.T:  
15 Kasım 2007.

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Hedefle  
Uyumlu Hale Getirmek”,  
www.opm.gov/studies/alignnet.pdf, E.T: 23 Kasım  
2007.

Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi,  
“www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP\_Guideline.  
htm”, E.T: 20 Mart 2008.

“Planlama Süreci ve Amaçların Belirlenmesi”,  
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?Body  
ID=254, E.T: 24 Mart 2008.

“İşletmenin Güçlü ve Zayıf Yönlerini Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler”,  
[www.acikogretimliyiz.biz/stratejik-yonetim/unite-5-t383.0.html](http://www.acikogretimliyiz.biz/stratejik-yonetim/unite-5-t383.0.html), E.T: 26 Mart 2008.

“StratejikPlanlama”,[www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/portfoy.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/portfoy.htm), E.T: 20 Şubat 2008.