

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE STRATEJİK
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Gonca DOĞRU

DANIŞMAN
Doç.Dr. Özlem ÇAKIR

İZMİR-2012

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2008800485

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Gonca DOĞRU
Tez Başlığı : Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

Savunma Tarihi : 23.07.2012
Danışmanı : Doç.Dr.Özlem ÇAKIR

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr.Özlem ÇAKIR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Dilek ESER İYİLİKÇİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Müjde KER DİNÇER	EGE ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

Gonca DOĞRU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluğuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğuğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../ 07/ 2012

Gonca DOĞRU

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Kurumsal Sürdürülebilirlikte
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü
Gonca DOĞRU

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Programı

Dünyanın her yerinde ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri ile daha çok anılan işletmeler, iş dünyasında kurumsal sürdürülebilirliğin giderek daha fazla ele alınmasına yol açmıştır. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken yol açtıkları sosyal ve çevresel konulara da odaklanmaları gerektiğine vurgu yapan kurumsal sürdürülebilirlik, dinamik ve değişken iş dünyasında yeni bir yönetim anlayışı olarak yerini almıştır.

Varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler, kurumsal sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını bir bütün olarak değerlendirmek zorunda kalmışlardır. Pazar gücünü korumak ve verdikleri yaşam savaşında sürekli galip gelmek isteyen işletmeler; kuşkusuz en büyük gücü, sahip oldukları en vazgeçilmez değer olan “ insan” kaynağına borçlulardır. Bu nedenle işletmelere özgün bir değer katan insan unsuru, işletmelerin odak noktasına yerleşmiştir. İşletmeler, insan odaklı bir yönetim stratejisi çerçevesinde amaç ve hedeflerine yönelmişlerdir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimine de daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerin stratejik bir gücü konumuna gelen insan faktörü, insan kaynakları yönetiminin, stratejik insan kaynakları yönetimi olarak işletmeler tarafından yeniden ele alınmasına neden olmuştur.

Ekonomik, çevresel ve sosyal değişikliklere uyum sağlama yeteneğine sahip stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumsal sürdürülebilirliğin vazgeçilmez parçasıdır.

Bu bağlamda “Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” adını taşıyan bu tez çalışmasında, kurumsal sürdürülebilirlik ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramlarının detaylı incelenmesinin ardından, iki unsurun birbiriyle olan kritik ilişkisi üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik, Kurumsal Sürdürülebilirlik, Stratejik Yönetim, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.

ABSTRACT
Master's Thesis
The Role Of Strategic Human Resources Management
In Corporate Sustainability

Gonca DOĞRU

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labor Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

All around the world enterprises that referred to economic, social and environmental impacts have led to more addressing corporate sustainability in business world. Corporate sustainability that enterprises must focus on social and environmental issues which caused from carrying out activities of them and has taken places as a new management approach at dynamic and alternating business world.

Enterprises that want to survive, have had to evaluate as a whole economic, social and environmental dimensions of corporate sustainability. That want to protect its market powers and that want to win struggle for survival owes, of course their greatest power, the indispensable value of their "human" source. Therefore, the human element as an original value-added enterprises located in central point of them. They have turn to human-oriented goals and objectives with in the framework of a management strategy. Thus, they also started to give more importance to the human resources. Human factor for enterprises positioned as a strategic power, has caused to think as strategic human resources management of human resources management by enterprises.

Strategic human resources management that have the adaption ability to the economic, environmental and social changes an essential part of corporate sustainability.

In this context, “The Role Of Strategic Human Resources Management In Corporate Sustainability” with the name of this thesis, a detailed examination of the concepts of corporate sustainability and strategic human resources management and then, focused on critical relationship of two elements with each other.

Keywords: Sustainability, corporate sustainability, strategic management, strategic human resources management.

**KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE STRATEJİK İNSAN
KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ**

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMI	5
1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞMEYE KATKI SAĞLAYAN OLUŞUMLAR	8
1.3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMI	11
1.4. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KÖKENİNDEKİ KAVRAMLAR	16
1.4.1. Sürdürülebilir Gelişme	16
1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	17
1.4.3. Sosyal Paydaş Teorisi	21
1.4.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi	22
1.5. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI	25
1.5.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik	26
1.5.2. Çevresel Sürdürülebilirlik	26

1.5.3. Sosyal Sürdürülebilirlik	29
1.6. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MODELLERİ	32
1.6.1. Stead ve Stead Modeli (1992)	32
1.6.2. Shrivastava ve Hart Model (1995)	34
1.6.3. Gladwin ve Arkadaşları (1995)	34
1.6.4. Callens ve Tyteca Modeli (1995)	34
1.6.5. Van Someran Modeli (1995)	34
1.6.6. Welford Modelleri (1997)	35
1.7. DEĞİŞEN REKABET DİNAMİKLERİNDE İŞLETMENİN YAŞAMINI SÜRDÜREBİLMESİ	38

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ	42
2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ	43
2.2.1. Kuramsal Açılardan Gelişimi	46
2.2.2. Tarihsel Açılardan Gelişimi	49
2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ	53
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇİNDEKİ KONUMU VE ÖNEMİ	57
2.5. İNSAN KAYNAKLARI TEMEL VE FARKLILAŞAN FONKSİYONLARI	68
2.6. STRATEJİ TANIMI	94
2.6.1. Yeni Yüzyılda Yeni Yönetim Düşüncesi; Stratejik Yönetim Tanımı	96
2.7. STRATEJİK YÖNETİMİN EVRELERİ	100
2.7.1. Stratejik Planlama Evresi	103
2.7.2. Stratejik Yönetimin Davranışsal Boyutu	106
2.7.3. Stratejik Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı	107

2.8. STRATEJİK YÖNETİMİN SEVİYELERİ	107
2.9. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	110
2.10. STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇLARI	113
2.11. STRATEJİK YÖNETİM İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	114
2.12. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE BOYUTLARI	116
2.13. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DOĞUŞU VE ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ	125
2.14. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİN, PERSONEL YÖNETİMİ İLE GELENEKSEL İK YÖNETİMİNDEN FARKI	129
2.15. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI	137
2.16. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	140
2.16.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dışsal Faktörler	141
2.16.2 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İçsel Faktörler	143
2.17 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA BAŞLICA YAKLAŞIMLAR	148
2.17.1 İnsan Sermayesi Yaklaşımı / Kaynak Tabanlı Yaklaşım	149
2.17.2 Evrensel Yaklaşım- En iyi Uygulamalar Yaklaşımı	153
2.17.3 Yapısal ve Durumsal/ Koşulsal Yaklaşım	154
2.17.4 Davranışsal Yaklaşım	156
2.18 REKABETÇİ ORTAMDA KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAYACAK STRATEJİK İKY SÜRECİ VE UYGULAMALARI	158
2.19 KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	162
2.20 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUM ETKİNLİK AÇISINDAN ÖNEMİ	179

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
OTOMOTİV SEKTÖRÜ, BP TÜRKİYE VE SCHNEIDER ELECTRIC İLE
BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI	186
3.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	187
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	187
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	188
3.4.1. Araştırma Modeli	188
3.4.2. Araştırmaya Katılacak İşletmelerin Belirlenmesi	188
3.4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Belirlenmesi	189
3.4.4. Veri Toplama Yöntemi	190
3.5. GÖRÜŞMENİN YAPILDIĞI ŞİRKETLERİN VERİ ANALİZİ	191
3.5.1. Otomotiv Sektöründeki Bir Firma Hakkında İK Yöneticisinin Aktardığı Genel Bilgiler	192
3.5.2. BP Türkiye Hakkında İK Yöneticisinin Aktardığı Genel Bilgiler	199
3.5.3. Schneider Electric Türkiye Hakkında İK Yöneticisinin Aktardığı Genel Bilgiler	206
3.6. GENEL BİR DEĞERLENDİRME	221
SONUÇ	226
KAYNAKÇA	230

KISALTMALAR

İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
SES	Sosyoekonomik Sistem
WCED	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
ISO	Kalite Yönetim Sistemi
WBCSD	Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi
IISD	Sürdürülebilir Kalkınma Uluslar arası Kurumu
İKB	İnsan Kaynakları Birimi
KOGEM	Koç Geliştirme ve Eğitim Merkezi
HRIS	İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi
SWOT	Güçlü- Zayıf, Fırsat-Tehditler
APQC	Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
SRÜ	Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Oluşumlar	s. 8
Tablo 2: Sürdürülebilir İşletme Tasarlanması	s. 33
Tablo 3: Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Göstergeler	s. 36
Tablo 4: Welford'un 3 Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli	s. 37
Tablo 5: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi	s. 50
Tablo 6: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi	s. 52
Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	s. 55
Tablo 8: Fonksiyonel Strateji	s. 109
Tablo 9: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim	s. 112
Tablo 10: Genel Yapı Bakımından Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklılıklar	s. 130
Tablo 11: Temel İşlevler Bakımından Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklılıklar	s. 131
Tablo 12: Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklılıklar	s. 132
Tablo 13: Stratejik İKY'ni Geleneksel İKY'den Ayıran Farklılıklar	s. 135
Tablo 14: Personel Yönetim, İKY ve Stratejik İKY'nin Karşılaştırılması	s. 136
Tablo 15: Şirketlerin Benzer ve Farklı Noktaları	s. 224

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kökeninde Varolan Kuram ve Kavramlar	s. 24
Şekil 2: Kurumsal Sürdürülebilirlik; Ekonomik-Çevresel-Sosyal Boyut İlişkisi. Belirtilen Kaynaktan Esinlenerek Yeniden Düzenlenmiştir.	s. 31
Şekil 3: Küçük Ölçekli İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Departmanının Örgüt Şeması	s. 58
Şekil 4: Orta Ölçekli İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Departmanının Örgüt Şeması	s. 59
Şekil 5: Bir Holding Veya Şirketler Grubunun Yapılanmasında İnsan Kaynaklarının Yeri	s. 60
Şekil 6: İnsan Kaynakları Biriminin Organizasyon Yapısı Modeli	s. 62
Şekil 7: İş Örgütlerinin Rekabete Dayalı Üstünlük Mücadelelerinde Kullandıkları İK Uygulamaları	s. 67
Şekil 8: İş Analizine Dayalı Eylemler	s. 69
Şekil 9: İnsan Kaynakları Seçim Süreci	s. 72
Şekil 10: Eğitim ve Geliştirme Süreci	s. 75
Şekil 11: Performans Değerleme Süreci	s. 79
Şekil 12: Organizasyonlarda Ücretlendirme Modeli	s. 81
Şekil 13: İnsan Kaynakları Departmanının Önemli Fonksiyonları	s. 86
Şekil 14: Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçlar	s. 99
Şekil 15: Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış)	s. 102
Şekil 16: Stratejik Başarı Faktörleri	s. 105
Şekil 17: Strateji Seviyeleri	s. 108
Şekil 18: Çevre Şartları ile İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki	s. 114
Şekil 19: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Kavramsal Bir Çerçeve	s. 120
Şekil 20: Stratejik İKY Tanımsal Modeli	s. 122
Şekil 21: Yatay ve Dikey Uyumun Belirleyicileri	s. 124
Şekil 22: SWOT Analizi ile Kaynağa Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli	s. 151
Şekil 23: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller	s. 152
Şekil 24: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	s. 159
Şekil 25: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Stratejik İKY	s. 165

Şekil 26: Stratejik Yönetim- Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Stratejik İKY İlişkisi	s. 167
Şekil 27: Stratejik İKY ve Çevresel Sürdürülebilirlik İlişkisi	s. 171
Şekil 28: Stratejik İKY ve Ekonomik Sürdürülebilirlik İlişkisi	s. 174
Şekil 29: Stratejik İKY ve Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi	s. 177
Şekil 30: 5P Modeli	s. 181

GİRİŞ

Etki alanı her geçen gün genişleyen küreselleşme ile dünyanın her yerinde benzer; fakat farklı düzeylerde yaşanan değişimler akıl almaz bir boyut kazanmıştır. Özellikle geçtiğimiz son 20 yılda küreselleşmenin verdiği yönde ekonominin kırılğan bir yapıya dönüşmesi, yaydan fırlayan bir ok gibi kontrol dışına çıkan iklim, tüm dünyayı saran yoksulluk ile doğal kaynakların kıtlığı ve artan nüfus, dünyanın değiştiğine dair belirtilerin başlıcalarıdır.

Bilindiği üzere sanayileşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojilerinin de her geçen gün güçlenmesi, toplum refahını ve yaşam kalitesini arttırmaya yönelik fırsatları ve tehditleri de bir arada barındırmıştır. Ülkeler arasındaki sınırların şeffaflaşması; sosyal, ekonomik ve politik süreçlerin iç içe geçerek bütünleşmesine neden olmuştur. Ülkelerin, kıyasıya mücadele ettiği ekonomik yarışta, sürekli büyüyen ve dünya ticaretinden pay alabilmek için altyapılarını küresel donanımlarla zenginleştirmek isteyen işletmeler de, küçülen dünyanın büyüyen aktörleri haline dönüşmüşlerdir. Yaşanan böylesi değişimlerden oldukça etkilenen işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çetrefilli bir yeni dünya düzeni içinde kendilerini zorlu bir yaşam mücadelesi içinde bulmuşlardır.

Önceden belirlediği amaç ve hedeflere varabilmek için, bir misyonu yerine getirebilme gayretiyle kurulan her işletme, yaşamını sürdürebilmek için savaş meydanlarında kıyasıya mücadele etmektedir; çünkü gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri her alanda olduğu gibi işletmelere de birçok avantajlar sağlamakla birlikte bazı yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Günümüzün globalleşen dünyasında hızlı değişen üretim teknolojileri; bilginin, işgücünün, sermayenin sınır tanımazlığı ile gelişen iletişim teknolojileri iş dünyasını son derece dinamik ve üretken bir yapı haline dönüştürmüştür. İşletmeleri çepeçevre saran, yıkıcı ve öldürücü rekabet koşulları, içinde bulunduğu pazarın lider konumundaki bir işletmeyi dahi savunmasız bırakmaya yetecek güce sahiptir.

Daha önce hiç yaşanmadığı kadar yoğun yaşanan rekabet ortamında işletmeler, kaygan zemin üzerinde ayakta kalabilmek ve pazardaki konumlarını sürekli kılmak için stratejilerini, çevresel faktörlere ve değişimlere uyum sağlayacak şekilde belirlemek zorunda kalmışlardır.

Değişim, küreselleşme, iklim, sanayileşme, teknolojik gelişmeler, yaşam kalitesi, ekonomi gibi terimler; kaçınılmaz şekilde sürdürülebilirlik düşünce ve anlayışının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Neredeyse insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahip olan sürdürülebilirlik kavramı ve anlayışı, dünya gündemine bomba etkisi yaratmıştır. Odak noktasında sürdürülebilirliğin yer aldığı günümüz dünyasında bir çok disiplinlerde kullanılmaya başlayan kavramın, yerelden uluslar arası boyutlara taşındığı gözlenmiştir. Özellikle, işletmelerin toplumdaki etki alanları ve rollerindeki artış, iş dünyasında da kurumsal sürdürülebilirliğin giderek daha fazla ele alınmasına yol açmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik, başlarda çevre koruması kavramıyla ortaya çıkan ve bugün özellikle işletmeler nezdinde rekabet üstünlüğü unsuru olarak kabul edilen sürdürülebilirliğin, işletme düzeyinde ele alınmasıdır. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken yol açtıkları sosyal ve çevresel konulara da odaklanmaları gerektiğine vurgu yapan kurumsal sürdürülebilirlik, günümüzün dinamik iş çevresinde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak yerini almıştır. Oldukça geniş bir sorumluluk yelpazesine sahip olmaları beklenen işletmelerden, dünya ekonomisinin olmazsa olmaz üretken kaynakları olarak, geleceğe yönelik daha şeffaf ve somut adımlar atmaları beklenmektedir. Söz konusu adımlar, işletmelerin finansal başarılarına katkıda bulunurken; toplumsal ihtiyaçları karşılayabilmekte ve çevresel duyarlılığa da katkıda bulunabilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği; ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları ile bir bütün olarak değerlendiren ve yönetim yaklaşımı olarak benimseyen işletmeler, pazar gücünü sürekli ellerinde tutabilecekleri gibi verdikleri yaşam mücadelesinde de galip gelebileceklerdir. Ancak bu galibiyeti sürdürülebilir kılmak isteyen işletmelerin kuşkusuz en büyük gücü sahip olduğu en vazgeçilmez değer olan “insan” dır.

Farklılaşan iç ve dış çevresel faktörlerle başa çıkmaya gayret eden ve varlığını sürdürülebilir kılmaya çalışan işletmeler, organizasyonlarına özgün bir değer katan insan unsuruna odaklanmışlardır; bu nedenle amaç ve hedeflere ulaşmada atılacak en önemli adım, işletmenin bütün süreçlerinin insan odaklı bir yönetim stratejisi çerçevesinde planlanarak gerçekleştirilmesidir. Bilindiği üzere insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonu, işletmenin verimliliğini ve rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak faaliyetlerin yürütülmesini kapsamaktadır.

İşletmelerde maksimum oranda etkinliğin artırılması için İKY fonksiyonlarının stratejik yönetim süreci içerisine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu paralelde stratejik insan kaynakları yönetimi de geleneksel insan kaynakları yönetimine çağdaş bir bakış açısı sunmuştur.

İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır. Elbette insan kaynakları yönetiminin, stratejik olarak ele alınması, stratejik yönetim yaklaşımı ile de yakından alakalıdır. Bu doğrultuda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri her türlü yeniliğe açık, yenilik üretebilen, dışa dönük stratejiler geliştirebilen insan kaynağını, stratejik yönetim yaklaşımı ile bütünleştirmeleri gerekmektedir; çünkü stratejik yönetim işletmelerin genel yönetiminin önemli bir parçasıdır. İnsan kaynakları biriminde çalışanların en önemli faaliyetlerinden biri, personelin stratejik yönetimi sürecine dahil olmalarıdır. İşletmeler de tıpkı insanlar gibi sosyal birer varlıktır ve insanlar gibi işletmeler de sosyalleşme çabası içindedirler. Teknolojik buluşlar ve ilerlemeler ile her gün dış dünyanın kapılarının biraz daha aralandığı küresel bir ortamda işletmeler, insan kaynağına daha da muhtaç kalmaktadırlar. Farklı mekanlarda, farklı kültürel, politik ve ekonomik faaliyetlerde bulunan işletmeler birçok farklılıklara rağmen ortak olan insan kaynağında buluşmaktadırlar.

Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin zaman içerisinde geçirdiği yapısal ve içerik değişikliklerden söz etmek mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, “**Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü**” adlı bu tez çalışmasında stratejik İKY'nin, işletmelerin varlığını sürdürülebilirliklerinde kilit unsur taşıdığı düşüncesinden hareketle, stratejik İKY'nin sürdürülebilirlikteki rolü belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın ilk bölümünde sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramlarına ilişkin derinlemesine bir inceleme yapılmaktadır. Özellikle iş dünyasının gündem konusu olarak önemini koruyan kavramların, tanımı, kavramın günümüzdeki gelişimine katkıda bulunan oluşumlar ile kurumsal sürdürülebilirliğin

önemli boyutları ayrıntıları ile aktarılmaktadır. Ayrıca bu bölümde, kurumsal sürdürülebilirliğin kökeninde yer alan kuram ve kavramlar üzerinde de durulmaktadır.

İkinci bölümünde ise; çalışmanın temelini oluşturan stratejik insan kaynakları yönetiminden önce; insan kaynakları yönetimi, strateji ve stratejik yönetim kavramları tüm süreçleri ile ele alınmaktadır. Bu kavramlardan sonra stratejik insan kaynakları yönetimi tanımı, geçirdiği evrimsel süreç ile özellikleri detaylı olarak irdelenmiştir. Diğer başlıklarda ise, stratejik insan kaynakları yönetimini etkileyen faktörler ve kurumsal sürdürülebilirliğin, stratejik İKY ile ilişkisini içeren geniş kapsamlı bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise; Otomotiv Sektörünün önde gelen liderlerinden bir şirket, BP Türkiye ve Schneider Electric olmak üzere üç şirket ile ilgili kurumsal bilgilerin verilmesinin ardından; birinci ve ikinci bölümde aktarılan bilgiler ışığında, şirketlerin yürüttüğü insan kaynakları uygulamalarının ne ölçüde stratejik boyutta ele alındığı ve kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımına ne ölçüde önem verildiği üzerine Derinlemesine Görüşme Yöntemi ile bir analiz yapılmıştır. Bölümün sonunda ise görüşmelere yönelik genel bir değerlendirme yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

1.1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMI

Etki alanı her geçen gün genişleyen küreselleşme ile dünyanın her yerinde benzer; fakat farklı düzeylerde yaşanan değişimler akıl almaz bir boyut kazanmıştır. Bilindiği üzere sanayileşme, teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojilerinin de her geçen gün güçlenmesi, toplum refahını ve yaşam kalitesini arttırmaya yönelik fırsatları ve tehditleri de bir arada barındırmıştır. Ülkeler arasındaki sınırların şeffaflaşması; sosyal, ekonomik ve politik süreçlerin iç içe geçerek bütünleşmesine neden olmuştur. Ülkelerin, kıyasıya mücadele ettiği ekonomik yarışta, sürekli büyüyen ve dünya ticaretinden pay alabilmek için altyapılarını küresel donanımlarla zenginleştiren ülkeler, küçülen dünyanın büyüyen aktörleri haline dönüşmüşlerdir. Kaçınılmaz şekilde hızla değişen değişim ortamında; doğal, ekonomik ve sosyal sermayeyi devamlı kılmak, büyüyen aktörlerin sorumluluğu altına girmiştir. Ekonomik çıkarlarını gözeterek, dünya ekonomisinde varlıklarını devam ettirmeye gayret eden aktörler, ekolojik ve sosyal değişimleri baz alarak faaliyetlerini gerçekleştirmek zorunda kalmışlardır. Aksi takdirde başarıyı daim kılmak mümkün olmayacaktır. Değişim, küreselleşme, iklim, sanayileşme, teknolojik gelişmeler, yaşam kalitesi, ekonomi gibi terimler; kaçınılmaz şekilde sürdürülebilirlik düşünce ve anlayışının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Neredeyse insanlık tarihi kadar uzun bir geçmişe sahip olan sürdürülebilirlik kavramı ve anlayışı, dünya gündemine bomba etkisi yaratmıştır. Odak noktasında sürdürülebilirliğin yer aldığı günümüz dünyasında bir çok disiplinlerde kullanılmaya başlayan kavramın, yerelden uluslar arası boyutlara taşındığı gözlenmiştir.

Tarımda, turizmde, mimaride, işletmelerde ve ekonomide sıkça kullanılan sürdürülebilirlik kavramı, toplumun sosyal, kültürel, bilimsel, doğal ve insan kaynaklarının tümünün ihtiyatlı kullanımını sağlayan ve buna saygı duyma temelinde sosyal bir bakış yaratan katılımcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gladwin ve

diğerleri, 1995: 877). Tanımı itibariyle hem aktif hem de proaktif bir yapıya sahip olan sürdürülebilirlik kavramı, bir toplumun, ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin işlerini kesintisiz, bozulmadan ya da sistemin hayati bağı olan ana kaynaklara aşırı yüklenmeden devam ettirebilme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Karaman, 1996:102). Birçok farklı alanda kullanılan bu kavramın temel özelliği insanın geleceğini konu alması ve hangi alanda kullanılıyorsa o alandaki kaynakların korunmasına dayanmasıdır (Beyhan ve Ünügür, 2005: 80). Bu bağlamda sürdürülebilirlik kavramı, iktisat, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, politika ve hukuku birleştiren bir kavramdır. Aynı zamanda hak, demokrasi, dürüstlük ve diğer önemli toplumsal kavramların yer aldığı diyalektik bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Wilson, 2003:1). Kapsamı bu denli geniş olan bir kavramı tek bir amaç ve tek bir mecrada sınırlandırmak doğru olmayacaktır. Kavram yeni olmamakla birlikte, yeni olan, bu kavramın mevcut yönetim anlayışlarına yön vermede kuvvetli bir alternatif olmasıdır. Bu paraleldeki bir başka tanımda sürdürülebilirlik, süresiz olarak belirli bir düzeyde devam ettirilebilecek bir durumun veya bir sürecin özelliğini ifade eder (<http://laurelhurstoil.com/glossary>: 05.02.2012).

Bilinen en yaygın, kısa ve öz tanımıyla sürdürülebilirlik; sosyoekonomik sistemin (SES) güncel gereksinimlerinin (taleplerinin), gelecek kuşakların gereksinimlerinin karşılanmasını ipotek altına almayacak, önlemeyecek veya engellemeyecek şekilde, bugünden karşılanması demektir (Gönenç ve Wolflin, 2004: 1). Ortak unsurlar içeren tanımlar sürdürülebilirlik kavramının rasyonel varlığını ortaya koysa da, kavramı özellikle ekonomi boyutuyla da ele almak gerekmektedir. Ekonomi bilimi içinde özellikle Neo-klasik ekonomi teorisinde sürdürülebilirlik, refah maksimizasyonu olarak tanımlanmaktadır.

Tüketimden kaynaklanan fayda maksimizasyonu ile refah maksimizasyonunu birleştiren sürdürülebilirlik tanımı “aşırı basitleştirme” olarak eleştirilmesine karşın, bu tanımlama gerçekte yiyecek, giyecek, sağlık, eğitim gibi insan refahının en önemli unsurlarını içine alan bir tanımlamadır ve problemi analitik olarak ölçülebilir tek yönlü göstergeye indirgeme avantajına sahiptir (Haris, 2000: 2).

Sürdürülebilirlik kavramı ekonomi disiplini içinde farklı konularda istikrarı devam ettirebilme yeteneğini ifade edebilmek amacıyla borçların sürdürülebilirliği, sürdürülebilir büyüme gibi makro ekonomik tanımlar çerçevesinde yoğun olarak

kullanılmaktadır. Ancak dikkate değer olan sürdürülebilirlik kavramının tüm alanlarda olmak üzere özellikle ekonomi disiplini içinde önem kazanmıştır. Kavram, Ortak Geleceğimiz adını taşıyan, Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından 1987 yılında yayınlanan ya da Bruntland Raporundaki “*sürdürülebilir kalkınma*” tanımıyla yaygınlaşmış ve daha geniş bir anlam kazanmıştır (Sarıkaya ve Kara, 2007: 223). Öyle ki, sürdürülebilir kalkınma 1980’lerden itibaren uluslararası çevresel tartışmalarda; kalkınma, uygulamalı bilim, çevresel ve uluslararası politika alanlarında çok yönlü olarak incelenen ve odak noktası haline gelmiş olan bir kavram olmasına rağmen kalkınma stratejilerinin sonuçları konusunda ya da anlamı ve tanımı üzerine çok az fikir birliği sağlanmış bir kavramdır (Carvalho, 2001: 62). Sürdürülebilir kalkınma bugünkü sosyal ve ekonomik kârları, gelecekteki potansiyel benzer faydaları tehlikeye atmaksızın optimize eden sosyal ve yapısal ekonomik dönüşümlerin bütünleşmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınmanın birincil amacı, çok sayıda neslin, ekonomik refah düzeylerinin sürekli olarak eşit ve akıllıca dağıtımını başarmaktır. Sürdürülebilir kalkınma aslında bir değişme sürecidir. Bu değişim; süreci içinde kaynakların kullanımı, yatırımların yönlendirilmesi, teknolojik gelişme yönünün seçilmesi ve kurumsal değişikliklerin uyum içinde ve insanlığın bugünkü ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini karşılama potansiyelini zenginleştirici olmalıdır (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, 1987: 75).

Bu anlamda, sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme ihtiyacını çevresel koruma ve sosyal adalet ile dengeleyen geniş bir kavramdır (Wilson, 2003: 1). Bir diğer tanıma göre ise; Sürdürülebilir kalkınma, temel çevresel, sosyal ve ekonomik hizmetlerin, bu hizmetlerin dayandığı ekolojik ve toplum merkezli sistemlerin varlığını tehdit etmeksizin, herkese sunduğu kalkınma olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilir kalkınma, yaşayan ve gelecekte yaşayacak tüm insanların, mevcut çevresel sınırlar dâhilinde, sosyal ve ekonomik gelişmeye adil olarak katılmalarının sağlayabilmek için gerekli olan üretim ve tüketim tarzlarındaki değişmelerle ilgilidir (Emrealp, 2005:14).

Çeşitli tanımlar ışığında; kavramın belirli bir tarihsel süreç içerisinde, belirli gelişim ve değişim evrelerinden geçerek, günümüz küresel anlayışına sahip olduğu noktaya geldiği söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilir kalkınma

kavramının ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları ile hem makro hem de mikro seviyelerde analiz edilmesi gereken bir kavram olduğu aşikardır. Hem bugünün hem de gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayacak ve kalkınmasına olanak sağlayacak bir gelişim sürecinde kilit rol oynayan sürdürülebilir kalkınmanın amacına hizmet edebilmesi; kavramın çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla paralel olarak ele alınması ile mümkün olabilmektedir.

1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİR GELİŞMEYE KATKI SAĞLAYAN OLUŞUMLAR

Tarihi 1960'lı yıllara kadar dayanan; ancak popülerliğini 1987 Brundtland Raporu ile pekiştiren sürdürülebilir gelişme kavramı; yaklaşık 20 yılda pek çok kurumda, akademik ve iş dünyasında ilgi odağı olmuştur. Gelişip yaygınlaşarak, uygulanabilirliğinin her geçen gün tartışma konusu olduğu sürdürülebilir gelişmenin kilometre taşları aşağıda belirtildiği gibi kronolojik olarak incelenmiştir (Tokgöz ve Önce, 2009: 259-260).

Tablo 1: Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Oluşumlar

Yıl	Oluşum	Açıklama
1972	Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı (United Nations Conference on Human Environment)	Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen bu konferansta insan çevresinin korunması ve geliştirilmesi için dünya insanlarına ilham verecek ve yol gösterecek ortak bir bakış açısı ve ortak ilkeler geliştirilmesi ihtiyacı üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, kaynak kullanımında kuşaklar arası hakkaniyet, ekonomik ve sosyal gelişme ile çevre ilişkisini vurgulayan çeşitli ilkeler geliştirilmiştir. Bu ilkeler, sürdürülebilir gelişmenin temel dayanaklarına vurgu yapmıştır
1977	Uluslar arası Çalışma Örgütü Çokuluslu Şirketler ve Sosyal Politika ile İlgili İlkeler Üçlü Bildirgesi	Mart 2000 yılında revize edilmiştir. Bu uluslar arası belgede yer alan ilkeler çokuluslu şirketlere, hükümetlere, işçi ve işveren kuruluşlarına, istihdam, eğitim, çalışma ve yaşam koşulları ve işçi-işveren ilişkileri gibi alanlarda yol gösterici tavsiyeler içermektedir.
1987	Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu (The World Commission on Environment and Development_WCED)	Bu komisyon tarafından yürütülen çalışmaların sonucunda "Ortak Geleceğimiz Raporu (Our Common Future)" yayımlanmıştır. Bu rapor daha sonra Brundtland Raporu olarak anılmıştır. Bu raporda sürdürülebilir gelişmenin yaygın

Tablo 1: Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Oluşumlar (Devamı)

		olarak bilinen ve pek çok atıf alan ve genel kabul gören tanımı yer almıştır. Çevre ve gelişme konuları birlikte ele alınarak sürdürülebilir gelişme için küresel bir eylem planı oluşturulmasına zemin hazırlamıştır.
1989	CERES İlkeleri	Çevrenin korunması ve kirliliğin azaltılması ile ilgili etik ilkeleri içermektedir
1992	Yeryüzü Zirvesi (Earth Summit)	179 ülkenin Devlet ve hükümet başkanları ile birlikte binlerce resmi temsilcinin ve 35.000'in üzerinde sivil toplum kuruluşu temsilcisinin katılımıyla gerçekleşen bu zirvede beş önemli uluslararası belge kabul edilmiştir. Bu belgelerden birisi olan “Gündem 21”, gelişme ve çevre konularının küresel düzeyde işbirliği yapılarak çözülebileceğini ve politika yapımcılarına büyük sorumluluk düştüğünü ortaya koymuştur. Stockholm Konferansında daha çok çevre konularına sorun odaklı bir yaklaşım benimsenmişken Rio’da doğal kaynaklara dayalı sürdürülebilir ekonomik büyüme ile insan kaynaklarının geliştirilmesini benimseyen entegre bir yaklaşım seçilmiştir (Erdem-Yanmaz-Ertem-Karakaya, 2005). Sürdürülebilir gelişme kavramı ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde ortaya konmuş ve katılımcı mekanizmaların ve süreçlerin Birleşmiş Milletler, hükümetler ve diğer tüm kuruluş ve kurumlarca benimsenmesini sağlamıştır.
1992	BM Çevre Programı (UNEP) ve Finans Girişimi	Mayıs 1997de revize edilmiştir. Bu bildiri, dünya finans hizmetleri sektörünün önde gelen kuruluşları tarafından imzalanmış ve çevrenin korunması yönünde sorumluluk ve işbirliği önermektedir.
1994	Üçlü Sorumluluk. (Triple Bottom Line)	Bu kavram ilk kez 1994 yılında John Elkington tarafından önerilmiştir. Üçlü performans veya üçlü sorumluluk kavramı, işletmelerin finansal sonuçlarının yanı sıra çevresel ve sosyal sonuçlarını da raporlamasını gerektirir.
1997	Kyoto Protokolü	Küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda mücadeleyi sağlamaya yönelik uluslararası bir çerçevedir. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamında imzalanmıştır. Kyoto Protokolünün amacı, atmosferdeki sera gazı yoğunluğunun, iklime tehlikeli etki yapmayacak seviyelerde dengede kalmasını sağlamaktır.
2000	OECD Uluslar arası	Bu uluslararası belgede çokuluslu işletmelerin

Tablo 1: Sürdürülebilirliğe Katkı Sağlayan Oluşumlar (Devamı)

	yatırımlar ve Çokuluslu İşletmeler Bildirgesi.	yatırım yaptıkları ülkeye ve bu ülkede yaşayan topluma karşı sorumlulukları ortaya konulmuştur.
2001	Sürdürülebilir Gelişme Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development).	İşletmelerin dünyaya katkı ve etkisinin bir ölçüm yolu olarak sebep oldukları sosyal ve çevresel maliyetlerini işletme hesaplarına dahil etmeleri gerektiği öne sürülmüştür.
2002	Dünya Sürdürülebilir Gelişme Zirvesi (World Summit on Sustainable Development).	1992 yılında Rio de Janeiro'da yapılan konferansta alınan kararların uygulanma sürecinin değerlendirilmesi ve ortaya çıkan sorunların tartışılması ve çözümler bulunması bu toplantının temel amacı olmuştur.
2002	OECD Çevre Parlamento Komisyonu (Parliamentary Commissioner for the Environment)	Gündem 21'in 27 ilkesi geliştirilmiştir. Dünyayı daha iyi hale getirmek için ekonomik gelişmede işletmelere bir rol ve önem atfedilmiştir

Sürdürülebilir gelişme anlayışının ortaya çıkması ve yaygın bir şekilde tartışılmaya başlanması yukarıda da sıralandığı gibi, öncelikle dünya çapında kabul görmüş, saygın, etkili, geniş katılımlı birçok konferans, araştırma ve toplantı gibi oluşumlar aracılığıyla gerçekleşmiştir. Türkiye'de de 2006 yılında 2872 sayılı çevre kanunu ile kapsamlı bir düzenlemeye gidilmiştir. Kanunun amacı; bütün canlıların ortak alanı olan çevrenin, sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir kalkınma ilkeleri doğrultusunda korunmasını sağlamaktır. Bu bağlamda söz konusu oluşumların Türkiye'yi de olumlu yönde etkilediğini, ülkenin bütün ekonomik ve sosyal politikalarının çevreyle uyumunun sağlanması ve bu alanda uluslar arası strateji ve hedeflerin belirlenmesi üzerine çalışmaların yoğunluk kazandığı görülmektedir. Söz konusu oluşumlar, sürdürülebilir gelişmenin içeriği, detayları ve boyutları hakkında bilgi verirken; yalnızca hükümete değil, kanaat liderlerine, toplumdaki her bireye ve özellikle işletmelere bu konuda sahip olmaları gereken bir misyonları olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca işletmeler açısından sürdürülebilirliğin uygulanabilirliği ve kabul görmesi birtakım standart ve ilkelerin geliştirilmesine önderlik etmiştir. Çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik sağlandığı takdirde sürdürülebilir gelişmenin gerçekleşebileceğine ilişkin çeşitli bulgulara atıfta bulunulmuştur.

1.3. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAVRAMININ TANIMI

Önceden belirlediği amaç ve hedeflere varabilmek için, bir misyonu veya görevi yerine getirebilme gayretiyle kurulan her işletme, yaşamını devamlı olarak sürdürebilmek için kıyasıya mücadele etmektedir; çünkü gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri her alanda olduğu gibi işletmelere de birçok avantajlar sağlamakla birlikte bazı yükümlülükleri de beraberinde getirmektedir. Günümüzün globalleşen dünyasında hızlı değişen üretim teknolojileri; bilginin, işgücünün, sermayenin sınır tanımazlığı ile gelişen iletişim teknolojileri iş dünyasını son derece dinamik ve üretken bir yapı haline dönüştürmüştür. İşletmeleri çepeçevre saran, yıkıcı ve öldürücü rekabet koşulları, içinde bulunduğu pazarın lider konumundaki bir işletmeyi dahi savunmasız bırakmaya yetecek güce sahiptir. Daha önce hiç yaşanmadığı kadar yoğun yaşanan rekabet ortamında işletmeler, kaygan zemin üzerinde ayakta kalabilmek ve pazardaki konumlarını sürekli kılmak için stratejilerini, çevresel faktörlere ve değişimlere uyum sağlayacak şekilde belirlemek zorunda kalmışlardır.

Pazar gücünü sürekli ellerinde tutmak isteyen işletmeler, arzu ettikleri amaçları gerçekleştirmek için hiç kuşkusuz üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) daha etkili ve verimli kullanmaları gerekmektedir. Aksi takdirde; iş dünyasındaki oyunun kurallarının değişmesi nedeniyle zayıf ve uyum yeteneği olmayan işletmeler, çevredeki değişimlerin tehdidi altında yok olmaya mahkum kalacaklardır. Bunların yanı sıra her geçen gün etkisini yoğun bir şekilde hissettiren sosyal sorunlar (yoksulluk, açlık, temiz su bulma ihtiyacı, insan haklarına aykırı davranışlar gibi evrensel sorunlar ile çocuk işçi çalıştırma, etik dışı rekabet etme, şeffaf olmama, yolsuzluk gibi iş dünyasının etik olmayan tutum ve davranışlar vb.) ve doğal kaynakların yok olduğuna dair toplumsal bilincin giderek artması; işletmelerden, mevcut sorunlara yaratıcı ve köklü çözümler üretmeleri beklenmektedir. Özellikle, işletmelerin toplumdaki etki alanları ve rollerindeki artış, iş dünyasında sürdürülebilir kalkınmanın giderek daha fazla ele alınmasına yol açmıştır.

Oldukça geniş bir sorumluluk yelpazesine sahip olması beklenen işletmelerden, geleceğe yönelik daha şeffaf ve somut adımlar atmaları talep

edilmektedir; çünkü işletmeler, dünya ekonomisinin olmazsa olmaz üretken kaynakları olarak kabul edilmekte ve işletmelerin desteği olmaksızın sürdürülebilir kalkınmanın başarıya ulaşması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, özel sektör şirketlerinin yalnızca ekonomik değer yaratması ve yaşam standartlarını arttıran mal ve hizmet üretmesini değil aynı zamanda yaptıkları faaliyetlerden dolayı yol açtıkları farklı çevresel ve sosyal problemleri azaltmak için aktif olarak çalışmaları gerekmektedir (Hahn ve Scheermesser, 2006: 2).

Artık, işletmeler ve medya düzeyinde sözü edilen sürdürülebilirlik kavramı, herkes tarafından üzerinde çok düşünülmesine gerek kalmadan bilinebilen bir konu haline gelmiştir (Aras ve Crowther, 2009: 25). Bütün bunlar, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla kurumsal sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemelerini zorunlu kılmıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlayan iki önemli gelişmenin varlığından söz etmek mümkündür. Dünya Çevre ve Gelişme Komisyonu'nun (WCED) 1987 yılında yayınladığı Brundtland Raporu ile 1990'lardaki üçlü kar hanesi (triple bottom line) başlıca iki kavramlardır. Brundtland Raporu, dünya çapında çok önemli bir olgu haline gelen sürdürülebilir kalkınmayı "günümüz insan ihtiyaçları karşılanırken, gelecek kuşakların ihtiyaçlarının da dikkate alınması" şeklinde tanımlamıştır. Kaynakların rasyonel yönetimi ile gelecek nesillere yaşanabilecek bir doğal, fiziki ve sosyal çevre bırakılması sürdürülebilir kalkınmanın temelini oluşturmakta, sürdürülebilirliğin sağlanması ekonomik, sosyal ve çevre politikalarının birlikte ele alınıp uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Kavramın ve anlayışın ortaya çıkmasında etkili olan ikinci önemli gelişme ise, 1997'de Elkington tarafından ortaya atılan Üçlü Kar Hanesi (Triple-bottom,line) kavramıdır. Bu kavram; ekonomik sürdürülebilirliğin tek başına, bir işletmenin toplam sürdürülebilirliği için yeterli şartı sağlamadığı temeline dayanmaktadır. Yalnızca ekonomik sürdürülebilirliğe odaklanma, kısa vadede başarılı olabilir; ancak sürdürülebilirlik uzun vadede ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutların eş zamanlı olarak karşılanmasını gerektirmektedir. " Üçlü Kar Hanesi" kavramının üç ayrı boyutu birbiriyle ilişkili olduğundan birbirlerini çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Sürdürülebilir kurumsal, çevresel ve sosyal performans daima başarılı bir ekonomik performansa bağlıken, ekonomik

performansta başarılı olmak ise sosyal ve çevresel performansa bağlıdır (Besler, 2009: 1-3).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda; çevre koruması kavramıyla ortaya çıkan ve bugün bir rekabet üstünlüğü unsuru olarak kabul gören sürdürülebilirliğin, işletme düzeyinde ele alındığı kurumsal sürdürülebilirlik kavramının tanımları başlıca şu şekilde sıralanabilmektedir: Kurumsal sürdürülebilirlik, şirketin büyümesi ve karlılığını kabul etmekle birlikte aynı zamanda şirketin çevresel koruma, sosyal adalet ve eşitlik ve ekonomik kalkınma gibi sürdürülebilir kalkınma ile ilgili sosyal amaçların da yerine getirilmesi gerektiğini belirtir (Wilson, 2003:1). Literatürdeki bir başka tanıma göre; şirket sürdürülebilirliği (corporate sustainability) gelişmekte olan bir yönetim paradigması olarak kabul edilebilir. Bu kavram, geleneksel büyüme ve kar maksimizasyonu modeline bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Sürdürülebilirliğin savunucuları, açık bir şekilde işletmelerin artık bilinen geleneksel yöntemlerle iş yapmaya devam etmelerinin zor olduğunu ileri sürmektedirler. Şirket sürdürülebilirlik yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken yol açtıkları sosyal ve çevresel konulara, şirketin stratejik ve kar odaklı cevap verme şekli olarak tanımlanabilir (Salzman, Ionescu- Somers ve Steger, 2005: 28). Bu doğrultuda kurumsal sürdürülebilirliğin, günümüzün dinamik iş çevresinde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıktığını söylemek yerinde olacaktır. Bu yaklaşım, işletmelerin finansal başarılarının yanı sıra toplumsal ihtiyaçları da karşılayabilme ve çevresel duyarlılığın sürdürülebilirlik açısından önemi ve gerekliliğini savunmakta ve bir yükümlülük olarak görmektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007: 225–226). Artık işletmelerin sosyal konulara eğilmeleri isteğe bağlı bir durum değil, varlıklarını korumaları ve sürdürebilmelerinin başlıca unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Benzer içeriğe sahip bir diğer tanıma göre kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve sosyal açıdan risk yönetimi yaparak, uzun dönemde firma ve yatırımcılar için getiri sağlayabilecek bir yaklaşımdır.

İşletmelerin, kurumsal düzeyde sürdürülebilir olma özelliği gösterebilmeleri için; strateji, finansal, müşteri ve ürün, yönetim ve hissedarlar ile insan konularında son derece önemli sorumluluklara sahip olmaları gerekmektedir.

Literatürdeki yaklaşımlardan da görüleceği üzere, makro düzeyde sürdürülebilirlik tartışmasında temel hedef insan ihtiyaçlarının sürekli

karşılanmasıdır. Bu düşünceyi işletme düzeyine taşıdığımızda kurumsal sürdürülebilirlik, gelecekteki paydaşların gereksinimlerini karşılamak için imkanlardan ödün vermeksizin bir işletmenin doğrudan veya dolaylı paydaşlarının (hisse sahipleri, çalışanlar, müşteriler, baskı grupları, topluluklar vb.) gereksinimlerinin karşılanması olarak tanımlanabilir (Sarıkaya ve Kara, 2007: 223).

Bu hedefe ulaşmak için, işletmelerin bir yandan siyasal alanda sürdürülebilirliğe aktif bir şekilde katkıda bulunurken, diğer taraftan da ekonomik, sosyal ve çevresel sermaye tabanını muhafaza etmeleri gereklidir. Bu tanımdan yola çıkarak kurumsal sürdürülebilirliğin üç anahtar unsuru tarif edilebilir (Dyllick ve Hockerts, 2002: 132).

- Ekonomik, ekolojik ve sosyal unsurların entegre edilmesi
- Uzun vadeli bakış açısının kazanılması
- Sermayenin değil gelirin tüketilmesi

Bu doğrultuda ekonomik, ekolojik ve sosyal bir unsurun birbiriyle etkileşim halinde olduğu gerçeği göz ardı edilmemelidir. Uzun vadeli sürdürülebilirliği gerçekleştirmek için, iş çevrelerinin sadece ekonomik sermayelerini değil, aynı zamanda doğal sermayelerini ve sosyal sermayelerini de yönetmeleri gerekecektir (Besler, 2009: 10). İşletmelerin içinde buldukları toplumdaki bağımsız faaliyet göstermelerinin mümkün olmadığı yeni ekonomik düzende, işletmeler teknolojiyi yaygınlaştırarak, verimliliği artırarak, çevreyi yöneterek ve marka değeri yaratarak sürdürülebilir kalkınmanın her zaman etkin bir aracı olmuştur. İşletmeler bazında mal ve hizmetlerin üretim ve tüketim sürecinin biçimlendirilmesi, sürdürülebilir kalkınma anlayışının en önemli konularından biridir. Üretim nedeniyle ortaya çıkan çevre risklerinin ve zararlarının en aza indirilmesi, optimal enerji ve hammadde kullanımı bu noktada büyük önem taşımaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik için üretim ve tüketimin mümkün olduğu ölçüde sürdürülebilir olması sağlanmalıdır (Mengi ve Algan, 2003: 9).

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı, şirketlerin iş süreçlerine ilişkin planlama yapma ve çalışanların sürece aktif katılımını sağlama taahhüdü anlamına da gelmektedir. Gelişmiş bir insan kaynakları yönetiminin varlığı ise çalışanların kuruma bağlılıklarını artırarak motivasyonlarını yükseltmektedir. Paydaşları ile işbirliği içinde faaliyet gösteren şirketlerin daha kalifiye eleman istihdam etme

olanakları da artmaktadır (İMKB, 2011: 5). Bu açıdan değerlendirildiğinde kavramın, ekonomik roller gibi birtakım roller üstlenmesinin yanında sosyal bir takım rollere de büründüğü görülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilir gelişmenin sağlanabilmesi için işletmelerin aşağıda belirtilen üç ilkeyi ürünleri, politikaları ve uygulamalarına yansıtmaları gerekmektedir. Bu ilkeler:

1-Çevresel Bütünlük: İşletmeler, kurumsal çevre yönetimiyle ekolojik yapıda yarattıkları negatif etkileri azaltmaya çalışmaktadır. Her işletme, üretim sürecinde çevreye bırakılan atıklarda olduğu gibi, az veya çok çevresel etkiye sahiptir. İşletmeler reaktif veya proaktif yaklaşımlarla ekolojik dengeyi koruma adına yarattıkları olumsuz etkileri en aza indirmeye çalışarak çevresel bütünlük yaratmaktadırlar.

2- Sosyal Eşitlik: İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla toplumda sosyal eşitliğin sağlanmasına katkıda bulunurlar. Ekonomik, yasal, etik yükümlülüklerini yerine getiren ve gönüllü faaliyetlerde bulunan işletmeler, toplum üyelerinin kaynaklara eşit bir biçimde ulaşmasına imkan sağlarlar.

3-Ekonomik Refah: İşletmeler aynı zamanda mal ve hizmet üreterek değer yaratırlar. Bu mal ve hizmetlerin etkinliğini geliştirerek değer yaratımını artırırlar. Değer yaratma farklı şekillerde olabilmektedir. Tüketicilerin istedikleri farklı ve yeni ürünler üretilerek, girdi maliyetleri azaltılarak veya ürün etkinliği sağlanarak değer yaratılabilir (Bansal, 2005:199-200).

Anlaşıldığı üzere ekonomik büyüme ve sürdürülebilir gelişmenin odağında hiç şüphesiz “işletmeler” yer almaktadır. Buna bağlı olarak da rekabete dayalı ekonomide kilit unsur işletmelerdir ve iş dünyasında kendine kalıcı yer edinmek isteyen her işletme için kurumsal sürdürülebilirlik kaçınılmazdır. Elbette, kurumsal destek olmaksızın toplumun sürdürülebilir gelişmeyi gerçekleştirmesi de mümkün değildir. Bu da işletmelerin sürdürülebilir kalkınmadaki önem derecesini ve yarattığı derin etkiyi gözler önüne sermektedir.

1.4. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN KÖKENİNDEKİ KAVRAMLAR

Ekonomik, sosyal ve ekolojik açıdan sürdürülebilirlik, işletmeler bazında bu yüzyılın temel tartışma konularından biri haline gelmiştir. İşletmeler, temel amaçları olan karlarını maksimum seviyede tutmak ve ekonomik performanslarını sürekli kılmak için amaçlarını gerçekleştirirken, etkiledikleri ve etkilendikleri paydaş gruplarını sorumluluk alanlarına dahil etmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilirliğin firma ölçekli ele alındığı bu bölümde, kurumsal sürdürülebilirlik ile çoğu zaman birbirini yerine kullanılan kavramlar irdelenecektir. Bu kavramlar, sürdürülebilir gelişme, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaşlar teorisi ve kurumsal hesap verebilirlik teorisidir. Mevcut kavramlar, kurumsal sürdürülebilirliğin dört temel unsurunu oluşturmaktadır. Söz konusu kavramların uzun ve değişen bir tarihte bilindiği, zaman zaman kurumsal sürdürülebilirlikle karıştırıldığı görülmektedir. Ortak amaç etrafında toplanan bu kuram ve kavramların detayları, sürdürülebilirlik konusunu aydınlatmaya yardımcı olacaktır.

1.4.1. Sürdürülebilir Gelişme

Kurumsal sürdürülebilirliğin tarihsel gelişim süreci ile uygulanma aşamasında, sürdürülebilir gelişme anlayışı önem arz etmektedir. Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği gibi sürdürülebilir gelişme kavramı ilk kez 1987’de WCED – World Commission for Environment and Development (Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu) tarafından yayınlanan Brundtland raporunda yer almıştır. Bu raporda yer alan sürdürülebilir gelişme tanımı hala en yaygın şekilde kabul görmektedir. Bu tanıma göre “Sürdürülebilir gelişme, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetine zarar vermeden bugünün nesillerinin ihtiyaçlarını karşılmasını sağlayan gelişmedir.” Bu tanım, özellikle 1992 Yeryüzü Zirvesinden bu yana yönetimde ve sanayide sürdürülebilirliğin başarılabilmesinde bir yaklaşım olarak geniş bir şekilde kabul görmüştür (Russell-Haigh-Griffiths 2007: 37). Komisyon tarafından yayınlanan söz konusu raporda sürdürülebilir kalkınma, “kaynakların tüketiminin, yatırım kararlarının, teknolojik gelişmenin ve kurumsal değişimin bir uyum içinde

gerçekleştiği ve insan ihtiyaçlarının ve isteklerinin şimdi ve gelecekte karşılanabilme potansiyelinin artırıldığı değişim süreci” olarak ifade edilmiştir (İMKB, 2011: 1). Benzer içeriğe sahip bir başka tanıma göre de; sürdürülebilir gelişme ekonomik büyüme ihtiyacını çevresel koruma ve sosyal eşitlikle dengeleyen geniş bir kavramdır. Sürdürülebilir gelişme, ekonomi bilimi, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, siyaset bilimi ve hukuku bir araya getiren geniş bir kavramdır (Tokgöz ve Önce, 2009: 27). Tanımlar doğrultusunda sürdürülebilir gelişmenin, kurumsal sürdürülebilirliğe katkısını iki yönlü değerlendirmek mümkündür. Birincisi, işletmeleri ilgilenmek zorunda oldukları çevresel, sosyal ve ekonomik alanlardaki performanslarını belirlemeye yardımcı olması; ikincisi ise, işletmeler, hükümetler ve sivil toplum için çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe doğru çalışmak için ortak bir sosyal amaç sağlamasıdır (Wilson, 2003: 2).

Her geçen gün daha çetin koşullara bürünen küresel dünya, hükümetlerin küresel bazda faaliyetlerini kısıtlamasına rağmen, işletmelerin faaliyetlerini arttırmaktadır. Öyle ki global olarak faaliyet gösteren işletmeler, kelebek etkisi gibi dünyanın birçok yerindeki insanların yaşamını etkilediği için beraberinde sosyal sorumluluğu da getirmekte ve toplumun sosyal aktörleri olarak faaliyet göstermelerine yönelik kamuoyu tarafından yoğun bir baskıya uğramaktadır.

1.4.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kuruluş amaçları gereği işletmeler, kar elde etmek ve kazanç sağlamak için var olmaktadır. Bu amaçla var olan işletmeler, geçmişte yalnızca mal üretip satışını yaparken; günümüzün değişen dünya düzeni ile sorumlulukları katbekat artmıştır. Günümüzde işletmelerin sorumlulukları sadece mal ve hizmet üretmek olarak algılanmamaktadır. İşletmelerin, içinde yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri topluma karşı da bir takım sorumlulukları olduğu fikri her geçen gün yaygınlık kazanmıştır. Modern iş dünyasında işletmelerin sosyal konulara yönelmesi ve toplumun bu yöndeki taleplerine karşılık vermesi kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmeler artık yalnızca ekonomik varlıklar değildir. Bir anlamda işletmeler, ekonomik ve sosyal dönüşümün öncüleri olarak kabul edilmektedir. İşletmeler, toplumun ekonomik kapasitesini arttırmak ve yaşam kalitesini geliştirmek için kaynakları harekete

geçirme ve bu kaynakları hem yaratıcı hem de etkin bir şekilde kullanma yükümlülüğüne sahiptir. Bu anlamda toplumun işletme faaliyetlerine onay vermesi sadece işletmenin ekonomik değer yaratması değil, aynı zamanda sosyal değer yaratmasını da gerektirmektedir (Sarıkaya, 2009: 67). Yeryüzünün en güçlü sosyal varlıklarından biri olan işletmeler, iş dünyasında elinde bulundurdukları güçlerden dolayı; toplumun ekonomik, politik, sosyal ve doğal çevresini büyük oranda etkileyebilmektedir. Bu yüzden işletmelerin gerçekleştirdikleri her türlü faaliyet; gerek olumlu, gerekse olumsuz etkileri açısından her zaman tartışma konusu olmuştur.

Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk, iş dünyasının, alacağı her kararın ve uygulayacağı her faaliyetin sosyal paydaşlarına olan etkilerini göz önüne almasını ifade eden bir kavram olarak bu tartışmaların merkezinde yer almaktadır (Özdemir, 2007:1). Bu doğrultuda kavramsal boyutuyla her geçen gün genişleyen ve değişen bir geçmişe sahip olan kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik çok çeşitli tanımlar yapılmakta ve birbirinden farklı misyonlar yüklenmektedir. Ancak kavrama yönelik tanımlar incelendiğinde kavramın dinamik bir yapıya sahip olduğu görülmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk ifadesi kavramsal olarak ilk kez ekonomist Howard R. Bowen (1953)'ın, işletmelerin toplum değerleriyle örtüşen politikaları benimsemeleri gerektiğini vurgulayan “İş Adamının Sosyal Sorumlulukları (Social Responsibilities of the Businessman)” adlı kitabını çıkarmasıyla birlikte dile getirilmiştir. Bowen'a göre işletmeler karar alırken bu kararların sosyal sonuçlarını da göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Bowen konuyla ilgili çalışmalarından dolayı “Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Babası” olarak anılmaktadır. Bowen'ın kitabından sonra 1960'lardan itibaren kavram işletmeler arasında popüler olmuş ve kavrama ilgi duyulmaya başlanmıştır, araştırmacılar 1980'li yılların başından itibaren, işletmelerin sadece ekonomik faaliyetleriyle değil, ayrıca ekonomik olmayan faaliyetlerinden dolayı da değerlendirilmelerinin gerekliliğini vurgulamaya başlamışlardır (Lantos, 2001: 596). Şirketlerin sosyal sorumlulukları konusunda 1970'lerde başlayan zihniyet değişikliği, 1980'lerde yöneticilerin toplumun gereksinimlerine duyarlı olmak ve bu gereksinimlerin giderilmesine katkıda bulunmak yönünde sorumlulukları olduğu konusunda geniş bir uzlaşma alanı oluşmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk, stratejik bir seçenek olmanın ötesine, 1990

sonrasında geçmiş ve örgütler açısından adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası, Ekonomik işbirliği ve Kalkınma Teşkilatı gibi kuruluşlar bünyelerinde kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili birimler oluşturmuşlar, yasal düzenlemelere ve eğitici faaliyetlere başlamışlardır.

Konuyla ilgili standartlar ve ilkeler oluşturarak kurumsal sosyal sorumluluğun yaygınlaşması için çalışmalar yapmışlardır. Örneğin, 2005 yılı Avrupa Birliği tarafından “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yılı” olarak ilan edilmiştir (Bayraktaroğlu ve diğerleri, 2009: 34). Avrupa Komisyonu kurumsal sosyal sorumluluk politikaları üretmekte ve bunları yaygınlaştırmaya çalışmakta, Dünya Bankası toplumsal sorunları çözebilmek için bütçeler oluşturmaktadır. Literatürde çokça tanımlar içerisinde önemle vurgulanan bir başka tanım ise; ISO olarak tanınan, Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu’nun kurumsal sosyal sorumluluk konusundaki stratejik danışman grubu, kurumsal sosyal sorumluluğu insanlara ve topluma yarar sağlayacak bir şekilde, organizasyonların ekonomik, sosyal ve çevresel sorunlara işaret ettikleri bir yaklaşım olarak ele almaktadır. ISO kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında insan hakları, iş sağlığı ve güvenliği dahil olmak üzere işyeri ve işçi sorunları, işyerinde adaletsiz uygulamalar, çevresel yaklaşımlar, piyasa ve tüketici sorunları gibi sorunların olması gerektiğini vurgulamaktadır. Literatürde konu ile ilgili olarak akademisyenlerin ve araştırmacıların yaptığı tanımlara da kısaca değinmek gerekirse; kurumsal sosyal sorumluluk “şirketin toplum üzerindeki her zararlı etkiyi en aza indireceği veya ortadan kaldıracacağı ve uzun vadeli yararlı faydaları azami seviyeye çıkaracağını taahhüdü” olarak tanımlamaktadır (Mohr ve diğerleri, 2001: 47). Tanım, işletme faaliyetlerinin işletme ile doğrudan alakası olsun olmasın herkes üzerindeki etkisini hesaba kattığını vurgulamaktadır. Yukarıdaki açıklamalar ve oldukça kapsamlı literatür ışığında yapılan tanımların doğru ancak yeterli olmadığı görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramını herhangi bir organizasyonun hem iç, hem de dış çevresindeki tüm paydaşlara karşı “etik” ve “sorumlu” davranması, bu yönde kararlar alması ve uygulaması şeklinde tanımlamak mümkündür. Kurumsal sosyal sorumluluk denildiğinde genellikle bir işletmenin sürdürülebilir büyüme temel hedefine yönelik olarak doğayı ve çevreyi koruyacak önlemler alarak üretimde bulunması anlaşılmaktadır. Oysa bu son derece eksik bir tanımlamadır.

Bir işletmenin çevreye ve topluma karşı sorumlulukları yanı sıra doğrudan ve/veya dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu ve işletme kararlarından ve faaliyetlerinden ciddi olarak etkilenebilecek tüm paydaşlara karşı sorumluluğu bulunmaktadır (Aktan ve Börü, 2007: 13). Kurumsal Sosyal sorumluluğun yukarıdaki şekilde birçok tanımı olmakla beraber, bu tanımların çoğunda ortak olan dört unsurdan söz etmek mümkündür :

- İşletmelerin kâr elde etmek için mal ve hizmet üretmelerinin ötesinde sorumlulukları vardır.
- Bu sorumlulukların içinde, işletmelerin ortaya çıkmasına katkıda buldukları sosyal problemlerin çözümüne katkıda bulunmak da vardır.
- İşletmeler sadece hissedarlara karşı değil, sosyal paydaşlar olan çevreye karşı da sorumludurlar.
- İşletmeler sadece ekonomik değerlere odaklanmamakta, daha geniş anlamda insani değerlere hizmet etmektedir (Sönmez, 2004: 479).

Görüldüğü üzere; kurumsal sosyal sorumluluğun gerek işletmeler gerekse paydaşlar için önemi su götürmez bir gerçektir. İşletmelerin, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışını benimsemeleri, misyon ve vizyonlarına entegre etmeleri ile yalnızca ekonomik göstergelere yansıyan dönütler elde etmemektedirler. Bunun dışında sosyal kimlik oluşturma, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etme, örgüt bağlılığı yaratma, itibar sağlama ve markalaşma gibi konularda fayda edindikleri yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluğun, sürdürülebilir yaklaşıma etik ve sorumluluk açısından katkı sağladığı yerinde bir tespit olacaktır. Kurumsal sürdürülebilirlik ile KSS faaliyetleri karşılıklı olarak birbirlerini beslemektedir ve işletmelerin, sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak için kurumsal sosyal sorumluluğa bütünlükçü bakış açısıyla bakmalarını zorunlu hale getirmektedir. Aksi takdirde işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri ve geleceğin işletmeleri olarak sosyal sorumluluk uygulamaları olmaksızın başarıyı yakalamaları mümkün görünmemektedir.

1.4.3. Sosyal Paydaş Teorisi

İşletmeler günümüz değişen dünyasında farklı sosyal gruplarla doğrudan ve dolaylı olarak ilişki içerisinde. Böylesi değişken bir ortamda işletmelerin varlıklarını ve başarılarını sürdürülebilir kılmaları mevcut sosyal gruplarla ilişkilerini yakından ilgilendirmektedir. Literatürde, sosyal grupları açıklayan kavrama “paydaş” (stakeholder) adı verilmektedir. Paydaş, toplumda işletmenin ilişkide olduğu, işletmenin faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetleriyle işletmeyi etkileyen tüm toplumsal taraflardır (Baron, 2000: 571). Bir başka ifade ile paydaşlar, işletmelerden çıkarları olan bireyler ve kurumlardır. Paydaşı, “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak tanımlamıştır. Paydaşları iki grupta sınıflandırmak mümkündür: “kurum içi paydaşlar” ve “kurum dışı paydaşlar”. Kurum içi paydaşlar; kurucu ana sahipler, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşurken; kurum dışı paydaşlar ise toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakiplerden oluşmaktadır. (Freeman, 1984: 25). Freeman’a göre, işletme dışı gruplarla ne kadar güçlü ilişkiler olursa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi o kadar kolaylaşacak, aksi halde ilişkiler kötüleştikçe ortak hedeflere ulaşılması zorlaşacaktır. Bu yaklaşım “*paydaş teorisi*”nin temel önermesini oluşturmaktadır. Bu yönde paydaş teorisi; işbirlikçi faaliyetlerin nihai amaçlarını ve bu amaçları başarmanın araçlarını, stratejik yönetimin birçok yaklaşımında olmayan kritik bir biçimde almaktır şeklinde tanımlanmaktadır (Phillips, Freeman, Wicks, 2003: 480-481).

Bu yaklaşımın başlıca özelliği; mevcut çevresel, sosyal ve ekonomik değişimlerle başa çıkmak için devamlı olarak farklı stratejiler benimsemek değil, bir çatı altından tek bir stratejik çerçeve oluşturmaktır; çünkü farklı sosyal paydaş gruplarının farklı amaçları, öncelikleri ve talepleri söz konusudur; paydaşların yönetimi, karar almada bu çeşitli grupların çıkarlarını göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir. Böylelikle bütün grupların belirli bir dereceye kadar tatmin edilmesi veya en azından belirli bir problemle ilgili en önemli paydaşların tatmin edilmesi amaçlanmaktadır (Nemli, 2004: 66).

Bu amaçlar da ancak bütünlük bir stratejik yaklaşım gerektirmektedir. Denilebilir ki paydaş teorisi öncelikle bir stratejik yönetim kavramıdır. Paydaş

yaklaşımı sürdürülebilir kalkınma açısından işletme ve toplum arasındaki ilişkiyi analiz etmek için uygun bir teorik çerçeve sağlamaktadır; çünkü sosyal paydaş yaklaşımı, katılım ve karşılıklı bağımlılık gibi değerleri vurgulamaktadır. Aynı zamanda yapılan çalışmalar, güçlü paydaş ilişkilerinin güven, itibar, yenilik ve yaratıcılık gibi önemli rekabet avantajları sağlayabildiğini göstermektedir. Örgütler, paydaşların çıkarlarını sıraya koymak ve uzun dönem değer yaratmak için paydaş beklentilerini ele almaya yönelik gerekli yönetim yeteneklerini geliştirmek, uygulamak ve korumak zorundadır (Sarıkaya, 2009: 46). Tanımlar ve sunulan bilgiler ışığında sosyal paydaş teorisinin ana konusu, bütünlükçü stratejik bir yaklaşımla işletmelerin varlığını sürdürebilmesidir. Bu açıdan sosyal paydaş teorisi, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinde kritik rol üstlenmektedir. Çalkantılı bir ortamda değişkenlerin işletmeyi nasıl etkileyebileceğinin yanı sıra işletmenin değişkenleri nasıl etkileyebileceğine de vurgu yapılmaktadır.

1.4.4. Kurumsal Hesap Verebilirlik Teorisi

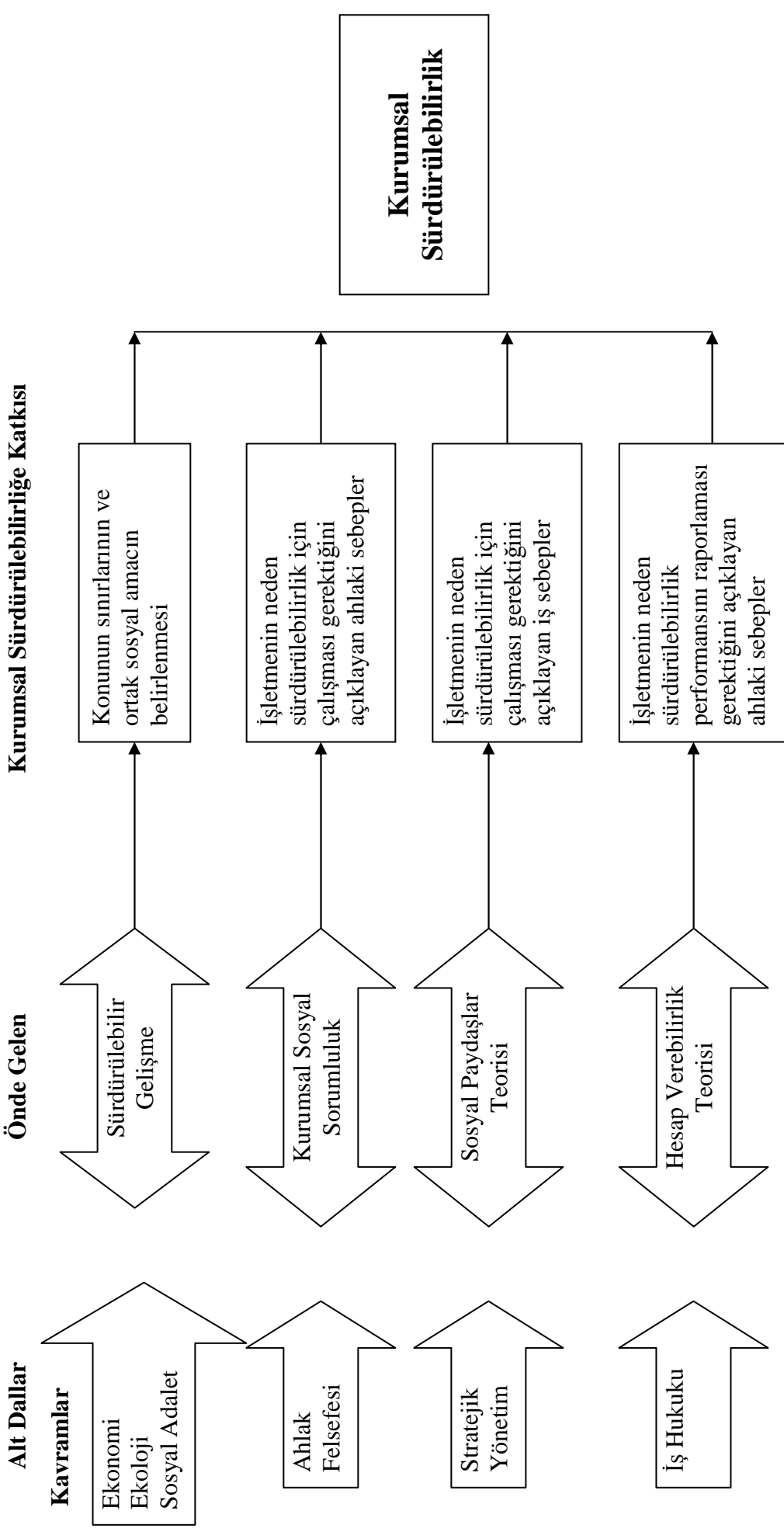
Hesap verebilirlik, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında anahtar görevi üstlenirken; işletmelere, orta ve uzun vadede amaç ve hedefleri gerçekleştirirken ki faaliyetleri ile ilgili kural ve standartlara uymaları konusunda bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu kapsamda hesap verebilirlik, hem içsel hem de dışsal çevrede, işletmelerin aldıkları kararların doğruluğunu kanıtlama ve sorumluluğunu kabullenme gerekliliğine işaret etmektedir. Bu nedenle hesap verebilirlik ilkesi, yönetim işlevinin ve sorumluluklarının açıklanmasını, hissedar ve yöneticilerin taleplerinin sıraya konulmasını ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından izlenmesini öngörmektedir.

Hesap verebilirlik, menfaat sahipleri ile ilgili hususlara değinmekte ve işletme ile menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine yönelik kuralları açıklamaktadır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160). İşletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının ve bu faaliyet etkilerinin, işletme dışı paydaşlara raporlanmasını ifade etmektedir. Bu nedenle, bu kavram kurumun geniş bir sosyal ağın parçası olduğunu ve işletme sahibine bu ağın tamamına karşı sorumlulukları olduğunu ifade eder (Aras, 2007: 3). Bu raporlama sadece firmanın finansal

değerlerini değil, aynı zamanda faaliyetlerinin çevresel ve sosyal sonuçlarını da kapsamalıdır. Kurumsal hesap verebilirliğin kurumsal sürdürülebilirliğe katkısı, şirket yöneticileri ile geri kalan toplum arasındaki ilişkinin niteliğini belirlemeye yardımcı olmasıdır.

Hesap verebilirliğe dayalı bir yönetim anlayışı ile işletmeler, kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunacak her türlü çabayı belirli bir disiplin ve şeffaflık içerisinde gerçekleştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta da işletmelerin sürdürülebilirliğinin, makro boyuttaki ülke ve dünya sürdürülebilirliğine de katkıda bulunduğudür. Kurumsal sürdürülebilirliğin temel ilkelerini ayrıntılı şekilde inceledikten sonra, söz konusu ilkelerin kurumsal sürdürülebilirlik ile ilişkisini aşağıdaki şekilde görmek mümkündür:

Şekil 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kökeninde Varolan Kuram ve Kavramlar



Kaynak: Wilson, 2003, s.2.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, kurumsal sürdürülebilirlik birbirine bağlı; ancak iyi planlanması gereken karmaşık kuram ve kavramlardan oluşmaktadır. Bütün kavramlar, değişen dünya düzeninde, toplumların her geçen gün bilinçlenmeleri ve işletme faaliyetlerinden birinci derecede etkilenen paydaşlara olan yükümlülüklerini yerine getirmeleri ile yakından ilgilidir. Şekilde belirtilen tüm kurumsal sürdürülebilirlik kavramları birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir ve uyumlarının sağlanarak, işletme amaç ve hedeflerine göre belirli stratejiler doğrultusunda oluşturulmaları kaçınılmaz bir zorunluluğu ifade etmektedir. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik; aslında çeşitli stratejilerin bir araya gelerek oluşturduğu sinerjik bir yapı olarak değerlendirilebilir.

1.5. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BOYUTLARI

Küreselleşme olgusu her alanda olduğu gibi özellikle işletme bazında köklü ve kalıcı dönüşümleri zorunlu kılmaktadır. Değişimin baş döndürücü hızla yaşanması, hem bireysel hem de kurumsal bazda değişimi kontrol ederek hareket etmeyi gerektirmektedir. İlkçağ filozoflarından Herakleitos'a da ifade ettiği gibi "Her şey akar, aynı ırmağa iki kere giremezsin, çünkü her girişinde üzerinden başka sular geçer" sözü değişimin kaçınılmazlığını, hızlılığını ve önemini ortaya koymaktadır. Bu felsefi görüşte her ne kadar yalnızca doğa olaylarında yaşanan değişimler temel alınsa da, işletmeler nezdin de söz konusu değişimin kaçınılmazlığı ve hızlılığı önem arz etmektedir; aksi takdirde küresel rekabet kısılacında, küresel sürdürülebilir bir işletme olabilmek mümkün değildir. Bu bağlamda teknolojik, sosyal ve doğal çevreyle ilgili risklerin hem kaynağı hem de önleyicisi olarak görülen işletmelerden, mevcut değişimlere dönük daha somut adımlar atmaları istenmektedir. İşletmelerin; sürdürülebilir gelişmeyi ve bununla ilişkili olarak kurumsal sürdürülebilirliği, varlıklarını devamlı kılmak adına mevcut işletme stratejileriyle içselleştirmeleri somut bir adım olarak değerlendirilebilir. Ancak, sürdürülebilir gelişmenin, uzun vadede ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları ile eş zamanlı olarak ele alınması gerekmektedir.

1.5.1. Ekonomik Sürdürülebilirlik

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlayabilmenin temel koşullarından biri ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlamalarıdır. İşletmelerin temel amacı karlarını maksimum düzeyde tutmak ve ekonomik performanslarını arttırarak pazarda öncü olmaktır. Ortak amaç etrafında birleşen işletmeler, farklı vizyon ve misyon sahibi olan işletmelerin yönetim ve pazar stratejileri noktasında ayrılmaktadır. Ayrıca her işletmenin ekonomik performansı, içinde buldukları pazardaki konumlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu bağlamda ekonomik sürdürülebilirlik, “topluma katkı sağlayan ürün ve hizmetler üretirken, karlı olmayı hedefleyen işletmenin fayda-maliyet analizi ile ilgilidir. Bu yaklaşım; ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan fırsatları ve riskleri değerlendirerek, paydaşlar için uzun dönemli değer yaratmayı amaçlamaktadır” şeklinde tanımlanmaktadır (Nemli, 2004:81). Benzer içerikli bir başka tanıma göre; işletmelerin sahip oldukları çeşitli ekonomik sermaye türlerini yönetebilmelerini gerektirmektedir. Bunlar arasında; finansal sermaye (öz sermaye, borçlar) maddi sermaye (makineler, araziler, stoklar) ve maddi olmayan sermaye (itibar, buluşlar, teknik bilgi) yer almaktadır. Ekonomik olarak sürdürülebilir bir işletme, paydaşlarına sürekli olarak ortalamanın üzerinde bir getiri sağlarken, ihtiyaç duyulan herhangi bir zamanda likidite sağlamayı garanti edebilen bir işletmedir (Besler, 2009: 11).

Yapılan tanımlar ışığında, ekonomik sürdürülebilirliğin, karlılığı, işletme giderlerini, gelir değişkenliğini, şirketin finansal performansını, diğer sermaye unsurları olan insan, üretim ve doğal sermayeyi nasıl yönettiği ve yatırım konularındaki sürdürülebilirliği kapsadığı belirtilmektedir.

1.5.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

Son 20 yılda küresel ölçekte yaşanan değişimler ve gelişmelerle özellikle çevresel faaliyetlerin önem kazandığı görülmektedir. Dünyanın pek çok yerinde yaşanan çevresel sorunların kökeninde ekonomi ile çevre arasındaki dengesizlik yatmaktadır. Ekonominin lokomotif görevini gören işletmeler bu nedenle çevre ile ilgili sorunlar konusunda dört bir yandan baskı altındadırlar.

Kurumsal sürdürülebilirliğin diğ er boyutu olan çevresel sürdürülebilirlik, çevre ile kurulan ilişkinin, çevreyi mümkün olduğ unca saf haliyle koruma temeline oturtulmasını sağ lama sürecidir (<http://sustainability.bsh.com.tr> 10.03.2012). Çevresel sürdürülebilirlik konusunda yapılan çalış malarda, çevre doğ al sermaye olarak kabul edilmektedir. Doğ al sermaye; yenilenebilir kaynaklar, yenilenemeyen kaynaklar ve çevre iş lemleri olarak üç grupta toplanmaktadır. Yenilenebilir kaynaklar sebze, meyve gibi ekonomik süreç içinde tüketilen ve yenilenebilen kaynaklardır. Yenilenemeyen kaynaklar ise toprak, fosil yakıtlar gibi örnekler vermek mümkündür. Öte yandan su arıtma, toprağ ın iyileştirilmesi, iklim dengeleme gibi çevresel iş lemler de doğ al sermaye kapsamında değ erlendirilmektedir (Besler, 2009: 11). Kaynakların kötüye kullanılması, emisyonlar ve çevresel zarar ve riskler sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda yer alan baş lı ca konulardır. Bu konulara olan duyarlılık giderek artmaktadır. Bu ise, kaynakların duyarlı bir şekilde kullanımını ve iş letmeleri, üretim tasarımı, üretim, dağı tım ve tüketim gibi noktalarda çevresel sürdürülebilirliği ö ne çıkarmaya yönelmektedir. Dolayısıyla çevresel sürdürülebilirlik yenilenebilir ve yenilenemez kaynakları daha sorumlu kullanmayı ve çevresel zarar ve risklerden mümkün olduğ u kadar kaçınmayı gerektirmektedir (Steurer ve diğ erleri, 2005: 271).

Bir diğ er tanıma göre; çevresel sürdürülebilirlik iş letmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken bu doğ al sermayeleri korumaya ve sürdürülebilirliğini sağ lamaya yönelik ç abaları iç ermektedir; çünkü çevresel sorunların hiç olmadığı kadar kötüye gittiğ i, doğ al kaynakların hiç tükenmeyecekmiş gibi savurganca kullanıldığ ı dünyada, doğ aya verilen zararın boyutu her geç en gün tehlike sınırlarını aş maktadır.

Bu doğ rultuda varlığını devam ettirmek isteyen iş letmeler de doğ anın tüm kaynaklarını kullanarak, sorumsuzca tüketerek üretme hırsına kapılmış lardır; ancak ekolojik bozulma ortaya çıkan bu tehditlere karşı silahlarını iş letmelere doğ ru yöneltmiştir. Bu bilgiler ış ığında hem sözü edilen doğ al sermayenin hem de iş letme sürdürülebilirliği için, iş letmelerin aş ağı daki bazı ilke ve prensipleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir:

1- Yenilenebilir Doğ al Kaynaklar (Renewable Resource): Çevrede bulunan ve her zaman ulaş ılabilen ağ aç, toprak, su ve hava gibi kaynaklardır. Bunların tüketim oranı yenilenme oranından yüksek olmamalıdır.

2- Yenilenemeyen Doğal Kaynaklar (Non-renewable Resource): kömür, altın, demir vb. madenler, fosil yakıtlar ve yeraltı suları gibi her kullanımda tükenen ve kendini yenileme kabiliyetine sahip olmayan kaynaklardır. İşletmeler bu tür kaynakları kullanmak yerine, mümkün oldukça aynı işlevi sağlayan yenilenebilir kaynaklar kullanılmalıdır.

3- Yeniden İşleme (Recycle), Yeniden Kullanım (Reuse) ,Tamir (Repair), Geri Dönüşüm (Recovery), Yeniden Üretim (Remanufacturing): yeniden işleme, üretimden bozuk ya da atık olarak çıkmış ürünlerin, aynı ya da benzer ürünleri için yeniden bir hammadde gibi kullanımıyla sağlanan bir kaynak geri dönüşümüdür. Yeniden kullanım, atıkların hiçbir yapısal değişikliğe uğramadan, farklı ürün süreçlerinde kullanılmasıdır. Yeniden işleme aynı ürün sürecinde hammaddede değişiklik yapılarak kullanım anlamına gelir. Tamir ise, bir ürünün yeniden kullanımından önce kalite ve kullanılabilirliğini arttırmak için ürünün geliştirilmesi veya tamamlanmasıdır. Tamir işlemi tüketimi azaltır çünkü ürünün ömrü devam eder (Glavic ve Lukman, 2007:187).

4- Temiz Üretim (Cleaner Production): Temiz üretim, materyal kullanımında, enerji tüketiminin azaltılmasında ve atıkların azaltılmasında etkin bir yöntemdir. Pozitif önleyici faaliyetleri motive eder ve kaynaklar, üretim, ekonomi ve çevre konusunda bütüncül bir bakış açısı geliştirir. Geliştirilmiş eğitim modülleriyle temiz üretim, ekonomik gelişme için gerekli olan daha rekabetçi ve çevre dostu bir endüstri oluşturabilir. Temiz üretim yöntemi uzun dönemli bir eğitim programı içeren ve ürün yaşam döngüsü değerlendirmesi ve çevresel yönetim(kontrol) stratejileriyle desteklenmesi gereken bir yöntemdir.

5- Yaşam döngüsü değerlendirmesi, bir ürünün ya da ürün sisteminin tüm hayatı boyunca sağlık, çevre ve kaynak ile ilgili etkilerini sistemli olarak analiz eder ve değerlendirir (Eş, 2008: 19-20). Yaşam döngüsü değerlendirmesi genelde “beşikten - mezara” adı verilen bir analizdir. Temel esasları olarak; çevresel atıkların tanımlanması ve hesaplanması, bu atıkların çevreye ve sağlığa olan etkilerinin değerlendirilmesi ve bu etkileri engellemek veya azaltmak için uygulanabilecek alternatiflerin değerlendirilmesi olarak sayılabilir. Çevresel yönetim stratejileri de temiz üretimin devamlılığını sağlamak için uygulanmalıdır. Tedarik zinciri yönetimini de içine alan bu stratejilerin amacı, çevresel programların düzenli olarak

belirlenip, izlenip ve kontrol edilmesidir. ISO 14000, uluslararası standardizasyon örgütü tarafından geliştirilen bir çevresel yönetim standartları serisidir. ISO 14000, uluslararası düzeyde kabul edilmiş çevresel yönetim, ölçüm, değerlendirme ve kontrol standartları geliştirmek için tasarlanmıştır (Glavic ve Lukman, 2007: 1882). Şirketlerin çevre üzerindeki etkisi genel olarak, üretim sürecinde kullanılan ürün ve enerji çeşidine, kurulan üretim ekipmanları sistemine ve uygulanan yönetim stratejilerine göre belirlenir. Bir şirket sürdürülebilir olmak için, birçok düzey ve konuda, çevreye olan negatif etkilerini azaltmak için yenilikçi olmalıdır (Sarmiento ve diğerleri, 2007: 920).

Tasarlanan ürünlerin geri dönüşüme ve yeniden kullanıma uygun olmasıyla, tüketilen enerji ve doğal kaynakların azaltılıp yenilenebilir enerjilerin kullanılmasıyla, var olan üretim süreçlerinin yeniden tasarlanmasıyla, atık ve hava kirliliğini azaltacak yeni teknolojilerin ve ekipmanların kullanılmasıyla ve çevreye olumsuz etki eden şirket aktivitelerinin azaltılması gibi başlıca yollarla işletme bir eko-yenilik sağlayabilir. Buraya kadar anlatılan bilgiler ışığında, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletmelerin, ekonomik ve çevresel sorumlulukları arasında denge kurmaları ve süreçlerin en başından en sonuna kadar bütünlük, kesin çizgilerle belirlenmiş stratejilere başvurarak adım atmaları öngörülmektedir.

1.5.3. Sosyal Sürdürülebilirlik

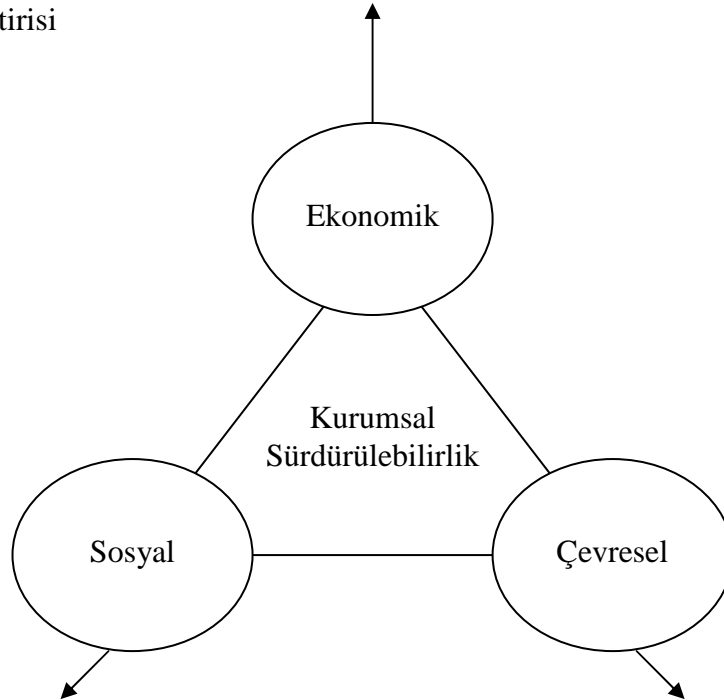
Özellikle 1950'lerden sonra başta ABD olmak üzere tüm dünyada işletmelerin sosyal sorumluluklarının önemi ortaya çıkmış ve faaliyetlerin toplumsal kabulü için bir yükümlülük haline gelmiştir. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik için işletmelerin sosyal sürdürülebilirliğine ve bu kapsamda paydaşlarıyla ilişkilerine önem vermesi gerekmektedir. Çünkü artık ekonomik anlamdaki başarılar sürdürülebilirlik için yeterli gelmemektedir. İşletmelerin toplumdaki rolleri artmakta ve paydaşlar işletmelerden toplumsal dönüşüm ve değişim yaratmasını beklemektedir. Bu nedenle işletmelerin iç paydaşlarından dış paydaşlarına kadar tüm paydaşlarını bir değer zinciri olarak görmeli ve toplumsal katma değer yaratmalıdır (Sarıkaya ve diğerleri, 2010: 44-45). Sosyal sürdürülebilirlikte temel nokta, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken mevcut ve gelecek nesilleri bir arada

düşünerek ve söz konusu nesillerin fırsat eşitliğini göz önüne alarak hareket etmektir. Sosyal boyut, ulusal ve uluslar arası bağlamda ele alınabileceği gibi içsel ve dışsal bağlamda da ele alınabilmektedir. Sosyal ihtiyaçlar toplumlara göre değişiklik göstermektedir.

Dolayısıyla gelişmiş, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin, işletmelerden bu anlamdaki beklentileri farklı olacaktır. Ayrıca çalışanlar gibi işletmenin iç paydaşlarına yönelik eğitim, insan hakları gibi konularda duyarlı olunabileceği gibi diğer yerel toplum grupları, tedarikçiler, müşterilerle de bu boyut çerçevesinde sürdürülebilir yaklaşım sergilenmelidir (Steurer ve diğerleri, 2005: 271). Mevcut tanımlar doğrultusunda; işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini devam ettirmeleri, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili konuları görmezden gelmeden işletmelerin kalbine taşımalarını gerektirmektedir. Çünkü sözü edilen bütün boyutlar birbirleriyle bağlantılıdır ve birbirinden bağımsız olarak düşünülmesi mümkün değildir. Bir işletme, bir taraftan su kaynaklarını korumakla mücadele ederken, bir taraftan insan haklarını, adil ticaret kurallarını çiğniyorsa yok olmakla yüz yüze gelmiş demektir.

Şekil 2: Kurumsal Sürdürülebilirlik; Ekonomik-Çevresel-Sosyal Boyut İlişkisi. Belirtilen Kaynaktan Esinlenerek Yeniden Düzenlenmiştir.

- Rekabet üstünlüğü
- Karlı Büyüme
- İş modeli
- İyi Çalışan
- Yaratıcılık ve Yenilikçilik
- Verimli Süreçler
- İşletme ortakları
- Yatırım Getirisi



- Kişisel haklar ve Eşitlik
- Sağlık ve refah
- Emniyet ve Güvence
- Yoksulluğa son verme
- İnsan hakları
- Etik kurallar ve yönetim
- Eğitim ve Geliştirme
- Yerellik ve yerel Gruplar

- Yenilenebilir enerji
- Atık Yönetimi
- Salın ve Kirlilik
- Kaynakları yenilemek
- Yeniden Kullanmak
- Tasarım inşa etmek
- Çeşitliliği sürdürme
- Çeşitliliği sürdürmek

Kaynak: Fisk, 2010, s:21.

Şekilde de görüleceği üzere; işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını bir bütünlük içerisinde gerçekleştirmeleri ve bu sorumluluk alanları (alt fonksiyonları) arasında denge kurabilmeleri kurumsal varlıklarını sürdürülebilir kılmalarının ön koşuludur. Daha önce belirtildiği üzere; işletmelerin ekonomik anlamda sürdürülebilir olmaları tek başına işletmenin devamlılığı için yeterli değildir. Bu nedenle ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç temel boyut olan sürdürülebilirliğin her boyutu kendi içinde iyi yönetilmeli ve işletme faaliyetleri ile eş zamanlı olarak ele alınmayı gerektirmektedir.

1.6. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK MODELLERİ

Kurumsal sürdürülebilirliğin bu bölümünde, işletmelerin devamlılığını sağlamalarına yardımcı olacak bazı modeller sunulacaktır. Her işletmenin içinde bulunduğu pazardaki konumu, iç ve dış çevre unsurları, misyon ve vizyonları, güçlü-zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle her işletme için standart bir kurumsal sürdürülebilirlik modelinden söz etmek mümkün değildir.

1.6.1. Stead ve Stead Modeli (1992)

Sürdürülebilir gelişmenin işletme yönetiminin bir parçası olması gerektiğini ifade eden bu model, işletmelerin uzun dönemde devamlılığını sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu model işletmenin, ekonomik refah ve ekosistem sağlığının birbirine sıkı bir şekilde bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. İşletmeler, toplumun ve çevrenin bir parçasıdır ve bu büyük ortamda devamlılığı sağlamak için bazı uyulması gereken değerler mevcuttur. İşletmeler bu değerlere uyumları oranında sürekliliğini koruyacaklardır. Temel olarak gösterilen bu değerler şöyle sıralanabilir: (Welford ve diğerleri, 1998: 47).

- **Bütünlük:** Ekosistemimizde sürdürülebilirliği sağlamanın yolu, gezegenimizde birbirine bağlı ve farklı olan alt sistemler arasındaki dengenin sağlamasıdır.
- **Gelecek nesil:** Gelecek nesillere önem vermek bunu stratejik kararlarda göz önünde bulundurmak, ekonomik ve ekolojik dengenin sağlanmasında önemli araç olacaktır.

- **Toplum:** Toplum, birey ve kuruluşların değerlerinden oluşmaktadır. Bunlara verilen değer ekosistemleri dengede tutacaktır.
- **Kalite:** kalite hatalı ürünlerin bir yüzdesini hesaplamaktan ibaret olmayıp, işletmenin ürün ve hizmetlerinin nasıl olması gerektiğini gösteren bir algıdır.
- **Küçük Boyutluluk:** İnsanlar küçük bir gezegende yaşamamaktadır ve bu gezegenin nüfusu arttıkça ve ekonomik faaliyetler ilerledikçe daha fazla yük anlamına gelmektedir. Bu anlamda küçük boyutta düşünmek gerekir.

Tablo 2: Sürdürülebilir İşletme Tasarlanması

	Yara-Bandı Metodu (Geçici Önlemler)	Daha Ciddi Çözümler	Derin Değişim
Misyon	Atıkların ve emisyonların azaltılmasını amaçlamak	Çevresel desteğin temel değer olması	Sürdürülebilirliğin şirket amacı olarak kabul edilmesi
Strateji	Kirletici işlerin temizlenmesi yada ortadan kaldırılması	Yeşil iş ve ürünlere yatırım yapmak	Kuzey ülkelerde materyal tüketimini azaltmak, güneyde pazarlar oluşturmak
Yetkinlik	Yeşil(çevreci) üretim teknikleri kullanmak	Yeşil teknolojiler üretmek amacıyla işbirliği yapılması	Şirketin sürdürülebilirlik konusunda yeniden şekillendirmek
Yapı/ Sistemler	Çevrenin fonksiyon olarak kabul edilmesi	Çevre performansının ödüllendirilmesi	Tam maliyet hesabı
Süreçler / Kültür	Kirliliğin önlenmesi	Ürünleri sahiplenmek ve çevresel tasarımlar uygulanması	Paydaş entegrasyonu
Performans	Çevre denetimi	Çevresel performansın halka duyurulması	Sürdürülebilirlik temel performans olarak gösterilmesi

Kaynak: Welford ve Young, 1998, s: 45.

1.6.2. Shrivastava ve Hart Model (1995)

Bu modelde işletmelerin net bir vizyon ve misyona sahip olması gerektiğini ve sürdürülebilir gelişmenin gerçekleşmesi için işletmelerin, sürdürülebilirliği bir amaç haline getirmesi gerektiğini belirtmektedir. Model, sorunlar karşısında geçici çözümler almak yerine daha kalıcı ve köklü çözümler alınmasını savunmaktadır.

1.6.3. Gladwin ve Arkadaşları (1995)

Bu modelde Gladwin ve meslektaşları işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik prensiplerine göre tekrar yönlendirilmesi ve yapılandırılması gerektiğini ve bunun için güçlü bir liderlik bulunmasını gerektiğini belirtmektedir (Richard ve Young, 1998:44). Sürdürülebilirliğin sağlanması konusunda yerel hükümetlere ve işletmelere büyük görevler düşmektedir. Sürdürülebilir davranışların uygulamalarına önderlik yapıp, bu hareketlerin tüm paydaşlarında uygulamalarında destek olmak, onları bilinçlendirmek ve bu davranışın uygulamalarını ödüllendirmek bunların başlıcalarıdır.

1.6.4. Callens ve Tyteca Modeli (1995)

Bu model 3 farklı seviyeden oluşmuş bir sürdürülebilirlik modeli sunmaktadır. Pek yaygın olarak kullanılan göstergelerden oluşmuş bu seviyelerde, çevresel, sosyal ve ekonomik bilinen üç boyuta bir de genel sürdürülebilirlik göstergeleri eklenmiştir. Bu boyut ve seviyelerde ölçümün de gerekliliğinden bahseden model aşağıda tablo 3’de özetlenmiştir.

1.6.5. Van Someran Modeli (1995)

Bu modelde, sürdürülebilirliğin çevresel boyutunda da değindiğimiz ürünlerin atımı, yeniden kullanımı, yeniden üretimi ve geri dönüşümüne vurgu yapılmakta ve bunların göz önünde bulundurularak planlama yapılması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu model firmalara uzun vadeli bakış açısı sağlamakla birlikte,

çevresel atık ve etkilerin minimizasyonu, riskin minimizasyonu, kullanılan kaynak minimizasyonu ve ürün, süreç ve organizasyonlarla ilgili yeniliklerin geliştirilmesi gibi özellikler katmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik alanında başarı elde etmek isteyen firmalara bu özellik ve gerekliliklerin planlama aşamasından itibaren dikkate alınmasını vurgulamaktadır.

1.6.6. Welford Modelleri (1997)

1997 yılında kurumsal sürdürülebilirlik alanında iki ayrı model ortaya koyan Welford, bunların birincisinde şirket sürdürülebilirliğinin elde edilmesine yönelik 3 boyutlu (Kişiler, gezegen ve ürünler) bir yaklaşımı sunmaktadır. Kişiler üzerinde geniş bir sosyal boyutu, gezegen üzerinde çevresel etkileri ve ürünler üzerinde de ekonomik boyutları inceleyen ve bunların değerlendirilmesinde kolaylık sağlayacak bazı araçlar kullanılmıştır. Bu yaklaşımda amaç ise, özet olarak negatif etkilerin azaltılması ve karlılığın maksimum orana çıkarılmasıdır. Tablo 4’de Welford’un bu modelinin amaç ve araçları aşağıda gösterilmiştir. Bu modelin avantajlarından biri de amaçların belirli araçlarla bağlanması ve bunların ölçülebilir olup rapor edilebilirliğidir.

Tablo 3: Ekonomik, Sosyal ve Çevresel Göstergeler

	Ekonomik Göstergeler	Sosyal Göstergeler	Çevresel Göstergeler	Sürdürülebilir Göstergeler
Seviye 1: Ürün, Üretim Süreci	Katma değer Pazar payı Ekonomik yaşam ömrü	İşgücü yoğunluğu Çalışma koşulları Müşteri Memnuniyet	Yaşam döngüsü değerlendirmesi	
Seviye 2: Fabrika, Firma	Katma değer Karlılık Pazar payı Marka imajı Net üretim Yıllık ciro Sevkiyat değeri	Çalışma koşulları İşgücü yoğunluğu Verimlilik İstihdam Ortalama ücret İş kazaları Devamsızlık	Çevresel etki değerlendirmesi Üretimsel etkinlik Performans göstergeleri Bilimsel göstergeler Çevre muhasebesi	Sürdürülebilir kalkınma kayıtları
Seviye 3: Şehir, Ülke	Gayrisafi Milli Hasıla	Net ekonomik refah İşsizlik	Net ulusal hasıla Ulusal çevre hesapları	Sürdürülebilir refah endeksi Zayıf Sürdürülebilir Göstergeler

Kaynak: Welford ve Young, 1998, s:47.

Tablo 4: Welford'un 3 Boyutlu Kurumsal Sürdürülebilirlik Modeli

Boyutlar	Hedefler	Araçlar
Ürün	Mallar Hizmetler Karlar	Yaşam döngüsü analizi Fonksiyonellik değerlendirmesi Finansal göstergeler/hesaplar
Kişiler	İşçi ve işçi uygulamaları Diğer paydaşlar	Personel politikaları ve denetlemeler Paydaş değerlendirme ve sosyal denetim
Gezegen	Çevresel Gelişme Türlerin korunması	Şirket çevre yönetimi araçları Çevre denetimi Eğitim ve kampanyalar

Kaynak: Welford ve Young, 1998, s:46.

Welford ikinci modelinde kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarından olan sosyal boyutu diğer yaklaşımlardan daha fazla ele alarak, bu boyutu çevresel boyutlarla birlikte ele almıştır. Çevre, güçlendirme, ekonomi, etik, eşitlik ve eğitim gibi boyutlara sahip olan bu model, her bir boyut için bir politikanın var olması gerektiğini ve bu politikaların işlevsel araçlarla uygulamaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bütün modellerde olduğu gibi hiçbir işletme tüm boyutlarda mükemmelliğe ulaşması beklenemez.

Ancak bu araçlarla bu mevcut seviyelerinin belirlenmesi ve sonraki yıl için hedeflerin belirlenip gelişimin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu boyutlar ve gösterge araçları tablo 4'te gösterildiği gibi, çevresel boyutta yenilebilir olamayan kaynak kullanımının en aza indirilmesi ve çevresel yönetim ve kontrol sistemlerinin kurulması gerekmektedir. Ayrıca fonksiyonellik ile her bir fonksiyondan elde edilebilecek maksimum fayda sağlanmaya çalışılır. Güçlendirme boyutunda herkesi işletmenin bir parçası olduğunu hissettirmek ve katılımlarını sağlayarak, takım ruhu

oluşturmaya önem verilmektedir. Etik boyutunda, işletmenin şeffaf olması ve eleştirilere açık olması gerekmektedir. Ayrıca bu etik anlayışı sadece sözde değil uygulamalara da yansımalıdır. Sürdürülebilirliğin temellerinden biri olan eğitim ile işletmeler personellerine sürdürülebilirlik ihtiyacını iletmeli ve onları bu konuda çalışmaları gerektiğini belirtmelidirler.

Bütün modeller göz önüne alındığında, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını; ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları ile eş zamanlı olarak göz önüne almayı gerektirmektedir; çünkü günümüzde, artık, işletmelerin performans göstergesi olan rakamsal değerler tek başına işletmelerin performansını ve değerini göstermek için yeterli değildir. Önemli olan bu performansın ve başarı göstergelerinin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu nedenle işletmeler, kurumsal yönetim uygulamalarını revize ederek, mevcut piyasa koşullarında varlıklarını sürdürülebilir kılmayı sağlayacak kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken de işletmeler, sadece kendi içsel faktörlerini değil, onları etkileyen bütün dışsal faktörleri göz ardı etmeksizin; organizasyon yapısı, kurum kültürü ve yönetim tarzlarını da baz alarak adım atmaları gerektiği anlaşılmaktadır.

1.7. DEĞİŞEN REKABET DİNAMİKLERİNDE İŞLETMENİN YAŞAMINI SÜRDÜREBİLMESİ

Tez çalışmamızın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, küreselleşme sürecinin hız kazanması ve etki alanının genişlemesi ile değişim rüzgarlarının esmeye başladığı iş dünyasında işletmeler; artık, faaliyetlerini dünya ölçeğine taşımak zorunda kalmışlardır.

İş dünyasında, tıpkı bir uyanış çağrısı niteliği taşıyan bu değişim ve dönüşümler, işletmelerin iç ve dış çevre koşullarını, faaliyet gösterdikleri piyasa yapılarını da devamlı olarak değiştirmektedir. Hızlı ve kökten bir değişimin tam ortasında bulunan işletmelerin rasyonel davranışlar sergileyebilmek için, içinde buldukları rekabet koşullarını iyi analiz etmeleri gerekmektedir; çünkü işletmeler başarılı olabilmek ve başarıları ile yaşamlarını sürdürülebilir kılmayı arzu etmektedirler. Kurumsal stratejik yönetimle uğraşan bazı uzmanlar; Charles

Darwin'in "Biyolojik Türlerin Evrimsel Değişim Teorisi" ne atıf yaparak işletmelerin de aynen biyolojik türler gibi çevreye uyum sağlamaları gerektiğini, uyum sağlayamayanların yaşamlarını sürdüremeyeceklerini ileri sürmektedirler. Darwin, kısaca çevresel etkilerin her türlü biyolojik türü etkilediği ve onları küçük; fakat sürekli bir biyolojik değişime (mutasyon) uğrattığını belirtmekte ve bu sayede mutasyona uğrayan biyolojik türün değişen çevreye adapte olarak yaşamını sürdürdüğünü, bunu başaramayanların ise yaşamlarını devam ettiremeyip sonuçta yok olduklarını çalışmalarında belirtmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010: 31). Be teori kapsamında işletmelerin de tıpkı biyolojik türlerde olduğu gibi, içinde buldukları çevresel faktör ve değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Aksi takdirde değişime ayak uyduramamış zayıf işletmeler yok olmaya mahkumdur.

Değişen rekabet dinamiklerinde işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için birtakım düşünce şekilleri ileri sürülmüştür. Bunlardan ilki modernist stratejik yönetim görüşüdür. Bu görüş rekabet üstünlüğü bulunmayan ve rakiplerinin kendi üstünlüklerini ve verimliliklerini devamlı arttırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden işletmelerin piyasadan çekileceğini ileri sürmektedir. Bu nedenle modernist stratejik yönetim düşünce taraftarları, işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmek için rekabet üstünlüğü elde etmek için uğraşmaları gerektiği tezini savunmaktadır. Rekabet üstünlüğü de ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 32). Sözü edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi işletme için son derece önemlidir. Ancak değişen rekabet ortamında, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet üstünlükleri ile doğru orantılıdır. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi, kolaylıkla taklit edilemeyecek ve işletmeye değer yaratacak sürdürülebilir stratejiler yaratmakla mümkündür.

Yukarıda bahsedilen çeşitli görüşler ışığında, dünya maratonunda yarışan ve geri kalmamak için mücadele eden işletmelerin paten pistini andıran kaygan zemin üzerinde varlıklarını idame ettirmeleri gerekli her türlü donanıma sahip olmalarını kaçınılmaz kılmaktadır. Gerekli donanımları üstlenen işletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik yönetim yaklaşımını, iş süreçlerine dahil etmeleri ile birçok avantajı da edinmiş olacaklardır. Kurulan hiçbir işletme ölümsüz değildir ancak; uzun ömürlü bir işletme olmak için sürdürülebilirliğin işletme uygulamaları ile

bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda; WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) ve IISD (International Institution for Sustainable Development), sürdürülebilir gelişme paralelinde iş yapan işletmelerin elde edeceği faydalara dikkat çekmektedir (Azapagic, 2003: 303–304).

Bu faydalar altı ana başlık altında değerlendirilebilir:

• **Maliyet Tasarrufu** : Maliyet tasarrufuna yönelik faydalar;

-üretim maliyetlerinde,

- işçilik maliyetlerinde,

-iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili maliyetlerde tasarruf sağlanarak elde edilebilir.

Temiz üretim yöntemleri ve inovasyon aracılığıyla malzeme, enerji ve ürün verimliliği iyileştirilerek maliyet tasarrufu sağlanabilir. Hem çalışanlar hem de toplum için güvenli ve sağlıklı iş ortamı, daha yüksek üretkenlik sağlayarak, tazminat ve yasal ihtilafları azaltarak, sosyal hizmet ve sağlık giderlerini düşürerek onların yaşam kalitesini iyileştirmek yoluyla işgören sağlık ve güvenlik maliyetlerinde tasarruf sağlayacaktır. İyi çalışma koşulları oluşturarak motivasyonu ve üretkenliği iyileştirmek; daha düşük devamsızlık veya işgören devir hızı elde etmek ve sendikalarla yaşanacak çatışmaları azaltmak, işçilik maliyetlerinde tasarruf sağlayacak ve yenilikçi çözümleri gündeme getirecektir.

• **Sermaye Kaynaklarına Ulaşmak**

Sürdürülebilir gelişme stratejisi uygulanması yoluyla işletmelerin daha az riskli hale gelmesi, onların daha düşük faiz oranlarıyla borçlanmasına veya daha düşük oranlarda sigortalanmasına yardımcı olabilir.

• **Sektörel Standartların Belirlenmesinde Söz Sahibi Olmak**

En iyi uygulamaları gerçekleştiren işletmeler rakiplerine oranla standartların oluşturulmasında ve yasal düzenlemelerdeki değişime yön vermede güç sahibi olma fırsatı yakalayabilirler.

- **Kurumsal İtibarın Artırılması**

İşletme itibarının artmasını bir hedef olarak benimseyen şirketler bunu gerçekleştirmek için tüm paydaş grupların istek ve görüşlerini ürün yaşam eğrisinin tüm süreçlerinde dikkate almaları gerekmektedir. Ürünün malzeme akışından, üretiminden ta atık hale gelmesine kadar tedarikçi, müşteri, kamu kurumları, medya ve sivil toplum gibi grupların istekleri bu süreçlere entegre edilmelidir (Eş, 2008: 41). Nike, Shell ve Bp gibi daha birçok firma tüketici ve diğer grupların isteklerini süreçlerine katma için farklı uygulamalara başvurmaktadır.

- **Pazar Avantajları**

Bütünleşik tedarik zinciri yönetimine doğru yönelim, işletmelerin müşterileri ile daha nitelikli ve kapsamlı ilişkiler kurmasına yardımcı olurken müşteriler nezdinde sadece ürün satan bir birim olmaktan çok sağladığı hizmetlerle onlara değer katan bir birim olarak kabul edilmesine katkı sağlar.

- **Etik Değerlere Duyarlı Yatırımcıları Cezbetme**

Etik ve sosyal sorumluluklara duyarlı yatırım hareketi hızlı bir şekilde büyümektedir. Yatırım kararlarında işletmelerin onaylanmayan sosyal ve çevresel performanslarını göz önünde bulunduran yatırımcı grubunun varlığı, şirketlerin bu yatırımcı grubunu dikkate almaları gereğini ortaya çıkartmaktadır.

Sürdürülebilir bir işletme için gereken sıçramaları yapmak değişimin ta kendisi olmakla mümkün görünmektedir. İşletmeler, faaliyette buldukları pazar ortamında kurumsal sürdürülebilirlik adı ile anılan bu yaklaşımı düşünce, yaklaşım ve pratikleri kapsamında yeniden düzenlemek için kolları sıvamalıdır. Bu doğrultuda işletme bazında yaşanacak değişimler, başlangıçta ürkütücü gibi görünse de kurumsal sürdürülebilirliği ilke edinmiş işletmeler, bu değişimleri fırsata döndürecek güce sahiptir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ VE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK İLİŞKİSİ

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

Son yirmi yılda küreselleşme sürecinin hız kazanmasıyla savaş meydanlarında boy gösteren işletmeler; rekabetten öte, rekabet üstünlüğünden kaynaklanan baskılar altında bellerini doğrultamaz duruma gelmişlerdir. Kıyasıya mücadelenin yaşandığı küresel değişken pazarlarda işletmeler, asla sona ermeyecek rekabet savaşında yepyeni taktikler geliştirmek zorunda kalmışlardır; çünkü dünyanın ekonomik gücünü ellerinde bulunduran işletmeler, -lodos rüzgarına maruz kalmış bir yengeç gibi- daha önce hiç görülmemiş bir değişim rüzgarında faaliyetlerini hızlı ve etkin şekilde sürdürmek için mücadele etmişlerdir. Sözü edilen değişim rüzgarına kendini en iyi şekilde adapte eden işletmeler, küresel dünyada rekabet üstünlüğünü daima sürdürebileceklerdir. Hiç kuşkusuz bu üstünlüğü sağlayacak en büyük kaynak “ **insan**” faktörüdür. İşletmeler değişim ve dönüşümün altın anahtarı olan insan kaynağını fark etmişler ve rekabet üstünlüğü sağlayacak örgütsel stratejilerini ve silahlarını belirleyerek, değişim rüzgarında savrulmalarının önüne geçmişlerdir. İnsan kaynağı önemini keşfeden işletmeler, kendileri için en gelişmiş teknolojileri geliştirecek, işletmeye yüksek oranda yatırım sağlayacak, işletmenin orta ve uzun vadedeki stratejilerine yön verecek kaynağın yine insan kaynağı olduğu gerçeğiyle karşı karşıya kalmışlardır. Buna ek olarak insan kaynağının, üretim faktörleri içinde en önemli, en zor ve en karmaşık entelektüel sermaye olduğuyla bir kez daha yüzleşmiş olan işletmeler, en önemli yatırım alanının, insana yapılan yatırımın olduğu noktasında ortak bir tutum sergilemişlerdir. Bu doğrultuda işletmeler, entelektüel sermaye olarak kabul edilen insan kaynağını, en temel ve stratejik kaynak olarak başarının sırrı şeklinde değerlendirmektedirler. Bilgi toplumu ya da enformasyon toplumu olarak bilinen yeni toplum yapısında, bilginin artan önemine bağlı olarak, üretim süreçlerinde yaşanan büyük sıçramalar ile bilgi iletişim teknolojilerinde

yaşanan göz alıcı gelişmeler, çalışma yaşamında devrim niteliğindeki değişimlere neden olmuştur. Acımasız ve yıldırıcı bir ekonomik ortam içinde işletmeler, bu değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve sürdürülebilir rekabette varlıklarını idame ettirebilmek için işletmedeki insan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerini etkin şekilde kullanmayı öngörmektedirler. Bilginin baş döndürücü hızdaki etkisine ilişkin bilinç taze olsa da; bilgiyi kullanarak, işletmenin yüksek performans sergilemesini sağlayan faktörün, yine insan faktörü olduğu gerçeği göz ardı edilememektedir. İşte bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi hiç olmadığı kadar önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmeler, oldukça stratejik bir konumda değerlendirilmeye alınması gereken insan kaynakları yönetimi yaklaşımını, önem derecesine bağlı olarak ilk sıraya almak zorunda kalmışlardır. İnsan unsurunu stratejik iş ortağı olarak değerlendirmeyen ve bunu göz ardı eden işletmeler yok olarak, sonsuza dek yer altına gömüleceklerdir.

Bu bölümde söz konusu etkenler ışığında insan kaynakları yönetiminin tanımı ve içeriği, tarihsel gelişimi, önemi ile çalışma yaşamında olmazsa olmaz konuma gelerek işletmelere artı değer katan özellikleri ele alınmaktadır.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE İÇERİĞİ

Çalışma yaşamı içinde önemi her geçen gün artan İnsan kaynakları yönetimine ilişkin tanımlar çokça olup, her tanım birbirini destekler niteliktedir. Ancak belirtmek gerekir ki yapılan her tanım, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamaları noktasından insan faktörünün verimli kullanımına atıfta bulunmaktadır. Bu doğrultuda İnsan Kaynakları Yönetimi; bir kurumda çalışanları etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür. Bir diğer ifadeyle, kurumsal hedeflere ulaşmak için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu birimdir (Aldemir ve diğerleri, 1993: 5).

Yapılan tanımlar ışığında insan kaynakları yönetimi işletme içindeki tüm çalışanları kapsamakta ve işletmenin baştan aşağıya tüm fonksiyonlarında rol almaktadır. Yapılan bir diğer tanıma göre; İKY, örgütün insan kaynakları ihtiyacının karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının

sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur (Şimşek ve Öge: 2010: 1). Buna göre İKY, işletmenin orta ve uzun vadeli stratejilerinin belirlenmesinde, uygulanmasında ve devam ettirilmesinde kritik bir noktada değerlendirilmektedir. İKY, insan kaynağının üretime yönelik diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağını, nasıl istihdam edileceğine, ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. İşletmelerin belirlenen stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşmaları noktasında çalışanların memnuniyeti, gelişimi, motivasyonu ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanabilir (Akgeyik ve Diğerler, Editör: Uğur Dolgun: 2011, 1-8). Diğer tanımlara göre ise, İKY örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetim karar ve hareketleridir (Fındıkçı, 1998; 14). Başka bir tanımda ise; işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve iş gören gereksinimlerinin karşılanması, gelişme sağlanması olmak üzere iki temel felsefe üzerine kurulur.

Bu açıdan İKY, bir yandan insanın işletmede yüksek performans ile çalışmasını, bir diğer taraftan ise iş görenlerin yaşam kalitesini yükseltmeyi amaçlar (Sabuncuoğlu, 2000: 4). Tanımlardan anlaşılacağı üzere işletmeler kendileri için önemli olanın, insan faktörü olduğunu anlamışlardır. Kesin ve tek gerçek olarak örgütlerin en değerli varlıklarının insan olduğu düşüncesi işletmelerin yegane dinamik varlığı olmuştur.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili geniş kapsamlı, birbiri ile ilişkili birçok tanımın var olduğu görülmektedir. Literatürde yer alan tanımlardan birkaçı da aşağıdaki gibidir:

- İnsan kaynakları yönetimi bir örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynakları sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yürütme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir fonksiyondur (Akıncı, 2001: 37).
- İnsan kaynakları yönetimi, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak, organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi yönetici ilişkiler zinciridir (Eroğlu, 2004: 278).

- İKY, kurumun insan boyutuyla ilgili bölümüdür ve çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren ise girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 23).
- İKY, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 39).
- İKY, nitelikli işgücünü firmaya kazandırmak, bunların gelişmesini ve firmada kalmasını sağlamak için birbiri ile ilişkili faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler topluluğudur (Lado ve Wilson, 1994: 699).
- İKY, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve bireysel işgören ihtiyaçlarının karşılanmasında insan kaynaklarının etkili kullanımını içerir (Stone, 2005: 4).
- İKY, Örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmada ihtiyaç duyduğu yetenekli, örgüte bağlı ve amaçlara yönelik iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olması ve bu çalışanların elde tutulmasıdır (Bingöl, 2010: 3).
- İKY, daha etkin ve verimli bir sonuç elde etmek için yönetenler ile yönetilenler arasında uyum sağlamayı amaçlayan örgütsel bir fonksiyondur (Aykaç, 1999: 27-28).

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde, bütün tanımların insan unsuruna kanalize olduğu görülmektedir; çünkü işletme içerisinde değişim ve dönüşümleri sağlayacak ve yeri doldurulamayacak tek faktör insandır. Örgütlerde taklit edilemeyen sosyal varlıklar – çalışanlar- çalkantılı iş dünyasında yaşamsal öneme sahiptir. Bu durum işletmeleri, sürdürülebilir rekabet için insan kaynağından daha etkili yararlanmaya zorlamıştır; çünkü kurumsal varlığı devam ettirmenin ön koşulu, işletmelerin yaratıcı, yenilikçi, yetenekli ve sürekli gelişime açık, bilgi üretici ve bilgiyi paylaşımcı niteliklere sahip insan kaynakları yönetimi ile mümkündür.

2.2.1. Kuramsal Açılardan Gelişimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin doğuşunu, geçirdiği evrim sürecini en doğru şekilde anlamlandırmak adına; kavram, öncelikli olarak kuramsal açıdan değerlendirilecektir. Kuramsal bakış açısından kastedilen; Klasik (Bilimsel), Neoklasik ve Modern yönetim teorileri kapsamında ele alınacak üç dönemdir. **Klasik (Bilimsel) Yönetim Yaklaşımı:** 19.yüzyılda geliştirilen ve geleneksel kuramlar içinde Frederick W. Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” olan Taylorizm, Henry Fayol’un “ Yönetim Süreci Yaklaşımı” olan ve Fayolizm ve Max Weber’in “ Bürokrasi Yaklaşımı” nı kapsayan görüşler yer almaktadır. Sanayi devriminin başlangıç dönemlerinde, tarımsal çalışma koşullarının özgür ortamına alışkın olan ilk çalışanlar, fabrikalarda rasyonel şekilde dizayn edilen üretim sürecine işverenlerin istediği şekilde dahil olamamışlardır. Çalışanlardan istenen verimi arttırmak ve onları disipline etmek için, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı işverenler ve yöneticiler için bir kurtarıcı oldu (Akgeyik ve diğerleri, Editör: Uğur Dolgun: 2011, 3). Klasik yönetim görüşleri incelendiğinde her bir görüşün birleştiği ortak ve temel özellikler; insanı geri plana atarak daha çok üretim, makineler ve iş süreçleri, iş dizaynı üzerinde durmadı, yetki ve sorumlulukların yukarıdan aşağıya doğru aktarıldığı bürokratik, emir- komuta zinciri içinde hiyerarşik örgüt yapılarının benimsenmesi, dış çevre koşullarından çok iç koşullar üzerinde durulmasıdır. Bu çerçevede insan faktörüne olan bakış açısı şöyle özetlenebilir: İnsanlar tembel olup, sorumluluk almaktan kaçınırlar ve çalışmayı sevmezler. Onlardan verim sağlayabilmek için sıkı, katı bir denetim ve yönlendirme gereklidir. İnsanlar çoğu zaman kendi menfaatleri için çalıştıklarından kurum menfaatlerini, hedeflerini göz ardı edebilirler (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 28). Frederick W.Taylor’un ortaya koyduğu bu yaklaşım, verimlilik artışına yönelik olarak, çalışanların ve üretim sürecinin sıkı şekilde denetim altına alınması gerektiğini öngörmektedir (Akgeyik ve diğerleri, Editör: Uğur Dolgun: 2011, 3). Klasik yönetim görüşlerinde savunulan merkezi yönetim anlayışı, katı emir-komuta zinciri, denetim gibi görüşler çalışanların yönetimle ve birbirleriyle olan ilişkilerini tamamlamada, esnek organizasyon yapıları geliştirmede yetersiz kalmıştır. İkinci dönem yönetim görüşleri klasikler döneminin izlerini taşımakla

beraber insan, insan davranışları ve ilişkilerine ağırlık veren Neo-Klasikler olarak adlandırılmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 28).

Anlaşıldığı üzere, klasik yönetim yaklaşımı, insana verilen değer ve önem açısından bugün ki insan faktörü bakışının çok gerisindedir. Ancak, her ne kadar insan unsurundan öte verimlilik faktörü önem arz etse de, sonraki dönemlerde personel yönetiminin ortaya çıkışında etkili olmuştur. **Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı:** 1929 yıllarında yaşanan dünya ekonomik krizi ile sarsılan ekonomik dengeler sonucunda, işletmelerin örgüt içi yaşadıkları sorunların çözümüne ilişkin klasik yönetimin yetersiz kaldığı ortaya çıkmıştır. Douglas McGregor'un X ve Y kuramı, bir grup bilim adamının bir araya gelerek yapmış oldukları Hawthorne Araştırmaları, Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı neoklasikler arasında bilinen en popüler kuramlardır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 28). Elton Mayo ve arkadaşlarının Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde başlattıkları; fiziki çevre şartlarının çalışanların verimleri ile yorgunlukları üzerindeki etkilerini belirlemeye dönük çalışmalar olmuştur (Şimşek ve Öge: 2010: 3). Çalışanların performanslarını ışıklandırma, fiziki yorgunluk, teşvikli ücret sistemi vb. gibi değişkenler doğrultusunda analiz etmeye çalışan bu araştırmalar, örgütsel davranışı belirleyen psikolojik ve toplumsal etkenler üzerine eğilmişlerdir. Çalışanlarla yapılan mülakatlar ve üretim sürecinde çalışanların doğrudan gözlemlenmeleri yoluyla, çalışanların birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda şekillenen grup yapısı ve kültürü üzerinde durulmuştur. Bu araştırmaların işletme ve yönetim alanlarına en büyük katkısı, çalışanları psikolojik ve toplumsal ihtiyaçları olan varlıklar olarak görerek, üretim sürecinde önemli ve faydalı bireyler olarak fark edilme isteklerini ortaya koymasındır. Böylece çalışma yaşamında motivasyona büyük önem verilmeye başlanmış, insan-makine arasındaki ilişkileri öne çıkartmak yerine çalışanların karşılıklı etkileşimleri ve grup ilişkileri üzerinde durulmaya başlanmıştır (Akgeyik ve diğerleri, Editör: Uğur Dolgun, 2011: 6).

Bu bağlamda, davranışsal kuramla yakından bağlantılı olan bu yönetim yaklaşımı, çalışanların soysal ve psikolojik ihtiyaçları üzerinde durmuştur. Çalışanların makine gibi yalnızca ekonomik bir varlık olarak gören klasik yaklaşımın aksine, çalışanları, insani değerlerle ele alan insan kaynakları yönetiminin gelişimine katkıda bulunmuştur. **Modern Yönetim Yaklaşımı:** 1960'lı yıllardan itibaren

yaşanan hızlı değişimlere bağlı olarak klasik ve neoklasik görüşlerin sentezi biçiminde gelişen Modern Yönetim Anlayışı dönemine geçilmiştir. Sistem yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı, Quichi'nin Z teorisi, Tom Peters, Richard Pascale ve Peter Drucker'ın "Kurum Kültürü", Alvin Toffler'in Üçüncü Dalga, modern yönetim görüşleri arasında en çok bilinenlerden sadece birkaçıdır. Bu dönemde, yönetim alanında ele alınan yeni uygulamalar ise Toplam Kalite Yönetimi, Endüstriyel Psikoloji, İnsan Kaynakları Yönetimi (Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi), Stratejik Yönetim, Değişim Mühendisliği, Kıyaslama Yoluyla Yönetim (Benchmarking) olup, her bir yaklaşımın özünde insan kaynağının önemine ilişkin görüşler yer almaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 29). Üçüncü Dalga, kurumsal yeniden doğuş, sanayi sonrası toplumsal yapı, küreselleşme, bilgi toplumu, iletişim toplumu, toplam kalite çağı, dinsel yeniden doğuş ve nihayet postmodernizm gibi yaklaşımlar ve kavramlar, 20.yüzyılın son çeyreğinde başlayan değişime verilen farklı cevaplar biçiminde ortaya çıkmıştır (Fındıkçı, 2009: 11).

Bütün bunlar değişim ihtiyacını doğurmakta ve dönüşümü kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmelerde çalışan insan kaynağı profilinin büyük bir değişim göstermesi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını da gerektirmektedir. Çünkü, modern yönetim görüşleriyle de desteklenen 21.yüzyıl insan kaynağı profili; genç,bilgili, yüksek düzeyde eğitilmiş ve alanında uzman, beklenti düzeyleri yüksek, fikirlerine ve haklarına duyarlı ve saygı gösterilmesini isteyen, kişisel ve kariyer gelişimi ile kendini gerçekleştirme olgusuna önem veren, iş tatminini önemseyen ve sevdiği işi yapmak isteyen, tatmin edilmesi zor,esnek çalışma koşullarına sahip olmak isteyen, bürokratik düzeni tercih etmeyen bir insan profili olarak karşımıza çıkmakta ve yöneticileri zorlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 30).

Küreselleşme ile sınırların ortadan kalkması sonucu, işletmelerin faaliyetlerini uluslararası boyutlara taşımaları, küresel işletme sayısında yaşanan artış, yepyeni bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ciddi gelişmeler, insan faktörünün her geçen gün daha da bilinçlenmesi ve değişerek artan beklentileri, işletmelerin birbirlerine dış bilemeye çalışmaları sonucunda bitmek bilmeyen rekabet savaşı ve klasik yönetim görüşlerinin yetersiz kalması sonucu gibi nedenlerden ötürü insan kaynakları, yeniden değerlendirmeye alınmış ve modern yönetim yaklaşımına uygun olarak yeni uygulamaların ve görüşlerin ortaya çıkması hız kazanmıştır.

2.2.2. Tarihsel Açılardan Gelişimi

Kavramın tarihsel sürecini, kuramsal bakış açısı ile irdeledikten sonra, geçmişten günümüze kadar ki sürede yaşanan tarihsel olaylar çerçevesinde de incelemeye almak kavramsal değerlendirme açısından önem taşımaktadır. Söz konusu tarihi gelişmeler uluslar için önemli olduğu kadar örgütler için de önem taşımış ve İKY, yönetim olarak asıl yerini almıştır. Bu tarihsel olayları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 4-5):

- Endüstri Devrimi,
- Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler ve II. Dünya Savaşları,
- Devlet Korumacılığının Gelişmesi,
- Şirketlerin Çok Uluslulaşması ve Artan Rekabet Ortamı.

Belirtildiği üzere insan kaynakları yönetimi uygulamalarının şekillenmesinde bir takım tarihsel gücün önemli etkisi olmuştur. İKY, kurumsal personel olarak adlandırılan etkinliklerine 1930'lu yıllarda başlamıştır ve ilk resmi İKY uygulamaları Sanayi devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve gelişmeye başlamıştır; çünkü fabrikalar belirli düzeyde uzmanlık gerektiren makineleri kullanabilecek çok sayıda çalışana ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Bu durum ise, çalışanları eğitmek ile onları programlamak amacıyla beşeri kaynaklar konusunda uzman olan yöneticilere olan ihtiyacı doğurmuştur (Şimşek ve Öge: 2010: 3). Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine sistemleri ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayalı işlerin azalmasına yol açmıştır. Daha sonra çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve sosyal yasaların çıkartılmasıyla, personel bölümü hukuki ve idari sorunlarla da ilgilenmeye başlamıştır (Karabulut, 1999: 16). 1930- 1940'lı yıllarda personel bölümlerinin en temel görevi kurum çalışanlarının kayıtları tutması olmuştur. Aynı dönemde personel yöneticisinin örgüt içindeki yeri alt düzey yöneticiliktir. 2. Dünya savaşı nedeniyle ortaya çıkan işgücü arzındaki eksilmeye başa çıkmak ve verimliliği yükseltmek için bazı kuruluşlar endüstriyel psikoloji konusunu araştırmaya ve uygulamaya başlamışlardır. Ücretlere getirilen kısıtlamalar, yan ödemelerle aşılmaya çalışılmıştır. Bu uygulamalar ile personel bölümlerinin görevlerine kuruluşa yeni eleman kazandırmak ve mevcut elemanların kuruluşta kalmalarını sağlamak görevi de eklenmiştir.

Çalışanlarla ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle bu fonksiyon olgunlaşmaya başlamıştır. 1960 ve 1970'lerin başında iş ve sosyal güvenliğe ilişkin çıkarılan yasalar personel yönetiminin önemini daha da arttırmıştır. Personel yöneticilerinin rolü değişmiştir. Bu aşamadan sonra iyi bir yönetici olmak için yüksek beceriye sahip bir uzman olma ihtiyacı doğmuştur. İleriye görebilen yöneticiler, kişisel ihtiyaçları karşılanmış ve motive edilmiş çalışanların daha verimli olduklarını fark etmişlerdir. Davranış bilimciler (neoklasikler) motivasyonun verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmaya başlamışlardır.Çalışanların ihtiyacının karşılanması ile organizasyonların amaçları arasında çok önemli ve hayati bağ, ilgi odağı haline gelmiştir. Personel fonksiyonunun, verimin artırılması konusundaki doğrudan katkısı kabul edilerek, gelişmeye açık organizasyonlar üst düzeydeki insan kaynakları yöneticilerine giderek daha çok yer vermeye başlamışlardır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 32-33).

Tablo 5: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi

Üst Düzye Yönetici					İnsan Kaynakları Yönetimi
Orta Düzye Yönetici				Çalışanlarla İlişkiler	
Alt Düzye Yönetici			Personel/ Çalışanların Günlük Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı 1940'lar	Kayıtlar				
		1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

Kaynak: Palmer ve Winters, 1993, s: 23.

Tablo 5’de görüldüğü üzere İnsan Kaynakları Yönetimi, 1940’lı yıllardan 1980’li yıllara kadar gerek kuramsal açıdan gerekse tarihsel olaylar bakımından günümüzdeki şeklini almıştır. İKY’nin yukarıda belirtilen ve oldukça önem arz eden birtakım tarihi olayların gelişimi sonucu ve bu tarihi olaylardan etkilenecek günümüze geldiği gerçeği göz ardı edilememektedir. Buna ek olarak aşağıdaki tablo 6’da, insan kaynakları yönetimi tarihi; işverenlerin bakış açısı ile insan kaynağı, kullanılan teknikler ve ele alınan temel kriterler açısından olmak üzere onar yıllık dönemlerle ele alınmıştır. Tablo, yukarıda detaylı şekilde incelenen kuramsal ve tarihsel gelişmeleri yansıtmaması bakımından önem taşımaktadır.

Tablo 6: İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

TEKNİKLER	İŞVERENLERİN BAKIŞ AÇISI	TEMEL KRİTER	DÖNEMLER
Disiplin Sistemi	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlara güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar	Çalışanların rahatlığı	1910-10
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler	Görev verimliliği	1910-20
Psikolojik testler	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel Farklılıklar	1920-30
Danışmanlık programları	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-40
İletişim Programları	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar	Ekonomik Güvenlik	1940-50
Emeklilik ve sağlık gibi ek yardımlar	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan İlişkileri	1950-60
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılım İş kanunları	1960-70
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-80
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten Ayrılmalar	1980-90
İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkıda bulunmalıdırlar.	Üretkenlik, kalite ve adapte olabilmek	1990-2000

Kaynak: Tahiroğlu, 2002, s: 20-21.

2.3.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

İnsan Kaynakları Yönetimi ve uygulamaları günümüze kadar önemli derecede değişmiş ve birçok faktörden etkilenmiştir. Hiç kuşkusuz İKY'nin uğraş alanının insan unsuru olduğu yapılan çeşitli tanımlarda da görülmüştür. Örgüt stratejilerini etkileyerek kararların alınmasında aktif rol oynayan ve örgütlerin yaşamlarını sürdürme noktasında son derece kritik görevler üstlenerek rekabet avantajı sağlayan İKY'nin temel amacı; İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan gücünü etkin ve verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 3-5). İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, iş görenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 2009: 63).

Yönetimin esas kaynağı ve odak noktası insan olduğu için yönetim de insanlar için vardır. Dolayısıyla, işletmelerde insanlar daima iş bölümü yoluyla belli bir otorite kalıbı ve sorumluluk içinde hem işletmenin amacına hem de kendi bireysel ihtiyaçlarına ulaşmak için hizmet etmektedirler. İKY'nin de esas görevi çalışanların çabalarını uyumlu bir işbirliği içinde işletmenin amaçlarına yöneltmektir. Dolayısıyla, bu mevzuda İKY'nin önemi büyüktür (Barutçugil, 2004: 38). Bir işletmede İK'nın yönetimi şekli, o işletmenin amaçlarını da doğrudan etkilemektedir. İşletmelerin süreklilik, rekabetçi üstünlük, karlılık, sosyal sorumluluk ve esneklik gibi temel amaçları vardır. İşletmelerin temel amaçlarına ulaşabilmesi, öncelikle İK'na bağlıdır. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için İK'nın bilgi, yetenek ve becerilerini akılcı şekilde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarır ve İK'nın işten doyum sağlamalarına katkıda bulunur (Türker, 2003:15-17).

Yukarıda İKY'nin amaçları ile ilgili belirtilen görüşler ışığında İKY'nin temel hedefinin; örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak ve çalışanların yaratıcı katkıları ile örgütün etkinliği ve verimliliğini arttırmak olduğu söylenebilir. İKY için evrensel olan temel dört amacı aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bingöl, 2004: 12-14):

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. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir,

2. Örgütsel Amaç: İKY'nin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İKY kendisi açısından bir sonuç değildir; o sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır,

3. İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İKY, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır,

4. Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa, onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Bu evrensel amaçlar çerçevesinde insan kaynakları yönetiminin geleneksel spesifik amaçları, çalışanları örgüte çekmek, onları eğitmek ve motive etmektir.

Söz konusu amaçlar, birçok örgüt tarafından benimsenmekte; ancak alınan her karar zaman zaman mevcut amaçların tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilmektedir. Hiç kuşkusuz bu amaçlar, örgütsel kararları kontrol etmeye ve dengelemeye yardımcı olmaktadır. Bütün bu amaçları gerçekleştirmek için insan kaynakları yönetiminin yapması gerekenler; nitelikli insanların organizasyona çekilmesi, onların geliştirilmesi ve elde tutulması olarak üç ana başlık altında toplanabilir. Bu amaçlar doğrultusunda İKY'nin işlevleri;

- Çalışanlara yönelik işlevler
- İşletmelere yönelik işlevler olmak üzere iki bölümde ele almak mümkündür. Bunlardan ilki insan kaynaklarının elde edilmesi ve elde tutulması amaçlarını taşıırken, ikincisi işletme ve işin yürütümü için yapılması gereken işlevler olarak ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, hem çalışanlara hem de örgüte yönelik olarak her ikisini de kapsayan çalışanların ve işletmenin performansının artırılmasını sağlayan işlevlerden de bahsetmek mümkündür. Bu işlevler ile bunların kapsadığı başlıca konuları aşağıdaki Tablo 7'de görmek mümkündür.

Tablo 7: İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

Temel Faaliyet Alanları	İşlevler	Kapsadığı Konular
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesine Yönelik İşlevler	Çalışanların temin edilmesi Çalışanların Seçimi Çalışanların yerleştirilmesi	İK planlamasının yapılması Yasal Prosedürlerin izlenmesi İşlerin araştırılması İş tanımlarının ve iş gereklerinin güncelleştirilmesi Çalışan teminine yönelik kaynakların değerlendirilmesi Çalışan teminine yönelik etkili yöntemler izlenmesi Çalışanların seçimine yönelik test ve görüşme teknikleri kullanılması Oryantasyon çalışması yapılması
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesine Yönelik İşlevler	Eğitim ve geliştirme Ödüllendirme Ücretlendirme Çalışanların güvenliği sağlığı Sendikal işçiler	İş değerlendirmesinin yapılması Teşvikli ücret sistemleri ile ek imkanların sağlanması Sendikalarla ilişkilerin sağlıklı şekilde yürütülmesi Toplu pazarlıkların yapılması Çalışanların sosyo-kültürel ihtiyaçlarının karşılanması
İşletmenin ve İşin Yürütülmesi için Yapılması Gereken İşlevleri	İnsan Kaynakları Planlaması İş Analizleri İş tasarımları	İK ihtiyaçlarının belirlenmesi ve uygun koşullarda İK'nın sağlanması Stratejik ücretlendirme yapılması İş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin hazırlanması
Çalışanların ve İşletmenin Performansının Arttırılmasını Sağlayan İşlevler	Performans değerlendirme Kariyer Planlama Disipline etme	Motivasyon ve Ödüllendirme Toplam Kalite Yönetimi Performans Değerlendirme Kariyer Yönetimi Ücret Yönetimi Yeniden Yapılanma Faaliyetleri İK uygulamalarının işletme stratejilerini destekleyecek şekilde tasarlanması Disipline edici faaliyetler İK Uygulamalarının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Kaynak: Akgeyik ve diğerleri, 2011, s: 27.

İKY'nin tanımı ile işlevleri doğrultusunda birbirine paralel olan ve içeriksel anlamda farklılaşan çeşitli görüşlerin olması gibi, İKY'nin özellikleri konusunda da standart niteliklerden öte farklı hususların olduğu görülmüştür. Modern insan kaynakları yönetimi, öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulması konusunda etkin çalışmalarda bulunur. İnsan kaynakları yönetimi aktif işgücünün yaratılması ve bu kaynağın optimal değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu sürecin etkinliğini ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve sosyal atmosfer, ülkede var olan endüstri ilişkileri, kültür, gelenek, örgütün çok uluslu olup olmaması, örgütsel yapı ve yönetim anlayışları ile teknolojik gelişmeler belirlemekte ve insan kaynakları yönetiminin özellikleri de bu sayılan unsurlardan etkilenmektedir (Öğüt, 2001: 77). Bu bağlamda İKY'nin özellikleri ile görüşler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İKY son yirmi yıldır, yönetsel değerlerin ilk önce örgütün başarısına yardımcı olmasına ve her ne pahasına olursa olsun rekabet avantajını sürdürme amacına odaklanarak şekillenmiştir. Bu bağlamda çalışanları yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerler olarak gören ve insancıl bir yaklaşım benimseyen bir İKY modeli rekabet avantajı sağlamada firmalar için önemli bir araç ve amaç olarak değerlendirilebilmektedir (Mellahi ve Wood, 2003: 87).
- İKY'nin etkinliği güçlü kurum kültürüne dayanır. Bu nedenle, İKY örgütlerde inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesine ve örgütsel kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır (Barutçugil, 2004: 43).
- İKY, çalışanların ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan bir modeldir ve etkin bir kurumsal iletişimin sağlanabilmesi için bilgi akış sürecini düzenlemektedir (Öğüt, 2001: 77).
- İKY, stratejik yönden elzem olan ihtiyaçlar üzerinde durur ve örgüt ile birey arasındaki bütünleşmeyi sağlamaya yöneliktir ve örgütte var olan örgütsel kültürün güçlendirilmesini sağlamaya dönük, çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna katkı sağlamasını amaçlayan bir yaklaşıma sahiptir.
- İKY, işletmede yaşanan her olayın merkezine insanı yerleştirir ve insan merkezli işlevleri yerine getirir ve amacı örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılmasının sağlamaktır (Hüseyinov, 2010: 15).

- İKY, işin en önemli ögesi olan insan unsurunun yönetimi, beşeri ilişkiler, personel yönetimi, endüstriyel yönetimi, endüstriyel ilişkiler ile çalışanların tatmini, motivasyonları, kariyer planlamaları, performans değerlendirmeleri, işe alım ile uyum programları, eğitim ve geliştirme çalışmaları gibi insan merkezli işlevleri içerir.
- İKY, örgütsel ortamdaki insan ilişkilerini parça parça olarak değil, aksine bir bütün halinde incelemeye çalışır. Örgütü bir bütün olarak ele alı ve ayrıntıları anlamaya çalışır (Fındıkçı, 1999: 18).

İKY'nin amaçları, temel işlevleri ve özellikleri göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek, küresel rekabete yenik düşmemek, çok çabuk değişen iş gücü piyasasına adapte olabilmek için örgütün en değerli varlığı insan kaynağı, bir annenin bebeğine gösterdiği özen misali beslenmeli, korunmalı ve şefkat gösterilmelidir. Böylelikle insan kaynağının da tıpkı bebekler gibi örgüte olan bağlılıkları, motivasyonları ve buna bağlı olarak performansları artış gösterecektir; çünkü örgüt başarısı ve verimliliği, çalışanların başarı ve verimliliği ile doğru orantılıdır.

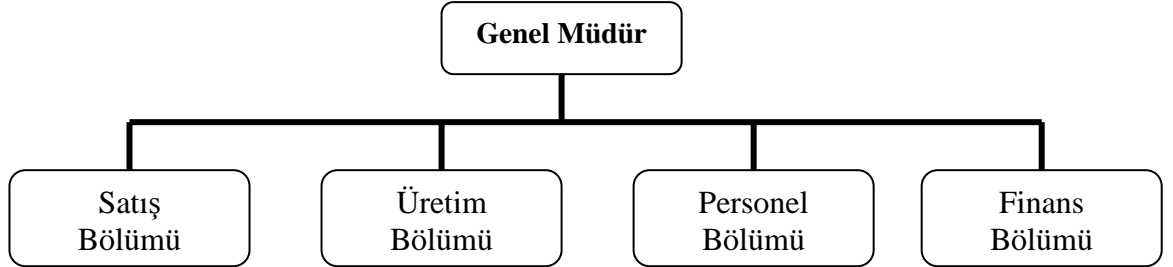
2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇİNDEKİ KONUMU VE ÖNEMİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin, söz konusu bütün amaçları, işlevleri ve özellikleri baz alındığında, kurumların faaliyetlerini devam ettirmede ve yaşamlarını sürdürülebilir kılmada vazgeçilmez bir unsur olduğu görülmektedir. Böylesi güçlü bir faktör olan İKY'nin, kurum içerisinde bağımsız ve özgün bir disiplin olarak ele alınması ve yapılandırılması gerekmektedir; çünkü kurum çalışanlarının verimlilik düzeylerinin artırılması, çalışanların kişisel amaçlarının, kurum hedefleri ile uyumunun sağlanması, çalışan gereksinimlerinin karşılanması gibi talepler İKY'nin organizasyon içindeki rolünü ve yapısını etkileyecektir.

İnsan Kaynaklarının belirli bir birim ve veya şube olarak ortaya çıkması, örgütün kuruluşundan itibaren geçen süreye ve çapına bağlıdır. Firmalar büyüdükçe ve daha karmaşık bir yapıya sahip oldukça, İK işlevi de, aynı zamanda daha karmaşık hale gelir ve daha büyük bir öneme ulaşır. Örgütün çapı büyüdükçe İKY'nin temel amacı aynı kalır, ancak amaçları gerçekleştirmede kullanılan yaklaşım farklılaşır (Mondy,

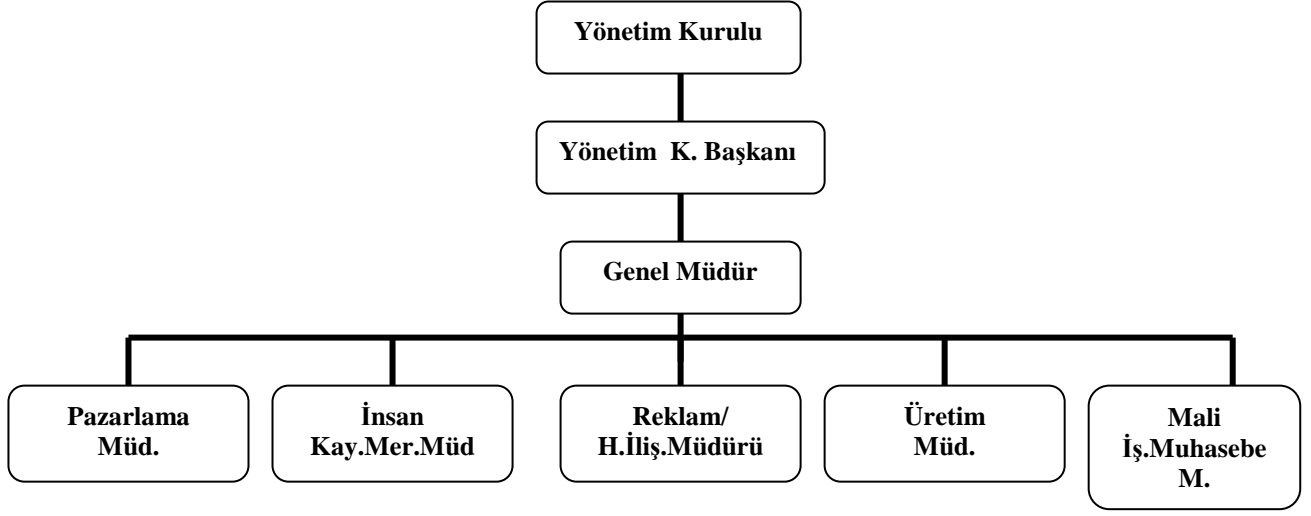
Noe ve Premeaux, 2002: 12). İnsan kaynakları bölümü örgütlenirken üst yönetimin felsefesi, kurum kültürü, kurumun büyüklüğü, coğrafik yerleşim, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği, sendikalaşma oranı gibi faktörlerden etkilenmektedir. Etkili bir insan kaynakları yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün üst yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gerekir. Bunun nedeni insan kaynakları konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek, stratejileri formüle etmek, politikalar oluşturmak vb. kurumu bir bütün olarak tepeden görebilmeyi zorunlu kılar (Geylan ve diğerleri, 2004: 16). Bu bağlamda İKY'nin organizasyon içindeki rolü; çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır (Palmer, Winters, 1993: 27). Birimin organizasyon içindeki yerini küçük, orta ve büyük ölçekli kurumlarda ele almak gerekmektedir (Akgeyik ve Diğerler, 2011: 30):

Şekil 3: Küçük Ölçekli İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Departmanının Örgüt Şeması



Küçük ölçekli işletmelerde insan kaynakları departmanının sorumluluğunda olan bazı görevler, şekilde de görüldüğü üzere personel bölümü tarafından yürütülmektedir. Özlük işleri olarak adlandırılan rutin işlerin yanında ücretleme ve çalışanların işletmede tutulması gibi sınırlı etkinlikler öne çıkmaktadır.

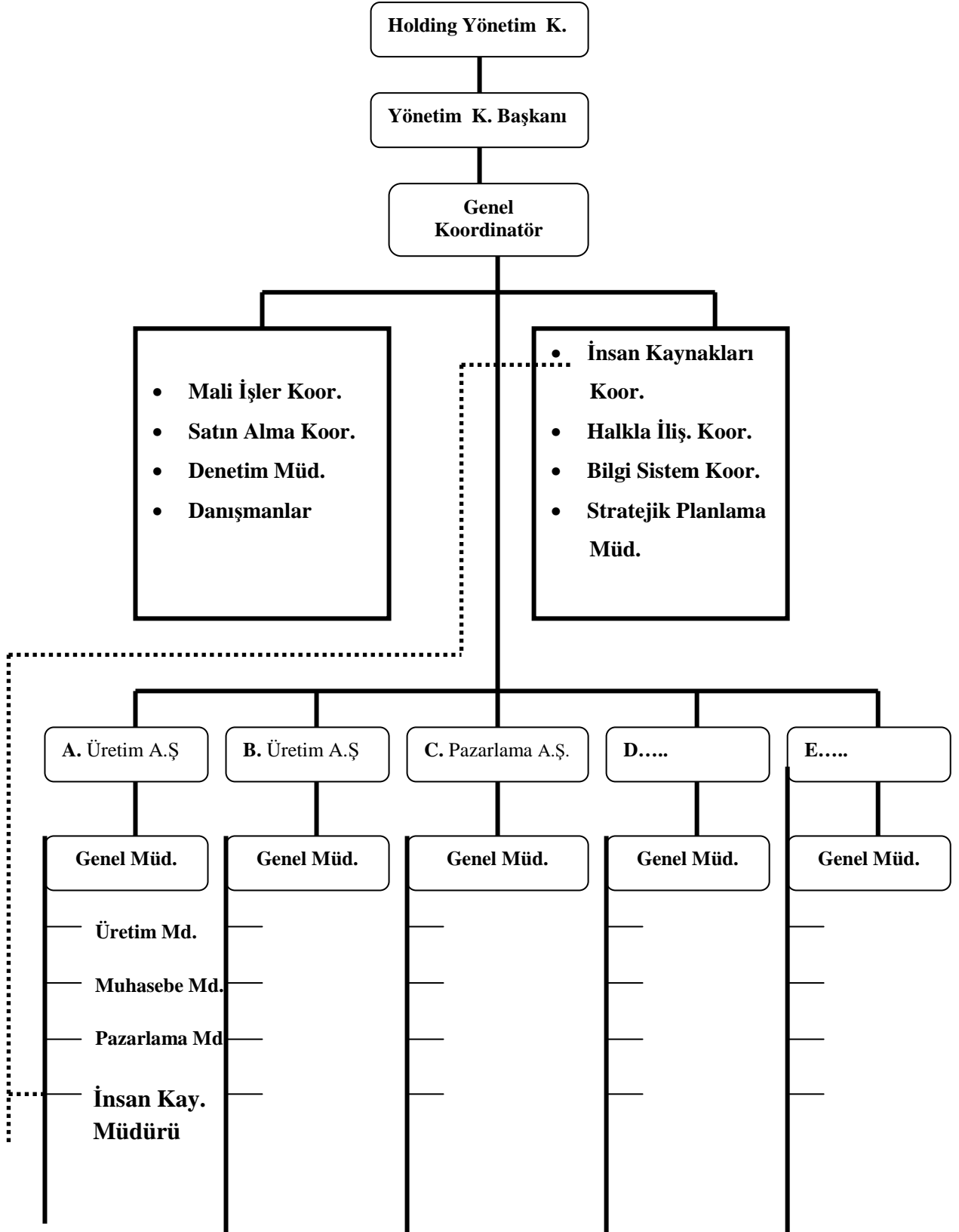
Şekil 4: Orta Ölçekli İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Departmanının Örgüt Şeması



Kaynak: Fındıkçı, 1999, s.35.

Orta büyüklükteki işletmelerde insan kaynakları bölümü, satış, üretim ve finans bölümü gibi eşdeğer bir konuma sahiptir. İnsan kaynakları birimi, kurum içindeki insan ilişkileri ile ilgili bütün faaliyetlerin belirli bir sistematik içinde ele alınmasını gerektirmektedir.

Şekil 5: Bir Holding Veya Şirketler Grubunun Yapılanmasında İnsan Kaynaklarının Yeri

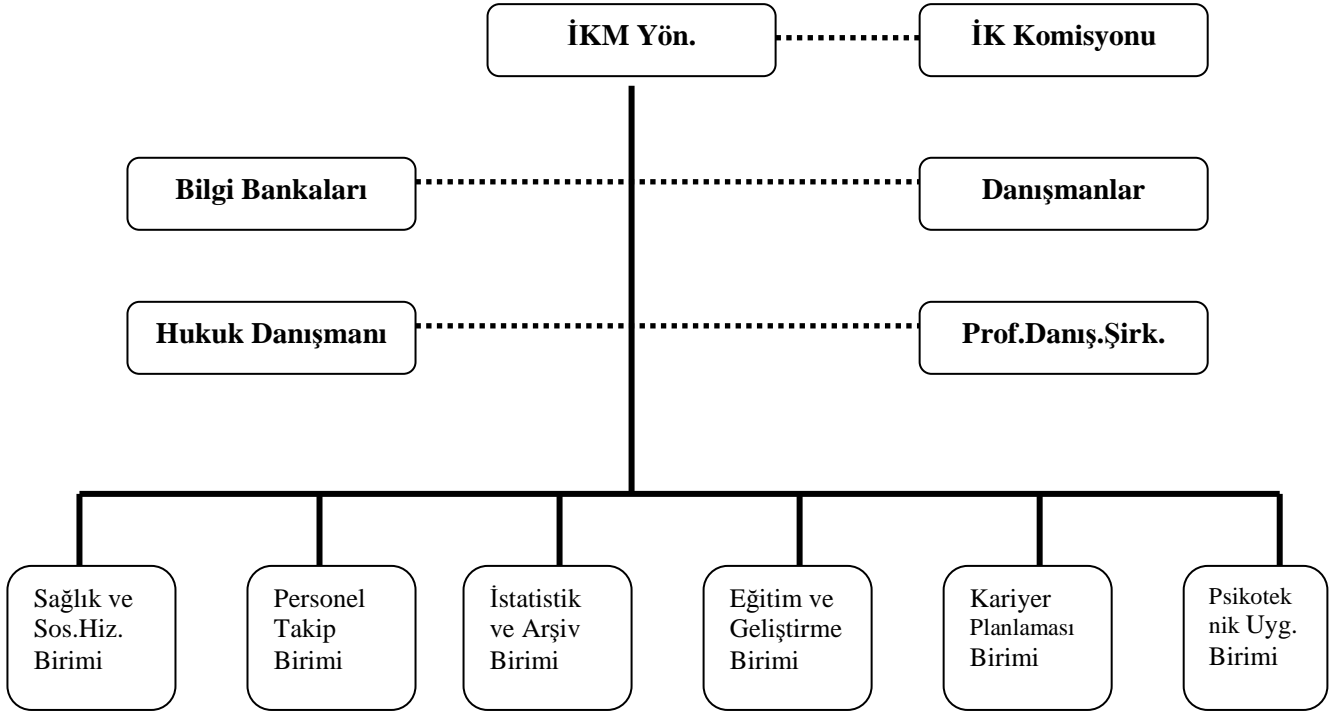


Kaynak: Fındıkçı, 1999, s. 37.

Birkaç alt kurumdan oluşan, konusunda uzmanlaşmış büyük şirketlerde insan kaynakları biriminin organizasyon içindeki yeri farklılık gösterebilir. Bu durumda yukarıda yer alan büyük ölçekli bir işletmeye ilişkin organizasyon şemasında da görüldüğü gibi, merkezde alt şirketlerden bağımsız olarak kurulan insan kaynaklarının organizasyonu, gruba ya da holdinge bağlı yan kuruluşlara da (grup şirketleri) hizmet verir. Buradaki bağımsız kuruluş niteliğindeki İKB, grubun tüm kurumlarındaki insan kaynakları ile ilgili uzmanlık bilgileri sunar. Her kurumun kendi içinde ayrıca bir İnsan Kaynakları Birimi bulunabilir, bulunmasının da yararı vardır. Yan kuruluşların ya da alt şirketlerin İKB'leri matriks organizasyon mantığı ile hem kendi kurumundaki yöneticilere hem de şirketler grubunun merkezinde yer alan insan kaynaklarına bağlıdır. Özellikle şirketler grubundaki insan kaynakları yönetimi organizasyonu, merkezde uzmanlık gücü, birimlerde (uçlarda) ise uygulama gücü niteliğindedir. Bu yapılanma; mali işler, idari işleri, halkla ilişkiler, bilgi sistem ve satın alma gibi birimler için de geçerlidir. Böylece şirketlerde bulunan insan kaynakları birimleri, idari açıdan kendi şirket yetkilerine, fonksiyon açısından ise merkezdeki insan kaynakları koordinatörlüğüne bağlı olarak çalışmalarını sürdürürler. (Koç Grubunun bir kuruluşu olan KOGEM bu yapılanmaya örnek olarak verilebilir) (Fındıkçı, 1999: 36-38).

İnsan Kaynaklarının, genel organizasyon yapısı içindeki yeri kadar, birim olarak kendi içindeki yapısı da son derece önemlidir; çünkü işletmeleri başarıya taşıyacak en değerli unsur insan kaynağıdır. Aşağıda, orta büyüklükteki bir kurumda İKB'nin organizasyon yapısı ile ilgili model bulunmaktadır.

Şekil 6: İnsan Kaynakları Biriminin Organizasyon Yapısı Modeli



Kaynak: Fındıkçı, 1999, s.30.

İşletme büyüdükçe insan kaynakları yönetimi kendi yapılanması içinde, insan kaynakları işlevlerini bölümlere ayırmaya ve bu işlevleri yürütecek uzmanlara yer vermeye başlamıştır. Kurumun insan kaynakları sorunlarının tespit ve çözümlenmesine ilişkin etkinlikler, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ödüllendirme ve benzeri uygulamalar gibi çeşitli çalışmalar yürütülmeye başlanmaktadır. Kurumun uluslar arası olma niteliği arttıkça, insan kaynakları yönetimi çok daha fazla stratejik yaklaşım ve uygulamalar içinde olmaktadır (Gök, 2006: 53-54). Örgütlerin gelişmeleri, sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri ve amaçlarına ulaşmaları, onların etkin bir insan gücüne sahip olmalarına bağlıdır; bu gücü ellerinde bulunduran işletmeler, çalışanlarının sahip oldukları bilgi, beceri ve gelişimlerinden en etkin şekilde faydalanmaları işe başarıyı yakalamaları mümkündür. Örgütün stratejilerini ve yenilikleri yaratanlar ve uygulayanlar örgütün insan gücüdür. Çağdaş İKY, örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alınmasında, örgüt kültürünün oluşturulmasında ve iş görenlerin örgüte bağlılığının

sağlanmasında önemli bir role sahiptir. Zira insan gücü ancak, geliştirilip motive edilirse, örgüt gelişir ve amaçlarını kolaylıkla gerçekleştirir.

Aksi takdirde, örgüt fiziksel kaynak ve olanaklar ne kadar mükemmel olursa olsun faaliyetlerini sürdüremez. Örgütlerde çalışanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebilecekleri İKY' nin ana işlevini oluşturmaktadır. Aynı zamanda insanların iş yaşamlarında daha mutlu daha üretken olabilmeleri konusunda ne yapılabileceği sorusuna da İKY yanıt vermektedir (Bingöl, 2003: 12 - 16). İşletmelerin yüz yüze geldikleri ve dolayısıyla İKY uygulamalarının önemini arttıran konular arasında:

- 1- Küreselleşme
- 2- Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi
- 3- Sosyal Durum
- 4- Yüksek Performanslı İş (Çalışma) Sistemleri yer almaktadır.

1- Küreselleşme: Küreselleşmenin, dünya ekonomisi üzerindeki en önemli etkisi, rekabetin küresel düzeye taşınmasıdır. . Küresel rekabeti etkileyen hızlı değişimler, ekonomik yaşamın da acımasız bir rekabet ortamına dönüşmesine neden olmuştur. İşletmeler artık sadece ülkelerindeki rakiplerle değil, aynı zamanda başka ülkelerdeki rakip işletmelerle de rekabet etmek zorunda kalmaktadır. İşletmeleri derinden sarsan değişimlerin baskısı ile işletmelerin başarılı olabilmeleri, rakiplerinden farklı olmalarına, iç ve dış müşterileri için değer yaratabilmelerine ve bunu sürekli kılabilmelerine bağlıdır. Geline nokta ile işletmeler, artık sadece bugün içinde değil, gelecek için rekabet etmeye çalışmaktadırlar. Bu yeni rekabet anlayışı, işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için ön şart haline gelmiştir. Buna göre rekabet, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini ve ayakta kalmalarını sağlayacak temel çizgiyi güvenceye alma açısından bir zorunluluk olarak görülmektedir. Günümüzün rekabet anlayışındaki köklü dönüşüm, “ortaklaşa rekabet” kavramıyla ifade edilen ve iş yaşamındaki tüm tarafların kazandığı yeni bir rekabet anlayışıdır (Akgeyik ve Diğerler, 2011: 15). Bu bağlamda küreselleşme süreci ile birlikte ortaya çıkan yeni bir takım olgular ile gelişmeler, İKY açısından da bazı sonuçlarında beraberinde getirmiştir.

- Küreselleşme, her şeyden önce yüksek kalitede mal ve hizmetin üretim ve dağıtımını dünya ölçeğinde öngörmüştür. Buna bağlı olarak örgütün çalışan politikası “dünya birikimine” dayanmak zorundadır.
- İKY ile ilgili fırsat ile tehditleri değerlendirmeye dönü planlamalar da geniş çaplı bakış açılarını gerekli kılmıştır. Yani tek bir Pazar olarak dünya pazarları ölçeğinde değerlendirmelerin yapılması gerekli olmuştur.
- Örgüt ile çevresi arasındaki etkileşim bir örgütsel değişimi öngörüorsa bunun tesadüfler ile değil, bir planlı değişim ile planlı olarak yapılması gerekmektedir.
- Esneklik, alternatif teknolojilerin kullanılması, pazarda yer alan boşluklara (iniş) yönelme, iş gücünün giderek çok daha nitelikli hale gelmesi, iş sözleşmeleri, küreselleşme ile gündeme gelmişler ve örgütlerde İKY uygulamalarını etkileyen önemli gelişmeler olmuşlardır (Özgen ve diğerleri, 2001: 46).

İşletmeler, sınırların ortadan kalkması ve rekabetin her geçen gün daha yıkıcı koşullara bürünmesi örgütlerin, insan kaynağını işletmenin merkezine yani ana eksenlerine taşımalarını zorunlu hale getirmiştir; çünkü değişen rekabet unsurları insan kaynakları politika ve uygulamalarında da değişimi beraberinde getirmiştir. Rüzgar hızında yaşanan teknolojik gelişmeler ve örgütsel değişimler karşısında işletme etkinliğini ve verimliliğini sürdürmek, uyum yeteneğine sahip insan kaynağı ile mümkündür.

2. Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, klasik yönetim anlayışının, özellikle, teknolojik yeniliklerin artan hızı, dinamik pazar yapısı, artan rekabet ile müşterilerin artan düzeyde kalite beklentileri konularındaki yetersizlikleri karşısında alternatif yeni bir yaklaşım olarak gündeme gelmiştir. 1980’li yıllardan sonra iş örgütleri arasındaki rekabetin temel eksenini kalite olduğundan, tüm iş örgütleri müşteriyi tatmin edebilmek için kaliteyi geliştirmek temel misyonuna sahip olmuşlardır. Bu temel misyona ulaşmak için iş örgütleri, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini her şeyin üstünde tutarak bunları karşılayabilmek için yönetimin, organizasyonun, insanın, yapılan iş ile ürün ve hizmetin kalitesini sürekli olarak geliştirmek anlamına gelen TKY anlayışını benimsemişlerdir (Şimşek ve Öge, 2010: 10-11).

İKY, toplam kaliteye ulaşmak isteyen bir iş örgütü için çok yönlü bir fonksiyona sahiptir; çünkü rekabetin dayandığı temel nokta insan kaynağıdır. Örgütler, çalışanlarının özellikle düşünsel yeteneklerinden oluşan entelektüel sermayeyi, kendi performanslarını arttırmanın önemli bir aracı olarak görmektedirler. Toplam kaliteye ulaşmada insan faktörü büyük öneme sahiptir. Müşterilerin istek ve beklentilerini gideren mal ve hizmetleri, üretim ile ilgili süreçleri, sistemleri ve metodları insanlar geliştirirler, uygularlar ve kontrol ederler. Bu nedenle toplam kaliteye ulaşmada İKY, modelin omurgasını oluşturan insan ögesine yönelik olarak, örgütün diğer tüm bölüm ve departmanları ile entegre bir biçimde faaliyette bulunması gereken çok fonksiyonlu bir araç haline gelmektedir. İnsan kaynakları bölümü tarafından yerine getirilen tüm faaliyetler toplam kalite amaçlarına yönelik olan faaliyetlere tam destek vermelidir (Roos, 1997: 413).

3. Sosyal Durum

İş örgütlerinde çalışan iş gücü, ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş açısından gittikçe farklılaşmaktadır. İş gücünde yaşanan bu yöndeki farklılaşma ve değişimler, örgütleri, çalışanların ihtiyaç, beklenti ve karakteristiklerindeki çok daha önemli boyuttaki değişimleri öğrenme gibi bir zorunluluk ile karşı karşıya bırakmaktadır (Carayon ve Smith, 2000: 655). Emek piyasasının yapısı, ekonomik yapıdaki ön görümlenebilir değişiklikler, iş gücündeki beceri yetersizlikleri ile çalışanların değer yargıları, örgütle arası rekabette ve İK uygulamalarında önemli bir etkiye sahip olacaktır. Sosyal durumun İKY'ni kapsayan yönleri;

- İşgücünün gelecek yıllarda yaşlanacağı gerçeği ve çalışanların giderek daha fazla kariyer platosu, emeklilik planlaması yönündeki talepleri,
- Küreselleşme ile iş gücündeki farklılaşmalar, belirli bir ülke içerisinde veya bir ülkeden başka bir ülkeye göç ederken, iş gücündeki heterojen yapının İKY uygulamalarında yaratacağı sorunlara ilişkin çözümler,
- Kültürel farklılıkları yönetme, farklılığı dikkate alan bir örgütsel kültür yaratmayı,
- Yasal çevre ile ilgili; herkese eşit istihdam fırsatları, çalışanların güvenliği ile sağlıkları, maddi ve sosyal hakları kapsayan düzenlemeleri kapsamaktadır.

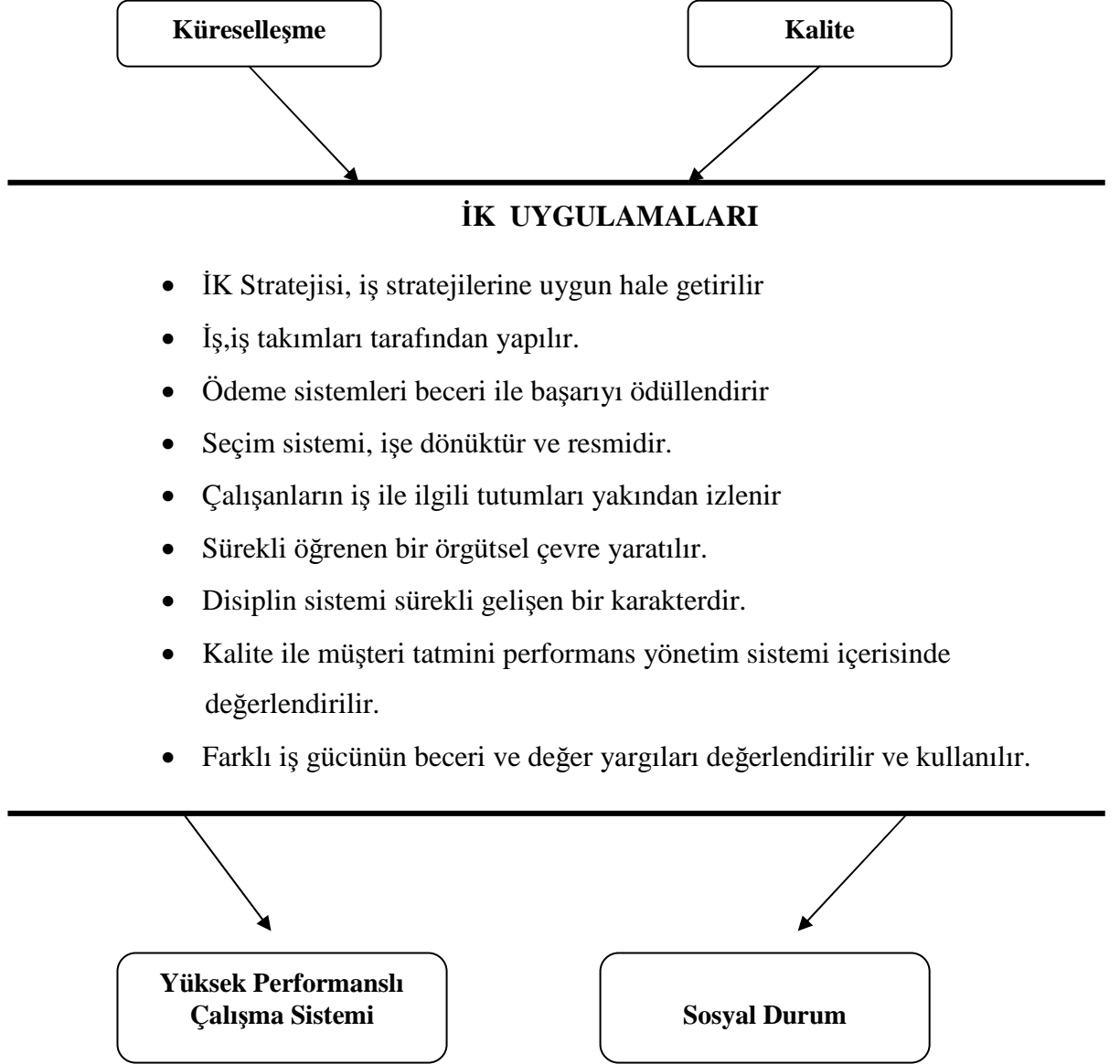
Söz konusu yönler, İKY'nin uygulamaları üzerinde sistematik bir çalışmayı gerektirmektedir. Bütün bunlar, çalışanların performansını arttırmakta, çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyonuna katkıda bulunmaktadır.

4- Yüksek Performanslı İş (Çalışma) Sistemleri

Yeni teknolojiler, çalışanlar ile ilgili temel beceri gereksinimlerinde ve çalışma rollerinde değişikliklere neden olmakta ve çoğu zaman işlerin birleştirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Yöneticiler, iş yerlerinde yeni teknolojilerin kabulü nedeni ile en yüksek faydanın elde edilmesi için, kontrol, planlama ve koordinasyon faaliyetlerine önem veren bir asker yönetim modeli'nden, yenilik ile çalışanların yaratıcılığını kolaylaştıran çalışma şartlarını oluşturma konusuna yönelebilmelidirler. Teknolojideki ilerlemeler nedeni ile, enformasyon örgütün tüm seviyelerindeki çalışanları için daha istekli bir biçimde elde edilebilir olmuştur. Özellikle mikro bilgisayarlar ile yazılım teknolojisindeki gelişmeler, insan kaynaklarını yönetmede enformasyonun kullanımı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Geleneksel olarak bilgisayarlar, sadece, maaş ve ücret yönetimi gibi amaçlar ile insan kaynaklarında kullanılmışlardır; ama mikroçip teknolojisindeki yeni ilerlemeler, kişisel bilgisayarlara büyük miktarlardaki veriyi yükleyerek istatistiksel analizler yapmayı mümkün kılmaktadır. İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS), örgütün insan kaynakları ile ilgili enformasyonu elde etmek, depolamak, kullanmak, analiz etmek ve dağıtmak için kullanılan bir sistemdir. İKY, İnsan Kaynakları Enformasyon Sistemi (HRIS)'nin, stratejik karar almayı desteklemek, program ve politikaları değerlemek ile ilgili günlük faaliyetleri desteklemek amacı ile kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2010: 16-17).

Böylelikle, iyi tasarlanmış bir enformasyon sistemi, stratejik planların oluşturulmasında, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde İK'na hizmet edecektir. Örgütlerde genel kabul gören, en değerli varlığın insan olduğu görüşü; insan unsurunu kapsayan en kritik faktörlerin de göz önüne alınarak hazırlanacak faaliyetler, örgütün rekabette avantaj sağlamasına katkıda bulunabilecektir.

Şekil 7: İş Örgütlerinin Rekabete Dayalı Üstünlük Mücadelelerinde Kullandıkları İK Uygulamaları



Kaynak: Noe ve diğerleri, 1996, s.29.

Şekilde de görüldüğü üzere İKY; küreselleşme, kalite, sosyal durum ve yüksek performanslı çalışma sistemi gibi unlardan eşit düzeyde olmasa da mutlak surette hepsinden etkilenmektedir. Bütün bu unsurlar İK Uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesini zorunlu kılmakta ve içinde bulunulan çağın gereklerine uygun olarak örgüt stratejilerinin oluşturulmasını gerektirmektedir.

2.5.İNSAN KAYNAKLARI TEMEL VE FARKLILAŞAN FONKSİYONLARI

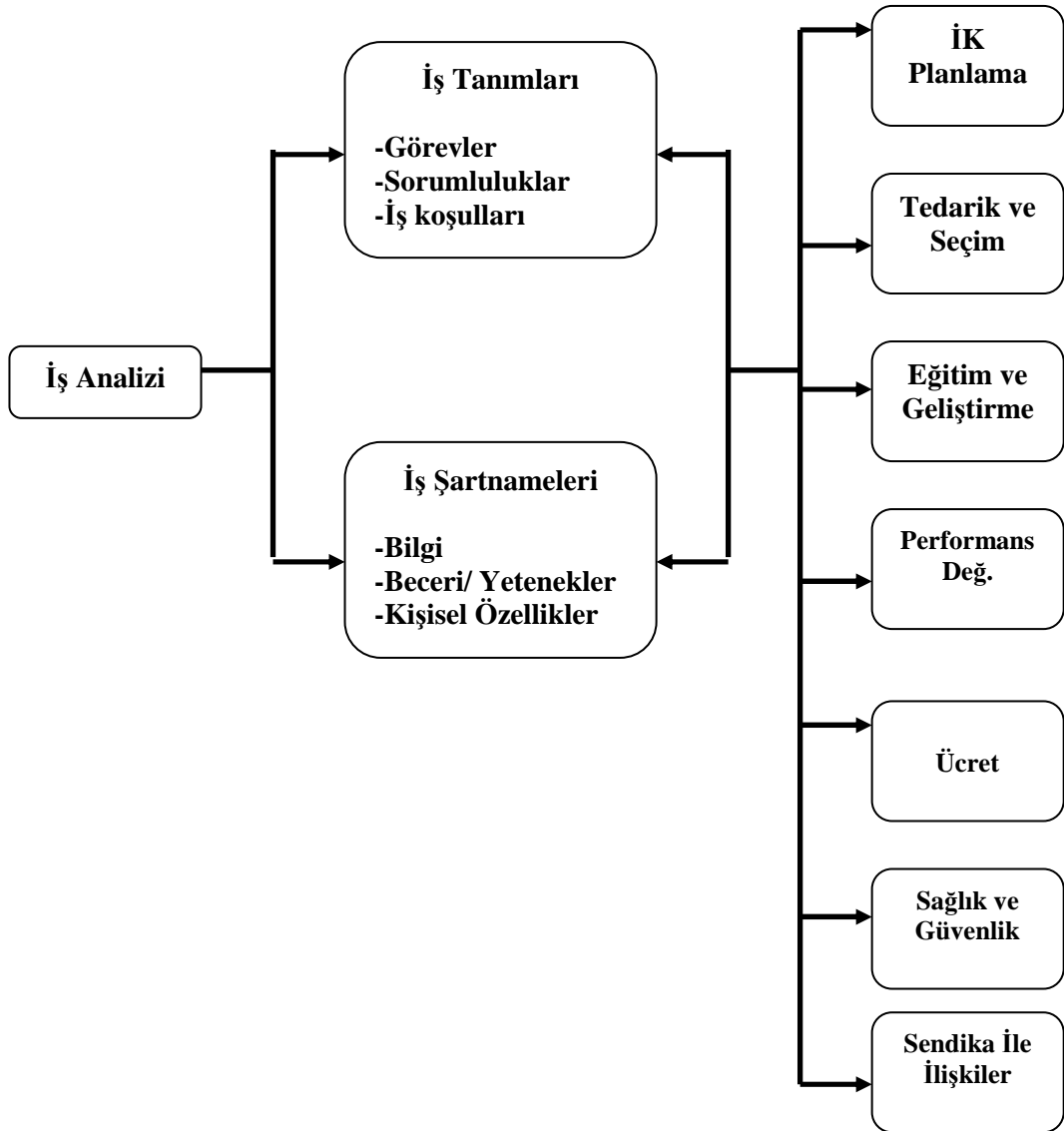
İşletme bazında bir bütün olarak değerlendirilmesi gereken İKY, amaç ve hedefler doğrultusunda uygulanacak olan İK fonksiyonları ile birbirinden bağımsız düşünülememektedir. Daha önce de belirtildiği üzere, İKY örgüt kültürüne uygun, doğru ve ayakları yere basan belirli bir örgüt stratejisi kapsamında faaliyetlerini sürdürmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Hiç kuşkusuz, İKY'nin temel fonksiyonları da belirtilen stratejiler kapsamında hazırlanmaları gerekmektedir; çünkü hem kurumsal sürdürülebilirlik noktasında hem de kurumsal faaliyetlerin başarılı bir şekilde sürdürülebilirliğinde aktif rol üstlendikleri kabul edilmektedir. Bu bağlamda İKY'nin Temel Fonksiyonları şu şekilde sıralanabilmektedir (Bingöl, 2003: 74 – 77) :

- 1- İnsan Kaynakları Planlaması,
- 2- Personel Temini ve Seçimi,
- 3- Eğitim ve Geliştirme,
- 4- Kariyer Yönetimi,
- 5- Performans Değerlendirme
- 6- Ücretlendirme
- 7- İş Sağlığı ve Güvenliği
- 8- Sendika ile İlişkiler

İşletmeler, yüksek verimlilik ve etkinlik düzeylerine ulaşmak için İnsan Kaynaklarının performansını arttırmaya çalışmakta, İKY Uygulamalarını da, bireysel ve örgütsel performansı iyileştirmek ve sürdürmek için en önemli araçlardan biri olarak görmektedirler. İK konusunda yapılan araştırmalar, çok uluslu şirketlerin, İKY Uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduklarını ortaya çıkartmıştır. Araştırmacılar, İK' nın işletme içindeki "stratejik ortak" konumu nedeniyle doğal olarak gelişen, Değişim ve Kültür Yönetimi ile İş ve Organizasyon Tasarımı kavramlarını da İKY Uygulamalarına dahil etmektedirler. İş tasarımı konusunda alternatif yöntemlerden biri olan Takım Çalışması ise, Firma Performansına olumlu etkileri açısından önemli bir İK Uygulaması olarak kabul edilmektedir (Lau ve Ngo, 2004: Eren, 2004: 471; Bingöl, 2003: 102).

İKY Uygulamaları, işletmelerde, belirli bir süreç sonunda geliştirilmekte ve yürürlüğe konmaktadır. Bu süreç, İKY' nin altyapısını oluşturan iş analizleri ile başlamaktadır. İş Analizi, "işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir" (Bingöl, 2010: 82). Başka bir tanıma göre de İş Analizi, "bir organizasyonda işlerin yapılabilmesi için gerekli olan beceri, görev ve bilgilerin sistematik olarak belirlenmesi sürecidir" (Mondy ve Noe, 2005: 86). İş analizi, İKY uygulamalarının belirlenmesinde temel teşkil eden unsurları Şekil 8' de görmek mümkündür:

Şekil 8: İş Analizine Dayalı Eylemler



Kaynak: Bingöl, 2010, s. 83.

İş analizi sonucu elde edilen veriler, İKY uygulamalarının belirlenmesinde son derece önem taşımaktadır. İşlerin doğru ve etkin bir şekilde değerlendirilmesi ile İKY uygulamalarından elde edilecek verim buna bağlı olarak artış gösterecektir. Bu bağlamda aşağıda İKY fonksiyonları hakkında kısaca bilgi verilmektedir;

1- İnsan Kaynakları Planlaması:

Planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağına önceden saptanması olarak ifade edilebilir (Çalık, 2005: 99). İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir. Etkili olabilmesi için, insan kaynakları planlamasının kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması kurumun fazla ya da eksik personelle çalışmasını önlemekte, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için personel ile ilgili faaliyetleri yönlendirmektedir (Yüksel, 1998: 63). İnsan kaynakları planlamasının amaçları şu şekilde belirtilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 30):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İş görenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni iş gören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişime uygun hareket etmek,

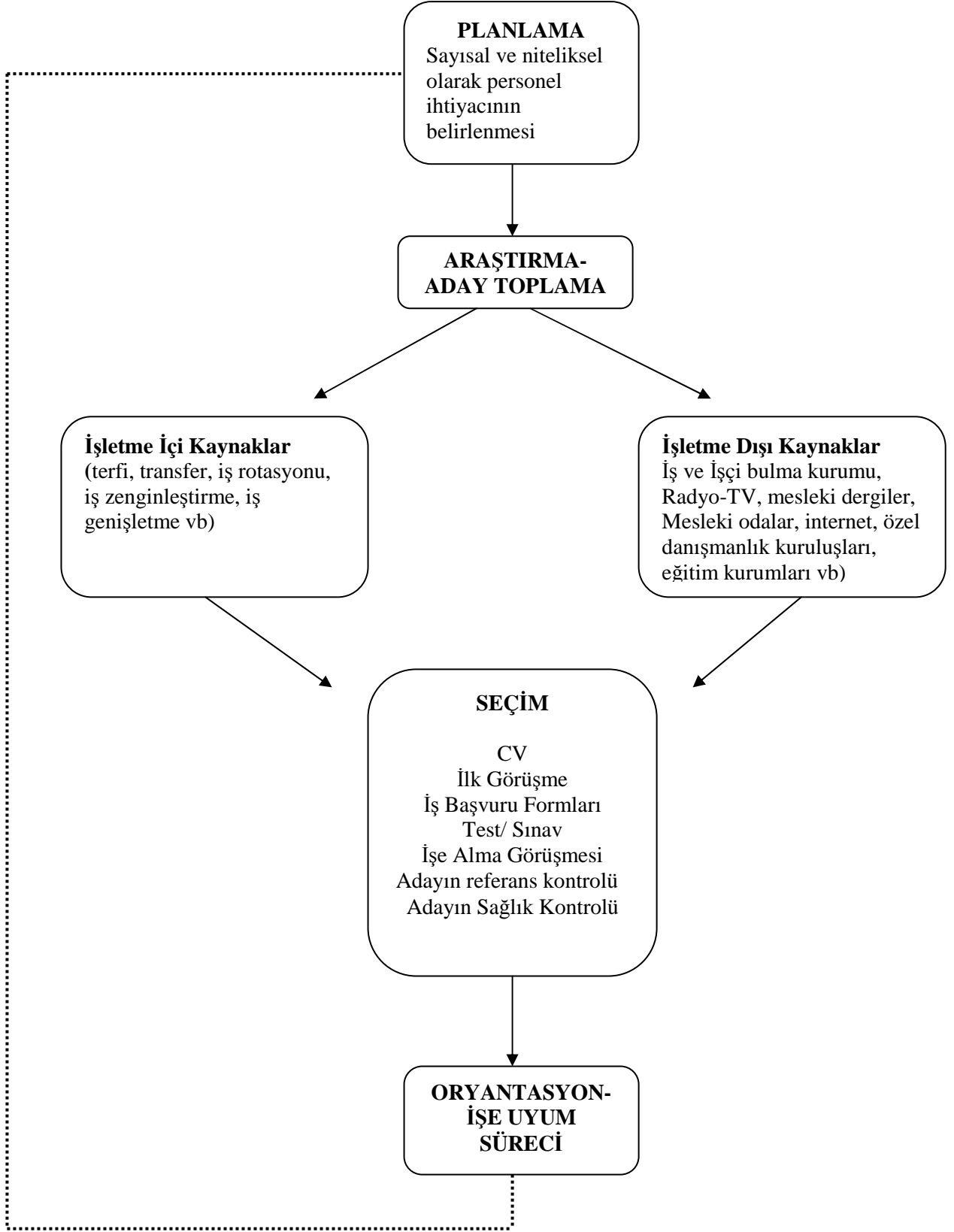
Buraya kadar ki bilgiler ışığında, insan kaynaklarının planlanması, değişen politik, ekonomik, akademik alandaki toplumsal ve ticari gelişmelere cevap verebilecek insan gücünün sağlanmasına, yetiştirilmesine ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasına ve gerekli uygulamaların yapılmasına yöneliktir (Fındıkçı, 1999: 128).

2- İnsan Kaynağı Temini ve Seçimi:

Bir işletmenin başarı ya da başarısızlığında rol oynayan en önemli faktör insan gücü yani entelektüel sermayedir. Dolayısıyla bu sermayenin en doğru kaynaklardan, en rasyonel biçimde araştırılıp seçilmesi insan kaynakları yönetiminin uzmanlık alanlarından bir diğerini oluşturmaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 108). İnsan kaynağını bulma; insan kaynağı planlaması sonucunda ortaya çıkan personel açığını karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleri olarak tanımlanabilir (Yüksel, 1998: 91). Diğer bir tanımla insan kaynağı bulma; işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlama sürecidir. İnsan kaynağını bulma süreci başladığı andan itibaren birçok iç ve dış etkenlerin etkisinde kalır. Süreci etkileyen dış etkenlerin başlıcaları işgücü piyasası ve iş yaşamını düzenleyen yasalardır. İnsan kaynakları tedarik sürecini etkileyen iç etmenlerin başında işletme politikaları, insan kaynakları planları ve işletme yöneticilerinin özellikleri gelmektedir. İnsan kaynağı seçimi ise; iş için başvurular arasında insan gücü ihtiyaçlarına uygun olanları belirleme işlemidir (Kaya ve Gözen, 2005: 361). Seçim sürecinin tüm aşamalarında uyulması gereken temel felsefe doğru işe doğru eleman olmalıdır. Doğru kişiyi seçmek daha fazla verim daha yüksek performans demektir. Doğru kişi kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanır, diğer çalışanların önünü tıkamaz, onlara yol gösterir, örnek olur. Doğru kişi minimum gözetim ve eğitim ister. Doğru kişinin iş tatmini ve motivasyonu daha yüksektir, işini severek yapar, işletmesine bağlılık duyar (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 108). Seçim süreci 3 aşamadan oluşmaktadır: (Bkz. Şekil 9)

- Aday toplama- Araştırma aşaması,
- Seçim ve Yerleştirme
- Oryantasyon aşaması

Şekil 9: İnsan Kaynakları Seçim Süreci



Kaynak: Gürüz ve Yaylacı,2009, s.110.

Şekilde de görüldüğü gibi, bulma ve seçme süreci, etkin bir insan kaynağı oluşturmanın yalnızca başlangıç aşamasıdır. Bütün süreçler birbirinin tamamlayıcısıdır. Seçim aşamalarını tamamlayıp işe alınan personelin, yerine getireceği bütün sorumlulukları biliyor olduğunu kabul etmek yanlıya düşürecektir. Bu nedenle eleman seçimi kadar önem arz eden oryantasyon (işe alıştırma) süreci üzerinde durulması gereken bir konudur. Oryantasyon süreci, yeni personelin işe ve işletmeye en kısa sürede uyumunu sağlayacak aşamadır. Başarılı bir oryantasyon programı için önerilen uygulamalara örnek olarak; yeni gelenler için tanışma partileri, kurumun yapısı, tarihçisi, vizyonu, ürün ve hizmetleri, şubeleri, çalışanlar, departmanlar vb. konuları içeren görsel araçların- video film, slayt gösterisi gibi- veya yazılı araçlar- broşürler, kitaplar gibi hazırlanması, periyodik toplantılar düzenlenmesi, kurumun çalışana gezdirilmesi gösterilebilir. Başarılı bir oryantasyon süreci çalışanların şirket hakkındaki ilk intibalarının olumlu olmasını ve dolayısıyla uzun dönemde başarılı bir ilişkinin başlangıcını, kuruma bağlılığı ve elde tutmayı desteklemektedir. Kısa ve orta vadede ise işe ve çalışma ortamına etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayan yeni çalışanlar verimliliği artırır. Ayrıca çalışanlar şirkete entegrasyonda sorun yaşamaz ve kendilerini yeni geldikleri kültürün bir parçası olarak görürler. Yapılan araştırmalarda başarılı oryantasyon süreçlerinin hem çalışanların genel memnuniyet düzeylerini arttırdığı hem de isten ayrılma oranlarını düşürdüğü görülmüştür (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 159).

3- Eğitim ve Geliştirme

İşletmeler açısından son derece önemli olan “eğitim”, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. Aynı zamanda eğitim, inanç,tutum ve davranışlardan da bir gelişme sağlayan eylemdir. Geliştirme ise, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Eğitim ve geliştirmede gerçek amaç, eğitilenlerin davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek suretiyle bireylerin yeteneklerini şu andaki ve gelecekteki görevlere ilişkin istenilen düzeye yükseltmektir (Bingöl, 2010: 291).

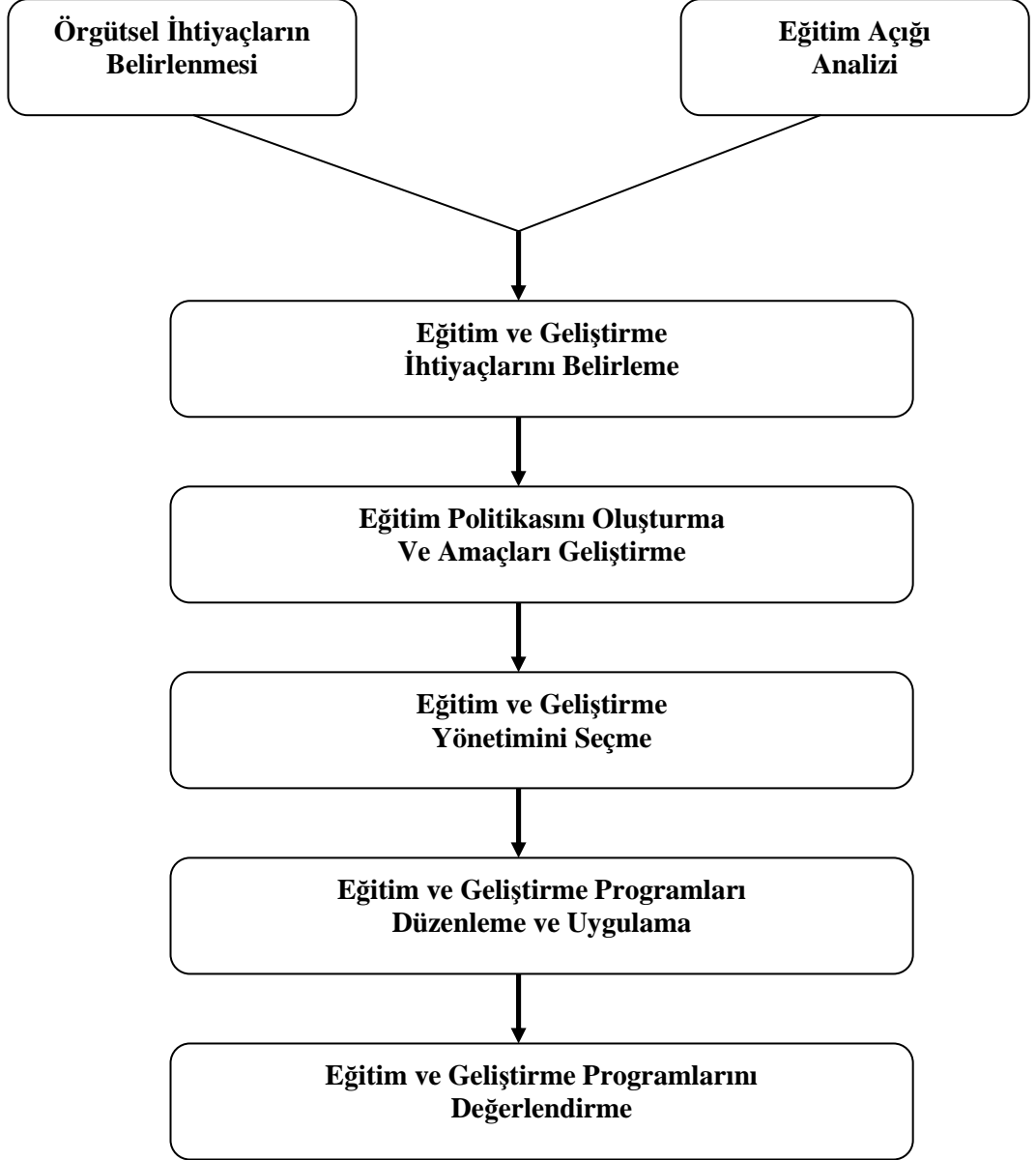
Bilginin öneminin artması ve bilgiye dayalı kurumların oluşmasıyla birlikte kurumlar artık günümüzde iyi eğitim görmüş çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Çalışanlar, gelişmiş yeteneklere bilgiye ve kurumun hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak bir takım değerlere sahip olmak zorundadır (Küçük, 2005: 262). Bilgiye ulaşmak ve ulaşılan bilgiyi rekabette üstünlük elde edecek bir şekilde kullanmak, işletmelerin kazanmaları gereken önemli bir yetenek haline gelmiştir. Günümüzde bilgi, önemli bir rekabet üstünlüğü aracı durumuna geldiği için, işletmelerin kısa ve uzun vadedeki amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, belli bir takım bilgi ve yeteneklerle donanmalarını gerektirmektedir; çünkü örgütler sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Bireysel öğrenme, örgütün öğrenmesini garanti edemez; ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme gerçekleşemez (Bingöl, 2010: 293).

İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri ile çalışanların iş tatminlerinin, bireylerin verimlerini ve bir bütün olarak organizasyon performansını artırmak mümkündür. İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri sadece çalışan için değil örgüt içinde büyük faydalar sağlar. Eğitim, öncelikle çalışanın kendine güvenmesini ve kendini gerçekleştirmesine olanak sağlarken iletişim yeteneğini ve iş tatminini artırır. İşletme açısından ise; çalışanların bilgi-beceri ve yetenek düzeyleri artar. Bu sayede moral olarak daha iyi bir düzeye gelirler. Eğitim sayesinde çalışanlar işletmenin amaçlarını daha iyi öğrenirler, eğitimler daha iyi karar vermede ve etkili problem çözmede çalışanlara yardımcı olur (Geylan, 2004: 101). Buna ek olarak eğitim, öğrenme süresini kısaltır, iş verimliliğinde artış sağlar, çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum yaratmalarını yardımcı olur ve örgüte olan bağlılığı pekiştirir (Bingöl, 2010: 296).

Belirtilen bilgiler ışığında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, örgütsel amaçları gerçekleştirmede yardımcı bir unsur olarak görmek gerekmektedir .Bu nedenle örgütün ihtiyaçları doğrultusunda ya da eğitim ihtiyaçlarının neler olabileceğine ilişkin durumları tespit etmek sistematik bir çalışma gerektirmektedir. (Bkz Şekil 10)

Şekil 10: Eğitim ve Geliştirme Süreci



Kaynak: Bingöl, 2010, s. 299.

Şekilde görüldüğü üzere, işletmeler öncelikli olarak eğitim ve geliştirmeye ihtiyaç olup olmadığını belirlemek durumundadırlar. Planlı bir şekilde hazırlanan eğitim ve geliştirme ihtiyacı işletmelere uzun vadede somut faydalar getireceği gibi, çalışanlarda da tatmin duygunu pekiştirecektir.

4- Kariyer Yönetimi

Günümüzde örgütler, çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek için daha aktif ve sistematik bir çalışma içine girmektedirler. Artık örgütler çalışanlarının motivasyonu yükseltmek, verimliliği arttırmak ve orta ve uzun vadeli örgüt hedeflerine ulaşmak için kariyer geliştirme faaliyetlerinde en az bireyler kadar sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu bağlamda geleneksel örgüt yapılarında sadece hiyerarşik kademelerde yükselmeyi ifade eden kariyer kavramı yeni örgüt yapılarında kariyer yönetimi olarak adlandırılan bir süreç niteliği kazanmıştır. Bu bağlamda kariyer yönetimi, literatüründe her geçen gün daha fazla yer bulan ve insan kaynakları fonksiyonları içinde son dönemde üzerinde en fazla araştırmanın yapıldığı alan olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi kavramına geçiş ile aynı döneme rastlayan eğitim sistemlerindeki değişme ve gelişmeler de, kariyer yönetimi kavramının hızlı gelişimine olumlu katkılar sağlamıştır. Bu bağlamda hayat boyu eğitim ve öğrenmenin gündeme gelmesi ve artan rekabet karşısında hem çalışanların hem de örgütlerin kariyer gelişimini sistematik bir biçimde ele almaları kariyer yönetimi kavramının daha sık telaffuz edilmesine neden olmuştur (Özgen ve diğerleri, 2002: 185). Kariyer, kişinin iş yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi, bir insanın çalışabileceği seneler boyunca herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, deneyim ve yetenek kazanmasıdır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 91). Kariyer Yönetimi tanımı ise; bir ihtiyacın belirlenmesi ve kariyer araştırması ile başlar. Bu aşamada kişi, kendisi ve çevresi ile ilgili bilgileri bir araya getirmeye çalışmaktadır.

Kendisinin farkında olma; kişisel değerleri, inançları, ihtiyaçları, amaçları, istekleri ve yetenekleri hakkında objektif değerlendirme yapabilmeyi ifade eder. Çevresinin farkında olma ise, kişinin ilgilendiği işin gereklerini ve var olan iş fırsatlarını tanıması anlamına gelir (Barutçugil, 2007: 1). Bir diğer tanıma göre ise kariyer yönetimi; kişilerin iş hayatlarına ilişkin planlamalar yapmalarınıdır. Bu planların bir süreç olarak oluşturulması hedefe ulaşmada önemlidir. Kariyer yönetimi; kurumsal açıdan kariyer yollarının takip edilmesidir. Yönetim, çalışanların ilerlemesini gözleyip yönlendirmek ve kurumsal ihtiyaçları karşılayacak yönetsel ve teknik yeteneklere kuruma kazandırmak için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bireysel

açından kariyer yönetimi ise bireylerin öncelikli amaçlarının tanımlanmasına yardımcı olmak ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere ne yapmaları gerektiğine karar vermelerine yardımcı olmaktır (Akıncı Vural, 2001: 92). Kariyer yönetiminin, bireye sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç,1997: 110):

- Önceden bilgilendirme ile olası kariyer tercihleri yapmak,
- Bireyin isindeki düş kırıklığı sürprizi olasılığını azaltmak,
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan güven ve iş becerilerini daha iyi teşhis etmek,
- Bastırılmış ve çatışan kariyer hedeflerini aydınlatmak ve tutarlılık getirmek,
- İşyerini, aile yaşamını, endüstriyel değişmeyi ve toplum üyeliğini kapsayan yaşamın her alanında daha iyi kariyer hedeflerini yerleştirmektir.

Kariyer yönetiminin örgüte sağladığı faydaları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Kozak, 2001: 18):

- Gelecekte ihtiyaç duyulacak insan kaynakları ihtiyacını daha iyi tespit etmek, İşletmenin kullanımı için çalışanların becerilerini ve amaçlarını stoklamak,
- Çalışanların gerçekçi olmayan ve saklı beklentilerini ortaya çıkarmak,
- Kendi gelişme planlarını hazırlayanlar yoluyla bireysel değişimi kolaylaştırmak,
- Mikro ve bireysel düzeydeki değişmeyi daha iyi anlayabilmek için örgütsel değişmeyi kolaylaştırmak,
- İşletme içindeki uzmanlıklar ve meslekler için daha iyi ve farklı gelişim aşamalarını önceden tahmin etmek,
- İşgücünü tehlikeye düşürenleri, yeniden eğitmek ve harekete geçirmek,
- İnsan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmaktır.

Dış çevre koşullarına uyum sağlama çabası ile değişmek zorunda kalan işletmeler; değişken ve tehlikeli bir iş dünyasında, ayakta kalmak ve başarılı olmak için beşeri sermayeyi geliştirmek zorundadırlar. Öyle ki kariyer yönetimi de söz konusu gelişime katkıda bulunmakta ve işletmelere rekabette üstünlük sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin bir alt sistemini oluşturan kariyer yönetiminin; hem örgütsel, hem de bireysel anlamda başarıya ulaşması herkesin ortak bir amaç etrafında bütünleşmesi ile mümkün olabilecektir. Bu koordinasyon sağlandığı

takdirde, kariyer yönetimi amacına hizmet edebilecek ve işletmenin başarısını katkıda bulunabilecektir.

5- Performans Değerlendirme

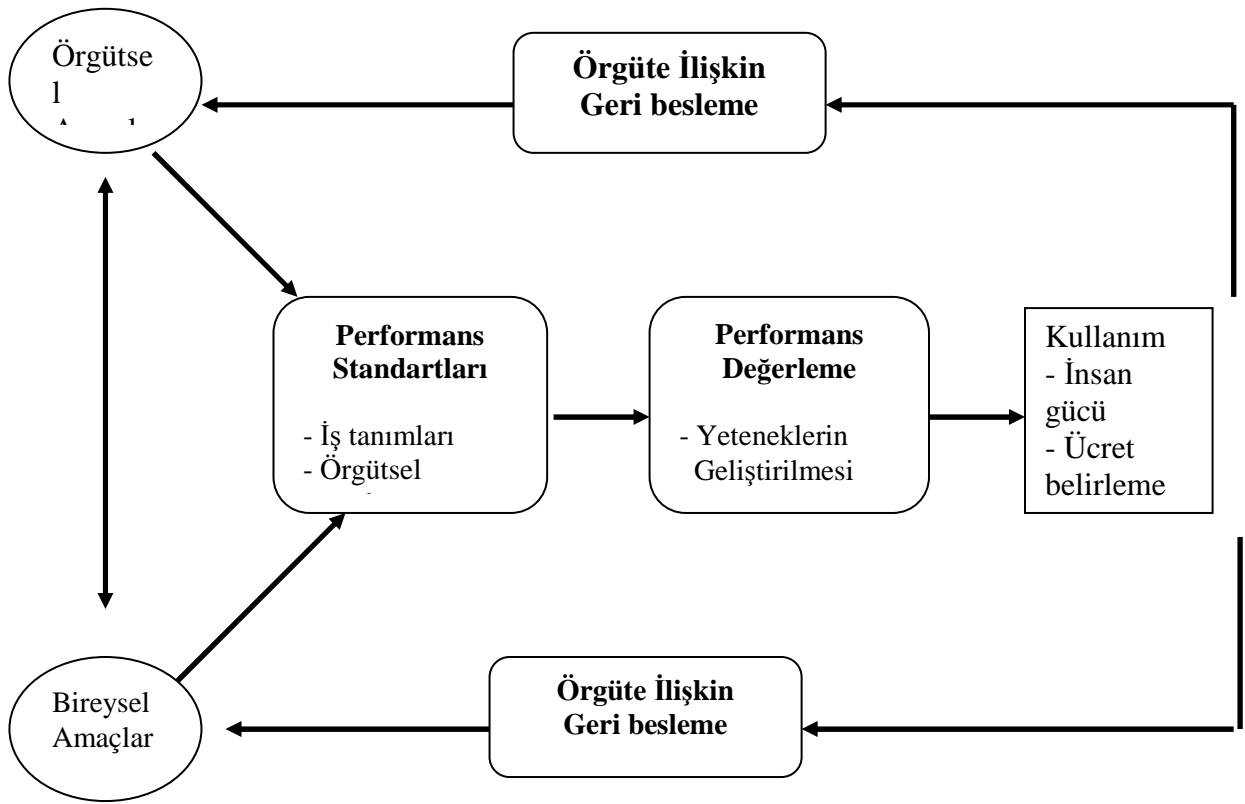
Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir (Kalay, 2002: 18). Performans Değerlendirme ise, bir yöneticinin, önceden belirlemiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir (Can ve diğerleri, 1995: 73). Başka bir tanımla performans değerlendirme, örgütlerde belli amaçlara göre, personelin görevindeki başarı, tutum ve davranışları ile ahlaki durum ve özelliklerini belirleyen, örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı ve çok evreli bir süreçtir (Özgen ve diğerleri, 2001: 210). Her kurumun yapısı, her görevin niteliği, görevde başarı için gerekli kriterler, standartlar farklı bir performans değerlendirme sistemini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirmesi standart olmaktan çok, uygulandığı durumun özgül koşulları, kurumun yapısı, üretilen ürün ve/ veya hizmetin yapısı, personelin nitelikleri, organizasyonel yapı ve kurum kültürü dikkate alınarak yapıldığında çok daha etkili ve verimli olabilir. Örneğin bir reklam şirketinde çalışan pazarlama yöneticisi ile gıda sektöründe görev alan bir pazarlama yöneticisinin performans değerlendirme standartları farklı olacaktır. İdeal olan, yönetici ile çalışanların, hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve nihayet edilen performans ile birlikte karşılaştırılan hedeflerin ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmalarınıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 210). Bir diğer tanıma göre; çalışanın başarı durumunun yazılı olarak belirli zaman dilimleri içerisinde sistematik biçimde yeniden gözden geçirilmesi ve çalışanın değerlendirme mülakatlarında kendi yönetici ile karşılıklı olarak geçmişteki, mevcut ve geleceğe ilişkin başarı konularını tartışma fırsatı bulacağı bir süreç şeklinde de tanımlanabilir. Kısaca, çalışanın yeteneğinin ve işe ne derece yararlı olabileceğinin yeterli biçimde belirlenmesi performans değerlendirmenin konusunu oluşturmaktadır (Şimşek ve Öge: 2010: 283).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme de, örgütsel verimlilik ile doğru orantılıdır. Çalışanların yaptığı ve yapmadığı, verilen

sorumlulukları yerine getirip getirmediği, verimliliği ve etkinliği yakından ilgilendirdiği için çalışan performansının değerlendirilmesi kaçınılmaz bir durum almıştır. Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, örgütsel hedeflerin bölüm ve bireysel hedeflere dönüştürülmesidir.

Bireysel hedefler, çalışanların kendilerinden ne beklediğini, hangi hedeflere ulaşılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Bingöl, 2010: 391) (Bkz. Şekil 11):

Şekil 11: Performans Değerleme Süreci



Kaynak: Erdoğan, 1991, s.170.

Bu bağlamda, performans değerlendirme, bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir, bu sürece göre öncelikli olarak bir değerlendirme planının hazırlanması ve bu plan çerçevesinde değerlendirilecek kriterlerin hangilerinin ele alınacağı, ne zaman değerlendirileceği ve kimler tarafından yapılacağına karar verilmektedir. Hedefi, çalışanların, kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmek olan performans değerlendirme sonuçları, İKY'nin çeşitli faaliyetlerinde kullanılmaktadır.

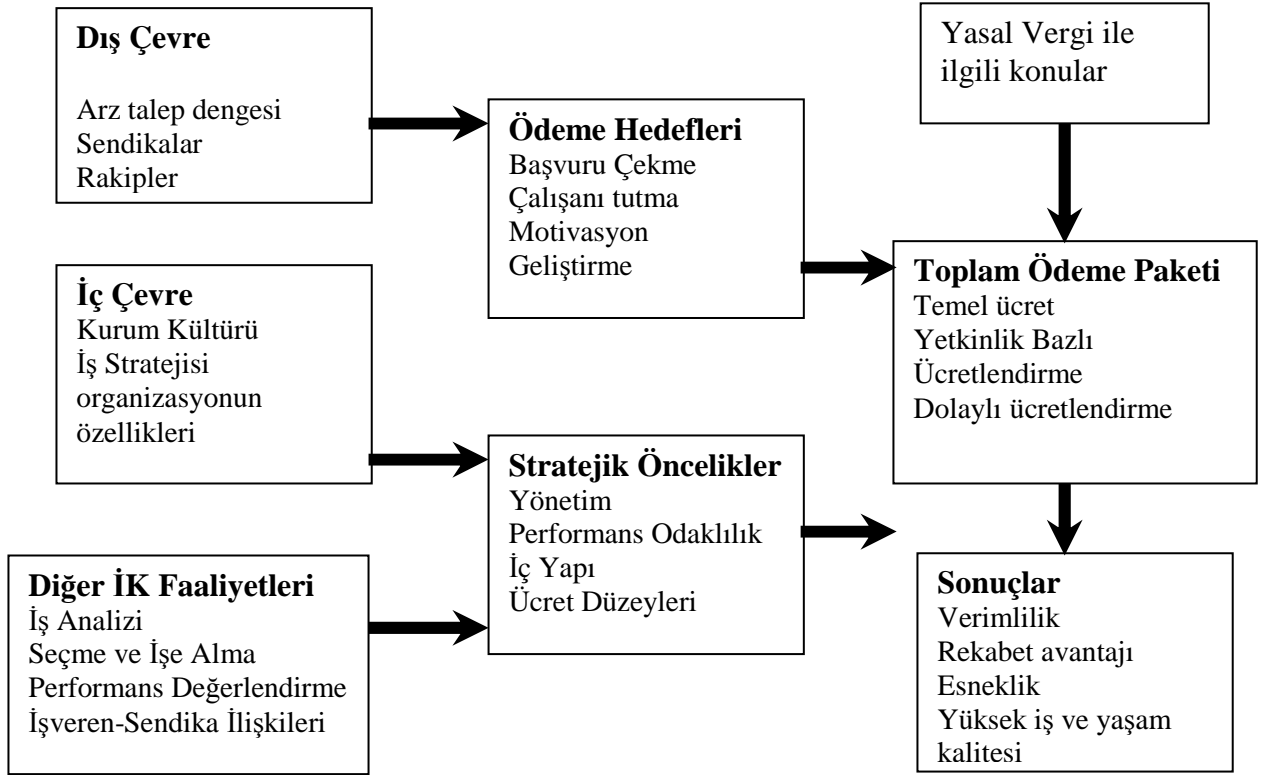
Buna ek olarak, çalışanların daha yakından tanınmasına imkan verdiğiinden kariyer yönetimine de katkıda bulunmaktadır (Şimşek ve Öge: 2010: 286).

6- Ücretlendirme

Ücretlendirme, en önemli İKY faaliyetlerinden biridir. Maaş ve ücret yönetimi olarak da adlandırılan yönetim, bir başka ifadeyle ödül yönetimi olarak da İKY için yaşamsal öneme sahiptir. Bu ödemeler, örgüt kültürünü ve ana değerlerini güçlendirmeye yardımcı olabilir ve onun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir. Ücret konusunun İKY ve diğer işlevleri açısından önemli olmasının nedeni ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öge, diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını göstererek, söz konusu toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını iade eden çok yönlü bir içerik arz etmektedir (Bingöl, 2010: 428-429). Ücret, bir yandan işletmede üretkenlik ve verimi arttıran bir araç rolü oynadığı gibi, diğer yandan da işi göreni işletmeye bağlayan ekonomik motivasyon aracıdır. Hatta iş görene yüksek ücret ödendiğinde bulunduğu grup veya toplum içinde sosyal statüsü yükselmekte ve saygınlık kazanmaktadır (Ergül, 2006:14). Bu doğrultuda çalışanların aldıkları ücretin temel ihtiyaçlarını karşılamasının yanında sosyal konumu açısından da oldukça önemli olduğu söylenebilmektedir. İşletmelerin ücretleme sistemleri; içinde bulunulan piyasa koşullarına, rekabete, işin niteliğine, işi yapan personelin yetkinlik kriterleri ve sorumluluk alanlarına göre farklılık göstermektedir.

İşletmelerin ücretlendirme sistemlerini etkileyen iç ve dış çevre, ödeme hedefleri, stratejik hedefler, ödeme biçimleri ve sonuçların yer aldığı bir model Şekil 12' de görülmektedir.

Şekil 12: Organizasyonlarda Ücretlendirme Modeli



Kaynak: [http:// www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com), 2001: (14.03.2012).

Şekilde de görüldüğü gibi, ücretlendirme tasarımı ayrı bir konu olmayıp, işletme ve insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak ve bütünün içinde değerlendirilmelidir. Ayrıca organizasyonun yapısı, kurum kültürü de ücretleme sistemlerini yakından etkilemektedir. Örneğin; girişimcilik ağırlıklı bir kurum kültürünün benimsendiği bir kuruluşta ücreti; yaratıcılık, risk alma, rekabet, katılım ve kişisel başarı gibi unsurlar etkileyecektir. Toplam kalite kültürünün uygulandığı bir kuruluşta ise ödüllendirme ve ücretlendirme daha çok takım bazlı olacaktır (Gürüz ve Yayalacı, 2009: 235). İyi bir ücretleme sisteminin temel amaçları üç grup altında toplanabilir. Bunlar (Aldemir ve diğerleri, 1993: 348):

- Nitelikli personeli kuruma çekebilmek.
- Nitelikli personeli kurumda tutabilmek.
- Personeli güdeleyebilmektedir.

Ücret sistemlerinin iyi belirlenmiş stratejiler içerisinde ele alınması ve detaylarının ayrıntılı olarak planlanması gerekmektedir. Kurumların ücret ve

ödüllendirme stratejilerinden farklı beklentileri bulunmaktadır. İlk beklenti, istenen nitelikteki kişilerin kuruma çekilebilmesi ve sonrasında elde tutulabilmesidir. İkinci beklenti, ücret stratejisinin maliyeti yönetebilen, kontrol edebilen yapıda olmasıdır. Diğer bir beklenti ise çalışanların daha iyi performans sergilemeleri konusunda motivasyon unsuru yaratabilmesi olarak sıralanabilmektedir (Hızar, 2005: 123).

7- İş Sağlığı ve Güvenliği

Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği İKY sürecinin bir diğer önemli uğraş alanıdır. Toplumsal bir sorumluluk olarak algılanması gereken işçi sağlığı ve güvenliği konusu; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik önlemlerine ilişkin çabalar bütünüdür. İnsani boyutun yanında ekonomik boyutu da olan sağlık ve güvenlik konusunda bir çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de yasalar ve yönetsel süreçler yürürlüğe girmiştir. İşçi sağlığı ve güvenliği kavramları zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da temelde birbirlerinden farklılık göstermektedirler. Bu nedenle sağlık ve güvenlik kavramlarını irdelemek gerekmektedir. Sağlık, güvenlikten daha kapsamlı ve karmaşık bir kavramdır. Sağlıklı bir kişi, normal beşeri faaliyeti bozan hastalık, yaralanma, zihinsel ve duygusal sorunlara sahip olmayan kişidir.

Sağlık yönetimi uygulamaları, bireyin sağlık ve refahını korumaya yöneliktir. İşçi Sağlığında amaç ise; iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalmamak, çalışırken yorgunluktan korunmak ve erken yaşlanmaktan yüksek nitelikte yaşam deneyimiyle ifade edilen bir yaşam düzeyi sağlamaya kadar uzanır. Böylece çalışanların sağlıklı yani tam bir refah hal içinde olmaları amaçlanır (Bingöl, 2010: 609). Bu bağlamda iş sağlığı; Dünya Sağlık Örgütü sağlığı, “Bir insanın yalnızca bedenen değil, ruhsal ve sosyal yönden de tam bir iyilik halidir” diye tanımlamaktadır. Bu bağlamda iş gören sağlığı, her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, bu düzeyi bozacak etkenleri önlemeyi, işçiyi fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve böylece işi insana, insanı işe adapte etmeyi amaçlayan bir alandır (Geylan ve diğerleri, 2004: 223).

Bir diğer tanıma göre; çalışan insanın sağlığının geliştirilmesi ve korunmasını hedefleyen iş sağlığı hizmetlerinin amaçlarını; çalışanların sağlık kapasitelerini en

yüksek düzeye çıkarmak, çalışanların olumsuz koşulları nedeniyle sağlıklarının bozulmasını önlemek, çalışanın fiziksel ve ruhsal yeteneklerine uygun işlerde çalışmasını sağlamak, yapılan iş ile çalışanlar arasındaki uyumu sağlamak olarak sıralanabilir (Öksüz, 2008: 158).

Güvenlik ise; birey açısından bir duygu, işletmeler bakımından kazaların uzunca bir süre olmamasından çok, hiç meydana gelmemesi ve bireyler, işletmeler ile tüm toplum açısından ise bir amaç niteliğindedir (Demirbilek, 2005: 3). Bu çerçevede işyerinde işin yürütülmesi sırasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalara iş güvenliği denir (Bingöl, 2010: 610). İş güvenliği çalışmalarının temel amacı, işçinin sağlığının korunmasıdır. Ancak işyerindeki diğer araç gereç, makine, bina, hammadde ve tesisatın bozulması ve zarar görmesinin önlenmesi de, iş güvenliği kapsamında ele alınmaktadır. İş güvenliğini bozan iki faktörün; emniyetsiz durum ve emniyetsiz hareket olduğu, insan unsuru ile yakından ilgili bu faktörlerin ortadan kaldırılması ile önemli bir gelişme sağlanacağı kabul edilmektedir (Şişli, 2007: 14).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere, iş sağlığı ve güvenliği kavramının çağdaş anlamı, iş kazaları ve meslek hastalıkları tanı ve tedavisinden öte çalışanın sağlığını korumak ve onun sağlığını bozacak çeşitli tehlikeleri ortadan kaldırmaktadır. Bu bağlamda işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda insan kaynakları departmanının artan sorumluluğu söz konusudur (French, 1998: 525).

Çalışanların örgüt içerisindeki verimliliklerini arttırmak amacıyla İKY tarafından düzenlenecek faaliyetler, çalışanlara güvenli ve sağlıklı bir iş ortamında sunulmalıdır. İKY tarafından, çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması yönünde hazırlanacak programların üst yönetim tarafından da desteklenmesi son derece önemlidir. Üst yönetimle devamlı olarak etkileşimde olan insan kaynakları birimi, herhangi bir kazadan ötürü oluşabilecek maddi ve manevi kayıplar hakkında üst yönetimi bilgilendirici görev üstlenmelidir.

8- Sendika ile İlişkiler

Sendika, işçilerin ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri bir örgüttür. Sendikacılık ise, çalışanların kendi

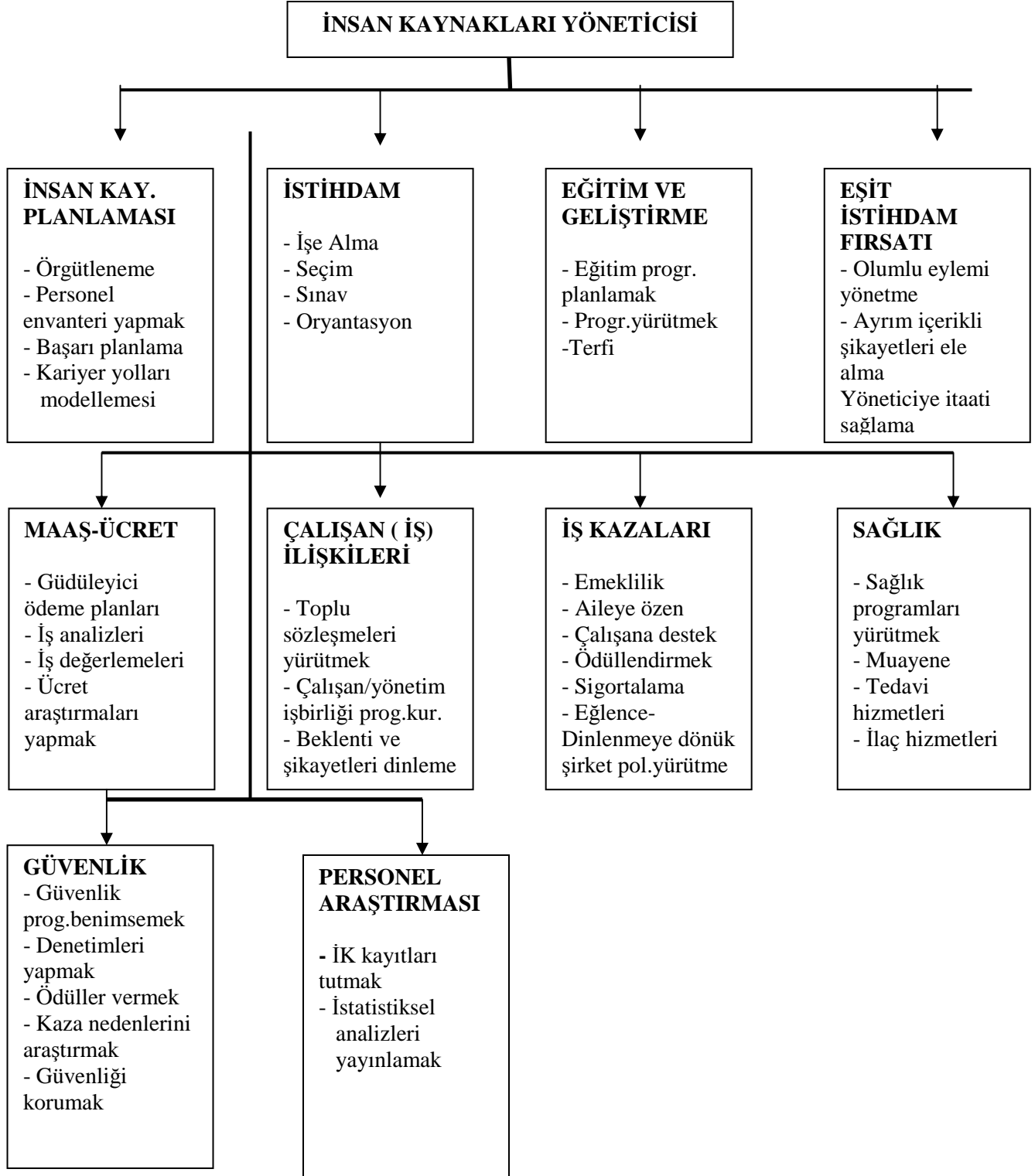
kendilerine yardım hareketidir. Sendikanın ana işlevi, işverenle üyelerinin istihdam koşullarını içeren iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir. Bir diğer işlevi ise, üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktadır. Bir sendika, üyelerine üstleriyle ilişkilerinde birey olarak sahip olamadıkları büyük bir güvenlik, güç ve önem duygusunu sağlayarak, yönetimin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etki yaratabilir. Sendika böyle bir güç aracılığıyla, çalışanların motivasyonlarını ve yönetsel çabalara tepkilerini etkileyebilir. (Bingöl, 2010: 529). Sendikalar istihdamın ekonomik ve diğer şartlarını iyileştirmek amacıyla kurulmuş, üyeliği ve üyeler arasında dayanışmayı esas alan kurumlardır. Genel olarak çalışanlar, çalışma şartlarından memnun olmadıkları ve bu şartları kendi başlarına değiştiremeyeceklerine inandıklarında sendikaya üye olmaktadırlar. Araştırmalar çalışanları sendikalaşmaya iten temel nedenin işten ziyade çalışma şartları olduğunu ortaya koymuştur. Ücretler, iş güvenliği, diğer ödemeler, yükselme imkanları, amirlerin davranışları gibi nedenler çalışanların sendikaya üyeliğine neden olan önemli faktörlerdir. Ayrıca; ekonomik fayda edinmek, iş güvenliğini garantilemek, sosyal ihtiyaçların karşılanması ve sendikal hizmetlerden faydalanmak, çalışanları sendika üyeliğine iten nedenler arasındadır. Bu bağlamda sendikaların temel amacı; üyesi olduğu işçilerin ekonomik ve sosyal haklarını korumak ve geliştirmek, ekonomik ve toplumsal açıdan zayıf olan işçi kesiminin güçlü sermaye karşısında ezilmesini önlemek ve emekle sermaye arasında sosyal açıdan bir denge kurmaktır. Genel olarak sendikal amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Berberoğlu, 1995: 160):

- Çalışanları farklı işkolları kapsamında bir araya getirme ve tek bir amaç etrafında toplamak,
- İşçinin milli gelirden hakkı olan payı almasına sağlamak,
- İşçinin adil bir ücret ve insanca bir yaşama kavuşmasını sağlamak,
- Çalışma şartları açısından en uygun koşulların yaratılmasını sağlamak,
- İşçiler açısından her türlü ekonomik ve sosyal endişeleri ortadan kaldırmak ile geleceğe güvenle bakabilmelerini sağlamak,
- Bir baskı grubu oluşturarak işçi lehine yasalar çıkmasını sağlamak gibi amaçları bulunmaktadır.

Sendikaların İKY üzerindeki etkisi baz alındığında; Bir örgütte çalışanlar herhangi bir sendika üyesi iseler; o örgütte sendikanın yönetim üzerinde etkisinden söz edilebilir. Bir sendika, işçileri için pazarlık temsilcisi olarak kabul edildiğinde, işveren, önceden diğer İKY işlevlerine tahsis edilen zamanı iş sözleşmesini görüşmek ve sözleşmenin yürütümüyle ilgili sorunları ve uyuşmazlıkları sendika temsilcileri ile tartışmak için kullanmak zorunda kalacaktır. Aynı zamanda, sözleşme görüşmeleri veya uyuşmazlıkları çözme sırasında işletmenin konumunu belirtmek amacıyla, personelle ve mali durumla ilgili daha doğru ve ek finansal kayıtlara ve belgelere ihtiyaç doğabilmektedir. Diğer taraftan; ücretler, çalışma saatleri ve çalışma koşulları gibi konulardaki kararlar, işveren tarafından tek yanlı olarak değil, sendika ile birlikte veya sendikanın onayı alındıktan sonra alınır. Örgüt çapında işçilere haklı ve tutarlı olacak bir tarzda işlem yapılmasını sağlamak için insan kaynakları politikalarının ve düzenlemelerinin geliştirilmesi ve uygulanması konusuna işveren tarafından daha büyük dikkat gösterilmelidir. Bir sendikanın bölümler arasında personele karşı yapılan işlemlerdeki eşitsizlikleri veya personel eylemlerindeki tutarsızlıkları ortaya çıkarma konusunda duyarlı olmasından dolayı, onun varlığı, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları üzerinde daha fazla yoğunlaşmış denetimin olmasını zorunlu duruma getirmiştir (Bingöl, 2010: 540).

Buraya kadar anlatılan bilgiler ışığında; örgütsel yapı, stratejik kararlar, teknolojik ilerlemeler gibi iç ve dış çevresel nedenlere bağlı olarak oluşturulan İKY fonksiyonları örgütün, can damarını oluşturmaktadır (Bkz Şekil 13). İnsan kaynakları yöneticisinin sorumluluğunda olan İKY fonksiyonları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırma noktasında birtakım rollere sahipken, örgüt açısından da örgüt kültürünün paylaşılarak mevcut amaçlara ulaşabilirlik noktasında kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda İKY ve fonksiyonlarına ilişkin daha önce de yapılan bütün açıklamaların paralelinde, İKY'nin rekabete dayalı ekonominin kilit unsuru olduğunu belirtmek yerinde ve destekleyici bir çıkarımdır. İKY'nin, disiplinli ve titiz bir çalışmanın ürünü olarak yürütülmesi ile bütün İK süreçlerinin sağlıklı işlemesi, işletmelerin hedef ve amaçlarına ulaşmada; zaman, maliyet ve iş gücü konularında tasarruf sağlayarak başarıyı yakalamalarına katkı sağlamaktadır.

Şekil 13: İnsan Kaynakları Departmanının Önemli Fonksiyonları



Kaynak: Sherman ve diğerleri, 1996, s.12.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları

Değişmeyen tek kuralın, değişime ayak uydurmak olduğu günümüz iş dünyasında işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek için, bu değişimi kendi bünyelerinde hissetmek ve devamlı izlemek zorunda kalmışlardır. Bu değişim ve dönüşümün gerçekleşmesi için ön şart olarak, değişimi fark etmenin gerekli ve en önemli faktör olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Hiç kuşkusuz bu değişimi fark edebilecek ve yönetebilecek en önemli unsur organizasyonun insan kaynaklarıdır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetimine büyük sorumluluklar yüklenmektedir; çünkü, insan kaynakları fonksiyonu, değişimi algılayıp insan kaynakları profilini, değişime ayak uyduracak şekilde yeniden organize edebilecek; eğitim ihtiyaçları, personel seçimi, işe alımı ve işe yerleştirme gibi fonksiyonları yerine getirirken bu değişimi, algılamaları doğrultusunda şekillendirebilecektir. Küreselleşme ve beraberinde getirdiği baştan çıkarıcı gelişmeler, artan uluslar arası rekabet ve üretim tekniklerindeki değişimler geleneksel insan kaynakları yönetim fonksiyonlarını yetersiz olduğunu gözler önüne sermiştir. Hızlı değişim rüzgarında başarılı olmak isteyen işletmeler, mevcut insan kaynağını en iyi şekilde değerlendirmeyi ilke edinerek, yönetim stratejilerini *değişen dünya- değişen insan* kaynağını temel alarak oluşturma çabasına girmişlerdir. Öyle ki İKY, bu değişimler silsilesinde İK fonksiyonlarını yeniden gözden geçirerek, ihtiyaçlarını tamamen temin edebilecekleri şekilde yeniden düzenleme ihtiyacı duymuşlardır.

İnce'ye göre (2005) İnsan Kaynağının Değişen Fonksiyonları şu şekilde sıralanmaktadır(http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf) (11.03.2012):

- a) Değişimin Öznesi Olmak
- b) Bilginin Yönlendirilmesi
- c) İlişki Kuruculu Olma
- d) Stratejik Ortak Olma Duygusunu Geliştirme
- e) Örgütsel Sağlığın Korunması
- f) Örgütsel Bağlılık Yaratma
- g) Farklılıkların Yönetilmesi
- h) Etkili Kültür Yönetimi

a) **Değişimin Öznesi Olmak:** Bilgi ekonomisinin hakim olduğu bu dönemde insan kaynakları yönetimi, insanı ve kendini yeniden yaratarak örgütün değişimini sağlamak amacıyla örgüt içi diğer departmanlar ile bilgi ve iletişime açık davranmak zorundadır (Hall, 2004: 41). Küreselleşme, teknolojik değişim nedeniyle bugün değişimin hızı hem göz kamaştırıcı hem de korkutucu bir boyut almıştır. Değişim; kim, neden ve nasıl sorularını cevaplandırarak başlamaktadır. Özellikle kurum açısından değişim, belirsizlik, alışkanlıkların ve değerlerin kaybolması, varlığın ortadan kalkması gibi anlamlar taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin mevcut değişimlere verdikleri ilk tepki **direnç** olmuştur. Kurumsal değişime, direnç gösterilmesinin birkaç temel nedeni bulunmaktadır: Bunlar güç ve otorite kavramının tehlikeye gireceği düşüncesi, kaynak yetersizliğinin ve kurumlar arası sözleşmelerin varlığıdır. İnsan kaynakları açısından kurumsal değişimin önündeki engeller teknik olmanın ötesinde sosyal karakterlidir. Kurumsal değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi değişimden etkilenecek insanları dikkate almak zorundadır (Dengiz, 2000: 17). Kurumlar için değer yaratan bireye sahip olmak bireylerin mutluluk ve hayallerini gerçekleştirebilir kılmakla mümkündür. Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da insan kaynakları yönetiminin sorumluluğundadır. Bu anlamda temel yaklaşım, insanların direncin dayanakları olmaktan çıkartılıp, örgütün değişim öznesi olarak algılanmalarına ilişkindir. Başarılı bir kurumsal değişim için insan kaynakları yönetimi şu noktaları yerine getirmelidir: (Baltaş, 2001: 221).

1. Örgütsel değerlerin yaratılması
2. Değişim konusunda istekli ve yönlendirici olma
3. Gelişme ve Yenilik konusunda ihtiyaç yaratmak
4. Adanmayı sağlamak
5. Kurumsal ilişki ve yapıları değiştirmek
6. Bilginin etkin paylaşımına dayanan bir kültür geliştirmek gerekmektedir.

Söz konusu Değişimin Öznesi Olma fonksiyonunu, “Değişim Yönetimi” ile de açıklamak mümkündür. Değişim Yönetimi ise literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Değişim Yönetimi; çevreyle kurum arasındaki uyumsuzluk doku uyumsuzluğuna benzetilerek açıklanmaktadır. Çevre kendisiyle bütünleşemeyen kurumu yok eder. Çevreye uyarlanmak ya da bütünleşmek, kurumun en önemli kaynağı olan insan kaynağını geliştirmekle olanaklıdır. Değişim bir zorunluluktan kaynaklanır ve amaçlı bir girişimdir. Amaç genel olarak; örgütün etkililiğini geliştirme ve üyelerin doyumunu artırma olarak ifade edilebilirken amaçları şöyle sıralanabilmektedir (Çınar, 2005: 83):

- Kurum üyeleri arasındaki güven ve destek düzeyini arttırmak,
- Problemleri yok saymak yerine, hem grup içinde, hem de gruplar arasında örgütsel problemlerle karşı karşıya kalma oranını arttırmak,
- Role dayalı otoritenin, bilgi ve beceriye dayalı otoriteyle artırıldığı bir çevre yaratmak,
- İletişimin açıklığını yatay, dikey ve çapraz olarak arttırmak,
- Kurum içindeki bireysel sevk ve tatmin düzeyini arttırmak,
- Problemlere sinerjik çözümler bulmak,
- Planlamada ve uygulamada kişisel sorumluluk ve grup sorumluluğu düzeyini sağlamak,

b) Bilginin Yönlendirilmesi : Bir örgütün bilgi sermayesi, kendini insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayesinde göstermektedir. Bu manada bilginin yönlendirilmesi ve yönetilmesi hızlı bilgi paylaşımı, kolektif bilgi artışı, iş öğretme sürelerinin kısalması ve daha üretken bir işgücü oluşmasına katkı sağlamaktadır. Yetenekli bireyleri örgüte kazandırmak başarı için yeterli değildir. Çalışanlar bilginin üretilmesinden örgüt içinde paylaşılmasına kadar uzanan bir süreçte aktif olmak zorundadırlar. Bilgi paylaşımı bir çok anlam taşımaktadır. Yani bilgi, pek çok yolla paylaşılabilir. Bilgi paylaşımının amaçlarından biri de, bilgiyi hemen paylaşmak, bilgiyi güncelleştirmek ve kabul edilebilir hale getirmektir (Back ve Moreau, 2001: 28). Örgüt açısından bilginin paylaşılması önemlidir; çünkü bilgi, diğer üretim faktörleri gibi paylaşıldıkça azalan değil, paylaşıldıkça önemi ve sinerjik etkisi artan bir yapı ortaya koymaktadır. Söz konusu bilginin yönlendirilmesi fonksiyonunu, “Bilgi Yönetimi” ile de açıklamak mümkündür. Bilgi Yönetimi de literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda bütün işletmeler, günümüzde yaşamlarını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için bilgiyi

etkin şekilde yönetme ihtiyacını duymaktadırlar. Teknolojide üstünlük örgütün daha alt kademelerindeki çalışanların fırsatları yakalayıp yenilikçi fikirleri pazara diğer örgütlere nazaran daha önce çıkarmalarına imkan sağlamaktadır. Örgütsel öğrenmeyi sağlamak daha büyük bir rol olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin çalışanları arasında, departmanlar arasında şirket içinde ve genelinde, dışarıdaki ortak ve tedarikçilerle bilginin paylaşılmasını sağlamak, yönlendirmek ve kolaylaştırmak insan kaynaklarının önemli rollerinden birisi olmalıdır (Hall, 2004: 49). Bu noktada İKY amacı; bilginin verimli kullanımını sağlayacak örgütsel süreçleri tasarlamak ve sürekli geliştirmektir. Bilgiyi üretecek ve etkin kullanacak olan insan kaynağı, bilginin üretilmesinden örgüt içinde paylaşılmasına kadar uzanan bir süreç içinde aktif görev almaktadır. Bilgiyi iyi yöneten ve bilgi ile yeni imkanlar yaratacak insan kaynağı, işletmelerin rekabette avantaj yakalamalarına katkıda bulunmaktadır.

c) İlişki Kuruculu Olma: Örgütler sosyo-teknik sistem olmaları nedeniyle birer ilişki ağı özelliği göstermektedirler. Ortak bir kültüre sahip olan işletme, çalışanları açısından bu ilişki ağının geliştirilmesinde önemli bir fonksiyona sahiptir. Her ne kadar örgütler formal yapılanma özellikleri taşıyalar da informal nitelikli ilişkiler yoğunluktadır ve çoğu kez işler gayri resmi ilişkilerin etrafında şekillenmektedir. İlişkilerin varlığı aynı zamanda örgütlerin sosyal sermayelerinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmaktadır (Hall, 2004:112). Sosyal sermaye “insanlar arasındaki aktif bağlantılar stokundan; insan şebekelerini ve toplulukların birbirlerine bağlayan ve işbirliğini mümkün kılan güven, karşılıklı anlayış ve ortak değerler ile davranışlardan oluşmaktadır”. Sosyal sermaye bir örgütü ya da işbirliği içindeki herhangi bir ekibi kendi özel amaçlarını gerçekleştirme niyeti taşıyan bireyler topluluğunun ötesinde daha farklı bir anlamla da tanımlanmaktadır. Bu yönüyle sosyo-teknik yapılar olan örgütler inisiyatife, yaratıcılığa, ve etkileşime ek olarak sadakati ve işbirliğini de çalışma ilişkilerinin temeli haline getirmektedirler (Cohen ve Prusak, 2001: 20-21).

d) Stratejik Ortak Olma Duygusunu Geliştirme: Stratejik bir ortak olmak, insan kaynakları için tümüyle yeni bir roldür. Dolayısıyla insan kaynaklarının yeni yetenekleri ve nitelikleri edinmelerine ihtiyaçları vardır. Sonuçta bu türden yeni bilgiler insan kaynaklarının yönetim ekibine yeni değerler katmasını sağlayacaktır. Bu amaçla örgütlerde insan kaynakları fonksiyonu stratejik gücün temel elemanı olarak görülmelidir. Bir örgütün gücünün görünen sermaye kalemleri ile sınırlı

olmadığı bilinmelidir (Koçel, 2003: 702). Teknoloji ve para maddenin temel ilkelerine bağlıdır. Bu manada teknolojinin örgütü taşıyabileceği nokta da maddenin fonksiyon üretebildiği yere kadardır. Ancak teknolojinin ötesinde ulaşılabilir başarı, gayrete, değer yaratmaya, gönül gücüne ve entelektüel ufka dayalıdır. Sürecin tamamlanabilmesi insan kaynakları bölümlerinin çalışanlar nezdinde stratejik bir güç ve değer yaratabilmelerine bağlıdır. Ortaklık, gayreti çalışmayı ve adanmışlık hissini yaratmakta; örgütler ile çalışanlar arasında değer, amaç ve ideal bağıntılarının varlığı işbirliği ve takım ruhunun temelini oluşturmaktadır (İnce, 2005: 332).

e) Örgütsel Sağlığın Korunması: Örgütsel sağlık, yaşadığı çevre şartlarının sınırlandırıcı etkisinde kalmayan aynı zamanda gelişen ve yaşama yeteneklerini kendisi üretebilen bir yapıyı temsil etmektedir. Sağlıklı bir örgütte tüm örgütsel hedefler bireyleri harekete geçirebilmeli ve kaynak yaratımına bireyleri yönlendirebilmelidir. Bir anlamda çevre ile uyumlu bir örgütsel yapının oluşturulması dinamik ve etkin bir çalışan kimliğinin oluşturulmasına bağlıdır. Bu süreçte özellikle iletişim olgusunun yeterliliği büyük önem taşımaktadır (Altun, 2001:28). Çevre ile sistem arasındaki bilgi akış sistemini yürütecek olan çalışanlardır. Sağlıklı örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında elde edilmesine ve ona dönük çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkan tanımaktadır. Örgütün sağlıklı olması örgütsel iklim ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir (İnce, 2005: 332).

f) Örgütsel Bağlılığı Yaratma: Çalışanların kendilerini adamalarını, buna bağlı olarak işletme ile özdeşleşme sonucu tutumsal olarak örgüte bağlanmalarını içermektedir (Baysal,1993: 79). Bu noktada örgütün amaç ve değerlerine bağlanma, işletme için çok çalışma ve işletmede kalma isteği olarak bağlanma boyut kazanmaktadır. Bağlılık duygusu, çalışanlara zor kullanarak gerçekleştirilebilecek bir durum değildir; çünkü çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. Bu gün için hem örgütler hem de çalışanlar açısından belki de psiko-sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan birisi çalışanların iş ve görev bağlılığının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle son derece önem arz eden örgütsel bağlılık; çalışanların, işletme içerisinde yalnızca görev ve sorumluklarını yerine getirmelerinin ötesindedir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi,

çalışanların duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Çalışanların, birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtan örgütsel bağlılık, işletmeye rekabette üstünlük sağlayacak ve işletmenin varlığını sürdürülebilir kılmaya yardımcı olacak önemli bir unsurdur.

g) Farklılıkların Yönetilmesi (Farklılık Yönetimi): Farklılık, insanların bu kişi benden farklı demeleri için kullanmaları ihtimali olan her hangi bir özelliktir ve ırk, cinsiyet, renk, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi faktörleri içermektedir. Farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması; çalışanların birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olmaktadır. İnsanların iş ortamlarında karşılaşılabilecekleri, duyarlılık gerektiren konularla başa çıkabilmeleri ve birbirleriyle daha dengeli ve duyarlı ilişkiler kurabilmeleri için farklılıkların tanımlanması ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerektirmektedir. Günümüzde, belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve küresel pazarlara yönelmiş hemen her organizasyonun çalışanlarının artık tek bir stereotipe uymayacak kadar çeşitlilik gösterdiği açıktır. Bu organizasyonların başarısı, farklılıkların etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlı bulunmaktadır. Farklılıkları etkin yönetmenin amacı ise bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yas, meslek ve departman gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır. Farklılık yönetimi; işyerinde ayrımcılığı azaltmak ve farklılıkların olumlu yönlerini geliştirmek için potansiyel çözümler üretmektedir, heterojen iş gücünü teşvik etmekte ve eşit is ortamı, tüm çalışanlar için adil bir is çevresi yaratmaktadır.Küresel pazarlarda faaliyet gösteren organizasyonların başarısı da, farklılıkların aynı çatı altında etkin bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır. (Barutçugil, 2004: 227).

h) Etkili Kültür Yönetimi: Kurumun tarihi boyunca benimsediği felsefeyi, o güne kadar oluşmuş kurum içi mitosları, anekdotları, sivrilmiş kişilik ve uygulamaları içeren kurum kültürü, işletmenin amaçlarının belirlenmesi ve stratejilerin gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Kurumun çalışanlara toplumsal sorumluluklarını hatırd tutularak, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında hassasiyet gösterilmesi, dikkat ve çabaların da disiplinli ve organize edilmiş bir biçimde sunulması gerekliliği aktarılmalıdır. Dolayısıyla, kurum kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve bir kurumun dış çevreyle başa çıkmasında etkili olan

en önemli faktörlerden biridir (Karpaz, 1998: 105). İnsan kaynakları, kurum kültürünü yönetmekte etkin rol üstlenmektedir. Günümüzde özellikle de stratejik katkı alanı altında yer alan kurum kültürünün yönetimi ve değişim ajanlığı, insan kaynakları profesyonellerinin acil hedefleri arasında yer almak zorunda kalmıştır (Batlaş, 2001: 47). İnsan kaynakları yönetimi kurumda olumlu bir kültürün oluşturulması ve tüm personelin kendini kurumun amaçları ve değerleri ile özdeşleştirmesi ile de ilgilenmektedir (Bingöl, 2010: 9). İnsan kaynakları yönetimi, kurumun sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek, çalışanlar arasında paylaşılan kabul gören görüşler oluşturmaya, kurumun kendisine has değerleri ve normlarının oluşmasına zemin hazırlamakta, zamanla oluşan kurum kültürünün paylaşılmasını sağlamaktadır (Fındıkçı, 1999: 23)

Buraya kadar ki bilgiler ışığında işletmelerin, buldukları sistemin bir parçası olarak, hem içsel hem de dışsal öğelerini değişim rüzgarının estiği, sürekli değişken bir ortamda yenilemek zorunda kaldıkları görülmektedir. En köklü değişimlerin teknolojik alanda yaşandığı, muğlak ve bir o kadar savunmasız bırakan rekabet şartlarında işletmeler, uzun vadede sürekli yenilikçi olmak ve mevcut yeteneklerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Değişim rüzgarına kapı ve pencerelerini kapatan işletmeler ise, kaçınılmaz şekilde çürümeye mahkumlardır. Bu noktada ölüm döşegindeki işletmelerin tedaviscisi insan kaynakları yönetimidir. Zira işletmeler, İKY'nin "insanı" odak alan bir bakış açısına sahip olmaları gerektiğini algılayamadıkları için başarısız olmuşlardır. Bu bağlamda işletmeler için en yapıcı çözüm, uyum sağlama yeteneğini barındıran ve her türlü değişime aktif bir şekilde geri bildirimde bulunabilecek İKY'nin stratejik ve kapsamlı bir yaklaşımla ele alınmasıdır; ancak önemli olan işletmelerde, İK biriminin adından öte, işletme içinde üstlendikleri işlevler ve insan unsurunun yaşamsal önem derecesidir. İKY ile işletmeler, bir bütün olarak ele alınması gereken değişim kültürünü bünyelerinde barındırdıklarında, belirsizlikler içinde de olsalar, mücadele yetenekleri ile çevresel uyum gösterebileceklerdir. Ayrıca süreklilik kazanan rekabette; büyük resmi görebilmek, yeni fırsatlar yaratarak, ona ulaşmak için stratejileri harekete geçirmek hiç olmadığı kadar önemli olacaktır.

Değişen dünya düzeninde, değişen örgütler ve buna bağlı olarak örgütlerde strateji kavramının ön plana çıkması nedeniyle strateji, stratejik yönetim kavramları tez çalışmamızda yakından incelenmeye alınmıştır. Stratejinin; işletmenin amaçladığı gibi yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesine yönelik uzun döneme odaklanmış yeni bir yönetim anlayışı olduğu işletmeler tarafından keşfedilmiştir. Bu bağlamda, işletmelerde yeni ve çağdaş bir yaklaşımla ele alınmaya başlanan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini incelemeye almadan önce konunun daha net ve daha sağlıklı anlaşılması için, bu bölümde strateji, stratejik yönetim kavramları üzerinde durulacaktır.

2.6. STRATEJİ TANIMI

Strateji kavramı eski yunan generallerinden Strategos'un adından hareketle türetilmiştir. Bu nedenle kavram yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Eski Yunanca olan Strategos kelimesi, stratos (ordu) ve ago (yöneltmek, yön vermek) sözcüklerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince' de yol, çizgi, nehir yatağı anlamlarına gelen "Stratum" kelimesinden türetildiğini ifade etmektedir. Kavram ile ilgili literatürde birçok tanım görmek mümkündür (Budak, 2008: 23). Başlangıçta asker bir terim olarak kullanılan kavram, özellikle işletme yönetimi dahil pek çok alanda, süreçlerin bütünlüğü, kontrolü ve yürütülmesini ifade etmektedir. Modern anlamda strateji kavramının kullanımı ise, sosyal bilimler alanında 1930 yılından sonra yer almaya başlamıştır. Modern anlamda strateji ilk olarak işletme ve ekonomi alanında 20.yüzyılın ikinci yarısında girmeye başlamıştır (Şimşek ve Öge: 2010: 32). Stratejiye ilişkin, işletmeler açısından ele alınarak yapılan tanımlar aşağıda ifade edilmiştir.

- Strateji, bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollardır (Yurdakul, 2006: 106).
- Sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön ve istikamet kazandıracak bir içeriğe sahiptir. O halde bütüncül (holistic) bir yaklaşımla strateji; işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü kazandırmak

amacı ile, işletmeyi ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlaması, gerekli araç ile kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2003: 18-21).

- Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze: 2010: 35).

- Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Bir organizasyonun amaç programları, bunlardaki değişiklikler, kaynakların bu amaçlara erişmek için kullanılması, kar yönetimi politikaları, temel uzun dönemli amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin bunlara adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması, işte tüm bu süreç ve faaliyetler işletmenin stratejisini oluşturmaktadır (Karacan ve Akın, 2000: 2).

- Grant (1991) stratejiyi; “Bir örgütün iç kaynaklarını ve becerilerini uyumlulaştırması, örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar ve tehditler olarak tanımlamıştır (Lenz, 1981; Grant, 1991’den aktaran, Hester, 2005: 15-16).

- Strateji, bir hedef, bir amaç veya nihai sonuç değil, sonuca götürecek uzun dönemli bir plan, bir yol haritasıdır (Bingöl, 2010: 7).

- Stratejiyi ilk defa ilkeler belirleyerek uygulayan Napolyon’dur. 1815’den sonra Alman Von Clausewitz, stratejinin temel kavramları üzerine gerçek incelemeleri yapmış ve stratejiyi, “devletin kararlaştırdığı siyasi amaca kuvvet zoruyla varmak sanatıdır” diye tanımlamıştır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik şartlarında alınan karar türüdür(<http://www.1bilgi.com/iktisat/4631/insan-kaynaklari-yonetimi.html>, 10.02.2010).

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır.; bu da birtakım bilgilerden hareketle istenilen sonuca gitmektir; stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir; bunu yaparken de daha önceki stratejiler göz önünde bulundurulur; strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafından toplanmasını sağlar; strateji işletmenin bütün unsurlarını uyum içinde çalıştırır. Örgütün bütün kademelerinde koordinasyonu kolaylaştırır. Özetle; strateji, örgütün amaç ve hedeflerini belirler; bu amaç ve hedeflere hangi araçlarla,

nasıl ulaşılacağını gösterir; örgütün içinde bulunduğu durumu ve çevresini analiz eder; örgütte amaçlara ulaşmak için kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler (Eren, 2002: 7).Yapılan tanımlar doğrultusunda “strateji kavramının örgüte rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla örgüt ve çevresini analiz ederek evre faktörlerine uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç-gereç ve kaynakların yeniden düzenlenmesine ilişkin geniş kapsamlı dinamik bir plandır; statik değildir; bu kapsamlı plan durumsal bir yaklaşımla örgüt amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur” şeklinde bir tanım yapılabilir (zgen ve Yalçın 2011: 3). Stratejinin amacını belirtmek, kavramın ne olduğunu ilişkin daha yalın bir bilgi sunmaktadır. Bu nedenle stratejinin amacı; bir örgütün güçlü yönlerini kullanarak, zayıf yönlerini en aza indirmeye çalışarak rekabetçi avantaj pozisyonunu korumaktır (Stone, 2005: 13).

Bunu yapmak için bir örgüt; dış çevresindeki fırsat ve tehditleri, sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyabilecek analizleri yerine getirmelidir. Bu bağlamda strateji kavramının, işletme yönetimi içerisinde süreçlerin en başından en sonuna kadar her noktada göz önüne alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Strateji uzun dönemli bir plan, bir yol haritası olduğu için stratejiler belirlenirken işletmeler de içinde yaşadığı çevreden bağımsız olmadığı için, mevcut i ve dış evre koşullarını da göz ardı etmemelidir. Hiç kuşkusuz günümüz modern işletmeler de insan kaynaklarını kapsayan bütün konuları stratejik bir yaklaşımla değerlendirmelidirler; çünkü değişen i ve dış evre koşullarında ortaya çıkan sorunlara çözüm üretebilecek ve işletmeye rekabette üstünlük sağlayacak insan kaynağı, işletmenin stratejik bir parçasıdır.

2.6.1. Yeni Yüzyılda Yeni Yönetim Düşüncesi; Stratejik Yönetim Tanımı

İş yaşamında özellikle son yıllarda yoğun bir biçimde yaşanan başkalaşımlar nedeniyle; geçmiş yıllarda işletme politikası olarak ifade edilen; ancak günümüzde stratejik yönetim olarak dönüştürülen yönetim yaklaşımı, tüm işletmelerde kaçınılmaz bir öneme sahip olmuştur. Belirsizliklerin, risklerin ve baş döndüren yoğun rekabetin arttığı bir çevrede işletmelerin, çok yönlü amaçlarına ulaşmada altın pusula görevi gören stratejik yönetim; işletmelere sürdürülebilir rekabette üstünlük

sağlayan bir disiplin olarak ele alınmaya başlanmıştır; çünkü çevresel faktörlerin değişimi ile üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği küresel bir ortamda stratejik yönetim, devamlı bir süreç olarak görüldüğü takdirde işletmelere ışık tutabilecek ve fayda sağlayacaktır. Küresel pazarlarda varlığını korumak isteyen işletmeler, şimdi var olan ve gelecekte ortaya çıkabilecek olası tehditleri aşarak, fırsata dönüştürebilmek için, stratejilerini etkin kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle tüm dünyada stratejik yönetim kavramı önemle üzerinde durulmakta ve son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde stratejik yönetim kavramı oldukça önemli bir yer edinmiştir. Özellikle, stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi işletmelerde, insan kaynaklarını biriminin de stratejik insan kaynakları olarak ele alınıp incelenmesine neden olmuştur; çünkü stratejik yönetim yaklaşımının işletmelere uzun vadede başarı ve süreklilik sağlayabilmesi, insan kaynağının stratejik yönetim sürecine stratejik İK olarak entegre edilmesini gerektirmektedir. Zira belirlenen işletme stratejilerini hayata geçirecek olan insan kaynağıdır. Bu nedenle insan kaynağının stratejik olarak değerlendirilmesi stratejik yönetimin çok önemli bir yapı taşıdır. (Söz konusu Stratejik İK bir sonraki bölümlerde detaylı bir şekilde incelenecektir). Bu bağlamda farklı kaynaklarda stratejik yönetim kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır.:

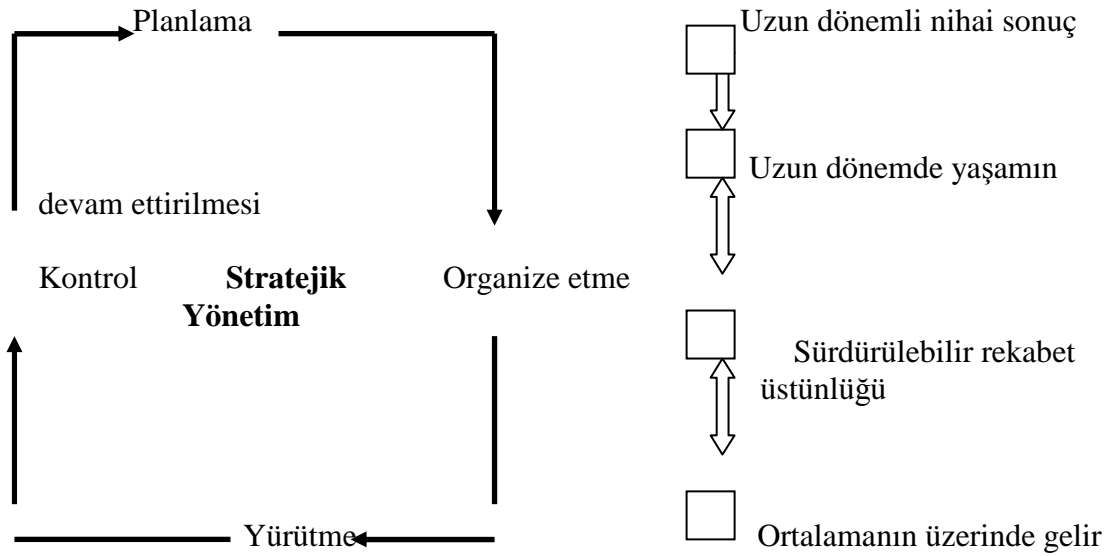
- Stratejik yönetim, içinde bulunan “yönetim” sözcüğü nedeniyle yukarıda sözü edilen işletme yönetiminin daha belirgin bir açılımını ifade eden bir terimdir. Stratejik yönetim de “ işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” olarak tanımlanabilir. Ancak stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin “ uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinden getiri sağlayabilecek işlerin yönetim ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır (Ülgen ve Mirze, 2010: 27-28).
- Stratejik yönetim, bir örgütün rekabetçi durumunu analiz eden, onun stratejik amaçlarını geliştiren, bir faaliyet planı tasarlayan ve stratejik amaçlara ulaştıracak

kaynakların (fiziksel, beşeri ve örgütsel) dağılımını yapan bir süreçtir (Şimşek ve Öge, 2010: 33).

- Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevini bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “ Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarın ki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu belirtmiştir (Drucker, 1974: 611).
- Stratejik yönetim kavramı, yukarıda da belirtildiği gibi işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlamıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Güçlü, 2003: 70).
- Başka bir deyişle, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsayan bütünsel bir süreçtir. Bir örgütte stratejik yönetimin uygulanmasının amacı, örgütün fiziksel, örgütsel, beşeri ve teknolojik kaynaklarının örgüte bir rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesidir. Stratejik yönetim, hem kamusal örgütlere, hem özel örgütlere, hem gönüllü teşekküllere ve hem de hayır kurumlarına kendine özgü modellerle uygulanabilmektedir (Byars, 1992: 5).
- Stratejik yönetim, işletmenin kendisini revize etmesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkları belirlemesini, eksik yönlerine göre önlemler almasını ve güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamakta, kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde temellendirmekte ve konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler (Başar, 1998: 90).
- Bir diğer tanıma göre ise; stratejik yönetim, yöneticilerin örgütün genel yönünü ve amaçlarını oluşturdukları, belirli bir stratejiyi biçimlendirdikleri, stratejinin uygulanmasını planlayıp icra ettikleri ve sonuçları izleyip zorunlu uyarlamaları yaptıkları bir yönetim süreci türüdür (Hitt ve diğerleri, 2005: 197).

- Modernist görüş açısından stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinden getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları sermaye, alt yapı, hammadde vb) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanabilmektedir. Modernist görüş açısından stratejik yönetim ve önemli amaçları Şekil 14’de görmek mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 28).

Şekil 14: Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçlar



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010, s. 28.

Yukarıda tanımlanan yönetimin başlıca unsurları ve özellikleri kısaca aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 28):

- Stratejik yönetim “ uzun dönem” deki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşan bir işletme yönetim sürecidir.
- Uzun dönemde “ yaşam devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağına bilinciyle, “ sürdürülebilir rekabet

üstünlüğü” ve dolayısıyla “ ortalama kar üzerinde getiri” elde edebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.

- Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç” tir.
- Bu süreç “etkili ve verimli” olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır”.

Belirtilen tanımlar ve amaçları kapsayan bilgiler ışığında, stratejik yönetimin uzun vadede göz önünde bulundurulması gereken bir yönetim yaklaşımı olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Aynı zamanda, bütünleşik bir bakış açısını ve işletmenin dış dünya ile uyumunu gerekli kılan stratejik yönetim; varılacak bir noktadan öte, devamlı olarak sürdürülebilir bir yapıya sahip olması gereken bir anlayıştır. Buna paralel olarak, insan kaynağına yapılan sermayenin en değerli sermaye olarak görüldüğü günümüz modern işletmelerde, stratejik yönetim sürecine insan kaynağının da dahil edilmesi rekabette üstünlük sağlayabilecek stratejilerin belirlenmesine ve uygulanmasına katkıda bulunacaktır.

2.7. STRATEJİK YÖNETİMİN EVRELERİ

Stratejik yönetim evreleri stratejik yönetim literatüründe farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Stratejik yönetim kavramını ve süreçlerini değerlendirmeye alan ilk bilim adamlarından Newman ve Logan, işletmelerin strateji ve politikalarının belirlenmesinde temel evreleri bir geri besleme döngüsü içinde altı başlıkta incelemektedir. İşletme stratejisi ve politikası konularının incelenmesinde (Newman ve Logan, 1976: 8-11):

- Dış çevre analizi,
- İşletme analizi,
- Strateji Belirleme,
- Politika belirleme,
- Organizasyon tasarımı ve
- Uygulama (yürütme) süreçlerini temel almışlardır.

Hill ve Jones ise stratejik yönetim sürecine;

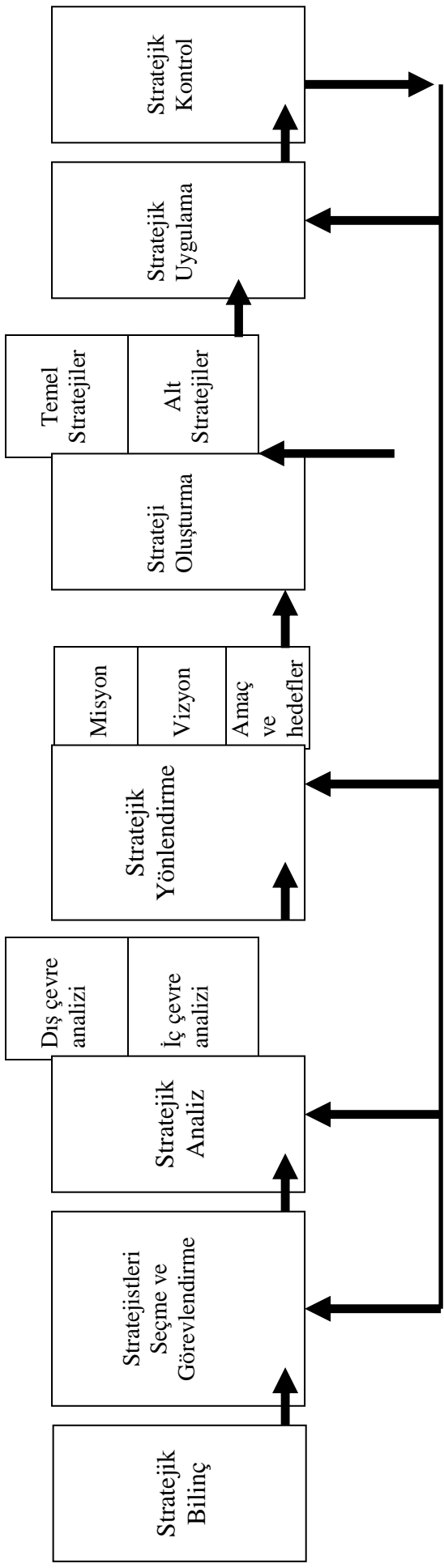
- Kurumsal misyon ve hedeflerin belirlenmesi ile başlamakta, iş konusunun ve kurumsal amaçların saptanması, kurumsal felsefe ve etik kuralları belirlenmesi, paydaşların baskı gruplarının analizi ve kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluklar üzerinde durmaktadır.
- Stratejik Yönetim evrelerini ise; Stratejik Formülasyon başlığı altında, kurumsal, sektörel ve işlevsel stratejileri incelenmekte; örgütsel yapının seçimi , çatışma ve değişim ile örgütsel kontrol evrelerini takiben; strateji, yapı ve kontrolün uyumlaştırılması ile süreci sonuçlandırmaktadır (Hill ve Lones, 1992: 7).

Buraya kadar ki bilgiler ışığında stratejik yönetim süreci kapsamında farklı bakış açıları olduğu görülmektedir. Ancak; işletmelerin çevre faktörlerini, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimleri, belirsizliğin hakim olduğu bir iş dünyasını göz ardı etmeksizin stratejik yönetimi devamlı bir süreç olarak uygulamaları başarılı olmalarının temel koşuludur. Bu bağlamda stratejik yönetim sürecinin stratejik bir bilince sahip olmakla başlayacağını belirtmek yerinde bir çıkarım olacaktır. **Stratejik bilinçlilik** ise işletmelerde yöneticilerin;

- İş dünyasının ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu,
- Sektördeki kurumların ve rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta işletmeyi daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini anlayabilmesi, bu konularda kafa yorması, fikirler üretmesi ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir.

Stratejik bilince sahip yöneticiler stratejik yönetim sürecini uygulayabilecek stratejistlerin seçimini yaparlar ve daha sonra da işletmenin mevcut misyon, vizyon ve amaçları ışığı altında işletme dışı ve içi çevre faktörlerinin analizi ile ilgili çalışmaları başlatırlar. Bu bağlamda stratejik yönetim sürecini Şekil 15'de görmek mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2010: 57).

Şekil 15: Stratejik Yönetim Süreci (Genel Bakış)



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010, s.28.

- ❖ Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilme evresi,
- ❖ Stratejik analiz evresi; çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması, işletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi, Durum tespiti matrislerinin hazırlanması,
- ❖ Stratejik yönlendirme evresi; misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi
- ❖ Strateji Oluşturma evresi; Temel (genel) stratejiler ve alt stratejilerin, kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- ❖ Strateji Uygulama Evresi; Stratejinin uygulanma esnasındaki organizasyon yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar,
- ❖ Stratejik Kontrol Evresi; Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili teknikleridir.

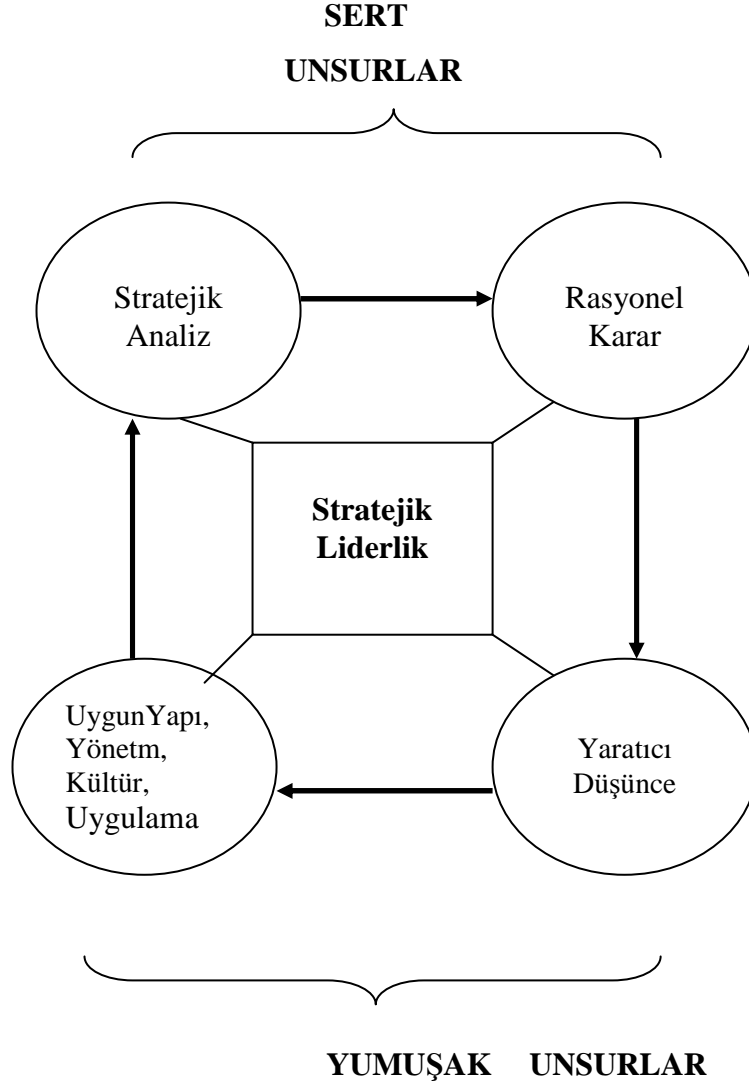
Şekilde de görüldüğü üzere; stratejik yönetim evreleri birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir. Her süreç kendi içinde bir takım ayrı süreçlere sahiptir ve işletme için uygun stratejilerin belirlenmesi noktasında; iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesinin ardından yönetimin de desteği ve stratejik bilincin oluşması ile uygun stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmelerde stratejik yönetim, doğrudan üst yönetimi yakından ilgilendirmektedir. İşletme için hayati kararların alınmasında önemli rollere sahip olan tepe yönetim, stratejik yönetim anlayışı ile doğrudan ilintilidir.

2.7.1. Stratejik Planlama Evresi

1960'larda Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik yaklaşım getirmiştir. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlanmıştır. Öncelikle amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başlamıştır. Yani analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsenmiştir. Rasyonel düşünce sistemi ile işletmenin genel ve sektörel çevresi

daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlanmıştır. Bu anlamda stratejik planlama daha çok dışa dönük olarak yapılan bir planlama olarak görülmüştür ve arzulanan amaçlara varabilmek için dış çevrenin her unsuru, stratejik yaklaşımla incelenerek gelecek şekillendirilmeye çalışılmıştır. Stratejik planlama yaklaşımı dış çevreyi stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleri, davranışsal boyutu ve uygulama evresi ile ilgilenmemiştir. Daha doğru bir deyişle işletmenin “sert” unsurlarıyla (çevre analizi, rakipler, pazarlar, ürünler vb.) ilgilenmiştir; ancak “yumuşak” unsurlarla (işletmenin iç unsurlar, yönetim tarzı, kurumsal kültür, yaratıcılık, liderlik vb.) ilgili çalışmaları ilgi alanına almıştır. Özetle stratejik planlama, yönetimin dört ana işlevinden planlamaya stratejik bir boyut katmış ve geleceği şekillendirmeye çalışmış; ancak yönetimin diğer işlevlerini göz ardı etmiştir (Bkz Şekil 16) (Ülgen ve Mirze, 2010: 38-39).

Şekil 16: Stratejik Başarı Faktörleri



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010, s.52.

Şekilde de belirtildiği üzere işletme stratejilerinin başarılı olabilmesi, yapılan analizler yanında işletmenin yumuşak unsurlarına da bağlıdır. Yaratıcı düşünce ve farklılık yaratabilecek unsurlar olan stratejik liderlik, stratejik örgüt yapıları, kurum kültürü, bilgi ve karar sistemleri gibi hususlar da stratejik yönetimin başarılı şekilde yürütülmesinde son derece önemli etkenlerdir. Stratejik yönetime yeni bir bakış açısı sunan işletmenin yumuşak ve sert unsurları işletmelerin değerini arttıracak stratejilerin geliştirilebilmesine katkıda bulunmaktadır. Yumuşak unsurların içinde yer alan başta yaratıcı düşünce ve diğer unsurlar, işletmenin insan kaynağını da içinde barındırmaktadır. Nitekim insan kaynağının sahip

olduğu yetenek ve kapasitelerin stratejik yönetim çerçevesinde değeriendirilmesi işletmenin varlığını sürdürebilmesi noktasında da son derece önem taşımaktadır.

2.7.2. Stratejik Yönetimin Davranışsal Boyutu

Son yıllarda modernist yaklaşımların ötesinde yeni bir takım görüşler ileri sürülmektedir. İşletmeleri geleceğe taşımanın sadece “ rasyonel düşünce ve analitik yaklaşım” larla sağlanamayacağı görüşünde olanlara göre, işletmenin başarılı stratejileri sadece görkemli analitik analizlerin eseri olmayıp, daha çok sezgilerine – altıncı hisse- sahip, misyon ve vizyon geliştirebilen, inisiyatif sahibi stratejistlerin veya yöneticilerin yaratıcı beyinlerinin eseridir. Her ne kadar teknik beceri ve sistematik bir çalışma gerekli ise de, büyük stratejiler aynen büyük sanat eserleri veya bilimsel icatlar gibi farklı beyinlerin ürünüdür. Bütün bu unsurlar yaratıcı strateji geliştirmek için önemli özellikler olarak stratejik yönetim konuları arasına girmeye başlayınca, stratejik yönetimin “yumuşak” unsurlarına; yani dönüşümcü liderlik, işletmenin yaratıcılığı teşvik eden kurumsal kültürü, yönetim tarzı, öğrenen örgütlerin oluşturulması, kurumsal yaratıcılık, kurum içi yararlı çatışma yönetimi gibi konulara ilgi artmaya başlamıştır. Artık işletme stratejistleri sadece “sert”, yani analiz, karar ve uygulamaların stratejik başarı için yeterli olmadığını, yönetimin “ yumuşak unsurlarının da önemli olduğunu anlamış durumdadır. Bu düşüncenin stratejik yönetimle ilgili önceki düşüncelerden farkı; “sert” analitik yaklaşıma işletmelerde yeni bir boyutu katmasıdır. Bu boyut davranışsal boyuttur. Yani “sert” unsurların analizine yoğunlaşmış analitik çalışmalar davranışsal boyut ile birleştirilmiş ve stratejilerin başarısında bu iki unsurun da önemli olduğu ileri sürülmeye başlanmıştır. “Sert” unsurların analizinin ötesinde yaratıcı ve dönüşümcü liderlik, değişime yönelik kurumsal kültürün yaratılması, yaratıcılığı destekleyen yönetim tarzları, stratejik başarının elde edilmesinde önem kazanmaya başlamıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 42).

2.7.3. Stratejik Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

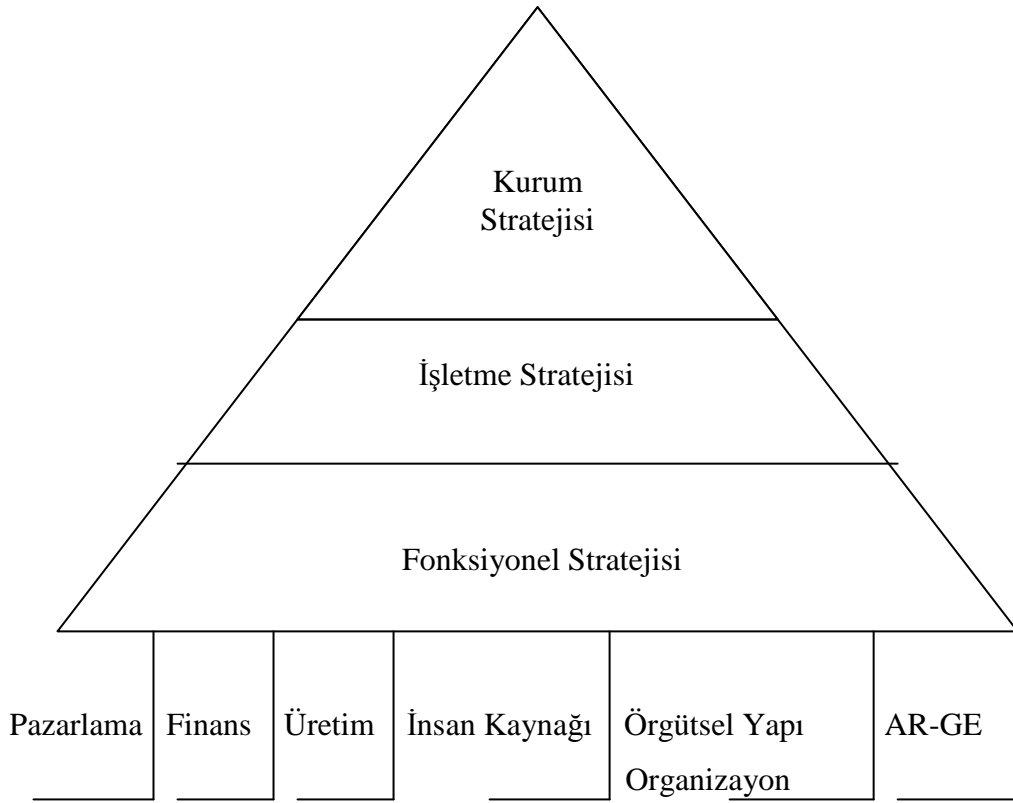
Yönetim biliminde durumsallık yaklaşımı modernist yönetim yaklaşımının ana dayanaklarından biridir. Klasik yönetim düşüncesinden farklı olarak, her işletmenin ve yönetim olayının, farklı çevresel faktörler ve konumlarından dolayı birbirinden farklı olduğunu varsayarlar ve her işletme ve yönetim olayı için “ sadece bir doğru çözüm” olduğu ilkesini reddederler. Bu nedenle, işletmenin doğru çözümü saptayabilmesi için, içinde bulunduğu çevre koşullarını iyi tanınması gerektiğini, her şeyin bu koşullara bağlı olarak değişebileceği ve gelişebileceği fikrini esas alırlar. Bunun sonucu olarak da, her işletmenin kendi içinde bulunduğu değişik çevre, durum ve koşullara göre değişik teknikler ve davranışlar geliştirmesini, bu konuda çalışmalar yapmasını önerirler. Yönetimde durumsallık yaklaşımının taraftarlarına göre işletmenin, genel / uzak çevresindeki faktörleri (politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, demografik, global vb.) ve işletme içi faktörleri (işletmenin kullandığı teknoloji, çalışanlar, yönetim tarzları, işletme içi iklimi, işletmenin kurumsal kültürü vb.) analiz etmeleri ve elde edecekleri sonuçlara uygun yönetim biçiminin seçilerek uygulanması başarı için gereklidir (Koçel, 1998: 10). Stratejik yönetimde de durumsallık yaklaşımı teorisyenlerinin ileri sürdükleri hususlar kabul görmüştür. Bu konuda düşünürler, genellikle, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşullarının karmaşıklığı ve bu koşulların değişim hızına bağlı olarak oluşan belirsizliğin; strateji, süreç ve seçimlerini etkilediği gözlemlenmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010: 42).

2.8. STRATEJİK YÖNETİMİN SEVİYELERİ

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve stratejik yönetime yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise ağırlıklı olarak stratejik kararların uygulanması ön plana çıkmaktadır ve bu nedenle her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çabalar gerektirmektedir. Özellikle kurumsal işletmeler, örgütlenme yapılarına bağlı olarak kendi içlerinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilirler.

Çok işletmeli kurumlarda üç değişik strateji kademesi mevcuttur. Şekil 17' de görüldüğü gibi stratejik yönetim seviyeleri de bu kademelerde incelenebilir:

Şekil 17: Strateji Seviyeleri



Kaynak: Üzün, 2000, s.13.

Şekilde görüldüğü üzere kurum stratejisi; farklı işlemler ve değişik iş gruplarına sahip bir kurumun, bir bütün olarak stratejisini ifade eder. İşletme stratejisi ise; belirli bir sanayi kolu veya ürün / pazar bölümünde nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyetler yapılacağı ile ilgilidir. Rekabet sorunlarıyla daha çok uğraştığı için de işletme seviyesinde sırasıyla kaynak dağılımı ve karşılaştırmalı üstünlükler ile sinerji konularına ağırlık vermektedir. Bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirilir (Dinçer, 1994: 27).

Fonksiyonel strateji ise, işletme içindeki fonksiyonel bölümlere ait kararlardan meydana gelir. Bunlara taktik adı da verilir. Daha çok, kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Fonksiyonel strateji altı ara bölümden oluşmaktadır (Bkz Tablo 8).

Tablo 8: Fonksiyonel Strateji

Fonksiyonel Alanlar	Başlıca İşler
Pazarlama	Pazar Durumu, Dağıtım Kanalları, Satış Promosyonu, Fiyat Belirleme, kamu Yararını gözetme
Finansman	Borçlar, Hisse senetleri, Mevduat-kaynak yönetimi, Sermaye durumu
Üretim	Verimlilik geliştirme, üretim planı, fabrikanın konumu, resmi yönetmelikler
Araştırma-Geliştirme	Ürün geliştirme, teknolojiyi izleme, patent ve lisanslar
İnsan Kaynakları	Personel yönetmeliği, iş ilişkileri, idari gelişmeler, resmi yönetmelikler
Organizasyon Yapısı	Görev dağılımı, koordinasyon metodu, departmanların oluşturulması

Kaynak: Üzün, 2000, s.15.

Değişken, belirsiz ve son derece riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandıran stratejik yönetim yaklaşımında, bütün stratejiler ve fonksiyonel alanların birbiri ile koordine edilmesi gerekmektedir. Bu noktada söz konusu değişimleri zamanında fark ederek koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturma görevi üst yönetime aittir. Bu doğrultuda tepe yönetici; bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü ile stratejileri uygulayacak insan kaynağının verimliliğini sağlaması

gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeler rekabette üstünlük elde edemeyecek ve kaçınılmaz olan yok olma gerçeği ile yüzleşeceklerdir.

2.9. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Bir işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamak ve dolayısıyla uzun dönemde performansını sürekli iyileştirebilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkin ve verimli olarak kullanılması şeklinde tanımlanan stratejik yönetim; uzun dönemdeki faaliyetlere yoğunlaşan bir yönetim süreci olarak önceki bölümde ele alınmıştır. Bir örgütün çevresel etkenleri rakiplerinden daha iyi bir şekilde yönetmesine ve dolayısıyla rekabetçi bir üstünlük elde etmesine yardım etmek, bu üstünlüğü sürdürülebilir kılmak, örgüte ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamak stratejik yönetimin ana amaçlarındadır (Bingöl, 2010: 8). Bu bağlamda stratejik yönetimin her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak, bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özelliklere aşağıda yer verilmiştir (Dinçer, 2003: 37-38):

- Stratejik yönetim tepe yönetimle doğrudan ilgilidir; çünkü işletmenin geleceğini ilgilendirdiği için önemli kararların verilmesinde tepe yöneticilerin rolü büyüktür. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir.
- Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.
- Stratejik yönetim, gelecek yönelimli olduğu için uzun vadeli amaçları gütmektedir. Dolayısıyla belirlenmiş olan zaman ufku içerisinde işletmenin ne olacağını ve istenen sonuç için neler yapılabileceği üzerine enerji harcar.
- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme,

başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır (<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/>: 20.12.2011).

- Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak değerlendirir. İşletme birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla, stratejik yönetim bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütün veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- Stratejik yönetim işletmeleri açık sistem olarak tanımlar: İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler. Bu sebeple stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- Stratejik yönetim işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- Stratejik yönetim işletme kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul/pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

Bu bağlamda stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkinliği ve verimliliği ile ilgilidir. Bunun içinde karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri çok çeşitlidir. Stratejik yönetim ve fonksiyonel yönetim (işletmenin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve kontrol gibi fonksiyonları içeren yönetim) arasındaki bu bilgi ve verilerin açıklamaları Tablo 9'da belirtilmiştir (Dinçer, 2003: 19).

Tablo 9: Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Amaçlarla bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçlar	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceyle uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamalar	Mevcut kaynaklar ve çevre	Olası kaynaklar ve çevre
Bilgi Kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olman bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi, esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte	Ertelenebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Kaynak: Üzün, 2000, s.5.

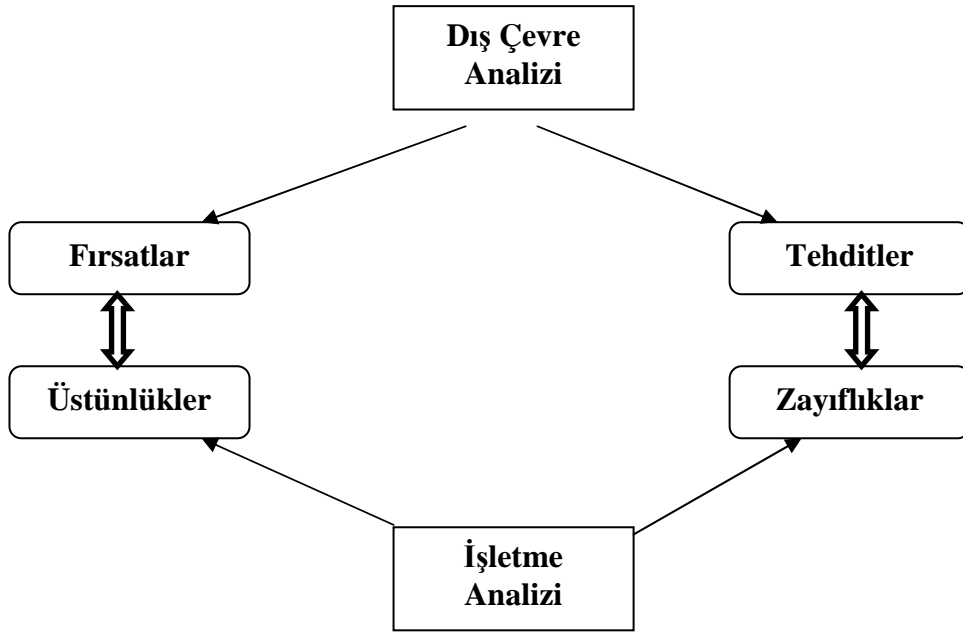
İşletme yönetiminin temel fonksiyonları olan; planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, kontrol gibi faaliyetler stratejik yönetimde de değişmemektedir; ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklanmaktadır; çünkü stratejik yönetim genel yönetimin önemli bir parçasıdır ve işletmenin dış çevresi ile ilgili olası sorunların saptanmasını, dış çevre ile olan ilişkilerin düzenlenmesini, iç ve dış çevre ile koordinasyonun uyumlaştırılması süreçlerini içinde barındırmaktadır.

2.10. STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇLARI

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemek, stratejik yönetim yaklaşımının daha sağlıklı irdelenmesine imkan sağlayacaktır. Aşağıda stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri bütün olarak gösterilmiştir. Stratejik yönetimde en önemli aşama SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Porföy analizleri ise strateji seçiminde yararlanılan tekniklerdir. Arama konferansı, beyin fırtınası, Delphi tekniği, nominal grup tekniği ve saire karar verme tekniklerinden de stratejik yönetim alanında geniş ölçüde yararlanır (<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>: 15.03.2012)

- **SWOT Analizi:** SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır. (Bkz Şekil 18)

Şekil 18: Çevre Şartları ile İşletme Kabiliyetleri Arasındaki İlişki



Kaynak: Dinçer, 1998, s. 204.

2.11. STRATEJİK YÖNETİM İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Her geçen gün ışık hızında gelişen teknolojiler, bilgi ve iletişim teknolojileri ile karmaşıklaşan iç ve dış çevre, işletmelerin insan kaynağına her zamankinden daha fazla önem vermelerini zorunlu kılmıştır. Mevcut yenilikler, yerinde sayan ve kendini bu yeniliklerin dışında tutan bir işletmeyi ortadan kaldırmaya yetecek güce sahiptir. Bu doğrultuda işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri her türlü yeniliğe açık, yenilik üretebilen, dışa dönük stratejiler geliştirebilen insan kaynağını, stratejik yönetim yaklaşımı ile bütünleştirmeleri gerekmektedir; çünkü stratejik yönetim işletmelerin genel yönetiminin önemli bir parçasıdır. İnsan kaynakları biriminde çalışanların en önemli faaliyetlerinden biri, personelin stratejik yönetimi sürecine dahil olmalarıdır. Stratejileri ne olursa olsun, son yıllarda işletmelerde yaşanan bir takım değişimler, işletmelerde insan kaynaklarının yeniden gözden geçirilmesini gerektirmiştir. Hem değişen teknoloji, hem de çalışma yöntemlerindeki yeni

gelişmeler, gereksinim duyulan personel profili de değişmiştir. Artık, eskisinden farklı becerilere sahip ve yeni çalışma yöntemleri açısından daha esnek kişiler aranmaktadır. Bu da, İK bölümlerinin uzun süreli bir perspektif içinde bu tür ihtiyaçların karşılanması için belli planları yapmalarını gerektirmiştir (Ergin, 2005: 9). İş çevresinde yaşanan rekabet, çalışanların performansını ve örgütün rekabetini yükseltmek amacıyla strateji oluşturarak, İKY'nin yeniden keşfedilmesine neden olmuştur. Örgütler finansal sermaye ile değil, insan sermayesi ile daha büyük rekabet gücü elde edeceklerini fark etmiş ve örgütün stratejileri doğrultusunda işgücünün bilgilendirilmesi, eğitilmesi ve ortak hedeflere yönlendirilmesinden kendilerini sorumlu tutmuşlardır (Argon ve Eren, 2004: 22).

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için sahip olmaları gereken çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış, geleneksel insan kaynakları bölümlerinin ve yöneticilerinin bugünkü işlevlerinde gerçekleşmesi gereken büyük bir değişime işaret etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2006: 38).

İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır (Dessler, 2000: 19).

Belirtilen bilgiler ışığında, küreselleşme olgusu ile işletmelerin rekabet ortamında etkinliklerini arttırabilmeleri stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır. İşletmenin belirlemiş olduğu rekabet stratejilerini destekleyecek ve stratejik uygulamaları geliştirecek olan ise insan kaynağıdır. Zira İKY uygulamaları, işletmenin stratejik yönetimi ile etkileşim içerisindedir ve birbirlerini karşılıklı olarak beslemektedirler. Bu durum stratejik yönetim sürecinde insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu özelliğinden dolayı stratejik yönetim içerisinde İnsan kaynakları yönetimi işletmenin en önemli rekabet gücüdür.

2.12. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE BOYUTLARI

Personel yönetimi adı altında uygulamalarının görüldüğü, geçmişten günümüze kadar ki süreçte büyük ilerlemeler kaydederek; bugün ve gelecekte işletmelerin en önemli yapı taşlarından birini oluşturan insan kaynakları yönetimini son derece önemli kılan faktör hiç şüphesiz “insan”dır. İnsan odaklı eylemleri içeren insan kaynakları yönetimi, insanoğlu var oldukça gerek toplumsal hayatın gerekse çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası olmaya devam edecektir. İşletmeler tıpkı insanlar gibi sosyal birer varlıktır ve insanlar gibi işletmeler de sosyalleşme çabası içindedirler. Teknolojik buluşlar ve ilerlemeler ile her gün dış dünyanın kapılarının biraz daha aralandığı küresel bir ortamda işletmeler, insan kaynağına daha da muhtaç kalmaktadırlar. Farklı mekanlarda, farklı kültürel, politik ve ekonomik faaliyetlerde bulunan işletmeler birçok farklılıklara rağmen ortak olan insan kaynağında buluşmaktadırlar. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin zaman içerisinde geçirdiği yapısal ve içerik değişikliklerden söz etmek mümkün olmaktadır. Farklılaşan iç ve dış çevresel faktörlerle başa çıkmaya gayret eden ve varlığını sürdürülebilir kılmaya çalışan işletmeler, organizasyonlarına özgün bir değer katan insan unsuruna odaklanmışlardır; bu nedenle amaç ve hedeflere ulaşmada atılacak en önemli adım, işletmenin bütün süreçlerinin insan odaklı bir yönetim stratejisi çerçevesinde planlanarak gerçekleştirilmesidir. Bilindiği üzere insan kaynakları yönetiminin en temel fonksiyonu, işletmenin verimliliğini ve rekabetçi üstünlüğünü sağlayacak faaliyetlerin yürütülmesini kapsamaktadır. İşletmelerde maksimum oranda etkinliğin artırılması için İKY fonksiyonlarının stratejik yönetim süreci içerisine entegre edilmesi gerekmektedir. Bu paralelde stratejik insan kaynakları yönetimi de geleneksel insan kaynakları yönetimine çağdaş bir bakış açısı sunmuştur. Bu bölümde, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri ve mevcut insan kaynaklarını ne şekilde daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri noktasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi yeni bir disiplin olarak analiz edilecektir.

1970'lerin başından itibaren işletmeler, sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla stratejik yönetime gittikçe artan bir şekilde yoğun ilgi göstermişlerdir. Stratejik yönetime karşı gösterilen bu ilgi, çeşitli örgütsel işlevlerin stratejik yönetim sürecinde rol almalarıyla sonuçlanmıştır. İKY işlevi de, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi olarak isimlendirilen yeni bir disiplinin geliştirilmesi vasıtasıyla stratejik yönetim süreciyle diğer örgütsel işlevler gibi bütünleşmeye çalışmıştır. Kuşkusuz bu gelişme sadece örgütlerin stratejik yönetime bir moda olarak ağırlık vermelerinden kaynaklanmamış; fakat daha ziyade pazarda ve teknolojiadaki rekabet, küreselleşme ve rekabet üstünlüğü açısından insan kaynakları ve yeteneklerinin önemi konusundaki inancın artmasından kaynaklanmıştır. Bu değişimler İKY' nin dönüşümünün başlıca nedenleridir. Sonuçta rekabet ve küresel Pazar koşuluna dayalı olarak İKY için yeni stratejik roller tanımlanmıştır Bu da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi alanını karşımıza çıkarmıştır (Bingöl, 2010: 11). Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı üzerinde literatürde çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Farklı kaynaklardan farklı bakış açıları ile yapılan tanımlar aşağıda belirtilmiştir. Günümüzde yaşanan toplumsal ve ekonomik dönüşüm süreci, bilim araştırma- teknoloji üretiminden, her düzeydeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, bilişim ve iletişim çağı olarak nitelendirilen sanayi-ötesi çağın aynı zamanda “insan kaynakları çağı” olduğu konusunda kuşku bulunmamaktadır (Öğüt, 2001: 73). Bu doğrultuda, 1980'li yılların başından itibaren insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesini olanaklı kılmak için tasarlanmış, planlı bir insan kaynakları faaliyetleri modeli olarak düşünülebilir (Şimşek ve Öge, 2010: 33). İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olmasıdır. Artık, örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır. Örgütün stratejik hedefleri gerçekleştirmesini sağlayan İK politika ve faaliyetlerinin oluşturularak örgüt performansının iyileştirildiği ve geliştirilen örgüt kültürüyle yenilikçi ve esnek bir yapısının oluşturulduğu süreçtir. İK politika ve

faaliyetlerini içeren İK sistemlerini formüle etmek ve uygulamak suretiyle yetenekli (yetkin) çalışanlara sahip olmak ve böylece örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan bir süreçtir (Dessler, 2008: 3). Bir diğer tanıma göre ise; stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması, hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2001: 449). Daha detaylı bir yaklaşımla, stratejik insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin performansını arttırmak ve yenilikçilik ve esnekliği özendirilen örgüt kültürünü içselleştirmek ve geliştirmek amacıyla, insan kaynaklarının stratejik amaç ve hedeflerle birbirine bağlanması biçiminde tanımlanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin anlam ve içeriği konusunda daha kapsamlı ele alınan bir başka tanıma göre ise, stratejik insan kaynakları yönetimini; “üst yönetimin örgütsel performans amaçlarını izleyen durumları ve eşit seviyedeki stratejik bağlılıkları, yüksek stratejik özveri stilleriyle gerçekleştiren kompleks bir işgücü yönetimi süreci”(Boxall ve Purcell, 2000: 184) olarak tanımlamaktadırlar. Stratejik insan kaynakları yönetimi tanımındaki en önemli özellik, entegrasyon olarak bilinen stratejik insan kaynakları yönetimi ile kurum stratejisi arasındaki sıkı bağlıdır. Entegrasyon ile kastedilen insan kaynakları yönetimi ile ilgili konuların ne kadar kurum stratejilerinin parçası olduğu ile ilgilidir (A.Vural, 2001: 54).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili benzer içerikli bir başka tanım ise; bir işletmenin insan kaynakları mimarisi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir model olarak yapılan tanımdır (Becker ve Huselid, 2006: 899). Schuler, 1992: 18) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin geniş ölçüde bütünleştirme ve uyumlaştırma üzerinde durduğunu vurgulayarak aşağıdaki konulara odaklanmıştır:

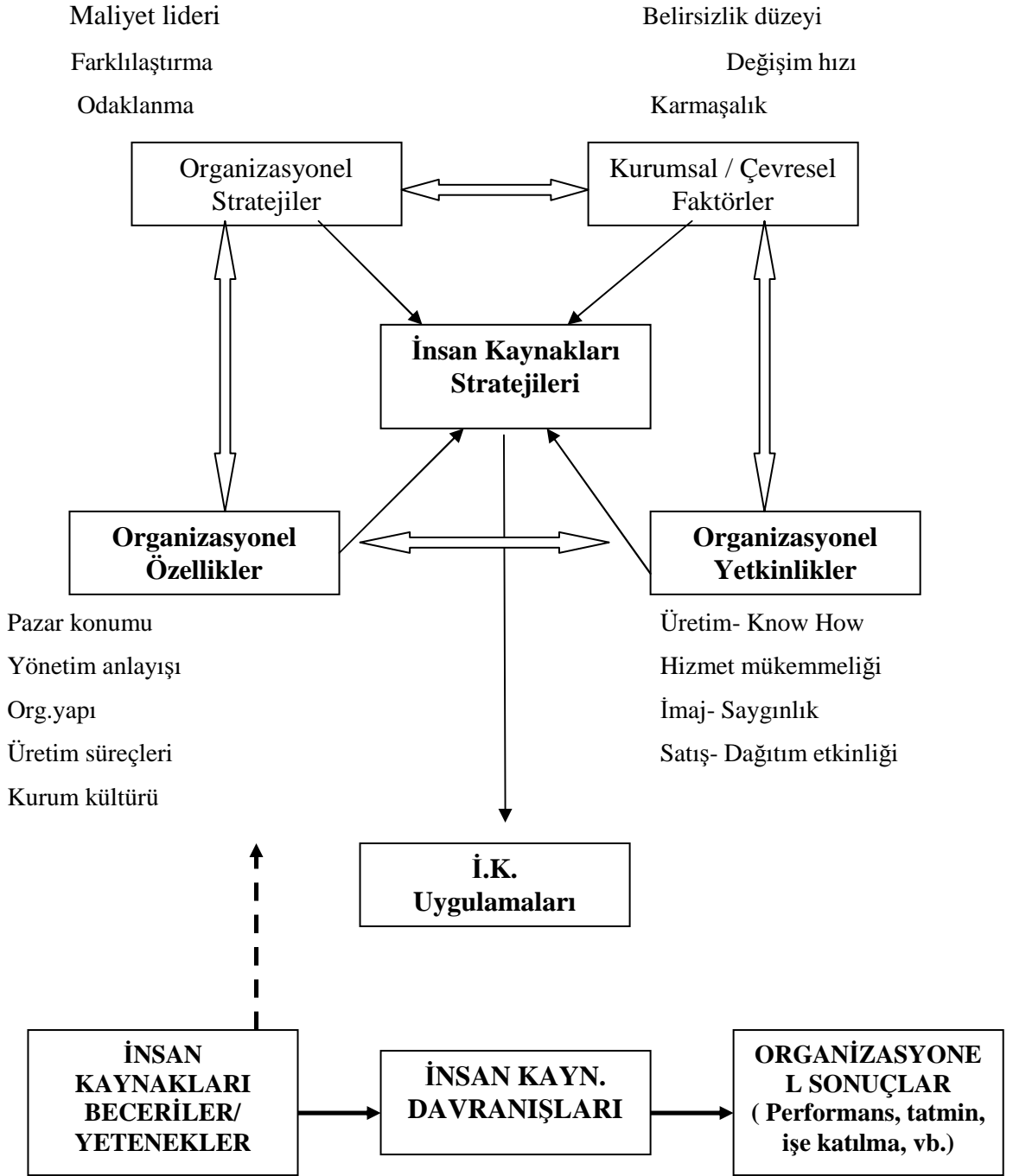
- İnsan kaynakları yönetiminin firmanın stratejik ihtiyaçları ve genel stratejisiyle tamamen bütünleştirilmesi,
- İnsan kaynaklarının hem politikalarla uyumlaştırılması hem de hiyerarşik düzen ile karşılıklı tutarlılığının sağlanması,

- İnsan kaynakları uygulamalarının günlük çalışmaların bir parçası olarak hat yöneticileri ve çalışanlarca düzeltilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır.

Bütüncül bir perspektif ile yaklaşıldığında stratejik insan kaynakları yönetiminin; politikalar, kültür, yapabilirlikler, yetkinlikler, değer yaratma ve uygulamaları içine alan birbirinden farklı unsurlardan oluştuğu görülmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimindeki amaç örgütün stratejik ihtiyaçlarıyla birlikte insan kaynaklarından daha etkin yararlanmaktır. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetiminde 5-P modelini ortaya atılmıştır. Bu modelde stratejik ihtiyaçlarla değişik insan kaynakları faaliyetleri birbiri içerisinde eritilmiştir. Bu açıdan bakıldığında 5-P'nin içerisinde belirtilen çok sayıda faaliyet "stratejik" nitelikte olmaktadır. 5-P modeline dahil edilen unsurlar; İnsan Kaynakları Felsefesi (İş değerleri ve kültürünü tanımlayacak ifadelerle açıklanır), İnsan Kaynakları Politikaları (Paylaşılan değerler olarak ifade edilir), İnsan Kaynakları Programları (İnsan kaynakları stratejileri olarak duyurulur), İnsan Kaynakları Uygulamaları (Liderliğe ilişkin, yönetsel ve operasyonel roller belirlenir) ve İnsan Kaynakları Süreçleri (Diğer faaliyetlerin yapılandırılması ve uygulanmasında yararlanır) olarak tanımlanmıştır (Schuler, 1992: 19- 20). Bu modelin en önemli faydası faaliyetlerin birbirleriyle içsel ilişkilerini kapsamasıdır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin bireysel veya grup düzeyinde davranışları nasıl etkilediğinin anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. (5P modeli bölüm sonlarına doğru detaylı ele alınmaktadır)

Yukarıda verilen tanımlar doğrultusunda stratejik insan kaynakları yönetimi bir disiplin olarak zaman içerisinde devamlı olarak gelişme göstermiştir. Stratejik İKY; örgütün misyon, istihdam politikası, genel hedefler ve insan kaynakları stratejisini temel alan İKY sistemlerinin tasarım ve yönetimiyle uyumlu olan; örgütün işletme stratejisi ile İKY faaliyet ve politikalarını entegre ederek uyumlu hale getiren; İK sistemlerini formüle ederek uygulamaya aktarmak suretiyle nitelik düzeyi yüksek ve motive olmuş çalışanlarıyla örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan; ve insanı, örgüte sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan bir stratejik kaynak olarak gören bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2011: 5). Bu bağlamda Stratejik İKY'nin kavramsal çerçevesini Şekil 19' da incelemek mümkündür (Barutçugil, 2004: 115).

Şekil 19: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İçin Kavramsal Bir Çerçeve

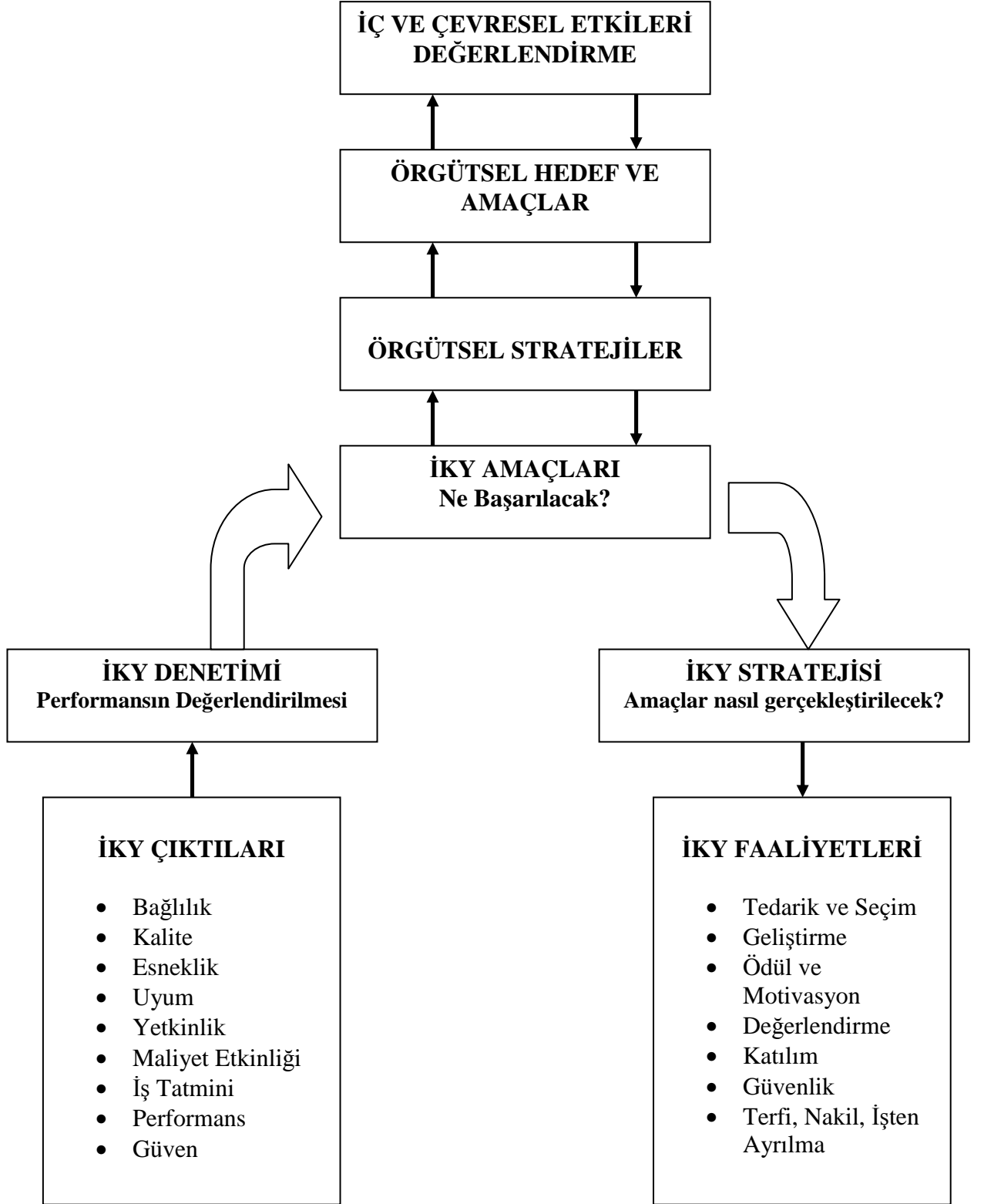


Kaynak: Barutçugil, 2004, s.115.

Bütün tanımlarda stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili vurgulanan; insan kaynaklarının ve yeteneklerinin örgütsel performansta ve örgütsel etkinlikte yaşamsal bir role sahip olmasıdır. İnsan kaynakları sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, rakiplerin taklit etmeleri zor olan insan kaynakları ve yetenekleri aracılığıyla müşteriler için değer veya rekabetçi değer yaratmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda Stratejik İKY; örgütsel performansı iyileştirmek, örgütsel etkililiği arttırmak, yenilikçiliği ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürü geliştirmek için İKY'nin stratejik hedef ve amaçlarla ilişkilendirilmesidir (Bingöl, 2010: 13). Tanımlar ışığında stratejik insan kaynakları yönetiminin boyutları; Dikey veya Dışsal Uyum ile Yatay veya İçsel Uyum olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

1. Stratejik İKY'nin Birinci Boyutu- Dikey veya Dışsal Uyum: Dikey uyum olarak da adlandırılan dışsal uyum, firmanın rekabetçi stratejisiyle tanımlanmaktadır. Bu modelde Stratejik İKY için temel plan, İK stratejisini tanımlanmış işletme ihtiyaçlarıyla uygun hale getirmeyi içermektedir (Boxall ve Purcel, 2002: 183). Genel kabul gören görüşe göre; insan kaynaklarının uygun bir şekilde yönetimi söz konusu olmadan bir stratejinin etkili olarak uygulanması çok güçtür. Bu bakımdan Stratejik İKY, işletme ihtiyaçlarını anlamayı ve İKY, politika uygulama ve süreçlerini stratejiyle bütünleştirmeyi öngörmektedir. Nitekim bu bütünleşmeyi ortaya koyan ve bir Stratejik İKY Modeli olarak oluşturulan Şekil 20, özel İK faaliyetleri (planlama, iş analizi, tedarik, seçim, sosyalleştirme ve eğitim, iş tasarımı, performans değerlendirme, ücretlendirme ve geliştirme) örgütün stratejisi ve çevresel bağlamında mevcut olduğunu göstermektedir. Bu İK faaliyetlerinin stratejiyle ve çevreyle uyumu, yani dikey uyum, örgütü ve bireysel yöneticiyi rekabetçi üstünlüğe götürür. Ancak üstünlüğün sağlanabilmesi, sadece dikey uyuma değil, yatay uyumun gerçekleşmesine de bağlıdır. (Bkz : Şekil 20).

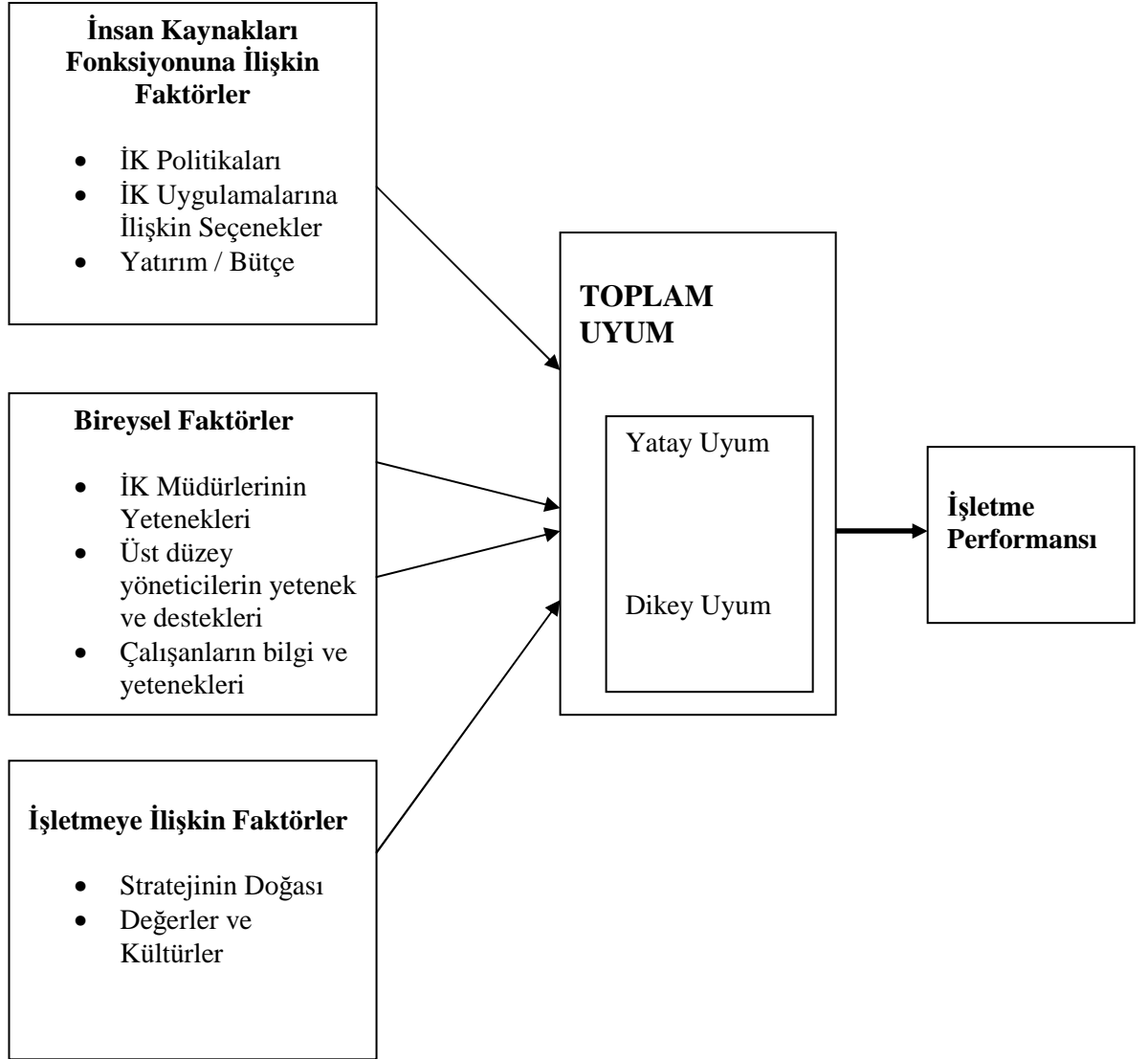
Şekil 20: Stratejik İKY Tanısal Modeli



Kaynak: Bingöl, 2010, s.16.

2. Stratejik İKY'nin İkinci Boyutu- Yatay veya İçsel Uyum: Stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay veya içsel uyum olarak adlandırılan ikinci boyutu ise bireysel İK uygulama ve politikalarının birbiriyle uyumlu olarak ve birbirini destekleyecek şekilde tasarlanmasını öngörmektedir. Stratejik İKY tanımının bu boyutu, yatay olarak İKY süreç ve uygulamaları arasındaki, eşgüdüm üzerinde durmaktadır. Bilindiği üzere İKY kavramı, örgütlerde çalışan insanları yönetmeye yarayan birçok farklı uygulamayı içermekte ve bu uygulamalar genel olarak Şekil 20'de belirtilen başlıklar altında gruplandırılmaktadır. Dolayısıyla bunlar, aynı zamanda işletmelerdeki İK bölümlerinin işlevlerini oluşturmaktadır. Woodward, Burns ve Stalker çalışmalarında yapı, teknoloji ve insan kaynakları arasındaki uyumun organizasyon başarısını belirlediğini vurgulamışlardır. Bu uyum arayışı insan kaynakları uygulamalarına da uyarlanabilmektedir. Nitekim yatay uyum insan kaynakları uygulamalarının uyumlu ve tutarlı bir sisteme dönüştürülmesi ve tüm uygulamaların birbiri ile uyum içerisinde faaliyet göstermesi gerekliliğini vurgulamaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonuna ilişkin faktörler yatay uyumu etkilemektedir ve insan kaynakları politikaları, uygulama seçenekleri ve insan kaynakları yönetimi yatırımı ya da bütçesi olmak üzere üç altı başlık çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yatay uyum insan kaynakları yönetimi sisteminin bileşimi ve düzeni üzerinde durmaktadır. Bu sistem bağlamında insan kaynakları politikaları hangi uygulamalara daha fazla önem verileceği konusunda yol göstericidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin sözü edilen yatay ve dikey uyumu olarak adlandırılan boyutları tüm belirleyicileri ve uyum türleri üzerindeki etkileri Şekil 21' de özetlenmektedir(Keçecioglu, 2012: 128-132).

Şekil 21: Yatay ve Dikey Uyumun Belirleyicileri



Kaynak: Liqun, 2006, s.52.

Buraya kadar ki bilgiler ışığında stratejik insan kaynakları yönetiminin yatay ve dikey uyumu olarak ifade edilen boyutların birbirlerini destekleyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Dikey yani dışsal uyum boyutu işletmenin strateji, hedefleri ve çevre ile uyumlu olması gerektiğini savunurken, Yatay yani içsel uyum boyutu İKY uygulamalarının birbirleri ile uyumunu savunmaktadır. Bütün bunlarla beraber stratejik yönetimin işletme yönetimi ile içselleştirildiği ve stratejinin İKY ile

bütünleştirildiği işletmelerde, stratejik İKY'ne gerekli önemin verilmesi işletmeye sürdürülebilir rekabette üstünlük elde etmelerini sağlayacaktır.

2.13. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DOĞUŞU VE ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

Stratejik İKY'nin ortaya çıkışı üzerine birçok araştırmacının bir takım bakış açıları mevcuttur. Schuler ve Walker' a göre; İK stratejisinin oluşumunu sağlayan süreci maddeler halinde belirtmektedirler:

- Hızlı çevresel değişime karşılık verme adına önde gelen firmalar insan kaynaklarına daha çok önem vermektedirler.
- İnsan kaynakları ve işletme gündemi “sorun yönelimli” olarak ortaya çıkmaktadır.
- İnsan kaynakları alanı başarılı örgütsel değişimle özdeşleşmiş ve örgütün geneliyle bütünleşmiştir.
- Bölüm yöneticileri insan kaynakları ile daha ilgilidirler. Bu etkenler İK stratejisinin gelişiminde belirleyicidir (Schuler ve Walker, 1990: 7). İnsan kaynakları stratejisi üzerine araştırma ve yazılar, insan kaynakları yapısı ve odağı doğrudan ona karşı duran sorunlarla sonuçlanırken, açık seçik insan kaynakları fonksiyonunun evrimini yansıtmaktadır. İlk dönem yazarlar insan kaynakları fonksiyonunu alt fonksiyonlara bölmüşlerdir (ör.: işe alma, değerlendirme, ücret, eğitim) ve sonra bu alt işlevlerin her birinin stratejik işletme planını desteklemek için nasıl kullanılabileceğini tartışmışlardır (Wright ve Snell, 1991: 205). Galbraith ve Nathanson, insan kaynaklarını stratejik anlamda ele alan ilk insanlar arasındadırlar. Onlar büyük ölçüde 1978 yılında Chandler'in örgüt yapısının örgütün stratejisinden ortaya çıktığı iddiasından hareket etmişlerdir. Galbraith ve Nathanson; strateji, yapı ve insan kaynakları boyutlarının etkileşimine ve bir temel sorun olarak bu boyutları aynı düzlemde tutma sorununa odaklanmışlardır (Lee, 1994: 22). Bu yazarlar örgütün stratejisi ve yapısı içerisine çeşitli insan kaynakları faaliyetlerini yerleştirmenin önemini vurgulamışlardır. İnsan kaynaklarının stratejisinin uygulamayla nasıl bütünleştirilebileceği tartışmalarının sonucunda insan kaynakları stratejisini dört temel alt işleve bölerek ilk kavramlaştırmayı gerçekleştirmişlerdir :

İşe alma, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme. Bu çerçevede İK bölümünün geleneksel alt fonksiyonel yapısından çıkmıştır (Wright ve Snell, 1991: 205). Tichy, Fombrun ve Devana, İnsan Kaynaklarının stratejik yönetim içerisindeki tanımlamak için gereksinim duyulan bazı İK kavramlarına ve işlevlerine bakarak Galbraith ve Nathanson'ın çalışmalarını daha ileri götürmüşlerdir. Özetle, onlar İK sisteminin birincil görevlerine bakmışlardır: Seçme, değerlendirme, ödüller ve geliştirme. Çeşitli örgütlerde stratejik yönetiminin etkileşimini ve birincil İK görevlerini inceledikten sonra Tichy, Fombrun ve Devanna (1982) şu sonuca varmışlardır: 1. İnsan kaynakları faaliyetlerinin bireysel performans ve bundan ötürü verimlilik ve örgütsel performans üzerinde büyük etkisi vardır. 2. İnsan kaynakları döngüsü yüksek düzeyde içsel/karşılıklı bağımlıdır. Bundan dolayı insan kaynakları sistemi en zayıf halkası kadar güçlüdür. 3. Etkili stratejik yönetim etkili insan kaynakları yönetimi gerektirir” (Lee, 1994: 22-23; Tichy, Fombrun- Devana, 1982: 60). Daha sonra genel stratejik İKY fonksiyonu içinde önemli bileşenler olarak “stratejik seçim”, “stratejik ödüller” ve “stratejik gelişme” analizleri takip edilmiştir. Bir çok araştırmacı, insan kaynakları stratejisine fonksiyonel tabanlı olarak yaklaşırken (ör.: işe alma, değerlendirme, vb.), İK faaliyetlerinin bu alt fonksiyonlarla bütünleştirilmesi gereksinimini vurgulamışlardır. Miles ve Snow ise; insan kaynakları yönetimi sisteminin işletme stratejisinin taleplerine göre uyarlanması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Genel anlamda, Stratejik İKY'nin bileşenleri olarak dört tasarım ilkesi belirlemişlerdir: 1- İK yöneticileri bütün düzeylerdeki çalışanları kazanmak, geliştirmek, dağıtmak ve elde tutmak için gerekli hizmetlerin hepsi hakkında yetkin olmalıdırlar. İnsan kaynakları yöneticileri birimlerinin hizmetleri için olası talebi değerlendirmek ve bölüm yöneticilerine stratejik kararlarının insan kaynakları ile ilgili sonuçlarını izlemelerinde yardım etmek amacıyla sürekli olarak planlama sürecinde yer almalıdırlar; 2. İK departmanı stratejik planın dilini ve uygulamalarını doğru şekilde kavramalıdır; 3. İK departmanı örgütün stratejilerini tamamlayan kendi stratejilerini takip etmelidir. Bazı işletmelerde bu, insan kaynakları birimlerinin insan kaynaklarını yapılandırmak, işe almak ve dağıtmak için stratejik olarak hazırlanmalarını gerektirir; 4. İK birimi işletme içinde bütün iş birimleri danışman olarak hizmet vermelidir. İK konularındaki uzmanlığına ek olarak, insan kaynakları uzmanları örgüt yapısı, yönetim süreçleri, ve örgütsel değişim ve gelişme ile ilgili

bilgi sahibi olmalıdırlar (Miles ve Snow, 1984: 47). Snell ve diğeri, stratejik İKY'nin çeşitli önemli öğeleri olduğunu ortaya koymuşlardır. İlk olarak, İK bir sistem olarak değerlendirilmelidir. Stratejik İKY faaliyetleri takıma dayalı iş tasarımları, esnek bir işgücü programı ve rekabetçi stratejiyi uygulamak ve örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan yeteneğin planlı gelişimini içerir (Huselid, Jackson ve Schuler, 1997'den aktaran, Hester, 2005, ss.39-40). İkinci olarak; bu uygulamalar becerileri yaratmak için birlikte etkilidirler ve çalışanların faaliyetlerini motive ederler. Son olarak; bu insan kaynakları sistemleri tarafından geliştirilen ve teşvik edilen beceriler ve davranışlar işletmeye stratejik üstünlük sağlayacak bir tarzda düzenlenmelidir (Hester, 2005: 39-40).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, son yirmi yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde, “insan kaynağının artan önemini ön plana çıkarma”larının yattığı görülmektedir (Tikici ve Akdemir, 2002; 861). İKY, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, çoğu yönetici, İKY'nin örgüt açısından çok önemli stratejik açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. (idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf, 13.02.2012).

1980'li yıllarda Japon işletmelerinin güçlü rekabet anlayışı, Amerikan işletmelerinin stratejilerini ve insan kaynakları yönetimi politikalarını değişime zorlamıştır. Çalışanların işletmeye bağlılığının güçlü olmaması, yeniden yapılanma ve yeniden örgütlenme gereksinimini artırmıştır. Bu gereksinimler sonucunda insan kaynaklarının stratejik yönetimi kavramı, Amerika Birleşik Devletleri'nde Michigan Üniversitesi araştırma grubu tarafından geliştirilmiş, Avrupa'da da kısmen kabul görmüştür (Erdut, 2002: 3). Araştırma grubu, Stratejik İKY kavramı ile örgütün stratejileri, yapısı, görevi ve İKY arasında bir ilişki kurulmaya çalışmıştır. Bu çalışmada, insan kaynaklarının stratejik yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin örgüt stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşgören tedarik planının, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemlerinin ve işgören geliştirme programlarının örgüt

stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin örgüt stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür. Bu çalışma, 1980'lerin başlarında bu alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetiminin 1980'lerde önem kazanmasının esas nedenlerinden biri, Amerika'da örgütlerin yoğun ulusal ve uluslararası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynaklarının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. Diğer neden, 1980'lerde başlayan örgüt yapısındaki değişimdir. Örgütler 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(aslantozcan.com/documents/01...ve.../35_Insan_Kaynaklari_Yonetim_i.doc, 13.02.2012).

Buraya kadar ki bilgiler ışığında Stratejik İKY ile ilgili çeşitli görüşlerin var olduğu ve mevcut görüşlerin işletmeler açısından önem derecesinin altını çizmektedir. Stratejik İKY'nin ortaya çıkışı ve gelişimi süreci sonunda kavramsallaşması ve günümüz küresel dünyada kapsamlı şekilde ele alınması modern organizasyonlar için kaçınılmaz bir hal almıştır; çünkü daha aktif, daha hızlı ve daha güçlü olabilmek ve varlığını sürdürebilmek için yoğun bir baskı altında olan işletmeler, hızla değişen dünyada, insan kaynakları yönetimlerinde de aynı oranda aktif, hızlı ve sürdürülebilir stratejiler benimsemek zorunda kalmışlardır. Değişen iç ve dış çevre koşulları ile ortaya çıkan yönetsel sorunlar ve karmaşalar; yeni yönetim anlayışlarında en önemli rekabetçi üstünlük olan beşeri sermaye olan insan kaynağına stratejik bir önem vermeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Sınırların ortadan kalkması olarak belirtilen küreselleşmenin ardından, dünyanın her yerindeki pazarlara giren işletmeler; büyüme, küçülme, birleşme, yeniden yapılanma gibi süreçleri ardı ardına yaşarken, kurumsal sosyal sorumluluk, etik yönetim vb. kavramlarla tanışmış, yepyeni yönetim teknikleri deneyerek de insan kaynağının stratejik boyutunu ön plana çıkarmışlardır.

2.14. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN, PERSONEL YÖNETİMİ İLE GELENEKSEL İK YÖNETİMİNDEN FARKI

Stratejik insan kaynakları yönetiminin, personel yönetimi ile geleneksel İKY'den farkını daha net görebilmek adına öncelikli olarak personel yönetiminde İKY'ne olan geçiş süreci irdelenecektir. Bu bağlamda; 1900'lü yıllardan itibaren operasyonel bir rol üstlenerek insan unsurunu girdi olarak kabul eden ve emek yönetimine ilişkin tedarik, seçim, terfi, eğitim, ücretlendirme gibi bazı bürokratik işlevleri içeren personel yönetimi, insanı göz ardı etmiş ve sadece işlerin en iyi şekilde yapılması üzerine odaklanmıştır. Aynı zamanda personel yönetimi, kamu örgütlerinde olduğu gibi daha çok geleneksel, hiyerarşik örgüt yapıları için geçerli olmakta, kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşmaktadır (Bilgin ve diğerleri, 2007: 6-7). Ancak insanın en değerli sermaye olduğu anlaşıldıkça, insan odaklı yaklaşımlar artmış ve 1960'lı yıllarda İKY'ne geçilmiştir. Bu yıllardan itibaren personel yönetimi yerine kullanılan İKY, yönetsel bir rol üstlenmiştir. İKY, personel yönetiminden farklı olarak ve onu da içine alacak şekilde uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısını gündeme getirmiştir. İKY, bu çerçevede personeli insan kaynağı olarak kabul etmekte, bir maliyet unsuru değil, bir sermaye olarak görmektedir (Bingöl, 2010: 6). İKY'nin orijini, personel yönetimi olmakla beraber iki fonksiyonun bakış açısına, amaçlarına ve faaliyetlerine bakıldığında önemli farklılıklar dikkat çekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 35). Zaman zaman, insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi kavramlarının kullanımında eş anlam telaffuz edilmesine karşın; uygulamada aralarında önemli farklar bulunduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür (Keser , 2005: 4).

Personel yönetimi ile İKY arasındaki belirgin farklılıkları *genel yapı, yönetim ve temel işlevler* kapsamında olmak üzere üçlü bir ayrıma dayalı olarak gruplandırmak mümkündür. *Genel yapı bağlamında* yaklaşıldığında, personel yönetimi politikalarının geleneksel, kuralcı, statik, işe odaklı ve sadece ilgili departman çalışanlarına yönelik şekilde kısıtlayıcı özellikler arz ettiği ortaya çıkmaktadır. Stratejik yaklaşımlar temelinde biçimlenen İKY ise, rekabet üstünlüğünü sağlamaya yönelik olarak yenilikçilik ile yaratıcılığı öne çıkaran, sürekli dönüşüm içindeki mal ve hizmet pazarlarında dinamik bir yapı sergilemeyi şart koşan, odağına insanı yerleştiren, bütüncül bir anlayışla işyerinin tümünü kapsayan, çalışanlara oto-kontrol ve sorumluluk duygusu yanında vizyon kazandırma amacıyla da olan bir karakteristik sergiler. Bu farklılıkları Tablo 10’da özetlenmektedir (Akgeyik ve diğerleri, 2011: 11-12).

Tablo 10: Genel Yapı Bakımından Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklılıklar

BOYUTLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İK YÖNETİMİ
Sözleşme	Yazılı sözleşme taslaklarının hazırlanmasına yoğunlaşma	Sözleşmelerin ötesine geçebilme amacı
Kurallar	Açık ve ortak kurallar oluşturma	Katı kurallar yoluyla baskıdan kaçınma ve öncelikle yapılabilirliği göz önünde tutma
Yönetim Uygulamalarında rehberlik	Mevcut prosedürlerin izlenmesi	İşletmenin ve ihtiyaçları değerlendirilmesi
Davranış biçimi	Norm, gelenek ve Uygulamalar	Değerler ve Misyon
Yönetimsel görevler	Çalışanların sürekli izlenmesi	Çalışanların Gelişimini sağlama
İlişkilerin yapısı	Çoğulcu	Bireysel
Uyuşmazlık	Kurumsallaştırılmış	Önemi azaltılmış

Kaynak: Lundy ve Cowling, 1996, s. 21.

Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar *yönetim boyutuyla* ele alındığında; personel yönetimi politikalarında iş süreçlerinin yöneticiler tarafından dizayn edildiği ve yoğun denetim altındaki çalışanlardan sadece itaat ile basit iş tekrarları beklendiği görülmektedir. Ancak bu durumun aksine, İKY üç kriter üzerine yoğunlaşmaktadır. Bunlardan ilki; yöneticinin görev, insan kaynaklarının kullanılmayan yönlerini kullanılabilir hale getirmek; ikincisi ise; yönetici, astların yeteneklerini geliştirecek bir orta yaratmak, üçüncüsü ise; yönetici, astların önemli kararlarda sürekli olarak katılımını sağlama ve oto-kontrol konusunda onları cesaretlendirmektir (Akgeyik ve diğerleri, 2011: 12).

Tablo 11: Temel İşlevler Bakımından Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklılıklar

BOYUTLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İK YÖNETİMİ
Personel Seçimi	Bölmelere ayrılmıştır	İşletmenin bütününde, anahtar görev üstlenmiştir.
Ödeme Sistemleri	İş değerlemesine dayalı	Performansa dayalı
Yapı	Bölmelendirilmiş	Bir bütün içinde uyumlaştırılmış
Çalışma ilişkileri	Toplu Sözleşmeler	Bireyse sözleşmelere dönüş
Yönetim tarafından ilişkilerin yönlendirilmesi	Eğitim ve olanaklar yoluyla yönetime uyumlaştırma	Değişim modelleri için, pazarlıkların dışında tutma
İş kategorileri ve dereceleri	Çok fazla	Oldukça az
İletişim	Sınırlandırılmış	Arttırılmış
İş dizaynı	İş bölümü söz konusu	Takım çalışması ön planda
Uyuşmazlıkların yönetimi	Geçici uygulamalar yoluyla	İşletme iklimi ve kültürü içinde
Eğitim ve Geliştirme	İlgili çalışanların kurslara gönderilmesi	Bütüncül biçimde. Öğrenen örgüt anlayışı
Müdahalelerde hareket noktası	Personel prosedürleri	Çevresel kültür, yapı ve stratejik yaklaşımları

Kaynak: Lundy ve Cowling, 1996, s. 27.

Personel yönetimi ile İKY arasındaki farklılıklar *temel işlevler açısından* ele alındığında; Yukarıdaki tablo 10' da belirtildiği gibi İKY'nin artık stratejik bir konuma yükselmeye başladığı ve işletmeler için sıradan bir departman olmaktan çıktığı görülmektedir. Bir yandan bütüncül bir yapı ve takım çalışması öne çıkarken, diğer yandan da iş kategorileri bazında bir azalma kendini göstermektedir. Ayrıca, iletişim kanalları açık tutularak, uyuşmazlıkların çözümünü işletme kültürü içinde çözümleme hedefi öne çıkmaktadır. Bu bilgiler ışığında İKY işletmeyi bir bütünsellik içinde ele alan geniş kapsamlı ve stratejik yapılanmasıyla, hem toplumsal hem örgütsel hem de yönetsel alanlarda çapın gerekleri doğrultusunda yeniden yapılanmayı ifade etmektedir. Personel yönetimi, çalışanların günlük sorunlarına eğilerek, departmana ait herhangi bir fonksiyonu icra etmeyi hedeflerken; İKY, işletmede yüksek performans ve başarı elde ederek, çalışanların kariyerlerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmalarını öngörmektedir. Personel yönetimi; işgücü maliyetlerini minimize etme anlayışını benimserken, İKY işgücünü sadece bir maliyet unsuru olarak görmeyip, onu üretimin önemli bir faktörü ve katma değer yaratmanın önemli bir ögesi, bir başka ifadeyle iç müşterisi olarak görmektedir (Bkz. Tablo 12) (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 36).

Tablo 12: Personel Yönetimi ile İKY Arasındaki Farklılıklar

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Rutin ve uzmanlık gerektirmeyen görevler Kısa vadeli idari bakış açısı İşgücünü maliyet olarak görür Operasyonel faaliyet İş odaklı Klasik yönetim yaklaşımı Normlar ve kalıplar İşte çalışan insan yönetimi Orta düzeyde yetki	Spesifik ve uzmanlık gerektiren görevler Uzun vadeli ve stratejik bakış açısı İnsanı üretimin önemli bir faktörü, önemli bir rekabet gücü olarak görür ve insana yatırım yapar. Danışmanlı düzeyinde hizmet İnsan odaklı Toplam Kalite anlayışı Değerler Yaratıcılık ve yetenek yönetimi Yüksek düzeyde otorite yetkisi

Kaynak: Gürüz ve Yaylacı, 2009, s. 36.

Görüldüğü üzere personel yönetimi; iş odaklı bir bakış açısına sahiptir; emredici kuralların ve işletme çıkarlarının ön planda tutulduğu; operasyonel, kısa

vadeli uygulamalara yönelik iken; İKY insanı odak merkezine alan yeni fikirlere açık, yol gösterici, stratejik, kavramsal ve uzun vadeli uygulamalara yöneliktir. Tablo 11’de belirtildiği gibi, İKY’ni personel yönetiminden ayıran en önemli fark İKY’nin stratejik bakış açısına sahip olması, örgütün en değerli varlığı olan emeğin yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir boyut kazanmış olmasıdır. Stratejik İKY ve İKY arasındaki farklılığa bakıldığında, Stratejik İKY’ni, İKY’den ayıran en önemli fark da insan kaynakları uygulamalarının daha dinamik bir şekilde örgütün stratejik amaçlarıyla, bu yönde belirlenmiş stratejileriyle uyumlu ve bağlantılı hale getirilmesidir. Aynı zamanda strateji oluştururken de insan kaynakları ve yetenekleri dikkate alınır. Farklılığı ortaya koyan bir başka husus ise geleneksel İKY’de her bir İK uygulaması birbirinden bağımsız gerçekleştirilirken, stratejik İKY’nin İK uygulamalarının birbiriyle tutarlı ve eşgüdümlü olarak gerçekleştirilmesini öngörmesidir. Bir diğer fark ise; Stratejik İKY’nin uzun vadeli amaçlara sahip İK programlarına odaklanmasıdır. Örneğin; bir eğitim ve geliştirme programının uzun vadede ulaşılacak sonuçlara göre düzenlenmesinde olduğu gibi. Öte yandan stratejik İKY, sadece içsel İK sorunlarına odaklanma yanında uzun vadede ve küresel olarak insan yönetimi programlarını etkileyen sorunları belirleyip çözmeye odaklanmaktadır (Bingöl, 2010: 12). Stratejik İKY ile Geleneksel İKY arasındaki farklılıklar üzerine birçok bakış açısı geliştirilmiştir. Kimi araştırmacılar; stratejik İKY’nin temel iddiasının İKY ile işletme stratejisi arasındaki ilişkide olduğunu savunmuşlardır. Daha açık bir şekilde, stratejik İKY, işletmenin stratejisi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir köprü olarak görülebilmektedir. Bu stratejik yönetimin gelişmesiyle ortaya çıkmaktadır. Geleneksel İKY alanında, profesyoneller diğer alt fonksiyonlarla hiç ilgilenmeden yalnızca kendi “özel” alt fonksiyonlarında yer alan, seçme ve performans değerlendirme gibi, teknikler konusunda uzmanlıklarını göstermişlerdir. İşletme stratejisiyle alt fonksiyonlar ilişkilendirildiğinde, “stratejik seçme”, “stratejik değerlendirme”, “stratejik eğitim” vb. gibi bazı fonksiyonel İKY konuları önem kazanmıştır.

Yalnızca son dönemde yönetim bilimciler İK fonksiyonlarının “sinerjistik” etkisinin çalışanların işletme stratejisi yönündeki çabalarına nasıl katkı sağlayabileceğini vurgulamak için stratejik İKY kavramını kullanmışlardır (Liqun, 2004: 13-14). Stratejik İKY üst düzeyde durumsal değişkenlere odaklanır. Bu bakış

açısının temelini oluşturan; İKY sistemlerinin etkililiğinin strateji, teknoloji, çevresel koşullar vb. gibi İKY'nin dışında yer alan değişkenlerle ilişkisinin ne olduğuna dayandığı iddiasıdır. Örneğin; üretim stratejisi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve faaliyet performansı arasındaki ilişki incelendiğinde; insan sermayesini geliştirme, İK sisteminin kullanımı ile faaliyet performansı arasındaki ilişki üzerinde üretim stratejisinin moderatör etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik İKY ile Geleneksel İKY arasındaki bir diğer farklılık ise; stratejik İKY araştırması bağımlı değişken olarak yalnızca bireysel performansa odaklanmaktan çok firma düzeyinde performansa önem vermektedir. Stratejik İKY araştırmalarında, bağımlı değişken olarak, aktif karlılığı ve hisse senedi getirisi, brüt getiri oranı değişkenleri kullanılırken, geleneksel İKY araştırmalarında genel olarak; iş/görev performansı, devamsızlık, örgütten ayrılma veya işgücü devri gibi bireysel çıktılara odaklanılır. Stratejik İKY ile İKY arasındaki bir başka temel ayrım, niteliksel farklılıktır. İKY sadece altındaki faaliyetleri düzenlerken, stratejik İKY genel işletme ve onun bağlamsal çevresi kapsamında çalışan düzeni örgütsel yönetime bağlamaktadır (Takeuchi, 2003: 1- 2). Stratejik İKY'ni geleneksel İKY'den ayıran farklılıkları çeşitli boyutlarıyla Tablo 13'de görmek mümkündür.

Tablo 13: Stratejik İKY’ni Geleneksel İKY’den Ayıran Farklılıklar

	Geleneksel İKY	Stratejik İKY
İK için sorumluluk	İK Uzmanı	Hat/ yöneticisi
Odak	İş gören ilişkiler	İç ve dış müşterilerle ortaklık
İK’nın rolü	İşlemci, değişim takipçisi, savunucusu	Dönüşüm, değişim lideri, başkalarını harekete geçiren
Başlangıç/ İlk adım(inisiyatif)	Yavaş, tepkici, bölümlenmiş	Hızlı, proaktif, bütünleşmiş
Zaman ufku	Kısa -dönemli	Kısa-orta-uzun dönemli (ihtiyaca göre)
Kontrol	Bürokratik-roller politikalar,süreçler	Organik-esnek,başarı için ne gerekliyse onu yerine getirme
İş tasarım	İşgücünün bölümlenmesi bağımsızlık, uzmanlık	Geniş, esnek, çapraz eğitim, takımlar
Temel/ anahtar yatırım alanları	Sermaye ve ürünler	İnsan ve Bilgi
Mali sorumluluk / Değer biçme	Maliyet odaklı	Yatırım odaklı

Kaynak: Jeffrey, 2006, s.165.

Buraya kadar ki bilgiler ışığında personel yönetimi ile başlayan, zaman içerisinde İKY olarak işletmelerde boy gösteren ve daha sonraları İKY’den, Stratejik İKY’ne dönüşen yönetim yaklaşımı stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda, personel yönetiminden stratejik İKY’ne geçiş aşamalarının ayrıntılı karşılaştırılmasını da Tablo 14’ de görmek mümkündür. İnsanların meta olarak görüldüğü personel yönetiminin tersine, stratejik İKY’deki temel varsayım insanların firmanın stratejik kaynağı olduğuyken, İKY’de insanlar kaynak olarak görülmüştür. İKY’de amaç tek başına İK çıktısının maksimizasyonuyken, buna karşılık personel

yönetiminde amaç maliyetin minimizasyonudur ve stratejik İKY'nin amacı bir bütün olarak örgütsel etkililiktir (Genç, 2009: 30).

Tablo 14: Personel Yönetim, İKY ve Stratejik İKY'nin Karşılaştırılması

	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İKY
Temel Varsay.	Bir meta olarak insanlar	Kaynak olarak insanlar	Stratejik kaynak olarak insanlar
Amaç	Önceden tanımlanmış profesyonel fal. perf.	Tek başına İK çıktısı	Bir bütün olarak örgütsel etkililik
Yapı/ Nitelik	Çoğul, kolektif, tepkisel (reaktif)	Bütün, bireysel, aktif	Stratejik; proaktif
Çerçeve	Sistemik çerçeve yok	Birbirinden ve çevreden ayrı, yalıtılmış/ayrılmış İK program ya da faaliyetleri.	Geniş, koşula-bağlı ve bütünüleyici çerçeve; çevreye uymak için tasarlanmış ve birbirini destekleyen ya da sinerjik İK sistemi.
Düzy	Görel olarak düşük	Orta düzey	Üst düzey
Bağlam	Örgüt içinde özel alan.	Örgüt çapında/örgütsel kapsamda	Dış etkenler ve örgütsel etkenlerle de etkileşim.
Psikol. Sözleşme	Uyum/uygunluk	Bağlılık/sorumluluk /taahhüt	Uzun dönem bağlılık/geliştirme
Değerl	Maliyet azaltma	Maksimum kullanım	Genel işletme başarısı
Statü	Marjına	Temel yönetim fonk.	Stratejik ortak
Aktörler	“Sözleşme yöneticileri”/kolektif pazarlık uzmanı	Bir bölümünü bölüm müdürlerine bırakan İK yöneticisi	Destekleyici İK rolüyle, bölüm ve İK müdürleri.
Yönelim	Kısa dönem	Kısa dönem/uzun dönem	Uzun dönem

Kaynak: Genç, 2009, s. 32.

Buraya kadar ki bilgiler doğrultusunda; personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü stratejik İKY anlayışı ile son halini alması uzun bir dönemde ve çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olmuştur. Birbirinin tamamlayıcı olarak değerlendirilen personel yönetimi ile İKY arasındaki en büyük fark; işletmelerdeki insana bakışın önem kazanmış olmasıdır. Günümüz de ise, daha dinamik bir bakış açısı ile ele alınan; etkili yönetim stratejilerinin uygulanarak, rekabette üstünlük sağlamanın önemli bir aracı olarak değerlendirilen Stratejik İKY, işletmelerde yönetim felsefelerindeki değişimin önemli bir yansımasıdır.

2.15. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ VE AMAÇLARI

Özellikle 1980'lerden sonra artan uluslararası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedir. Şirketler, organizasyonlar ve stratejik planlamadan gelen uygulamalar, yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyan yenilikçi, uygun insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar (<http://www.ısguc.org>,: 21.02.2012).

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar olmasına karşılık, kısaca; “örgütlerin iç ve dış çevrelerinde olan değişikliklerin örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi” şeklinde özetlenebilmektedir (Bayraktaroğlu, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook>, 15.02.2012). Örgütün çevresindeki bu değişikliklerin, hem birbirleriyle ilişkili olması; hem de örgütün stratejik planlamasına sistematik olarak entegre olması bu noktada belirleyici olmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, insan kaynakları stratejisi ve uygulamalarıyla, işletmenin benimsediği genel stratejiyle arasındaki bağlantının kurulmasıdır. Ancak bir organizasyonun insan kaynakları stratejisi ile işletmenin genel stratejisiyle arasındaki bağlantıları (henüz) sistematik bir yaklaşım haline gelmemiştir (Galpin ve Murray,1997: 99). Kısacası, bu temel özellik tek başına stratejik insan kaynakları yönetimine özgü nitelikleri

yansıtma yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda stratejik İK'nın temel karakteristik unsurlarını yansıtacak bir nitelendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacımızı karşılayacak olan stratejik İKY başlıcaları özellikleri şunlardır (Wright, 1998:187-191): Stratejik İKY;

- Makro özelliklidir,
- Firma stratejisini uygulayan tepe yöneticileri ile işletme çalışanlarının bir ortak gibi hareket etmesini gerektirir,
- Firma çalışanlarının değer, tutum ve davranışlarını anlamayı ve
- değerlendirmeyi gerektirir.
- Hem firmanın iç kaynaklarını hem de dış gelişmeleri izlemek

durumundadır. Bu özelliklere ek olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin diğer özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Demir, 2006: 36):

- Reaktif davranış yerine proaktif davranışı cesaretlendirir,
- İşletme hedeflerinin açıkça paylaşılmasını sağlar,
- Kritik düşünmeyi ve tahminlerin sürekli incelenmesini sağlar,
- Mevcut durum ile işletme vizyonu arasındaki boşlukların tanımlanmasını sağlar,
- Emir komuta yöneticilerinin katılımını ve işletmede ortak ağların oluşturulmasını sağlar.
- İnsan kaynaklarının sınırlılıklarının ve fırsatlarının tanımlanmasını sağlar.

Stratejik İKY'nin yukarıda belirtilen özelliklerinin yanı sıra amaçlarına da değinmek, işletmeler bazında kavramın önem derecesini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda stratejik İKY'nin ana hedefi; işletmenin beklenmedik örgütsel ve yönetsel olaylarla başa çıkma yeteneğini artırmakta, bu konudaki etkinliklerini kolaylaştırmaktadır. Şirketlerin rakiplerine olan üstünlükleri insan kaynaklarının niteliklerine daha bağımlı bir hale gelmiş; bu nedenle İKY daha stratejik olmaya, daha bütünsel bir bakış getirmeye, değişime uyum sağlamaya ve değişimi yönlendirme gibi sorumlulukları üstlenmeye başlamıştır. Yeni ekonomi anlayışı içerisinde, Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilme seviyesi, üretilen ürünlerin ve hizmetin kalitesi, iş süreçlerindeki verimlilik ve etkinlik, çalışanların bilgi, yetenek ve yaratıcılıkları ile doğrudan ilişkilidir.

Dolayısıyla şirketler sahip oldukları insan kaynaklarını sürekli gelişim anlayışı ile her zamankinden daha iyi ve verimli bir şekilde yönetmeleri, gerekmektedir (http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/18180: 14.03.2012). Stratejik İKY'nin bir diğer amaçları ise; örgütün işletme stratejisi ile İK stratejisini entegre etmek, İK politikaları ve uygulamaları arasında yatay entegrasyonu gerçekleştirmek, İKY politika ve uygulamalarının hiyerarşik örgüt yapısında görev alan birim yöneticileri tarafından günlük iş yaşamlarına adapte edilerek kullanıldığı bir ortam yaratmak şeklinde ifade edilmektedir. Stratejik İKY, bir taraftan insan ilişkileri yönetimi, sürekli geliştirme, iletişim, işçi sağlığı ve iş güvenliği, iş yaşam kalitesi ve iş-yaşam dengesinin oluşturulması konularıyla ilgilidir. Diğer yandan, stratejik İKY'nin amacı, bu iki ilgi alanı arasında bir denge kurmaktır. Başka bir deyişle, stratejik İKY de, İKY gibi örgütte görev alan çalışanlarda ya da insan kaynağı ile ilgili olarak kendine iki amacı ilke edinmiştir. Birinci amaç; çalışanlardan maksimum düzeyde yararlanmak, ikinci amaç ise; çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarını temin etmektir. Stratejik İKY'nin amacı, bu iki amaç arasında bir denge kurulmasını öngörmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011: 8-9).

Buraya kadar belirtilen amaçlar doğrultusunda stratejik İKY amaçlarının, işletmenin stratejik amaçları ile bağlantılı olması gerektiği açığa çıkmaktadır. Örneğin; stratejik amaçlardan biri maliyet düşürmek ise, stratejik İKY'nin amaçları; verimliliği arttırmak, çalışanlara bilgi ve beceriler kazandırmak, devamsızlık ve iş gören dönüşümünü azaltmak olacaktır. Müşterilere daha kaliteli hizmet sunma amacı benimsenmiş ise; stratejik İKY'nin amaçları; kaliteli ve bilgili hizmet sunabilecek iş görenleri seçmek, eğitimlerine ve geliştirilmelerine ağırlık vermek, ödül sistemleri oluşturmak gibi amaçlar olmalıdır. Sosyal sorumluluk açısından fırsat eşitliği sağlamak, çalışanların sağlıklarını korumak, farklılıkları tanımak, ayrımcılık yapmamak veya onlara adaletli ve tutarlı işlem yapmak, belirlenecek stratejik İKY amaçları arasında yer alacaktır (Bingöl, 2010: 24-25).

Yukarıdaki bilgiler ışığında işletmeler için hayati bir önem taşıyan stratejik İKY'nin daha etkin şekilde yönetilmesi gerektiği her geçen gün artan düzeyde kendini göstermektedir. İşletmelerin lehine kullanılarak, işletmeye değer kazandıran ve sürdürülebilir üstünlük sağlamalarında yardımcı olan insan kaynağının, stratejik boyutta ele alınması ve işletme yönetimi ile bütünleştirilmesi gerektiği kaçınılmaz bir

gerçektir. Nitekim, insan kaynağı işletmeler nezdinde stratejik yönetimin önemli bir parçası olarak değerlendirilmez ise, işletmenin sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlaması ve yaşamını devam ettirmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle stratejik insan kaynakları yönetimine, kritik özellikler taşıyan işletme sorunlarının çözümlenmesi noktasında genel bir bakış açısı ile bakılması gerekmektedir; çünkü motivasyonu yüksek, örgüte ve yaptığı işe bağlı çalışanlar, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlamalarında gerçek bir iş ortağı olarak kabul edilmektedirler.

2.16. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki yenilikler sosyal, ekonomik, çevresel faktörler üzerinde can alıcı değişimlere neden olmuştur. Ekonominin lokomotif görevini gören çok uluslu işletmeler, artan küresel rekabet ortamında söz konusu değişimlerden nasiplerini almışlardır. İşletmeler, iş gücü yapısında yaşanan değişimler ile yepyeni üretim ve yönetim modellerini konuşturmaya başlamak zorunda kalmışlardır. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişimi ile bilgi toplumuna geçilmesi, işletmelere merdivenden düşme hissi yaratmıştır. Yaralarını sarmak ve toparlanmak için çaba sarf eden işletmeler, yaşadıkları yeni bilgi toplumu içinde ağrılarını en iyi gelecek merhemi yani insan kaynağını yeniden keşfetmişlerdir. Sözü edilen merhem; işletmeleri, hastalıktan kurtararak, ayağa kaldıran ve olası her türlü hastalığa karşı koruyucu bir duvar görevi üstlenen insan kaynağından başkası değildir. Bu bağlamda; bir çok örgütsel hastalığın tedavi edicisi ve koruyucu olan insan kaynağı günümüz küresel bakış açısı ile stratejik roller edinmiştir. İç ve dış örgüt dinamiklerinin etkinliğinin artırılmasında, işletmeler için son derece önem arz eden insan kaynağının, stratejik İKY olarak ön plana çıkması önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir. Geçmişe nazaran, işletmeler için daha da vazgeçilmez olan ve stratejik yönetimin olmazsa olmaz parçası olarak kabul edilen stratejik İKY, çeşitli faktörlerden etkilenmiştir. Tez çalışmamızın bu bölümünde stratejik İKY'ni etkileyen faktörlere değinilecektir. Bu faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayırmak mümkündür.

2.16.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Dışsal Faktörler

Açık bir sistem olmalarından kaynaklı olarak, içinde buldukları çevre ile sürekli etkileşimde olan işletmeler stratejik İKY uygulamalarında çeşitli dışsal faktörlerin etkisi altında kalmaktadırlar. Stratejik İKY etkileyen dışsal faktörler; ekonomik faktörler, toplumsal faktörler, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, rekabet koşulları ve yasal düzenlemelerdir. Zaman zaman kontrol edilemeyen bu faktörler içerisinde stratejik İKY'nin etkin bir şekilde yürütülmesi için dışsal faktörlerin ayrıntılı biçimde ortaya konması gerekmektedir.

a) Ekonomik Faktörler: Ekonomik değişiklikler, personel talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerden biridir. İşletmelerin kontrolü dışında gelişen bir faktör olduğu için, stratejik İKY uygulama aşamasında ekonomik koşulların devamlı olarak izlenmesi gerekmektedir; çünkü oldukça güç olan bu takip, stratejik İKY'ni doğrudan etkilemektedir. Genel ilke ekonomisinde ortaya çıkabilecek durgunluk ya da tam tersine aşırı gelişme gibi durumlardan çeşitli şekillerde etkilenen stratejik İKY; ekonomik koşullar, ücret düzeylerinin belirlenmesinden işe alma ve işten çıkarma kararlarının alınmasına kadar çok geniş bir yelpazede rol oynamaktadır. Faiz hadlerinin yükselmesi, hem o ülkedeki hem de çeşitli sektörlerdeki yatırımların azalması anlamına geleceğinden istihdam olanaklarının da düşmesine yol açacaktır. Bunun yanında aşırı enflasyonist bir ortamda da gelir dağılımındaki denge bozulurken, bireylerin alım güçleri düşmekte ve bazı sektörlerdeki mallara olan talepler artmaktadır. Bu da, çalışanların talebini arttırıcı yönde bir etkiye bulunmaktadır (Akgeyik ve diğerleri, 2011: 41). Bu bilgiler ışığında ekonomik faktörlerin, işletmelerdeki stratejik İKY'ni ve dolayısıyla işletmenin geleceğini yakından ilgilendirdiğini ve işletmeler için hayati bir önem taşıdığının altını çizmek mümkündür.

b) Toplumsal Faktörler: Bir işletmenin toplumsal çevresini ulusal kültür, sendikalar, yasalar ve müşteriler oluşturmaktadır. Ulusal kültüre bağlı olarak ortaya çıkan ve gelişen bazı davranışlar, örneğin ortak çalışma, kadın ve erkek çalışana verilen önemin dengesizliği gibi konular insan gücü politikalarını etkileyebilir (Kozak, 2001:48). Yasalardaki yeni düzenlemeler, yeni yasalar ve bazı yasaların

yürürlükten kalkması gibi değişiklikler de işyerlerindeki işgücü sayısı ve niteliği üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin; emeklilik yaşı, süresi, kıdem tazminatı veya özürllülerin işe alımında yapılan değişiklikler stratejik İKY uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesini gerekli kılabilir. Müşteriler de yarattıkları taleple ürünün fiyatının, miktarının ve kalitesinin belirlenmesinde etkili olurlar. Bu nedenle işletmeler müşteri isteklerine uygun mal ve hizmeti üretebilecek sayıda ve nitelikteki elemanı işletmede bulundurmak zorundadırlar(<http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf>: 11.02.2012).

c) Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler: Bilgi teknolojisi bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması, gerekli olduğunda çağırılması ve iletilmesinde köklü yenilikler sunan bir teknolojidir. Bilgi teknolojisi, hızlı bir şekilde sektörler arasında yaygınlaşan, ürün ve üretim süreci yeniliklerini içeren, işletmede maliyetlerin azalmasına ve verimliliğin artmasına yol açan, ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet üstünlüğü sağlayan yeni bir teknoloji sistemi olarak ortaya çıkmaktadır (<http://www.isguc.org>: 11.02.2012). Teknolojideki bir değişim ekonomideki bütün sektörleri, işletmeleri ve çalışanları yakından ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Stratejik İKY, bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri yakından takip ederek, örgütün amaçları ve stratejileri üzerinde sahip olacağı etki ile yakından ilgilenmektedir; çünkü teknolojideki hızlı değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni iş ve görevler, örgüt için farklı nitelikteki işgücünü gerekli kılmaktadır. Yeni becerilere sahip olan işgücünü temin etmek ise kolay bir iş olmayacaktır. Stratejik İKY açısından konuya bakıldığında teknoloji ve onun neden olduğu değişim süreci örgütte, stratejik İKY ve uygulamalarında, örgütün yapısı ve işgücünün düzenlenmesinde önemli değişiklikleri getirecektir. Bu nedenle teknolojik değişimler stratejik İKY'ni etkileyen önemli bir dış çevre faktörüdür (Şimşek ve Öge, 2010: 63).

d) Rekabet Koşulları: Günümüz iş dünyasının en zorlayıcı faktörlerinden biri de yakıp geçen, acımasız rekabet ortamıdır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün, ürünlerin ve piyasanın özellikleri ya da rakiplerin sayısı ve piyasaya girme kolaylığı gibi çeşitli etkenler, rakip firmaların insan kaynakları yapısı ile stratejilerini planlama süreci açısından son derece önemlidir. İşletmelerin artan şekilde kalite, hız ve yenilik temelinde rekabet edebilmeleri; ürünlere, rakiplere ve müşterilere ilişkin bilgilerin toplanması yanında, işletmedeki çalışanların bilgi, yaratıcılık ve katılımına ne ölçüde

önem verildiğiyle de yakından ilgilidir. Bu durum da, nitelikli çalışan ihtiyacının isabetli bir biçimde saptanması ve karşılanmasıyla bağlantılıdır. Bu alandaki tutarlılık ve başarı, stratejik İKY açısından son derece önemlidir. Rekabet koşullarında meydana gelen değişimleri takip etmek, piyasalarda yer alan rakip işletmeleri tanımayı ve onların stratejik insan kaynaklarına yönelik politikalarını izlemeyi gerektirmektedir. Rakip işletmelerin çalışan profilini çıkarmak için, ellerindeki mevcut çalışanların niteliksel ve niceliksel yönden analizlerini yapmak da, stratejik İKY açısından son derece önemli olmaktadır (Akgeyik, diğerleri, 2011: 42).

e) Yasal Düzenlemeler: İşletmelerin stratejik İKY'ni doğrudan ve zorlayıcı olarak etkileyen bir diğer dışsal faktör yasal düzenlemelerdir. Yasaların işletmeler üzerindeki bağlayıcı bir etkisi bulunduğundan, üretim faaliyetlerini sürdürürken bazı yasal düzenlemelere uyulması gerekmektedir. Bu yasal düzenlemelerindeki değişiklikler, işletmeler açısından takip edilmesi gerekli faktörler arasındadır. Yasal değişiklikleri önceden tahmin etmek ekonomik koşullara göre daha kolaysa da, söz konusu değişikliklerin çalışanlara yönelik talepleri nasıl etkileyeceğini kestirmek çoğu zaman aynı derecede kolay olmamaktadır. Örneğin, önümüzdeki yıllarda vergi kanunlarında yapılabilecek değişiklikler tahmin edilebilirse de, bu değişikliklerin çalışanlara yönelik taleplere ne zaman ve nasıl yansıtılacağını kestirmek oldukça güçtür (Akgeyik, Dolgun ve diğerleri, 2011: 41). Kısacası, stratejik İKY, işletmenin amaç ve hedeflerini uygulama noktasında hangi yasalardan ne şekilde etkilenebileceğini göz önünde bulundurmak zorundadır.

2.16.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İçsel Faktörler

İşletmenin stratejik İKY'ni etkileyen dışsal faktörler olduğu kadar içsel faktörler de işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. İnsan kaynaklarının stratejik rolünün kaynağı, aşağıda belirtilen faktörlerin çok hızlı ve aynı zamanda uygulanmasını gerektirmiştir. Stratejik İKY'ni etkileyen içsel faktörleri Değişim Yönetimi, Öğrenen Organizasyonlar, Kıyaslama (Benchmarking), Yeniden Yapılanma olarak sıralamak mümkündür.

a) Değişim Yönetimi: Değişim evrenin var oluşuyla birlikte ortaya çıkan bir olgudur. Milyonlarca yıldır, yaşanan evren ve canlılar durmak bilmeyen bir değişim içinde günden güne farklılaşmışlardır. Fakat bugün değişimin hızı, teknolojinin gelişimi, bilginin kolay yayılımının sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme mantığı çerçevesinde oldukça dikkat çekici bir şekilde arttı. Bilgiye erişimin kolaylaşması, durumların ve olguların sabit kalmasını engeller. İletişim araçlarının yoğunlaşması ile birlikte, dünya üzerindeki herhangi bir olaydan herkes ve her şey oldukça hızlı ve kolay bir şekilde etkilenebilir hale gelmiştir. Böylesine bir hızlı değişim ve rekabet ortamında artık üreticilerin sadece ürün bazında tüm sektörü takip edip farklılık yaratmaya çalışması ve yine ürün bazında hızlı değişimler sağlaması yeterli olmamaktadır. İşletmelerin küresel dünyada varlıklarını sürdürebilmeleri için, örgütsel anlamda da değişimi içselleştirip, bunu vizyonuna, misyonuna, şirket kültürüne, ürünlerine ve hepsinden önemlisi her birini ayrı ayrı vitrini olarak kabul edebileceği çalışanlarına yansıtması gerekmektedir. Değişimin zorunlu olduğu alanlar içinde en önemlilerinden biri örgüt yapısıdır. Küresel dünyada rekabet edebilmek için değişim gereğinin farkına varan işletmeler, organizasyonlarda bazı değişim hareketleri başlatmışlardır. Değişim yönetimi olarak adlandırılarak, 1990'lı yıllarda Amerika'da oldukça revaçta olan bu yönteme Micheal Hammer ve James Champy "Değişim Mühendisliği" adını vermişlerdir. Onlara göre değişim mühendisliği; mevcut işletmelerin kendilerini yeniden yaratabilmek için kullanacakları tekniklere verilen isimdir. Değişim Mühendisliği, bir iyileştirme programı değildir. Süreçlerin tamamen yıkılıp yeniden inşa edilmesi anlamına gelmektedir. Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yaratmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanması olarak da tanımlanabilmektedir.

Değişim yönetiminde temel amaç, yeniden yapılandırılan iş süreçlerinde ve organizasyon yapılarında bu değişimi sürekli kılmak olmalıdır. Yani değişim yönetimini gerçekleştirirken kısa vadede iyi sonuçlar elde etmektense, uzun vadede kalıcı olacak şekilde neler yapılabileceği hedeflenmelidir (<http://www.businews.eu/2010/05/degisim-yonetimi/> 14.02.2012).

Değişim mühendisliği anlayışı, stratejik İKY'nin örgüt stratejisi ile İK stratejilerini uyumlaştırma noktasındaki yaklaşımına uygun düşmektedir. Bu yeni yaklaşım ile, yönetim pozisyonlarına bilgi teknolojilerini kullanma imkanı tanınmakta ve kendi kendini yöneten iş takımları oluşturulabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2010: 50). Bu bilgiler ışığında; işletmenin çok değerli görünmez varlığı olan çalışanların değişime gösterecekleri direnç kaçınılmaz olacaktır. Stratejik İKY, direnci ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için; çalışanları işletme süreçlerinin her aşamasına dahil edip, bu değişimin gerçekten kaçınılmaz olduğuna ikna etmek için stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. İşletmeler her ne kadar değişime ayak uydurmak için stratejiler geliştirseler de, değişimi hayata geçirecek olan işletmenin entelektüel sermayesi olan çalışanlardır. Stratejik İKY de, işletmenin rekabette üstünlük sağlaması ve varlığını devam ettirebilmesi için, çalışanların kendilerini yenilemelerini ve değişimlere ayak uydurabilmelerinde gerekli olan bilgiyi en verimli şekilde kullanabilmelerine katkıda bulunmalıdır.

b) Öğrenen Organizasyonlar: Günümüzde, bilginin önemi ve bilgiye duyulan ihtiyacın artması organizasyonları da değişime, gelişmeye sürüklemektedir. Bilgiyi yaratmak veya elde etmek artık organizasyonlar için yeterli olmamaktadır. Bilgilerin düzenlenmesi, özümlemesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu da ancak örgütlerin birer öğrenen organizasyonlar haline gelmeleriyle mümkün olacaktır (http://www.kefdergi.com/pdf/18_2/18_2_11.pdf: 14.02.2012). Bütün organizasyonlar, kişilerde olduğu gibi zaman içinde devam eden bir öğrenme süreci yaşarlar. Yeni düşüncelerin ve fikirlerin teşvik edildiği ve desteklendiği çalışma ortamlarının oluşturulduğu öğrenen organizasyonları ve öğrenmeyi öne çıkaran çok sayıda gelişmeler olmuştur. Bütün bunlar istenilen bilgiyi ve yenilikleri ortaya çıkaran öğrenen organizasyon olmaya başlamıştır (Ylyasov, 2006: 32). Bunların yanı sıra, bilgi toplumu insanının taşıdığı temel özellik, “sürekli öğrenme ve kendini geliştirme” isteğine ve olanaklarına sahip olmasıdır. Bireysel bazda öğrenme ve

kendini geliştirme, bir örgütte çalışan insanın, çalışırken de öğrenmesini ve kendini geliştirmesini gerektirmektedir. İnsanın öğrenme ve kendini geliştirme olgusunun, ortak bir vizyonla, örgütün tanımına yayılarak, örgütsel bazda öğrenme ve bunun sonucu olarak da “öğrenen organizasyon” olma amacından bahsedilebilir. Dolayısı ile öğrenen organizasyon felsefesi, bilgi çağının yeni örgütlenme anlayışının da temelini oluşturmaktadır; çünkü öğrenen organizasyonların temeli, bireyler gibi örgütlerin de, öğrenme ve kendini geliştirmeyi, yaşamları boyunca sürdürmeyi amaçladıkları bir süreç olarak görmesidir (<http://www.genbilim.com/content/view/1682/88/>: 13.02.2012).

Buraya kadar ki bilgiler ışığında; stratejik İKY, öğrenen organizasyonlarla birlikte, işletmelerde artan ve biriken bilginin nasıl daha etkin kullanılacağına ilişkin uygulamalarda son derece önem taşımaktadır; çünkü değişime uyum sağlama görevini, rekabette üstünlüğün sırrını oluşturan ve örgütlerin en önemli kaynağı olan “insan” üstlenmektedir.

c) Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama tekniği en basit şekliyle, ölçülebilen ve gözlemlenebilen her şeyin kıyaslama çalışmasına temel olabileceğinden hareketle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2002: 285). Bir diğer tanıma göre ise kıyaslama; bir organizasyonun kendini değerlendirerek, rakiplerini, iş ortaklarını veya diğer sektörlerdeki başarılı örnekleri inceleyerek, iç ve dış pazarlardaki uygulamaları araştırarak ve en iyi uygulamaları örnek olarak başarılı yönlerini pekiştirmesi ve zayıf olduğu yönleri geliştirmesidir (Barutçugil, 2004: 197). Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslamayı karşılaştırma olarak açıklamakta ve “dünyadaki en iyi kuruluşların uygulamalarını kıyaslayarak, bu uygulamaların kilit özelliklerini işletmeye uyarlama, örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak sürekli iyileştirme, en iyi olarak tanımlanan örgütlerin süreçleri ile karşılaştırma yaparak işletmenin atılımlarını belirleme ve işletmenin başka örgütlerden öğrenmesine yardımcı olma” olarak tanımlamaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2003: 304). Tüm bu tanımlardan hareket ederek, kıyaslamamanın kapsamlı bir tanımı şu şekilde yapılabilir: Kıyaslama, küreselleşen dünyada artan rekabete paralel olarak, örgütlerin, yenilik ve gelişmeleri sürekli takip etmelerinin gerekli olduğu bilincine varıp, iyileştirme gereken uygulamalarını, diğer işletmelerle ya da işletme içindeki en iyi uygulamalara sahip

bölümlerle sektör ve birim farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyi uygulamaları işletme/birim yapısına uyarlamayı, böylece alanında lider konuma ulaşmayı öngören ve bu döngüyü sürekli hale getirmeyi amaçlayan yönetsel bir araçtır (<http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c9s15/makale/c9s15m4.pdf>.; 05.03.2012).

Yapılan tanımlar doğrultusunda, stratejik İKY, işletmelerde uygulanan kıyaslama tekniğinin sürekliliği gerektirmesinden dolayı sistematik bir bakış açısı ile değerlendirmeye alması gerekmektedir. Böylelikle stratejik İKY, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında, rakip işletmelerin ve diğer sektörlerin uygulamalarını göz önünde bulundurarak, en iyi uygulamaları örnek alıp, işletmenin zayıf yönlerini geliştirecek stratejiler geliştirebilirler. Kıyaslama tekniği, yalnızca rakiplerle karşılaştırma yapılarak uygulanan bir teknik olmamakla birlikte, işletmelere; örgüt içi, sektörel ve genel olarak çok yönlü bir araştırma ve karşılaştırma imkanı sağlamaktadır. Bu bağlamda, taklitten öte, bir uyarlama faaliyeti olarak görülmesi gereken teknik, doğru şekilde algılandığı sürece, işletmelere rekabette üstünlük sağlamaktadır. Zira, stratejik İKY de, işletmelerde en iyi uygulamalara ilişkin süreçlerin nasıl işlediğini anlamak, hangi uygulamaların işletme stratejileri ile örtüşeceğini saptamak ve rakiplerini yakalayabilmekten öte, onları aşım bir adım ötede olabilme noktasında stratejik bir öneme sahiptir.

d) Yeniden Yapılanma: Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim organizasyonları etkileyen tüm çevresel faktörleri de çarpıcı bir biçimde değiştirmektedir. Pazar yapıları, müşteri beklentileri, rekabet koşulları artık çok farklıdır. Bu değişime ayak uydurabilmek, varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için organizasyonların yalnızca üretim ve pazarlama sistemlerini değil neredeyse tüm yapılarını ve işleyiş sistemlerini değiştirmeleri, baştan sona hemen tüm birimlerini ve süreçlerini yenilemeleri gerekmektedir (Barutçugil, 2004: 177-178). Reengineering”de yani yeniden yapılanmada organizasyon içindeki tüm süreçlerin radikal bir biçimde değiştirilmesi amaç değildir. Amaç, organizasyondaki stratejik ve artı-değer yaratan süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır. Bir kuruluştaki süreçlerin sayısı ne kadar fazla olursa olsun bu iki özelliği taşıyanların sayısı yarım düzineyi geçmez. Kuşkusuz stratejik ve artı-değer sağlayan süreçlerin yanı sıra bu süreçleri destekleyen sistemler (yönetim-bilgi sistemleri, sosyo-kültürel sistemler vb.), politikalar (örgütteki işlerin yapılmasını

düzenleyen yazılı kural ve yönetmelikler) ve organizasyon yapıları (çalışma grupları, bölümler, birimler vb.) da incelenecektir (<http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamaları/417-yeniden-yapılandırma-reengineering.html>: 11.03.2012). Buraya kadar ki bilgiler ışığında; stratejik İKY, işletmenin stratejik kararlarını hızlı bir şekilde verilebilme ve söz konusu kararların doğru zamanda uygulamaya konulmasında son derece kritik bir öneme sahiptir. Çünkü, işletmelerdeki yeniden yapılanma faaliyetleri işletmeye değer kazandıran ve işletme için hayati önem taşıyan süreçlerden oluşmaktadır ve bu yapılanma faaliyetlerinden olumlu sonuçlar alabilmek için de üst yönetimin desteğini ihtiyaç vardır. Bu bağlamda stratejik İKY'nin, üst yönetimin sağ kolu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik İKY, gerek üst yönetimin gerekse çalışanların işletmeyi bir bütün olarak algılamalarına katkıda bulunarak, iş akışının ve verimliliğin işletme içerisinde maksimum düzeye taşınmasını sağlama noktasında önemli roller üstlenmektedir.

2.17. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAPSAMINDA BAŞLICA YAKLAŞIMLAR

Yukarıda açıklanan stratejik İKY'ni etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin ardından, stratejik İKY'nin işletmelerin uzun dönemde yaşamlarını sürdürmesi ile doğrudan ilgili olduğu söylenebilmektedir. İşletmeyi uzun vadede başarılı kılarak amaçlarına ulaştırmadaki en önemli unsurlardan bir tanesi hatta en önemlisi hiç şüphesiz, insan sermayesidir. Söz konusu insan sermayesi; işletmelerin taklit edilemeyen ve işletme stratejilerine katkıda bulunan, kritik süreçlerde işletmenin odak noktasında yer alan çalışanların yetkinlikleridir. Stratejik İKY de bu yetkinliklerin verimliliğinin ve gücünün artırılmasında çok büyük bir önem taşımaktadır. Kuşku yok ki, işletmelerin paha biçilmez değere sahip olan mevcut insan sermayeleri; elbette, işletmelerin varlığını sürdürmesinde ve başarıya ulaşmasında tek başına yeterli olmamaktadır. İşletme içerisindeki tüm süreçlerin birbirleri ile uyumlu olması ve işletmenin genel amaçlarına göre bütünsel bir yaklaşım ile belirlenecek yönetim stratejileri doğrultusunda planlanması kaçınılmaz bir zorunluluğu ifade etmektedir. Tüm süreçlerin disiplinli ve titiz bir çalışma ile yürütülmesi, stratejik İKY'nin de sağlıklı işlemesine katkı sağlamaktadır. Bu

aşamada, stratejik İKY'nin, kurumsal sürdürülebilirlikteki rolünü daha iyi kavrayabilmek için, stratejik İKY'ne ilişkin bir takım yaklaşımların analiz edilmesinde yarar görülmektedir.

2.17.1. İnsan Sermayesi Yaklaşımı / Kaynak Tabanlı Yaklaşım

1960'lı yıllarda Schultz ve Becker gibi ekonomistler tarafından geliştirilen insan sermayesi yaklaşımı, ilk ortaya çıktığı zamanlarda birtakım eleştirilerle yüzleşmek durumunda kalmıştır (Nafukho, Hairston ve Brooks, 2004: 545). Sermaye tarafından işçi sınıfının sömürüldüğü inancıyla hareket eden akademik çevreler, insan sermayesi kavramına şüpheyle yaklaşmışlardır. İnsan sermayesi kavramının insanları bir makine gibi ele aldığı, bu nedenle insanı alçalttığını öne süren ekonomistler, zamanla sosyal sorunlarda ve çeşitli ekonomik analizlerde insan sermayesi yaklaşımını değerli bir araç olarak kabul etmişler ve 1960'larda söz konusu kavrama ilişkin takınılan düşmanca tutumlardan vazgeçmişlerdir (Durğun, 2008: 130). Son 20 yılda stratejik insan kaynakları yönetimiyle ilgili olarak ortaya çıkan çok sayıda farklı kuramsal yaklaşım insan kaynakları yönetiminin endüstri sonrası toplumlarda artan önemini yansıtmaktadır. İnsan sermayesi (beşeri sermaye yaklaşımı) bir firma içinde eğitim, deneyim, öğretim, bilgi (anlayış, zeka, algı), ilişkiler ve tek tek yöneticilerin ve çalışanların birikimini kapsamaktadır. İnsan sermayesi çalışan becerilerini ve bilgisini geliştirmek için yatırıma göre getiriye bağlı olarak işgücü maliyetleri üzerinde durmaktadır (Becker, 1993; Lepak ve Snell, 1999'dan aktaran Platonova, 2005: 7). İnsan sermayesi kuramı gelecekte verimlilik elde etmek için bireyin genel ve firmaya özgü bilgi ve becerilerine yatırımları içermektedir. İnsan sermayesi kuramı eğitim araştırmasına dayanır; ancak insan sermayesi muhasebesi, ücret, eleman alma ve stratejik insan kaynakları yönetiminin de kullanılan uygulamalarla insan kaynakları yönetimine uyarlanmıştır (Senjem, 2001: 62). İnsan sermayesi bir firmada insan kaynağının eğitim, deneyim, yargı, zeka-akıl, ilişkiler gibi yeteneklerini ve yöneticilerle çalışanların bireysel anlayışlarını içermektedir ve "insanın; ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanıldığı için" maliyeti olan ve işgücü pazarında bir fiyatı olan üretim yetenekleridir". Nitel olarak, insan sermayesi insanın kazanılmış becerilerini, bilgisini ve yeteneklerini

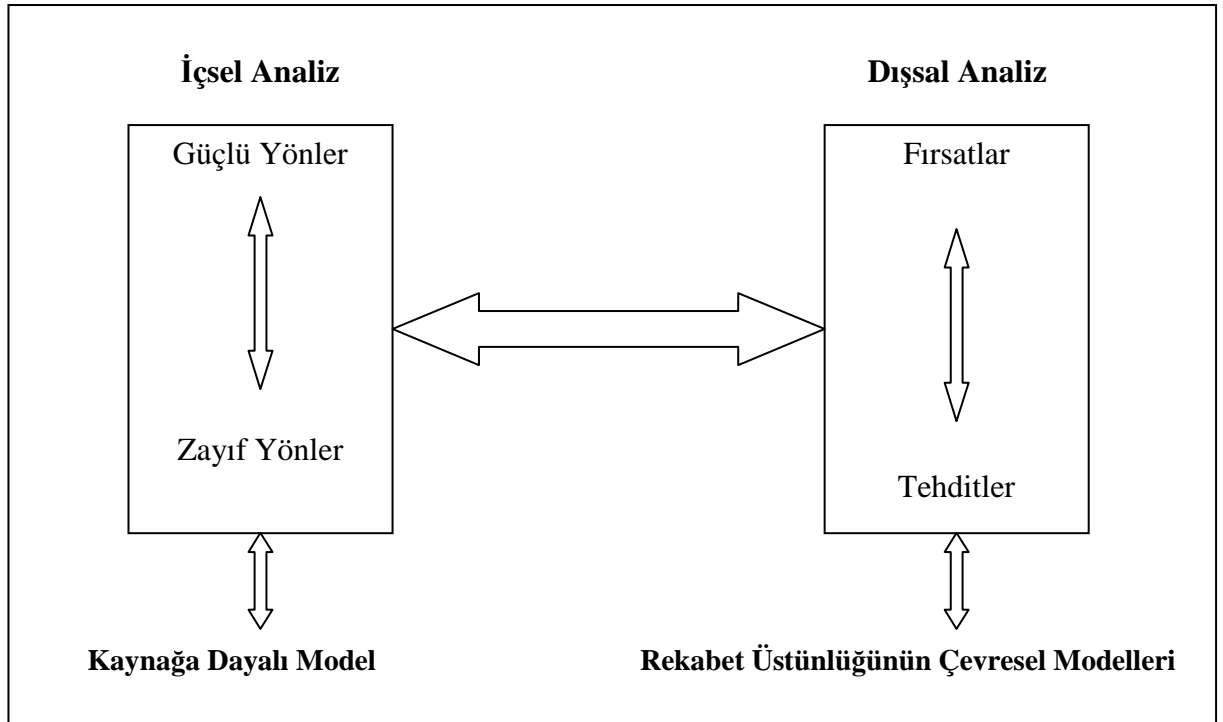
içerir (Cunningham, 2002: 93). İnsan sermayesi yaklaşımı insanların bilgi ve becerilerinin örgütlere ekonomik değer sağladığını savunmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde insan sermayesi kuramı yararlı bir kuramdır. Bunun da temel nedeni insan sermayesi kuramının insanları “değeri olan ve değerleri örgütün amaçları doğrultusunda artırılabilir şekilde yönetilebilir varlıklar” olarak görmesidir. Bu nedenle, insan sermayesine eğitimle ve bilgi ve becerilerin seçimiyle yatırım yapmak insan sermayesi yeteneklerini oluşturmanın yollarıdır (Platonova, 2005: 7). Günümüzde insan sermayesi önemli bir ekonomik değer sağlamaktadır ve örgütlerin başarısı için yaşamsal önemi vardır. Çalışanların bilgisini, yeteneklerini, teknik bilgisini, becerilerini ve deneyimini içeren insan sermayesinin, örgütler için stratejik bir varlık olduğu yönündeki düşünce giderek yaygınlaşmaktadır. Yapılan araştırmalar örgüt değerinin % 80’ini insan sermayesini de içeren fiziksel olmayan varlıklardan oluştuğunu göstermektedir. İKY gibi insan sermayesi sorunları çok sayıda örgütün stratejik gündemindedir. İnsan sermayesinin ekonomik değerinin daha iyi bir algılanması ve günümüzde yüksek düzeyde becerili çalışanların yetersizliği şirketleri faaliyetleri gerçekleştirmek ve büyümeyi sürdürmek için yetkin çalışanları işe almak, eğitmek ve elde tutmak için saldırganca rekabet etmeye zorlamaktadır. Bundan dolayı, insan sermayesi kuramı stratejik İKY alanında yaygın olarak kullanılmaya devam etmektedir (Platonova, 2005: 9’dan aktaran Genç, 2009: 45).

İnsan sermayesi yaklaşımına paralel bir bakış açısı ile geliştirilen kaynak tabanlı yaklaşımı da; başarılı stratejilerin, işletmenin sahip olduğu kaynaklar aracılığıyla oluşturulabileceğini ileri sürerek insan sermayesi yaklaşımının tamamlayıcıdır. Kaynağa dayalı yaklaşımın öncülerinden Barney, sadece dış piyasa analizi ile başarıya ulaşılamayacağını, örgütün beceri ve yeteneklerinin, rakipler tarafından taklit edilemez özelliklerinin de analiz edilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. SWOT analizinde yerine koymak gerekirse, daha önce bahsettiğimiz yaklaşımlar dışsal ‘Tehdit ve Fırsatlar’ın” stratejik önemine vurgu yaparken, kaynağa dayalı yaklaşım örgütün içsel “Güçlü ve Zayıf” yönleri’nin stratejik önemi üzerinde durmuştur.

Barney’e göre örgütler, dışsal tehditleri yok ederek ve kendi zayıf yönlerinden kaçınarak, dışsal fırsatları değerlendirip güçlü yönlerini geliştiren

stratejileri hayata geçirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilirler. Ayrıca Barney, örgütün kaynak ve yeteneklerinin rekabet üstünlüğünü sürdürmede dört özelliğinden söz etmiştir. Bu özellikler kaynak ve yeteneklerin *değerli, az bulunur, taklit edilemez ve yeri doldurulamaz* oluşudur (Bratton ve Gold, 1999: 52). (Bkz Şekil 22).

Şekil 22: SWOT Analizi ile Kaynağa Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli

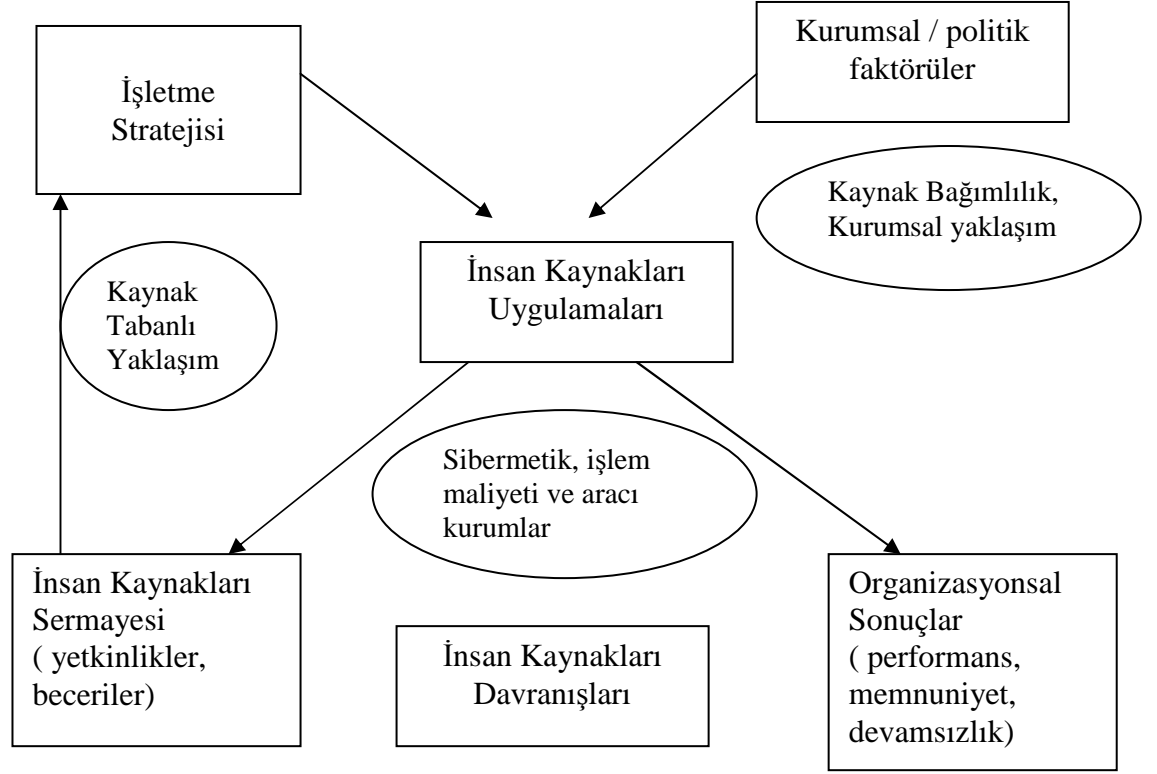


İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı ve uygulamaları incelendiğinde “stratejik” niteliğinin sadece “örgüt içi” faktörler (süreç, kuram, ön kabul ve uygulamalar) aracılığı ile anlaşılamayacağı kolaylıkla görülecektir. Zira geçmişte olduğundan farklı bir konsept karşılık gelen bu yeni ve “stratejik” durum örgüt çevresinde gerçekleşen değişimle ilişkili bir dizi faktörün (dışsal) etkisi ile ortaya çıkmıştır.

Hatta denilebilir ki, insan kaynakları yönetimi anlayışındaki stratejik nitelikli bu değişim içsel faktörlerden çok bu dışsal bazı faktörlerin etkisi altında gerçekleşmiştir. Dolayısı ile örgüt içi süreçlerin (örgütlenme biçimi, üretim, kalite, insan unsuru vb.) radikal biçimde değişmesine neden olan bu dış çevre faktörleri

anlaşılmasından “insan kaynakları yönetimi” konusunun stratejik bir dönüşüme uğraması (sadece örgüt içerisinde bakılarak) nedensel olarak anlaşılabilir.

Şekil 23: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Temel Teşkil Eden Modeller



Kaynak: Wright ve McMahan, 1999, s.118.

Şekilde görülen sibermetik ve işlem maliyet modelleri; strateji, insan kaynakları uygulamaları ve hem İK sermaye havuzu ve İK davranışları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Buraya kadar ki bilgiler ışığında; stratejik İKY, insan sermayesi ve kaynak tabanlı yaklaşımı ile işletmelerin öncelikli kaynaklarını ve yeteneklerini ortaya çıkarmasına ve bu yetenekleri geliştirerek, işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerine katkıda bulunmaktadır; çünkü her iki yaklaşımın da merkezinde rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilir rekabet avantajları yer almaktadır. Bundan dolayı stratejik İKY, işletmelerin devamlı başarısının sağlanmasında stratejik kaynakların bir parçası olarak odak noktası haline gelmektedir. Zira bir işletmeyi özgün kılan işletme çalışanlarının yetenekleridir. Kaynak tabanlı yaklaşım da

stratejilerin belirlenmesi noktasında işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının yetenekleri üzerinde durmaktadır.

2.17.2. Evrensel Yaklaşım- En iyi Uygulamalar Yaklaşımı

Stratejik İKY'ne evrensel yaklaşım temelde insan kaynakları uygulamalarının organizasyonsal performans ile ilişkisine odaklanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bazı insan kaynakları uygulamaları tüm organizasyonlarda ve tüm koşullarda organizasyonsal performansı olumlu yönde etkilemektedir (Lengnick ve Hall vd.,2009: 5). Delery ve Doty, 1996: 803) evrensel bakış açısını benimseyen araştırmacıların stratejik İKY alanında “en iyi uygulamaların” varlığına inandıklarını belirtmektedir. Bu anlayışa göre bazı uygulamalar daima diğerlerine nazaran daha iyidir ve tüm işletmeler bu en iyi uygulamaları hayata geçirmelidir (Keçecioglu, 2012: 121). Evrensel yaklaşım bütün İKY uygulamalarının stratejik olmadığını; sadece kuramsal ya da ampirik olarak örgütsel performansla ilişkili olan İKY uygulamalarının stratejik olduğunu varsaymaktadır. Evrensel yaklaşımı benimseyen örgüt kuramcıları belli insan kaynakları uygulamalarının daha çok kullanımının örgütsel performansı yükselteceğini ya da tersine azaltacağını varsaymaktadırlar (Platonova, 2005: 11-12). Evrensel kuramı benimseyen araştırmacılar, stratejik İKY’inde “en iyi uygulamaları” ele almışlardır.

İKY uygulamaları, çalışanlar arasında katılımı özendiren ve işlerin gerçekleştirilmesinin geliştirilmesine olanak sağlayan örgütsel yapıların hazırlanması ile de firma performansını etkileyebilir. Çapraz işlevsel takımlar, iş rotasyonu ve kalite çemberleri, bunların hepsi böyle yapıların özellikleridir (Huselid, 1995: 638). Evrensel yaklaşım İK uygulamalarının işletme ile ilgili sonuçlara/kar artışına katkı sağladığına ilişkin teşvik edici bilgiler verebilmiştir. Güncel uygulamaların belirlenmesi bu yaklaşımın uygulamaya iyi bir şekilde uyarlanmasına olanak sağlamaktadır. Ancak, evrensel yaklaşımla ilgili bazı soru işaretleri de bulunmaktadır. İlk olarak, evrensel yaklaşımda nedensel ilişkinin varlığı kesin değildir. Ampirik çalışmalardan elde edilen sonuçlar neticesinde, evrensel yaklaşım çerçevesindeki uygulamalarla işletmenin yüksek performansa ulaştığına dair kesin bilgilere ulaşmak

zordur. İkinci olarak, çevresel karmaşıklığın çok yüksek olduğu günümüzde çok sayıda etken işletme performansını yükseltebilmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları da kuşkusuz bir etkidir ancak; stratejik insan kaynaklarının olası etkilerini gösterebilmek için araştırmalar çok boyutlu olarak gerçekleştirilmelidir (Senjem, 2001: 26).

Bu bağlamda evrensel yaklaşım çalışanların kabiliyetlerini pekiştirmeyi hedefleyen belirli uygulamalar, belirli işe alma ve seçme yöntemleri, kapsamlı eğitim programları üzerinde odaklanmaktadır. Ayrıca çalışanların bağlılığı ve katılımı, sorunların çözümünde mutabakat arayışı, takım çalışması ve işe yönelik teşvikler, iş tasarımı ve ücretlendirmeye ilişkin geliştirilen yeni politikalar evrensel yaklaşım kapsamında irdelenmektedir (Alcazar vd.,2005: 635 aktaran: Keçecioğlu, 2012: 121-122). Diğer yaklaşımlarla kıyaslandığında evrensel bakış açısının eksiksiz ve net olarak nitelendirilebilecek kuramsal temellerinin olmadığı görülmektedir. Evrensel yaklaşıma ilişkin önermelerin İşlem Maliyeti ve Aracı ile Vekalet Kuramları çerçevesinde hayat bulduğu söylenebilir (Keçecioğlu, 2012:122). İşlem maliyeti yaklaşımı stratejik insan kaynakları yönetimine bir finans ve ekonomi bakış açısından yaklaşmaktadır. İşlem maliyetleri kurumlar arasındaki değişimleri görüşmek, izlemek, değerlendirmek ve yürütmekle ilişkilendirilirler ve bu masraflar değişimleri daha verimli hale getirmek için yapılmaktadır. Vekalet kuramı ise, bir stratejik yapının İK değeri sadece stratejik karar alma düzeyinde gerçekleşebilir. Bu bağlamda, tepe yönetiminde bir İK temsilcisi ya da sorumlusu olmalıdır.

2.17.3. Yapısal ve Durumsal/ Koşulsal Yaklaşım

Yapısal yaklaşım çoklu bağımsız değişkenler modelinin tek bir bağımsız değişkenle ilişkili olduğunu varsaymaktadır (Hester, 2005; 35-37). Yapısal yaklaşım yapıyı saptamak için bütüncül araştırma modellerini ya da etkenlerin en üst düzeyde etkililiği için ortaya konmuş benzersiz modelleri kullanır. Bu türden yapılar doğrusal olmayan sinerjik etkileri ve yüksek düzeyde etkileşimleri temsil ederler. Yapısal kuram sistem yaklaşımını kullanır ve bütünsel insan kaynakları uygulamalarına dayanır. Durumsal yaklaşım belli insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel strateji arasındaki ilişkilere odaklanırken yapısal yaklaşım; birbirleriyle ya da doğru

stratejiyle ya da her ikisiyle birlikte kullanıldığında üstün performansa ulaşılacağını öngören insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiler modeline odaklanmaktadır (Platonova, 2005: 12). Yapısal yaklaşım durumsal ve evrensel yaklaşımlara göre çeşitli nedenlerle daha karmaşıktır. İlk olarak yapısal kuram; yapıları ortaya çıkarabilmek için bütüncül ilkesel araştırma ya da en üst düzeyde etkili olduğu varsayılan etkenlerin benzersiz modelleri üzerine kurulmuştur. Bu yapılar geleneksel iki değişkenli koşulsal kuramla temsil edilemeyen doğrusal olmayan sinerjik etkileri ve yüksek düzey etkileşimleri temsil eder. İkinci olarak, yapısal kuram ilgili etkenlerin çoklu benzersiz yapılarının en üst düzeyde performansla sonuçlanacağını varsayarak eş-kesinlik varsayımı ile bütünleşmiştir.

Üçüncü olarak, bu yapılar ampirik olarak ortaya konabilen olağan dışılıktan çok kuramsal yapılar olan ideal tipler olarak kabul edilirler. Bu farklılıkların bir sonucu olarak, stratejik İKY çerçevesinde çalışan yapısal kuramcılar kuramsal olarak İK uygulamalarının ya da çalışma sistemlerinin yatay uyumunu maksimize eden içsel uyumu elde etmelidirler ve daha sonra dikey uyumu maksimize etmek için bu çalışma sistemlerini farklı stratejik yapılarla birleştirmelidirler (Delery ve Doty, 1996: 808-809). Durumsal ya da koşulsal yaklaşım bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin kritik koşulsal değişkenin farklı düzeyleri için farklı olacağını varsaymaktadır. Stratejik İKY literatüründe örgütün stratejisi genellikle birincil koşulsal etkidir. Bu bakış açısına göre, örgüt örgütün stratejisiyle uyumlu olan çalışan davranışlarını desteklemek için İK uygulamalarını gerçekleştirmelidir. Stratejinin ve İK uygulamalarının bu düzeni örgütlerin daha üstün performansa ulaşmalarına olanak tanıyacaktır. (Platonova, 2005, 12 ve Delery ve Doty, 1996:807, aktaran Genç, 2009: 97). Durumsal yaklaşım evrensel yaklaşımdan daha karmaşıktır; çünkü durumsal yaklaşım evrensel yaklaşımın kapsadığı basit doğrusal ilişkilerden çok daha karmaşık etkileşimleri içermektedir. Durumsal yaklaşım, örgütsel performansın örgütsel strateji ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki uyumun bir fonksiyonu olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle, istatistiksel etkileşimler stratejinin farklı düzeylerinin İK-örgütsel performans ilişkisini nasıl etkilediğini belirleyen birincil araçlardır (Genç, 2009: 87). Durumsal yaklaşım, örgütsel stratejinin farklı tiplerinin örgütsel stratejiyle nasıl ilişkili olduğunu kapsayarak en iyi uygulamalar yaklaşımının basit doğrusal ilişkisinin ötesine

geçmektedir. Ne var ki; gerçekte bu örgütlerin çoğu sürekli değiştiklerinde ve çevrelerine uyum sağladıklarında, uyum kavramı çerçevesinde durağanlık ve istikrarı harekete geçirmiş görünmektedirler. Yazarlar bütün örgütlerin değiştiğini ve bundan dolayı bütün bağlantıların ve ilişkilerin de aynı zamanda değişmesi gerektiğini ki; uyumun da değişmesi gerektiğini varsaymaktadırlar. Bir çözüm olarak, sürekli yeniden tasarım ve zorlu bir girişimcilik önermektedirler. Ne var ki; insan varlıklarına uyum ve yatırıma yeni bir felsefeyi uyarlama çabası içinde oldukları görülmektedir (Genç, 2009: 87).

2.17.4. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım; strateji, insan uygulamaları ve davranışlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin nasıl ilişkili olduğunu sorgulamaktadır. Siberetik ve İşlem Maliyeti Aracı (Vekalet) Kuramları; insan kaynakları uygulamaları, strateji, insan kaynakları sermayesi arasındaki ilişkilere ek olarak davranışları da irdeler ve kaynaklı tabanlı yaklaşımdan farklılaşır (Keçecioglu, 2012: 117- 118). Stratejik insan kaynakları yönetiminde kullanılan özgün ve popüler kuramsal modellerden biri de davranışsal yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımın temelleri durumsallık kuramındadır. Kuram, strateji ile örgütsel davranış arasında düzenleyici olarak çalışan davranışına odaklanmaktadır. Yaklaşımın temel varsayımına göre; çeşitli istihdam uygulamalarının amacı çalışan tutum ve davranışlarını ortaya çıkarmak ve kontrol etmektir. Örgütün farklılaşmasında en önemli paya sahip tutum ve davranışlar örgütsel stratejiyi de içerecek şekilde örgütün değişik özelliklerine dayanmaktadır. Stratejik İKY kapsamında, örgütsel stratejinin gerektirdiği rol davranışındaki bu değişiklikler bu davranışları ortaya çıkaracak ve güçlendirecek değişik İKY uygulamaları gerektirmektedir.

Davranışsal yaklaşım esasen strateji, İK uygulamaları ve İK davranışlarının nasıl birbiriyle ilişkilendiğiyle ilgilenmektedir (Wright ve McMahan, 1992: 299). Buraya kadar verilen bilgiler doğrultusunda stratejik İKY yaklaşımlarını özetlemekte yarar görülmektedir. Evrensel yaklaşım, örgüt performansını iyileştiren herhangi bir en iyi İKY modeli, örgüt stratejisi nasıl olursa olsun, tüm işletmelerde aynı olumlu sonucu sağladığı görüşüne dayanmaktadır. Durumsal/ Koşulsal yaklaşım, değişik İK stratejilerininin değişik işletme stratejileri için uygun olacağı görüşüne dayanmaktadır.

Kaynaklara dayalı yaklaşım ise, bir örgütün rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edilmesinin örgütün kaynaklarına bağlı olduğunu, özellikle insan kaynağının “ İnsan Sermayesi” olarak görülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011: 10). Bütün bu yaklaşımlar stratejik İKY’ni üç temele dayandırmaktadır. Bunlar; Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Stratejik Uygunluk ve Stratejik Esnekliktir. Stratejik İKY’nin temel amacı, İKY’nin stratejik yönetim ile bütünleşmesini sağlamaktır. Son yıllara kadar stratejik İKY alanındaki çalışmalar, bağımsız İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin araştırılması şeklinde olmuştur. Ancak, durum bugün önemli ölçüde değişmiştir. Stratejik yönetim alanında kaynaklara dayalı işletme modelinin ortaya çıkışı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün (SRÜ) kaynağı konusunda önemli bir paradigma değişikliğine yol açmıştır. Bu modele göre, SRÜ’nün temel belirleyicisi işletmenin dış çevresindeki fırsatlar değil, kontrolünde bulunan kaynaklardır. Stratejik yönetimde en çok kullanılan bu model, stratejik İKY de etkilemiştir. Sözü edilen modele dayalı stratejik İKY anlayışında, insan kaynakları hem çalışanlar hem fonksiyon olarak maliyet kaynağı olarak görülmekten çok, işletme için değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır (Seviçin, 2006: 183). Kaynaklara dayalı yaklaşımın temel görüşü şu şekildedir: Örgüt, çalışanları ya da personeli, işletmeyi oluşturan tüm kaynakları uygun şekilde birleştirerek ya da bir araya getirmek suretiyle bu kaynakları “kıt”, “taklit edilemez”, “değerli” ve “ikame edilemez” hale dönüştürmekte ve böylece bu kaynaklar sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün kaynağı olmaktadır. Bu kaynağın ayrılmaz parçasını teşkil eden İK sistemleri, iyi eğitilmiş, yetenekli, işine kendini adanmış kaliteli insanlardan oluşan sermaye havuzu oluşturmakta ve böylece stratejik davranışlara sahip ekipler ve gruplar yüksek performans göstererek sosyal sermaye üretmektedir. Kaynaklara dayalı yaklaşımda, işletmeler kaliteli ve nitelikli personeli istihdam ederek rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Öte yandan rakip örgütler de bu yaklaşımı benimseyip uyguladıkları için, normal İKY kural ve uygulamaları ile rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi garanti edilememektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü garanti edebilmek için, örgütün İKY ve diğer kaynaklarının kıt, taklit edilemeyen değerli, ikame edilemeyen özellikleriyle yetenek, bilgi ve farklılık yaratan bir örgüt yapısının ya da kaynaklarının bir araya getirilmesiyle sağlanmaktadır. Bir araya getirilen bu örgüt unsurları ya da kaynakları; müşteri

taleplerine daha hızlı cevap verme, marka yaratma, mal ve hizmet kalitesi ve ilişkisel pazarlama yaklaşımı, örgütün rekabet stratejisinin birleştirici parçalarını oluşturmaktadır. Kaynaklara dayalı yaklaşım, çalışanların yetenek ve iş yapabilme kapasitelerine yoğunlaşmak, rakiplerden daha hızlı öğrenmek ve insan sermayesini korumak ve genişletmek gerektiğini öngörmektedir. Stratejik Uygunluk ise, hem örgütün stratejik yönetim süreciyle İKY faaliyet ve uygulamaları arasında dikey bir entegrasyonun ve hem de İKY faaliyet ve uygulamaları arasında yatay entegrasyonun yapılmasını öngörmektedir. Böylece, bir taraftan İK dışındaki örgüt kaynakları ile İK faaliyet ve uygulamaları arasında bir uyum sağlanırken, diğer taraftan da İK faaliyetleri ve uygulamalarını oluşturan personel bulma ve seçimi, eğitim-geliştirme, kariyer planlama, performans değerlendirme ve diğer İK faaliyet ve uygulamaları arasında da uyum temin edilmektedir (Özgen ve Yalçın, 2011: 11).

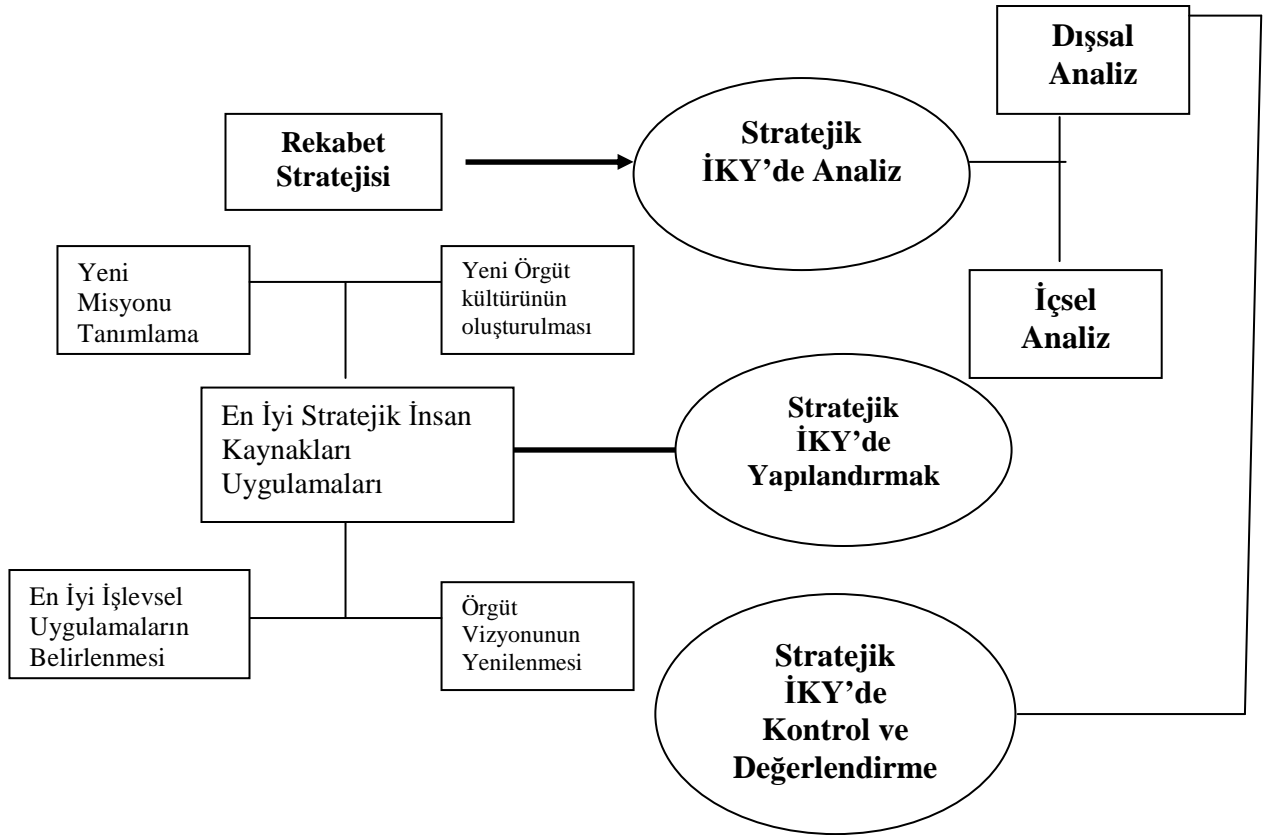
Stratejik Esneklik de; örgütün, rekabetin bulunduğu örgütsel çevre faktörlerinde meydana gelen değişimlere cevap verebilme ve adapte olabilme yeteneğidir. Örgütsel çevrede meydana gelen farklılıklar, esneklik stratejisini etkileyecektir. Bu nedenle, İK faaliyet ve uygulamalarının değişen çevre koşullarına kolayca adapte olabilme özelliğine sahip, yani esnek olması gerekmektedir; çünkü dinamik ve belirsiz bir çevre ortamında faaliyet gösteren örgütler, yetenek düzeyi yüksek çalışanlar ya da insan sermayesi havuzunu üreten organik İK sistemlerine ihtiyaç vardır (Özgen ve Yalçın, 2011: 12).

2.18. REKABETÇİ ORTAMDA KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ SAĞLAYACAK STRATEJİK İKY SÜRECİ VE UYGULAMALARI

Rekabetçi ortamda, rekabet üstünlüklerini koruyarak varlıklarını sürdürülebilir kılma bir çok işletme için önemli bir sorundur. Bu noktada stratejik İKY süreci, örgüt içi ve örgüt dışı küresel çevre koşullarına ve işletme stratejilerine göre oluşturulan amaçlar ışığında düşünülmesi gerekmektedir. Bu sürecin genel çerçevesini; benimsenen rekabet stratejisi, çekirdeğini ise söz konusu stratejiye uygun insan kaynaklarına ait stratejik uygulamalar oluşturmaktadır. Stratejik İKY süreci genel çerçevede; stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol evrelerine bağlı olarak değerlendirilmektedir (Akdemir, 2005: 442-443). Bu süreçte yapılmak istenen

aslında, rekabet stratejisine uygun olarak insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin strateji ve uygulamaların belirlenmesidir. Rekabet stratejisi açısından stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarına ait; iş ve işgören unsurlarının organizasyonun rekabet gücünü ve başarısını artırmak için yeni değerler elde etmeye yönlendirilmesi olarak değerlendirilmektedir (Bkz: Şekil 24).

Şekil 24: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



Kaynak: Akdemir, 2005, s.443.

Şekilde görüldüğü gibi, stratejik insan kaynakları yönetimi süreci, genel bir çerçevede ve öz olarak üç aşamada gerçekleşen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreç; stratejik analiz, yapılandırma ve kontrol süreçlerinden oluşan aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar iyi planlandığı ve yönetildiği sürece, işletmelere uzun

vadede yarar sağladı gibi; işletme hedeflerinin başarılı şekilde gerçekleşmesine de katkıda bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliği sağlayacak stratejik İKY sürecine ek olarak, işletme stratejileri ile uyumlu uygulamaların hayata geçirilmesi işletmelere rekabette avantaj da sağlamaktadır. En iyi uygulama modeline göre, stratejik başarının sağlanması veya rekabet stratejisinin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için insan kaynakları yönetiminin en iyi uygulamaları belirlemesi ve gerçekleştirmesi gerektiğini daha öncede belirtilmiştir. Bu bağlamda, rekabet stratejisinin başarısı veya gerçekleşmesi için gerekli olabilecek en iyi stratejik uygulamalar; yeni örgüt kültürünün oluşturulması, küresel vizyon belirlemesi, yeni misyonu tanımlaması ve en iyi işlevsel uygulamaların belirlenmesi şeklinde ele alınabilmektedir. Bu uygulamaları özet şekilde ele almakta fayda görülmektedir.

Yeni örgüt kültürünün oluşturulması: Rekabete bağlı bir örgütsel değişikliğin ardından, insan kaynakları yönetiminin karakteristiği ve aktiviteleri de değişmektedir. Böylece, işletmelerin örgüt kültürlerindeki; “paylaşılan vizyon” ve “örgütsel amaç ve değerleri” anlama noktalarının farklı seviyelerde olmaktadır. Bu farklılıktan dolayı stratejik insan kaynakları yönetiminde, farklı örgütsel ihtiyaçlar ve değerler yer almaktadır. Açık bir yapıya dönüştürülmesiyle oluşturulabilir. Rekabet stratejisinde örgüt, aşama, aşama, merkezi ve tepeden yönetilen, kurallara dayalı (kontrol temelli) örgüt kültüründen, aşağıdan yukarıya, etkin iletişimle çalışan, sorumlulukları paylaşmış, esnek örgüt kültürüne (esnek temelli) adapte olacak bir yapıya dönüştürülmelidir. Çünkü kontrol temelli kültüre sahip olan örgütlerin, insan kaynakları uygulamaları esnek kültür temelli örgütlerden farklıdır. Kontrol temelli kültürde, çalışanların verimli olmaları ve emirlerle düzenlenmiş bir durum içerisinde davranmaları beklenmekte, oysa esnek temelli yapıda böyle bir durum söz konusu olmamaktadır (Wallum, 2000: 49). Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan Rekabet ortamında esnek temelli kültüre sahip olan işletmelerin, stratejik insan kaynakları uygulamaları daha esnek, proaktif ve stratejik olarak değerlendirildiğinden, insan kaynakları yönetimi, bu süreçte önemli bir role sahiptir.

Küresel Vizyon Belirleme: Küreselleşme ile birlikte işletmenin imajının nasıl olacağı konusunda karar vermek için, tepe yönetimi, insan kaynakları ve diğer fonksiyonlardaki çalışanlar birlikte karar vermek zorundadır. Bu çalışmada, gruplar; yapı, kültür, işletme ve insan kaynakları süreçlerindeki temel unsurlar, çalışanların

yetenekleri ve davranışları gibi konuları hayallerinde birlikte canlandırabilirler. Bu durum aslında gelecek hakkında konuşmanın ve düşünmenin alternatif bir yolu olarak tercih edilebilir. Bu alternatif yola kısaca “hayalleri birleştirme” adı verilebilir. Rekabetle birlikte gelecekte neyin önemli olacağı ve bu rüyaların nasıl gerçekleşeceği, bu gruplar tarafından ortaklaşa belirlenmeli ve rekabet için gerekli olan faktörler açıklanmalıdır. Ayrıca geleceğin rekabetçi organizasyonunu tasarlariken dikkatle incelenmesi gereken en önemli konular: Tepe yönetimini önemli pazarları hedefleyerek karlılığı artırmayı düşünen uzmanlardan oluşturmak, yüksek düzeyde performans gösteren işletmeye ulaşmak, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmede temel rol oynayan takımları oluşturmak, işe alım sürecindeki yetenekleri global bir boyutta tanımlamak, üretim dizaynı noktasında dünya standartlarına ulaşmak, yenilik ve girişimcilik kültürünü geliştirmek, şeklinde sıralanabilir (Gratton;2000;29). Küreselleşme sürecine bağlı olarak organizasyon yapısının yenilenmesi, aslında geleceğe yönelik bir modernizasyon çalışmasıdır. Bu modernizasyon, aslında küreselleşme ile birlikte geleceğin organizasyonu tasarlamaya yönelik çalışmalar bütünü olarak görülebilmektedir.

Yeni Misyon Tanımlama: Rekabet ortamında belirlenecek olan yeni örgüt misyonu; örgütün tamamı için ortak bir yön oluşturmaktadır. Örgüt kültüründeki bazı değerler de yeni misyon doğrultusunda şekillendirilir. Yeni örgüt misyonu; örgütün tamamının birlikteliğini sağlamalı, mistik çerçevede örgüte ortak bir düşünce ve görev yüklemelidir. Bu ortak görevi yerine getirecek kişilerin bulunması, işe alınarak eğitilmesi ödüllendirilmesi vb görevler ise insan kaynakları yönetimini temel işlevleridir.

En İyi İşlevsel Uygulamaların Belirlenmesi: Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında stratejik insan kaynakları uygulamalarının belirlenmesinde temel amaç, benimsenen rekabet stratejisinin başarıya ulaşmasını sağlayacak en uygulamaların geliştirilmesi ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasıdır. Ayrıca işlevsel ve spesifik iş konuları, insan kaynakları ve diğer hat yöneticileri tarafından stratejik iş hedeflerine ulaşmak için birlikte ele alınması gereken unsurlardır. (Schuler, 1992: 12). Böylece, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bu uygulamalar genel olarak rekabet faktörüyle ilgili olarak üç başlık altında toplanabilir. Bunlar; yenilikçiliğe, kaliteyi artırmaya ve maliyet düşürmeye yönelik

insan kaynakları işlevlerine ait stratejik uygulamalar olarak değerlendirilebilmektedir. Söz konusu üç unsurun kilit anahtarı, işletmelerin sahip olduğu işgücünün kabiliyeti ve niteliğidir. İşletmelerde işgücü kabiliyetlerinin işletme hedeflerinde ve stratejik İKY uygulamalarında etkin rolünün tanımlanması işletmenin varlığını sürdürülebilir kılmasında kaldıraç görevi görmektedir (Kermally, 2006: 59-60). Çalışan kabiliyetlerini geliştirmek için en iyi uygulama stratejilerine uyarlamak için bir kılavuz hazırlamıştır. Çalışmada stratejilerin belirsizlik koşullarında formüle edildiğini ve uygulandığını, bu nedenle değişim karşısında uyanık olunması gerektiğini, değişimlere karşı organizasyonel yapabilirliğin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesinin ve kabiliyetlerin sadece şu anki değil aynı zamanda gelecekteki iş ihtiyaçlarını da karşılaması gerektiğine dikkat çekmektedir.

2.19. KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

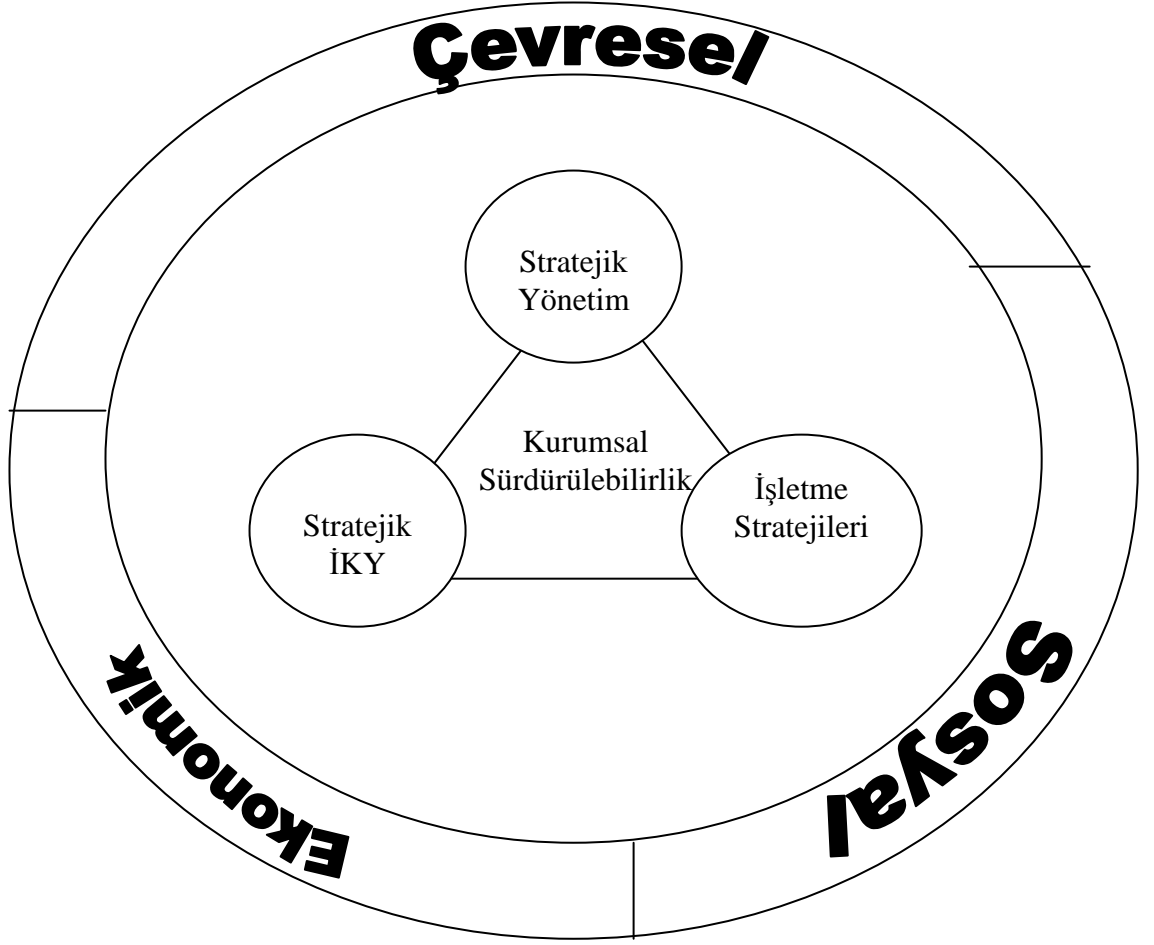
Buraya kadar ki bilgiler ışığında, gerek kurumsal sürdürülebilirliğin gerekse stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmeler bazındaki hayati önemi ayrı ayrı değerlendirmeye alınmıştır. Kurumsal sürdürülebilirliğin, birbirine bağlı; ancak iyi planlanması gereken karmaşık kuram ve kavramlardan oluştuğu; buna ek olarak işletmelerin sadece finansal faaliyetlerini değil çevresel ve sosyal faaliyetleri de kapsadığı çalışmanın ilk bölümünde detaylı olarak incelenmiştir. Ancak, kurumsal sürdürülebilirliğin işletme açısından önemini kısaca özetlemekte fayda vardır. Kalıcı olmak ve yaşamını sürdürebilmek için savaş meydanlarında kıyasıya mücadele eden işletmeler, yeni çevre ve yeni ekonomi koşulları altında çok yönlü bir değişim sürecine girmişlerdir. Hiç şüphesiz insanlık tarihinde nadir görülen bu hızlı değişimden nasibini alan işletmelerin bazıları rekabet gücünü koruyarak varlığını sürdürmeyi başarmıştır. İşletmeler, 21. yüzyılın rekabetçi ortamında ayakta kalarak, pazar arenalarında galibiyeti devamlı kılabilmek için söz konusu değişime en iyi şekilde adapte olmak zorunda kalmışlardır. Buna karşın, değişime direnerek ve geleneksel bakış açısını korumaya çalışarak varlığını devam ettirebileceğine inanan işletmeler, rekabet savaşını en başından kaybetmişlerdir. Değişim rüzgarından son derece etkilenen işletmelerin; geleneksel finansal göstergeleri, onların yaşamlarını

sürdürülebilir kılma noktasında yetersiz kalmıştır. Artık işletmelerin sosyal konulara eğilmeleri isteğe bağlı bir durum değil, varlıklarını korumaları ve sürdürebilmelerinin başlıca unsurlarından biri olarak kabul edilmiştir; çünkü işletmeler istemli ya da istemsiz olarak çevresel ve sosyal pek çok soruna neden olmuşlardır ve olmaya devam ettikleri için her geçen gün bilinçlenen toplumsal baskılara maruz kalmışlardır. Her ne kadar işletmenin başarı ölçütü yarattığı ekonomik değer olarak kabul edilse de ve her şey bu amaca hizmet etse de, toplumsal ve çevresel hedeflerini gerçekleştirmeksizin işletmenin varlığını sürdürmesi son derece güçtür; çünkü uzun bir yaşam süresine sahip olmak isteyen işletmeler, dış dünyadaki toplumsal ve çevresel değişimlere karşı duyarlılıkları eleştirilmeye başlanmışlardır. Bu bağlamda kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı, günümüz rekabet ortamındaki işletmeleri sosyal, çevresel ve ekonomik sistemin bir parçası olarak kabul etmektedir ve işletmelere uzun dönemde fayda sağlayabilecek bir yaklaşımdır. Bu nedenle işletmelerin; ekonomik, çevresel ve toplumsal mücadele alanlarını bir bütün olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. İşletmelerin içinde buldukları toplumdan bağımsız faaliyet göstermelerinin mümkün olmadığı yeni ekonomik düzende, işletmeler teknolojiyi yaygınlaştırarak, verimliliği artırarak, çevreyi yöneterek ve marka değeri yaratarak sürdürülebilir kalkınmanın her zaman etkin bir aracı olmuştur. Bunların yanı sıra işletmelerin, kurumsal düzeyde çevresel, sosyal ve ekonomik anlamda sürdürülebilir olma özelliği gösterebilmeleri için; strateji, finansal, müşteri ve ürün, yönetim ve hissedarlar ile insan konularında son derece önemli sorumluluklara sahip olmaları gerekmektedir, çünkü işletmeleri bugünden geleceğe taşıyacak güce sahip olan en büyük kaynak, hiç kuşkusuz “insan”dır.

Buraya kadar ki bilgiler ışığında, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımının ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları ile bir bütün olduğu söylenebilmektedir. Her boyutun kendi içerisinde farklı yönleri ve etkileri olsa da, birbirlerinden bağımsız olarak düşünülmeleri mümkün değildir. Zira kurumsal sürdürülebilirliğin bu üç boyutu da insan faktörü çevresinde toplanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin işletme bazındaki önemini kısaca özetlemenin ardından, günümüz iş dünyasında işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmelerini ve yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlayan, işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi faaliyet ve politikalarını bütünleştirerek uyumlu hale getiren ve “insan” kaynağını sürdürülebilir rekabet

üstünlüğü sağlamada stratejik bir unsur olarak gören “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” çalışmanın ikinci bölümde ana hatlarıyla incelenmiştir. Ancak, stratejik İKY'nin, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ve boyutlarını kapsayan kritik bağlantısını kurmak için stratejik İKY'nin işletmeler açısından önemini özetlemekte fayda görülmektedir. Stratejik İKY, bir örgütün gelecekte hareket etmek istediği yön konusundaki niyetine göre insan kaynaklarının stratejik yönetimine ilişkin makro bir yaklaşımdır. Bu bağlamda stratejik İKY; yapı, kalite, kültür, değerler, bağlılık ve kaynakları geleceğin ihtiyaçlarıyla uyumlaştırma gibi makro konularla ve aynı zamanda uzun dönemli beşeri sorunlarla ilgilidir. Stratejik İKY aynı zamanda, tedarik, seçim, eğitim ve geliştirme ve ödüllendirme gibi İK faaliyetleri aracılığıyla işletmenin stratejilerinin oluşturulmasında ve uygulanmasında İK işlevini stratejik bir ortak olarak kabul etmeyi ifade etmektedir. Tanımlarda vurgulanan; insan kaynaklarının ve yeteneklerinin örgütsel performansta ve örgütsel etkilikte yaşamsal bir role sahip olmasıdır. İnsan kaynakları ve yetenekleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni; rakiplerin taklit etmeleri zor olan insan kaynakları ve yetenekleri aracılığıyla müşteriler için değer veya rekabetçi değer yaratmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda stratejik İKY, örgütsel performansı iyileştirmek, örgütsel etkililiği arttırmak ve yenilikçiliği ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürü geliştirmek için İKY'nin stratejik hedef amaçlarla ilişkilendirilmesidir (Bingöl, 2010:13). Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar olmasına karşılık, kısaca; “örgütlerin iç ve dış çevrelerinde olan değişiklerin örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi” şeklinde özetlenebilmektedir. Bu tanımdan hareketle stratejik İKY'nin, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ile yakından ilgili olduğunu belirtmek yerinde bir tespit olacaktır. Çünkü, kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı, işletmelerin bütün süreçlerine ilişkin planlama yapma ve insan kaynağının mevcut süreçlerin içinde aktif katılımını sağlama noktasında stratejik İKY ile sistematik bir işbirliği içerisindedir.(Bkz Şekil 25).

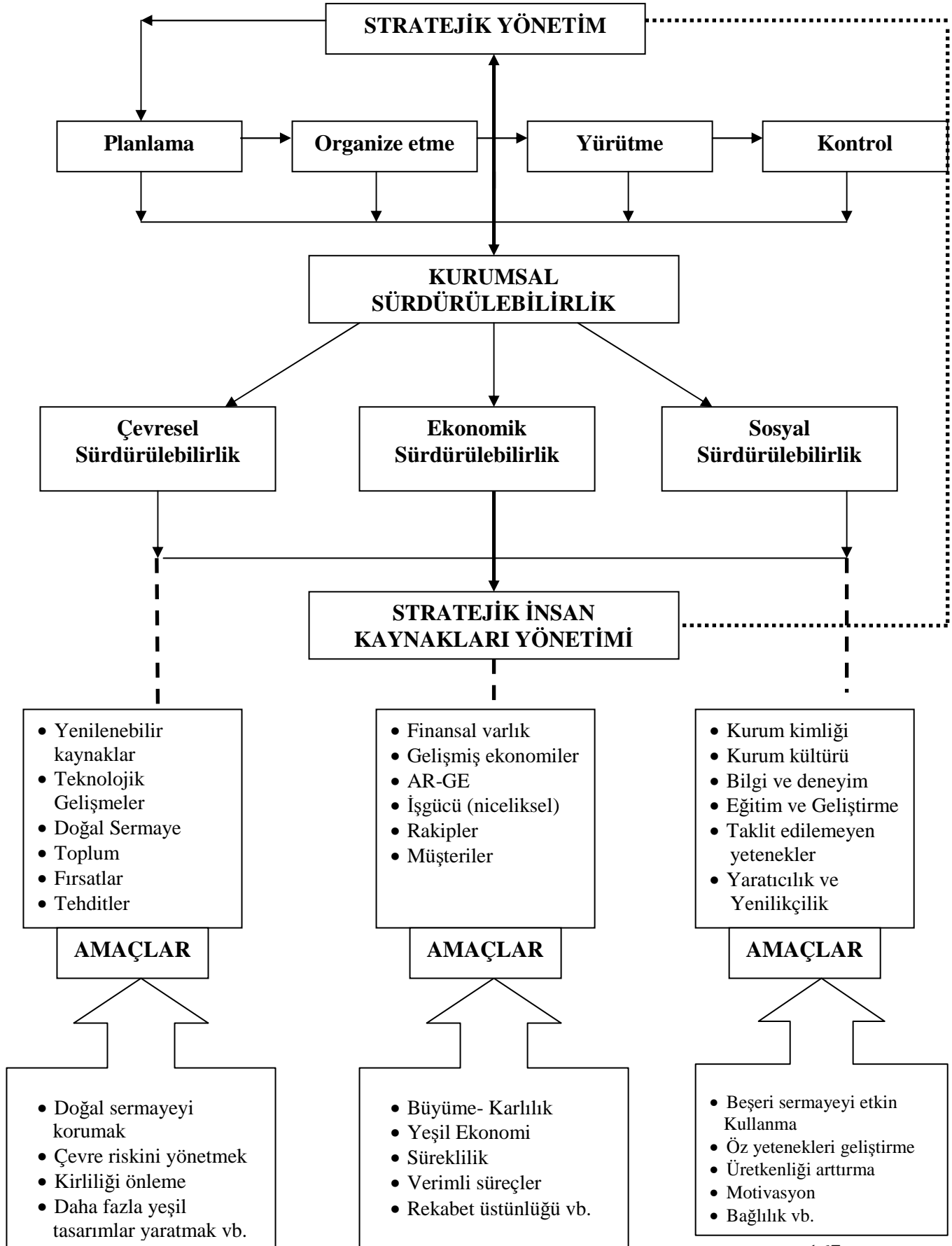
Şekil 25: Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Stratejik İKY



Dünyanın ekonomik şovalyeleri olarak kabul edilen işletmeler; toplumsal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği güvence altına alma sorumluluğunun esas sahipleridir. Her geçen gün karanlıklaşılan bir dünyanın gölgesinden kurtulmak için mücadele eden işletmeler, ekonomik, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliklerini sağlamak için hızlı ve kökten bir değişimin eşiğinde bulunmaktadır. Gerekli olan radikal, yaratıcı ve köklü bir düşünce değişimi ile işletmeler, sürdürülebilir iş stratejilerini amaçlarına uygun şekilde oluşturabilmekte ve kurumsal sürdürülebilirliklerine değer katacak stratejiler belirleyebilmektedirler. Değişen ve durdurulamayan dünyada var olan işletmeler, güçlü işbirliği, bağlılık ve kurumsal bir kimliğe sahiptirler. Bu bağlamda oluşturulacak sürdürülebilir başarılı stratejiler, işletmelerin içsel kapasiteleri olan yani iç müşterilerinin de sürece entegre

edilmesinde belirleyici olmaktadır. İçsel kapasitesine önem vererek, çalışanların yeteneklerini kullanan işletmeler, rakipleri tarafından taklit edilemeyen ve sahip olunamayan çok daha iyi sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip olabilmekte ve varlığını sürdürülebilir kılabilmektedirler. Hiç kuşkusuz, kaynaklarını ve yeteneklerini en etkin şekilde kullanabilen her işletme rakiplerinden bir değil birkaç adım ötede olabilmektedir. Bu durumda, işletmeler kurumsal sürdürülebilirliklerini – ekonomik-toplumsal ve çevresel- devam ettirebilmek için elindeki kaynakları planlayarak, organize edip, yürüterek ve kontrol ederek verimli bir şekilde kullanabilmenin yollarını aramaktadırlar. Bunun için işletmelerin öncelikli olarak iş stratejilerini belirlemelerini, işi yapacak insan kaynağını uygulama noktasında kilit unsur olarak görmeleri gerekmektedir. Hedefleri, kaynakları ve istihdam ettiği çalışanlarla uyumlu bir stratejik yönetim çerçevesinde yürütülecek olan stratejik İKY faaliyetleri, işletmelerin amaçlarını istenilen şekilde gerçekleştirebilmelerinde büyük önem taşımaktadır. Böylece başarılı bir işletme yönetimi ile stratejik İKY'den ve elbette kurumsal sürdürülebilirlikten söz etmek mümkün olacaktır. (Bkz: Şekil 26).

Şekil 26: Stratejik Yönetim- Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Stratejik İKY İlişkisi



Şekilde de görüldüğü üzere stratejik yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve stratejik İKY süreçleri birbirine bağlı bir çok süreçten oluşmaktadır. İşletmenin elindeki kaynakları planlayarak, organize ederek, yürüterek ve elbette kontrol ederek etkili ve verimli bir şekilde kullanma süreci olarak tanımlanan stratejik yönetim, sürdürülebilir işletme olmanın başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Stratejik yönetimde amaç; uzun dönemde yaşamı devam ettirmek, değişimi yönetmek ve değişen çevreye adapte olmak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, rekabetçi stratejileri ve finansal varlıkların tümünü güçlendirmektir. Gerekli olan örgütsel değişiklikleri örgüt lehine çevirerek, rekabet savaşının yoğun olduğu bir ortamda varlığını sürdürülebilir kılmaya çalışan işletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı ile ortak bir bakış açısında buluşmaktadırlar; çünkü stratejik yönetim yaklaşımı da kurumsal sürdürülebilirlik gibi devamlı bir süreç olarak kabul edilmektedir. Çevresel faktörlerin fark edilemez hızda değiştiği, ticari sınırların ortadan kalktığı ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş ortamında işletmeler, söz konusu yaklaşımları uzun vadede işletme yönetimi ile içselleştirmede süreci varlığını koruması mümkün görünmemektedir. Kurumsal sürdürülebilirliği, işletmenin stratejik yönetim süreçleri ile bütünleştiren işletmelerin başarıyı sürdürülebilir kılmaları olasıdır; ancak rekabet koşullarında ekonomik göstergelerin başarıyı temsil ettiği gibi geleneksel bakış açıları günümüzde tarihe karışmıştır. Yalnızca ekonomik göstergelerin değil, çevresel ve sosyal göstergelerin de işletme bazında son derece önem arz ettikleri ve işletme performansının tamamlayıcı durumunda oldukları açığa çıkmıştır. Çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak adlandırılan kurumsal sürdürülebilirlik boyutları, doğru şekilde algılandığı ve stratejik yönetimle bütünleştirildiği sürece işletmelerde etkin bir kaldıraç görevi görmektedir. İşletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal açıları bütünleştirerek sürdürülebilir olmaları için bütün boyutların hem birbiri ile hem de stratejik yönetim süreçleri ile etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir.

İşletmelerin rekabetçi avantajlarını koruyarak; sözü konusu etkileşimi sağlamak ve süreçlerin uyumlu bir şekilde yönetilmesi için gelişmiş bir insan kaynakları yönetiminin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar. Geleneksel İKY uygulamalarının yetersiz kaldığı noktada, stratejik İKY boşlukları doldurarak,

rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak görülmeye başlanmıştır. İşletmenin stratejik amaçlarını ulaşmasını sağlayacak olan kaynakları (fiziksel, beşeri ve örgütsel) en etkin ve verimli şekilde kullanan stratejik İKY, stratejik yönetim yaklaşımının, insan kaynakları yönetimini yeniden şekillendirmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Stratejik İKY faaliyetleri, işletmelerin rekabetçi avantajını sürdürebilmek için işletme stratejilerini hayata geçirmesi, işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarını (çevresel, sosyal ve ekonomik) işletme stratejileri ile bütünleştirmesi gerekmektedir; çünkü gerek işletmenin stratejik kararları, gerekse sürdürülebilirlik göstergeleri stratejik İKY'den bağımsız düşünülemez. İnsan kaynağı işletmeler nezdinde stratejik yönetimin önemli bir parçası olarak değerlendirilmez ise, işletmenin sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlaması ve yaşamını çevresel, sosyal ve ekonomik anlamda devam ettirmesi mümkün görünmemektedir.

Hiç kuşkusuz, doğal sermayeyi koruyarak ve çevre risklerini yöneterek; işletme performansını ve üretkenliğini arttırarak, verimliliği, karlılığı ve büyümeyi sağlamak taklit edilmeyen öz yeteneklere sahip insan kaynağına bağlıdır. Bu anlamda stratejik İKY, işletmelerin yalnızca genel fonksiyonlarını yerine getirmesi noktasında değil, aynı zamanda stratejilerin oluşturulması; çevresel, sosyal ve ekonomik amaçların belirlenmesi ve hayata geçirilmesi aşamalarında kritik bir noktada bulunması gereken, stratejik öneme sahip bir yönetim biçimi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik İKY ile Kurumsal Sürdürülebilirlik ilişkisini daha net görebilmek adına, stratejik İKY'nin; çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ile ilişkisinin ayrı ayrı ele alınmasında fayda görülmektedir.

Stratejik İKY ve Çevresel Sürdürülebilirlik İlişkisi : Son yarım asırda meydana gelen sosyal, çevresel ve ekonomik değişimler, örgütlerde köklü değişimleri zorunlu kılmıştır. Piyasaların ve ekonominin küreselleşmesi, kapitalizm dışındaki ekonomik sistemlerin çökmesi, çok daha sofistike müşteriler, yatırımcılar ve diğer paydaşlar, küresel iklim değişikliği, çevre kirliliği, doğal kaynakların tükenmesi, etik ilkelerin artan önemi gibi gelişmeler, örgütleri yeni bir ortamda faaliyette bulunmaya zorlamaktadır. Tüm bu ekonomik, sosyal ve çevresel faktörler altında örgütlerin uzun vadeli rekabet gücü kazanmasını ve geliştirmesini ifade eden kurumsal sürdürülebilirlik boyutları bu süreçte gittikçe artan bir önem kazanmaktadır (Besler, 2009: 35-36). Kurumsal sürdürülebilirliğin önemli boyutlarından birini temsil eden

çevresel sürdürülebilirlik, neredeyse son 20 yılda dünyada yaşanan çevresel devrim nedeniyle işletmelerin iş yapma şekillerini kökten değiştirmeye zorlamıştır; çünkü işletmeler, üretimi doğrudan yönlendiren, doğal kaynak kullanımını yöneten ve bu kullanım sonucunda, pazarı oluşturan koşulların önemli bir bölümünün denetimini elinde bulunduran konumu nedeniyle, çevresel sürdürülebilirlik kavramının odağında yer almaktadır (Çelik, 2005: 34). Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik işletmelerin üretim süreçlerinde, dağıtım ve satış aşamalarında çevre üzerinde yarattıkları baskılar, bu baskıların azaltılması için üretim süreçlerinde uygun teknolojilerin seçimi gibi, işletme ölçeğinde yapılabilecek bir takım girişimleri gerekli görmektedir.

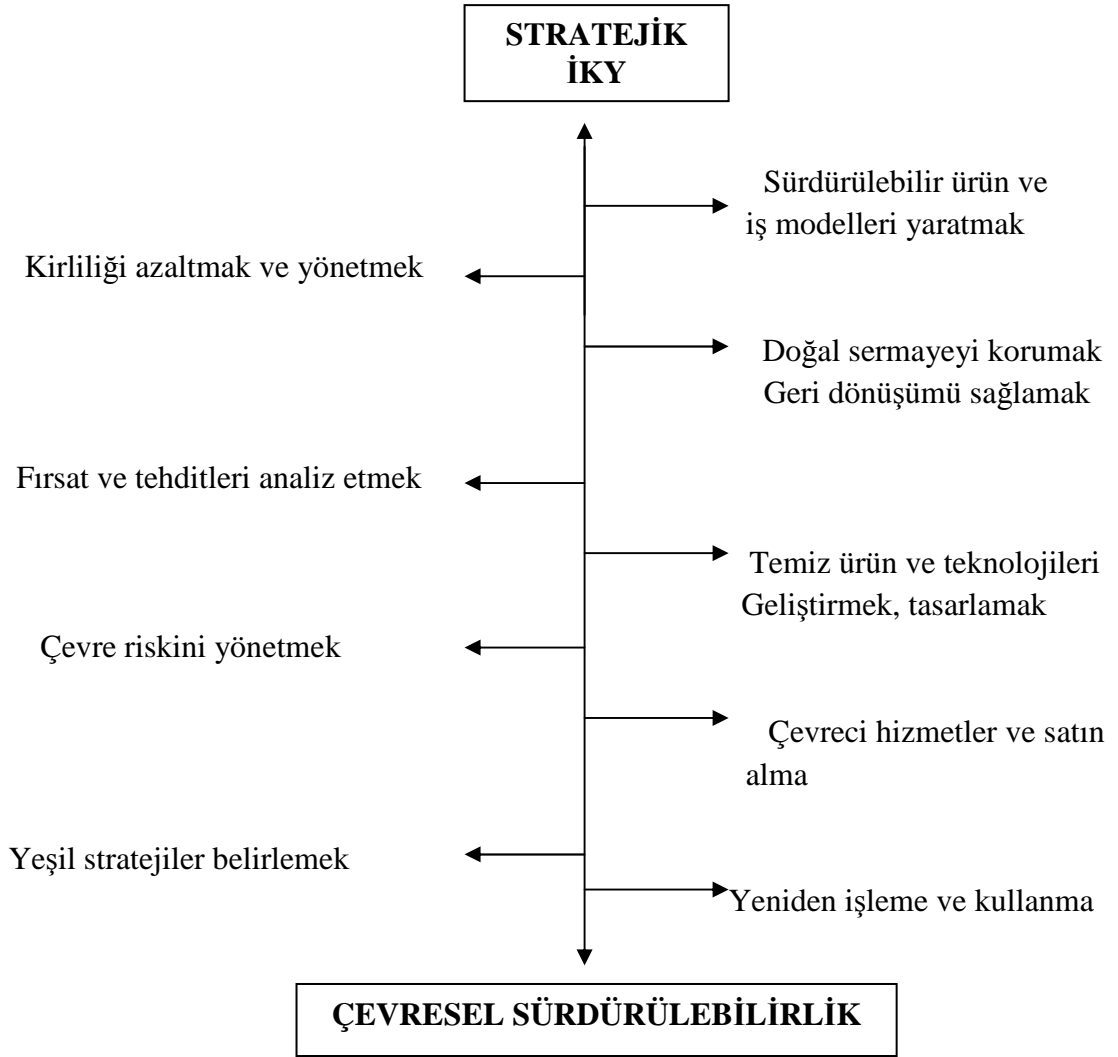
Hiç kuşkusuz, çevresel sürdürülebilirliğin günümüzde kazandığı önem 1972 yılında gerçekleşen Stockholm Dünya Çevre Konferansında tanımlanan sürdürülebilir gelişme kavramına dayanmaktadır. Öyle ki, sürdürülebilir gelişme kavramı: “Bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamak..” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanıma esas alarak, Kent bilim Terimleri Sözlüğü’nde “Çevre değerlerinin ve doğal kaynakların savurganlığa yol açmayacak biçimde akılcı yöntemlerle, bugünkü ve gelecek kuşakların hak ve yararları da göz önünde bulundurularak kullanılması ilkesinden özveride bulunmaksızın, ekonomik gelişme sağlamasını amaçlayan çevreci dünya görüşü” olarak (Keleş, 1998: 112) tanımlanmaktadır.

Brundtland Raporu’nda yer alan ve büyük ölçüde bugün için de geçerli kabul edilen Sürdürülebilir Gelişme tanımlarının özünde iki anahtar düşünce yatmaktadır. (Ortak Geleceğimiz, 1991: 71). Bunlardan ilki; insan ihtiyaçlarının, özellikle dünyadaki yoksulların temel ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. İkinci ise; çevrenin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğine, teknolojinin ve sosyal örgütlenme biçimlerinin getirdiği baskıların giderilmesidir. Belirtilen iki anahtar düşünce ışığında sürdürülebilir gelişme kavramının işletmeler bazında “çevre korumacılık” düşüncesi barındırdığını söylemek mümkündür.

Buraya kadar ki açıklamalar doğrultusunda, kurumsal sürdürülebilirliği yakalamak, çevresel sürdürülebilirlik bazında çevre yükünü azaltmayı gerektirmektedir. Bunun için işletmelerin, stratejik yönetim süreçlerine çevre stratejilerini entegre etmeleri ve iş stratejilerini yeniden gözden geçirmeleri

gerekmektedir. Bu noktada stratejik İKY, kurumların çevresel sürdürülebilirliğinde son derece kritik bir öneme sahiptir; çünkü kurumların çevresel sürdürülebilirliğini sağlayacak yenilenebilir kaynakları teşvik ederek, doğal sermayeyi koruyacak açık seçik ve tümüyle bütünleşik bir çevre stratejisi oluşturma stratejik İKY'nin sorumluluğundadır. Aynı zamanda, işletmenin çevresel fırsat ve tehditlerini analiz ederek, çevre riskini yönetebilecek stratejiler geliştirmek ve sürdürülebilir kaynaklara, teknolojiye ve küresel rekabet düzeyine erişebilmek işletmelerin sahip olduğu stratejik İKY'ne bağlıdır. Stratejik İKY ile Çevresel Sürdürülebilirlik ilişkisini Şekil 27'de görmek mümkündür.

Şekil 27: Stratejik İKY ve Çevresel Sürdürülebilirlik İlişkisi



Şekilde görüldüğü üzere, işletmelerin stratejik İKY ile çevresel sürdürülebilirlikleri arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Çevresel sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken doğal sermayeyi korumayı gerektirmektedir. Bu durum kaynakların duyarlı bir şekilde kullanımını ve işletmeleri, üretim tasarımı, üretim, dağıtım ve tüketim gibi noktalarda çevresel sürdürülebilirliği öne çıkarmaya yöneltmektedir.

Stratejik İKY de, işletmelerin üretim sistemlerinin ve diğer faaliyetlerinin tamamında enerji, su, malzeme ve diğer önemli kaynakların israflarını azaltmaya imkan tanıyacak çevre stratejileri geliştirmeyi hedeflemelidir. Söz konusu çevre stratejileri oluşturulurken, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin de sürece katılması son derece önemlidir. Biyolojik çeşitliliğin korunmasından, doğal kaynakların yönetimine, geri dönüşümden, kirliliği azaltarak çevre riskini yönetmeye kadar ki konuları kapsayan işletmenin çevresel stratejilerinin, insan kaynakları yönetimi stratejileri ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik İKY'nin çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki önemli rollerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

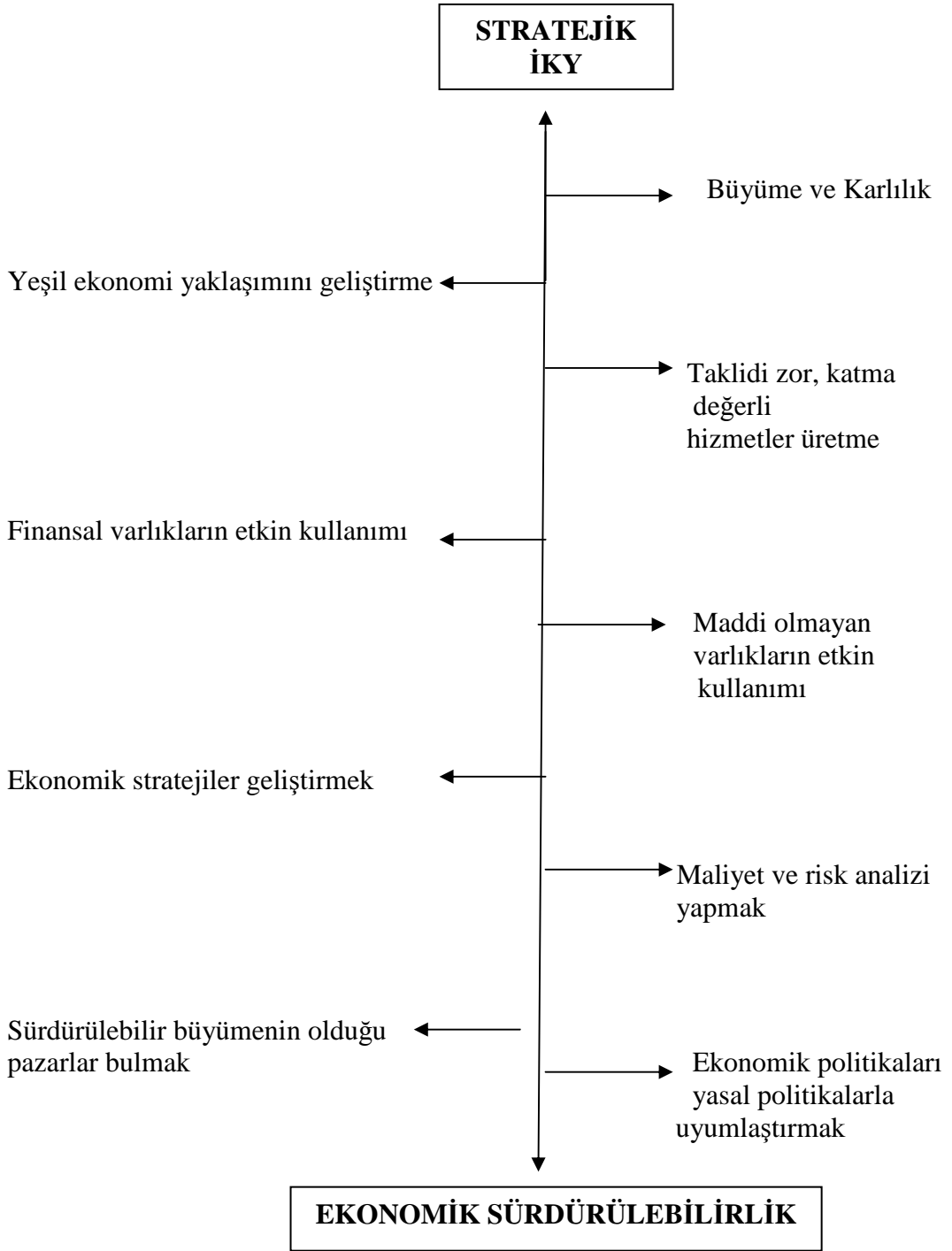
- İşletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performanslarını sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirmek,
- İşletmenin tüm yönetim süreçlerinden kaynaklanan çevresel etkenlerin; iklim değişikliğine, havaya, toprağa, suya olan etkilerini önleyici ve düzeltici yaklaşımlar geliştirmek,
- Çevresel stratejilerin iç ve dış müşterilerle paylaşılmasını sağlayacak yeşil örgüt kültürünü oluşturmak,
- Enerji, su ve atık geri dönüşümü konusundaki yenilikçi girişimleri sürdürebilmeyi sağlamak,
- Temiz üretim, çevreye en az zarar verecek ürün tasarımlarına odaklanmak,
- Stratejik İKY, iç ve dış denetimlerle işletmenin çevre duyarlılığının sürekliliğini sağlayacak çalışmaların devamlı kontrolünü üstlenmek,
- Etkin üretim planlaması, minimum stok kullanımı ve çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesi uygulamalarını sağlamak,
- Çevre politikalarını, yasal zorunluluklar çerçevesinden öte, kurumsal vatandaşlık olma bilinciyle şekillendirmeyi sağlamak,

- Yeni teknoloji araçlara yatırım yaparak doğaya salınan karbon gazı miktarını düşürecek politikalar geliştirmektir.

Buraya kadar ki bilgiler doğrultusunda stratejik İKY, süreçlerin en başından en sonuna kadar bütünleşik bir yaklaşımı esas alarak, işletme stratejik yönetimi ile çevresel sorumluluklar arasında denge kurma görevi üstlenmelidir.

Stratejik İKY ve Ekonomik Sürdürülebilirlik İlişkisi : Ekonomik sürdürülebilirlik başta işletmeler ve işletmelerin ortakları, iç ve dış müşterileri, tedarikçileri, içinde bulunduğu toplum ve ülke yönetimleri için son derece büyük önem taşımaktadır; çünkü işletmeler, globalleşme ile birlikte günümüzde, yalnızca ekonomik birer varlık olmaktan çıkmış; ekonomik, sosyal ve çevresel dönüşümün öncülüğünü üstlenen en güçlü sosyal varlıklardan biri haline gelmiştir. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlayabilmenin temel koşullarından biri ekonomik sürdürülebilirliklerini sağlamalarıdır. İşletmelerin temel amacı karlarını maksimum düzeyde tutmak ve ekonomik performanslarını arttırarak pazarda öncü olmaktır. Bu bağlamda stratejik İKY, işletmenin ekonomik sürdürülebilirliğinin sağlanmasında tıpkı çevresel sürdürülebilirlik de olduğu kritik bir öneme sahiptir; çünkü işletmeler çeşitli ekonomik sermaye türlerine sahiplerdir ve bunların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Sözü edilen ekonomik sermayeler arasında; finansal sermaye (öz sermaye, borçlar) maddi sermaye (makineler, araziler, stoklar) ve maddi olmayan sermaye (çalışanlar ve öz yetenekleri, kurum itibarı, buluşlar-yenilikler, teknik bilgi) yer almaktadır. Mevcut sermayelerin, işletmelerin stratejik yönetimlerine dahil edilmesi ve işletmeye değer kazandıracak şekilde etkin kullanılması işletmeye uzun vadede değer katacaktır. Bu noktada stratejik İKY, işletme içindeki kaynakları önemli hedeflerle bütünleştirmekte, işletmenin elverişli pazar konumunu korumasına yardımcı olmakta ve ekonomik kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayarak; her geçen büyümelerine, rekabette üstünlük sağlamalarına ve varlıklarını sürdürülebilir kılmalarına katkıda bulunmaktadır.

Şekil 28: Stratejik İKY ve Ekonomik Sürdürülebilirlik İlişkisi



Şekilde de görüldüğü üzere, işletmelerin stratejik İKY ile ekonomik sürdürülebilirlikleri arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Ekonomi, hiçbir ülkenin es geçemeyeceği, işletmelerin birbirlerini geçmek için kıyasıya yarıştığı sürekli bir gündem maddesidir.

İşletmenin ekonomik anlamda sürdürülebilirliği, sürdürülebilir bir iş stratejisi yaratarak işletmenin amacına ulaşmasını sağlayan ve bunu yaparken de işletme genelinde değer yaratan stratejilerdir. Bu stratejiler çerçevesinde, işletmelerin sahip oldukları çeşitli ekonomik sermaye türlerinin yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada stratejik İKY, ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli birtakım rollere sahiptir. Stratejik İKY'nin söz konusu rolleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Ekonomik sürdürülebilirlik kapsamında işletmeye sürdürülebilir bir yatırımı ve karlı büyümeyi sağlayacak stratejileri geliştirmek,
- Yeşil ekonomi anlayışının örgüt içerisinde benimsenmesini sağlamak,
- Etkin kaynak kullanımı, düşük seviyede karbon kullanımı, çevresel riskleri azaltmak ve ekolojik dengeyi gözetme hedefi olan bir ekonomi anlayışının gelişmesine yardımcı olmak,
- Maliyet ve risk analizi yaparak, yeni iş modelleri geliştirmek,
- Finansal kaynakları etkin kullanarak, rekabette üstünlük sağlamak,
- İşletmenin sahip olduğu ekonomik politikaları yasal politikalarla uyumlaştırarak; değişken, belirsiz ve tehditkar gözüken bir ortamda varlığın sürdürülebilir kılınmasına destek olmaktır.

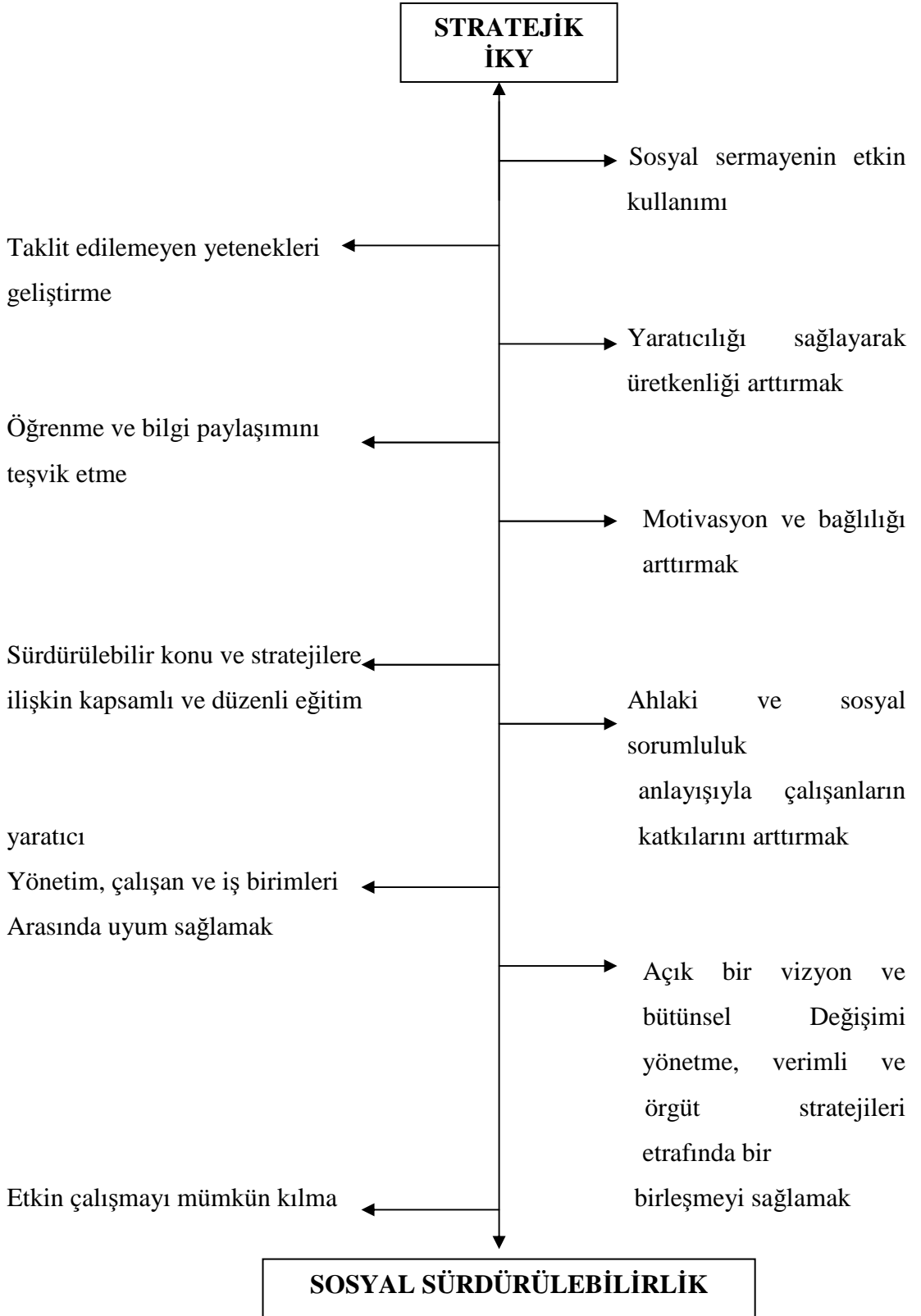
Buraya kadar ki bilgiler ışığında stratejik İKY, çevresel etkileri olduğu gibi, ekonomik etkileri de işletme yönetim stratejilerinin temeline yerleştirme sürecinde çeşitli sorumluluklara sahiptir. Büyümeyi sürekli kılacak yeni ekonomik pazarlar bulmak, değişken ekonomik piyasalarda doğru stratejilerin belirlenerek, hayata geçirilmesini sağlamak, mevcut ve gelecekteki pazarlar arasında denge kurabilmek stratejik İKY'nin, ekonomik sürdürülebilirlik kapsamındaki önemini vurgulamaktadır.

Stratejik İKY ve Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi: Sürdürülebilirliğin sosyal boyutunu içeren sosyal sürdürülebilirlik, kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması noktasında, ekonomik ve çevresel anlamdaki sürdürülebilirliği eksik kalması sonucu oluşan boşluğun, sosyal sürdürülebilirlik ile tamamlanması işletmeler için kaçınılmaz olmuştur. İşletmeler, toplumun sosyal varlıkları olarak sahip olmaları gereken rolleri

artmakta ve toplumsal dönüşüm ve değişim yaratmaları beklenmektedir. Her geçen gün beklentileri artan ve bilinçlenen toplum yapısına dönük, doğru zamanda ve istenen ölçüde karşılık vermek, varlığını korumak ve devam ettirmek isteyen her işletmenin esas görevleri arasında yer almaktadır. Bir işletmenin sosyal sürdürülebilirliği; çevreye ve topluma karşı sorumluluklarının yanı sıra doğrudan ve dolaylı olarak ilişki içerisinde bulunduğu, işletme kararlarını ve faaliyetlerini yakından etkilediği işletmenin tüm paydaşlarını kapsamaktadır. Bu nedenle işletmelerin iç paydaşlarından dış paydaşlarına kadar tüm paydaşlarını bir değer zinciri olarak görmeli ve toplumsal katma değer yaratmalıdır (Sarıkaya ve diğerleri, 2010: 44-45). Sosyal sürdürülebilirlikte temel nokta, işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken mevcut ve gelecek nesilleri bir arada düşünerek ve söz konusu nesillerin fırsat eşitliğini göz önüne alarak hareket etmektir. Bu bağlamda, kurumsal sürdürülebilirliğin; işletmelerin stratejik İKY nezdinde en önemli unsurlardan biri olduğu sonucuna varılmaktadır; çünkü sürdürülebilirliğin sosyal boyutu görmezden gelinemeyecek kadar stratejik bir öneme sahiptir. Hiç kuşkusuz, sosyal sürdürülebilirliğe stratejik bir önem yüklenmesinin temelinde “ insan” unsuru yer almaktadır. İşletmelerde; insan faktörünü baz alan entelektüel sermaye, insan sermayesi, sosyal sermaye, entelektüel varlıklar, sosyal sorumluluk gibi kavramların ön plana çıkması stratejik İKY'nin de önem derecesini arttırmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri; işletmelerin sürdürülebilir rekabette var olabilmek ve rekabet güçlerini sürekli kılmak için, en temel insan sermayelerini geliştirmek ve daha etkin kullanılmak zorunda olmalarıdır.

Bu noktada stratejik İKY, işletmenin sosyal sermayesini sürdürülebilir bir şekilde yönetmek, strateji geliştirmek ve mevcut sosyal sermayenin, işletme strateji ve hedefleri doğrultusunda yönetilmesini sağlama noktasında aktif bir takım görevleri bulunmaktadır; çünkü etkin kullanılan sosyal sermaye işletmelerin performanslarını ve dolayısıyla yaşam sürelerini arttırmaktadır.

Şekil 29: Stratejik İKY ve Sosyal Sürdürülebilirlik İlişkisi



Şekilde görüldüğü üzere, işletmelerin stratejik İKY ile sosyal sürdürülebilirlikleri arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Bugünün küresel rekabet ortamında, örgütlerin kaygan zemin üzerinde uzun süre ayakta kalarak, hızlı ve baş döndürücü değişim karşısında mücadele etmeleri, örgüt kültür ve değerlerine sürdürülebilirliğin esas aracı olan “insan” ı öne çıkarmaya yöneltmiştir. İşletmeler değişim ve dönüşümün altın anahtarı olan insan kaynağını yeniden fark ederek; insan kaynağının, üretim faktörleri içinde en önemli, en zor ve en karmaşık entelektüel sermaye olduğuyla bir kez daha yüzleşmişlerdir. Bunların yanı sıra işletmeler, en önemli yatırım alanının, insana yapılan yatırımın olduğu noktasında ortak bir tutum sergilemişlerdir. İşte bu noktada stratejik İKY; rekabet üstünlüğü sağlayacak, örgütsel stratejileri ve silahları belirleyerek, işletmenin orta ve uzun vadedeki stratejilerine yön verecek insan kaynağının en etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlama noktasında sosyal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda; stratejik İKY'nin, sosyal sürdürülebilirlik kapsamındaki rollerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında, işletmeye değer kazandıran ve taklit edilmesi mümkün olmayan çalışanların yeteneklerini geliştirmek,
- Açık bir vizyon çerçevesinde, işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan insan kaynağını, en etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- İnsan kaynağının; kişisel, örgütsel ve çevresel alanlardaki öğrenme ve bilgi paylaşımlarını sağlayacak ortamlar yaratmak,
- İnsan kaynağının bilgi, beceri ve yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanmaya imkan tanıyacak bir kurum kültürünün paylaşılmasını sağlamak,
- Yaşanan hızlı değişim, gelişim ve bilgi artışında insan kaynağının örgütsel bağlılığını ve motivasyonunu sağlayacak iletişim akışını sağlamak,
- İnsan kaynağının ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışı ile dış dünyaya uyum sağlama yeteneğini ve çevreye olan duyarlılığını arttırmaktır.

Buraya kadar ki bilgiler ışığında stratejik İKY'nin, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlikten sonra, işletmenin sosyal sürdürülebilirlik boyutunda da çeşitli sorumlulukları olduğunu söylemek kaçınılmaz bir gerçektir. Sosyal sürdürülebilirlik de kurumsal sürdürülebilirliğin tıpkı diğer boyutları gibi birbirlerinden bağımsız

düşünülememektedir. Bunun yanı sıra, işletmenin sahip olduğu kurum kültürünün tüm insan kaynağı ile paylaşılarak; yönetim, çalışan ve iş birimleri arasında uyum sağlamak stratejik İKY'nin, sosyal sürdürülebilirlik kapsamındaki önemini vurgulamaktadır.

2.20. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE KURUM ETKİNLİK AÇISINDAN ÖNEMİ

Etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanan ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracı olarak kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, stratejik İKY'ni daha dinamik bir bakış açısı ile ele almayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda stratejik İKY, işletmenin stratejik ihtiyaçları ile çeşitli insan kaynakları aktivitelerini kurumsal sürdürülebilirliğin boyutlarını da baz alarak yeniden değerlendirme sürecine girmiştir. Stratejik İKY bir taraftan insan ilişkileri yönetimi, sürekli geliştirme, iletişim, işçi sağlığı ve iş güvenliği, iş yaşam kalitesi ve iş-yaşam dengesinin oluşturulması konularıyla yakından ilgilenirken; diğer taraftan stratejik İKY, insan kaynağına yapılan yatırımdan en üst düzeyde yarar sağlamaya da ilgilenebilir. Bu noktada stratejik İKY, söz konusu iki ilgi alanı arasında bir denge kurma görevi üstlenmesi açısından son derece önem taşımaktadır; çünkü kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında, stratejik yönetim ile stratejik İKY'nin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda geliştirilen “5P Modeli” de sözü edilen bütünlük bakış açısına vurgu yapmaktadır. Model, insan kaynakları aktivitelerinden olan Psikoloji, Politikalar, Programlar, Pratikler ve Prosesler (5P)'in içindeki bir çok aktivitenin stratejik olarak değerlendirilebileceğine vurgu yapmaktadır. Birçok etkinliği içeren 5P modeli aşağıdaki kavramlardan oluşmaktadır.

- **İnsan Kaynakları Psikolojisi:** İş değerleri ve kültürünü tanımlayan etkinliklerdir. İnsanlara nasıl değer verilmesi ve onurlandırılması gerektiğini açıklar. Bir işletmenin insan kaynakları psikolojisi o işletmenin değerler yapısı içerisinde oluşturulabilir.
- **İnsan kaynakları Politikaları:** İşletme içi paylaşımları, hedefleri ve değerleri ortaya koyar. Emek yoğun faaliyetlere ve insan kaynakları programlarına yardımcı

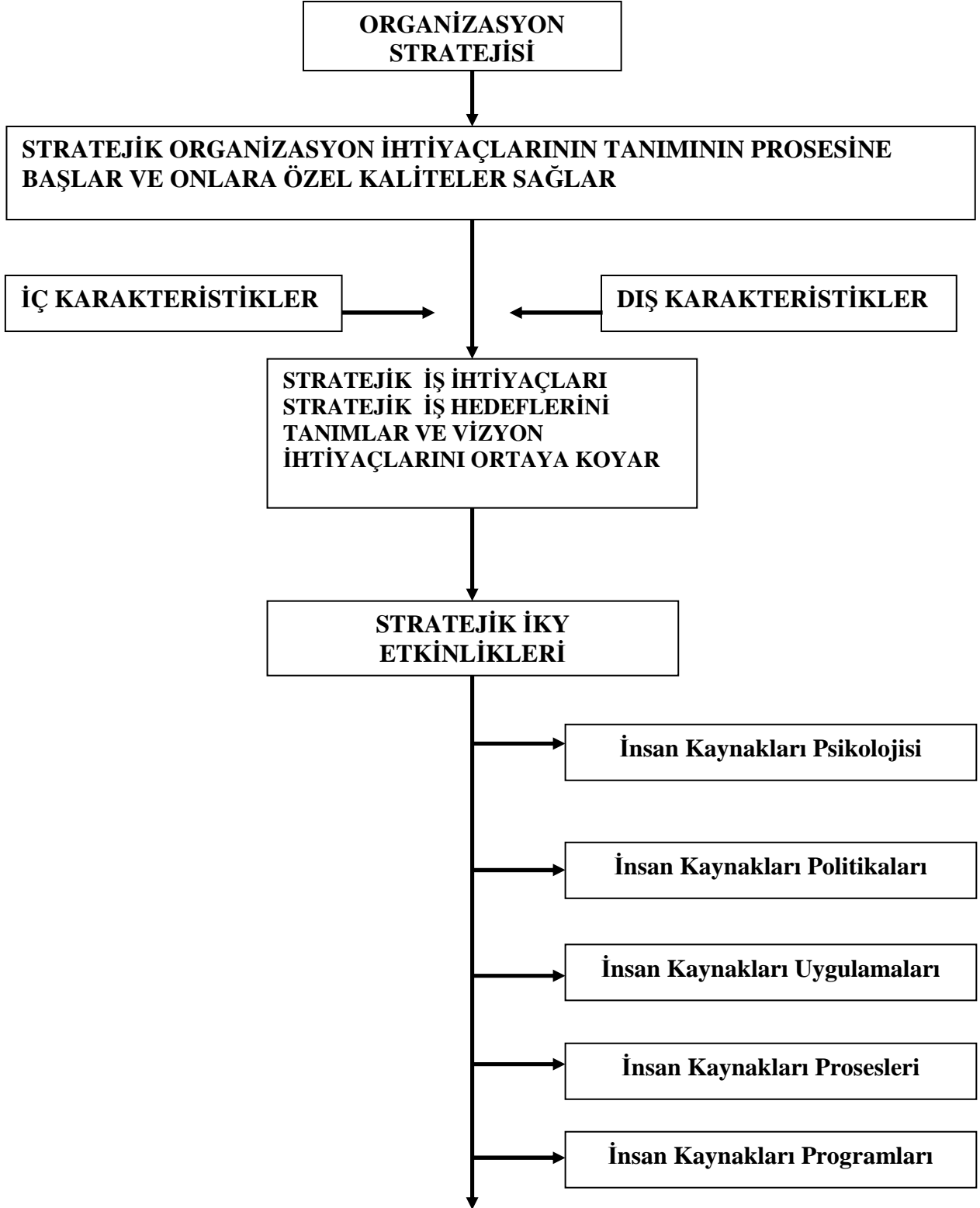
olur. Stratejik iş ihtiyaçları dikkate alınarak hazırlanan oluşturulan bu politikalar, yetenekli insanların işe alınması, çalışanların verimliliğinin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iş güvenliğine gereken önemin verilmesi, iç ve dış çevrenin iyi analiz edilmesi, çalışan sirkülasyonunun azaltılması ve yetenekli kişilere kariyer imkanlarının sunulması konularını kapsar.

- **İnsan Kaynakları Programları:** İnsan kaynakları stratejisine bağlı düzenli faaliyetlerdir. Yöneticilerin işe ilişkin yaklaşımlarındaki çabaları koordine eder. Bu programlar stratejik iş ihtiyaçlarının gerektirdiği stratejik organizasyonel değişim çabalarını başlatmak, yaymak ve desteklemek için özel olarak tasarlanmış koordineli insan kaynakları çabalarını içerir.

- **İnsan Kaynakları Uygulamaları:** Liderlik, yönetsel ve operasyonel roller için gerekli bir unsurdur. Rol davranışlarının gereksinimlerinin motivesini sağlar.

- **İnsan Kaynakları Prosesleri:** Diğer etkinliklerin ve top yekün bütünleşme ve koordinasyonun çözümlenmesini ifade eder. Etkinliklerin nasıl, nerede, ne zaman yer alacağı tanımlar. Bu 5P'ye yakından bakıldığında, insan kaynakları etkinliklerinin gerek bireysel gerekse grup üzerindeki etkinliklerini ve problem çözücülüğünü rahatlıkla anlaşılabilir. Bu formulasyonda ortaya konulanlar ve stratejik iş ihtiyaçları arasındaki ilişki Şekil 30'de gösterilmektedir (Demir, 2006: 29)

Şekil 30: 5P Modeli



Kaynak: Aydoğdu, 2001, s. 118.

İnsan kaynakları uygulamalarının ve aktivitelerinin tümü stratejik yönetim açısından aynı derecede öneme sahip değildir. Kişisel olmayan ve idari nitelik taşıyan işlem ağırlıklı insan kaynakları uygulamaları, insanlar arası ilişkiler yetkinlikleri gerektirmez. Bunların çoğu bilgisayar ortamında geliştirilmiş yazılım programlarıyla etkin bir şekilde gerçekleştirilebilir. Bu tür insan kaynakları uygulamaları arasında, ücret ve sosyal hakların yönetimi, bordro düzenleme, çalışan kayıtlarının izlenmesi, sigorta, emeklilik ve işten ayrılma gibi işlemlerin yapılması sayılabilir. Bu tür aktivitelerinin, organizasyonun çeşitli stratejilerinin uygulanması üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, tüm bu aktivitelerin uygun maliyetlerle, zamanında tam ve doğru bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Üst yönetim, bu aktivitelerle doğrudan ilgilenmez. Ancak, bir sorun yaşandığında bunun insan kaynakları bölümü için ciddi sonuçları olabilir. Bu nedenle insan kaynakları bölümünün stratejik konulara eğilmeden önce, bu tür işlemsel aktivitelerin sorunsuz yürütüldüğünden emin olması gerekmektedir. Bunların çoğunluğunun dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla gerçekleştirilmesi olanağı da bulunmaktadır (Barutçugil, 2004: 61). İnsan kaynakları yönetimine ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının bazı temel amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar işletmenin kurumsal sürdürülebilirliğini sağlama noktasında da önem arz etmektedir. Amaçlar şu başlıklar altında incelemek mümkündür (Barutçugil, 2004: 128).

- **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.

- **Genel işletme 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.

- **Çevresel değişimlerle baş etmek:** 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.

Buraya kadar ki bilgiler doğrultusunda, iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi işletme kaynaklarının, amaçları gerçekleştirmek için kaynakların etkin kullanımını stratejik İKY'nin koordine ettiğini belirtmek mümkündür. Yeni ekonominin rekabet koşullarında insan kaynağının stratejik bir öneme sahip olduğu ve çok daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiği her geçen gün daha da belirginlik kazanmaktadır. İşletmeye girdi sağlayan; mali kaynakların ötesinde insan kaynaklarının stratejik boyutta değerlendirilmemesi, işletmenin aleyhine sonuçlarla karşı karşıya kalmasına ve her şeyden önemlisi işletmenin uzun vadede bir geleceğinin olmamasına işaret etmektedir. *Kurumun etkinliği açısından önemi;* İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi, işletmelerin, insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır. Dolayısıyla stratejik İKY, insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artırılması amacıdır. Bu yaklaşıma göre İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır. Yani İKY, örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur. İKY geniş anlamda, işletmede görev alan tüm iş görenlerin en verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyetlerin tümüdür. Daha açık bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun biçimde sağlanması, en verimli şekilde kullanılması ve

geliştirilmesini içeren tüm yöntemler ve tekniklerdir. Dar anlamda ise, İKY'ni örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür. (<http://www.zevkli.org/yeni-binyilda-insan-kaynaklari-yonetiminin-degisen-fonksiyonlari-t558299.html>, 10.03.2012). Örgütte İKY'nin stratejik yönetilmesi ve etkinlik konusunda buraya kadar yapılan açıklamaları göz önünde bulundurarak, İK yönetim stratejilerinin bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirip işletmenin işgücünden en etkin bir biçimde yararlanarak örgüt verimliliğinin artırılmasını hedeflediğini ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla, işe alma ve yerleştirme, işe alıştırma ve yetiştirme, iş değerlendirme, işgören değerlendirme, ücretleme, güdüleme ve moral gibi temel İK yönetim işlevlerinin her birisi için stratejiler formüle edilip uygulamaya alınmalıdır.

Genel anlamda söz konusu İK yönetim stratejilerini aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (<http://www.isletme.biz/content/view/409/33/>, 10.03.2012):

- **İş gören Temin Stratejileri;** İşletmenin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu işe ayrılan finansal kaynak, işletmenin faaliyet konusu, işgücü piyasası koşulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin formülasyon ve uygulama aşamasını biçimlendirirler. Örnek olarak biçimsel ve biçimsel olmayan işgücü tedarik stratejileri, personel temininde içe dönük ya da dışa dönük kaynaklara başvurma stratejileri verilebilir.
- **İşgücü planlama stratejileri;** işgücüne ilişkin bunlara örnek olarak kısa-uzun dönem planlama stratejileri, merkezi-merkezkaç planlama stratejileri, bütünleşik-kısmi planlama stratejileri verilebilir.
- **Yetiştirme-Geliştirme Stratejileri;** Bu stratejilerin saptanmasında iş görenlerin bilgi, beceri, yetenek düzeyi, örgütün sektöre özgü teknolojik olanaklarından yararlanma ölçüsü, tepe yönetiminin kariyer planlama ve yönetim sürecine bakış açısı, eğitim maliyetleri gibi etkenler rol oynamakta olup; bireysel ya da grup eğitim stratejileri, işbaşı ya da iş dışı eğitim stratejileri bu gruba örnek verilebilir.
- **Başarım Değerleme Stratejileri;** İş gören değerlendirme sisteminin örgütlenmesi ve değerlendirme kriterlerinin ve yöntemlerinin seçimleri vb. etkenlerin rol oynadığı bu grupta, biçimsel ve biçimsel olmayan performans değerlendirme stratejileri,

ödüllendirme geliştirmeye dönük performans değerleme gibi stratejiler yer almaktadır.

- **Ücretleme Stratejileri:** Bu grup stratejilerin belirlenmesinde özellikle örgüt ölçeğinin değişimi önemli rol oynayacaktır. Sözelimi büyümekte olan bir işletme özendirici ücret stratejisi uygulamasıyla, çalışanların performansını yükseltmeye çalışacaktır. Bu gruba örnek olarak; düşük ya da yüksek başlangıç ücreti stratejisi, standart ya da esnek ücretleme stratejileri, bireysel ya da grup özendirici ücret stratejileri, kıdeme ya da performansa dönük ücret artış stratejileri, ücret konusunda piyasada- takipçi veya lider olma stratejileri, işletme içi ücret eşitliği ya da piyasa ücret eşitliği stratejileri verilebilir.

- **İş İlişkileri Stratejileri;** Biçimsel ya da biçimsel olmayan disiplin stratejileri, sendikalarla muhalefet ya da işbirliği stratejileri, düşük-yüksek iş güvencesi stratejileri vb. bu konuda geliştirilebilecek stratejilerin bazılarıdır. Sözelimi işgücü maliyetleri yüksek olan bir örgüt yönetimi sendikaya karşı mücadeleye dönük bir strateji izlerken maliyetleri düşük olması durumunda işbirliğine yönelik bir stratejiyi benimseyecektir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında işletmenin belirlediği stratejiler, işletmeye katma değer katan çalışanların özellikleri ve stratejik olarak yeniden değerlendirilen İKY faaliyetleri arasında uyumun olması, işletmenin varlığını sürdürülebilir kılmasında son derece önem taşımaktadır. Öyle ki, sürdürülebilirliği sağlayacak işletme kültürü tüm strateji, amaç ve hedeflerin oluşmasında güçlü bir etkiye sahipken, paylaşılan ortak değer, inanç ve davranışlar işletme stratejilerinin etkin bir şekilde hayata geçirilmesine katkıda bulunacaktır. Böylelikle, kurumsal sürdürülebilirliğe etki eden stratejik kararların, verimli insan kaynakları stratejileri ile formüle ederek uygulanması insan kaynaklarının performansını da arttırıcı bir nitelik taşımaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTOMOTİV SEKTÖRÜ, BP TÜRKİYE VE SCHNEIDER ELECTRIC İLE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Günümüzde hızla artan çevresel, sosyal, ekonomik ve kültürel sorunlar iş dünyasının yönetim yaklaşımlarında değişimleri beraberinde getirmektedir. Değişen dünyaya uyum sağlamak, yaşanan değişimlere uygun geri bildirimlerde bulunmak; varlığını, bugünden geleceğe taşımayı arzu eden her işletmenin üstlenmesi gereken roller arasında yer almaktadır. Bu bağlamda devamlı bir süreç olarak ele alınması gereken kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, sürekli değişen, gelişen ve dönüşen sürdürülebilirliğin işletme bazında ele alınmasıdır. Kurumsal sürdürülebilirliğin; işletmeleri, içinde buldukları yıkıcı rekabet koşullarında sosyal, çevresel ve ekonomik sistemin bir parçası olarak kabul ettiği, işletmeler tarafından içselleştirildiği sürece işletmelere uzun vadede getiri sağladığına dair genel çerçeve çalışmanın ilk bölümlerinde yer almaktadır. Buna ek olarak işletmelerin yarattığı tüm çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerektiğine dair bilgiler üzerinde de önemle durulmuştur.

Bu doğrultuda; çalışmanın konu başlığı olan “Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” kapsamında ikinci bölümde verilen teorik bilgiler ışığında; işletmelerin kurumsal düzeyde çevresel, sosyal ve ekonomik anlamda sürdürülebilir olma özelliği göstermesinde insan kaynağının itici gücünü kavramak ve ön plana çıkan insan kaynağının stratejik rolünü ve önemini belirtmek bu çalışmanın esas amacını oluşturmaktadır.

3.2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Geçmiş yıllarda hiç olmadığı kadar yoğunluk kazanan rekabet dünyasında işletmeler, pazardaki konumlarını devamlı kılmak ve varlıklarını, geleceğe güvenle taşımak için en değerli varlıkları olan insan kaynağına yönelmişlerdir. İşletmeler nezdinde varılacak bir noktadan öte, bitmeyen bir yolculuk olarak algılanması gereken kurumsal sürdürülebilirlik anlayışında, organizasyonlara özgün değer katan insan faktörü önem derecesine bağlı olarak ilk sıralara taşınmıştır.

Bu bağlamda; otomotiv sektörünün lider konumundaki bir firmanın İnsan Kaynakları Planlama Yöneticisi; BP Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü, Schneider Electric Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü ile yapılan derinlemesine görüşmede; kurumsal sürdürülebilirlik algısının nasıl ve ne düzeyde geliştiği, insan kaynaklarının kurumsal sürdürülebilirlikte stratejik bir unsur olarak firma amaç ve hedeflerinde ne ölçüde etkili olduğuna ilişkin bilgiler her yönüyle incelenebilecek ve genel değerlendirmeler sunulacaktır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- 2012 Davos Dünya Ekonomi Forumunun en sürdürülebilir 100 şirketinin baz alınarak şirket seçimin gerçekleştirilmiş olmasıdır.
- İstenilen verilerin yapılandırılmış bir görüşme yapılarak elde edilmeye çalışılması, araştırmanın öncelikli sınırlılıkları arasındadır.
- Görüşülen kişinin mevkisi itibariyle kendisine ulaşılmasında zorluk çekilmesi ve görüşleri alınan yöneticinin zamanının sınırlı olması ve tekrar görüşme olanağının bulunmaması araştırmanın bir diğer sınırlılığdır.
- İş dünyasında kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını şirket yönetimine entegre eden şirket sayısının azlığı ve konuya ilişkin yeterince bütçe ayrılamaması araştırmanın bir başka sınırlılığdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.4.1. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli, niteliksel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşmeye dayalı tümevarım analizi yöntemidir. Niteliksel araştırma, (belli bir nokta üzerinde) odaklanmada çok metodlu araştırma problemine yorumlamacı yaklaşımı benimseyen bir yöntemdir. Bunun anlamı nitel araştırmacıların araştırma konusu olan fenomenleri kendi ortamlarında ele almalarıdır. Birey davranışlarının doğal ortamlarda gözlemlendiği, kaydedildiği ve yorumlandığı araştırmaları içermektedir. Derinlemesine görüşme tekniği, önceden belirlenmiş, ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olarak tanımlanmaktadır

(http://halksagligi.med.ege.edu.tr/seminerler/200304/NitelArastirmaYontemleri_HB.pdf: 15.05.2012).

Derinlemesine Görüşme Tekniğinin tercih edilmesinin nedeni; tekniğin, çalışmanın her yönüyle detaylı bir biçimde incelenebilmesine imkan sağlamasıdır. Buna ek olarak; niçin, nasıl, ne şekilde sorularına verilecek yanıtlar sonucunda elde edilecek veriler, konunun aydınlatmasında en uygun teknik olarak belirlenmiştir. Anket çalışması gibi niceliksel araçlarda görülebilen, anketin başka kişiler aracılığıyla doldurulması ya da gereken önemin verilmemesi gibi sakıncaların da önüne geçilebilmesi, derinlemesine görüşme tekniğinin tercih edilme nedenleri arasındadır.

3.4.2. Araştırmaya Katılacak İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırmanın evreni, 2012 Davos Dünya Ekonomi Forumu kapsamında “ En Sürdürülebilir Şirketler Listesinde ilk 100 sırada yer alan işletmeler olarak tanımlanmıştır. Bu işletmeler arasından Türkiye’de ulaşabilecek Henkel, Intel, Toyota Motor, Loreal, Unilever, Vodafone Group, Coco Cola, Pınar Süt işletmeleri ile gerek telefon gerekse e-posta aracılığıyla irtibata geçilmiş; ancak işletme ile ilgili

bilgilerin dışarıya verilmemesine ilişkin kurum politikaları gereği görüşmeyi reddetmişlerdir.

Araştırma kapsamında, söz konusu en sürdürülebilir şirketler listesinde ilk ellide yer alan;

- Schneider Elecktric (26.cı sırada)
- İşletme adının kati surette belirtilmemesi koşuluyla otomotiv sektörünün lider konumundaki şirketlerden biri,
- En sürdürülebilir şirketler listesinde yer almayan; ancak sürdürülebilirliğe verdiği önemle, faaliyet gösteren BP Türkiye olmak üzere toplam 3 (üç) işletmeden olumlu yanıt alınmıştır.

Sözkonusu şirketlerin çalışma kapsamında seçilmesinin nedeni;

- Schneider Elecktric ile Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin, en sürdürülebilir şirketler listesinde ilk 50.ci sırada yer almaları,
- Üç şirketin de sürdürülebilirlik geçmişinin bulunması,
- Üç şirketin de kurumsal sürdürülebilirlik konusuna gösterdikleri önemle birçok şirkete model olmalarıdır.

3.4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Belirlenmesi

Araştırmaya katılacak yöneticiler belirlenirken işletmelerin web sitelerinden telefon numaraları ve e-mail adresleri elde edilmiş ve kolay erişim olanağından yararlanmak için yöneticileri tanıyan kişiler aracılığıyla işletmenin yöneticilerine ulaşılabilmektedir. Araştırmada; otomotiv sektörünün İnsan Kaynakları Planlama Yöneticisi, Schneider Electric İnsan Kaynakları Direktörü ve BP Türkiye İnsan Kaynakları Birimi ile görüşme yapılmıştır. Otomotiv sektörünün İK Planlama Koordinatörü, işletme adının deşifre edilmemesi gibi, kendi isminin de hiçbir şekilde çalışmada yer almamasını önemle belirtmiştir.

3.4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, Yapılandırılmış Derinlemesine Görüşme Tekniği kullanılmıştır. Bu görüşme ile; yöneticilerin araştırma için ayırabileceği zamanın kısıtlı olması nedeniyle, önceden belirlenmiş en doğru sorularla yöneticilerden derinlemesine bilgi toplamak amacıyla görüşme tekniği tercih edilmiştir.

Görüşme Soruları : Araştırma konusu kapsamında toplam 21 tane soru hazırlanmıştır. Sorular, yöneticilerin deneyimlerini, algı ve duygularını, bütüncül bir yaklaşımla düşüncelerini ortaya koyabilmelerini sağlayacak şekilde belirlenmiştir. Sorular, aşağıda da belirtildiği gibi sıralamaya bağlı kalarak yöneticilere yöneltilmiştir.

- 1- Kurumsal Sürdürülebilirliğin kavram olarak sizde uyandırdığı çağrışımlar nelerdir?
- 2- Kurumsal Sürdürülebilirlik kapsamında, birim İK birimi olarak üstlendiğiniz roller nelerdir?
- 3- Kurumsal Sürdürülebilirlik kapsamında belirlediğiniz amaç ve stratejilerin nasıl belirlendiğine dair bilgi verir misiniz?
- 4- Şirket olarak kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarını ne ölçüde sağladığınızı düşünüyorsunuz ?
- 5- Şirket içerisinde ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik kapsamındaki çalışmalarınız hakkında örnek verebilir misiniz?
- 6- Değişen rekabet dinamiklerinde şirketin varlığını sürdürülebilmesini neye borçlusunuz?
- 7- Şirketteki İKY'nin temel işlevleri nelerdir?
- 8- İKY'nin şirket içindeki konumunu ve önemini nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 9- İnsan Kaynakları Biriminin, kendi içerisindeki yapılanmasından bahsedebilir misiniz?
- 10- İKY'nin temel fonksiyonlarının hangileri şirket için daha önemlidir.? (İK Planlama, Personel Temini, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Yönetimi, Performans Değerlendirme, Ücretlendirme, İş sağlığı ve Güvenliği, Sendika İle ilişkiler).
- 11- İş dünyasındaki yeni yönetim yaklaşımı olan stratejik yönetim yaklaşımını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 12- Şirket olarak stratejik yönetim yaklaşımını benimsediğinizi düşünüyor musunuz?

- 13- İKY'nin stratejik İKY olarak yeniden adlandırılmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- 14- Şirket olarak İKY'ni stratejik olarak ele aldığınızı düşünüyor musunuz?
- 15- Sizce Stratejik İKY'ni, İKY'den ayıran en büyük özellik nedir?
- 16- Şirket olarak stratejik İKY amaçlarınızdan biraz bahseder misiniz?
- 17- Şirketin İKY'ni etkileyen dışsal ve içsel faktörler sizce neler olabilir?
- 18- Şirket olarak İKY fonksiyonlarından hangilerinin kurumsal sürdürülebilirliğe olan etkisinin daha fazla olduğunu düşünüyorsunuz?
- 19- İKY'nin şirket sürdürülebilirliğine olan etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
- 20- İKY'nin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe olan etkisini nasıl değerlendirirsiniz?
- 21- Çalışanların, şirket içindeki önemini ve kurumsal sürdürülebilirliğe olan katkılarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

Görüşmelerin Yapılması : Otomotiv sektörü ile yapılan görüşme 26.06.2012 tarihinde, Schneider Electric ile yapılan görüşme 04.07.2012 tarihinde, BP Türkiye ile yapılan görüşme ise 05.07.2012 tarihinde, görüşme kurallarına uyarak ve görüşmelerin tamamı araştırmacı tarafından bire-bir olarak gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 45–60 dakika arasında sürmüş ve aktarılan bilgiler not edilmiştir.

3.5. GÖRÜŞMENİN YAPILDIĞI ŞİRKETLERİN VERİ ANALİZİ

Çalışma kapsamında üç ayrı firmanın İnsan Kaynakları Birim Yöneticisi ile yapılan görüşmede; yöneticilerden, öncelikli olarak üyesi oldukları firma hakkında genel bilgi vermeleri talep edilmiştir. Bu bölümde, şirketlerin misyon, vizyon, hedefleri, pazar payı gibi genel bilgileri, İK Yöneticileri tarafından aktarılmıştır. Üç ayrı şirketin İK Yöneticisine yöneltilen sorular aynı konu başlıkları altında ayrı ayrı incelenmiştir.

3.5.1. Otomotiv Sektöründeki Firma Hakkında İK Yöneticisinin Aktardığı Genel Bilgiler

Şirket, otomotiv sektöründe özellikle binek otomobillerde lider şirketlerden biri olarak faaliyet göstermektedir. 1968 yılında kurulan şirketin, biri yabancı bir diğeri yerli olmak üzere temel 2 ortağı bulunmaktadır. % 51'lik hisseye yerli ortak sahiptir. Satış, satış sonrası hizmet, 2.el, yedek parça, garanti ve hizmeti ISO standartlarında verilmektedir. Binek otomobillerde ilk sıralarda yer alan şirketin pazar payı % 17'lerde seyretmekte ve Türkiye'de tamamen pazarlama ve dağıtım distribütörü olarak faaliyet göstermektedir. Türkiye'de üretim tesisi bulunmamaktadır. Üst düzey yöneticiler ile toplam çalışan sayısı 800'dür.

Şirketin temel vizyonu: Yenilikçi olmak, çevreye duyarlı, güvenli ürün gamı ve müşteri memnuniyeti sağlayarak lider olmaktır.

Stratejik Hedefleri: Toplam pazarda sürekli olarak lider olmak, marka imajı ve marka çekiciliğini geliştirmek, müşteri memnuniyetini ve sadakatini geliştirmektir.

Şirketin Kalite Politikası: Müşteri beklentilerini, şikayetlerini anlamak, en üst düzeyde çözüm üretmektir.

Konu 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kavram Olarak Uyandırdığı Çağrışımlar

Otomotiv Sektörü İK Yöneticisi: İşletmenin başarısının sürdürülebilir olmasıdır. Şirketin vizyonu, hedefleri ve organizasyonun işletmenin devamlılığını sağlayacak şekilde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve takip edilmesidir. Bunun temelinde de şirketin yetenek yönetimini uygulaması ve bu doğrultuda sürekliliğini sağlaması önemlidir. Yetenek yönetimi etkin bir performans değerlendirme süreci ile yürütülebilir.

Konu 2: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında, İK Birimi Olarak Üstlenilen Roller

İK Yöneticisi: İK stratejik bir fonksiyondur. Şirketin stratejik kararlarında iş ortağıdır. Organizasyonun verimliliği, etkin bir performans yönetimi ve yetenek yönetiminde rol üstlenir.

Konu 3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında Amaç ve Stratejileri Belirleme Yöntemleri

İK Yöneticisi: İnsan kaynakları, rekabetin yoğunlaşması sonucunda tüm şirketlerde olduğu gibi, şirketin diğer tüm departmanların da stratejik ortağıdır. Şirketin vizyon ve hedefleri, pazar stratejileri doğrultusunda belirlenmektedir. Stratejilerin belirlenmesinde insan kaynakları en büyük destekçi olduğu gibi belirlenen stratejileri uygulayacak doğru çalışanların tespit edilmesi de şirketin sürdürülebilirliğinde son derece önemlidir.

Konu 4: Şirket Olarak Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutlarının Ne Ölçüde Sağlandığı

İK Yöneticisi: Sürdürülebilirlik, bütün sektörleri olduğu gibi otomotiv sektörünü de duyarlı olmaya zorlamıştır. Şirket olarak, sadece bugüne odaklanmayan, çalışanlarla birlikte bir adım değil birden çok adım ileri de olmak, hedeflere odaklanmak, nitelikli iş gücü ile çalışmalarını yürütmek kurumsal sürdürülebilirlik için önemli faktörlerdir. Ayrıca, uzun zamandan beri sürdürülebilirlik kapsamında gerek kullanımda, gerekse üretimde, bakım ve geri dönüşümde birtakım çevresel yaklaşımlar benimsenmiştir.

Sürdürülebilirlik yaklaşımı kapsamında 10 yıldır yürütülen Sokakta İlk Adımlar Projesi ile, ilköğretimdeki çocuklara yönelik yol güvenliği eğitimleri verilmektedir. Projede, öğretmenlere ve öğrencilere multi medya destekli bir eğitim seti verilmekte ve öğretmenlere eğitim seminerleri düzenlenmektedir. Şuana kadar 40 ilde 2835 ilköğretim okulunda uygulanan projede, yaklaşık 1 milyon 200 bin öğrenciye ulaşılmıştır. Projenin başlıca amacı; öğrencilerin trafikteki tehlikelere karşı kendilerini korumalarını öğretmektir. Proje, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği'nin 2011 yılında düzenlediği KSS Çözümleri Pazaryeri etkinliğinde ve

Türkiye Halkla İlişkiler Derneğinin Altın Pusula Ödüllerinde “Bilinçlendirme Uygulaması” ile ödül almıştır. Sosyal anlamda ise; çalışanların gelişimi için yeteneklerinin yönetilmesi, başarı ile uygulanmaktadır.

Konu 5: Şirket İçerisinde Ekonomik, Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Kapsamında Yürütülen Çalışmalar

İK Yöneticisi: Şirkette risk yönetimi uygulanmaktadır. Çevrenin korunması şirket yönetiminin temel değerleri arasındadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin en önemli unsurlarını insan kaynağı ve insan kaynağının geliştirilmesi kapsamaktadır. Bu nedenle çalışanların hayat boyu öğrenme ilkesi çerçevesinde sürekli gelişimlerine yönelik planlamalar ve uygulamalar yapılmaktadır.

Konu 6: Değişen Rekabet Dinamiklerinde Şirketin Varlığını Sürdürebilmesinin Nedenleri

İK Yöneticisi: Rekabet koşullarının doğru algılanması, rekabete uygun organizasyon, değişim yönetimi ve yüksek nitelikli iş gücü ile çalışma şirketin varlığını sürdürebilmesinde önemli faktörlerdir. Her geçen gün daha çevreci bir yaklaşımın benimsendiği şirket yönetiminde, otomobillerin ömür döngüsü analizi standart bir yaklaşım olarak benimsenmiştir. Bu analiz sayesinde, madenlerin ve fosil enerjilerin çıkarılmasından, aracın ömrünün sonunda ortaya çıkan atıkların imha ve gömülme merkezine kadar, bir aracın bütün çevresel etkilerinin ölçülmesi sağlanmaktadır. Ömür Döngüsü ile özellikle elektrikli araç, hibrit motorlar, yakıt pilleri gibi alternatif yakıtlar üzerinde daha fazla araştırmalar yapılmıştır. 2009 yılında, Paris Bilim ve Teknoloji

Enstitüsü ile birlikte Sürdürülebilir Ulaşım Enstitüsü kurulmuştur. Kurulma amacı; elektrikli araçların ve ulaşımın geleceği hakkında araştırma ve eğitim projelerinin sürdürülmesinin sağlanmasıdır.

Konu 7: Şirketteki İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İK Yöneticisi: İnsan kaynakları; stratejik planlama, işe alma, eğitim, kariyer yönetimi, performans yönetimi uygulamaları, ücret yönetimi, sosyal aktivitelerin

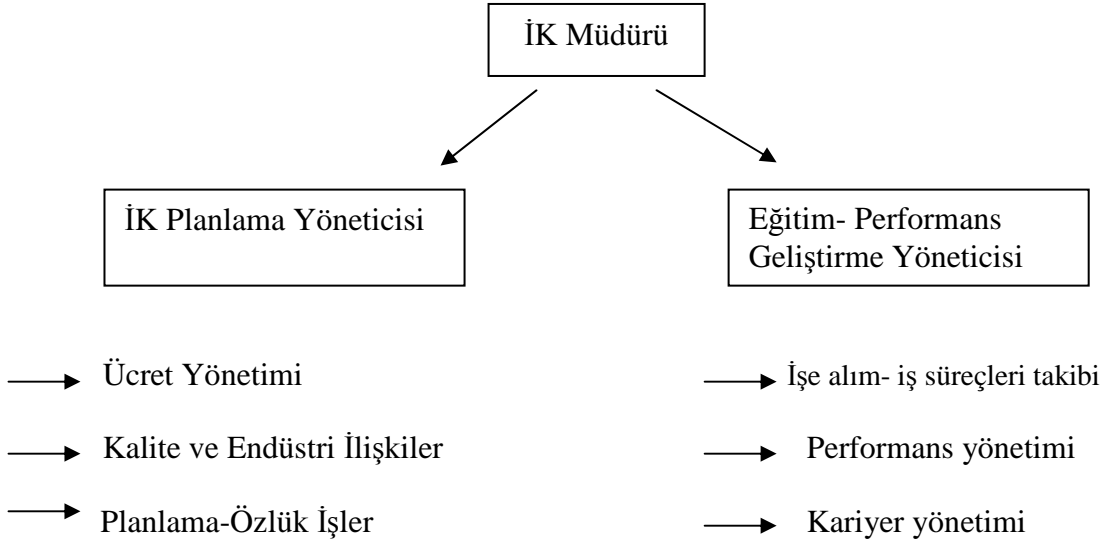
organize edilmesi, iş sağlığı ve güvenliği, endüstriyel ilişkilerin yönetimi olmak üzere belli başlı temel işlemlere sahiptir.

Konu 8: İKY'nin Şirket İçindeki Konumunu ve Önemi

İK Yöneticisi: İnsan kaynakları, şirket içerisinde stratejik departmanlardan birisi olarak operasyonel komitede yer almaktadır. Bir önceki soruda da belirtilen insan kaynaklarının şirket içerisindeki işlevlerinin en etkin şekilde yönetilmesi insan kaynakları departmanının sorumluluğundadır. Şirketin taleplerine en iyi yanıtı verebilecek, çalışanları bu doğrultuda eğitebilecek, yönlendirebilecek ve şirketin sürdürülebilirliğini sağlayabilecek birim insan kaynakları olduğu için şirket yönetiminde oldukça önemli bir konuma sahiptir.

Konu 9: İnsan Kaynakları Biriminin, Şirket İçindeki Yapılanma Modeli

İK Yöneticisi: İnsan kaynakları departmanı, işlevlerine paralel olarak yapılandırılmıştır. Şirketin İK Birimi 5 kişilik bir kadrodan oluşmaktadır. İş süreçlerinde teknolojiyi ön plana çıkaran, sistemsel bir yapıda en az çalışanla en verimli sonuçların alınabileceği bir kadro ile çalışmalar yürütülmektedir.



Şirket kapsamındaki sürdürülebilirlik çalışmaları, özellikle çevre konuları ile ilgili çalışmalar İletişim- Halkla İlişkiler Birimi tarafından yürütülmektedir. Eğitimler, performans yönetimi bölümünün doğru yönlendirmeleri ile çalışanların yaptıkları işlere paralel olarak planlanmaktadır. Planlar incelendikten sonra bireysel eğitimler- yıllık eğitim katalogları oluşturulmaktadır. Şirkette ciddi oranda bir bütçe, eğitim için ayrılmaktadır. Eğitimlerin hangi firmadan satın alınacağına ilişkin karar, İnsan Kaynakları Birimi tarafından verilmektedir. Satın almayı, şirketin satın alma departmanı üstlenmektedir.

Konu 10: Şirkette İKY'nin Temel Fonksiyonlarının Önem Sıralaması (İK Planlama, Personel Temini, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Yönetimi, Performans Değerlendirme, Ücretlendirme, İş sağlığı ve Güvenliği, Sendika İle ilişkiler).

İK Yöneticisi: Fonksiyonlar arasında önem sıralaması mutlaka yapılabilir; ancak şirketimiz açısından tüm fonksiyonlar önem taşımaktadır.

Konu 11- 12: İş Dünyasındaki Yeni Yönetim Yaklaşımı Olan Stratejik Yönetim Yaklaşımı Kapsamındaki Görüşler

İK Yöneticisi: Günümüz dünyası, ülkenin gelişmiş dinamiği ve uluslar arası rekabet koşulları göz önüne alındığında stratejik yönetim yaklaşımı, olmazsa olmaz bir

önem taşımaktadır. 1996 yılındaki Gümrük Birliğinden sonra otomotiv sektörü rekabetin en yoğun yaşandığı sektör konumuna gelmiştir.

Gümrük Birliğinden sonra ithal araçların ülkeye kolaylıkla giriş yapılabilmesi, sektördeki fiyatların her geçen gün yaklaşması rekabeti de beraberinde getirmiştir. Pazarda stratejik düşünme, stratejik kararlar verme, rakiplerden daha hızlı hareket etme ve yarını nasıl sağları mı? düşünme önem kazanmaya başlamıştır. Bilginin de artan önemi; değişen rekabet koşullarına uyum sağlayacak stratejileri belirlemeyi ve mevcut stratejileri yönetebilmeyi zorunlu kılmıştır.

Konu 12: Şirket olarak stratejik yönetim yaklaşımı şirketin vizyon, misyon ve hedefleri çerçevesinde benimsenmiştir. Stratejik yönetim, şirketin sahip olduğu bütün üretim kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlamakta, şirket içerisinde uzun vadeli faaliyetlerin planlanması ve kontrol edilmesi kolaylaştırmaktadır.

Konu 13-14: İKY'nin Stratejik İKY Olarak Yeniden Adlandırılması İle İlgili Görüşler

İK Yöneticisi: İnsan kaynakları yönetiminin stratejik olup olmaması adlandırma ile ilgili değildir. Gerçekte stratejik yönetimin bir parçası olup olmaması ile ilgili bir durumdur. Şirket politikalarımız kapsamında insan kaynakları birimi stratejik roller üstlenmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları şirket yönetimi içerisinde önemli stratejik bir unsur olarak görülmektedir.

Konu 15: Stratejik İKY'ni, İKY'den Ayıran En Temel Özellik

İK Yöneticisi: İnsan kaynakları yönetiminin iş ortağı olup olmamasıdır.

Konu 16: Şirket Olarak Stratejik İKY Amaçları

İK Yöneticisi: Organizasyonu, şirket stratejilerine cevap verecek şekilde yapılandırılmak, şirket stratejilerini oluşturan ve uygulayan takımın doğru kişilerden oluşturulmasını sağlamak, yetenek yönetimini başarılı bir şekilde sürdürmek amaçlanmaktadır.

Konu 17: Şirketin İKY'ni Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

İK Yöneticisi: Şirket yönetimi, şirketin değerleri amaç ve hedefleri, çalışanların yönetimden beklentileri İKY'ni etkileyen içsel faktörlerdir. Rekabet koşulları, iş gücü ve ücret piyasalarının dinamikleri İKY'ni etkileyen dışsal faktörlerdir. Ülke politikalarını, toplumu, çevresel faktörleri de dışsal faktörlere eklemek mümkündür.

Konu 18: Şirket Olarak Kurumsal Sürdürülebilirliğe Doğrudan Etkisi Olan İKY Fonksiyonları

İK Yöneticisi: Son yıllarda insan kaynaklarının önemle üzerinde durduğu yetenek yönetiminin şirket sürdürülebilirliğine doğrudan katkıda bulunduğu bir gerçektir. İnsan kaynakları birimi olarak görüşümüz, çalışanları en önemli varlık olarak görmek tek başına yeterli olmamaktadır. Şirket olarak, çalışanlardan yenilik yaratmaları, yeni ürünler geliştirmeleri, verimliliği arttıran ve maliyetleri düşüren yetenekleri sergilemeleri beklenmektedir. Çalışanların yeteneklerini fark etmek, geliştirmek, doğru zamanda ve doğru yerde bu yetenekleri kullanmak İK'nın sorumluluğundadır. Yenilik üreten, yenilikçi fikirlere açık bir yönetim anlayışında şirket sürdürülebilirliğinden bahsetmek mümkündür.

Konu 19: İKY'nin Şirket Sürdürülebilirliğine Olan Etkisi

İK Yöneticisi: İnsan kaynaklarının şirket sürdürülebilirliğine doğrudan etkisi bulunmaktadır. Şirket içerisinde işlerin aksamadan, devamlılığını sağlamak son derece önemlidir. Örneğin; yedeklemenin yapılması, işin sürekliliğinde kritik bir rol üstlenmektedir. X departman müdürünün herhangi bir sebepten ötürü işini sürdürememesi gibi durumlarda, boşluğun en uygun aday ile doldurulması gerekmektedir. En uygun adayın belirlenmesi, testlerin hazırlanması, gerekli eğitimlerin verilmesi İK'nın liderliğinde kurulan komite ile sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra, çalışanların üretkenliğini, yaratıcılığını arttırmak, şirkete olan bağlılıklarını sağlamak şirket sürdürülebilirliğinde önemli etkenlerdir.

Konu 20-21: İKY'nin Çevresel, Sosyal ve Ekonomik Sürdürülebilirliğe Olan Etkisi

İK Yöneticisi: İnsan kaynaklarının çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğe doğrudan etkisi bulunmaktadır; çünkü insan kaynağı olmadan şirketin kurulması ve varlığını sürdürmesi mümkün değildir. Bu nedenle şirketin sahip olduğu en önemli sermayeyi çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğe en önemli katkıyı şirket çalışanları yapmaktadır

3.5.2. M BP TÜRKİYE Hakkında İK Yöneticisinin Aktardığı Genel Bilgiler

BP Türkiye'deki çalışmalarını 1949 yılına kadar "Steaua Romana" adıyla sürdürmüştür; ancak BP Petrolleri A.Ş. olarak 1957 yılından bu yana varlığını sürdürmektedir. BP Türkiye, hali hazırda akaryakıt, madeni yağlar, LPG, havacılık gibi alanlarda faaliyet gösterdiği gibi pek çok iş kolunu da temsil etmektedir. Her iş ünitesinin kendi içerisinde hedefleri bulunmaktadır. Aynı zamanda da global anlamda stratejik olan Bakü Tiflis Ceyhan (BTC) ve Şah Deniz gibi projelerde de işbirliği yapmaktadır. Şirketin öncelikli hedefi; teknolojik yeniliklerle, ürün ve hizmet kalitesini müşteri beklentilerini karşılamak, memnun müşteri yaratmaktır. Bu hedefi, "insana ve çevreye zarar vermeden" gerçekleştirmek için çalışmalar sürdürülmektedir. Ürün ve hizmet kalitesini arttırmak için BP, bir hayat tarzı olarak benimsediği SEÇ (Sağlık- Emniyet- Çevre) prensibini, istasyonlardaki altyapı koşullarını iyileştirmek, yol güvenliğini artırıcı programları uygulamaya devam ederek çalışanlarına, bayilerine ve müşterilerine emniyetli ve güvenli ortamlar yaratmak için yürütmektedir. Şirketin toplam çalışan sayısı 107 bindir.

Şirket amacı: İnsana ve çevreye zarar vermeden dünyaya enerji sağlamak

Değerler: Şirket değerleri beş başlık altında toplanmaktadır:

- Tek takım olmak,
- Cesaretli olmak
- Emniyeti sağlamak

- Saygı
- Mükemmeliyetçiliktir. Söz konusu değerlere uygun olarak 25 davranış şekli geliştirilmiştir. Bu değerler ve davranışlar, tüm şirket yöneticileri ve çalışanları tarafından paylaşılmaktadır.

Konu 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kavram Olarak Uyandırdığı Çağrışımlar

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: Kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli değer yaratmak için kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak, şirket kararlarını, hedeflerini, stratejilerini belirlemek ve olabilecek tüm risklerin önceden planlanarak yönetilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Dünya çapında sürdürülebilir bir yaşam için çözüm ortağı olarak konumlanan BP'nin temel amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği ticari ve toplumsal faaliyetleri her yıl yayınladığı sürdürülebilirlik raporu ile açıklamaktadır. Şirket olarak, ulaşım ve taşımacılığın sürdürülebilir kılınmasında da çözüm ortaklığı ön plandadır.

Konu 2-3: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında, İK Birimi Olarak Üstlenilen Roller

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: İnsan kaynakları, şirketi koruyacak ve geleceğe taşıyabilecek en önemli unsurlardan biridir; çünkü şirket başarısının altında insan kaynağının başarısı, yarattığı sinerji vardır. İK Birimi bu anlamda; global olarak belirlenen amaç ve stratejileri hayata geçirme noktasında ciddi görevler üstlenmektedir. Amaç ve hedefler her ne kadar global olarak belirlense de, ülkelerin gerek jeopolitik konumuna gerekse ekonomik yapılarına göre farklılık göstermekte ve küreselden lokale doğru uyarlanmaktadır. Ayrıca, şirket kapsamında çok ciddi sürdürülebilirlik raporları yayınlanmaktadır. Yayınlanan raporda, şirketin ekonomik, sosyal ve çevresel boyuttaki etkileri yer almaktadır. Üç ayrı boyutun da ayrı ayrı etkilerinin olması nedeniyle sürdürülebilirliği içeren projelere destek vermek şirket açısından önem taşımaktadır.

Konu 4: Şirket Olarak Kurumsal Sürdürülebilirlik Boyutlarının Ne Ölçüde Sağlandığı

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: Şirket olarak topluma katkıda bulunan ve çevreyi korumayı amaçlayan projelere destek vermek şirketin sosyal faaliyetleri içerisinde yer almaktadır. Şirketin ana hedefi; insana ve çevreye zarar vermeden, herhangi bir kazaya neden olmadan faaliyetleri gerçekleştirmektir. Spordan, kültür ve sanata kadar, eğitimden çevresel duyarlılığa kadar bir çok projeye imza atılmaktadır. Ayrıca, İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneğine destek veren kurumlar arasında yer alarak, birçok etkinlik kapsamında sürdürülebilir çözümler üretmek şirketin öncelikleri arasında yer almaktadır. BP, Ulaşım, Taşımacılık ve Sürdürülebilir Çözümler Kongresi'ne Platin Sponsor olarak destek vermektedir. Bunların yanı sıra; BP'nin sürdürülebilirlik anlamında küresel birtakım girişimlerinden bahsetmek mümkündür (BP Türkiye Gelecek İçin BP'den Sürdürülebilir Adımlar Dergisi, 2006: 2).

- BP, kendi faaliyetlerinden kaynaklanan emisyonları, 1990'daki seviyesine göre % 10 oranında azaltmıştır.
- BP, 2005 yılında Alternatif Enerjiler İş Kolunu kurmuştur. Bu iş kolu güneş, rüzgar ve hidrojen gibi alternatif enerji kaynaklarına önümüzdeki 10 yılda 8 milyon dolar yatırım yaparak daha az karbon emisyonu ile çevresel katkının artırılmasını hedeflemektedir.
- BP'nin doğal gaz iş kolunun geliştirilmesine ve temiz yakıt projelerine yönelik çalışmaları bu tabloyu bütünleyen ve geleceğin daha düşük karbon emisyonlu dünyasına bir köprü oluşturabilecek girişimlerdir.
- BP, hidrojenin hem taşımacılıkta hem de elektrik enerjisi elde etmekte kullanılması için yeni teknolojiler üzerinde çalışmakta ve bu konuda çok sayıda araç üretici ile iş birliği yapmaktadır. Hidrojen yakıtlı otobüsler Singapur, Amerika ve Londra'da halihazırda denenmektedir.
- Princeton Üniversitesinde karbon araştırmaları için 15 milyon dolarlık yatırım yapan BP daha sürdürülebilir bir taşımacılığın yollarını sürekli araştırmakta, geliştirmekte ve küresel düzeyde girişimlerde bulunmaktadır.

Konu 5: Şirket İçerisinde Ekonomik, Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Kapsamında Yürütülen Çalışmalar

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: Şirket olarak; çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği sağlayacak birtakım faaliyetlerin içerisinde bulunmaktadır. Örneğin; BP küresel çapta 2012 Londra Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları'nın 2016 yılına kadarki resmi enerji sponsorudur. Yol güvenliği bilincini geliştirmeye yönelik 2012 Karayolu ve Trafik Güvenliği Sempozyumu ve Sergisi'ne de sponsor olmuştur. 2009 yılında 7.Hava Kalite Konferansı da BP Türkiye sponsorluğunda gerçekleşmiştir. Ayrıca BP Türkiye, Türkiye Bilim Merkezleri Vakfı işbirliği ile çocukların alternatif enerji konusunda bilinçlendirmek amacıyla BP Enerji Ağacı adı altında projeler yürütülmüştür. Son olarak da BTC (Batü- Tiflis- Ceyhan) Boru hattı projesi şirketin son derecede önemsedığı bir proje olmuştur. 2000'de başlatılan boru hattı döşemesi 2005 yılında tamamlanmıştır. Söz konusu proje ile hem ekonomik açıdan uygun hem de çevresel açıdan sürdürülebilir bir taşıma sistemi kurulmuştur.

Konu 6: Değişen Rekabet Dinamiklerinde Şirketin Varlığını Sürdürebilmesinin Nedenleri

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: Değişen ve daha hızlı olan rekabet piyasasına ayak uydurmak ve şirketin varlığını sürdürmesi teknolojik anlamda yaşanan yeniliğe ayak uydurmakla gerçekleşebilmektedir. Şirketin varlığını sürdürmesinde teknoloji önemli bir unsur, değişime uyum sağlayacak hızlı kararlar alabilmek de son derece kritik bir nedendir. Tek bir ülkede, tek bir şehir ya da semt de faaliyet gösterilmediği için farklılık gösteren ülke yapılarına uygun faaliyetleri hayata geçiren insan gücü de şirketin varlığını sürdürmesinde önem taşımaktadır.

Konu 7 : Şirketteki İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: İnsan kaynaklarının en önemli işlevi şirket içerisinde çalışanların motive edilmesini sağlamaktır. Temel işlevlerine bakıldığında, personel yönetimi zihniyetinin tamamen değiştiğini, çalışanların daha da önem kazandığını özellikle de kişisel gelişimlerinin, kariyer fırsatlarının ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Doğru kişinin işe yerleştirilmesinden, şirkete bağlılığına,

performans yönetiminden, ücret yönetimine, ve özellikle son zamanlarda üzerinde durulan çalışanların yetenek yönetimlerine kadar birtakım temel işlevleri vardır.

Konu 8 : İKY'nin Şirket İçindeki Konumunu ve Önemi

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: İnsan kaynağının adından da anlaşılacağı gibi insan en önemli kaynak, en önemli güçtür. Bu nedenledir ki şirket içerisinde önemi göz ardı edilemez aksine stratejik olarak konumlandırılır.

Konu 9: İnsan Kaynakları Biriminin, Şirket İçerisindeki Yapılanma Modeli

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: İnsan kaynakları biriminde toplam çalışan sayısı sekizdir. İK Direktörüne bağlı çalışan, business partner'lar (iş ortakları) bulunmaktadır. İş ortakları, insan kaynaklarının başından sonuna kadar tüm süreçlerine hakimdir. Ayrıca iş ortakları diğer departmanların da tüm süreçlerine destek vermektedir. Ayrıca ücret, sosyal yardımlar, eğitim- geliştirme gibi İK direktörlüğüne bağlı uzmanlık gerektiren alanlar da mevcuttur. İK biriminde çalışanların çoğu uzmanlık gerektiren alanlar da çalıştığı için iki alanda çalıştıklarını söylemek doğru olacaktır.

Konu 10: Şirkette İKY'nin Temel Fonksiyonlarının Önem Sıralaması (İK Planlama, Personel Temini, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Yönetimi, Performans Değerlendirme, Ücretlendirme, İş sağlığı ve Güvenliği, Sendika İle ilişkiler).

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: İK'nın tüm fonksiyonları birbiriyle bağlantılıdır ve hepsi ayrı ayrı önem taşımaktadır; çünkü temel fonksiyonlarından birinde yaşanan bir aksaklık diğer fonksiyonları da etkilemektedir. Örneğin; çalışanların iş ortamına bağlı olarak yaşadıkları herhangi bir motivasyon düşüklüğü performanslarını da etkilemekte, kişisel hedeflerini de yakından ilgilendirmektedir.

Konu 11- 12 : İş Dünyasındaki Yeni Yönetim Yaklaşımı Olan Stratejik Yönetim Yaklaşımı Kapsamındaki Görüşler

BP Türkiye İK Müdürü Şule Hanım: Stratejik yönetim, uzun vadeli plan ve hedeflere sahip her şirket için kaçınılmaz bir yönetim yaklaşımıdır. Uzun vadeli plan

ve hedefler ile bunlara ulaşmak için uygun stratejileri hayata geçirmek, şirketin sürdürülebilirliğini sağlayacağı için stratejik yönetim olmazsa olmaz bir anlayıştır. Ve tabii ki insan kaynakları da bu stratejik yönetimin odak noktasında yer almaktadır.

Konu 13- 14: İKY'nin Stratejik İKY Olarak Yeniden Adlandırılması İle İlgili Görüşler

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: Stratejik İKY, personellikten çıkarak İKY'nin de çok daha ilerisinde bir boyut kazanmıştır. Bu anlamda şirket içerisinde insan kaynağının “strategic resourcing” olarak adlandırılan çalışma grubu tarafından 2-3 yıllık planlamalar hazırlanmaktadır. Bu planlamalar sonucunda hangi alana ne kadar ağırlık verilmesi gerektiği, hangi alanların daha stratejik hazırlanması gerektiği açığa çıkmaktadır. Bu nedenle şirket olarak İKY'nin stratejik olarak ele alındığını; gerek iş ünitelerinin stratejilerine yakın olarak gerekse rekabete ayak uyduracak stratejileri belirleyerek çalışmaların sürdürüldüğünü söylemek doğru olacaktır.

Konu 15: Stratejik İKY'ni, İKY'den Ayıran En Temel Özellik

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: Stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, şirketin önemli stratejik ortağı olmasıdır. Şirket olarak uzun dönemli planlamalarda, insan kaynakları şirketin vazgeçilmez yol haritasıdır. Ayrıca insan kaynakları, şirket stratejilerinin parçası olduğu için bu durum insan kaynaklarını da stratejik kılmaktadır.

Konu 16: Şirket Olarak Stratejik İKY Amaçları

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: 2010 yılında yaşanan Meksika Körfezi kazası sonucunda yaşanan insan kaybı ve çevreye verilen zarar sonucunda şirketin yapısı baştan aşağıya değiştirilmiştir. Şirketin bütün iş süreçleri, operasyonları revize edilmiştir. Elbette bu durum insan kaynaklarının da yeniden yapılanmasına neden olmuştur. İnsan kaynaklarının performans sistemine bağlı ödüllendirme çalışmaları BP Global olarak yeniden düzenlenmiştir. Tek bir takım ruhu oluşturmak ve çalışanların performansına ağırlık verilerek, gerek Meksika'da ve İngiltere'de gerekse Türkiye'de stratejik kararların bütünleştirilmesini sağlamak İK'nın en önemli stratejik amacıdır.

Konu 17: Şirketin İKY'ni Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: İnsan kaynaklarını etkileyen en önemli dışsal faktör, hızla yaşanan teknolojik gelişmelerin şirketin merkezine yerleşmiş olmasıdır. Rekabet, değişen ekonomik dengeler, çevresel faktörler, yeni jenerasyonun şirketten talepleri de insan kaynakları yakından ilgilendirmektedir. İçsel faktörler de; çalışanların beklentileri, ihtiyaçları, kişisel gelişimlerinden aldıkları doyum olarak sıralanabilir.

Konu 18: Şirket Olarak Kurumsal Sürdürülebilirliğe Doğrudan Etkisi Olan İKY Fonksiyonları

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması için hızlı ve doğru kararlar alabilmek, gelişen teknolojileri kullanmak, zamanı iyi kullanmak, yaratıcılığı ve yeniliği arttıracak fırsatları sağlamak, insan kaynaklarının önemli fonksiyonları arasındadır. İnsan kaynaklarının da stratejik olarak değerlendirilmesi kurumun sürdürülebilirliğinin önemli bir parçasıdır.

Konu 19: İKY'nin Şirket Sürdürülebilirliğine Olan Etkisi

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: Şirketin sürdürülebilirliğinin en önemli ayağını elbette insan kaynakları üstlenmektedir; çünkü her geçen gün zorlaşan koşullarda varlığı korumak, gelişmiş bir insan kaynağı ihtiyacını doğurmaktadır. Şirket olarak birçok projeye destek verildiği gibi, çalışanların da bu projeler de aktif görev alması sağlanmaktadır. (5.ci konuda projeler detaylandırılmıştır).

Konu 20-21 : İKY'nin Çevresel, Sosyal ve Ekonomik Sürdürülebilirliğe Olan Etkisi

BP Türkiye İK Müdürü Sule Hanım: Şirketin temel hedefi; insana ve çevreye zarar vermeden, herhangi bir kazaya neden olmadan faaliyetlerin sürdürülebilirliğini ve dolayısıyla şirketin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu nedenle BP'nin Sağlık, Emniyet, Çevre ve Güvenlik kelimelerinin baş harfinden oluşan SEÇ-G performans taahhüdünü yerine getirmek; BP için çalışan herkes tarafından doğru şekilde algılanmasına ve uygulanmasına bağlanmaktadır. SEÇ- G performans taahhüdü, şirketin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğini

sağlamak için oluşturulmuştur. Bütün operasyonel faaliyetlerde riskleri azaltarak, şirket politikalarını geçerli yasalarla uyumlu hale getirmek ve şirketin etik değerleri çerçevesinde alınan kararları hayata geçirmek insan kaynaklarının sürdürülebilirliğe olan etkisini içermektedir.

3.5.3. SCHNEIDER ELECTRIC Türkiye Hakkında İK Yöneticisinin Aktardığı Genel Bilgiler

Schneider Electric, iş yolculuğuna 1800'lü yıllarda başlamıştır. O tarihlerde silah ve cephane üreten Schneider Electric, savaş sonrası bu üretimden uzaklaşmış ve inşaat, elektrik santralleri, demir- çelik gibi iş alanlarıyla elektriğe dönmüştür. 1991'de Square D ve 1992'de Merlin Gerin'in Schneider Electric Grubu'na dahil olmasıyla, şirket elektrik pazarında önemli bir yer edinmiştir. Şirket, 1999 yılında elektrik dağıtımında Avrupa'nın 2 numaralı kuruluşu olan Lexel'in satın alınmasıyla elektrik tesisat malzemeleri alanında faaliyet göstermeye başlamıştır. Aynı yıl, elektrik alanındaki uzmanlığını sergilemek için şirket adı, Schneider Electric olarak değiştirilmiştir. Türkiye'de 2000 çalışanı, 4 fabrikası ve 5 ayrı iş ünitesi bulunmaktadır. Faaliyet alanları; Güç sistemleri, Bilgi sistemleri, Alt yapı, Bina, Konuttur. 2000' li yıllarda; insan-makine iletişimi, UPS - kesintisiz güç kaynağı, hareket kontrolü, Ses-Veri-Görüntü, Algılama Teknolojisi, Bina Otomasyonu ve güvenliği gibi yeni segmentlerde de önemli bir pazar payına sahiptir ve entegre çözümler sunmaktadır. 100'den fazla ülkede faaliyet gösteren Schneider Electric'in dünya çapında 104 bin şirket çalışanı bulunmaktadır.

2010 yılında 20 milyar Euro'yu aşan global satış rakamına ulaşmıştır. Schneider Electric Türkiye'de ise 2000'i aşkın çalışanı, 4 üretim merkezi, 200'e yakın iş ortağı ile başta İstanbul, İzmir, Ankara olmak üzere toplam 16 ilde bulunan satış ofisleriyle çalışmalarına devam etmektedir. **Şirket misyonu;** Global enerji uzmanı olmaktır. Kaliteden ve güvenlikten ödün vermeden doğal kaynakları daha etkin kullanma ve mevcut kaynaklarla ürün ve çözümler üreterek global konumlanmaktır. **Şirketin Kalite Politikası:** Kalitenin temel ölçütü müşteri memnuniyetidir. Müşteri beklentilerini karşılama, müşterilerle yaşanan her türlü probleme dönük yaratıcı çözümler geliştirme ve özellikle de memnuniyeti birçok

önceliğin önünde tutmak şirketin temel kalite politikasıdır. **Şirketin enerji politikası:** Kaliteden ve güvenlikten ödün vermeden, aynı miktarda işi daha az enerji tüketerek yapabilmek, enerjiyi verimli kullanmak ve enerjinin boşa harcanmasından kaçınmaktır. **Şirketin sağlık ve güvenlik politikası:** Şirket olarak, sağlık ve güvenlik alanlarında risk almak söz konusu değildir. Faaliyetlerin hayata geçirilmesinde tüm çalışanların olduğu gibi müteahhitlerin de mümkün olan en iyi sağlık ve güvenlik standartlarında çalışmalarını garanti etmek ve bu alanda lider bir referans şirketi olmak amaçlanmaktadır. **Şirketin çevre politikası:** Şirketin çevre politikası kapsamında belirlediği birçok madde vardır. Bunlardan birkaçı; ürün ve çözümlerin kullanım ömrü bitene kadar çevreye yaptığı etkiyi minimize etmek ve geri dönüşüm çözümleri sunmak, çevreye duyarlılığın öncelikli olduğu en uygun müşteri hizmetlerini sunmaktır.

Konu 1: Kurumsal Sürdürülebilirliğin Kavram Olarak Uyandırdığı Çağrışımlar

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Schneider Electric; elektrik üreticisi ve elektrik dağıtıcısı değildir. Enerji verimliliği sağlayıcısıdır. Enerji verimliliği de kaynakların etkin kullanımı demektir. Bu durum üretilen ürün ve çözümlerle desteklenmektedir. Enerji ve çevre sorumluluğu, Schneider Electric için sürdürülebilirlik kavramı ile örtüşmektedir. Sürdürülebilirlik, şirket kültürünün ve stratejilerinin merkezinde yer almaktadır.

Konu 2: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında, İK Birimi Olarak Üstlenilen Roller

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: İnsan kaynaklarının birinci rolü şirketin sürdürülebilirlik doğrultusunda üstlendiği misyonun bilinirliğini ve farkındalığını; şirket içerisindeki tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesini sağlamaktır. Bütün çalışanların global birer enerji uzmanı olarak şirkette konumlanmalarını, yetkinliklerine dayalı olarak verimliliklerini artırma ve bunları aktarma sorumluluğu da insan kaynaklarına aittir. Söz konusu yetkinliklere sahip insan kaynağının temini, elde tutulması ve geliştirilmesi, yetkinliklerinin hayata geçirilmesi için insan kaynağı önemli roller üstlenmektedir.

Konu 3-4: Kurumsal Sürdürülebilirlik Kapsamında Belirlenen Amaç ve Hedefler

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Şirketin temel stratejileri her 3 yılda bir oluşturulan global şirket programlarına dayanmaktadır. Dünyadaki trendler, siyasi, coğrafi, nüfus, şehirleşme, teknoloji gibi faktörler sosyal yaşamı etkilediği gibi iş yaşamını da yakından etkilediği için şirketin amaç ve hedefleri de bu faktörler göz önünde bulundurularak belirlenmektedir. Hangi ülkelerin, hangi şehirlerinde ve hangi bölgelerinde temel eğilimlerin neler olduğu doğrultusunda stratejiler belirlenir.

En önemli konu; Dünyanın mevcut kaynaklarına zarar vermeden, yaşanılır bir dünyanın devamlılığı için karbon salınımını azaltmaktır. Şirketin hedefi de; Dünyanın enerji konusunda en önde gelen uzmanı olarak, enerji verimliliği çözümlerinde % 30'a varan tasarruf sağlamaktır. Hazırlanan şirket programlarında insan kaynaklarının görevi de bu hedefin çalışanlar tarafından paylaşılmasını, ilke olarak benimsenmesini sağlamak olduğu gibi memnun ve bağlı iç müşteri (çalışan) yaratmaktır. Memnun ve bağlı çalışan memnun müşteri ve servis kalitesini de beraberinde getirmektedir. Şirket içerisinde engaged leader (yapan lider) adı altında üç ayrı alanı kapsayan çalışanlar bulunmaktadır. Bu alanlar; motive edici, lider vasıflı ve bağlı çalışan yaratmaktadır. Eğer memnun bir çalışma ortamı yaratılırsa, çalışanların motive edilmesi kolaylaşmaktadır. Örneğin; insan kaynakları stratejileri arasında; üç ayda bir gerçekleştirilen çalışan memnuniyeti anketi bulunmaktadır. Anketin amacı; şirket için çalışan her bireyin birer **marka temsilcisi** olmalarını sağlamaktır. Motive edici lider, bağlı birey ve motive edilmiş çalışanlar doğurur. Bunların yanı sıra insan kaynakları birimi olarak çalışanları ilgilendiren üç boyuttan bahsetmek mümkündür. Öncelikli olarak ortak bir kültür oluşturmak (workplace) önem taşımaktadır; çünkü dünyanın birçok bölgesinde Schneider Electric, farklı kültürlerle sahip çalışanlara sahiptir. Bu nedenle kültürlerin kaynaşması ve tek bir kültür etrafında toplanması ve tek kültür olarak çalışması yaşanan dünyanın da kalıcılığına katkıda bulunmaktadır. Şirket olarak topluma faydalı olmak ikinci önemli boyuttur. Üçüncü boyutu ise; etik kurallara uymak, tedarikçilerle bu kurallar çerçevesinde iş yapmaktır.

Konu 5-6: Şirket İçerisinde Ekonomik, Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik Kapsamında Yürütülen Çalışmalar

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Şirket olarak sürdürülebilirlik kalkınma stratejilerimizden bahsetmek doğru olacaktır. Temel strateji; enerji ve çevre sorumluluğu, Schneider Electric kültürünün ve stratejisinin merkezinde yer alır. Sürdürülebilir kalkınma, mobilizasyon, büyüme ve farklılaşma için gerçek ve gerekli bir fırsattır ve Schneider Electric'in iki ana zorunluluğa yenilikçi ve etkili çözümler sağlamaya teşvik etmektedir. Enerji verimliliği ve erişimi ile ilgili şirket stratejileri aşağıda yer almaktadır. (Bazı şirket bilgileri Aylin Hanım'ın yönlendirmesi ve zamanının darlığı nedeni ile web sitelerinden alınmıştır).

Enerji Verimliliği: Kuzeyde **enerji israfını** azaltmaya yardımcı olacak, **çevreye karşı duyarlı** üretim ve tüketim alışkanlıkları kazandıracak ürünler ve çözümler piyasaya sürmek **Enerji Erişimi:** Güneyde temiz, geri dönüştürülmüş suya, elektriğe ve sürdürülebilir ekonomik kalkınma olanağına sahip olmayan **1,6 milyar insanın enerjeye erişimini artırmak.** Şirket, 2002 yılında sorumluluk ilkelerini benimseyerek, kendini kolektif ve kişisel referans çerçevesi olarak konumlandırmıştır. 2005 yılında belirlenen şirket ölçüm aracı olan Çevre ve Toplum Barometresi tüm çalışanları seferber etmektedir ve Schneider Electric'in önlem planının tüm ilgili kişilerle ortak bir şekilde izlenilmesini sağlamıştır; çünkü iş, çevre toplum ve toplumsal çıkarların birbiri ile doğrudan bağlantılı olduğu bir gerçektir. Şirket kültürünün ve stratejisinin vazgeçilmez parçası; sürdürülebilir kalkınmanın kilit kavramı olan sorumluluktur. Öncelikli çalışmalar arasında 2002 yılında tüm çalışanlarda ortak bir bilinç sağlamak adına sorumluluk ilkeleri başlıklı bir kılavuz yayınlanmıştır.

Sorumluluk İlkesi: Küreselleşen bir dünyada, sorumluluk ilkeleri her bir ekip üyesinin kararlarını ve eylemlerini yönlendirecek bir referans çerçevesi sunmaktadır. Belge, Grubun çalışanları, iş ortakları, hisse sahipleri, toplum ve yeryüzü de dahil olmak üzere tüm paydaş gruplarına yönelik taahhütlerini ana hatlarıyla belirlemektedir. 2002 yılının sonlarında, 2003 yılının başlarında kabul edilen

Sorumluluk İlkeleri 15 uluslararası çalışma grubundaki 600 çalışan tarafından belirlenmiştir. Her bir ekip üyesine ve bütün olarak Gruba bir referans çerçevesi sunmaktadır. Bu kılavuzlara uyulmaması ciddi bir hata olarak kabul edilmektedir. **Politikalar:** Grup politikalarının tamamı bu Sorumluluk İlkelerine uygundur. **Çevresel Konular:** Schneider Electric'in ilk kez 1992 yılında yayınlanan ve 2004 yılında güncellenen çevre politikası 2007 yılında onaylanmıştır. Üretim işlemlerini geliştirmek, eko-tasarımı teşvik etmek ve çevre koruması alanındaki müşteri beklentilerini verimli ürün ve hizmet çözümleri oluşturarak entegre etmek üzere tasarlanmıştır. **Toplumsal Konular:** Sorumluluk ilkeleri; Schneider Electric'in toplumsal sözleşmesidir. Çeşitliliği, işe alımları, uluslararası hareketliliği, eğitimi, liderlik yeteneklerini, toplam dengeyi ve sağlığı düzenleyen insan kaynakları politikaları Grup geneline dağıtılmıştır. <http://www.schneider-electric.com.tr/sites/turkey/tr/sirket/surdurulebilir-gelisim-vakif/kurumsal-denetim/corporate-responsibilities.page>: 03.07.2012.

Şirket politikaları doğrultusunda, 2002 yılında **Sürdürülebilir Kalkınma Departmanı** kurulmuştur. Bu departman, dünyayı etkileyen büyük değişikliklere dikkat çekmekten ve bunları açıklamaktan sorumludur. Bunlar ekonomik, jeopolitik, toplumsal değişiklikler ve ayrıca çevresel korumayla ilişkili değişikliklerdir. Departman ve ekip üyelerinin sorumluluğu; Grubun sürdürülebilir kalkınma önceliklerini düzenlemek ve yürütmek, paydaşlara yanıt vermek, farkındalığı arttırmak ve önlem alınmasını sağlamak için kaynak dağıtımını gerçekleştirmek, Grup bünyesinde çevreyle ilgili sorunları ele almak, iki büyük projeye liderlik etmek: karbon ayak izi ve enerji programlarına erişimdir. Şirket olarak yürütülen önemli programların başında; **Bipbop Programı** yer almaktadır. Şuan dünyada temiz su, elektrik ve temel ekonomiden yoksun 1.3 milyar insan bulunmaktadır. Bu insanların enerjiye ulaşımını organize etmek, çevreye saygılı üretim ve tüketim alışkanlıklarını geliştirici ve enerji israfını önleyici ürün ve çözümleri pazara sunmaktadır. Schneider Electric; Bipbop (iş, yenlik ve piramit üssündeki insanlar) bu zorluklarla başa çıkma hedefiyle programı başlatmıştır. Örneğin; bağış yapmak yerine, balık tutmayı öğretmek gibi. Örneğin; Afrika'da cep telefonu var; fakat elektrik üretimi yok. O bölgelerde elektrik okulları yapılarak, eğitimler verilerek oradaki insanların öncelikli olarak meslek sahibi olmaları

sağlanıyor. Başka bir örnek daha vermek gerekirse; 2010'da 11 ülkede 15 eğitim projesi gerçekleştirildi. Projeler Schneider Electric Fonu tarafından, genç insanların profesyonel entegrasyonu desteklemeyi vaat eden bir çerçevede finanse edilmiştir. Ayrıca yöresel kalkınma için güçlü ve destekleyici çözümler üretilmektedir. Pil şarj istasyonları ve pil pompalama sistemleri için off-grid power ile komple çözümler sunulmaktadır. Bütün bu çözümlerde bütün yörenin enerji gereksinimlerini karşılamakta ve böylelikle yerel girişimciler temel altyapı ile sürdürülebilir ekonomi ve sosyal kalkınmayı desteklemektedir. İnsan kaynakları birimi olarak da çalışanlara sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik için **Yeşil Şampiyon Olma** sorumluluğu yüklenmektedir. Şirketin sorumluluk ilkelerine uyararak, her çalışanın sürdürülebilirliğin bir parçası olduğu çalışanlara aktarılmaktadır ki bütün şirket çalışanları şirket sözleşmesinde sosyal sorumluluk akdini imzalamaktadır.

Enerji yönetiminin global uzmanı Schneider Electric, dünyaca ünlü Corporate Knights dergisinin “Dünyanın En Sürdürülebilir 100 Global Şirketi” listesinde 26. sıraya yerleşmiştir. “Schneider Electric, ‘Dünyanın En Sürdürülebilir 100 Global Şirketi’ listesine girmesi, dünyanın çıkarlarını anlamaya ve bunları müşterilerle, gezegenle ve tüm paydaşlarla fayda sağlayabilecek yenilikçi bir yolla ele almaya dayandırmaktadır. Bu başarının ardında temiz enerji üretimini teşvik eden, çevreye saygı duyan ve çevreyi koruyan tüketim uygulamaları oluşturan enerji verimliliği çözümleri yatmaktadır.

Öte yandan grubun temel stratejilerine sürdürülebilir gelişmeyi dinamik bir kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla dahil ettiğini gösteren yayını Çevre ve Toplum Barometresi de Schneider Electric'in listeye dahil edilmesinde önemli bir etkidir.

Akıllı Şehir ve Akıllı Şebeke sistemlerini de sürdürülebilirlik ilkelerine bağlı kalarak sürekli geliştiren Schneider Electric, ayrıca geçen Ocak ayının 17'sinde, “Büyük Şirketler” kategorisinde Zayed Geleceğin Enerjisi Ödülünü (ZFEP 2012) kazanmıştır.

Bu ödül, Abu Dabi'de gerçekleştirilen Dünya Geleceğin Enerjisi Zirvesi'nde (WFES 2012), grubun yenilenebilir enerjilerin teşvik edilmesi ve sürdürülebilir gelişmeye olan bağlılığı nedeniyle verilmiştir <http://www.schneider-electric.com.tr/turkey/tr/sirket/haberler/haber-goruntuleyicisi: 04.07.2012>).

Konu 7 : Şirketteki İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Şirkette insan kaynakları birimine ait iş üniteleri bulunmaktadır ve toplam çalışan sayısı 17'dir. Ücret yönetimi, oryantasyon, işe alım, eğitim, yetenek yönetimi gibi. İnsan kaynaklarının 3 ayağını da uzmanlaşmış fonksiyonlar oluşturmaktadır. Bunlar da; yeni ücret yapılarını, yeni ödüllendirme ve eğitim sistemlerini geliştirmekle sorumludurlar. Bonus Sistemi Tasarlamak gibi. Ayrıca Endüstriyel ve Sendikal işlerin yürütüldüğü ayrı fonksiyonlar da bulunmaktadır. Dipnot: Global Schneider Electric'in 2002 yılından bu yana sürdürülebilirlik kapsamında çalışan Sürdürülebilir Kalkınma Birimi bulunmaktadır. Bu da sürdürülebilir konusuna verilen önemin derecesini de belirtmektedir.

Konu 8 : İKY'nin Şirket İçindeki Konumunu ve Önemi

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: İnsan kaynakları şirkette genel müdüre bağlıdır. Diğer birimlerin üst düzey yöneticileri içindedir. Kritik konuma ve öneme sahiptir. Aynı zamanda icra kurulu üyesidir.

Konu 9: İnsan Kaynakları Biriminin, Şirket İçerisindeki Yapılanma Modeli

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: İnsan kaynakları 7.soruda belirtilen İK Fonksiyonlarına göre yapılandırılmıştır. Uzmanlaşmış fonksiyonlar da belirtilen endüstriyel ve sendikal bölümler de İK modeli içindedir.

Konu 10: Şirkette İKY'nin Temel Fonksiyonlarının Önem Sıralaması (İK Planlama, Personel Temini, Eğitim ve Geliştirme, Kariyer Yönetimi, Performans Değerlendirme, Ücretlendirme, İş sağlığı ve Güvenliği, Sendika İle ilişkiler).

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: İnsan kaynakları gelişime açık, interaktif ve çok yönlü bir çalışma alanıdır. Değişen dünya, değişen ülke, ekonomi ve çevre elbette insan kaynaklarının da değiştiğinin bir göstergesidir. İnsan kaynaklarının tüm iş ünitelerinde business partner'lar yani iş ortakları ve iş ortaklarının yetenekleri, şirketin bütün iş stratejilerini etkileyecek bir güce sahiptir.

Mevcut işin şirket stratejilerine uygun olarak çalışanların işe alımı, yerleştirilmesi gelişimi son derece önem arz etmektedir; ancak yetenek yönetimini, şirket için anahtar gelişim fonksiyonu olarak görmek daha da önemlidir.

Konu 11- 12 : İş Dünyasındaki Yeni Yönetim Yaklaşımı Olan Stratejik Yönetim Yaklaşımı Kapsamındaki Görüşler

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Stratejik yönetim özellikle son zamanlarda oldukça gündeme gelmektedir. Şirketlerde verimlilik sorgulanmaya başlanırken, daha operasyonel düşünülmesi ve hareket edilmesi zorunluluk olarak kabul ediliyor bunu da adı stratejik yönetim olarak açıklanıyor. Şirket olarak stratejik yönetim yaklaşımı yeni bir kavram olarak kabul edilmemektedir; çünkü iş süreçlerini, stratejik yönetemezsek şirketin misyonu olan global enerji uzmanı olarak konumlanmamız mümkün görünmemektedir.

Konu 13-14: İKY'nin stratejik İKY olarak yeniden adlandırılması hakkındaki görüşler

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Stratejik İKY, aslında insan kaynaklarının stratejiyi ne ölçüde doğru algıladığı ile ilgilidir; çünkü stratejik İKY, işi anlayan, iş süreçlerini anlayan ve dönüşümü ifade etmektedir. Stratejik İK kendi işine odaklanarak diğer birimlerden bağımsız olamaz bu da stratejik destek fonksiyonu olarak şirket içinde konumlanması demektir. Bu nedenle İK, şirket içinde stratejik olarak ele alınmaktadır. Hazırlanan şirket programları herkes tarafından paylaşılır ve hepsinde de insan kaynakları bulunmaktadır. Hazırlanan programlar stratejik insan kaynakları ile hayata geçirilmektedir. Departman olarak dönüşümü, altyapıyı, teknolojik yatırımları, çalışanların kişisel gelişimlerini ve yetenek yönetimi aksiyonlarını stratejik değerlendirmek insan kaynağının sorumluluğundadır.

Konu 15: Stratejik İKY'ni, İKY'den Ayıran En Temel Özellik

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Stratejik İKY en büyük farkı, işi anlamak ve stratejileri anlamaktan geçmektedir. Bundan yıllar önce insan kaynakları kaç kişi aldım, iş nasıl gidiyor, nasıl ilerliyor gibi temel göstergelerle ilgilenirken, günümüzde bu göstergeler tamamen değişmiştir. Bugün ise insan kaynaklarının da kaç

çalışanı, ne kadar eğittim, hangi çalışanların hangi yetenekleri üzerinde durulmalı gibi göstergeler önem kazanmıştır.

Konu 16: Şirket Olarak Stratejik İKY Amaçları

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: İnsan kaynaklarının stratejik amaçları, şirketin amaçları ile paraleldir. Schneider Electric; enerjiyi güvenilir, verimli, üretken ve çevreci hale getirdiği için global enerji uzmanı olarak konumlanmaktadır. Şirketin enerji uzmanı olarak konumlanmasında çalışanların başarısı kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda stratejik İKY'nin amacı; profesyonel gelişim desteği sunarak, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamında çalışanları motive etmek ve her çalışanın marka temsilcileri olmalarını sağlamaktır.

Konu 17: Şirketin İKY'ni Etkileyen İçsel ve Dışsal Faktörler

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: İçsel faktörlerde, işlerin nasıl yürüdüğü, süreçlerde büyümenin mi küçülmenin mi yaşandığı, çalışanlardan beklenen ile çalışanların beklentileri, paylaşılan kültürel değerler gibi içsel faktörlerden bahsedilebilir. Dışsal faktörler ise; teknoloji, çevresel riskler, müşteri talepleri gibi faktörlerdir.

Konu 18: Şirket Olarak Kurumsal Sürdürülebilirliğe Doğrudan Etkisi Olan İKY Fonksiyonları

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: İnsan kaynakları fonksiyonlarından yetenek yönetimi oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların marka temsilcisi olarak şirket misyonunu benimsemeleri, markanın ve vizyonun ne olduğunu, neyi temsil ettiklerini bilmeleri önemlidir.

Konu 19-20 : İKY'nin Şirket Sürdürülebilirliğine Olan Etkisi

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Schneider Electric çalışanlarının da içinde yer aldığı toplumsal projelerin yürütülmesinde insan kaynaklarının etkisi kaçınılmazdır. Schneider Electric Vakfı uzun vadeli gençlik eğitim programları ile ilgilenmektedir. Örneğin, Bahçeşehir Üniversitesinde 3 yıldır devam eden “enerji verimliliği” dersleri verilmektedir. 13 şirket çalışanı 13 hafta boyunca, uzman oldukları konularda dersler vermektedirler. Bir diğer çalışma ise; Meslek Liselerini

Destekleme Projesidir, daha önce bahsettiğim Bipbop programı gibi projeler şirketin sürdürülebilirliğine yardımcı olan projelerdir.

Konu 21: Çalışanların, Şirket İçindeki Önemi ve Kurumsal Sürdürülebilirliğe Olan Katkıları

Schneider Electric İK Direktörü Aylin Hanım: Çalışanlar, sürdürülebilirliğin en önemli bacağıdır. Sürdürülebilirlik kapsamında her çalışanın şirket misyonunun temsilcisi olarak hareket etmelerini sağlamak İK'nın sorumluluğundadır. Enerji verimliliği = Sürdürülebilirlik yaklaşımı ile yetkin insanları şirkette barındırmak, sürdürülebilirliğin kilit kavramı olan sorumluluk duygusunun çalışanlar arasında paylaşılması, çalışanların kolektif ve bireysel sorumluluklar edinmeleri sürdürülebilirliğe olan katkıları açıklamaktadır.

3.6. GENEL BİR DEĞERLENDİRME

“Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü” konulu çalışmada otomotiv sektörünün lider konumunda bir firma, Schneider Electric ve BP Türkiye İnsan Kaynakları Birim Yöneticileri ile derinlemesine görüşme tekniği uygulanmıştır. İnsan Kaynakları yöneticilerine yöneltilen sorular ile yöneticilerin; kurumsal sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları kapsamında İK'nın stratejik rolü, algılanma düzeyi hakkında derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Her şirketin farklı sektörlerde boy göstermeleri, farklı vizyon, misyon ve politikalara sahip olmaları değerlendirmede de önem taşımaktadır. Bu nedenle, şirketlerin İK yöneticilerinin görüş ve düşüncelerinden hareketle ayrı ayrı değerlendirme yapıldıktan sonra şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik ve boyutları ile stratejik İKY ile ilgili ortak özellikleri üzerinde genel bir değerlendirme sunulmuştur.

Otomotiv Sektörü ile Yapılan Derinlemesine Görüşme Hakkında Genel Değerlendirme: Şirketin İnsan Kaynakları Planlama Koordinatörü ile yapılan görüşme sonucunda edinilen bulgular hakkında genel değerlendirmeyi içeren maddeler aşağıda sıralanmıştır:

- Yapılan görüşmede, sürdürülebilir bir şirketin, şirket başarılarını sürdürmek olarak tanımlanması yönetimin de konuya yeterince değinmediğini ve kurumsal sürdürülebilirliğin tüm boyutları ile ele alınmadığı göstermektedir.
- İnsan kaynakları biriminin stratejik kararlarda iş ortağı olarak görülmesi, şirketin sürdürülebilirlik stratejileri olduğu anlamına gelmemektedir; ancak stratejik bir fonksiyon olarak misyon edindiği görülmektedir.
- Şirkette insan kaynakları kapsamında yürütülmeye çalışılan faaliyetler, stratejik insan kaynakları sürecinde yetersiz olarak kabul edilebilecek düzeydedir; fakat insan kaynakları yöneticileri bu eksikliği giderme çabası içindedirler.
- İnsan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonları gibi yetenek yönetiminin önemli ve gerekli olduğu düşüncesi İK Yönetici tarafından kesinlikle kabul edilmektedir.
- Çalışanların, şirketin insan kaynakları politikaları ve stratejilerinin oluşturulmasına önemli ölçüde katkıda bulunduğu kabul edilmektedir.
- Şirketin kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında yürüttüğü faaliyetlerin sınırlı olduğu görülmektedir, bu durumu sürdürülebilirlik kapsamındaki stratejilerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ile bütünleştirilmemiş olmasına dayandırılabilir.
- Şirketin varlığını sürdürmesinde rekabete ve değişen şartlara uygun stratejilerin belirlenmesi gerektiği konusuna odaklanılmıştır.
- Şirketin, ürettiği otomobillerin Ömür Döngüsü Analizi gibi geliştirilmiş bir yaklaşıma sahip olması çevreci bir takım stratejilere sahip olduğunu göstermektedir.
- Şirketin insan kaynakları biriminin 5 kişilik bir kadrodan oluşması İK fonksiyonların sağlıklı bir şekilde yürütülememesine neden olabilmektedir. Bunun yanı sıra, İK'nın doğrudan şirket genel müdürüne bağlı olarak çalışması, faaliyetlerin koordineli olarak yürütülmesini de sağlamaktadır.
- İnsan kaynaklarının, şirket içerisinde stratejik departmanlardan birisi olarak operasyonel komitede yer alması insan kaynaklarının şirket nezdindeki önem derecesini belirtmektedir.
- Şirketin 2012 Davos Dünya Ekonomi Forumunda en sürdürülebilir şirketler listesinde yer almasına rağmen, şirket içinde sürdürülebilir gelişim gibi ayrı bir departmanın bulunmaması önemli bir soru işaretidir.

- Şirketin, sürdürülebilir şirketler listesinde olmasına karşın yayınlanan sürdürülebilirlik raporuna ulaşamaması da son derece önem taşımaktadır.
- Çalışanların, şirketin en değerli sermayesi olarak değerlendirilmesinin stratejik yönetim sürecinde yeterli olmadığı görülmektedir ; çünkü en değerli kaynak olarak nitelendirilen insan unsurunun ihtiyaç ve beklentilerine çevre şartları ile uyumlu koşullarda çözüm sunabilmek stratejik anlamda insan kaynakları yönetiminin en önemli rolleri arasında yerini almaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticisi ile yapılan görüşme sonuçlarından yola çıkılarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetimi sürecinin stratejik ve şirkete değer katacak konular üzerinde yeterince durmadığı saptanmıştır; çünkü şirkette var olan uygulamalar hakkında somut örnekler verilmemiş ve stratejik açıdan önem taşıyan konular hakkında yuvarlak yanıtlar verilmiştir.
- Şirketin sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığı; ancak çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği doğrudan etkileyecek çalışmaların yeterli olmadığı görülmüştür.
- Şirket için en uygun elemanın temin edilmesi için zaman zaman danışmanlık şirketinin işbirliğine ihtiyaç duyulmuştur.
- İK'nın bütün fonksiyonlarının ayrı ayrı önemli ve gerekli olduğu düşüncesi savunulmaktadır.

Yukarıdaki değerlendirme sonucunda şirketin kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin var olup olmadığı ve insan kaynaklarının sürdürülebilirlik noktasında üstlendiği rollerin ne ölçüde yeterli olup olduğu sorusu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, şirketin insan kaynakları yönetiminin mevcut durumu görüşme sonuçlarından yola çıkılarak değerlendirildiğinde, ***insan kaynakları yönetimi sürecinin stratejik ve şirkete değer katacak konulara yeterince hakim olmadığı ve bu konular üzerinde yeterli ölçüde durmadığı saptanmıştır.*** Çünkü;

- Sürdürülebilirliğin kurumsal stratejiye doğrudan entegre edilmediği,
- Sürdürülebilirlik kapsamına giren ve şirketi ilgilendiren tüm konuların şirket ana stratejileri ile yeterli ölçüde bütünleştirilmediği,
- Mevcut stratejilerin, şirketin yarattığı çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınması gerektiren şirket politikalarının zayıf olduğu,

- Sürdürülebilirliğin, şirket ve şirketin İKY'nin tüm iş fonksiyonları ile bütünleştirilmediği görülmektedir.

BP Türkiye ile Yapılan Derinlemesine Görüşme Hakkında Genel Değerlendirme:Şirketin İnsan Kaynakları Müdürü Şule Hanım ile yapılan görüşme sonucunda edinilen bulgular hakkında genel değerlendirmeyi içeren maddeler aşağıda sıralanmıştır:

- Yapılan görüşmede, kurumsal sürdürülebilirlik, uzun vadeli değer yaratmak için kurumsal yönetim ilkelerini temel alarak, şirket kararlarını, hedeflerini, stratejilerini belirlemek ve olabilecek tüm risklerin önceden planlanarak yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır. Sürdürülebilir bir yaşam için çözüm ortağı olarak konumlanan BP'nin konu üzerinde önemle durduğunu göstermektedir.
- Şirketin ana hedefi; insana ve çevreye zarar vermeden, herhangi bir kazaya neden olmadan faaliyetleri gerçekleştirmektir.Şirketin hedefi, sürdürülebilirliğin çevresel boyutu ile örtüşmektedir. Hedefler ile yürütülen faaliyetler de birbiri ile uyumludur. (Kendi faaliyetlerinden kaynaklanan emisyonları, 1990'daki seviyesine göre % 10 oranında azaltması ve Sağlık, Emniyet, Çevre ve Güvenlik kelimelerinin baş harfinden oluşan SEÇ-G performans taahhüdünü yerine getirmesi gibi).
- Şirket, hedefleri doğrultusunda çevresel, sosyal ve ekonomik faaliyetler sürdürmektedir. Şirketin temel amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği ticari ve toplumsal faaliyetler, her yıl yayınladığı sürdürülebilirlik raporu ile açıklanmaktadır.
- İnsan kaynağı, en önemli güç ve şirketin iş ortağı olarak kabul edilmektedir. Bu da çalışana verilen önemi yansıtmaktadır. Çalışanların şirketi koruyacak ve geleceğe taşıyabilecek en önemli unsurlardan biri olarak görülmesi de, çalışanların şirket nezdinde stratejik bir fonksiyona sahip olduğunu göstermektedir.
- Şirket, sürdürülebilirlik anlamında küresel birtakım girişimlere sahip olmanın yanı sıra; İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği üyesi, BP Türkiye Gelecek İçin BP'den Sürdürülebilir Adımlar Dergisi, Ulaşım, Taşımacılık ve Sürdürülebilir Çözümler Kongresi'ne Platin Sponsor olarak destek vermektedir. Bu durum ise konuya gösterdikleri önemi yansıtmaktadır.
- Şirkette insan kaynakları kapsamında yürütülmeye çalışılan faaliyetler, stratejik insan kaynakları sürecinde yeterli kabul edilebilecek düzeydedir. Örneğin; şirkette

insan kaynağının “strategic resourcing” olarak adlandırılan çalışma grubunun 2-3 yıllık planlamalar hazırlaması insan kaynakları yönetiminin ve dolayısıyla çalışanın stratejik bakış açısı ile değerlendirildiğini göstermektedir.

- Çalışanların, şirketin insan kaynakları politikaları ve stratejilerinin oluşturulmasına önemli ölçüde katkıda bulunduğu kabul edilmektedir.
- Stratejik insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, şirketin önemli stratejik ortağı olmasıdır. Şirket olarak uzun dönemli planlamalarda, insan kaynakları şirketin vazgeçilmez yol haritasıdır. Ayrıca insan kaynakları, şirket stratejilerinin parçası olduğu için bu durum insan kaynaklarını da stratejik kılmaktadır; çünkü çalışanlar, şirketin stratejik iş ortağı olarak görülmektedir ve insan faktörünün ihtiyaç ve beklentilerine, çevre şartları ile uyumlu koşullarda çözümler üretilmektedir.
- BP Türkiye'nin birçok sosyal sorumluluk projelerinde yer aldığı ve bu doğrultuda sürdürülebilirliği etkileyecek çalışmalara imza attığı görülmektedir.
- BP Türkiye'nin, 2010 yılında yaşadığı Meksika Körfezi kazasına önce de sürdürülebilir hedefleri ve stratejileri olduğu, ancak kaza sonrasında şirketin daha stratejik kararlar aldığı ve sürdürülebilirlik boyutlarına daha stratejik baktığı görülmektedir.
- İnsan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonları ayrı ayrı önem taşımaya rağmen, performans yönetim sisteminin çok önemli ve gerekli olduğu düşüncesi İK Yönetici tarafından kesinlikle kabul edilmektedir.
- Şirketin politikaları ve etik değerlerinin de şirketin sürdürülebilirlik stratejileri ile uyumlu olmasına önem verilmektedir.
- Sürdürülebilirliğe verdiği önemi misyon, vizyon ve hedefi ile yansıtan ve faaliyetleri ile pekiştiren şirketin, ayrı bir sürdürülebilirlik gelişme departmanının olmaması ve faaliyetlerin, kurumsal iletişim departmanı tarafından yürütülmesi önemli bir eksikliklerdir.

Yukarıdaki değerlendirme sonucunda BP Türkiye'nin, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin var olup olmadığı ve insan kaynaklarının sürdürülebilirlik noktasında üstlendiği rollerin ne ölçüde yeterli olup olduğu sorusu gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, şirketin insan kaynakları yönetiminin mevcut durumu görüşme sonuçlarından yola çıkılarak değerlendirildiğinde, *insan kaynakları yönetimi sürecinin stratejik ve şirkete değer katacak konulara yeterince ağırlık*

verdiği ve bu konular üzerinde yeterli ölçüde durmaya çalıştığı saptanmıştır.
Çünkü;

- Sürdürülebilirliğin, kurumsal stratejilere doğrudan entegre edilmeye çalışıldığı,
- Sürdürülebilirlik kapsamına giren ve şirketi ilgilendiren tüm konuların şirket ana stratejileri ile önemli ölçüde bütünleştirildiği,
- Mevcut stratejilerin, şirketin yarattığı çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmasını gerektiren şirket politikalarında çevreye ağırlık verildiği; ancak sosyal ve ekonomik boyutların da önem taşıdığı,
- Sürdürülebilirliğin, şirket ve şirketin İKY'nin tüm iş fonksiyonları ile tamamen bütünleştirilmese de, bu doğrultuda çalışıldığı,
- BP Türkiye'nin küresel çapta kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin; eğitim, kurumsal gelişim ve enerjiye erişim olmak üzere 3 başlık altında toplanması ve bu konuda yürütülen projelerin süreklilik kazandığı görülmektedir.

SCHNEIDER ELECTRIC ile Yapılan Derinlemesine Görüşme Hakkında Genel Değerlendirme: Şirketin, Türkiye ve Orta Asya İnsan Kaynakları ve İç İletişim Direktörü Aylin Hanım ile yapılan görüşme sonucunda edinilen bulgular hakkında genel değerlendirmeyi içeren maddeler aşağıda sıralanmıştır:

- Yapılan görüşmede Schneider Electric, enerji verimliliği sağlayıcısı olarak konumlanmaktadır. Enerji verimliliğini de kaynakların etkin kullanımı olarak kabul etmekte ve sürdürülebilirliği de bu tanımla ifade etmektedir.
- Global enerji uzmanı olarak konumlanan Schneider Electric, kalite, çevre, sağlık ve güvenlik politikaları ile bu konumunu korumuş; sürdürülebilirliği, şirket kültürünün ve stratejilerinin merkezine oturtmuştur. Bu durum da şirketin konuya gösterdiği önceliğe vurgu yapmaktadır.
- Schneider Electric, temel stratejileri enerji ve çevre sorumluluğu, enerji verimliliği ve erişimi gibi stratejilere dayandırılmıştır. Şirketin,enerji israfını azaltmaya yardımcı olmak ve 1,6 milyar insanın enerjiye erişimini arttırmak gibi stratejiler şirketin merkezinde konumlandırılmış ve tüm şirket kültüründe paylaşılması sağlanmıştır. Bunun için de çalışanlara sorumluluk ilkeleri başlıklı kılavuzlar yayınlanmıştır.

- Schneider Electric, iş, çevre, toplum ve toplumsal çıkarların birbiri ile doğrudan bağlantılı olduğunu savunmuş ve sürdürülebilirlik kapsamında sorumluluk ilkeleri benimsemiştir. Ayrıca ölçüm aracı olan Çevre ve Toplum Barometresi tüm çalışanları seferber etmiş ve Schneider Electric'in önlem planının tüm ilgili kişilerle ortak bir şekilde izlenilmesini sağlamıştır. Bu durum ise sürdürülebilir yönetimin, şirket stratejilerine doğrudan entegre edildiğini göstermektedir.
- Schneider Electric insan kaynaklarının öncelikli rolü, şirketin sürdürülebilirlik doğrultusunda üstlendiği misyonun bilinirliğini; şirket içerisindeki tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesini sağlamaktır. Çalışanlara, global enerji uzmanlık misyonu yüklenerek kurumsal sürdürülebilirliğin bir parçası olmaları sağlanmıştır.
- Schneider Electric stratejilerinin, dünyayı etkileyen sosyal, çevresel ve ekonomik faktörlere göre belirlenmesi ve üç yılda bir oluşturulan global şirket programlarında şirket çalışanları ile paylaşılması konuya verdikleri önem derecesini yansıtmaktadır.
- Schneider Electric'in kurumsal sürdürülebilirlik kapsamındaki sosyal, çevresel ve ekonomik hedefleri, şirketin ana stratejileri ile bütünleştirildiği gibi faaliyetleri ile örtüşmektedir.
- Schneider Electric'in dünya çapında 104 bin şirket çalışanı olmasına rağmen, bütün çalışanların tek bir şirket kültürünü paylaşmaları sağlayabilecek çalışmalar yürütmüştür.
- Schneider Electric, insan kaynakları kapsamında yürütülen faaliyetler, stratejik insan kaynakları sürecinde yeterli kabul edilebilecek düzeydedir. Örneğin; çalışanlara memnuniyet anketlerinin yapılması, her çalışanın birer marka temsilci olmalarının sağlanması insan kaynakları yönetiminin ve dolayısıyla çalışanın stratejik bakış açısı ile değerlendirildiğini göstermektedir.
- Çalışanların, şirketin insan kaynakları politikaları ve stratejilerinin oluşturulmasında ve faaliyetlerin yürütülmesinde önemli ölçüde katkıda bulunduğu, çalışanlara yüklenen enerji uzmanı sıfatı ile yansıtılmıştır.
- Schneider Electric Türkiye içinde ayrı bir departman olmamasına rağmen, Global Schneider Electric'in, 2002 yılından bu yana **Sürdürülebilir Kalkınma Departmanının** bulunması, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin profesyonel olarak yürütüldüğünü göstermektedir.

• Schneider Electric'in, kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında yürüttüğü birçok proje söz konusudur. Sürdüğü en önemli programların başında Bipbop yer almaktadır. Büyük projelere imza atılması ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınmayı desteklemektedir.

• İnsan kaynakları birimi olarak da çalışanlara sosyal, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik için **Yeşil Şampiyon Olma** sorumluluğunun yüklenmesi, sürdürülebilirliğin bir parçası oldukları ve dolayısıyla şirketin sorumluluk ilkelerine uymaları desteklenmiştir.

• Schneider Electric insan kaynakları biriminde toplam çalışan sayısının 17 olması ve uzmanlaşmış fonksiyonlarının, farklı çalışanlar istihdam edilerek yürütülmesi; ayrıca şirketin icra kurulu üyesi olması da İK biriminin stratejik konumunu ve önemini yansıtmaktadır.

• Çalışanların, şirket içindeki tüm iş ünitelerinde, iş ortağı olarak ve anahtar gelişim fonksiyonu olarak kabul edilmeleri insan kaynaklarının stratejik bakış açısını yansıtmaktadır; çünkü departman olarak dönüşümü, altyapıyı, teknolojik yatırımları, çalışanların kişisel gelişimlerini ve yetenek yönetimi aksiyonlarını stratejik değerlendirmek insan kaynağının sorumluluğunda kabul edilmektedir.

• İnsan kaynakları yönetiminin bütün fonksiyonları arasında yetenek yönetiminin çok önemli ve gerekli olduğu düşüncesi İK Yönetici tarafından kesinlikle kabul edilmektedir.

• Schneider Electric çalışanlarının, sürdürülebilirliğin en önemli bacağı oluşturduğu yaklaşımının benimsenmiş olması; çalışanların bu nedenden ötürü stratejik değerlendirildiğini yansıtmaktadır.

• Schneider Electric hedefleri doğrultusunda çevresel, sosyal ve ekonomik anlamda sürdürdüğü faaliyetleri her yıl yayınladığı sürdürülebilirlik raporu ile yayınlamaktadır. Ayrıca, Çevre ve Toplum Barometresi de şirketin özgün çalışmalarından biridir.

• Şirketin politikaları ve etik değerlerinin de şirketin sürdürülebilirlik stratejileri ile uyumlu olmasına önem verilmektedir.

Yukarıdaki değerlendirme sonucunda Schneider Electric Türkiye'nin, kurumsal sürdürülebilirlik stratejilerinin var olup olmadığı ve insan kaynaklarının sürdürülebilirlik noktasında üstlendiği rollerin ne ölçüde yeterli olup olduğu sorusu

gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, şirketin insan kaynakları yönetiminin mevcut durumu, görüşme sonuçlarından yola çıkılarak değerlendirildiğinde, ***insan kaynakları yönetimi sürecinin stratejik ve şirkete değer katacak konulara yeterince ağırlık verdiği ve bu konular üzerinde yeterli ölçüde durduğu saptanmıştır.*** Çünkü;

- Şirketin sürdürülebilirlik stratejilerine sahip olduğu ve kurumsal stratejilere doğrudan entegre edildiği,
- Sektör ve şirket açısından önemli ve öncelikli olan sürdürülebilir konuların belirlenmiş olması,
- Sürdürülebilirlik kapsamına giren ve şirketi ilgilendiren tüm konuların şirket ana stratejileri ile direkt olarak bütünleştirildiği,
- Mevcut stratejilerin, şirketin yarattığı çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerinin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınmasını gerektiren şirket politikalarında; çevreye, topluma ve ekonomiye eşit düzeylerde önem verildiği,
- Sürdürülebilirliğin, şirket ve şirketin İKY'nin tüm iş fonksiyonları ile tamamen bütünleştirildiği ve bu doğrultuda çalışıldığı,
- Şirketin, kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında uzun vadeli hedef ve taahhütlere sahip olması,
- Sürdürülebilirliğin başta insan kaynakları olmak üzere tüm iş fonksiyonlarına entegre edilmesi,
- Enerji yönetiminin global uzmanı olarak konumlanan Schneider Electric, dünyaca ünlü Corporate Knights dergisinin “Dünyanın En Sürdürülebilir 100 Global Şirketi” listesinde 26. sıraya yerleşmiştir. Bu başarıyı, dünyanın çıkarlarını anlamaya ve bunları müşterilerle, gezegenle ve tüm paydaşlarla fayda sağlayabilecek yenilikçi bir yolla ele almaya dayandırması,
- Schneider Electric, sürdürülebilir büyüme bakımından 2008 yılında 5 temel dünya referans göstergesinde seçilerek toplum ve çevre taahhüdünü onaylamış olmasıdır (Dow Jones Sürdürülebilirlik Dünya Endeksi, Dow Jones Sürdürülebilirlik STOXX Endeksi, ASPI Eurozone (Gelişmiş Sürdürülebilir Performans Endeksi), Ethibel Sürdürülebilirlik Endeksi (ESI) Excellence Europe, Ethibel Sürdürülebilirlik Endeksi (ESI) Excellence Global).

Otomotiv sektörü, BP Türkiye ve Schneider Electric ile yapılan görüşmelerin değerlendirilmesi ışığında üç ayrı firmanın da sürdürülebilir, kurumsal

sürdürülebilirlik ve stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamındaki benzer ve farklı noktalarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 15: Şirketlerin Benzer ve Farklı Noktaları

	Otomotiv Sektörü	BP Türkiye	Schneider Electric
Sürdürülebilir Yönetim Yaklaşımı	Dolaylı	Doğrudan	Doğrudan
Sürdürülebilir hedef ve stratejiler	Sınırlı	Geliştirilebilir	Gelişmiş
Sürdürülebilir ilke ve taahhütler	Neredeyse hiç yok	Geliştirilebilir	Gelişmiş
Çevre Politikası	Var / Zayıf	Var / Güçlü	Var / Güçlü
Sürdürülebilir Kalkınma Raporu	Yayınlanmış bir rapor bulunmamıştır	Var	Var
Sosyal Sorumluluk Çalışmaları	Gelişmiş / Arttırılabilir	Gelişmiş	Gelişmiş
Çalışanlar	Stratejik İş ortağı	Stratejik İş ortağı	Stratejik İş ortağı
Çevre / Toplum	Kritik düzeyde önemli	Kritik düzeyde önemli	Kritik düzeyde önemli
Sürdürülebilir Farkındalık Düzeyi	Geliştirilebilir	Gelişmiş	Gelişmiş
Stratejik Şirket yönetimi	Benimsenmiş, ancak uygulamada zayıf	Benimsenmiş ve uygulamada güçlü	Benimsenmiş ve uygulamada güçlü
İnsan kaynakları	Stratejik	Stratejik	Marka temsilcisi
Sürdürülebilir Faaliyetler	İletişim ve Halkla İlişkiler Birimi tarafından yürütülmekte	Kurumsal İletişim Birimi tarafından	Global Sürdürülebilir Kalkınma Birimi tarafından

Tabloda görüldüğü üzere, şirketlerin farklı sektörlerde faaliyet göstermeleri, farklı misyon, vizyon ve hedeflere sahip olmaları sürdürülebilirlik yaklaşımında da farklılık olduğunu göstermektedir. Şirketlerin, sürdürülebilir yaklaşımında birtakım hedeflere sahip oldukları görülmektedir. Öncelikli olarak sürdürülebilir yönetim yaklaşımının BP Türkiye ve Schneider Electric tarafından benimsendiği; ancak otomotiv sektörünün dolaylı olarak şirket yönetim yaklaşımına yansıtıldığı anlaşılmaktadır. Sürdürülebilir hedef ve stratejiler ile ilke ve taahhütler Schneider Electric tarafından benimsenmiş ve paylaşılmış; ancak BP Türkiye ve otomotiv sektörünün bu alan üzerinde sınırlı düzeyde çalışmalarının olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra, otomotiv sektörünün çevre politikaları zayıf iken, BP Türkiye ve Schneider Electric'in çevre politikalarının güçlü olduğu görülmektedir. Ayrıca üç farklı şirketin de ortak özelliği; çalışanları, şirketin stratejik iş ortağı olarak görmeleridir.

Özellikle Schneider Electric'in, sürdürülebilirliği şirkete doğrudan entegre ettiğini; şirketin amaçlarına nasıl ulaşacağına yönelik merkezi, bütünleşmiş ve uzun vadeli bir yaklaşım olarak benimsediği görülmektedir. Yapılan görüşme sonucunda da insan kaynaklarının, konuya olan hakimiyetleri, şirket içindeki stratejik rolleri ve konumları gözler önüne serilmiştir. Şirkette insan kaynakları kapsamında yürütülen faaliyetler, stratejik insan kaynakları sürecinde yeterli olarak kabul edilebilecek düzeydedir. Şirketin 2012 Davos Dünya Ekonomi Forumunda en sürdürülebilir 100 şirket arasında 26.cı sırada yer alarak başarılı olmasını, zaman ve kaynakları doğru yerde etkin bir şekilde kullanmasına ve sürdürülebilirlik yaklaşımını içselleştirmiş olmasına dayandırmak mümkündür. Otomotiv sektörünün ise sürdürülebilirlik yaklaşımını, şirketin tüm iş süreçlerine dahil etme noktasında zayıf olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin ise mevcut durumu araştırma sonuçlarından yola çıkılarak değerlendirildiğinde, insan kaynakları yönetimi sürecinin stratejik olarak yeterince üzerinde durulmadığı saptanmıştır. Son olarak BP Türkiye ise; sürdürülebilir yaklaşımı şirket yönetimi ile bütünleştirmeye çalıştığı görülmektedir. İnsan kaynaklarının, şirketin stratejik iş ortağı olarak görülmesi; çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik faaliyetlerine verilen önemin her geçen artış göstermiş olması da şirketin başarı kriteri olarak kabul edilmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme, dünyanın her yerini eşit düzeyde etkilemese de; toplumsal yapıda, ekonomik ve teknolojik alanlarda hızlı değişimlere neden olmuştur. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, uluslar arası ticaretin hızla değişmesi gibi etkenler toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsuru olan işletmeleri de yakından ilgilendirmektedir. Ekonominin küreselleşmesi, değişen çevresel faktörler, küresel ısınma, çevre saran rekabet de işletmelerin daha aktif olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda işletmeler, kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ile yüz yüze gelmişlerdir. Rekabet maratonunu kazanmak, rakipleri sollayarak rekabet üstünlüğünü sürekli elde tutmak isteyen işletmeler geleneksel yönetim anlayışlarını terk etmek zorunda kalmışlardır.

Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı ile daha esnek, etkin ve stratejik fonksiyonlara ulaşmak isteyen işletmeler, varlıklarını sürdürülebilir kılmak için işletme yönetimlerine stratejik bir boyut kazandırma çabasına girmişlerdir. Hiç kuşkusuz çevresi ile etkileşim halinde olmayı kabul etmeyen ve değişimlere direnç gösteren işletmelerin varlığını sürdürmesi mümkün görünmemektedir. Sürdürülebilir bir yaşam için işletmelerin kahramanı ise insan kaynağıdır.

İnsan kaynaklarının bugün geldiği konum itibariyle akıl almaz bir öneme sahip olması, işletmelerin en güçlü silahı olarak kabul edilmesine neden olmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin küreselleşme ile birlikte rekabet savaşında stratejik olarak yönetilmesi kurumsal sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerini mümkün kılmaya yönelik olarak belirlenmiş planlı insan kaynağı, değişimleri yönetmek ve stratejilerin hayata geçirilmesini sağlayacak uygulamalardan sorumlu tutulmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin öneminin fark edilmesi ile insan kaynaklarının her bir fonksiyonel alanı işletme stratejileri ile ilişkilendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Zira insan kaynakları yönetimi işletmenin belirlediği uzun vadeli stratejileri destekleyecek stratejik uygulamaları geliştirebilecek güce sahiptir. Rekabetin, işletmeleri yok edici bir virüse dönüştüğü durumda, işletmelerin direnç göstermeleri ve virüsle mücadele etmeleri stratejik insan kaynaklarını yönetiminin üstlendiği kritik rollere bağlı olduğu gibi nede önemli bir rekabet aracı olduğunu açıklamaktadır.

İnsanlar gibi sosyal birer varlık olan işletmeler, bu yönleriyle toplumsal yaşamın da vazgeçilmez unsurlarını teşkil etmektedirler. İşletmeler de tıpkı insanlar gibi sosyalleşme çabası içine girmiş ve kapılarının ardına kadar aralandığı küresel dünyanın bir parçası olmaya adım atmışlardır. Özellikle teknolojik buluşların ve ilerlemelerin yaşanması ile farklı mekanlarda, farklı kültürel, politik ve ekonomik faaliyetlerde bulunan işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için, işletme stratejilerini yaşanan değişim ve gelişimlere uyarlamak durumunda kalmışlardır. İşletmelerin birçok farklılıklarına rağmen, işletmeleri bugünden geleceğe taşıyacak temel unsurun “insan” olduğu gerçeği hiç şüphesiz kanıksanmış bir gerçektir.

Köşeye sıkışan, iç ve dış çevresel, ekonomik ve sosyal faktörlerle başa çıkmaya gayret eden, varlığını devam ettirebilmek için kıyasıya mücadele eden işletmeler, farklılıklara rağmen ortak olan insan kaynağında buluşmaktadırlar. İşletmelere özgün bir değer katan insan kaynaklarının yeniden keşfedilmesi üzerine, insan odaklı bir yönetim stratejisi çevresinde toplanan işletmeler maksimum düzeyde etkinliklerini arttırmak için de geliştirilmiş yaklaşımlar benimsemek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri ve dolayısıyla varlıklarını devam ettirebilmeleri için mevcut insan kaynaklarına stratejik birtakım rol ve sorumluluklar yüklemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelere rekabette üstünlük sağladığı gibi örgütsel stratejilerin geliştirilmesine ve uygulanmasına da katkıda bulunmaktadır.

Rekabetçi üstünlüklerini koruyarak varlıklarını sürdürülebilir kılmak, işletmelerin daima gündeminde yer almaktadır. Bu noktada stratejik İKY'nin örgüt içinde ve örgüt dışında küresel çevre koşullarına ve örgüt stratejilerine göre planlaması gerekmektedir; çünkü rekabet stratejilerine uygun olarak insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin strateji ve uygulamaların belirlenmesi örgütün başarısında ve başarısızlığında, özellikle de kurumsal sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımı, işletmeleri sosyal, çevresel ve ekonomik sistemin bir parçası olarak kabul etmektedir. İşletmelerin içinde buldukları toplumdan bağımsız faaliyet göstermelerinin mümkün görünmediği yeni dünya düzeninde, işletmeler; teknolojiyi geliştirerek, verimliliği arttırarak, çevreyi koruyarak ve yöneterek sürdürülebilir gelişmenin etkin bir aracı olmuşlardır.

İşletmelerin; hedeflerini gerçekleştirebilmelerini ve yaşamlarını sürdürebilmelerini sağlayan, işletme stratejileri ile insan kaynakları yönetimi faaliyet ve politikalarını bütünleştiren, insan kaynağını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik bir unsur olarak gören stratejik İKY' ne ihtiyaçları vardır. Stratejik İKY'nin, kurumsal sürdürülebilirlik ile doğrudan bağlantılı olduğunu savunan bu çalışma, işletmelerin bütün süreçlerine ilişkin planlama yapma ve insan kaynağının kurumsal sürdürülebilirliğin tüm boyutlarında (çevresel, sosyal ve ekonomik) kritik bir noktada bulunduğu vurgu yapmaktadır. Stratejik İKY; çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik olarak adlandırılan kurumsal sürdürülebilirlik boyutlarını doğru şekilde algıladığı ve örgütsel yönetimle bütünleştirdiği sürece işletmelere etkin bir kaldıraç görevi görmektedir. Zira stratejik İKY, işletmelerin yalnızca genel fonksiyonlarını yerine getirmesi noktasında değil, aynı zamanda stratejilerin oluşturulması, çevresel, sosyal ve ekonomik amaçların belirlenmesi ve hayata geçirilmesi aşamalarında önemli bir noktada konumlanmaktadır.

Çalışma kapsamında otomotiv sektörünün önde gelen şirketlerinden biri, BP Türkiye ve Schneider Electric'in insan kaynakları yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmede; insan kaynaklarının kurumsal sürdürülebilirlik noktasındaki konumu ile rolleri ve sürdürülebilirliği algılama düzeyleri hakkında veri toplanmıştır. Şirketlerin sektörel farklılıkları, misyon, vizyon ve hedefleri gibi değişen faktörleri göz önüne alındığında; insan kaynaklarının, kurumsal sürdürülebilirliği anlamlandırma biçimi de farklılık gösterse de üç şirketin ortak görüşü; çalışanların, şirketin stratejik iş ortağı olarak görülmesidir. İnsan kaynakları yöneticilerine yönlendirilen toplam 21 soru ile yapılan değerlendirmede, sürdürülebilirlik konusuna ağırlık veren, şirket yönetimi ile bütünleştiren yaklaşımların genel olarak zayıf olduğu görülmektedir. Otomotiv sektörünün sürdürülebilir stratejilerinin neredeyse bulunmadığı; ancak Schneider Electric ile BP Türkiye'nin yarattıkları tüm çevresel, sosyal ve ekonomik etkilerine bütüncül yaklaştığı bir sürdürülebilir yönetime sahip oldukları görülmektedir.

Sürdürülebilir hedefleri, politikaları ve uygulamaları kurum stratejileri ile birleştiren; uzun vadeli hedeflerini sürdürülebilir ilke ve taahhütler ile yönetebilen işletmelerin sürdürülebilir performanslarının güçlü olduğu sonucuna varılmaktadır.

Aynı zamanda sektör ve şirket açısından önemli ve öncelikli olan sürdürülebilir konuları belirleyen, kurum içi ve kurum dışı paydaşların beklentilerini göz önünde bulunduran ve insan kaynağını; işletmenin çevresel, sosyal ve ekonomik süreçlerin tamamında aktif katılımını sağlayan işletmelerin de varlığını devam ettirme noktasında başarılı oldukları görülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akgeyik, T., Dolgun, U. ve Dğr., (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Editör: Uğur Dolgun, Bursa: Ekin Basım Yayın Evi.

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (1993). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Kitapevi.

Argon, T., Altay, E., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aykaç, B., (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İK Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım.

Aytaç, S., (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayınları Yöneticinin Kitaplığı-2.

Baltaş, A., (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Yayınları.

Barutçugil, İ., (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, G., İlter, B., Tanyeri, M., (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni Bir Paradigmaya Doğru*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Besler, S., (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Bingöl, D., (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Budak, G., (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.

Cohen, D., Prusak, L., (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. İstanbul: MESS Yayını.

Dengiz G. M., (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Demirbilek, T., (2005). *İş Güvenliği Kültürü*. İzmir: Legal Yayıncılık.

Dinçer, Ö., (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım-Yayın-Dağıtım.

Efil, İ., (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayıncılık, 285.

Eren, E., (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları.

Ergin, C., (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım*. Ankara: Elma Yayınevi.

Fındıkçı, İ.,(1999). *Stratejik İnsan Kaynakları*. İstanbul: Alfa Basım ve Yayın Ltd. Şti.

Gök, S., (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Gürüz, D., Yaylacı Ö.G.,(2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Hızır, H., (2005).*Değişken Ücret Yaklaşımları İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Keleş, R., Ertan, B., (2002). *Çevre Hukukuna Giriş*. Ankara: İmge Kitapevi Yayınları.

Koçel, T., (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım-Yayın.

Kozak, A.,M., (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. İstanbul: Detay Yayıncılık.

Lengnick-Hall, L. M., Lengnick-Hall, Cynthia A., (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Dış bank Kitapları.

Mengi, A., Algan, N., (2003). *Küreselleşme ve Yerelleşme Çağında Bölgesel Sürdürülebilir Gelişme: AB ve Türkiye Örneği*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Nemli, E., (2004). *Sürdürülebilir Kalkınma: Şirketlerin Çevresel ve Sosyal Yaklaşımları*. Ankara: Filiz Kitabevi.

Örücü, E., Köseoğlu, M.A., (2003). *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özgen, H., Öztürk, A.,Yalçın, A., (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sarıkaya, M., (2009). *Yönetim Yaklaşımlarıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik*. Editör: Senem Besler, İstanbul: Beta Basım.

Şimşek, M. Ş., Öge, H. S., (2010). *Stratejik ve Uluslar arası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tahiroğlu, F., (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Ülgen, H., Mirze, K. S., (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Üzün, C., (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Vural, A.,B.,(2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Etkinlikte İletişim Odaklı Bir Yaklaşım*. İzmir: E.Ü. Yayın Evi yayınları.

Yurdakul, B. N. (2006). *Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ölçümleme Süreci*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yüksel, Ö., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Yayınları.

MAKALELER

Azapagic, A., (2003). Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. *The Institution of Chemical Engineers*. 81(5): 303-316.

Akdemir, B., (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İKY. *Sosyal Siyaset Konferansı Dergisi*. 49(1): 861.

Bansal, P., (2005). Evolving Sustainably: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal*. 26(3): 197-218.

Carvalho, O. G., (2001). Sustainable Development: Is it Achievable Within The Existing International Political Economy Context?. *General & Introductory Development Studies*. 9(2): 61-73.

Başar, H., (1998). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. Yönetim ve Organizasyon Seminer Notları, *KTO Yönetici Eğitim Merkezi Yayınları*, 21(3): 90.

Beyhan, S. G. ve Ünügür, S.M., (2005). Çağdaş Gereksinmeler Bağlamında Sürdürülebilir Turizm ve Kimlik Modeli. *İTÜ Dergisi*. 4(2): 79-87.

Becker, B. E. ve Huselid M. A., (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*. 32(6): 898-925.

Boxall P. ve Purcell J., (2000). Strategy Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Shold We Be Going?. *International Journal of Management Reviews*. 2(2): 183-203.

Çalık, T., (2005). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*. 11(2): 349-363.

Delery, J. E. ve Doty D.H., (1996). Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management : Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39(4): 802-835.

Dinç, E. ve Abdioğlu, H., (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB – 100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12 (2):157-184.

Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu Raporu (1991). Ortak Geleceğimiz, Çev: Belkis Çorakçı, *Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını*. (3) 71-97.

Dyllick, T. ve Hockerts, K., (2002). Beyond the Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*.11(2): 130-141.

Gladwin, T., Kennely, J. ve Krause, S.T., (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*. 20 (4) :874-907.

Glavic P. ve Lukman, R.,(2007). Review of Sustainability Terms and Their Definitions, *Journal of Cleaner Production*. 15 (18): 1875-1885.

Demirdöğen, O. ve Küçük, O., (2003). Kıyaslama (Benchmarking) Süreci ve Ürün Odaklı Kıyaslamanın İmalatçı İşletmelerde Uygulanmasının Verimliliğe Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 17 (4): 303-320.

Dessler, G., (2008). Human Resources Management. *Pearson / Prentice Hall, Inc.* 11(3): 19.

Durğun, S., (2008). İnsan Sermayesinden İnsan Yeterliliklerine: Ahlâk, İnsan ve Eğitim Olgularının Değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 4 (2):128-150.

Emrealp, S.(2005). Türkiye Yerel Gündem 21 Programı Gündem 21 Uygulamalarına Yönelik Kolaylaştırıcı Bilgiler El Kitabı. *Iula-Emme Yayını.* (2): 14.

Erdut, T., (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.* 3(40): 23.

Eroğlu, E.,(2004). İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişimi ve İşlevleri, *Kurgu Dergisi.* 16(3): 278.

Galpin, T. ve J.,Murray, P., (1997). Connect Human Resource Strategy to the Business Plan, *HR Magazine.* 42(3): 99.

Güler, A. ve Crowther, D., (2009). The Durable Corporation: Strategies for Sustainable Development, *Aldershot, Gower Publishing Limited.* 15(5): 25.

Gönenç, İ.E. ve Wolflin, J.,(2004). Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci, *SES Topluluğu- US Fish&Wildlife Service.* (3): 1.

Güçlü, N., (2006). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Harp Okulu Bilim Dergisi.* 16(2): 70.

Jeffrey, A. M., (2006). Human Resource Management. Second Edition, *Thomson Corporation,* 3(4): 165.

Karaman, A.,(1996). Sürdürülebilir Turizm Planlaması İçin Ekolojik Bir Çerçeve”, Sürdürülebilir Turizm; Turizm Planlamasına Ekolojik Yaklaşım, 19.Dünya Şehircilik Günü Kolokyumu. *İstanbul Ticaret Odası.* 11(3): 102.

Karpat, I., (1998). Halkla İlişkiler Yönetiminde Çevre, Halkla İlişkiler Yönetimi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları*. (10): 105.

Kaya, İ. ve Gözen, Ş., (2005). Personel Seçim Sürecinde Uzman Sistem Yaklaşımı ve Konya Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2 (14): 361.

Küçük, F., (2005). İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(2): 262.

Lantos, G. P., (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing*. 18 (7): 595-632.

Miles, R.E. ve Snow, C.C., (1984). Designing Strategic Human Resource System. *Organizational Dynamics*. 13(1): 47.

Mohr, L.A., Webb, D. J. ve Haris, E., (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs*. 35 (1): 45-71.

Mondy, R. W. ve Premeaux, M. R., (2002). Human Resources Management. 9 th. Edt. *South-Western College*. 12.

Ortak Geleceğimiz (1991). Çev. B. Çorakçı, Ankara, *Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını*, 3(71): 124.

Ross, J., (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*. 30 (3): 413.

Russell, S., Haigh, N. ve Griffiths, A. (2007). Understanding Corporate Sustainability. Editors: Suzanne Benn and Dexter Dunphy, *Corporate Governance and Sustainability, Routledge*. 7 (1): 37.

Salzman, O., Ionescu- Somers, A. ve Steger, U., (2005). The Business Case for Corporate Sustainability. *Literature Review and Research Options, European Management Journal*. 23 (1): 27-36.

Sarikaya, M. ve Kara, F. Z. (2007). Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 14 (2): 221-233.

Schuler, R. ve Jackson S. E., (1987). Linking Competitive. Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1(3): 207-219.

Seviçin, A., (2006). Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Zonguldak, K.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(3): 183.

Sönmez, F., (2004). İşletmelerin Sosyal Sorumluluğu ve Çevre Sorunlarında Ekonomik Yaklaşımlar. *Yaklaşım Dergisi*. 1(133): 479.

Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. ve Martinuzzi A., (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 61(3): 263-281.

Stone, R.J. (2005). Human Resources Management. 5th Edt. John Wiley, Australia: 4

Tikici, M. ve Akdemir, B., (2002). Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yayınları*. 3(12): 861.

Tokgöz, N. ve Önce, S., (2009). Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*. 5(3): 27.

Welford R., C. ve Young W., (1998). Towards Sustainable Production and Consumption: A Literature Review and Conceptual Framework for The Service Sector. *Eco-Management and Auditing*. (5): 47.

Wilson, M., (2003). Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come From, *Ivey Business Journal*. 67(4): 1.

Wright, P. M. ve McMahan, G. C., (1992). Theoretical Perspectives of Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 18(2): 53.

Wright, P. M. ve Snell, S. A., (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review* 1(3):205.

Wright, P. M., (1998). Strategic Human Resource Management Research in The 21st Century. *Human Resource Management Review*. 8(3): 187-191.

DERGİLER

Aktan, C.Ç., Börü, D., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Editör: Coşkun Can Aktan, *İGİAD Yayınları*.1(4): 13.

Aras, G., (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Muhasebe ve Denetim Uygulamalarına Yansımaları. *İç Denetim Dergisi*, 3 (20): 5.

Bayraktaroğlu, S., (2001). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşyerinde Öğrenme Boyutu”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları.

Çınar, İ., (2005). İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi. *Ege Üniversitesi Eğitim Dergisi*. 6 (1): 26.

Ergül, F., (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemler ve Ücret Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(18): 14.

Geylan, R., Bilgin, L., Taşçı, D.S., Benligiray, T. Z., (2004). “İnsan Kaynakları Yönetimi” Eskişehir: *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.10 (1): 61-84.

Karabulut, E., (1999). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişte Değişimin Rolü. *MPM Yayını, Anahtar Gazetesi*. (122): 16.

TEZLER

Çelik, M. (2005). *Sürdürülebilir İşletme Açısından Çevresel Kaynak ve Sorumlulukların Muhasebesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Genç, K. Y. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim- Örgütsel Performans İlişkisi ve Türkiye'nin Büyük İşletmelerinde Yapılan Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Trabzon: Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hüseyinov, V. (2010). *İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü*.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öksüz, B. (2008). *Kurumsal İtibar ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algulamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şişli, Z. (2007). *İş Sağlığı Örgütlenmesi ve İşyeri Hekimliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türker, N. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

İNTERNET KAYNAĞI

Bayraktaroğlu, S. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İş Yerinde Öğrenme Boyutu”, <http://www.isletme.istanbul.edu.tr/duyurular/kongrebook>, (15.02.2012).

CorporateSustainability”,http://www.sustainabilityindex.com/07_html/sustainability/corpsustainability.html<http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf> (11.02.2012).

Şenkal, A. Yeni Bin yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları: <http://www.isguc.org>, (21.02.2012).

Taştan, Z. S., İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>, (20.03.2012)

<http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=print&sid=16> 16.02.2012.

<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/228-stratejik-yonetimin-ozellikleri-araclari-ve-stratejik-yonetim-sureci.html> (20.12.2011)

<http://www.businews.eu/2010/05/degisim-yonetimi/> (14.02.2012).

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf (11.03.2012):

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Mehmet%20%C4%B0NCE/319-340.pdf (11.03.2012).

<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>, (15.03.2012)

<http://www.genbilim.com/content/view/1682/88/> (14.02.2012).

<http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamalari/417-yeniden-yapilandirma-reengineering.html> (11.03.2012).

<http://www.isletme.biz/content/view/409/33/>, (10.03.2012).

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/0207/18180, (14.03.2012)

<http://www.zevkli.org/yeni-binyilda-insan-kaynaklari-yonetiminin-degisen-fonksiyonlari-t558299.html>, (10.03.2012).

idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf, (13.02.2012).

<http://laurelhurstoil.com/glossary> , (05.02.2012)

<http://www.1bilgi.com/iktisat/4631/insan-kaynaklari-yonetimi.html>, (19.04.2012).

<http://www.schneider-electric.com.tr/sites/turkey/tr/sirket/surdurulebilir-gelisim-vakif/kurumsal-denetim/corporate-responsibilities.page> (03.07.2012).

<http://www.schneider-electric.com.tr/turkey/tr/sirket/haberler/haber-goruntuleyicisi> (04.07.2012).