

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARININ İNOVASYON
STRATEJİLERİNİN VERİMLİLİĞİNDEKİ ROLÜ

Arda ERSAN

Danışman

Prof. Dr. Gönül BUDAK

İZMİR - 2013

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2010800062

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : ARDA ERSAN
Tez Başlığı : İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü

Savunma Tarihi : 27.06.2013
Danışmanı : Prof.Dr.Gönül BUDAK

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

Üniversitesi

İmza

Prof.Dr.Gönül BUDAK

- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR

- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Doç.Dr.Özlem ÇAKIR

- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Oybirliği ()

Oy Çokluğu ()

ARDA ERSAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü" başlıklı Tezi / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Arda ERSAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rölü

Arda ERSAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Küreselleşmenin sonuçlarından kaynaklanan ve organizasyonları adeta amansız bir rekabet ortamına sürükleyen günümüz ekonomik yapılarında, organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için stratejiler oluşturmak ve bunları doğru bir şekilde uygulamak durumundadır. Bu stratejilerden en önemlileri arasında inovasyon stratejilerini saymak mümkündür.

İnovasyon ve bu doğrultuda ortaya konacak stratejilerin temelinde insan faktörü yer almaktadır. Bu nedenden dolayı, literatür taramasına dayandırılarak ortaya çıkartılmış olan bu çalışmada; organizasyonlar için hayati faaliyetleri arasında sayılabilecek olan insan kaynakları faaliyetlerinin, inovasyon stratejilerinin verimliliğindeki rolü incelenmiştir.

Çalışmada ilk olarak; çeşitli insan kaynakları faaliyetleri incelenmiş ve bu incelemeyi inovasyon ve inovasyon stratejileri takip etmiştir. Son bölümde ise; incelenmiş olan insan kaynakları faaliyetleri ile inovasyon stratejileri birlikte değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, İnovasyon, İnovasyon Stratejileri.

ABSTRACT

Master's Thesis

The Role of Human Resources in The Efficiency of Innovation Strategies

Arda ERSAN

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Science

Department of Business Administration

Management and Organization Program

As a result of the effects of the globalization and current economic structure drive organizations to a relentless competitive environment, organizations create strategies to sustain their existence and must practice them correctly. Among the most important of these strategies are possible to count innovation strategies.

Innovation and innovation strategies base on human factor. For this reason, this study, which is based on literature review, examines the role of human resource activities, which can count very vital activities, in the efficiency of innovation strategies.

Firstly, in this study was worked on different human resources activities and then, innovation and innovation strategies were followed the first chapter. In the last chapter, the human resources activities and the innovation strategies, which were worked previous chapters, were evaluated together.

Keywords: Human Resources, Innovation, Innovation Strategies

İNSAN KAYNAKLARININ İNOVASYON STRATEJİLERİNİN VERİMLİLİĞİNDEKİ ROLÜ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

1.1. İŞGÜCÜ PLANLAMASI VE SÜRECİ	4
1.1.1. İşgücü Planlaması Kavramı	4
1.1.1.1. İşgücü Planlamasının Tanımı	4
1.1.1.2. İşgücü Planlamasının Önemi	7
1.1.1.3. İşgücü Planlamasının Amaçları	8
1.1.1.4. İşgücü Planlamasını Etkileyen Faktörler	10
1.1.1.4.1. İç Faktörler	10
1.1.1.4.2. Dış Faktörler	13
1.1.2. İşgücü Planlama Süreci	16
1.1.2.1. Stratejik Planlama	17
1.1.2.2. Personel Arz ve Talebinin Analizi	18

1.1.2.3.	İşgücü Sayısını Öngörülenmesi	21
1.1.2.3.1.	Sezgisel Öngörümleme Teknikleri	21
1.1.2.3.2.	Sayısal Öngörümleme Teknikleri	24
1.1.3.	İşgücü Gereksinim Türleri	26
1.1.3.1.	Gerçek İşgücü Gereksinimi	26
1.1.3.2.	Yedek İşgücü Gereksinimi	27
1.1.3.3.	Ek (İlave) İşgücü Gereksinimi	28
1.1.3.4.	Yeni İşgücü Gereksinimi	29
1.1.3.5.	İşgücü Çıkarma (Eksiltme) Gereksinimi	30
1.2.	PERSONELİN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ	31
1.2.1.	Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi Kavramı	31
1.2.1.1.	Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesinin Tanımı	31
1.2.1.2.	Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesinin Önemi	32
1.2.1.3.	Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesinin Kapsamı	33
1.2.2.	Eğitim Kavramı	34
1.2.2.1.	Eğitim İhtiyacının Saptanması	35
1.2.2.2.	Eğitimin Planlanması	37
1.2.2.3.	Eğitimin Uygulanması	39
1.2.2.3.1.	İş Başında Verilen Eğitimler	40
1.2.2.3.2.	İş Dışında Verilen Eğitimler	40
1.2.2.4.	Eğitim Programının Değerlendirilmesi	41
1.3.	KARİYER VE KARİYER PLANLAMASI	44
1.3.1.	Kariyer Kavramı	44
1.3.1.1.	Kariyer Kavramının Tanımı	45
1.3.1.2.	Kariyer Kavramının Önemi	47
1.3.1.3.	Kariyer Kavramının Kapsamı	49
1.3.2.	Yaşam Dönemleri ile Kariyer İlişkisi	50
1.3.3.	Kariyer Seçimi	51
1.3.3.1.	Kariyer Seçimi Konusundaki Temel Görüşler	53
1.3.3.2.	Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler	54

1.3.4.	Kariyer Planlaması Kavramı	54
1.3.4.1.	Kariyer Planlamasının Tanımı	55
1.3.4.2.	Kariyer Planlaması Süreci	56
1.4.	PERFORMANS YÖNETİMİ	57
1.4.1.	Performans Yönetimi Kavramı	58
1.4.1.1.	Performans Yönetiminin Tanımı	58
1.4.1.2.	Performans Yönetiminin Önemi	60
1.4.1.3.	Performans Yönetiminin Kapsamı	61
1.4.2.	Performans Değerlendirme Kavramı	64
1.4.2.1.	Performans Değerlendirmenin Tanımı	65
1.4.2.2.	Performans Değerlendirmenin Kapsamı	65
1.4.2.3.	Performans Değerlendirmenin Amaçları	66
1.4.3.	Performans Değerlendirmenin Zamanı	68
1.4.4.	Performans Değerlendirmenin Aşamaları	69
1.4.5.	Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar	70
1.4.5.1.	Değerlendiren Kişinin Rahatsız Edilmesi	70
1.4.5.2.	Tarafsız Olamama	70
1.4.5.3.	Hale Etkisi	70
1.4.5.4.	Aşırı Olumluluk/Olumsuzluk	71
1.4.5.5.	Ortalama Puan Verme Eğilimi	72
1.4.5.6.	Çalışan Endişeleri	72
1.4.6.	Performans Geliştirme	72
1.4.6.1.	Danışmanlık	73
1.4.6.2.	Eğitim Faaliyetleri	74
1.4.6.3.	Koçluk ve Mentorluk	74
1.4.6.4.	Performans Görüşmeleri	76
1.5.	ÜCRET YÖNETİMİ	76
1.5.1.	Ücret ve Ücret Yönetimi Kavramı	77
1.5.1.1.	Ücret ve Ücret Yönetiminin Tanımı	77
1.5.2.	Ücret Yönetimi ile İlgili Kavramlar	80

1.5.3. Ücret Tasarımı	81
1.5.3.1. Ücret Düzeyini Etkileyen Etmenler	82
1.5.3.1.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi	83
1.5.3.1.2. Piyasada Hakim Olan Ücret Düzeyleri	83
1.5.3.1.3. Yaşam Standartı	83
1.5.3.1.4. Ekonomik Faktörler	84
1.5.3.1.5. Toplu Pazarlıklar	84
1.5.3.2. İş Değerlemesi	84
1.5.3.2.1. İş Değerleme Yaklaşımları	85
1.5.3.2.2. İş Değerleme Süreci	85
1.5.3.2.3. İş Değerleme Yöntemleri	87
1.5.3.2.3.1. Sayısal Olmayan Yöntemler	87
1.5.3.2.3.2. Sayısal Yöntemler	88
1.5.4. Ücret Sistemi Yapısının Kurulması	89
1.5.4.1. Piyasa Ücret Araştırmaları	89
1.5.4.2. Organizasyonun Mevcut Ücret Düzeyinin Analizi	89
1.5.4.3. Organizasyonun Mevcut Ücret Düzeyi ile Piyasa Ücretlerinin Karşılaştırılması	90
1.5.4.4. İşlerin Ücretlendirilmesi	91
1.5.5. Ücret Sistemleri	93
1.5.5.1. Zamana (Kıdeme) Dayalı Ücret Sistemleri	93
1.5.5.2. Ana (Kök) Ücret Sistemleri	94
1.5.5.2.1. İşte Geçirilen Zamana Dayalı Ücret Sistemleri	94
1.5.5.2.2. Parça Başı Ücret Sistemleri	94
1.5.5.2.3. Götürü Ücret Sistemleri	95
1.5.5.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri	95

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON STRATEJİLERİ

2.1.	STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM	97
2.1.1.	Strateji Kavramı	97
2.1.1.1.	Ekonomik ve Yönetimsel anlamda Stratejinin Tanımı	97
2.1.1.2.	Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	101
2.1.1.2.1.	Strateji, Amaç ve Hedefler	101
2.1.1.2.2.	Strateji ve Vizyon	101
2.1.1.2.3.	Strateji ve Misyon	102
2.1.1.2.4.	Strateji ve Taktik	104
2.1.1.2.5.	Strateji ve Politika	104
2.1.2.	Stratejik Yönetim Kavramı	105
2.1.2.1.	Stratejik Yönetimin Tanımı	105
2.1.2.2.	Stratejik Yönetimin Amaçları	109
2.1.2.3.	Stratejik Yönetimin Özellikleri	110
2.1.2.4.	Stratejik Yönetimin Yararları	112
2.2.	İNOVASYON VE İNOVASYON STRATEJİLERİ	113
2.2.1.	İnovasyon Kavramı	114
2.2.1.1.	İnovasyonun Tanımı	114
2.2.1.2.	İnovasyonun Önemi	117
2.2.1.3.	İnovasyonun Özellikleri	120
2.2.1.4.	İnovasyon Türleri	125
2.2.1.4.1.	Ürün İnovasyonu	127
2.2.1.4.2.	Hizmet İnovasyonu	128
2.2.1.4.3.	Süreç İnovasyonu	128
2.2.1.4.4.	Yönetim İnovasyonu	129
2.2.1.4.5.	Konumlanma İnovasyonu	129
2.2.1.5.	İnovasyon Süreci	130
2.2.1.6.	İnovasyonu Engelleyen Faktörler	132

2.2.2. İnovasyon Stratejisi Kavramı	134
2.2.2.1. İnovasyon Stratejisinin Tanımı	134
2.2.2.2. İnovasyon Stratejisinin Türleri	135
2.2.2.2.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi	135
2.2.2.2.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi	136
2.2.2.2.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi	136
2.2.2.3. İnovasyon Stratejisinin Yararları	138

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

3.1. İŞGÜCÜ PLANLAMASI VE İNOVASYON STRATEJİLERİ	140
3.1.1. İşgücü Planlamasının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü	140
3.2. PERSONELİN EĞİTİMİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ	145
3.2.1. Personel Eğitiminin İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü	145
3.3. KARİYER PLANLAMASI VE İNOVASYON STRATEJİLERİ	147
3.3.1. Kariyer Planlamasının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü	147
3.4. PERFORMANS YÖNETİMİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ	149
3.4.1. Performans Yönetiminin İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü	149
3.5. ÜCRET YÖNETİMİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ	152
3.5.1. Ücret Yönetiminin İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü	152
SONUÇ	154
KAYNAKÇA	156
EKLER	

KISALTMALAR

DVD	Digital Versatile Disc (Çok Amaçlı Sayısal Disk)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
s.	Sayfa
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler)
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Ekonomik Buhanda Kodak Firması İşgücü Plan Hareketleri (1983)	s. 14
Tablo 2: Eğitim ve Gelişim Kavramlarının Karşılaştırılması	s. 32
Tablo 3: İhtiyaç ve İş Tatmini	s. 47
Tablo 4: Yönetim Sistemlerinin Gelişimi	s. 107
Tablo 5: İnovasyonun Organizasyona Kazandırdığı Özellikler	s. 124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşgücü Planlama Modeli	s. 6
Şekil 2: İşgücü Planlamasının Amaçları	s. 9
Şekil 3: Vizyon Tanımı	s. 11
Şekil 4: İşgücü Planlama Süreci	s. 17
Şekil 5: Stratejik Planlama	s. 18
Şekil 6: Yeni İşgücü Gereksinimi	s. 30
Şekil 7: Eğitim Süreci	s. 35
Şekil 8: Eğitim İhtiyacının Saptanmasında Kullanılan Kaynaklar	s. 36
Şekil 9: Öğrenme Prensipleri	s. 38
Şekil 10: Eğitim Uygulama Süreci	s. 39
Şekil 11: Eğitim Programlarının Belli Başlı Bedelleri ve Kazanımları	s. 44
Şekil 12: Organizasyonel ve Bireysel Açından Kariyer	s. 49
Şekil 13: Kariyer Planlama Süreci	s. 57
Şekil 14: Performans Yönetiminin Temel Bileşenleri	s. 62
Şekil 15: Performans Yönetimi Çemberi	s. 63
Şekil 16: Performans Değerlendirmesinin Amaçları	s. 67
Şekil 17: Performans Değerlendirme Aşamaları	s. 69
Şekil 18: Performansı Etkileyen Faktörler	s. 73

Şekil 19: Ücret Yönetimi Süreci	s. 79
Şekil 20: Mevcut Ücret ve Piyasa Ücretlerinin Karşılaştırılması	s. 91
Şekil 21: Stratejiyi Etkileyen Faktörler	s. 99
Şekil 22: Organizasyonlarda Misyonun Oluşturulması	s. 103
Şekil 23: Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Bileşenleri	s. 107
Şekil 24: Organizasyonu Etkileyen Çevresel Faktörler	s. 108
Şekil 25: İnovasyonun Temel Unsurları	s. 115
Şekil 26: İnovatif Çalışanların İnovasyon Oluşturma Süreci	s. 117
Şekil 27: İnovasyonun Karakteristik Özellikleri	s. 120
Şekil 28: İnovasyon Sürecinde İç ve Dış Kaynak Kullanımı	s. 123
Şekil 29: İnovasyon Düzeyleri	s. 125
Şekil 30: İnovasyon Türleri	s. 127
Şekil 31: İnovasyon Süreci	s. 130
Şekil 32: İnovasyonun Kabul Edilme Düzeyleri	s. 143
Şekil 33: Organizasyonun İnovatif Başarısı	s. 151

EKLER LİSTESİ

EK 1: İnovasyon Sürecinin Dokuz Adımı ek s. 1

EK 2: İnovasyon Sürecindeki Nakdi Ödüllendirme Aşamaları ek s. 4

GİRİŞ

Özellikle ilerleyen teknolojinin yardımıyla küreselleşmenin etkilerinin iyice arttığı, ekonomilerin, kültürlerin ve bilgi hareketliliğin adeta sınır tanımadığı günümüzde organizasyonlar da bu durumdan etkilenmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler bilginin hızla yayılmasına neden olmakta, bireylerin kolay ve kısa sürelerde yer değiştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum organizasyonların yakından ilgili olduğu işgücü piyasalarının yapısını etkilemekte; bilgiye kolay ulaşılması nedeniyle bireyler daha eğitilmiş olmakta, farklı coğrafyalara yerleşip buralarda iş arayabilmektedir. Ayrıca küreselleşme nedeniyle organizasyonlar arasındaki rekabet artmakta, rakiplerine karşı üstünlük kurmak isteyen organizasyonların birçok fonksiyonunu eş zamanlı olarak harekete geçirmesi ve ileriye dönük stratejiler belirlemesi adeta zorunlu olmaktadır.

Organizasyonların taklit edilmesi en güç kaynağının insan kaynağı olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, hayati fonksiyonlarını sürdürmek isteyen organizasyonlar insan kaynağını çok etkin kullanmalıdır. Çünkü insan kaynağı organizasyonun hedeflerine ulaşması için kilit bir rol üstlenmesinin yanı sıra, organizasyon için maliyet unsuru olmaktadır. Çünkü organizasyonda çalışan bireylerin emeklerinin karşılığı olarak ücret verilmekte ve ücret kavramı organizasyona maliyet getirmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar insan kaynağı konusunda taktikler geliştirmeden, planlama yapmadan ve strateji oluşturmadan hareket etmesi durumunda birçok sorun ile karşılaşacaktır. Sorunların ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi çoğunlukla insan kaynakları departmanının sorumluluğu altındadır.

İnsan kaynakları departmanları organizasyon yapısına en uygun işgücünün seçilmesi, bu işgücünün elde tutulması ya da işten çıkartılması kararlarının alınmasında çeşitli faaliyetler yürütmektedir. Bu faaliyetlerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uygunluğu, gelecekte ne tür değişikliklerin olacağını öngörülmesi ve tüm bunlar yapılırken organizasyonun bütününe uygunluğu büyük önem taşımaktadır. Görüldüğü üzere insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili sadece rutin işlemlerin ya da kayıtların yapılması yeterli olmamakta, tüm bunların yanı sıra stratejik olarak da faaliyetler yürütülmekte, bunlar organizasyonun diğer departmanları ve bütünü ile yakından ilgili olmak durumundadır. Bu nedenle, insan

kaynakları faaliyetleri tepe yönetimi tarafından desteklenmeli, gerekli kaynaklar tahsis edilmeli ve organizasyonda bütüncül bir anlayış ile uygulanmalıdır.

Organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesinin ve hedeflerine ulaşabilmesinin önemli bir diğer unsuru ise; inovasyondur. Günümüzün hızla değişen dünyasında başlangıç noktası insan olan, bilgi ve teknolojinin desteği ile ortaya çıkan inovasyon, organizasyonların faaliyetlerini sürdürmesinde özellikle finansal kaynak noktasında önemli bir rol oynamaktadır. İnovasyon organizasyonların ürettikleri ürünlerde, sundukları hizmetlerde, süreçlerinde, yönetim yapısında ya da konumlandırma faaliyetlerinde kendini gösterebilmektedir.

İnovasyon girdileri olarak insanın kullandığı bilgi ve teknoloji sayılabilirken çıktıları ise, toplumsal fayda ve finansal kazançlar olmaktadır. İnovasyon çıktılarında olan toplumsal fayda dendiğinde; inovasyonun gerçekleştirildiği coğrafyadaki ya da küreselleşmenin bir sonucu olarak daha geniş bir coğrafyaya yayılarak insanlara katkı sağlaması gerekliliği anlaşılmalıdır. Finansal kazançlar ile vurgulanmak istenen ise; öncelikle inovasyonu gerçekleştiren organizasyonun bu inovatif faaliyet sonucunda maddi kazanımlar elde etmesidir.

Görüldüğü üzere gerek insan kaynakları faaliyetleri, gerekse inovasyon organizasyonların varlıklarını sürdürmelerinde, rekabet üstünlüğü elde ederek hedeflerine ulaşmalarında önemli iki unsurdur. Öte yandan bu unsurların birbirleri ile yakın ilişki içinde olması, birbirlerini etkilemesi ve birbirlerinde etkilenmesi bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu çıkış noktasından hareketle ortaya konan bu çalışmanın amacı; birbirlerinden farklı noktalarda olduğu düşünülen insan kaynakları faaliyetlerinin aslında inovasyon stratejilerindeki rolünün var olduğunun belirtilmesi ve bu rolün hangi noktalarda ortaya çıktığının incelenmesidir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, organizasyonların çalışanlarını ve organizasyonlarda çalışacakları yakından ilgilendiren insan kaynakları faaliyetlerine değinilmektedir. Bu bölüm insan kaynakları faaliyetlerinin en önemlilerinden olan işgücü planlaması ve süreci, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer ve kariyer planlaması, performans yönetimi ve ücret yönetimi ana başlıklarından oluşmaktadır.

İkinci bölümde, inovasyon stratejisi konusu ele alınmaktadır. Ancak inovasyon stratejisi ile ilgili literatürde yer alan bilgilerden önce, strateji ve stratejik yönetim kavramlarına değinilerek inovasyon stratejisi konusuna zemin hazırlanmıştır. Çalışmanın bu bölümündeki amaç; inovasyon ve yakından ilgili diğer kavramların anlaşılması, detaylı olarak incelenmesi ve literatür taramaları sayesinde bilimsel bilgiler ile okuyucunun aydınlatılmasıdır.

Üçüncü ve son bölümde ise, ilk iki bölümde yer alan ve birbiriyle karşılıklı ilişki içinde olan insan kaynakları faaliyetleri ve inovasyon stratejileri konularının birbirleri üzerindeki verimlilik rolleri incelenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları faaliyetleri arasında sayılan işgücü planlaması, personelin eğitimi ve geliştirilmesi, kariyer, performans ve ücret yönetimi kavramları incelenecektir. Bu kavramlar, insan kaynakları faaliyetleri arasında önemli uygulama alanları bulmaktadır.

1.1. İŞGÜCÜ PLANLAMASI VE SÜRECİ

İşgücü planlaması ve süreci kavramı insan kaynakları faaliyetleri arasında ilk ele alınacak olanıdır. İşgücünü planlayabilen, bünyesine uygun işgücünü doğru zamanda temin edebilen organizasyonlar hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. Bu nedenle, organizasyonlar işgücü planlama faaliyetlerini büyük bir titizlikle yürütmek durumundadır.

1.1.1. İşgücü Planlaması Kavramı

İşgücü planlaması kavramı çerçevesinde söz konusu kavramın tamına, önemine, amaçlarına ve bu kavramı etkileyen iç ve dış faktörlere değinilecektir.

1.1.1.1. İşgücü Planlamasının Tanımı

Günümüzde koşulların sürekli değişim ve gelişim içinde olduğu bir gerçektir. Bu yadsınamaz gerçek örgütleri dinamik olmaya, çağı yakalamaya ve hatta çağın ilerisine geçmeye adeta zorlamaktadır. Dünya küreselleşmenin etkisiyle küçülmekte, kilometrelerce ötede meydana gelen olaylardan büyük kitleler ve ülke ekonomileri etkilenmektedir. Ancak küreselleşmenin etki alanının sadece ekonomik olmadığı, sosyal ve kültürel alanlara da tesir ettiği bilinmektedir. İster ekonomik, ister sosyal olsun, uzakta meydana gelen olaylar bizleri önceki dönemlere göre daha doğrudan ve

anında etkilemektedir (Zengingönül, 2004: 6). İletişim teknolojisinin gelişmesi, söz konusu etkinin daha doğrudan ve anında olmasının en büyük nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu koşullar içinde en temel amacı “varlığını sürdürmek” olan organizasyonlar kendilerini adeta çok bilinmeyenli bir denklemin içinde bulmakta, gerek iç çevreden, gerek ise dış çevreden gelen etkilere maruz kalmaktadır. Gelecekte gerçekleştirmek istenilen amaç ve hedeflere ulaşmak, bunlarla ilgili yaşanabilecek sorunlarla başa çıkmak ya da fırsatlardan yararlanmak için planlar yapılmalıdır (Çoroğlu, 2003: 13). Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınmasında karşımıza çıkan bir süreçtir (Akyüz, 2001: 101). Belirlediği çeşitli amaçlarına ulaşmayı hedefleyen organizasyonlar, bu hedeflerine giden yolu plan sayesinde çizebilmektedirler.

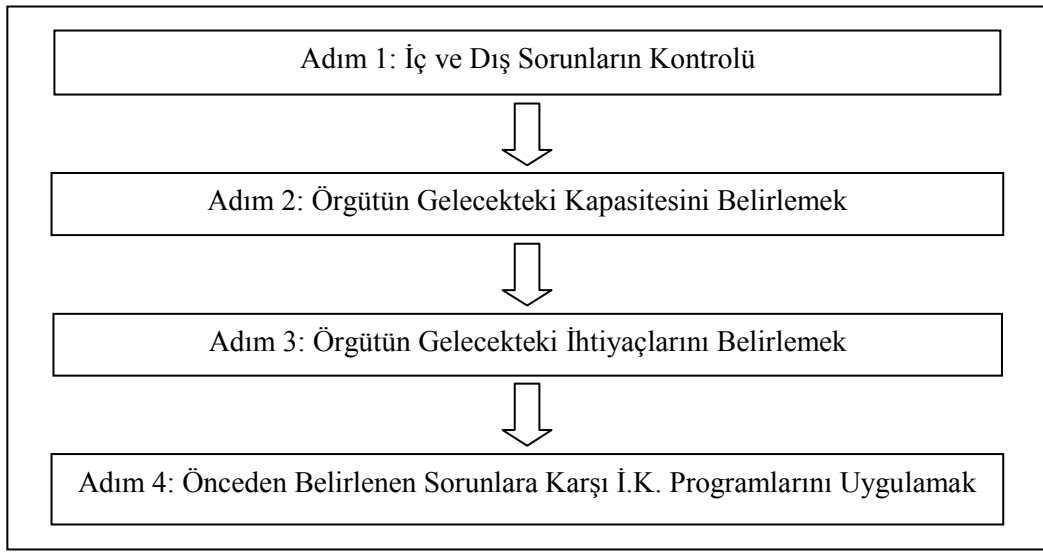
İşgücü planlaması (bazı kaynaklarda personel ya da insan kaynağı planlaması olarak da geçmektedir) ise; işgücü odaklı yapılan planları kapsamaktadır. İşgücü planlaması hem organizasyon hem de çalışanın gelecek için hazırlanmasına, kendini nelerin beklediğini görmesine yardımcı olur (Harris, 1997: 61). Literatürde çeşitli şekillerde işgücü planlaması tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan birinde işgücü planlamasının temelinde etkin insan kaynağından organizasyonun gerekli personeli nasıl sağlayacağını yattığı vurgulanır (Milkovich ve Boudreau, 1988: 312). Diğer bir tanımda ise işgücü planlaması, organizasyonun gereksinim duyduğu işgücünü öngörüleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 1998: 32).

Öte yandan bir diğer tanımda ise işgücü planlamasının, organizasyonun gelecekte ihtiyacı olan işgücü ile ilgili karar verme süreci olduğu vurgulanmaktadır. İşgücü planlaması; işe alma, eğitim, ücretlendirme, işten çıkartma, iş dizaynı ve organizasyona ait kuralların bir bütün olarak değerlendirmesi sonucu karşımıza çıkmaktadır (Anthony ve diğerleri, 2010: 107).

İşgücü planlamasının başarıya ulaşması için doğru çalışanın doğru zamanda ve alanda ayrıca kapasitesine uygun bir görevde istihdamı öngörülmelidir. Bu kriterlerin hayata geçirilebildiği işgücü planlamalarında başarısızlık oranları azalmaktadır.

Görüldüğü üzere organizasyonların taklit edilmesi en güç unsur olan işgücünün, organizasyon planlarına dahil olması sayesinde organizasyonlar zorlu ekonomik koşullar altında dahi uygulayacakları işgücü politikaları ile ilgili adeta önceden idmanlı olmaktadır. Bu sayede organizasyonlar, işgücü maliyetlerini azaltabilmekte, hızlı hareket edebilmekte yani, zamandan tasarruf sağlayabilmekte ve hata yapma olasılıklarını en aza indirebilmektedirler.

Şekil 1: İşgücü Planlama Modeli



Kaynak: Harris, 1997: 63.

Şekil 1’de işgücü planlaması yapılabilmesi için öncelikle iç ve dış çevredeki sorunların kontrol edilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin içinde bulunduğu durum analiz edilmelidir. Söz konusu kontrol ve analizler ışığında, organizasyonun gelecekteki kapasitesi (kapasitede meydana gelebilecek artış ya da azalış) ve ihtiyaçları belirlenmeye çalışılmalıdır. Son adım ise; belirlenen sorunlara karşı daha önceden oluşturulmuş insan kaynakları programları vasıtasıyla mücadele etmektir.

Organizasyonların belirli bir zamanda, hedeflenen amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli sayıda ve istenilen nitelikte işler için yeteri sayıda çalışana ihtiyacı vardır (Şimşek, 2002: 8). Öte yandan, söz konusu çalışanların zamanında ve

yapılacak işe uygun vasıflara sahip olanların arasından seçilerek organizasyona kazandırılması ya da mevcut çalışanın niteliklerinin artırılması organizasyonun hedeflerine ulaşmasında en önemli etkenlerden birkaçı olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1.2. İşgücü Planlamasının Önemi

İşgücü planlaması organizasyonların ihtiyacı olan ya da ihtiyacı olacak nitelik ve nicelikte personel istihdam edilmesine önemli ölçüde katkı sağlamasından ötürü işgücü maliyetlerinin artmasını engellemektedir. İşgücü planlaması yapmayan organizasyonların sahip oldukları insan kaynağının gelişigüzel kullanılması söz konusu olabileceği gibi, işgücü alımı, terfi, nakil ve işe son verme gibi organizasyonun hayati faaliyetleri olarak nitelendirilebilecek işlemleri de tamamen keyfi ve duygusal esaslara göre yapacağı düşünülebilir (Tortop ve diğerleri, 2007: 96).

İşgücü planlamasının diğer bir gereği, çalışanların ihtiyaçlarının saptanıp karşılanmasıdır. Özellikle eğitim ve geliştirme ihtiyacı planlamanın önemli bir bileşkesini oluşturur (Fındıkçı, 2002: 129). Eğitim ve geliştirme ihtiyacının karşılanmasına yönelik yapılan planların uygulanması (ya da planların içinde bu konuların yer alması) çalışanın performansını arttırmakta, kendisini değerli hissetmesini sağlamakta ve organizasyonel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Organizasyonlar gün geçtikçe daha karmaşık teknolojiler ile karşılaşarak daha karmaşık ekonomik, politik ve sosyo-kültürel çevrelerde faaliyet gösterdikleri için bilgiye hakim çalışanlara daha çok bağımlı hale gelmektedir (Budak, 2008: 76). Bu durum işgücü planlamasının önemini ortaya çıkardığı diğer bir durumdur. İşgücü planlamasının önem kazandığı bir başka durum; işin rolü ile ilgili olarak sosyal içerikli bir takım değerlerin değişmesi sonucunda çalışanların yönetilmesinin daha zorlaşması ile ilgilidir (Budak, 2008: 76). Günümüzde çalışanların öncelikleri değişikliğe uğramakta, sadece para kazanmak adına çalışılmamakta, prestij, başarı, statü sahibi olma, kendini gerçekleştirme gibi psikolojik ihtiyaçları da ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar tarafından çalışanların bu tür ihtiyaçlarının karşılanması adına planlar yapılmalıdır.

Yukarıda değinilmeye çalışılan nedenlerden dolayı işgücü planlaması organizasyonlar için önemli bir süreç olmaktadır. Planların organizasyonun ihtiyacına yönelik olması adına çalışmalar özenle sürdürülmeli, örgütün amacına en uygun plan uygulamaya konmalıdır.

Ayrıca işgücü planlaması örgüte aşağıdaki yararları sağlamaktadır:

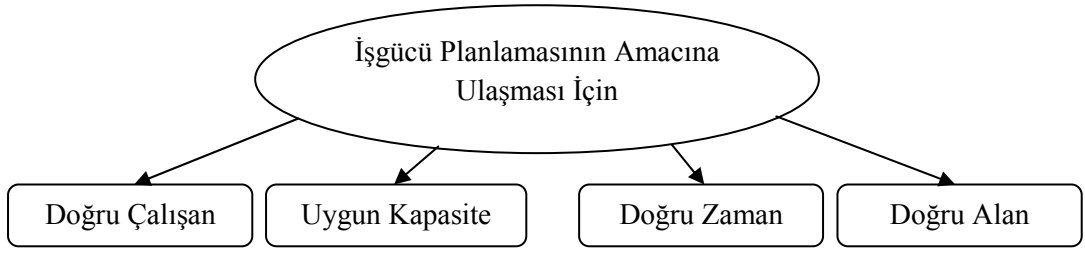
- Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekli işgücünü, kalite ve miktar yönünden sağlamak ve işgücünü organizasyon bünyesinde tutabilmek,
- Organizasyonda görevli işgücünden en verimli şekilde yararlanmak,
- Organizasyonda zamanla değişen teknolojik düzeye göre oluşan işgücü fazlalığının organizasyona vereceği zararı tahmin ederek gerekli önlemleri önceden alabilmek,
- Yapılan yatırımların karlılığı göz önünde tutularak, işgücü maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak,
- İşgücü ile ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak,
- Etkili işgücü planlaması ile yönetimin denetime ilişkin iş yükünü azaltmak.

İnsan kaynakları yönetimi yukarıda belirtilen yararları işgücü planlaması süreçleriyle sağlamaya çalışmalıdır (Can ve diğerleri, 1995: 86-87). Bu tür yararların elde edilmesi organizasyonun ürettiği mal ya da hizmetlerde kalitenin artmasına yol açabileceğinden dolayı gelirlerinde de artış meydana gelebilecektir.

1.1.1.3. İşgücü Planlamasının Amaçları

İşgücü planlaması organizasyonda çalışan ve hatta çalışmayan işgücünü yakından ilgilendiren uygulamaları kapsamaktadır. Kadroların planlanmasından işgücünün tedarikine, terfi kararlarından çalışan eksiltmeye kadar olan tüm süreçler işgücü planlamasının kapsamındadır.

Şekil 2: İşgücü Planlamasının Amaçları



Kaynak: Mathis ve diğerleri, 2008: 42.

Daha detaylı olarak bakıldığında işgücü planlamasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- İşgücünün eğitim ve gelişimini sağlamak. Bunun sonucunda işgücünden daha fazla verim elde etmek.
- Teknolojik yenilikler ve piyasa koşulları gibi toplumda hızla değişen çevreye uyum sağlamak.
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere göre uygun hareket etmek. Böylece yasa koyucunun öngördüğü ve ihlallerinden doğan cezaların önüne geçilebilir.
- İşgücüne ilişkin ihtiyaçlarla bütün organizasyon faaliyetleri arasında bağlantı kurulması.
- İnsan kaynakları yönetim bilgi sisteminin işgücü faaliyetlerine ve diğer organizasyon departmanlarına yeterli veri sağlayabilmesi için insan kaynaklarına ait bilgileri arttırmak.
- İşgücü temini ve seçme, kariyer planlama gibi insan kaynakları faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak.
- İşgücü gereksinimlerini organizasyonun gelişme planlaması doğrultusunda sağlamak.
- Organizasyonun planlama sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunmak.

- İşgücünün organizasyonda tutunabilmesi, doyuma ulaşabilmesi ve böylece daha verimli çalışabilmesi için ihtiyaçlarının karşılanması, fiziksel ve moral koşullarının iyileştirilmesine katkıda bulunmak.
- Ücret normlarının tespiti, tarafsız kriterlere göre iş değerlendirilmesi yapılarak ücret kademelerinin belirlenmesini sağlamak.

Özetle; işgücü planlaması organizasyonların gelecekte ihtiyacı duyacağı çalışan sayısının belirlenmesi aşamasında çok önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Dolan ve Schuler, 1994: 93).

1.1.1.4. İşgücü Planlamasını Etkileyen Faktörler

İşgücü planlaması ileride boşalacak pozisyonların doldurulmasında adayların organizasyon dışından mı yoksa içinden mi temin edileceğinin tasarlanmasını temel alan plan hazırlama sürecidir (Dessler, 1999: 72). Çalışmanın önceki bölümünde söz edildiği üzere işgücü planlamasında organizasyon içinde ya da dışında meydana gelen faktörler etkilidir. Bu faktörlerin şiddeti, yoğunluğu ve süresi gibi özellikleri nedeniyle işgücü planlaması tamamen veya kısmen etkilenebilir. Bahsi geçen iç ve dış faktörler çalışmanın bu bölümünde incelenecektir.

1.1.1.4.1. İç Faktörler

Organizasyonda işgücü planlarını etkileyen iç faktörlerin başında vizyon, misyon, amaçlar ve hedefler gelmektedir. Vizyon; organizasyonun gelecekte olmak istediği yerin ve bu yere gidiş haritasının, ilkelerinin, değerlerinin olabildiğince geniş ve organizasyonun tüm hayati bileşenlerine hitap eden en genel ifadesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, organizasyonların gelecekte olmak isteği konum ve durum vizyonunda tanımlanmaktadır. Bu tanımlama çerçevesinde organizasyon tüm diğer fonksiyonlarını planladığı gibi, işgücü nitelik ve niceliklerini de planlamaktadır. Her organizasyonun bir var oluş nedeni vardır. Organizasyonlar aynı sektörde aynı işi yapsalar dahi kimlikleri, değer yargıları, iş yapış şekilleri, stratejik hedef ve amaçları birbirinden farklıdır. Bu nedenlerden dolayı vizyon organizasyondan organizasyona

farklılık göstermekte olup, bir organizasyonun vizyonu diğer bir organizasyona bire bir uyması beklenmemelidir.

Şekil 3: Vizyon Tanımı

$$\text{MİSYON} + \text{HEDEFLER} + \text{DEĞERLER} = \text{VİZYON}$$

Vizyonun organizasyondaki uygulama bölümleri Şekil 3'te gösterilmektedir.

Vizyon tepe yönetimden başlayıp organizasyonun program ve planlarına kadar uzanmaktadır.

Misyon ise; organizasyonun içerdeki ve dışarıdaki kişilere (iç ve dış müşterilere) kim olduğunu, ne yaptığını, nasıl ve neden yaptığını, bugün olduğu durum ile birlikte gelecekteki amaçlarını yansıtan görev bildirgesidir. Yeni bir organizasyon kurarken ya da var olan bir organizasyona yön verirken, stratejik karar mekanizmaları organizasyonun hedefi, amacı, temel karakteristik özellikleri ve felsefesi gibi organizasyon stratejisine yön verecek bir takım özellikleri göz önüne alırlar.

Organizasyon kendine biçmiş olduğu varlık nedeni de birçok faaliyetini etkilediği gibi insan kaynakları faaliyetlerini de doğrudan etkilemekte ve misyon doğrultusunda hareket edilmektedir. Amaç ve hedefler ise; organizasyonun kısa, orta ve uzun vadede başarmak istediklerini kapsamaktadır. Bahsedilen vizyon, misyon, amaçlar ve hedefler organizasyonun yaşamını sürdürmesi adına yapması gerekenleri belirleyen önemli unsurlardır. Bu nedenle bu kavramların işgücü planları üzerinde de etkisinin fazlasıyla olduğunu söylemek yanlış olmasa gerek.

İşgücü planlamasını etkileyen diğer bir faktör ise; organizasyonun strateji ve politikalarıdır. Organizasyonun temel yapı taşı olan insanın işe alınması, işten çıkarılması, eğitimi, gelecekte istihdam edilmesi öngörülen çalışan sayısı gibi süreçler organizasyonun strateji ve politikalarıyla doğrudan ilgilidir. Organizasyonda yaygın olarak kabul gören uygulamalar işgücü planlarını şekillendirmekte, organizasyonun aradığı işgücü özelliklerini belirlemektedir. Örneğin, organizasyon

çalışacağı kişilerde en az lise mezunu olma şartı arıyorsa, lise mezunu olmayan adayları istihdam edemeyecektir. Organizasyon belirlemiş olduğu strateji ve politikası nedeniyle lise mezunu olmayan kişiler ile istihdam anlamında ilgilenmemekte, kendine çizdiği sınır (en az lise mezunu olma) doğrultusunda hareket edip, bu özelliğe sahip adaylar ile ilgilenmektedir. Organizasyonlar işgücü ile ilgili strateji ve politikalarını çok özenli ve akılcı bir şekilde planlamalıdır. Organizasyon tarafından belirlenen her strateji ve politika gerek istihdam etmeyi planladığı işgücü niteliğinde, gerekse istihdam etmekte olduğu işgücüne çeşitli sınırlamalar getirmektedir. Örneğimize dönecek olursak, organizasyonun lise mezunu olma şartı getirmesi nedeniyle lise mezunu olmayan adayları istihdam edemeyecektir, bu nedenden dolayı lise mezunu olmadığı halde işin diğer gereklerine sahip, işini fazlasıyla yeterli ve iyi yapabilen potansiyel işgücünden yoksun kalacaktır.

Organizasyonun hali hazırdaki yani mevcut işgücünün sahip olduğu özellikler ise bir diğer iç faktördür. Mevcut işgücünün emekliliği, terfisi, ölümü, işe devamsızlığı, işten çıkarılması, istifası gibi durumlar işgücü planlamasını şekillendirmektedir. Bu gibi durumların ani gelişmesi halinde organizasyonlar planlarını revize etmeli ve oluşan duruma en kısa sürede çözüm bulmalılardır. Örneğin, emekli olan finansman müdürü yerine uzun yıllar onun yardımcılığını yapan, organizasyon yapısına ve işleyişe hakim olan kişinin terfi ettirilmesi veya dışarıdan bir müdürün işe alınması tercihi mevcut işgücü özelliği ile yakından ilgilidir. Organizasyonda finansman müdürlüğü yapabilecek özellikte bir kişinin var olması tepe yönetiminin bu kişiyi müdür olarak terfi ettirme kararı vermesinde etkili olabilecektir.

Yukarıda sıralanmış olan örgütün vizyonu, misyonu, amaçları, hedefleri, stratejileri, planları ve mevcut olan işgücü özellikleri işgücü planlamasına yön vermekle birlikte, birbirinden bağımsız düşünülmemeyecek iç faktörlerdir. Ayrıca bu faktörler sadece işgücü planlamasında değil, organizasyonun diğer tüm planlarından da etkili olabilecek niteliğe sahip kavramlardır. Örneğin, organizasyonun vizyonu doğrultusunda yapılmış olan işgücü planları insan kaynakları bölümünden satın alma bölümüne, finansman bölümünden muhasebe bölümünde kadar tüm faaliyet alanlarının planlarını etkilemektedir. Organizasyon yukarıda belirtilmiş olan

kavramları bir arada ele alıp, nihai hedeflerini gerçekleştirmek adına eşgüdümlemelidir.

1.1.1.4.2. Dış Faktörler

Organizasyonların işgücü planlarını yaparken dış çevreden iç çevreye nazaran daha çok etkilenmesinin sebebi, dış faktörleri etkilemesinin daha zor olmasıdır. İç faktörler organizasyon tarafından görece daha fazla kontrol altında tutulabilir ve şekillendirilebilir. Ancak bu durum dış faktörler adına aynı şekilde kendini gösterememektedir. Örneğin, ekonomik değişiklikler işgücü talebini yakından ilgilendiren, organizasyonun kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan organizasyon dışı faktörlerden biridir (Geylan, 1996: 29). Dış faktörlerin en önemlilerinden biri olan ekonomik koşullardır ve "ekonomik koşullar işgücü planını etkiler" (Milkovich ve Boudreau, 1998: 313) denebilir. Özellikle 1980'den sonra Türk organizasyonlarının dışa açılmak zorunda kalmaları, bu organizasyonların gereksinim duyduğu çalışanların niteliklerinde de farklılık yaratmıştır." (Aldemir ve diğerleri, 1998: 37). Organizasyonlar artık lisans mezunları yerine yüksek lisans mezunu ve en az bir yabancı dili çok iyi konuşabilen, yetişmiş ve nitelikli kişileri istihdam etmek istemektedir. Organizasyonların işgünü etkileyen diğer bir ekonomik unsur ise enflasyondur. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2012 yılı Temmuz ayında Tüketici Fiyat Endeksi (TÜFE) bir önceki aya göre yüzde -0,23 düşüş ile bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 9,07 artış gerçekleşmiştir (TUİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10868>, 20.08.2012). Söz konusu ayda Üretici Fiyat Endeksi (ÜFE) ise, bir önceki aya göre yüzde -0,31 düşüş göstererek bir önceki yılın aynı ayına göre %6,13 artış gerçekleşmiştir (TUİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10869>, 20.08.2012). Enflasyondaki değişimler fiyatlar genel düzeyini etkilemekte, bu durum karşısında organizasyonlar ücretleri arttırmak durumunda kalarak işgücü maliyetlerinin yükselmesi sonucuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Diğer yandan çalışmanın başında kısaca söz edilen küreselleşme olgusu nedeniyle ülke ekonomileri dışarıdan gelen etkilere daha duyarlı hale gelmekle birlikte, özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin istikrarsızlaşmasına yol açmaktadır. İstikrarsız, kırılgan

ekonomilerde organizasyonların plan yapmaları ve bu planları hayata geçirmeleri kolay değildir. Aşağıdaki Tablo 1’de Kodak firması yöneticilerinin 1983 yılında, 8 ay içinde aldıkları kararlar görülmektedir (Milkovich ve Boudreau, 1998: 313).

Tablo 1: Ekonomik Buhranda Kodak Firması İşgücü Plan Hareketleri (1983)

4 Ocak	Erken emeklilik programı önerildi. 5,000 civarında çalışan kabul etti.
10 Ocak	1,100 çalışana kadro düzenlemesi yapıldı.
6 Haziran	1,600 ek çalışana daha kadro düzenlemesi yapıldı.
6 Haziran	Üniversite öğrencilerinin rutin yaz çalışmalarını için işe alınmayacağı duyuruldu.
30 Temmuz	Ertesi yıla kadar ücret artışları ertelendi.
8 Ağustos	Çalışanlara genişletilmiş ve uzatılmış ücretsiz izin programları önerildi.

Kaynak: Berg, 1983: 84. aktaran Boudreau, 1988: 314.

Tablo 1’de görüldüğü üzere uluslararası organizasyonlar dahi ekonomik zorluklarla mücadele etmek için işgücü planlamasına yönelmektedirler. Kodak firmasının işgücü planları işgücü maliyetlerini azaltmak üzerine odaklanmıştır.

İktisadi durumun ve işlerin iyi olduğu yüksek refah dönemlerinde işgücü sağlanması daha zor olduğu için, organizasyonlar böyle zamanlarda bu işleve çok önem verirler. Buna karşılık işlerin durgun olduğu kriz dönemlerinde işletmeler çok daha pasif hareket etmekte, işgücü araştırması yapmamaktadır (Yalçın, 2002: 67).

Organizasyonların işgücü planlarını etkileyen bir diğer dış faktör teknolojidir. Günümüz bilgi çağında teknoloji hızla gelişmekte, bilişim sistemleri hayati önem taşımaktadır. Bu nedenden dolayı üretim, dağıtım, ulaştırma, iletişim ve benzeri alanlardaki teknolojik değişimler, organizasyonların işleyişlerini etkilediği gibi aynı zamanda organizasyonun gereksinim duyacağı çalışanın sayı ve niteliğini de önemli ölçüde belirlemektedir (Budak, 2008: 81). Birçok kişinin yapabileceğinden daha fazla üretimi daha kısa sürede gerçekleştiren makineler daha az işgücüne ihtiyaç duyulmasına neden olmaktadır. Diğer yandan bu makineleri kullanmak için yetişmiş, alanında uzmanlaşmış işgücüne ihtiyaç artmaktadır. Gelişen teknoloji sayesinde

üretimde kullanılan makineler iş kazalarını azaltmaktadırlar. İnsan çalıştırmanın tehlikeli olduğu sektörlerde makine kullanımının arttığı görülmekle birlikte daha az işgücü istihdamı oluşmaktadır. Bu durum işgücü kaybı, işgücü giderleri ve sosyal güvenlik harcamaları gibi kalemlerde meydana gelebilecek artışların önüne geçmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmeler, organizasyonların işleyişlerini etkilediği gibi, sağlık, tıp gibi alanlardaki teknolojik gelişmeler, yaşam süresinin uzatılması ve işgücü kayıplarının en aza indirgenmesinde etkili olmuştur (Can ve diğerleri, 1995: 89). Diğer yandan “Çalışanların büyük ve giderek artan bölümü internet üzerinden işe alma araçlarını kullanmaktadır. 1997 yılında yapılan ankete katılan 203 kişinin yüzde 32’si interneti birincil işe alma aracı olarak kullandığını söylemiştir” (Dessler, 1999: 82). Bilgisayar teknolojilerinin önemli bir kolaylığı olan internet, işgücü planlanmasında ve tedarik edilmesinde kullanılan etkin bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnternet ortamında kurulan kariyer siteleri ve bu sayede iş bulabilen yüzlerce kişi bu aracın doğru ve hedefe yönelik kullanılmasının sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Demografik özellikler de işgücü planlamasını doğrudan etkilemektedir. İşgücünün yaş, cinsiyet, eğitim durumu örgütün ihtiyaç duyacağı nitelik ve nicelikteki işgücünü planlamasında göz önüne alması gereken özelliklerdir. Örneğin Çin’deki işgücü fazlalığı nedeniyle organizasyonlar işgücü temini konusunda sıkıntı çekmemekte, ayrıca söz konusu fazlalık nedeniyle işgücü maliyetleri düşük düzeylerde seyretmektedir. Bu durum üretimin ya da hizmetin daha ucuza gerçekleşmesine neden olmaktadır. İşgücü planlamacılarının göz önünde tutması gereken diğer bir demografik özellik ise; ortalama yaşam süresinin artmasıdır. Artan yaşam süresiyle birlikte emeklilerin sayısının da artacağı bu kitlenin yeterli olmayan emeklilik ücretleri nedeniyle ek iş arama durumunda olabilecekleri düşünülebilir (Aldemir ve diğerleri: 1998: 39).

Yasa koyucu tarafından değiştirilen ya da yeniden oluşturulan kurallar çalışma hayatını şekillendirmektedir. Yasaların getirmiş olduğu kuralları uygulamak durumunda olan organizasyonlar işgücü planlarını yasaları dikkate alarak yapmak durumundadır. Örneğin; 10.06.2003 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu çalışanlara ve işverenlere yeni haklar ya da sorumluluklar yüklemektedir. İlgili kanunda yer alan elli ve daha fazla çalışanı olan

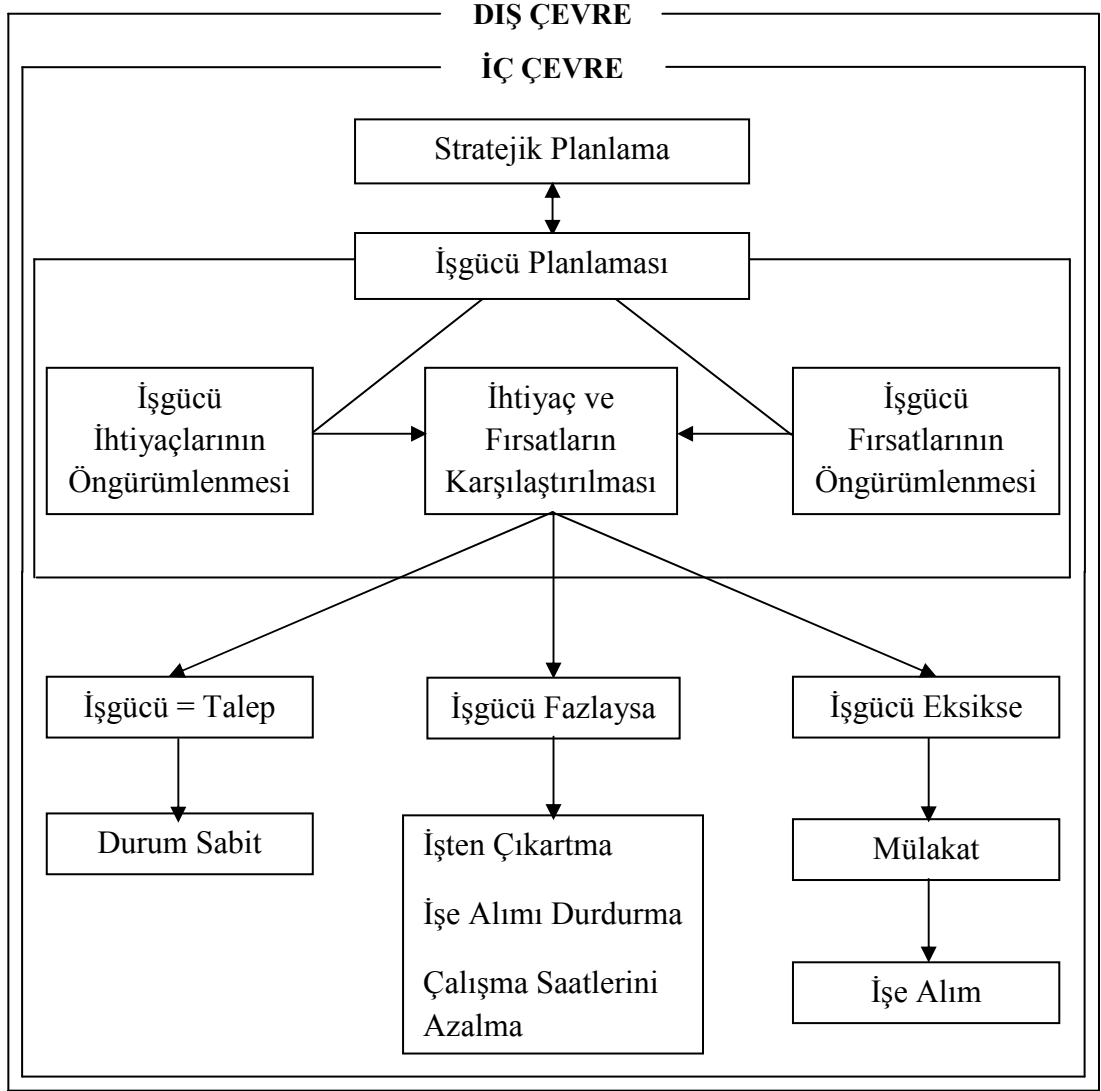
özel sektör işyerlerinde en az yüzde 3 oranında engelli personel çalıştırma zorunluluğu, işgücü planlaması yapılırken engelli istihdamının da göz önünde bulundurulmasını zaruri hale getirmiştir. Diğer yandan yıllık olarak belirlenen asgari ücret düzeyi de organizasyonların işgücü planlarını yaparken yakından takip etmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Asgari ücret düzeyinin belirlenmesi istihdam edilecek kişi sayısını etkileyebilmektedir, çünkü istihdam edilecek her çalışan işveren için en azından asgari ücret düzeyi kadar maliyet getirecektir. Bu ve buna benzer yasal düzenlemeler organizasyonlar tarafından yakından takip edilmeli, yasal zorunluluklar yerine getirilmeli ve böylece işletmenin cezai işlemlere maruz kalması önlenmelidir.

1.1.2. İşgücü Planlama Süreci

Çalışmanın bu kısmında işgücü planlama süreci ele alınacaktır. Stratejik planlama, iç personel arzının analizi ve işgücü sayısının öngörümlemesi işgücü planlama sürecinin alt başlıklarını oluşturmaktadır.

Şekil 4'te gösterilmekte olan işgücü planlama süreci, organizasyonların rekabet avantajı sağlamaları adına büyük önem taşımaktadır. İşgücü planlaması organizasyonun diğer süreçlerinden bağımsız olmadığı bu şekilde açıkça görülmekte, organizasyonun stratejik planlamasından ve hatta dış çevreden etkilenmektedir.

Şekil 4: İşgücü Planlama Süreci



Kaynak: Mondy, 2008: 105.

1.1.2.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama işgücü planlama sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır (Budak, 2008: 83). Strateji sözcüğüne baktığımızda; sevk etme, yöneltme, götürme gibi anlamlarının olduğunu görmekteyiz. Strateji, çok yönlü amaçlara ulaşmak üzere kaynakların üstüne önemle gitmek ve harekete geçmek için yapılmış genel programlardır. Söz konusu 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 organizasyonun stratejisini oluşturur.

İşgücü planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının planlanması sürecidir. Temelde işgücü planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün işgücü planlamasını organizasyonun diğer planları ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır. Organizasyonlar gelecek için plan yaparlarken insan kaynakları yöneticisi, işgücü planlaması ile organizasyonun stratejik iş planlaması arasında bir ilişki kurmak durumundadır. Bu nedenden dolayı organizasyonun stratejisine ters düşen planların uygulanmama olasılığı çok yüksek olmaktadır.

Şekil 5: Stratejik Planlama



Şekil 5'te görüldüğü üzere stratejik planlama organizasyonun kendini anlaması, tanımlaması ile başlamaktadır. Bu tanımlamadan sonra organizasyonun içinde bulunduğu çevre analiz edilmelidir. Böylece organizasyon iç ve dış çevresinin özelliklerini belirginleştirmektedir. Daha sonra ise bu analizin verilerine göre organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmelidir. Stratejik planlamadaki son adım ise; organizasyonun amaçlarının saptanmasıdır.

1.1.2.2. Personel Arz ve Talebinin Analizi

İşgücü planlaması, organizasyonun işgücü arzı ve talebinin dengelenmesi sürecini de kapsamaktadır (Akyüz, 2001: 141). Organizasyonlar amaçlarını

saptadıktan sonra insan kaynakları bölümleri işgücü arz ve talebini, diğer bir ifadeyle, işgücü ihtiyacını ortaya koymak için çaba harcarlar. İşgücü ihtiyacının saptanmasında işgücü envanterinin hazırlanması ve işgücü hareketliliğinin incelenmesi gibi birtakım işlemler yapılmaktadır. Bu işlemler yapılırken aşağıdaki araçlardan yararlanılır (Budak, 2008: 83):

- **İşgücü Envanteri:** İşgücü envanteri genel ve yetkinlik envanteri olmak üzere ikiye ayrılır. İşgücü genel envanteri, belirli bir dönemde organizasyonda görev yapan personelin çeşitli kriterlere göre özelliklerini toplu olarak yansıtan bir çalışmadır (Bingöl, 1990: 57). Organizasyonda işgücü genel envanteri hazırlanmasıyla çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ücret düzeyleri gibi bilgiler elde edilir. İşgücü envanterini bilgisayar ve elle tutulan kayıtlar yoluyla hazırlamak mümkündür (Aldemir ve diğerleri, 1998: 48). Bu bilgiler belli bir dönemdeki işgücü özelliklerini toplu olarak yansıtmaktadır. İşgücü genel envanterinin hazırlanmasıyla örgütün ihtiyaç duyduğu ya da duyması muhtemel işgücünün planlanmasına destek verilmiş olur. İşgücü yetkinlik envanteri ise; genel envanterden farklı olarak çalışanların belli özelliklerini ve becerilerini gösteren listedir (Budak, 2008: 84). Yetkinliklerin, bir işte üstün performans elde etmemizi sağlayan bir grup bilgi, beceri, güdü, tutum ve kişilik özelliklerinden meydana gelen faktörler olarak kendini gösterdiği söylenebilir. Örneğin, organizasyonda uzman pozisyonunda çalışan kişinin yetkinlik envanterinde hangi eğitimleri aldığı, kaç yıllık tecrübesi olduğu, hangi bilgisayar programlarını kullanabildiği, kariyer hedefleri vb. bilgiler yer almaktadır. Bu bilgiler işgücü planlamasına ışık tutmakta hatta görevinden ayrılan çalışanın yerine (iç kaynaklardan yararlanılacaksa) terfi ettirilecek çalışanın belirlenmesinde yani; kariyer planlamasında kullanılmaktadır.
- **Terfi Şemaları:** Terfi örgütün çalışan üzerinde vereceği önemli kararlardandır. Çalışan bir bireyin yetki, sorumluluk ve bunlara bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona yerleştirilmesi terfi olarak nitelendirilebilir. Çalışanların tecrübe, yaş,

emeklilik durumları gibi bilgilerin yer aldığı terfi şemaları, çeşitli sebeplerden dolayı boşalan pozisyona hangi çalışanın yükseltileceğinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

- **İşgücü Devir Oranları:** İşgücü devir oranları çok geniş kapsamlı olmakla birlikte, iş tatminsizliği, düşük motivasyon, işgücünün mesleki unvanı, teknolojik etkenler, ücretlendirme, denetim gibi konuları içine alan geniş kapsamlı bir alandır ve bir organizasyonun çalışan kadrosuna, belirli bir dönemdeki çalışanların giriş ve çıkış hareketleri olarak ifade edilebilmektedir. Diğer bir anlatım ile organizasyonu belirli bir faaliyet döneminde giren çıkan kişi sayısı bu oran ile ifade edilebilir (Geylan, 1996: 40). Söz konusu giriş çıkışların nedenlerinin iyi analiz edilmesi, hem organizasyon hem de işgücü planlamasını adına önem taşımaktadır. Organizasyonel nedenlerden dolayı işgücü devir oranı artmakta ise gerekli önlemler alınmalıdır. İşgücü devir oranı aşağıda yer alan formülasyon sayesinde hesaplanabilir:

$$\text{İşgücü Devir Oranı (\%)} = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$

Devamsızlık oranlarının tespit edilmesi de çalışan arz ve talebinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Belirli bir sürede çalışanın işine ne ölçüde devam ettiği, ne ölçüde etmediği bu oranlar sayesinde analiz edilebilmektedir. Devamsızlık oranı aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$\text{Devamsızlık Oranı (\% saat)} = \frac{\text{Kaybedilen Toplam İşgücü Saati}}{\text{Planlanan Toplam İşgücü Saati}} \times 100$$

Eğer hesaplanan bu oran yüksekse ve yönetici işgücü arz ve talep tahminlerinde bunu dikkate almıyorsa, işlerin yoğun olduğu dönemlerde işlerin yetişmemesi, kalitenin düşmesi, çalışanların aşırı yorgunluğu gibi sonuçlarla karşılaşır (Budak, 2008: 88). Bu durum kalitesiz ürün üretimi ya da hizmet sağlanması ya da verimliliğin düşmesi gibi organizasyon açısından olumsuz sayılan sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

1.1.2.3. İşgücü Sayısının Öngörümlemesi

İşgücü sayısının öngörümlemesinde kullanılan teknikleri sezgisel ve sayısal olmak üzere iki ana başlıkta toplayabiliriz. Karar verme aşamasında her iki başlık altındaki teknikler bir arada kullanılabilir, bu şekilde hem sezgisel hem de sayısal verilerden yararlanılarak daha doğru karar alınması sağlanabilir.

1.1.2.3.1. Sezgisel Öngörümleme Teknikleri

Yöneticilerin ya da organizasyondaki yetkili bir grubun tecrübe, deneyim ve gözlemlerine dayanarak sezgisel şekilde yaptıkları öngörümlemedir. Bu tür öngörümlemeler sezgilere dayandığından dolayı kişilerin duygu, düşünce ve önyargılarını içerebilir.

- **Yönetici Yargısına Dayanan Öngörümleme:** Sezgisel öngörümleme tekniklerinden en basiti yönetici yargısına dayanan öngörümlemedir (Aldemir ve diğerleri, 1998: 44). Bu tekniğe göre “yönetimsel pozisyonda bulunanlar geçmişte gerçekleşmiş insan kaynakları talebini dikkate alarak gelecekteki ihtiyacın ne düzeyde olacağına karar vermektedirler” (Şimşek ve Öge, 2007: 73). Bir başka anlatımla bu teknik; “gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını tahmin edebilen kişinin kararını temel almaktadır” (Werther ve Davis, 1995: 161). Bu öngörümleme tekniğinde yönetici pozisyonundaki kişilerin deneyimleri önem kazanmaktadır. “Gelecekte meydana gelmesi umulan değişiklikler ile geçmiş deneyimler arasında bir benzerlik söz konusu olmadığında bu yöntem yetersiz kalacak, doğru sonuç verme olasılığı azalacaktır” (Geylan, 1996: 44). Tekniğin dezavantajlarına rağmen, küçük organizasyonlarda kullanılmasının yanı sıra büyük organizasyonlarda da kullanılmaktadır (Tortop ve diğerleri, 2007: 102).
- **Delphi Tekniği:** Delphi tekniği adını Yunan mitolojisindeki Kahin Delphi’den almaktadır (Srinivas, 1984: 140) ve 1940’lı yıllarda Santa Monica California’daki Rand Corporation tarafından geliştirilmiştir

(Cascio, 1992: 132). Belirli bir yönetici grubunun gelecekte meydana gelecek işgücü talebi üzerinde tekrar tekrar görüşmesi ilkesine dayanmaktadır Söz konusu teknik beş aşamadan oluşmaktadır (Srinivas, 1984: 140):

- Her bir katılımcıya problem ve organizasyonun mevcut durumu ile ilgili gerekli bilgiler verilir, söz konusu bilgilerden başka hangi bilgilere ihtiyaç olduğu saptanır.
- İkinci aşamada katılımcılardan bu bilgiler ışığında organizasyonun söz gelecekte nelere ihtiyacı olduğu saptanmaya çalışılır.
- Belirlenen ihtiyaçlar önem sırasına göre sıralanmaktadır.
- Bir önceki aşamada sıralanan ihtiyaçlar üzerinde özet bilgiler paylaşarak tekrar görüşler alınır.
- En son aşamada ise saptanan ihtiyaçlar ile ilgili son tahminler alınır, eklenecek bir durum var ise eklenir.

Bu görüşler insan kaynakları bölümü tarafından özetlenir, değerlendirilir ve yöneticilere geri gönderilir. “Bu işlemin yöneticilerin ortak bir görüşe varıncaya kadar birkaç turda tamamlanmasından sonra, organizasyonun gerçek işgücü talebinin ortaya çıktığı kabul edilir” (Budak, 2008: 89). Bu tekniğin üstün yönleri arasında, çok sayıda yönetici görüşüne başvurulması ve görüş birliği sağlanması adına birkaç defa tekrarlanması belirtilmektedir. Zayıf yönü ise, görüş birliğin sağlanması için gerçekleştirilen tur sayısının fazla olabileceğidir. Tur sayısının fazla olma olasılığına rağmen yöneticilerin görüş birliği ile aldıkları kararın uygulanması daha kolay olmaktadır.

- **Sıfır Tabanlı (Zero - Based) Öngörümleme:** Organizasyonda mevcut durumda bulunan kademelerin başlangıç noktalarını kullanarak gelecekte ortaya çıkacak çalışan ihtiyacının öngörülmesi yöntemidir (Mondy, 2008: 106).D. Bingöl'e göre, bu yaklaşım, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını belirlemede organizasyondaki mevcut istihdam durumunu kullanmaktadır. Bir çalışanın işten

çıkarılması, herhangi bir nedenle organizasyondan ayrılması veya emekli olması nedeni ile geride bıraktığı boş pozisyon derhal doldurulmamaktadır. Bu durumda, organizasyonda boşalan bu pozisyonun doldurulup doldurulmamasının gereği hakkında geniş çaplı bir analiz yapılır. Buradaki amaç, yeni pozisyonlara ihtiyaç olduğu zaman eşit ilginin gösterilmesidir. Sıfır tabanlı tahmin çalışmasının en önemli noktası, insan kaynakları ihtiyacının kapsamlı bir analizinin yapılmasıdır. Açık bir pozisyon, çalışanı yerleştirmeden önce ayrıntılı bir biçimde analize tabi tutulur. Pozisyon için yerleştirme onaylanmaz ise, pozisyon doldurulmaz ve iş geriye kalan çalışanlar arasında paylaşılır (Şimşek ve Öge, 2007: 74).

- **Tabandan Tavana (Bottom - Up) Öngörümleme:** Bu teknik, her bir fonksiyonel yöneticinin istihdamın gerekleri hakkında bilgisinin olduğu varsayımına dayanmaktadır. Organizasyonda, en alt kademedен başlayarak, yukarıya doğru bir birini izleyen her kademenin ihtiyaçtan tahmin edilmeye çalışılır ve sonuçta ihtiyaç duyulan çalışanın tam bir tespiti yapılır. Mevcut durum ile geleceğe dönük çalışan düzeyi karşılaştırılarak ve insan kaynakları bölümüne bu ihtiyacı karşılayacak içsel ve dışsal kaynakları incelemesi için yeterli zaman verilerek insan kaynakları öngörümlemesi gerçekleştirilmiş olur (Şimşek ve Öge, 2007: 74).
- **Nominal Grup Tekniği:** 5 ile 15 kişilik bir uzman grubundan oluşan bir komisyonun, organizasyonun gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının ne olacağı sorusuna bütün uzmanların yanıt vermesi istenir (Tortop ve diğerleri, 2007: 102). Tekniğin işleyişi şöyle olmaktadır (Aldemir ve diğerleri, 2004: 45-46):
 - İşgücü öngörümlemesi yapacak kişiler bir odada toplanıp sessizce ve diğer kişilerden bağımsız olarak görüşlerini kağıda yazarlar,
 - Her üye kendi görüşlerini belirli bir zaman içinde gruba sunar. Bu aşamada görüşler üzerinde tartışma yapılmaz,

- Bütün üyeler görüşlerini sunduktan sonra bunlar özetlenip yazılır, açıklama ve değerlendirme yapmak amacıyla her üyenin görüşleri üzerinde tartışma başlatılır. Ancak bu tartışma gelişigüzel değil, belirli bir program çerçevesinde yapılır,
- Son aşamada üyelerden birbirlerinin görüşlerini en çok kabul edilebilirden en az kabul edilebilire doğru giden bir biçimde değerlendirmeleri istenir. Bu değerlendirme gizli olarak yapılır, böylelikle diğer üyelerin baskısı ortadan kaldırılmış olur. En çok oyu alan veya en iyi görülen görüş benimsenerek işgücü planlamasına alınır.

Nominal Grup Tekniği Delphi Tekniğine benzemekle birlikte, karar alıcıların aynı anda bir arada bulunmalarından dolayı kararlar daha kısa sürede alınabilmektedir.

1.1.2.3.2. Sayısal Öngörümleme Teknikleri

Sayısal Öngörümleme Tekniklerinin en büyük avantajı sayısal verilere ve bilimsel çalışmalara dayalı öngörümleme yapılabilmesidir.

- **Basit Doğrusal ve Çoklu Regresyon Analizi:** Bilgisayar teknolojilerinin hızla gelişmesiyle birlikte öngörümleme teknikleri de hazır istatistiksel programlar sayesinde yapılabilmektedir. Basit doğrusal regresyon analizinde bağımlı değişken sadece bir bağımsız değişken ile karşılaştırılarak işgücü talebinin öngörümlemesi söz konusudur (Budak, 2008: 89). Burada önemli olan iki değişkenin birbirleriyle ilişkili olmasıdır, diğer türlü planlamada kullanılmayacak veriler elde edilebilir. Çoklu regresyon analizinde ise, işgücü öngörümlemesi yapılırken birkaç bağımsız değişken tarafından etkilendiği durumlarda kullanılır. Bunun nedeni ise; zaman süreci içinde işgücü gereksinmesinde duyulacak nicel değişiklikleri ortaya çıkaran ve zorunlu hale getiren etmenler çoğu kez birden fazla olmasıdır. Birden fazla değişkenin olmasından dolayı çoklu regresyon

basit doğrusal regresyon analizine göre daha sağlıklı sonuçlar vermektedir (Ataol ve diğerleri, 1998: 47).

- **Zaman Serileri:** Zaman serileri, bir değişkenin değişen zamanlarda gözlenen değerlerini göstermesi açısından önem taşımaktadır. Bu teknik, organizasyondaki istihdam seviyesinin geçmiş yıllardaki verilere bakılarak öngörümlemesi esasına dayanmaktadır (Budak, 2008: 90). Bu nedenle belki de en çabuk uygulanan öngörümleme tekniği olarak kabul edilmektedir (Werther ve Davis, 1995: 161). Veriler şekil, grafik vb. araçlar yardımıyla daha kolay anlaşılabilir hale getirilebilir. Ancak bu yöntemin en önemli dezavantajı; aşırı dalgalanmaların ve gelecekte meydana gelecek değişimlerin dikkate alınmamasıdır. “Zira bu yöntemde geleceğin, geçmişin bir uzantısı olduğu kabul edilmektedir” (Can ve diğerleri, 1995: 98).
- **Simülasyon:** Simülasyon, gerçeğin matematiksel formüller ile modellenerek gelecekte oluşacak durumların önceden tahmin edilmesi tekniğidir. Söz konusu model, gerçeğin yansımından oluşmaktadır (Mondy, 2008: 107). Bazı karmaşık organizasyon problemlerini, dört işlemle, denklemlerle veya eşitsizliklerle ifade etmek veya belirli bir formüle göre çözümlenemeyen olmaya olabilir. Bu durumda problemin kaynaklandığı organizasyon sistemi, sanki gerçekmiş gibi işletilir ve bu işleyişe bakarak bir çözüm araştırılır. Bu teknik bilgisayar sistemlerinin gelişmesiyle daha fazla kullanım alanı bulmaktadır. Simülasyonda oluşturulan model gerçek olayın bir temsili ve özeti durumundadır. İşgücü planlamasında simülasyon tekniğinin kullanılması sayesinde, planların gerçekte ne gibi sonuçlar doğuracağını görülmesi imkanı kavuşulur. Bu imkan sayesinde hatalı planlar uygulamaya geçmeden tespit edilebilir, eksik veya kusurlu noktaları bu sayede giderilebilir.

1.1.3. İşgücü Gereksinim Türleri

Organizasyonlar farklı şekillerde işgücüne ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle organizasyonun büyüklüğü, içinde bulunduğu sektör, faaliyet kolu, ürettiği ürün ile hizmetler göz önüne alınarak (Şimşek ve Öge, 2007: 66). İşgücü gereksiniminin belirlenmesinde basitten karmaşığa kadar çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar; gerçek, yedek, ek, yeni işgücü gereksinimi ve işgücü çıkarma gereksinimi olarak sıralanabilir.

1.1.3.1. Gerçek İşgücü Gereksinimi

Organizasyonun ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için çıkarılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücü, gerçek işgücü ihtiyacı olarak tanımlanır. Burada “mevcut olan işgücü miktarı” ile “olması gereken işgücü miktarı”nın birbirine denk düşmesi amaçlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 44). Gerçek işgücü gereksinimi işgücü analizi sayesinde yani; bir işin tüm işlemlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olan toplam zamanın, bir çalışanın o dönem içinde kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle hesaplanır (Budak, 2008: 91). Bu işlemin matematiksel olarak ifadesi;

$$TZ = \sum_{i=1}^n I_i \times Z_i \quad \text{şeklindedir.}$$

Daha sonra bu toplam zaman, kişi başına düşen çalışma zamanına bölünerek işletmenin gerçek işgücü gereksinimi hesaplanır ve gereksinim doğrultusunda işgücü planları oluşturulabilir.

$$GİG = \frac{TZ}{KÇZ}$$

Formüllerdeki notasyonlar şu anlamlara gelmektedir;

TZ: Toplam Zaman

I: İş Sayısı

Z: İşin Yapılması İçin Gerekli Olan Zaman

i: İşin Sıra Sayısı

n: Toplam İş

KÇZ: Kişi Başına Düşen Çalışma Zamanı

GİG: Gerçek İşgücü Gereksinimi

Söz konusu hesaplamaların sonuçlarının tam sayılara dönüştürülmesi gerekmektedir. Sonuç kesirli çıktığı zaman (Kaynak, 1989: 72):

- Yapılacak işin bir bölümünün başka bir kesime aktarılıp aktarılamayacağı,
- Fazla çalışma uygulanıp uygulanamayacağı,
- Çalışanların iş yükünün arttırılıp arttırılamayacağı
- İşgücü sayısı bakımından daha esnek bir politikanın uygulanıp uygulanamayacağı araştırılmalıdır.

1.1.3.2. Yedek İşgücü Gereksinimi

Bu kavram, çalışanların çeşitli nedenler (hastalık, kaza, izin vb.) ile işlerine devamsızlıkları durumunda işin aksatılmadan yürütülmesi amacıyla ihtiyaç duyulacak çalışan miktarını ifade eden bir kavramdır. Devamsızlık günümüzde organizasyonların karşılaştıkları önemli sorunlardan bir tanesidir. Devamsızlık olgusu iki temel karaktere sahiptir; ilki onun beklenilir olmasıdır. Örneğin, yıllık izinlerin en fazla kullanıldığı yaz aylarında yoğunlaşması gibi. Diğeri ise, beklenmedik karakterli olmasıdır. Örneğin, hastalık, mazeret izinleri vb. Devamsızlık kısaca, bir çalışanın programlanmış bir işte mevcut bulunmaması hali olarak tanımlanabilir. Devamsızlık organizasyonun üretimi ile verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte, işleyişi sekteye uğratmakta, tekrarlanışındaki sıklık ve süre açısından sanıldığından da yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar açısından hesaplanarak ortaya konulmasında büyük fayda vardır (Şimşek ve Öge, 2007: 67).

Devamsızlık oranlarının hesaplanmasında aşağıda yer alan formülasyon kullanılmaktadır:

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \% \frac{\text{Devamsız İşgücü Sayısı}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}$$

$$\text{Ortalama İşgücü Sayısı} = \frac{\text{Dönem Başı İşgücü S.} + \text{Dönem Sonu İşgücü S.}}{2}$$

Yedek işgücü gereksinimi uygulamada iki şekilde belirlenebilir. Birincisi, yedek işgücü gereksinimini karşılayacak işgücü miktarının gerçek işgücü gereksinimi içinde yer almasıdır. Bu durumda olması gereken işgücü sayısı = gerçek işgücü gereksinimi + yedek işgücü gereksinimi şeklinde olacaktır. İkincisi ise, yedek işgücü gereksinimini karşılayacak işgücü miktarının gerçek işgücü gereksinimini karşılayacak miktarın içinden sağlanması şeklinde olur. Bu durumda işe gelmeyenlerin yerine gerçek işgücü kadrosundan kimin bakacağı planlanmalıdır.

Devamsızlık aşağıdaki formülasyon yardımıyla hesaplanabilir;

$$YİG = DO_j + GİG$$

Formüldeki notasyonlar şu anlamlara gelmektedir;

YİG: Yedek İşgücü Gereksinimi

DO_j: Devamsızlık Oranı

j: Zaman Dönemi (j= 1, ..., n)

GİG: Gerçek İşgücü Gereksinimi

1.1.3.3. Ek (İlave) İşgücü Gereksinimi

Organizasyonda yedek işgücü ihtiyacı devamsızlık durumu ile ortaya çıkarken, ek (ilave) işgücü ihtiyacı işten çıkarılma ve ayrılmalar nedeni ile doğmaktadır. Ek işgücü gereksiniminin analizinde üzerinde durulması gereken konu işgücü devir hızıdır. İşgücü devri, belli bir dönem içerisinde organizasyonda meydana gelen işe giriş ile çıkış miktarının, o dönem içinde organizasyonda bulunan ortalama çalışan sayısına bölünerek bulunur (Şimşek ve Öge, 2007: 68-69). İşgücü devir hızının artmasında çalışandan kaynaklı (iş beğenmeme, işten zevk almama

vb.), örgütten kaynaklı (çalışma koşulları, ücret düzeyi vb.) ya da işten kaynaklı (yetki ve sorumluluk kapsamı, işin yıpratıcılığı vb.) nedenler etkili olmaktadır. Bu sorunların çözüme kavuşturulması ya da iyileştirilmesi işgücü devir oranının azalmasına, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının artmasına ve yetiştirilmiş işgücünün organizasyon bünyesinde tutulmasına yol açacaktır.

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

İşgücü devir oranının düşürülmesi, her organizasyon için bazı ayrıcalıklar dışında arzu edilen bir durumdur. Çünkü organizasyondan ayrılan işgücü kendileriyle birlikte organizasyon hakkında çok sayıda yararlı bilgiyi de götürür. Bu da, bilgilerin rakip organizasyonlara kaptırılmasına yol açabilir. Ayrıca, her organizasyonun işgücünü işe almak için yapmış olduğu birtakım masraflar vardır. Organizasyon yapmış olduğu bu masraflar karşılığında işgücünün hizmetlerinden yararlanamamış olur. İşgücünün işten ayrılmasına neden olan durumları ölüm, emeklilik, istifa, işten çıkarılma olarak sıralamak mümkündür.

Ek işgücü gereksinimi aşağıdaki formülasyon yardımıyla hesaplanabilir;

$$EİG = İDO_j \times GİG$$

Formüldeki notasyonlar şu anlamlara gelmektedir;

EİP: Ek İşgücü Gereksinimi

İDO: İşgücü Devir Oranı

j: Zaman Dönemi (j= 1, ..., n)

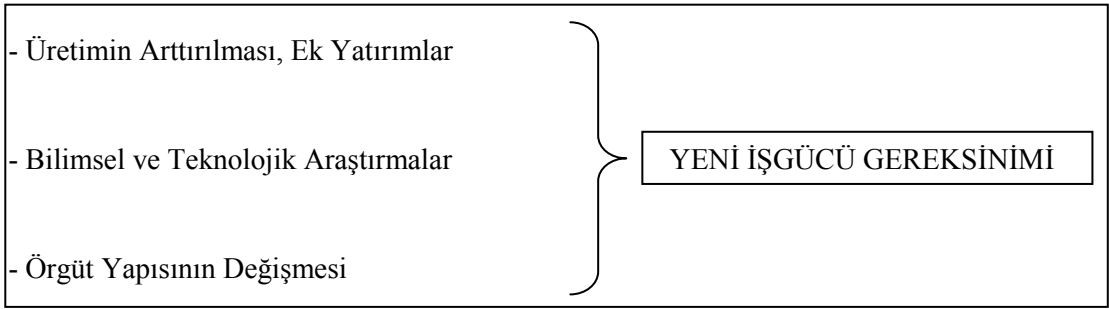
GİG: Gerçek İşgücü Oranı

1.1.3.4. Yeni İşgücü Gereksinimi

Bir organizasyon çeşitli nedenler ile yeni çalışanlara ihtiyaç duyabilir. Bu nedenlerin başında ise üretimin arttırılması amaç ve gayesi ile yeni ya da ek yatırımların gerçekleştirilmesi gibi durumlar yer almaktadır. Yine organizasyon, bilimsel ve teknolojik araştırma ile çalışmalar geliştirme isteği de yeni işgücü ihtiyacı doğurabilmektedir. Yeni işgücü ihtiyacını gerektirecek bir diğer neden,

organizasyonun yeni bir yapılanmaya gitmesi, diğerk bir ifade ile organizasyon yapısının tamamen değişmesidir (Şimşek ve Öge, 2007: 69). Ek işgücü gereksinimi organizasyonun stratejik kararının sonucu ortaya çıkmaktadır, bu nedenden dolayı insan kaynakları bölümü alınmış olan bu stratejik kararın uygulanmasından makul bir süre önce yapmış olduğu işgücü planlarını uygulamaya koymalı, stratejik plan ile işgücü planı paralel şekilde yürütülmelidir.

Şekil 6: Yeni İşgücü Gereksinimi



Kaynak: Şimşek, Öge, 2007: 69.'dan uyarlanmıştır.

Yeni işgücü gereksinimi, gerçek işgücü gereksiniminde olduğu gibi;

TZ

YİG = ————— formülasyonu ile hesaplanabilir (Budak, 2008: 93).

KÇZ

1.1.3.5. İşgücü Çıkarma (Eksiltme) Gereksinimi

Yeni işgücü gereksiniminin tam tersi olarak karşımıza çıkan işgücü çıkarma gereksinimi organizasyonun tamamının ya da bir bölümünün kapatılması, küçülmeye gidilmesi yahut yeniden yapılanma gibi durumlarda görülmektedir. İşgücü çıkarma kararı organizasyon için maliyetli olabilmektedirler. Örneğin, ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu'nun getirmiş olduğu iş güvencesi sayesinde çalışanlar keyfi olarak işten çıkarılmamakta, işe iade davaları yoluyla işlerinin başlarına geri dönmekte ya da işverenin çalışanı göreve başlatmaması halinde yüklü tazminatlar ödemeye mahkum

edilmektedir. Örgütlerin söz konusu tazminatları ödememeleri (ya da makul düzeylerde ödemeleri) işgücü planlamasına bağlıdır.

1.2. PERSONELİN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

Organizasyonlar günümüzde personellerin almış olduğu eğitimlerin yetersiz kalabileceğinin farkına varmakta ve insan kaynağından daha fazla fayda elde etmek adına insan kaynakları faaliyetlerinden olan eğitim ve geliştirme üzerinde yoğunlaşmaktadırlar.

1.2.1. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesi Kavramı

Personelin eğitimi ve geliştirilmesi başlığı altında ilgili kavramın tanımına, önemine ve kapsamına yer verilerek açıklamalarda bulunulacaktır.

1.2.1.1. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesinin Tanımı

Personel eğitimi ve geliştirilmesi sıklıkla aynı anlamda kullanılmasına rağmen arasında fark olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Eğitim; belli bir işte başarı göstermek için gerekli olan belli bilgi ve becerilerin öğrenilmesidir. Örneğin, çalışanlar eğitilerek büyük makineleri kullanmayı öğrenebilir. Gelişim ise, çalışanın daha genel bilgi ve beceriler kazanmasıdır. Ancak bu edinilen bilgi ve beceriler her zaman çalışanın yaptığı iş ile doğrudan bağlı olmayabilir, hayatının başka alanlarında da çalışanın gelişmesi mümkündür (Srinivas, 1984: 196).

Eğitim; çalışan yeteneklerinin mevcut yapılan iş için geliştirilmesini ifade etmektedir. Organizasyonun kısa vadede kazanım elde edeceği yeteneklerin geliştirilmesine odaklanan eğitim faaliyetleri, bu nedenle dar bir alana sahiptir. Öte yandan gelişim ise daha geniş bir perspektif ile çalışanın şimdiki ve hatta gelecekteki bilgilerinin arttırılmasını ifade eder (Anthony ve diğerleri, 2010: 274).

Bir diğer tanımda ise eğitim, çalışanların işleri için gerekli bilgi ve yeteneklerin sağlanması, verilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişim ise, mevcut

işten başlayarak uzun dönemli bir zamana odaklanan bir süreçtir. Gelişim sayesinde çalışan, organizasyondaki değişime ve yeniliklere ayak uydurabilir (Mondy, 2008: 200).

Tablo 2: Eğitim ve Gelişim Kavramlarının Karşılaştırılması

Nitelikler	Eğitim	Gelişim
Hedef Grup	Orta Düzey Çalışanlar	Yönetici ve Profesyoneller
Alan	Belirli Konu	Çeşitli Konular
Kazanımlar	Hemen ya da Yakın Zamanda	Uzun Dönemli
Kullanım Alanı	Şimdiki Görev	Gelecekteki Görev
Etki Alanı	Sınırlı	Geniş
Hedefler	Performans Gelişimi	Potansiyel ve Kapasite Gelişimi
Performansa Etkisi	Hemen	İleriki Zamanlarda
Çalışan Sayısı	Fazla	Az
Süre	Kısa	Uzun
Beklenen Sonuçlar	Belirli ve Ölçülebilir	Genel ve Ölçülmesi Zor

Kaynak: Srinivas, 1984: 198.

1.2.1.2. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesinin Önemi

Günümüzde organizasyonlar rakiplerinin teknolojilerini, ürünlerini ve hizmetlerini taklit edebilmekte, rekabette geride kalmama hatta öne geçme çabası içine girmektedirler. Öte yandan organizasyonlarda taklit edilmesi en güç unsur olarak karşımıza “insan” çıkmaktadır. Bu nedenle insan faktörünün yani çalışanın organizasyona vermiş olduğu katkılar önem ve benzersizlik taşımaktadır.

Bu durumun farkında olan organizasyonlar eğitim ve gelişim programları ile çalışanına adeta yatırım yapmakta, onun organizasyona daha faydalı olabilmesi için çaba sarf etmektedirler. Söz konusu durumun oluşabilmesinin önemli bir bölümünü eğitim ve gelişime verilen önem oluşturmaktadır.

Eğitim ve gelişim programlarının etkili ve amacına yönelik olması için aşağıda sıralanan faktörler önem taşımaktadır (Mondy, 2008: 201-203):

- Tepe yönetiminin desteği.
- Bölüm yöneticilerinin desteği ve yardımı.
- Teknolojiden yararlanılması.
- Organizasyon yapısına en uygun programın seçilmesi.
- Hangi öğrenme yönteminin uygulanacağına karar verilmesi.
- Diğer insan kaynakları fonksiyonlarına olumlu/olumsuz etkilerinin belirlenmesi.

1.2.1.3. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesinin Kapsamı

Belirlenecek bir eğitim veya gelişim programından önce aşağıda yer alan konuların incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir (Shawn ve Mazin, 2004: 65-66):

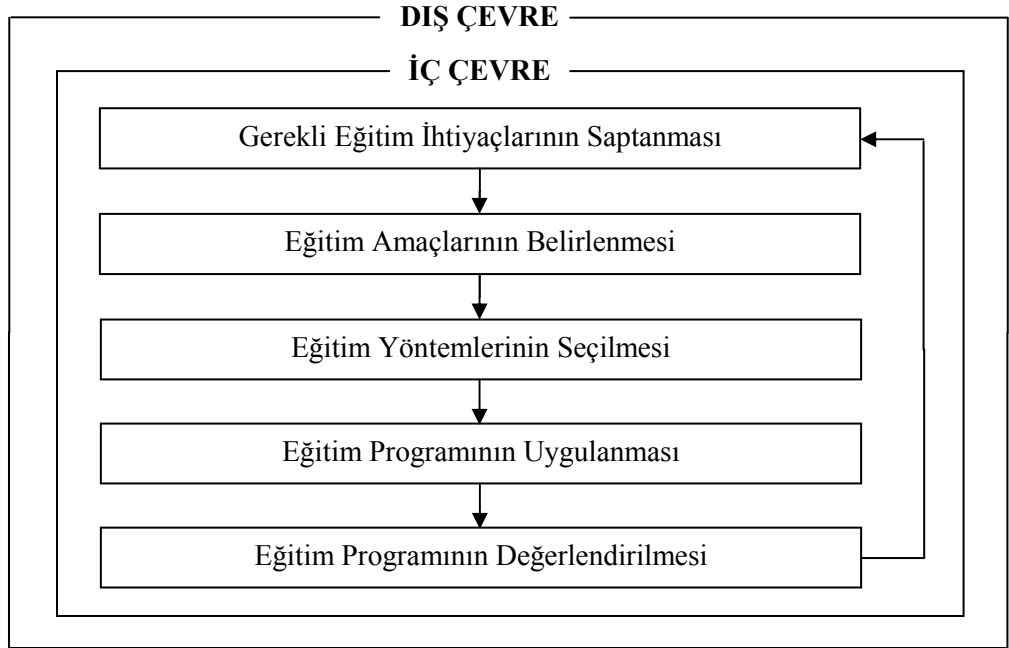
- Neden organizasyon önerilen eğitim veya gelişim programını hayata geçirmek zorunda? Amaçların belirlenmesi ve söz konusu programın amaçların gerçekleşmesi için ne derece yardımcı olacağına tespiti. Programın sonuçlarının öğrenilmesi için tarafsız ölçümlerin gerçekleştirilmesi.
- Organizasyon bu eğitim veya gelişim programını daha önce uyguladı mı? Uyguladıysa sonuçları nelerdir?
- Eğitim veya gelişim programı organizasyonun sorunlarına çözüm olacak ve eksik yanlarını tamamlayacak nitelikleri taşıyor mu? Söz konusu programların organizasyon sorunlarını anında çözüme kavuşturamayacağı unutulmamalıdır.
- Çalışanların hangi yöntem ile eğitim veya gelişim programına tabi tutulacağı karara bağlanmalıdır. Söz konusu program sınıf ortamında toplu olarak mı, bireysel öğrenme yöntemi kullanılarak mı ya da uygulamalarla mı yapılacak?
- Programın bütçesi ne kadar olacak?
- Programı başarı ile tamamlayanlara organizasyon tarafından sağlanacak yararlar neler olacak?

- Yöneticiler program sonunda terfi önerilerinde bulunup, çalışanın terfisini sağlayacaklar mı?

1.2.2. Eğitim Kavramı

Eğitim süreci Şekil 7’de görüldüğü üzere dış ve iç çevreyle ilişki içinde, bu unsurlar tarafından çevrelenen bir süreçtir. Bu sürecin ilk aşamasında gerekli eğitim ihtiyaçlarının saptanması vardır. Bu aşama sürecin gidişatını şekillendirdiği için büyük önem taşımakta, yapılan hatalar tüm sürecin hatalı ilerlemesine neden olabilmektedir. Belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde bu eğitim sürecinin amaçları, kazanımları tespit edilmektedir. Eğitim süreci sonucunda çalışandan hangi noktaya gelmesi isteniliyor, neler hedefleniyor bu aşamada belirlenir. Bir sonraki aşama ise, eğitim yönteminin belirlenmesidir. “Eğitim birebir mi, sınıf ortamında mı yoksa başka bir yöntem ile mi gerçekleştirilecek?” gibi soruların yanıtları bu aşamada verilir. Tüm bu aşamalardan sonra eğitim uygulama aşamasına gelinir ve uygulama sonrasında eğitimin ne derece faydalı olup olmadığının tespit edilmesi adına tarafsız değerlendirmeler yapılır.

Şekil 7: Eğitim Süreci



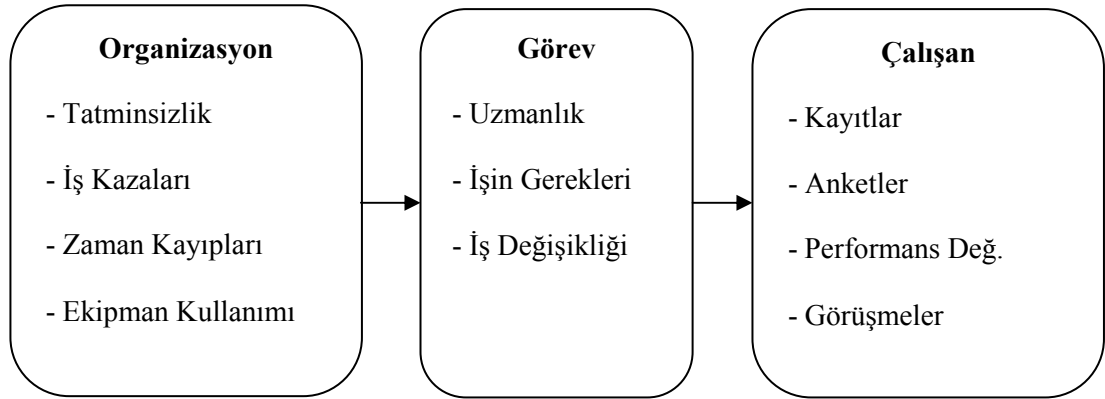
Kaynak: Mondy, 2008, s.204.

Aşağıda eğitim süreçlerinin aşamaları detaylı olarak açıklanmaktadır;

1.2.2.1. Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim ihtiyacı Şekil 8’de belirtilen başlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu başlıkların herhangi birindeki neden veya nedenlerden dolayı eğitim faaliyetinin gerçekleştirilme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu ihtiyaçları karşılanması elbette organizasyona maddi yük getirecektir ancak doğru saptanmış ve iyi hazırlanarak uygulanmış bir eğitim programının getirisi maliyetinden daha yüksek olabilecektir.

Şekil 8: Eğitim İhtiyacının Saptanmasında Kullanılan Kaynaklar



Kaynak: Mathis ve diğerleri, 2008: 260.

Söz konusu kaynakları daha yakından incelemek gerekirse (Mathis ve diğerleri, 2008: 260-261):

- **Organizasyonel Kaynaklı:** Dışsal ve içsel nedenlerden dolayı, organizasyonel analizler sonucunda eğitim ihtiyacı ortaya çıkabilir. Organizasyondaki aksaklıklar, yeni bir bölümün açılması, iş kolunun değiştirilmesi vb. nedenler çalışanların eğitilmesi sürecini başlatabilir.
- **Görev Kaynaklı:** İş analizleri sayesinde elde edilen bilgiler ışığında işin gereklerine uygun ve çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler tespit edilebilir.
- **Çalışan Kaynaklı:** Performans değerlendirme sistemi sonucunda ortaya çıkan veriler ışığında çalışanın eğitim ihtiyacı tespit edilebilir. Diğer bir yol olarak, insan kaynakları bölümü çalışanların eğitim ihtiyacını tespit etmek adına anket ya da görüşme uygulamaları yapabilir, anket ya da görüşme sonuçları çerçevesinde eğitim planlaması yapılabilir.

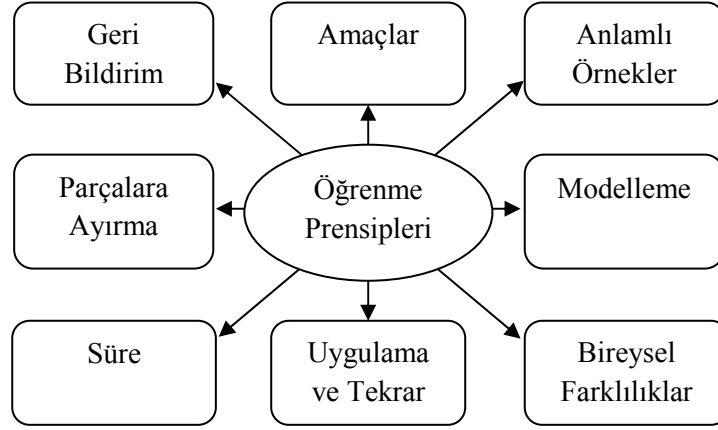
1.2.2.2. Eğitimin Planlanması

Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının tespitinden sonra, eğitim konularının belirlenmesi ve eğitim programının oluşturulması aşamasına geçilmektedir (Dessler ve Cole, 2008: 207).

Eğitim planlaması yapılırken aşağıda yer alan ve birbiriyle ilişkili dört konuya odaklanması büyük önem taşımaktadır (Belcourt ve diğerleri, 2011: 280-285):

- **Eğitim Konuları:** Eğitim ihtiyaçlarının saptanması için yapılan çalışmaların sonucunda organizasyonun eğitim ihtiyacını gösteren bir resim ortaya çıkmaktadır. Bu resim göz önüne alınarak hangi eğitim konularının aciliyet ve önem taşıdığı ortaya konabilmektedir. Bu kriterler çerçevesinde eğitim konuları planlanabilir.
- **Katılımcıların Durumu ve Motivasyonu:** Katılımcıların eğitim konusundaki hazır olma durumları ve motivasyonları eğitimin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Hazır olma durumu; katılımcıların eğitim konularına karşı hem olgunluk seviyesini hem de deneyimlerini ifade etmektedir. Belirlenecek eğitim konuları katılımcıların seviyeleri göz önüne alınarak seçilmelidir. Öte yandan motivasyon ise; katılımcıların eğitim konusundaki istekliliğini ifade etmektedir. Söz konusu istek, yöneticilerin eğitimin olumlu yönlerini vurgulaması, gerçekleşecek olumlu değişikliklerin öneminin açıklanması gibi destekleyici çalışmalar ile arttırılabilir.
- **Öğrenme Prensipleri:** Şekil 9’da gösterilen prensiplerin yer alması planlanan bir eğitim programında alınacak sonuçlar çok daha olumlu olacaktır.

Şekil 9: Öğrenme Prensipleri



Kaynak: Belcourt ve diğerleri, 2011: 282.

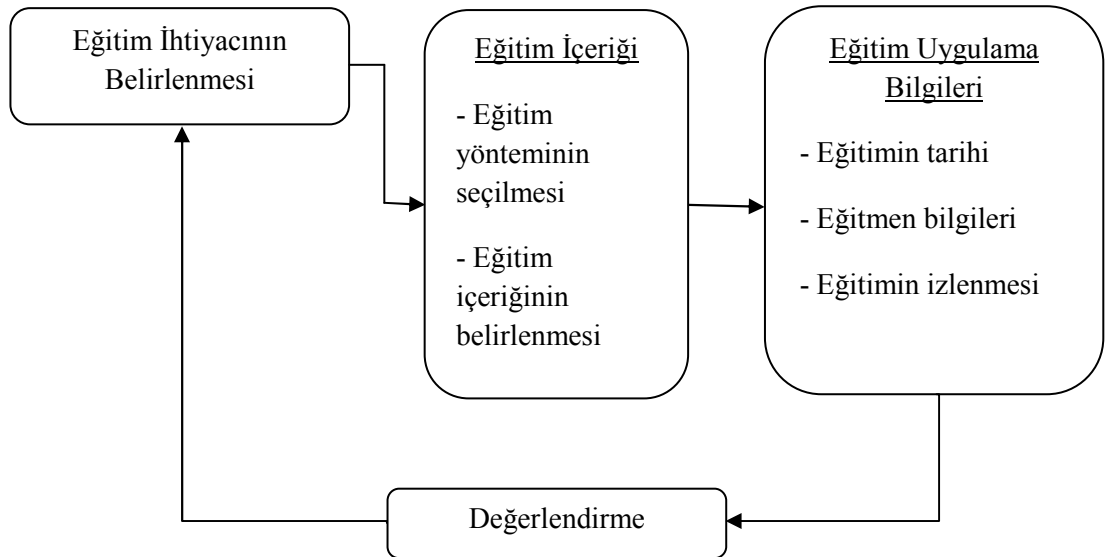
- **Eğitimin Karakteristik Yapısı:** Eğitim programının başarılı olabilmesi için eğitiminin büyük desteği gerekmektedir. Newsweek International'ın 12 Nisan 2004 sayısının 30. sayfasında yer alan yazıya göre; eğitiminin eğitim sırasında aşağıda sıralanan özellikleri gösterebilmesi eğitimin yapısını oluşturacak ve eğitimin başarısını arttıracak unsurlardır:
 - **Bilgi Sahibi Olması:** Katılımcılar eğitiminin yapılan iş, çalışma ortamı ve organizasyon hakkında bilgi sahibi olmasını beklemektedir.
 - **Uygunluk:** Bazı katılımcılar daha hızlı kavrarlarken bazıları bunu daha geç başarabilmektedir. Bu nedenle eğitmen eğitim sırasında uygun bir tempo yakalamak durumundadır.
 - **Samimiyet:** Eğitmenin katılımcılara karşı davranışları içten olmak durumundadır. Bu şekilde taraflar arasındaki iletişim daha iyi sağlanabilir.
 - **Esprili Anlayışı:** Eğitimin başlangıcın buzların kırılması ve eğlenceli geçmesi eğitmenin esprili üslubuna bağlıdır.
 - **İlgi:** İyi bir eğitmen katılımcıların ilgisini eğitim konularına çekebilmelidir.

- **Açıklık:** Eğitimcinin eğitim konuları hakkındaki net ve açık bilgilendirmeleri eğitimin başarılı olması ve uzun süre hatırlanması yönünden önemlidir.
- **Asistan Desteği:** Eğer eğitim bire bir olarak düzenlenmediyse, eğitimcinin asistan desteğine başvurması eğitimin akıcılığı açısından yararlı olacaktır.
- **İstek ve Heves:** Eğitimcinin eğitim boyunca gösterdiği istek ve heves kendisinin de eğitimci olarak söz konusu programa katılmaktan zevk aldığını göstermektedir.

1.2.2.3. Eğitimin Uygulanması

Eğitim uygulanması detaylı bir süreç olup, Şekil 10'da söz konusu süreç görselleştirilmiştir.

Şekil 10: Eğitim Uygulama Süreci



Kaynak: Mathis ve diğerleri, 2008: 259.

Eğitim uygulamaları genel itibariyle iki ana kola ayrılmaktadır. Bunlardan ilki “iş başında verilen eğitimler”, diğeri ise “iş dışında verilen eğitimler”dir. Aşağıda bu iki eğitim türleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

1.2.2.3.1. İş Başında Verilen Eğitimler

Düşük seviyedeki görevlerde çalışanlar yeteneklerini kullanmaya fazlasıyla gereksinim duymadan istenilen görevi yerine getirebilirler. Ancak bu durum organizasyon tarafından istenilen ve beklenen bir durum değildir. Çalışandan daha fazlası yapması beklenir. Bu nedenle çalışanların görevlerinin yetki, amaç ve sorumlulukları yatay ve dikey olarak artırılır ya da yeni bir göreve tayin edilerek çalışanın mevcut görevinde gerekmeyen ancak daha üst düzey görevler için gereken yetenekler kazandırılmaya çalışılır (Anthony ve diğerleri, 2010: 279).

Benzer bir şekilde “rotasyon” uygulamaları da iş başında verilen eğitimler kapsamında değerlendirilmektedir. Rotasyon; çalışanların organizasyon içinde geçici olarak farklı bir göreve getirilerek o görev ile ilgili eğitim almalarıdır. Bu görev değişikliği çalışanın mevcut görevi ile aynı düzeyde ya da bir üst düzey görev için gerçekleştirilebilir. Görev değişikliğinin süresi birkaç saat olabileceği gibi yıllık olarak da karşımıza çıkmaktadır (Anthony ve diğerleri, 2010: 279).

İş başında verilen eğitimlerin bir başka uygulaması ise koçluk veya mentorluktur. Bu uygulamalar da yaygın olarak kullanılmakta ve çalışanların eğitiminde önemli bir rol oynamaktadır.

1.2.2.3.2. İş Dışında Verilen Eğitimler

- **Seminerler:** Çalışanların şirket bünyesinde ya da dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilen, çalışma alanları yahut bireysel gelişimlerine katkıda bulunmak adına düzenlenen ve genelde saatlik veya günlük olarak düzenlenen uzman eğitimciler tarafından verilen eğitim programlarıdır. Seminerler, fikirlerin, politikaların ya da prosedürlerin konuşulması için uygun bir ortam sağlamaktadır (Stewart ve diğerleri, 2003: 171).

- **Sertifika Programları:** Katılımcıların belli bir alanda uzmanlaşmasının sağlanması ya da bireysel gelişimlerine katkı sağlanması amacıyla düzenlenen programlardır.
- **Vaka Analizleri:** Genellikle roller ve/veya oyunlar ile birleştirilen bu teknik; katılımcılara gerçek ya da kurgusal sorunları çözme olanağı sunmaktadır. Roller ve oyunların kullanılmadığı durumlarda, katılımcılar kendilerini vakanın içinde görerek yoğun bir şekilde grup münazaraları yapmaktadırlar (Anthony ve diğerleri, 2010: 285).
- **Konferanslar:** Türk Dil Kurumu'na göre konferans; Fransızca'dan dilimize girmiş olan ve belirli bir topluluğa bir konu hakkında bilgi vermek amacıyla yapılan konuşmalar olarak tanımlanmaktadır (TDK, <http://www.tdk.gov.tr>, 03.10.2012). Çalışanlara konferanslar sayesinde iş dışı eğitimleri verilebilir.
- **E - Öğrenme:** İnternet ve bilgisayar vasıtasıyla bilgilere ve belgelere ulaşılabilindiği bir sistemdir. Bu sistemde gerekli bilgi ve belgelere istenildiği sıklıkta ulaşılabilir. Öte yandan ekranda yer alan ve sisteme dahil olan yardım ekranları sayesinde kullanıcılar açıklamalara ulaşabilmektedir. Ayrıca bu sistem, ses dosyaları, animasyonlar, grafikler ve videolar ile zenginleştirilmiş bir içerik sunmasından dolayı birçok avantajı bünyesinde barındırmaktadır (Mondy, 2008: 211).

1.2.2.4. Eğitim Programının Değerlendirilmesi

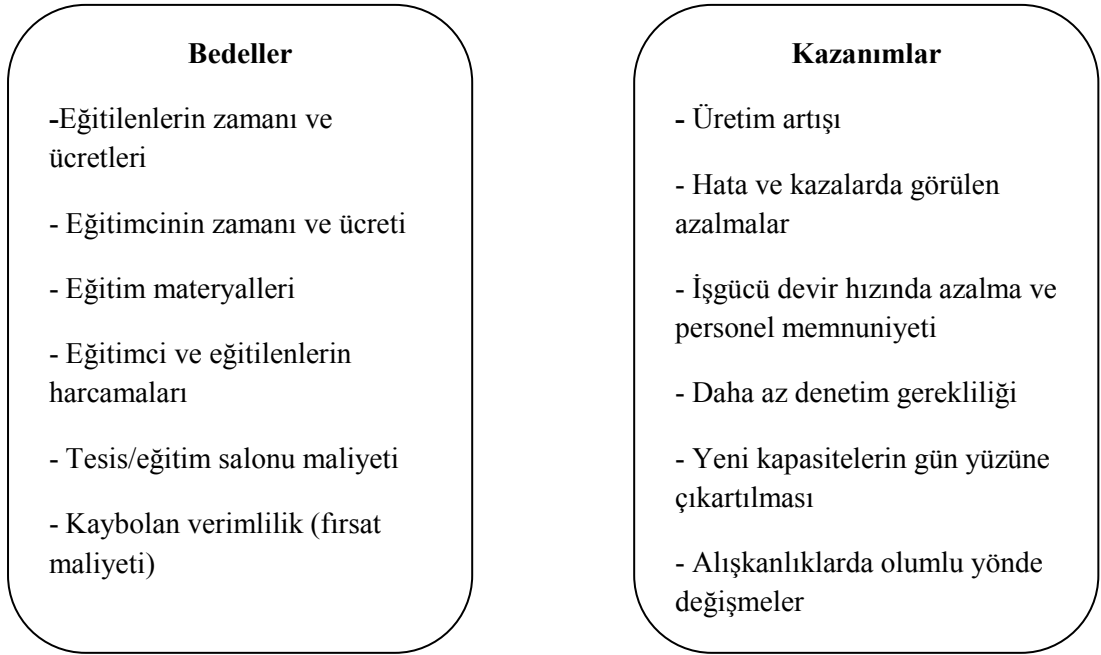
Eğitim programları, diğer insan kaynakları fonksiyonları gibi ne kadar etkin olup olmadığı ölçülmesi gereken bir unsurlardır. Eğitim programlarının hangisinin öğrenmeyi geliştirebileceği, hangisinin iş yapış biçimini değiştirebileceği ve hangisinin organizasyonel performansı arttırabileceği ile ilgili çeşitli ölçüm metotları vardır. Ancak eğitim programlarının değerlendirilmesi ile ilgili ciddi uğraşlar veren çok az organizasyon bulunmaktadır. Genel olarak bakıldığında eğitim programları değerlendirilmesi için dört temel yöntem bulunmaktadır (Stewart ve diğerleri, 2003: 172-174):

- **Reaksiyonlar:** Eğitim programlarının değerlendirilmesinde kullanılan en basit ve en yaygın yöntem çalışanların reaksiyonlarının değerlendirilmesidir. Eğitimden mutlu bir şekilde ayrılmış olan katılımcılar, öğrendikleri prensipleri çalışma yaşamlarında uygulama konusunda daha hevesli olacaklardır. Öte yandan eğitim programı sevilmiş olsa ya da olmasa dahi çalışanlar kendilerinden beklenenden daha fazlasını çalışma hayatlarına yansıtabilirler. Kendilerine uygun buldukları yöntemlerin iç yüzünü kavrayabilirler. Çalışanlar emirleri eleştirecek, önerilerde ve geri bildirimlerde bulunacak düzeye ulaşabilir. Diğer yandan, olumlu reaksiyonların her zaman eğitim programının başarılı olduğu anlamı taşımadığı vurgulamakta fayda vardır. Eğitim programı hakkında çalışanlardan pozitif yorumlar almak kolay olabilir ancak bu pozitif içeriğin aksiyonlara ve iş performansına yansımada bir anlamı bulunmamaktadır.
- **Öğrenme:** Katılımcıların eğitim programı sonunda neler öğrendiklerini düşünmeleri ve gözden geçirmeleri, gerçekten neler öğrendiklerini görmeleri açısından önem taşımaktadır. Eğitim programı öncesi bilgi ve yeteneklerin ölçülmesi, eğitim programının neleri içermesi açısından temel bilgilere ulaşılmasını sağlamaktadır. Program sonrası yapılan ölçümler ise eğitim programının yeni bilgi ve yeteneklere ne kadar katkıda bulunduğunu göstermektedir.
- **Davranışlar:** Eğitim programları sonucunda en çok beklenen sonuç işlerin eskisi gibi yapılmıyor olması yani davranışlarda olumlu yönde farklılıkların olmasıdır. Bu gerçekleşmediğinde eğitimin etkili olmadığı söylenebilir. Aslında, çalışan reaksiyonları ve öğrenme ile ilgili ölçümler sonucu eğitim programı değerlendirme puanı yüksek olabilir fakat çeşitli nedenlerden dolayı bu iş yapış biçimlerine yansımamaktadır. Yöneticiler bu durumda beklenen iş yapış biçimini ve davranışları çalışanlara hatırlatarak, söz konusu davranışların sergilenmesi konusunda desteklemelidir.
- **Sonuçlar:** Bazı sonuç bazlı kriterler ile değerlendirmeye tabi tutulan eğitim programlarında; verimliliğin artması, daha az çalışan şikayeti,

maliyetlerin azalması, karlılığın artması ve müşteri tatmininin yükselmesi gibi kriterler yer almaktadır. Öte yandan günümüzde artan bir şekilde organizasyonların eğitim programları, organizasyonun kısa vadeli amaçlardan ziyade, uzun vadeli stratejilerini destekleyecek şekilde oluşturulmaktadır. Eğitim programları, organizasyonun stratejik noktalarını güçlendirmeyi, ayrıca organizasyonun bölümlerinin ve uygulamalarının sektörde lider olarak kabul edilen organizasyonlarla karşılaştırılarak (benchmarking) daha iyi bir duruma getirilmesini amaçlamaktadır. Bu değerlendirme uygulamasında organizasyonun eğitim sonuçları sektördeki lider diğer organizasyonların sonuçları ile kıyaslanmaktadır. Söz konusu uygulamanın (benchmarking) başarılı olabilmesi için, mevcut durum, geliştirilmesi beklenen alanlar, performans ve ölçüm değerleri mutlaka açık bir şekilde belirlenmiş olmalıdır.

Organizasyonların uyguladıkları eğitim programlarının değerlendirilmesi sürecinde ödenen bedellerin ve kazanımların arasındaki denge de önem taşımaktadır. Bu iki kalem arasındaki göstergelerin kazanımlar yönünü işaret etmesi her organizasyon tarafından beklenen bir durumdur.

Şekil 11: Eğitim Programlarının Belli Başlı Bedelleri ve Kazanımları



Kaynak: Mathis ve diğerleri, 2008: 276.

1.3. KARIYER VE KARIYER PLANLAMASI

Kariyer, çalışanların ya da çalışacak olanların ilerleyen dönemlerde hangi pozisyonlarda olabileceği konusunda fikir sahibi olması açısından büyük önem taşımakta, belirli bir organizasyonda göreve başlama ya da başlamama, çalışıyor ise görevine devam edip etmeme kararını vermede belirleyici olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları fonksiyonlarından olan kariyer ve kariyer planlaması konusu incelenecektir.

1.3.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı gündelik hayatta birçok kişi tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak bu kavram literatürdeki bilimsel karşılığının bilinmesi amacıyla bu bölümde detaylı olarak açıklanacaktır.

1.3.1.1. Kariyer Kavramının Tanımı

İnsanlar yaşamlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmek durumundadır. Çalışarak elde edeceği maddi kazançlar sayesinde kendisinin ve hatta ailesinin yaşamını idame ettirmektedir. Öte yandan insanlar çalışarak sadece maddi kazanımlar elde etmemekte, manevi olarak da doyuma ulaşmak istemektedir. Görüldüğü üzere çalışma olgusu insanlar için hayati önem taşımakta ve bireylerin hayatlarına olumlu ya da olumsuz etkileri olabilmektedir.

Dolayısıyla çalışan her bireyin, yaşamını planlayabilmek için, çalışma yaşamındaki ilerleme olanaklarını, yani kariyer fırsatlarını iyi bilmesi ve anlaması gerekmektedir. Bu durum, bireyin çalışma hayatında nerede olduğunu ve nerede olabileceğini anlaması açısından önemlidir. Ayrıca, bireye ileriye atılma ya da gerekiyorsa olduğu yerde kalma veya geri çekilme gücü verir (Barutçugil, 2007: 319).

Kariyer, Fransızca “Carriere”, İngilizce “Career” kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiştir. Kelimenin sözlük anlamı; taş ocağı, koşu yeri, arena’dır. Mecazi anlamda ise kelime yaşam, ömür, meslek gibi anlamlara gelir. Fransızca’da kavram meslekte aşılması gereken aşamalar, yaşamda seçilen yön, diplomatik kariyer ve meslek gibi anlamlara sahiptir. Meydan Larousse Ansiklopedisi’nde kariyer kavramı; meslek, diplomatlık, meslek yaşamı, meslekte başarı kazanma ve profesyonel sözcükleriyle anlamlandırılmaktadır (Şimşek ve Öge, 2007: 259-260).

Kariyer; işin gerektirdiği eylemlerin yapıldığı ve bireyin çalışma hayatı boyunca devam ettirdiği bir süreçtir. Kişisel ihtiyaçların karşılanması için bireyler kariyerlerine sıkı sıkıya bağlı kalmakta ve sürdürmektedirler (Mathis ve diğerleri, 2008: 284).

Kariyer kavramı geniş anlamda, bir insanın hayatı boyunca çalışma yaşamındaki üstlendiği bütün işler olarak tanımlanabilir. Bazı insanlar için bu süreç dikkat ile planlanmış aşamaları kapsar iken; bazıları için ise sadece fırsatlardan oluşan ve biraz da şansın yardım ettiği bir süreç olarak algılanır. Ancak ne tek başına planlama ile yürüyeceği varsayılan bir kariyer arayışı ne de sadece şansa bırakılan bir kariyer süreci tek başına başarıyı garanti edemez. Günümüzde başarılı insanları,

kariyeri amaçlarını, planlarını ve hatta kariyerlerinin tamamını önceden belirleyebilen insanlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Okakın, 2008: 133).

Kariyer, bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Geniş anlamda kariyer kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da kariyer kavramı, bu tanımın ötesinde daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, organizasyonda kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Sevinç, 2010: 19).

Görüldüğü üzere kariyer, çalışma hayatında bireylerin, değerlerinde, tutumlarında, iş başarılarında ve motivasyonlarında çalışma süreleri ilerledikçe yönetim kademelerinde ortaya çıkan değişimler olarak karşımıza çıkmaktadır (Okakın, 2008: 133).

Kariyer olgusundan birinci derece sorumlu olarak bireyin kendisi görülmektedir. Organizasyonlar bireye bu konuda yardımcı olan ikinci derece sorumlular olarak kabul görmektedir. Birey kariyer basamaklarını tırmanabilmek için organizasyonun beklentilerini anlaması ve motivasyonunu bu beklentilere yönlendirmesi gerekmektedir.

Kariyer ile ilgili tanımlara bakıldığında aşağıdaki özellikler gün yüzüne çıkmaktadır:

- Kariyer kavramı belli bir süreci ifade etmektedir. Bireyin yaşamını yakından ilgilendiren bu süreç, çalışma hayatında bireyin maddi ve manevi daha iyi bir işte çalışması ile doğru orantılı olabilmektedir.
- Kariyer, ilerleme ile yakından ilgilidir. Bireyin çalışma yaşamındaki bilgisi, becerisi, motivasyonu, beklentileri vb. unsurlardaki gelişmeler kariyerin ilerlemesine neden olabilmektedir.
- Kariyer, bireylerin sadece şansları ile ilgili olmayıp, kişisel ve mesleki özelliklerin büyük katkısı sonucu oluşmaktadır.
- Kariyer bireylerin birinci derece sorumluluğunda olmakla birlikte yegane sorumluluk bireyde değildir. Bireylerin kariyerleri üzerinde organizasyonlarında büyük bir rolü olduğu artık kabul görmektedir.

1.3.1.2. Kariyer Kavramının Önemi

Kariyer kavramının önemine değinirken iki farklı açıdan bakılması gerekmektedir. İlk olarak birey açısından bakıldığında daha iyi bir gelir, daha iyi bir iş tatmini ve daha iyi bir statüyü her zaman arzulayan çalışanların kariyer basamaklarında yukarıya doğru hareketleri yaşam standartlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Öte yandan organizasyonel açıdan kariyer ise, organizasyonun faaliyet alanındaki beklentilerinin karşılanması, daha fazla gelir elde etmesi yani karını arttırması noktasında önem taşımaktadır.

Organizasyonların etkin bir kariyer yönetimi politikası uygulayabilmesi için çalışanların istek ve ihtiyaçlarını iyi bilmesi, çalışanların bilgi ve yetenekleri doğrultusunda uygun işlerde istihdam edilmesi ve en önemlisi de motivasyon aracı olarak kariyer fırsatlarını kullanmak için yöneticilerin kariyer kavramının ne olduğunu iyi anlamaları ve çalışanların bu süreçte nasıl yer alacaklarını iyi bilmeleri gerekmektedir (Budak, 2008: 259).

Çalışanların ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları iş yaşamındaki tatmin yöntemleri aşağıdaki tabloda açıkça görülmektedir.

Tablo 3: İhtiyaç ve İş Tatmini

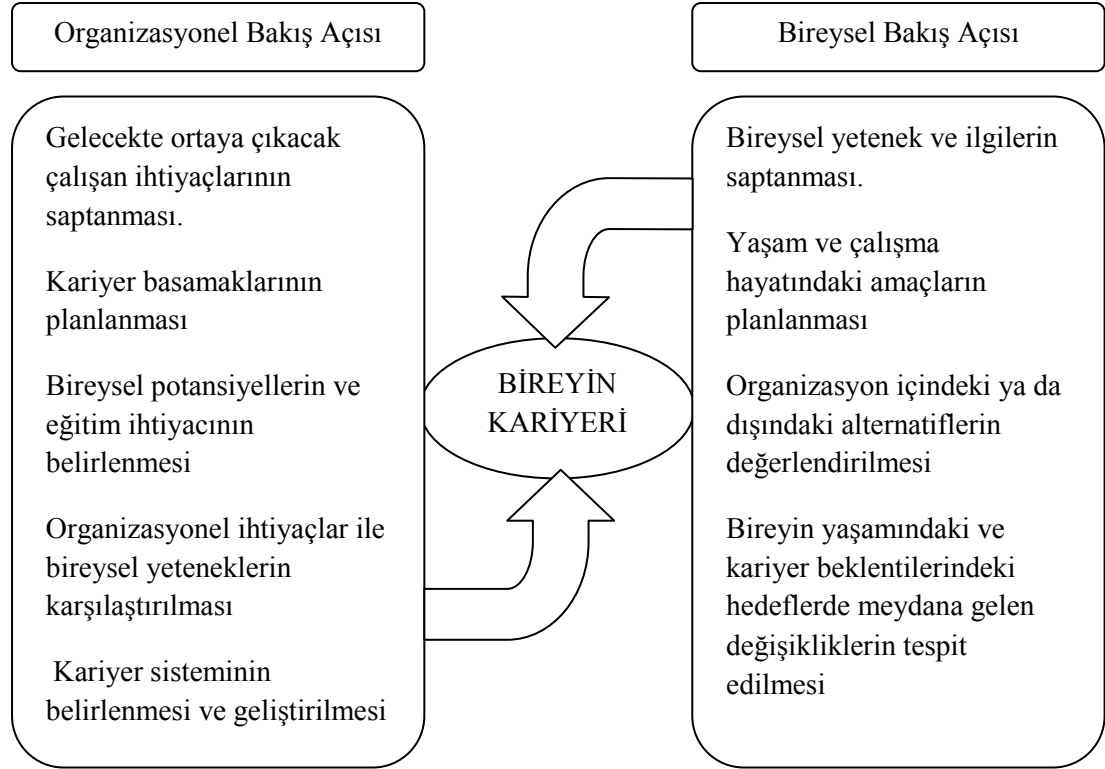
İhtiyaçların Sıralanması	İş Yaşamındaki Tatmin Yöntemleri
Temel İhtiyaçlar	Para, fiziksel çalışma koşulları.
Güvenlik İhtiyacı	Para, emekli aylığı, sosyal güvenlik tasarrufları.
Ait Olma İhtiyacı	Çalışanlarla arkadaşlıklar kurma, şirket sosyal aktiviteleri.
Benlik İhtiyacı	İşin unvanı, statü sembolleri, otorite pozisyonu.
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Kendini göstermek için tatmin edici bir iş, yaratıcı olma fırsatları.

Kaynak: Budak, 2008: 258.

Tablo 3'te görüldüğü gibi bireyin tatmin etmek istediği temel ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar öncelikli olarak tatmin edilmelidir. Bu ihtiyaçların iş yaşamında tatmin edilmesi bireyin çalışma sonucu kazanacağı parayla ve bu parayı hangi şartlarda kazanacağı ile yakından ilgilidir. Güvenlik ihtiyacı ise, bireyin çalışma yaşamında ve sonrasında yani emekliliğinde hayatını devam ettirmesi adına elde edeceği parasal değerlerin düzeyi ile ilgilidir. Bir diğer ihtiyaç olan ait olma ihtiyacı bireyin çalıştığı organizasyonda kurmuş olduğu arkadaşlık ilişkileri ile ve çalışma hayatındaki aktivitelerle kendini göstermektedir. Birey kendini organizasyona ne denli ait hissediyorsa, o denli ait olma ihtiyacı karşılanmış demektir. Benlik ihtiyacının tatmini bireyin çalışma yaşamındaki unvanı, statüsü ve kendinde topladığı otorite düzeyi ile belirlenmektedir. Son ihtiyaç basamağı olan kendini gerçekleştirme; çalışma hayatında bireyin kendini gösterebilmesi, yaratıcı olabilmesi ve kendini değerli hissetmesi ile doğru orantılı olarak tatmin edilmektedir.

Aşağıda yer alan Şekil 12'de ise, bireyin talep ettiği kariyer yolu ile organizasyonun sağladığı kariyer olanakları örtüşmesi gerektiği belirtilmektedir. Söz konusu unsurların bir araya gelmesi ile birey ve organizasyon karşılıklı olarak kazanımlar elde edebileceklerdir.

Şekil 12: Organizasyonel ve Bireysel Açıda Kariyer



Kaynak: Mathis ve diğerleri, 2008, s.285.

Kısaca, bireylerin çalışma yaşamındaki beklentileri ile organizasyonların bireylerden beklentilerinin örtüştüğü ölçüde çalışanlardan daha fazla verim elde edilebilmekte, böylece organizasyonlar fark yaratarak faaliyet gösterdikleri sektörlerde rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmektedirler.

1.3.1.3. Kariyer Kavramının Kapsamı

Bir bireyin kariyeri birçok açıdan hayatının büyük bir bölümünü etkilemektedir. Günün büyük bir bölümünü çalışma ortamında geçiren birey kariyeri boyunca birçok fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik vaka ile karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenle kariyer birey için bir odak teşkil etmektedir. Bireyin çalışma yaşamı boyunca fiziki olarak yıpranması, bedeninde meydana gelen hasarlar kariyer ile doğrudan bağlantılı olabilmektedir. Öte yandan birey kariyeri boyunca birçok

insan ile yakınlaşmakta ve diyaloglar gerçekleştirmekte ya da yazışmalar yapmaktadır. Kariyer bu yönüyle sosyal bir alanı kapsamına almaktadır. Bireyin yaşamının sürdürülebilmesi için gerekli olan maddi gücü elde etmek için de etkili bir araç olan kariyer; ayrıca iş doyumunu, bireyin kendini geliştirmesi ve mesleki tecrübe elde etmesi gibi psikolojik konularla da yakından ilgilidir (Aytaç, 2005: 13).

Görüldüğü üzere kariyerin kapsamı bireyin fiziksel, sosyolojik ve psikolojik alanlarını içine almakta ve bu alanlarda meydana gelen değişiklikleri doğrudan ya da dolaylı olarak tetikleyebilmektedir. Bu nedenle bireyler kariyerleri boyunca karşılaştıkları durumlar sonucunda hayatlarının seyri değişebilmekte, büyük sürprizler ile karşılaşabilmektedirler. Bu nedenlerden dolayı bireyler kariyer basamaklarını mümkün olduğunca planlamalı ve bu planlar çerçevesinde hareket etme gayretinde olmalıdırlar. Söz konusu planlara uyum oranı ne derece fazlaysa bir başka ifadeyle, birey kendini görmek istediği noktaya planladığı zamanda ulaşıyorsa fiziksel, sosyolojik ve psikolojik durumu o ölçüde iyi bir hale bürünebilecektir.

1.3.2. Yaşam Dönemleri ile Kariyer İlişkisi

Bireylerin çalışma yaşamları boyunca karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların göğüsleyecekleri dönemleri tanımak kendilerine büyük avantajlar sağlayabilecektir. Bireyler söz konusu dönemlerde karşılaştıkları sorunları azaltma yolunda yoğun çaba göstermesi gerekecektir. Bu nedenle öncelikle bireysel gelişim dönemleri ve özelliklerinin bilinmesi gösterilecek çabanın derecesini düşürecektir (Aytaç, 2005: 50-51).

Bireyin yaşamı çeşitli evrelerden oluşur. Bu evreler, bireyin kendi, ailevi ve mesleki gelişimini yakından etkiler. Her evrede birey, kendi gelişimi, üstlenmesi gereken ailevi rol ve sorumluluklar, meslek yaşamına ilişkin tercihler ve gelişmeler gibi konuda kararlar alır ve bu kararları uygulamaya koyar. Bu kararlar birbirlerini etkiler ve bir bütünlük gösterir. Bireyin mesleki yaşamındaki başarısının belirleyicisi, büyük ölçüde özel yaşamındaki artıları ve eksileridir. Birey yaşamını beş evreden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu evreler (Ataay ve diğerleri, 2008: 307):

- **Büyüme Evresi:** Bu evre 0-14 yaş grubunu kapsamaktadır. Çocukluk döneminde, çevreden, aileden, arkadaşlardan ve okuldan sürekli yeni

ve farklı bilgiler öğrenilmekte, deneyim kazanarak bireysel gelişimine katkıda bulunmaktadır.

- **Keşif Evresi:** Bu evre 15-24 yaş grubunu kapsamaktadır. Büyüme dönemine adım atan birey, kendini değerlendirmekte ve ne tür bir işe yatkın olabileceğini belirlemeye çalışmaktadır. Bu süreçte genellikle çok fazla ailevi sorumluluk söz konusu olmaktadır.
- **Kurma Evresi:** Bu evre 25-44 yaş grubunu kapsamaktadır. Çalışma dönemine adım atan birey mesleki yaşamının en önemli aşamasında iş hayatını oluşturma sürecindedir. Mesleki ve bireysel gelişimi ile ailevi sorumlulukları açısından önemli bir aşamadır.
- **Koruma Evresi:** Bu evre 45-64 yaş grubunu kapsamaktadır. Bu dönem kişinin mesleki anlamda kazanımlarını koruma devresidir. Ailevi yaşamında bir takım değişikliklerin de yoğunlaştığı bu dönem bireyin yetişkinlik devresini oluşturmaktadır.
- **Azalma ve Çözülme Evresi:** 65 yaş ve üzeri grubu kapsamaktadır. Olgunluk döneminde bireyin yetki ve sorumluluklarında azalmalar söz konusu olmaya başlamaktadır. Bu durum da birey tarafından kabul edilmemektedir. Öte yandan uzun süredir faal çalışma yaşamında bulunan bireyin bu aşamada ailevi bir takım sorunlarla da karşılaşma olasılığı yüksektir. Kişinin bu doğrultuda emeklilik planlarını oluşturması ve kendine bir yol haritası çizmesi gündeme gelecektir.

1.3.3. Kariyer Seçimi

Bireylerin tüm yaşamına olumlu ve olumsuz yönde birçok etkisi olabilen kariyerlerin bireyin kişisel özellikleri ve çevre ile uyumlu olması, belirli, ulaşılabilir, gerçekçi, ölçülebilir ve belli bir zamana bağlı olması gerekmektedir.

Kariyer seçiminin temel taşlarından birinin eğitim olduğu bilinmektedir. Bireyler aldıkları eğitim sayesinde kariyerlerini şekillendirmektedirler. Eğitimin niteliği bu safhada kilit bir rol oluşturmaktadır. Bireyin kişisel özelliklerine uygun ve bu özellikleri geliştirebileceği, potansiyelini ortaya çıkarabilecek bir eğitim

sisteminin oluşturulabildiği ülkelerde bireyler kariyerleri ile uyumlu, içsel ve çevresel çatışmalardan uzak bir şekilde yaşamlarına devam edebilmektedir.

Öte yandan ülkemizde olduğu gibi neredeyse tek amacı üniversite sınavını kazandırmak olan, bireylerin yeteneklerinin ve özelliklerinin gelişimine yeteri kadar önem vermeyen eğitim sistemlerinde yetişenler kariyerlerini seçerken zorlanmakta ve çoğunlukla hatalı kararlar verilebilmektedir. Birey, aile ve çevresinin beklentilerine karşılık vermek, yani üniversite kazanmış olmak adına gerçekçi olmayan, kendi ile uyuşmayan tercihler yapabilmektedir.

Kariyer seçimi ile ilgili olgunlaşma üç dönemde gerçekleşmektedir (Aytaç, 2005: 87-88):

- **Çocuklu Dönemi:** Bu dönem hayal kurma ile başlar. Çocuklar aktif ve heyecanlı meslekleri seçmek isterler. Ayrıca, kendilerine rol model olarak belirledikleri kişilerin (ağabey, abla, dayı vb.) mesleklerine ilgi duyarlar.
- **Ön Ergenlik Dönemi:** Bireyin ilgileri bu dönemde ön plana çıkmaktadır. İlgisini çeken işleri yapmaya, kendi becerilerinin ne ölçüde uygun olduğunu araştırmaya başlar. İlgilendiği meslekleri kendi gelişen değerler sistemi ile bütünleştirir.
- **Gençlik Dönemi:** Birey 17-18 yaşlarında gerçekçi seçimler yapma dönemine ulaşır. Bu dönem kişinin 25 yaş civarında iş ve kariyer konusunda belli ölçüde kararlılığa ulaşması ile son bulur.

Bütün bu süreç boyunca bireylerin yönlendirilmeleri, bilgilendirilmeleri gerekecektir. Aksi halde hatalı tercihler yapılabilecektir.

Görüldüğü üzere Çocukluk ve Ön Ergenlik Dönemleri'nde daha çok kariyerin başlangıç aşamasına yönelik kararlar verilirken Gençlik Dönemi'nde ise, kariyerin daha sonraki aşamaları da tahmin edilmeye çalışılmakta, kariyerin ileri basamaklarına yoğunlaşmaktadır.

1.3.3.1. Kariyer Seçimi Konusundaki Temel Görüşler

Kariyer seçimi konusunda yapılan araştırmalarda temel alınabilecek görüşler aşağıda sıralanmaktadır (Aytaç: 2005: 89-90):

Donald E. Super'e göre birey, ancak 14 yaşlarında mesleğini seçmeye yetecek kadar kendisi hakkında bilgi sahibi olmaktadır. 15-17 yaşları arasında birey kendi ilgi, yetenek ve kapasitelerini içinde buldukları toplumun değerlerini, ihtiyaçlarını ve iş imkanlarını değerlendirmeye çalışır. 18-21 yaş arasında daha gerçekçi sınırlar içerisinde kariyer seçimine yönelir. 22-24 yaşlarında ise artık eğitimini tamamlamış, mesleğinde ilerlemeye başlamıştır.

Ginzberg'in on yıldan uzun sürmüş araştırmalarına göre ise, kariyer seçimi ve mesleğe yönelme sürecinde üç dönem mevcuttur. 11 yaşına kadar olan ilk dönemde kariyer tercihleri çevrenin de etkisi ile son derece hayalidir. 14-17 yaşlarında ise birey, gerçekçi bir döneme girer. 17 yaşından sonraki üçüncü dönemde ise birey, kendini keşif ve inceleme sürecindedir. Belirli bir mesleğe doğru hazırlanmaya başlar. İş seçimlerini değerlendirerek, mesleği konusunda kararlı ve gerçekçi bir yöneliş gösterecektir.

Havinghurst da Ginzberg'e benzer bir sınıflandırmaya gitmiştir. Buna göre birey, 5-10 yaşlarında çalışan bir insanı rol model olarak 10-15 yaşlarında çalışma hayatının temel alışkanlığını edinir. 15-25 yaşları arasında çalışan birey olarak kimliğini kazanır. 25-40 yaşlarında ise mesleğinin inceliklerine hakim, verimli bir birey halini almaktadır.

Görüldüğü üzere farklı araştırmalar sonucunda dönemlerin sınırları ile ilgili görüş birliğine varılamamıştır. Ancak, bireyin yaşam dönemlerinin birbirinin içine girmesi zaten olağan karşılanmakta iken, söz konusu birliğe ulaşmak anlamsızlaşmaktadır. Öte yandan bireylerin meslek seçimi ve kariyerleri açısından kilit dönemin 15-25 yaş aralığı olduğunu söylemek mümkündür. Birey bu dönemde hem eğitim süreçlerinin birçoğunu tamamlamış, zihinsel olgunluğa ulaşma dönemine girmiş ve çevresini daha iyi analiz eder bir hal almıştır. Tüm bu faktörlerin birleşmesi sonucu birey kariyeri için en uygun kararı alabilecek dönemdedir ve hayatına yön verebilmektedir.

1.3.3.2. Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Kişisel kariyer planlamasında kariyer seçimi adeta başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Birey, kariyer planını oluştururken bireysel özelliklerini ve çevresel etkileri göz önünde almaktadır. Bu faktörler, bireysel gelişim düzeyi, sosyo-ekonomik düzey, çevrenin fiziksel şartları ve bireye kazandırdıkları ya da kaybettirdikleri olarak sıralanabilir.

Genel olarak bakıldığında dört genel bireysel özellik, kariyer seçiminde büyük rol oynamaktadır (Mathis ve diğerleri, 2008: 288):

- **İlgi Alanları:** Bireylerin kariyer hedefleri ile ilgi alanları birbiri ile örtüşmektedir. Ancak zamanla bireylerin ilgileri değişebilmekte, buna bağlı olarak kariyer hedefleri daha gerçekçi bir şekilde özel yetenekler ve kabiliyetler baz alınarak belirlenmektedir.
- **Kendini Tanıma:** Kariyer bireyin kendini tanıması ve öz eleştiri yapabilmesi ile yeni boyutlan kazanmaktadır. Kendini tanıyan birey, kendisi için hangi kariyer yolunun uygun, hangisinin uygun olmadığını görebilir, yeteneklerine, değerlerine ve motivasyonuna uygun olan kariyeri tercih etmektedir.
- **Kişilik:** Bireyin kişiliği, bireysel özellikleri (gerçekçi olma, girişimci olma vb.) ve ihtiyaçları (güç, başarı ihtiyaçları vb.) içermektedir. Bireysel özelliklerin bilinmesi kariyer yollarının seçiminde ve kariyer hedeflerine ulaşmada önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Sosyal Geçmiş:** Sosyo-ekonomik durum, eğitim düzeyi, yetiştiği koşullar ve aile yapısı bireyin sosyal geçmişini oluşturmaktadır.

1.3.4. Kariyer Planlaması Kavramı

Bireyler çalışma yaşamları boyunca en fazla zamanı işlerinde geçirmektedir. Bu durum bireylerin kariyerlerini hakkında hassas davranmaya ve bu konuda planlamaya yapmaya sevk etmektedir (Belcourt ve diğerleri, 2011: 217).

Kariyer planlaması, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biridir. Organizasyonlarda kariyer planlamasının önemi artmaktadır. Artık adaylar (özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip bireyler) organizasyonlardan sadece işe kabul edilmeyi değil, kariyer yapabilecekleri bir işe kabul edilmeyi talep etmektedir. Öte yandan birçok çalışan işin kendisini tatmin etmesini beklemektedir (Stone ve Meltz, 1993: 436).

Bireylerin kişisel özelliklerinin ve organizasyon beklentilerinin bir potada eritilerek ortaya çıkartılmaya çalışılan kariyer planlaması; bireyin organizasyondaki konumundan alacağı ücret düzeyine, organizasyonun sahip olduğu yapıdan, ileriye yönelik planlarına kadar birçok unsuru etkilemekte ve etkilenmektedir.

1.3.4.1. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer planlaması ile ilgili literatürde birçok tanım bulunmaktadır. Söz konusu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır.

Kariyer planlaması; işe alınan bireyin, belirli bir kariyer hedefine ulaşması için kat etmesi gereken yol ve gerçekleştirmesi gereken başarılar olarak tanımlanmaktadır (Bulmash ve diğerleri, 2010: 296).

Kariyer planlaması; değişim ve uygulama esas alınarak, çalışanın, programların ve süreçlerin gelişimini temel almalıdır. Söz konusu planlar ileriye dönük olarak öngörüler ışığında yapılmalı, organizasyonel ve bireysel açıdan nasıl hareket edilmesi gerektiğini tanımlamalıdır (Baird, 1992: 17-18).

Bir diğer kaynakta ise kariyer planlaması; bireyin kariyer beklentisi ile yakından ilgili ve yaşam boyu devam eden planlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Dessler ve Cole, 2008: 225).

Seçilen kariyer amaçlarına ulaştıracak kariyer yolunun planlanması süreci olarak tanımlanan kariyer planlaması, sadece bireyin kendisinin belirlediği bir süreç olmamakla birlikte, organizasyonun da proaktif bakış açısı ile sürece dahil olmasını ifade etmektedir (Okakın, 2008: 139).

Yine de bakıldığında günümüz organizasyonları bireyin kendi kariyer planlamasını yapmasını beklemektedir. Bireyin bilgisi, yeteneği, ilgisi ve değerleri ile şekillenmesi gereken kariyer planlaması, yöneticilerin desteği ile olgunlaşmakta

ve organizasyonun sağladığı imkanlarla da hayata geçmektedir (Stewart ve diğerleri, 2003: 180).

Kariyer planlamasının başarısı, yani istenilen düzeye taşınması, bireyin olası kariyer planlamasına ve mesleki başarısına diğer bir ifade ile terfi ettirilmesi ile yakından ilgilidir. Bu nedenle organizasyonlar bireyleri boş vaatler ile kandırmamalıdır, mesleğinde yeterli başarıyı gösteren bir çalışanın söz verildiği halde terfi ettirilmemesi bireyin organizasyona olan inancını ve saygısının azalmasına hatta yok olmasına neden olacaktır. Söz konusu durumun önüne geçmek için işe alım sürecinde gerekli açıklamaların yapılması ve gerçekçi bir kariyer planlaması bireye sunulmalıdır (Armstrong ve Lorentzen, 1982: 162).

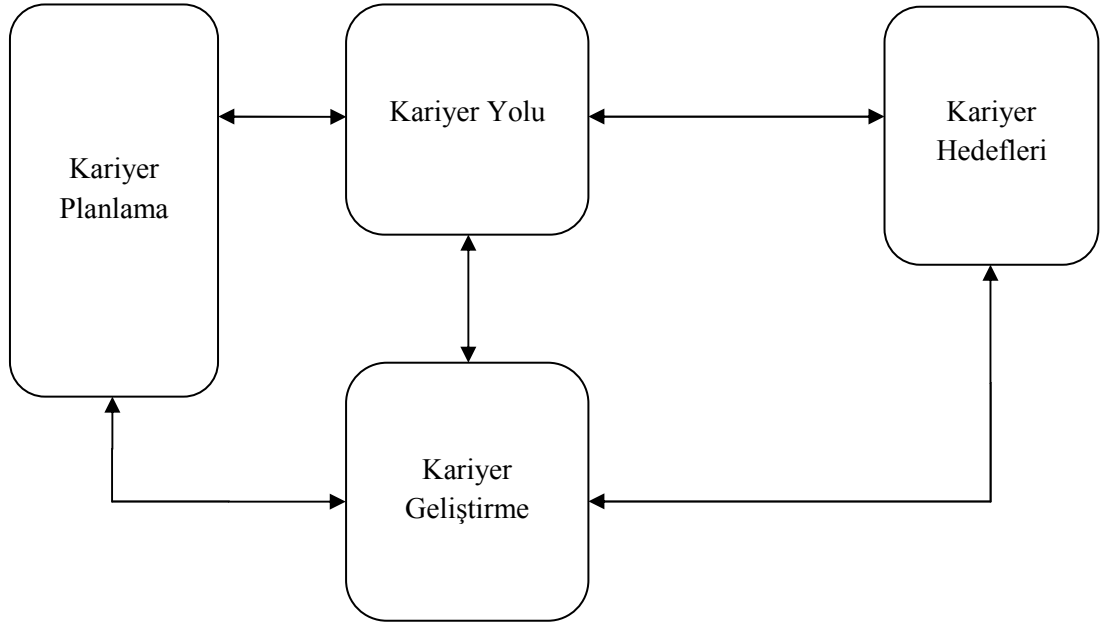
1.3.4.2. Kariyer Planlaması Süreci

Bireyin kariyer planlaması aşağıdaki aşamaları içermektedir (Bulmash ve diğerleri, 2010: 113);

- **Kendini Tanıma:** Bireyin kendini anlaması, yeteneklerinin, bilgisinin, değerlerinin ve ilgilerinin farkında olmasıdır.
- **Mesleki Araştırma:** Meslek ile ilgili yapılan araştırma mümkün olduğunca geniş kapsamlı ve ayrıntılı olmalıdır. Bu aşamada, bilgi toplanması, görüşmeler veya meslek ile ilgili deneyim kazanma gibi yollar kullanılabilir.
- **Karar Verme:** Kariyer seçeneklerini daraltılması, kariyer, eğitim ve bireyin kendi ile ilgili amaçlarının belirlenmesi aşamasıdır.
- **İş Arama:** İş arama sürecine girilmesi, özgeçmiş oluşturulması, iş başvurularında bulunulması ve görüşmeye çağırılma süreçlerini kapsar.
- **İşi Bulma:** Bireyin kariyer planlarına uygun işi bulmasıdır.
- **Kariyer Planına Uygun Davranma:** İşte veya bireyde meydana gelmesi önerilen değişikliklere adapte olma aşamasıdır.

Kariyer planlaması birden fazla unsuru içinde barındıran çok yönlü bir süreçtir ve bu süreç Şekil 13'te gösterilmektedir.

Şekil 13: Kariyer Planlama Süreci



Kaynak: Bulmash ve diğerleri, 2010: 114.

Örneğin, birey organizasyondaki kariyer yolunu biliyorsa, hedeflerini belirleyecek, eğitim, terfi gibi gelişim fırsatlarını değerlendirmeye çalışacak ve sürekli olarak kariyer planını yeniden gözden geçirecektir. Bu gelişim fırsatlarına bağlı olarak, birey yeni kariyer yollarını olduğunun farkına varacak ve belki de onlarla ilgileneyecektir. Çalışma hayatları boyunca farklı kariyer yolları tercih eden bireyler bulunmakta ve bu durum normal olarak karşılanmaktadır (Bulmash ve diğerleri, 2010: 113-114).

1.4. PERFORMANS YÖNETİMİ

Organizasyonlar, çalışanlarının katkılarını ölçmek ve değerlendirmek için uyguladıkları bir süreç olan performans yönetimi; ödüllendirme kararlarından, işten çıkartma nedenlerine kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu nedenle performans yönetimi insan kaynakları faaliyetleri arasında en önemlilerinden biri olma niteliğine sahiptir. Bu bölümde incelenecek olan performans yönetimi kavramını takiben performans değerlendirme ve performans geliştirme kavramlarına da yer verilecektir.

1.4.1. Performans Yönetimi Kavramı

Performans yönetimi kavramı ile ilgili hem insan kaynakları yetkililerinin hem de çalışanların bilmeleri ve dikkat etmeleri gereken birçok konu açıklanmaya çalışılacaktır.

1.4.1.1. Performans Yönetiminin Tanımı

Organizasyonların mevcut müşterilerini ellerinde tutmalarının ve yeni müşterilere ulaşmasının en iyi yollarından biri çalışan memnuniyetinin sağlanmasıdır. Çalışanlara önderlik edilmesi ve onların cesaretlendirilmesi müşterilerin organizasyona olan bakış açılarında olumlu etki yaratacaktır. Öte yandan, tatmin olmayan müşteriler nedeniyle ürünlerin/hizmetlerin tekrar üretilmesi ve hatta organizasyonun müşteri kaybetmesi gibi istenmeyen durumlarla karşılaşılabilir. Çalışanların performanslarının yönetilmesi ile organizasyonun en değerli varlıklarından biri olan insan unsuru verimli bir şekilde kullanılabilir ve organizasyona katkısı artacaktır (Waldrop, 2008: 217-218).

İnsan kaynakları yönetimi her zaman bireylerin organizasyondaki görevlerini baz alarak performanslarıyla ilgilenmiştir (Boxall ve Purcell, 2003: 136). Bu ilgi, bireyin organizasyon için daha fazla nasıl işlevsel olabileceği noktasında önem kazanmaktadır. Bireyin organizasyondaki performansının yükselmesi organizasyonun sürekliliği için önem arz etmektedir. Bu nedenden dolayı organizasyonlar bireylerin yüksek performans göstermeleri için performans yönetimi kavramı ile yakından ilgilidir.

Performans yönetimi en genel tanımıyla; organizasyon stratejilerinin uygulanması esnasında, bu uygulamaların nasıl yönetileceğinin belirlenme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Cokins, 2004: 1).

Performans yönetimi, organizasyonlarda yaygın olarak uygulanan bir süreçtir. Yıllardır gelişme ve değişme göstermesine rağmen, performans yönetiminin temel ilkeleri aynı kalmıştır. Öte yandan yapılan araştırmalar ve edinilen tecrübeler sonucunda organizasyonlarda performans yönetiminin etkinliğini arttıracak birçok değişim bazlı yaklaşım ortaya çıkmıştır (Mondore ve diğerleri, 2011: 43).

Tracey'ye göre performans yönetimi; belirli iş davranışlarının (işini iyi yapan çalışanların) artırılmasını ve bu artışın devamlılığının sağlanarak yönetici ve çalışan arasında iletişimin sağlanmasıdır (Tracey, 2004: 510).

Performans yönetimi; bireyin kapasitesini en iyi şekilde ortaya koyabileceği iş alanlarının oluşturulma sürecidir (Belcourt ve diğerleri, 2011: 322).

Bir diğer tanımda ise performans yönetimi; çalışan faaliyetlerinin ve çıktılarının organizasyonun amaçları ile uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi süreci belirli faaliyetler ve çıktılar oluşturma süreci sonucunda organizasyonel başarıya ulaşmayı amaçlamaktadır. Çeşitli ölçme teknikleri ile belirli zaman aralıklarıyla çalışanların performansları belirlenen performans kriterleri ile karşılaştırılır (Noe ve diğerleri, 2011: 45).

Performans yönetimi öncelikle organizasyonel, takım ya da bireysel başarıdan ziyade performansın artması ile ilgilenmektedir. İkinci olarak performans yönetimi çalışan gelişimini dikkate almaktadır. Çalışanların etkinliği artmadıkça performans yönetimi başarıya ulaşamamaktadır. Performans yönetimi organizasyon sahiplerinin, yöneticilerin, çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak durumundadır. Öte yandan performans yönetimi bireylerin, takımların ve organizasyonun ihtiyaçlarını göz önüne almalıdır. Son olarak performans yönetimi, iletişim ve ilgi ile yakından ilişkilidir. Performans yönetimi ile yönetici - çalışan arasındaki bilgi paylaşımı, beklentiler, organizasyonun misyonu, değerleri ve misyonu gibi bilgi paylaşımları devamlı olarak sağlanmak istenmektedir (Armstrong, 2000: 215-216).

Organizasyonda yer alan herkes performansını yükseltme konusunda karar vermelidir. Her gün, yöneticiler, çalışanlar ve liderler bu konuda çalışmalarını sürdürmelidirler. Yönetici ve liderler hedefler belirlemedir, bu hedeflere ulaşmak için çalışanları ile birlikte hareket etmelidir (Boudreau, 2010: 26).

Unutulmamalıdır ki performans yönetimi; organizasyona ait belirlenen kriterler baz alınarak, açıkça belirlenen hedeflere ve amaçlara ulaşılması sürecinde sürekli bireysel ve takım gelişmesini içeren bir süreçtir (Welch ve Dowling, 2004: 232).

1.4.1.2. Performans Yönetiminin Önemi

Performans yönetimi aşağıda sıralanan yararlarından dolayı önem taşımaktadır (John, 2008: 58-59):

- **Çalışma İlişkilerinin Gelişmesinde Yardımcı Olur:** Düzenli ve formel bir şekilde işyerinde konuşma fırsatı bulunmakta, çalışanlar ve yöneticiler birbirlerini anlamakta ve güven ortamı oluşmaktadır.
- **Sorunların Ortaya Çıkartılmasında Etkilidir:** Yöneticilerin çalışanlarına genelde sorunlarla ilgili soru sormalarına rağmen performans ile ilgili toplantılar da ayrı bir fırsat olarak gün yüzüne çıkmaktadır.
- **Çalışanların Performansı Hakkında Bilgi Verir:** Çalışanların performansları ile ilgili gerçekçi bilgiler sunulmasından dolayı akıllarda oluşan “iyi mi? kötü mü?” performans gösterildiği ile ilgili sorular ortadan kalkar.
- **Yüksek Performanslı Çalışanlar Duyurulur:** Yüksek performanslı çalışanların övülmesi hem onları motive edeceğinden hem de çalıştıkları organizasyona katkıda bulduklarını göreceklerinden dolayı önem taşımaktadır.
- **Çalışanın Geliştirilmesi Gereken Yönlerini Belirler:** Çalışanların hangi yönleri ile ilgili eğitim önerilerinde bulunulacağı böylece tespit edilebilir.
- **Organizasyonun Çalışanları ile İlgili Olduğunu Gösterir:** Değerli olduğunu görmek birçok çalışan için önemlidir. Doğru performans yönetimi ile yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine zaman ayırabilmekte, bireysel konuşmalarla iletişim daha sağlıklı bir şekilde kurulmaktadır. Böylece organizasyonun sadece performans ile değil, çalışanların gönenç ve gelişimleri ile de ilgilenildiği gösterilmiş olur.
- **Yapı Oluşturur:** Çalışanlar görevleri ile ilgili yapılması gerekenler ile ilgili bilgi sahibi olduklarından dolayı daha az belirsizlik ve korku hissi oluşur.

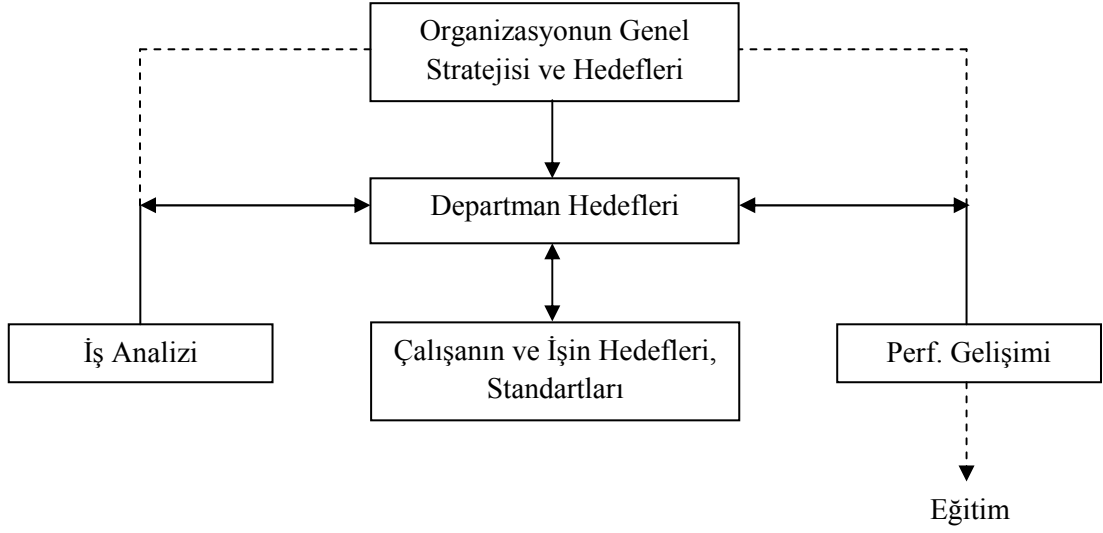
1.4.1.3. Performans Yönetiminin Kapsamı

Performans yönetimi organizasyonun yer aldığı çevrede etkinliğinin artmasına ve uzun dönemli hedeflere ulaşmasında önem taşımaktadır ve aşağıda sıralanan dört amaç ile bütünleşmiştir (Armstrong, 2000: 214-215):

- **Dikey Bütünlük:** Organizasyon, departman ve çalışan amaçları ile bütünlük içindedir.
- **Fonksiyonel Bütünlük:** Organizasyonun farklı fonksiyonlarının amaçlarıyla bütünleşme durumudur.
- **İnsan Kaynakları ile Bütünlük:** İnsan kaynaklarının farklı fonksiyonları ile bütünlük göstermektedir (özellikle insan kaynaklarının gelişmesi, örgütsel gelişim ve ödül sistemleri).
- **Çalışan Amaçları ile Bütünlük:** Çalışan amaçlarıyla organizasyon amaçlarının mümkün olan en üst noktada bütünleşmesidir.

Performans yönetimi organizasyondaki tüm kademeleri, tüm çalışanları ve tüm işlevleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen bir süreçtir. Bu süreç içerisinde ve sonucunda organizasyonun gününü ve yarınını etkileyecek kararlar verilebilir. Şekil 14'te çalışanların performanslarının yönetilmesi ile hangi unsurların etkileşim içinde olduğu daha net görülebilmektedir. Organizasyonun genel strateji ve hedefleri göz önüne alarak oluşturulan performans yönetimi sistemi, tüm departmanları ve bu departmanların işlevleri ile etkileşim halindedir. Söz konusu etkileşimin olumlu sonuçları işletmenin yararına, olumsuz sonuçları ise zararına olacaktır. Bu nedenle performans yönetimi sistemleri oluşturulurken birçok değişken göz önüne alınmalıdır.

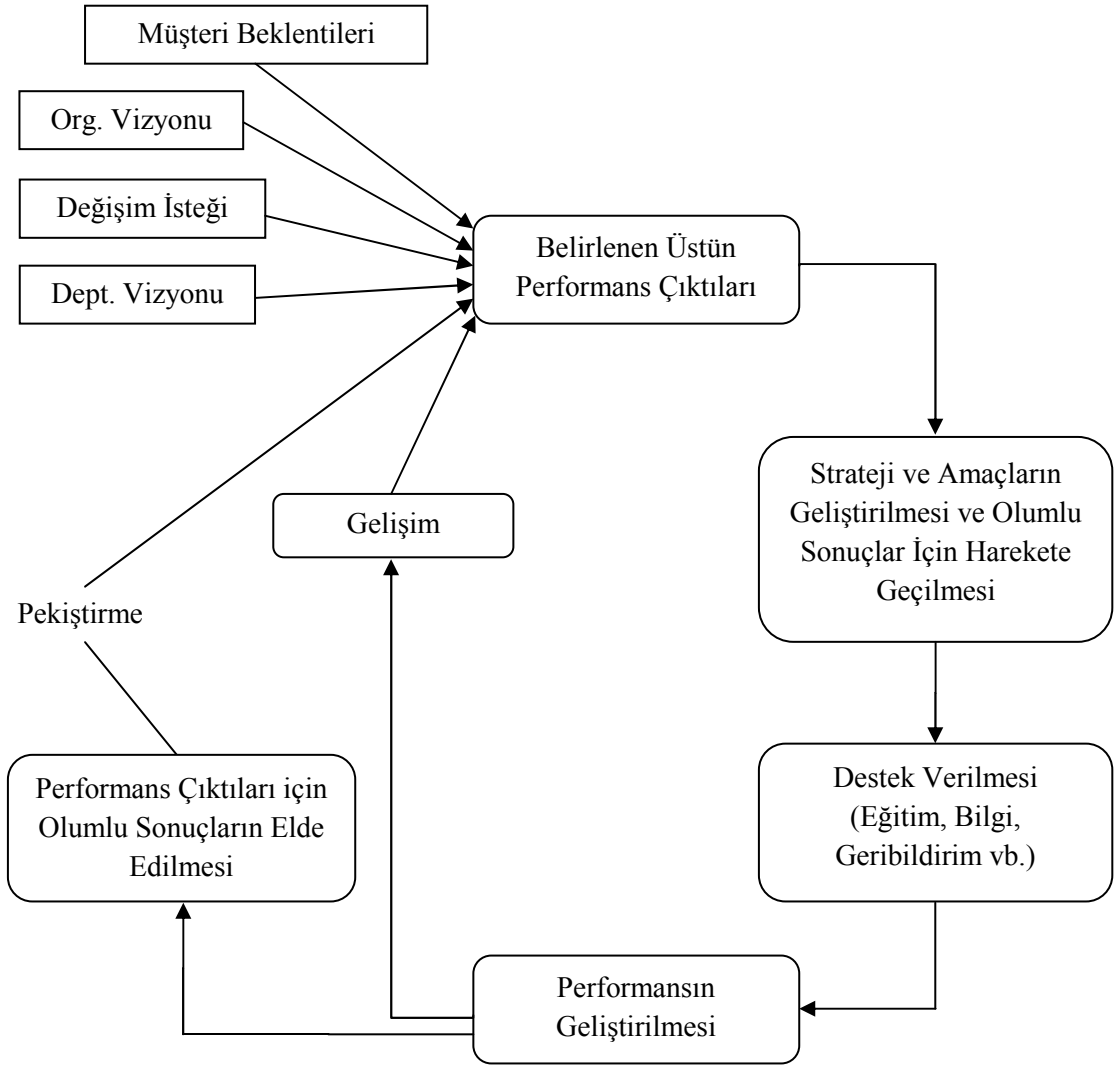
Şekil 14: Performans Yönetiminin Temel Bileşenleri



Kaynak: Welch ve Dowling, 2004: 232.

Aşağıdaki şekilde yer alan Performans Yönetim Çemberi'nin ilk adımı; çalışanların hedefleri olan üstün performans çıktılarının belirlenmesidir. Böylelikle çalışanın üstün bir performans çıktılarının nasıl olacağı ortaya konur ve çalışan bu şekilde daha olumlu sonuçlar ortaya çıkartabilir (Russell ve Russell, 2009: 11). Yapılacak bu çalışma sayesinde, organizasyon bünyesinde çalışanlar için belirsizlikler ortadan kaldırılacaktır. Ulaşılması gereken hedefin ne olduğunu öğrenen çalışanlar, bu hedefe ulaşabilmek için gerekli faaliyetleri yürüteceklerdir.

Şekil 15: Performans Yönetimi Çemberi



Kaynak: Russell ve Russell, 2009: 11.

İlk olarak çalışanlar için açık bir şekilde üstün performans vizyonu belirlendikten sonra ikinci adımda süreçlerin amaçları, stratejiler, yapılacak işler ve adımlar belirlenir. Böylece çalışanlar ve organizasyon üstün performans çıktılarının tam olarak ortaya çıkarıldığından emin olur. Üstün performans çıktıları sonuçlar, stratejiler ve süreçler ile ilgilenmektedir. Bu aşamada belirlenen süreçlerin amaçları, stratejiler ve yapılacak işler belirlenirken birçok görev, alt amaçlar ve davranış biçimlerinin de belirlenmesi gerekmektedir ve bunlar çalışanların üstün performans göstermeleri için kritik önem taşımaktadır (Russell ve Russell, 2009: 13-14).

Organizasyonel destek hem söz konusu desteğin belirlenmesi hem de çalışanın ihtiyacı olan bilgi, eğitim, kaynak sağlanması ve çeşitli türde desteğin sağlanmasını içermektedir. Çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek üstün performans çıktıları ile ilgili görüşerek çalışandan beklentiler ortaya konmakta, güçlü yönleri vurgulanmaktadır (Russell ve Russell, 2009: 14).

Performans geliştirilmesi aşamasında ise, çalışanın gösterdiği performans ile belirlenen üstün performans çıktıları karşılaştırılır. Bu görüşmeler “Performans Yönetim Görüşmeleri” olarak adlandırılır ve performans geliştirilmesi için gerekli müdahaleler yöneticinin önderliğinde belirlenir (Russell ve Russell, 2009: 15). Bu aşamada çalışan ve yöneticisi birlikte yapılması gereken faaliyetleri belirler. Bu faaliyetler çalışanın geçmiş başarıları göz önüne alınarak ve geliştirilmesi gereken noktaların belirlenerek saptanır ve uygulanır (Russell ve Russell, 2009: 15-16).

Çalışan performansının geliştirilmesinden sonra bu faaliyetlerin desteklenmesi ve pekiştirilmesi uygulamaları hayata geçirilebilir. Burada çalışan ve yöneticisi bir araya gelerek çalışan için açık ve anlamlı sonuçlar ile ilgili bilgiler verilir. Çalışanın üstün performans adına gösterdiği olumsuz davranışlar ortadan kaldırılıp, olumlu davranışları desteklenir, pekiştirilir (Russell ve Russell, 2009: 16).

Performans yönetimi yoluyla, organizasyon, organizasyonun hedeflerinin çalışanların hedefleriyle bütünleşmesi, çalışanların bireysel olarak organizasyona yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar (Helvacı, 2002: 157).

1.4.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans yönetimi ile ilgili bir diğer önemli kavram performans değerlendirmedir. İlk olarak performans değerlendirmenin tanımının açıklanacağı bu bölümde ayrıca kapsam, amaçlar, zamanlama, aşamalar ve sıkça yapılabilen hatalara da değinilecektir.

1.4.2.1. Performans Değerlendirme Tanımı

İnsan kaynakları faaliyetlerinden biri olan performans değerlendirme sistemi hangi çalışanın terfi edeceğini, hangi çalışanın transfer edileceğini ya da hangi çalışanın işten çıkartılacağı ile ilgili kararların verilmesinde kullanılmaktadır. Öte yandan performans değerlendirme sistemi çalışanların motive edilmesi ve performanslarının yükseltilmesi için de iyi bir araçtır. Çalışanın meslekteki zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, yeteri kadar gelişmemiş ve gelişmesi gereken noktaların tespiti, çalışan ile ilgili söz konusu bu durumun yöneticisi tarafından bilinmesinin sağlanması yine performans değerlendirme sisteminin organizasyon için önem taşıyan uygulamalarındandır (Anthony ve diğerleri, 2010: 301-302).

Performans değerlendirme sistemi; çalışan performansının belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Bu sistem, sadece çalışanın işindeki performansını ölçmekle kalmamalı, diğer yandan güçlü daha da kuvvetlendirilmesi, eksik yanların güçlendirilmesi ve çalışanlara geri bildirimler ile gelecekteki performansının arttırılması konularında da işlevsel olmalıdır (Baird, 1992: 143-144).

1.4.2.2. Performans Değerlendirmesinin Kapsamı

İyi bir performans değerlendirme sistemi aşağıdaki unsurları içermelidir (Baird, 1992: 144-145):

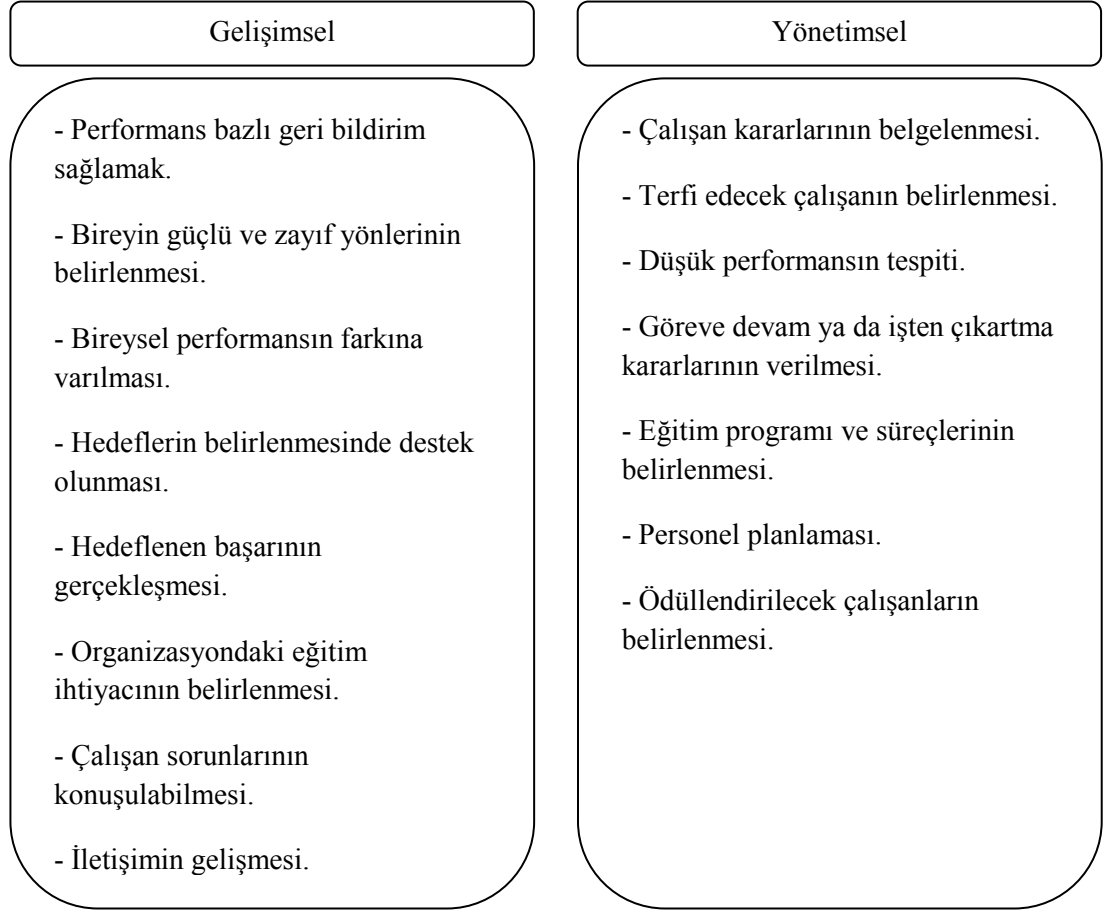
- **Performansın Belirlenmesi:** Sistem belirlenen görev için gerekli performansı ölçmeli ve belirlemelidir.
- **İş Tasarımı:** Dikkatli bir şekilde yapılan analizler sonucuna bağlı olarak görevin neler gerektirdiği ve nasıl başarılı olunacağı gibi suçlar performans ölçümünde kullanılmalıdır.
- **Seçme ve Yerleştirme:** Performans değerlendirmesi mevcut ve ileride gerekecek görevler için ne düzeyde performans gerekeceğinin tahmin edilmesinde kullanılarak yeni çalışan işe alınıp göreve yerleştirilmesi aşamasındaki karar verme sürecinde etkin rol oynamaktadır.

- **Geri Bildirim:** Sistem, çalışanın güçlü ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında geri bildirimde bulunmalıdır.
- **Ödül:** Değerlendirmeni sonucuna bağlı olarak çalışanları tatmin edecek ödüller verilmelidir.
- **Eğitim ve Gelişim:** Sistem eğitim ile geliştirilebilecek yetenek ve bilgileri belirlemelidir.
- **Terfi ve Transfer:** Çalışanların görevlerinde belli bir süre geçtikten ve mesleki yeteneklerini geliştirdikten sonra organizasyonun başka bir bölümünde ya da daha yüksek düzeydeki bir görevde yer alabilirler. Tüm bu kararlar performans değerlendirme sistemi baz alınarak verilmelidir.

1.4.2.3. Performans Değerlendirmesinin Amaçları

Performansın geliştirilmesi hem çalışan hem de organizasyon açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenden dolayı performans değerlendirmesinin amaçlarını “gelişimsel” ve “yönetimsel” olarak ikiye ayırmak mümkündür. Gelişimsel amaçlar çalışanların kazanımları olarak ortaya çıkarken, yönetimsel amaçlar daha çok organizasyon ile ilgilidir. Ancak performans değerlendirmesinin nihai amacının organizasyonun daha etkili bir konuma getirmek olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışanın eksik yönlerinin güçlendirilmesi ve güçlü yönlerinin ortaya çıkartılması nihayetinde organizasyonun yararına olacaktır.

Şekil 16: Performans Değerlendirmesinin Amaçları



Kaynak: Belcourt ve diğerleri, 2011: 323.

Performans değerlendirme sisteminin gelişimsel amaçlarının temelinde çalışan ve onun ihtiyaçları vardır. Çalışanın mevcut durumunun tarafsız bir şekilde tespiti için söz konusu değerlendirme yapılmak durumundadır. Bu sayede çalışan için gerçekçi hedefler belirlenebilir ve hedeflerine ulaşması için gerekiyorsa eğitim faaliyetleri ile desteklenebilir. Bu sayede çalışanın hedeflerine ulaşması, performansının artırılması ve organizasyona daha faydalı olması sağlanır. Öte yandan çalışanların daha fazla aidiyet duyabileceği, destek verici bir ortamın varlığı ve gelişmiş bir iletişim ağı da kendini gösterebilir.

Performans değerlendirme sisteminin yönetimsel amaçlarının temelinde organizasyon ve beklentileri vardır. Bu sistem sayesinde organizasyon hafızası oluşturulabilir, performans verileri kayıt altına alınabilir. Öte yandan terfi, atama,

ücret artışları, işe devam etme ya da işten çıkartma kararları tarafsız veriler ışığında verilebilir. Organizasyonun gelecek ile ilgili planlarına kaynak olma niteliği taşıyabilen performans değerlendirme sistemi verileri, çalışanlar için olduğu kadar organizasyonlar için de büyük önem taşımaktadır.

1.4.3. Performans Değerlendirmesinin Zamanı

Performans değerlendirmeleri genellikle belirli aralıklarla yapılır. Bu değerlendirmeler, yıllık, altı aylık ve deneme niteliğinde periyot sona ermeden sık sık yapılabilir. Değerlendirme sürecinde her bir çalışana yeterli zaman ayırmak çok önemlidir (DeCenzo ve Robbins, 1994: 335). Genellikle organizasyon yöneticilerinin zamanları sınırlı ve değerlidir. Çalışanları değerlendirme çok zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Uygulamada en makul olarak kabul edilen periyot altı aylık ve bir yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

Değerlendirme sabit bir zaman aralığında yapılabildiği gibi, değerlendirmenin belli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan önce veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce değerlendirme yapılabilir.

Genellikle uzun süredir organizasyonda görev yapan çalışan için yılda bir veya iki yılda bir, işe yeni başlayanlar içinse yılda en az iki kez performans değerlendirmesi yapılması uygun görülmektedir. Değerlendirme zamanı çoğunlukla üstler tarafından belirlenen yahut şirket politikası haline getirilmiş zamanlarda ya da astların görüşü alınıp yapılabilir.

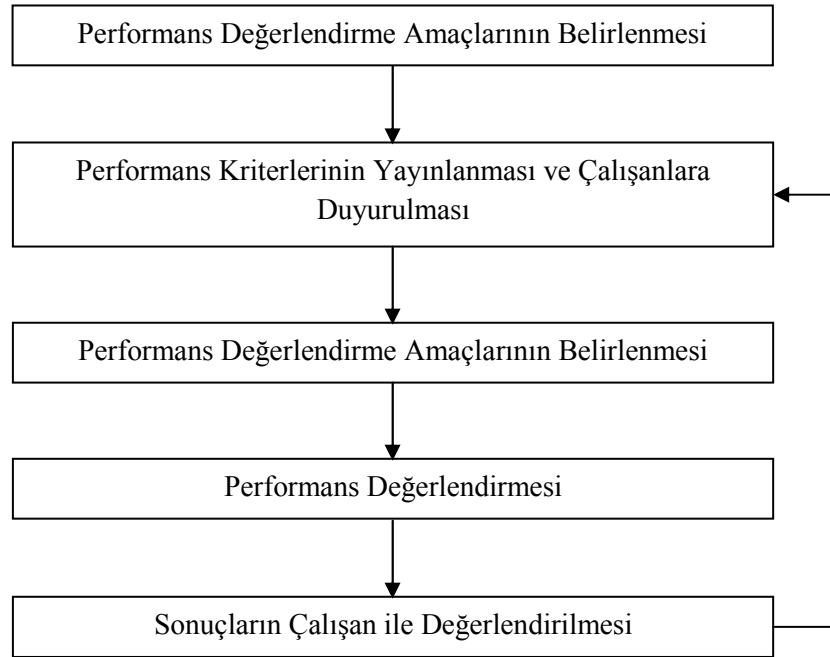
Değerlendirmenin zamanı ve sıklığı ile ilgili farklı görüş yer almakta ve bu farklı görüşlerin nedeni organizasyonların yapıları ve faaliyet alanları ile yakından ilişkili olmaktadır. Performans değerlendirme sistemini sadece çalışanların işten çıkartılması sürecinde araç olarak kullanma niyetindeki organizasyonlar ile bu sistemden olumlu yönlerinden faydalanmak isteyen organizasyonlarda uygulama süreleri farklılık taşımaktadır. İlk grupta yer alan organizasyonlar performans değerlendirme sistemini adeta zorunluluk olarak görmekte ve önemsememektedir.

İkinci grupta yer alan organizasyonlarda ise durum farklılık göstermekte, performans yönetimi sisteminin tüm süreçleri detaylı olarak oluşturularak uygulanmaktadır.

1.4.4. Performans Değerlendirmesinin Aşamaları

Şekil 17’de görüldüğü gibi performans değerlendirme sisteminin başlangıç noktası performans değerlendirme amaçlarının belirlenmesidir.

Şekil 17: Performans Değerlendirme Aşamaları



Kaynak: Mondy, 2008: 248.

Değerlendirme sistemi tüm hedeflenen amaçları belirlemeyebilir ancak burada yönetici devreye girerek önemli amaçları ve ulaşılabilecek olanları tespit eder. Daha sonraki aşamada performans kriterleri ve bunların çalışanlara açıkça bildirilmesi süreci yer almaktadır. Sonrasında ise gösterilen performansın değerlendirilmesi aşaması yer almaktadır. Aşamaların en sonunda ise, performansı değerlendiren ile çalışan bir araya gelir, standartlara ulaşamadıysa nedenleri, nasıl ulaşılacağı, bu doğrultuda sorunların çözümüne yönelik planların yapılması konuları

konusulur. Görüşme sonucunda gelecek değerlendirme dönemi için standartlar tekrar belirlenir ve süreç tekrar edilir (Mondy, 2008: 247-248).

1.4.5. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar

İnsan kaynakları yetkilileri tarafından yapılabilen ve çalışanın performansına olumlu ya da olumsuz olarak etki ederek hatalı sonuçlara ulaşılmasına neden olan durumlar aşağıda sıralanmaktadır.

1.4.5.1. Değerlendiren Kişinin Rahatsız Edilmesi

Değerlendiricinin çeşitli nedenlerden dolayı etkilenmesi söz konusu hatanın ortaya çıkmasına yol açabilir. Örneğin, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar tarafından yapılan baskılar, üst yönetim tarafından yapılan yönlendirmeler değerlendiren kişide rahatsızlık duygusu oluşturacak ve bunun sonucunda ortaya çıkacak verilerde hatalar olabilecektir.

1.4.5.2. Tarafsız Olamama

Performans değerlendirme sisteminde yer alan potansiyel hatalardan biri de tarafsız bir değerlendirme yapamamaktır. Tarafsızlık, değerlendirme yöntemlerinin her zaman var olmasına rağmen, çalışanın değerlendirmesi onun karakterine, pozisyonuna veya popülerliğine göre yapılabilmektedir. Bu hatadan dolayı ve performansın bu faktörlere göre değerlendirilmesi sonucunda organizasyonun sistemi ile ilgili kuşku oluşabilir (Mondy, 2008: 260).

1.4.5.3. Hale Etkisi

Değerlendiricinin çalışan hakkında olumlu veya olumsuz bir görüşe varmak isterken onun kişiliğinin sadece belirli bir özelliğini dikkate alma ve onun genel tutum ve davranışlarını salt bu kanısına göre değerlendirme eğilimidir.

Değerlendiricinin çalışan ile ilgili olumlu bir izlenimi varsa, performans değerlendirmesi sırasında tüm maddelere daha yüksek puan verebilir, ya da bunun tam tersi olabilir. Yahut ilk maddeye ya da önemli gördüğü maddeye verdiği puan diğer vereceği puanları etkileyebilir. Hale etkisini azaltmanın yollarından biri her madde için tüm çalışanları değerlendirerek diğer maddeye geçmek olabilir (Budak, 2008: 448).

1.4.5.4. Aşırı Olumluluk/Olumsuzluk

Değerlendiricinin değerlendirilen çalışan hak etmediği halde yüksek puan vermesine aşırı olumluluk, gereğinden fazla eleştirel yaklaşım hak edilenden düşük puan vermesine ise aşırı olumsuzluk denmektedir (Mondy, 2008: 260).

Söz konusu hatanın nedenlerinden bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Creighton University, <http://www.creighton.edu>, 13.09.2012):

- **Zayıf Takıma Üyelik:** İyi bir çalışanın zayıf bir takımda görev alması sonucunda değerlendirme sonucunun düşük olması, eğer bu çalışan güçlü bir takımda yer almış olsaydı daha yüksek bir puan almış olacaktır.
- **Kıyaslama Etkisi:** Yapılan işin çalışanın kullandığı yöntemle benzer bir yöntemle yapılması ya da yapılmaması sonucunda ortaya çıkan hatadır.
- **Mükemmeliyetçi Yönetici:** Yöneticinin beklentilerinin çok yüksek olması sonucunda çalışanın hayal kırıklığı yaşamaması ve hak ettiğinden daha düşük bir değerlendirme sonucunun ortaya çıkmasıdır.
- **Çalışanın Geçmişi:** Eğer çalışan geçmiş zamanlarda işini iyi yapmış ve bu şekilde bir kanı oluşturmuş ise, şimdi ve gelecekte de bu şekilde olacağı izleniminin ortaya çıkmasıdır.
- **En Son Davranışların Etkisi:** Çalışanın değerlendirme öncesindeki haftalarda ya da günlerde önceki aylardan üstün performans göstermesinin değerlendirme sonucunu etkilemesidir.

1.4.5.5. Ortalama Puan Verme Eğilimi

Ortalama puan verme eğilimi; çalışanın doğru olmayan bir puanlama yaparak ortalamaya yakın ya da orta derecede puan vermesidir. Puanlamayı yapan yönetici bu şekilde oluşabilecek tartışma ve eleştirilerden uzaklaşma amacını taşımaktadır. Ancak bu tür hatalı uygulamalar değerlendirmenin doğruluğunu etkilemekte, istenilen doğru sonuçlar elde edilememektedir (Mondy, 2008: 261).

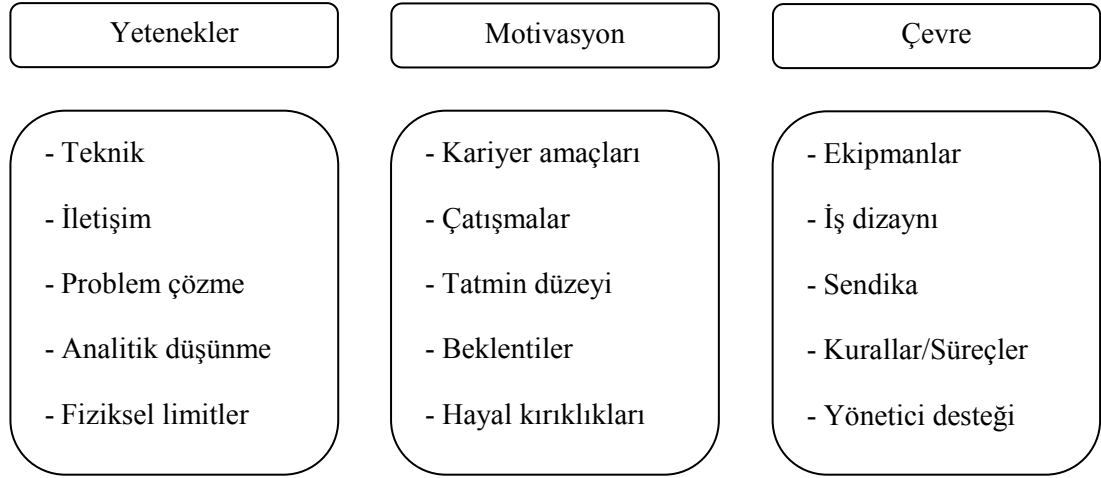
1.4.5.6. Çalışan Endişeleri

Değerlendirme süreci değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlarda endişe yaratabilir. Terfi fırsatları, atamalar ve ücret artışları bu sonuçlara göre belirlenmektedir. Bu durum sadece endişeye değil, açık bir şekilde karşı koymalara dahi neden olabilir. Bu endişeler değerlendirmenin sonuçlarının hatalı olmasına neden olabilecek sonuçlar doğurabilmektedir (Mondy, 2008: 263).

1.4.6. Performans Geliştirme

Performans değerlendirme sistemleri hangi çalışanın düşük performans gösterdiğinin ortaya çıkarırken, neden bu durumun olduğu konusunda detaylı bilgi verememektedir. Yöneticiler çalışanın düşük performans göstermesinin ilk nedeni olarak yeteneklerinin kısıtlı olmasını, ikinci olarak motivasyonunu yetersizliğini ve son olarak da çevresel faktörleri göz önüne almaktadır. Çalışanlara göre ise bu sıralama tam tersidir (Belcourt ve diğerleri, 2011: 335-336).

Şekil 18: Performansı Etkileyen Faktörler



Kaynak: Belcourt ve diğerleri, 2011: 355.

Yukarıda belirtilmiş olan ve performans üzerinde etkisi bulunan faktörlerini hangisinin ne kadar etki ettiğinin bilinmesi performansın geliştirilmesi için önem taşımaktadır. Öncelikle doğru teşhisin yapılması ve buna göre bir yöntem izlenerek düşük performansa neden olan unsur ya da unsurların ortadan kaldırılması çalışmaların başlanmalıdır.

Organizasyonların performans geliştirmede kullandıkları faaliyetlerden bazıları sıralanmaktadır. Bu faaliyetlerden biri ya da birkaçı aynı anda uygulanabilmektedir.

1.4.6.1. Danışmanlık

Danışmanlık; organizasyonlarda kişinin herhangi bir sorununu çözmesine ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacı ile yapılan ve iki yönlü iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlanır. Danışmanlık için çalışanın herhangi bir sorununun var olması gerekmektedir. Bu sorun aynı zamanda çalışanın performansını da etkilemeli ve bu sorunun çözümü sonucunda performansta da artış olmalıdır. Bu nedenle bu tür danışmanlığın çalışanı değerlendiren yöneticisi tarafından yürütülmesi daha doğru olmaktadır. Bununla beraber bu sürecin etkili

olabilmesi için danışmanın sorunu iyi bilmesi ve konuya iyi hakim olması gerekmektedir (Uyargil, 1994: 101-104).

1.4.6.2. Eğitim Faaliyetleri

Performans geliştirme sistemi çalışanın belirli eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemelidir. Örneğin, bir çalışanın rapor yazması bekleniyorsa bu çalışana rapor yazma konusunda eğitim verilerek bu konudaki performansı artırılabilir. Çalışanın tespit edilmiş olan zayıf yönleri çalışanın performansına kesinlikle etki etmekte, eğitim faaliyetleri ile bu yönlerin güçlendirilmesi gerekmekte ve güçlü yönlerin vurgulanarak, daha etkin bir şekilde kullanılması sağlanmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin oluşturulmasının performans değerlendirme sisteminin verilerinden yararlanılmaktadır (Mondy, 2008: 246).

Eğitim faaliyetleri üst yönetim, insan kaynakları bölümü, danışman ya da eğitim kurumları tarafından verilebilir (Anthony ve diğerleri, 2010: 275-276).

1.4.6.3. Koçluk ve Mentorluk

Uluslararası Koçluk Federasyonu'na göre koçluk; çalışanı etkileyerek kişisel ve mesleki potansiyelini en üst noktaya ortaya çıkarma işbirliğidir (International Coach Federation, <http://www.coachfederation.org>, 12.09.2012).

Bir diğer tanımda ise, koçluğun yüz yüze öğretme, öğrenme ve danışmanlık yapma süreçlerini kapsadığı, çalışanın soru sorabildiği, koçun tecrübelerinden yararlandığı ve uygulamaların yer aldığı vurgulanmaktadır (Tracy, 2004: 112).

Koçluk yararlı ve organizasyona maliyeti oldukça düşük bir performans geliştirme tekniği olarak görülmektedir. Bu teknikte çalışan ile yönetici sık sık bir araya gelmekte, aynı zamanda sorunların çözümünde de sürekli ilişki içinde olmaktadır.

Çalışanların doğrudan bağı oldukları yöneticilerinin koçluk konusunda birinci derecede sorumlu olduğu günümüzde açıkça bilinmektedir. Organizasyondaki diğer yöneticiler çalışana mentorluk yapmaya başlayana kadar çalışanın karşılaştığı

zorluklarla mücadelesi konusundaki yardım ve yeni yetenekler kazandırılması koçun görevleri arasında yer almaktadır. Yöneticinin koç olarak ele alması gereken bir diğer konu ise çalışanın amaçları ile organizasyonun amaçlarının örtüşmesidir. Organizasyon ve çalışan amaçlarının uyumu her iki taraf için de önem taşımaktadır (Desimore ve diğerleri, 2002: 369).

Mentorluk; rehber ya da organizasyonda bilgili ve üst düzey yönetici pozisyonundaki kişinin çalışana iş ile ilgili yardımcı olması için görevlendirilmesidir. Mentorlukta genelde sosyal ilişkiler geliştirilmekte, böylece çalışan mentora tavsiye almak için danışabilmektedir. Mentorluk genellikle genç ve potansiyeli yüksek çalışanlar için uygulanmaktadır. Böylece yetenekli çalışanların organizasyonda tutulması ve organizasyona faydasının arttırılması amaçlanır (Anthony ve diğerleri, 2010: 280).

Bir başka tanımda ise mentorluk programlarının amacı yönetici ya da organizasyondaki deneyimli bir çalışanın yeni göreve başlayan yahut yeni bir pozisyona çalışan ile buluşması olarak ele alınmaktadır. Mentorluk programları formel olabileceği gibi informal olarak da karşımıza çıkmaktadır. Formel programlarda, belirlenen başlıklar belirlenen tarih aralıkları içerisinde takibe edilir. Informel programlarda ise, çalışanın mesai saatleri dışında da çalışması konusunda cesaretlendirilmesi, araştırmalar yapması ve organizasyon dışında görüşmeler gibi uygulamalar yer almaktadır. Başarılı bir mentorluk programı sadece çalışanın elde tutulmasına değil, aynı zamanda moralinin yüksek tutulmasına da destek verir (Waldrop, 2008: 221).

Mentorluk programlarının aşağıda yer alan başlıkları içermesi önem taşımaktadır (Mitchell ve Gamlem, 2012: 174-175):

- **Amaçlar:** Söz konusu amaçlar organizasyonun stratejik amaçları ya da belirlenen gelişim amaçlarıyla bağlantılı olmalıdır.
- **Yönetici Desteği:** Mentorluk programları yönetici ve liderler tarafından desteklenmelidir.
- **Uyumluluk:** Organizasyonun stratejisi ve kültürüne uyumlu olmalıdır.
- **Sıralama:** Programın içeriği belirli bir düzende, yapıda ve birbirini mantık zinciri içinde takip eden bir sırada olmalıdır.

- **Eğitim:** Mentorlar ve mentorluktan yararlanacak çalışanlar eğitilmelidir.
- **Esneklik:** Program esnek olmalıdır.

Koçluk ve mentorluk arasındaki en önemli fark; koçluğun ücret karşılığı, mentorluğun ise gönüllülük esasına göre yapılıyor olmasıdır. Mentorluk ilişkileri koçluğun aksine genellikle daha az resmiyet taşımaktadır (Nigro, 2008: 39).

1.4.6.4. Performans Görüşmeleri

Performans gelişimine yönelik en önemli faaliyetlerden bir diğerinin çalışanlar ile yapılan görüşmeler olduğu söylenebilir. Performans görüşmeleri, hem hedef belirleme aşamalarında hem de performans değerlendirme aşamalarında uygulanmalıdır. Bununla beraber, bu görüşmeler sonucunda çalışana; yeterli olduğu konular, güçlü ve zayıf yönleri hakkında geri bildirimde bulunulmalıdır (Budak, 2008: 451).

Performans görüşmeleri yöneticilerin zamanını alabilen bir yöntem olmasına rağmen, çalışanlar ile yüzü yüze görüşülebildiği için önem verilmesi gerekmektedir. Çalışanın performansını etkileyen gerçek nedenler bu görüşmeler sonucunda gün yüzüne çıkartılabilir ve çözüm önerileri geliştirilebilir.

1.5. ÜCRET YÖNETİMİ

Çalışma ilişkilerinin önemli aktörlerinden olan devlet tarafından kanunlarla güvence altına alınan ücret kavramı; çalışanların organizasyon için ortaya koydukları bedensel ya da zihinsel faaliyetlerin karşılığı olarak bilinmektedir. Ücret, ayrıca çalışanın hayatını sürdürmesi için gerekli paranın kazanılmasını ifade etmesi nedeniyle büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle ilk olarak ücret ve ücret yönetimi konusu ele alınacaktır. Daha sonra sırasıyla ücret yönetimine ilişkin kavramlar, ücret tasarımı, ücret sistemi yapısının kurulması ve ücret sistemleri konu başlıkları yer alacaktır.

1.5.1. Ücret ve Ücret Yönetimi Kavramı

İlk olarak konunun daha iyi anlaşılması ve bütünlüğün sağlanması amacıyla ücret ve ücret yönetiminin literatürde ne şekilde tanımlar ile yer aldığı, nasıl açıklandığına değinilecektir.

1.5.1.1. Ücret ve Ücret Yönetiminin Tanımı

4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesinde yer alan tanıma göre ücret; “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır”. Görüldüğü üzere ücret kavramının ortaya çıkması için bir iş karşılığı çalışan kişi ve çalışmasının karşılığında kendisine para ile ödeme yapacak kişi ya da kişilerin olması gerekmektedir.

Dar anlamda ücret ise; bir organizasyonda çalışmalarının karşılığı olarak çalışanlara ödenen para olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda ücret; bir mal ya da hizmet üretimi için gerekli doğal kaynaklar, sermaye ve emek gibi üretim faktörlerinden emeğe ödenen bedel olarak tanımlanmaktadır. Kısaca ücret; emeğin bedelidir. (Akyüz, 2001: 93).

Ücret, asıl ücret ve ekleri olarak iki kısımdan oluşur. İşçiye sağlanan ikramiye, prim, sosyal yardımlar gibi yan menfaatler dışında kalan ücret asıl ücrettir. Buna göre asıl ücret; işçiye işveren tarafından kendisine yapılan işin (hizmetin) karşılığı olarak ödenen paradır (Demircioğlu, 2003: 56).

Çalışma dünyasında, organizasyonların kar etme gerçeği yadsınamaz (kar amacı gütmeyen organizasyonların dahi finansal ihtiyaçları ve buna bağlı amaçları vardır). Bu nedenle organizasyonlar karlılık, müşteri ve çalışan tatmini, ürün ya da hizmet kalitesi gibi unsurların dengesini sağlamak durumundadır. Öte yandan, çalışanlar gelir elde etmek için organizasyonda bulunmakta ve üst düzey çalışanlar dahi ücret konusuna çok önem vermektedir. Bu nedenlerden dolayı ücret hem organizasyon, hem de çalışanlar için kritik öneme sahiptir (McClain ve Romaine, 2007: 53-54).

Ücret yönetimi; organizasyonda yer alan işlerin ücretlerinin belirlenmesi ve bu belirlenen ücretlerin organizasyonun devamlılığı için optimum düzeyde

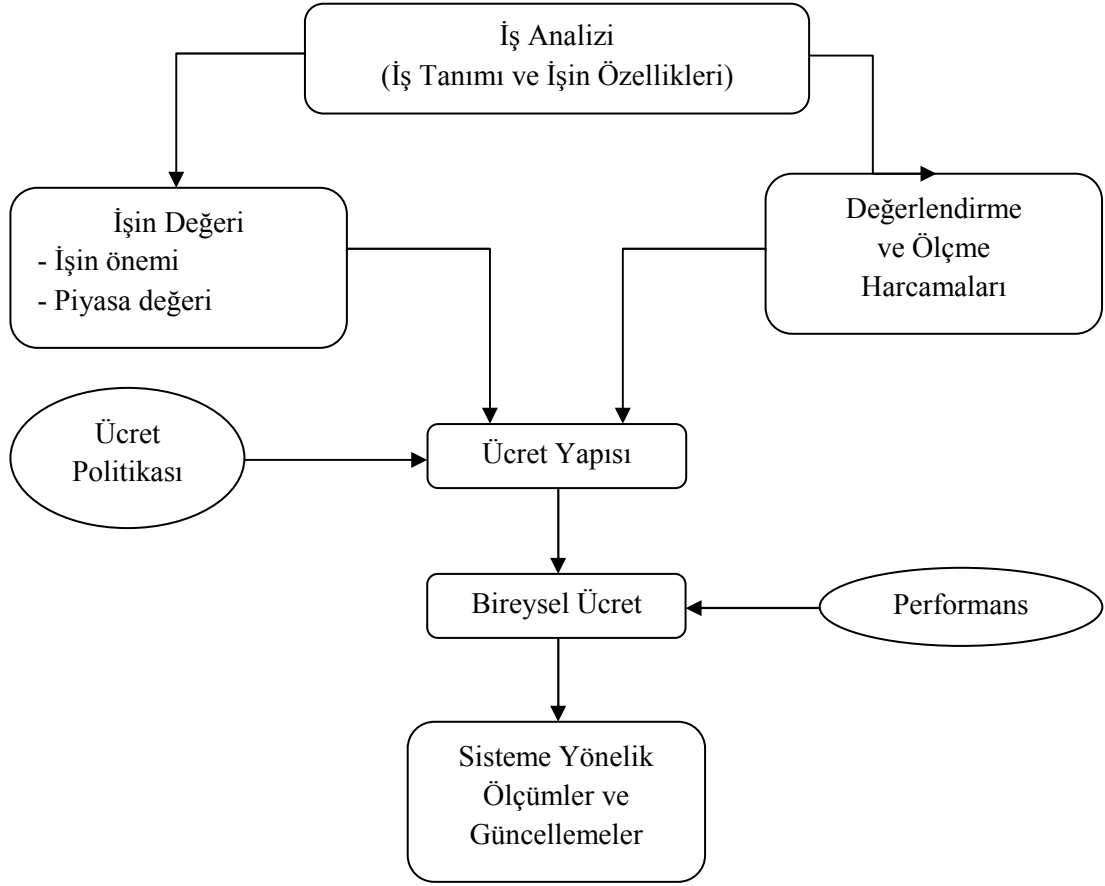
tutulmasını ifade etmektedir. Ücretlerin yönetilmesi insan kaynakları bölümünün detaylı çalışmaları sonucunda ortaya çıkması hem çalışan, hem de organizasyon için büyük önem taşımaktadır.

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi strateji, politika, sistem ve uygulamalarının temel amacı, organizasyonun amaç ve stratejileri doğrultusunda, örgütün insan unsurundan en etkili, verimli ve memnuniyet sağlayıcı biçimde yaralanmaktır. Söz konusu işlevsel ve örgütsel amaçlara ulaşmak için, ücret ve ücret yönetimi hayati bir öneme sahiptir. Çünkü ücretlendirme, amaçlara ulaşmak için gerekli işgücünün temini; bağlılık, tatmin ve motivasyonun sağlanması ve performansı açısından belirleyici bir etkiye sahiptir (Acar, 2007: 31).

Ücret yönetimi, çalışanların yaşamını doğrudan etkilediği gibi, organizasyonlar için bir gider kalemidir. Çalışanlar aldıkları ücretin arttırılması, işletme ise bu giderin azaltılması yönünde çaba sarf eder (Fındıkcı, 2002: 353).

Şekil 19'da gösterilmiş olan ve temel ücret yönetimi sürecinin başlangıcını iş analizi oluşturmaktadır. Söz konusu bilgi kaynağı, işin değeri ve değerlendirme/ölçme harcamaları ile bir araya getirilerek kullanılmaktadır. Bu çalışmalar ücret yönetim sisteminin hem organizasyonun içyapısı, hem de dış çevre ile ilgili olduğunu göstermektedir. Bu veriler ışığında ücret yapısı ortaya konmakta, ücret yapısı ise ücret düzeyini, en düşük ve en yüksek ücret tutarlarını içermektedir. Ücret yapısı ortaya konduktan sonra, çalışanların görevleri belirlenen aralıklarda, görevlerin önem derecelerine ve çalışan performanslarına uygun olarak ücretlendirilir (Mathis ve diğerleri, 2008: 381).

Şekil 19: Ücret Yönetimi Süreci



Kaynak: Mathis ve diğerleri, 2008: 382.

Ücret ile ilgili görüşlere bakıldığında organizasyonlarda genel olarak iki şekilde ödeme yapıldığı görülmektedir. Birincisi; yapılan işler için ücret aralığı belirlenerek yapılan ödemeler, ikincisi ise; yapılan işler için ücret kategorileri belirlenerek tespit edilen ücretlerdir. Ücret aralığının belirlendiği uygulamalarda, her pozisyon ya da grup için ayrı ayrı ücret aralığının tespiti gerekmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2012: 143).

Çalışanlar aldıkları ücretin bireysel özellikler, yapılan işin özellikleri, kariyer olanakları gibi unsurlara göre belirlendiğini açık bir şekilde anlamalıdır. Organizasyonlarda bazı özel ücret düzeyleri ortaya çıkabilmektedir (Mitchell ve Gamlem, 2012: 145):

- **Yeşil Halka Değeri:** Çalışanın ücret düzeyi organizasyonda belirlenen en alt düzeyin altında kalmışsa, çalışanın yetenekleri eğitimler ile yükseltilmeye çalışılır. Bu çalışan belirlenen kriteri taşımamakta ve bu nedenle ücret düzeyi aşağıda kalmaktadır. Daha sonra çalışanın kazandığı yetenekler ve işgücü piyasası göz önünde tutularak ücret artırımına gidilir.
- **Kırmızı Halka Değeri:** Çalışanın ücret düzeyinin organizasyonda belirlenen ilgili düzeydeki işlerin üzerine çıkması durumudur. Çalışanın yeteneklerinin çalışmakta olduğu iş için fazla olması durumunda karşılaşılan bu durumda ya belirlenen ücret aralığının üst sınırı arttırılır ya da çalışanın terfi ettirilmesi seçeneği değerlendirilir.

1.5.2. Ücret Yönetimi İle İlgili Kavramlar

Ücret yönetimi ile yakından ilgili olduğu düşünülen kavramlar aşağıda sıralanmaktadır:

- **Ana (Kök) Ücret:** İş seçme esnasında işin net cazibesini değerlendirme bakımından ve üretim birimi başına çalışan maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ana (kök) ücret, emeğin belli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği ücrettir (Budak, 2008: 458).
- **Ücret Geliri:** İş süresi ile ücret haddinin çarpımına eşit olan eşit olan bu gelirden ayrıca pirim, ikramiye, fazla çalışma ücreti gibi kalemler de yer almaktadır. Ücret geliri çalışanın satın alma gücünü belirlediğinden dolayı önem taşımaktadır.
- **Nominal Ücret:** Üretim faaliyetlerine katılan çalışanın, oluşturduğu maldan aldığı nakit para miktarıdır (Budak, 2008: 458).
- **Nakdi Ücret:** İşverenin çalışana bir iş karşılığında yaptığı ve para olarak ifade edilebilen her türlü ödemelerdir.
- **Net ve Brüt Ücret:** Brüt ücret üzerinden işveren ile anlaşılan çalışanın, brüt ücreti üzerinden SGK çalışan kesintileri ve vergi kesintileri

düşüldükten sonra eline geçecek olan tutar net ücretidir (Çağlayan, <http://www.sgkmevzuati.com>, 12.11.2012). Bir başka anlatımla, brüt ücret kavramında yukarıda sayılan kesintilerin yapılmadığı, kesintilerden sonra net ücrete ulaşıldığı görülmektedir.

- **Alt-Üst Ücret Sınırı:** Alt ücret sınırı, işgücü piyasasında mevcut haldeki en yüksek ücreti ifade ederken, alt ücret sınırı ise çalışanların alabilecekleri en düşük ücreti belirtmektedir. Ülkemizde alt ücret sınırı Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından belirlenmektedir.
- **Reel Ücret:** Bir ülkede geçerli olan fiyatların düzeyi dikkate alınarak hesaplanan ücret düzeyinin satın alma gücünü ifade etmektedir.
- **Ücret Düzeyi:** Bir organizasyonda çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır.
- **Asgari Ücret:** Çalışanlara normal bir çalışma günü karşılığı olarak ödenen ve kişinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir (Çelik, 2003: 141). Asgari Ücret ülkemizde yılda iki defa olmak üzere hesaplanmakta ve yasal olarak çalışanlara verilebilecek en düşük ücret olma özelliğini taşımaktadır.
- **Ücret Sistemleri:** Ücret sistemleri; çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. Ücretin oluşumu ile ücretin ödenme biçimini ifade eden ücret sistemleri, birbirinden bağımsız ve ancak birbirini tamamlayan iki parçadır. Bazen her iki parça iç içe girebilir, bazen ise birbirinden bağımsız olabilir (Alpugan, 1998: 279).

1.5.3. Ücret Tasarımı

Günümüzde organizasyonların yüksek verim ile çalışmasının anahtarı, insan kaynaklarının iyi yönetilmesidir. Dolayısıyla, organizasyonların alanında uzman bireyleri kendi bünyesine katabilmesi, destekleyici bir ortamda motive etmesinin ve elde tutmasının büyük önemi vardır. Günümüzün değişken çalışma koşullarında

dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri de çalışanlara adil ücret ödenmesi ve eşitlik ilkesine sadık kalınmasıdır (Budak, 2008: 461).

Ücret sistemi organizasyonda hiç de kolay olarak yerleştirilebilen bir sistem değildir. Çünkü tepe yönetiminden alt kademe çalışanlara kadar herkesi ilgilendirir ve kritik bir öneme sahiptir. Ücret sistemi anlamlı bir mantık çerçevesinde kurulmalı ve aşağıda belirtilen başlıkları içermesi önem taşımaktadır (Renckly, 2011: 69-70):

- Organizasyon tarafından kurulan ücret sistemi, organizasyonun faaliyet gösterdiği bölgede çalışanların geçimlerini sağlayacak düzeyde ücret belirlemelidir.
- Mantıklı ve anlaşılabilir olarak kurulması gereken söz konusu sistem, ücretlerin yönetilebilmesini desteklemelidir.
- Üzerinde uzlaşılan ve kalıcı olarak kurulan ücret sistemi organizasyonun iç ödemeler dengesini korumalıdır.
- Yöneticiler ücret sistemini işe alımlarda, disiplin süreçlerinde ve performans yönetiminde yardımcı bir araç olarak kullanabileceklerdir.
- Ücret sistemi benzersiz bir veri tabanı oluşturarak, istatistiki bilgiler edinilmesini sağlayabilecektir.

Çalışanların ücretler ile ilgili dengesizlik algıladıklarında moral ve motivasyonlarında düşüşler olmakta ve haksızlığa uğranıldığı düşünülmektedir. Bu nedenle adil bir ücret sistemi kurmak büyük bir önem taşımaktadır. Ücret sistemleri, iş değerlemesi ve performans değerlemesi sonuçlarına dayanırsa daha az kuşku yaratacaktır. Çünkü bu sonuçlar somut ve sayısal veriler elde edilmesini sağlamaktadır (Budak, 2008: 462).

1.5.3.1. Ücret Düzeyini Etkileyen Etmenler

Çalışanların farklı ücret düzeylerinde çalışmalarının nedenleri ve mevcut ücret düzeylerini hangi faktörlerin belirlediği aşağıda sıralanmaktadır.

1.5.3.1.1. İşgücü Piyasasındaki Arz-Talep Dengesi

İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesinin bozulması, ücret düzeyini arttıracak ya da azaltacaktır. İşgücü arz-talep durumu ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ve dönemseller olarak değişiklik gösterebilir (Budak, 2008: 463). Aranan nitelikte ve sayıda çalışan bulmakta zorlanan organizasyonlar (işgücü arzının kıt olduğu durumda) ücret düzeylerini yükselterek bu sorunu aşmaya çalışacaklardır (Barutçugil, 2007: 448). Öte yandan aranan nitelikte birçok çalışana ulaşılabilirdiği dönemlerde ise, ücret düzeyi düşüş gösterebilecektir.

1.5.3.1.2. Piyasada Hakim Olan Ücret Düzeyleri

İşverenler, ücret düzeylerini belirlerken, aynı alanda faaliyet gösteren diğer organizasyonların söz konusu işler karşılığında ne kadar ücret ödediğini bilmek durumundadır (Budak, 2008: 463). Bu nedenle, piyasadaki ücret düzeyinin saptanması için en geçerli yol piyasa ücret araştırması yapmaktır. Araştırma kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yönelik olmalıdır. Ayrıca çalışana ödenen ek yararların araştırmaya dahil edilmesi de faydalı olmaktadır (Artan, 1989: 143-144).

1.5.3.1.3. Yaşam Standartı

Ekonomik dalgalanmalar, büyüme ve kriz dönemleri çoğu organizasyonda ücretler üzerinde etkisini doğrudan gösterir. (Barutçugil, 2007: 449). Enflasyonun aşındırdığı satın alma güçlerini geri kazandırmak ve çalışana yardımcı olmak adına ücret düzeyleri periyodik olarak düzeltilmek durumundadır. Teorik olarak işverenler reel ücret düzeyiyle değil, nominal ücret düzeyiyle ilgilenirler. Öte yandan, çalışanların elde ettikleri paranın satın alma gücü onların yaşam standartlarını düşürüyorsa bu durum performansı etkileyecektir. Çalışanların performanslarındaki düşüş doğal olarak organizasyona yansiyacaktır ve bu durum işverenler tarafından yok sayılamayacaktır (Budak, 2008: 463).

1.5.3.1.4. Ekonomik Faktörler

Dış ekonomik faktörler, organizasyonların ödeme güçlerini doğrudan etki eder. Ulusal ve uluslararası rekabet, enflasyon veya ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik koşullar organizasyonların ödeyecekleri ücretlerin düzeyini etkiler (Budak, 2008: 464). Ekonominin büyüdüğü, yeni organizasyonların kurulduğu dönemlerde çalışanın pazarlık gücü yükseldiği için ücretler daha hızlı artarken, işsizliğin yoğunlaştığı dönemlerde ücretler sabit kalmakta ve hatta gerilemektedir (Barutçugil, 2007: 449).

1.5.3.1.5. Toplu Pazarlıklar

Toplu pazarlık; işveren ile işçi sendikasının, hangi koşullar altında istihdam edileceklerini görüştükleri ve uzlaşılan sonuçları iş sözleşmesine bağladıkları bir süreçtir. Toplu pazarlıkta biri işçi sendikası diğeri de işvereni temsil eden işveren sendikası olmak üzere iki taraf bulunur. Sendikalar, temsil ettikleri tarafın çıkarını korumak üzere toplu pazarlık masasına otururlar ve pazarlık stratejisi en güçlü olanın zaferiyle toplu sözleşme imzalanır (Budak, 2008: 464). Ücret ayrıca sendikalar içi de önem taşımaktadır. Toplu pazarlıkta yer alan sendika, üyelerinin menfaatlerini korumak için çaba göstermekte ve başarısı belirlenen ücret düzeylerine göre oluşmaktadır.

1.5.3.2. İş Değerlemesi

İş değerlendirme, iş analizleri sırasında toplanmış olan verilerle, yetkinlik analizi verilerinin katılması ile gerçekleştirilmektedir (Budak, 2008: 464).

İş değerlendirmesi; bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. İş değerlendirmesi çalışanı değil, işi değerler. İş değerlendirmesinin temelinde işlerin içerikleri açısından karşılaştırılması yatmaktadır (Can ve diğerleri, 1995: 207).

İş değerleme ile ücret sistemleri arasında yakın bir ilişki vardır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken konu, iş değerlemenin bir ücret sistemi değil, iyi bir ücret sisteminin geliştirilmesinde kullanılan bir yöntem olduğudur (Alpugan, 1998: 277).

1.5.3.2.1. İş Değerleme Yaklaşımları

İş değerleme yaklaşımlarının ücret sisteminin oluşumundaki büyük katkısı nedeniyle tüm çalışanlar tarafından hassasiyet gösterilen bir konu olduğuna bilinmektedir. İş değerlemesi ile ilgili iki temel yaklaşımdan söz edilebilir:

- **Çalışanın Katılımına İzin Vermeyen Yaklaşım:** Yönetim iş değerleme çalışmalarını kendi kontrolü altında yönetmek istediğinde; çalışmaları yürütmesi için yöneticileri ve uzmanları görevlendirebilir yahut dışarıdan danışmanlık firması ile anlaşabilir (Budak, 2008: 465). Bu durumda çalışanlar iş değerleme çalışmalarının dışında kalmaktadır.
- **Katılımcı Yaklaşım:** Katılımcı yaklaşımda iş değerleme çalışmaları yönetim kontrolü dışından çıkartılıp bağımsız bir kurul ya da komite tarafından yürütülür. Bu yaklaşımda çalışanların işlerin değerlenmesi aşamasına katılımlarının sağlanması önem taşımaktadır. Farklı düzey ve bölümlerde çalışan bireyler, işler ile ilgili sorunları bilirler ve işlere farklı bir açıdan bakabilirler. Öte yandan, kurul ya da komite, kişilerin sahip olmadığı kadar tecrübeye, bilgi ve karar verme gücüne sahip olmasından dolayı alınacak kararların, elde edilecek çözümlerin bağımsız çalışan tek bir kişinin ortaya koyacağından daha etkili olması mümkündür (Budak, 2008: 465).

1.5.3.2.2. İş Değerleme Süreci

- **İş Analizi ve Yetkinlik Analizi:** İş analizi, her bir işin unvanının, amaçlarının, sorumluluklarının ve işin yerine getirilmesi için gerekli çalışan özelliklerinin (bilgi, beceri vb.) belirlendiği bir süreçtir

(Dessler ve diğeri, 2005: 75). Görüldüğü üzere iş analizi; işin öğelerini, işin çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve işin öteki işlerden farklılığını içermektedir (Budak, 2008: 99). İş analizi sonucunda iş tanımları ve iş şartları ortaya çıkmaktadır. İş tanımları, işin kendisi ile ilgi iken, iş şartları o işi yürütecek çalışanda olması gereken özellikler ile ilgilidir. (Belcourt ve McBey, 2010: 86). Yetkinlik analizi ise, bir işteki yüksek performans ile birleşen bilgi, beceri, yetenek ve özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. İş amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan ölçülebilir iş alışkanlıklarının ve kişisel becerilerin yazılı olmasını ifade etmektedir. Yetkinlik analizinin sonuçları ücret sisteminin kurulmasında önem taşımakta bu çıktılar dikkate alınarak ücretler belirlenebilmektedir. İş ve yetkinlik analizinin çıktıları adil bir ücret düzeyinin ortaya çıkması adına önem taşımaktadır. Bu önem iş değerlemesi yapılmasından gelmektedir.

- **Temel Faktörlerin Belirlenmesi:** Organizasyonlarda çeşitli işler ve bu çeşitli işlerde yerine getirilmesi gereken çeşitli eylemler yer almaktadır. Bazen farklı işlerin eylemleri birbirine çok benzerken bazen de bu benzerlik kendini göstermemektedir (Anthony ve diğeri, 2010: 177). Söz konusu işlerin görece değerleri bazı faktörlere dayanarak ölçülmektedir. Genelde en çok üzerinde durulan faktörlerden bazı örnekler şunlardır; sorumluluk, bilgi, sorun çözme, işin tehlikesi, fiziksel özellikler, çalışma yeri koşulları, eğitim ve deneyim. Hangi faktör seçilirse seçilsin bütün faktörlerin şu özellikleri yansıtması gerekir (Aldemir ve diğeri, 1998: 241):
 - İşin kendi özelliklerini yansıtması,
 - Tanımlanabilir ve ölçülebilir olması,
 - Çalışanlar ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılabilmesi,
 - Fazla yönetsel maliyetinin olmaması,
 - Diğer faktörlerle benzer olmaması.

1.5.3.2.3. İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlendirme sürecinin hayata geçirilebilmesi için hangi yöntemin kullanılacağına karar verilmelidir. Bu karar, organizasyonun yapısına en uygun olan yöntemin seçilmesini gerektirmektedir. Literatüre bakıldığında iş değerlendirme yöntemlerinin “sayısal olmayan yöntemler” ve “sayısal yöntemler” olarak iki temel başlıkta toplanabileceği görülmektedir.

1.5.3.2.3.1. Sayısal Olmayan Yöntemler

- **Sıralama Yöntemi:** Bu sistemde işler, günlük ve sorumluluk ölçütlerine göre kendi aralarında görece olarak sıralanır. Yine bu sistemle iş değerlendirmesi yapılırken; işler bir bütün olarak (herhangi bir faktör dikkate alınmaksızın) en önemli olanından en önemsiz olanına doğru sıralanır. Bunun için ilk önce en fazla önemli veya organizasyon açısından en çok değerli olan iş ile en az önemli olan iş seçilir. Daha sonra diğer işler önem derecelerine göre bu ikisi arasında yer alır. Bu tür değerlendirmeyi yaparken iş tanımlarından yararlanılır (Bingöl, 1990: 259). İlk olarak hangi işlerin kimler tarafından değerlendirileceği belirlenmelidir. Sıralama yöntemine göre, organizasyondaki bir kısım veya tüm işlerin değerlendirilmesi hedeflenebilir. Yalnız, iş sayısının fazla olduğu büyük örgütlerde, tüm işlerin değerlendirilmesinin günlük doğurabileceği dikkate alınmalıdır (Acar, 2007: 105).
- **Sınıflama ve Dereceleme Yöntemi:** Bu yöntem, işleri önceden hazırlanmış sınıflara veya derecelere göre gruplama temeline dayanır. Her sınıfa girecek işler tanımlanıp, kendi grupları içerisinde sıralanır. Yapılan bu sınıflama, ücretler arasındaki farkların belirlenmesindeki temeli oluşturacağından, sınıfları birbirinden ayıran kriterlerin neler olacağı önemli olmaktadır (Alpugan, 1998: 278). Yöntem, her ne kadar sınıflar arası ayırım yapmada yeterli görünse de sınıf içi ayırım yapmaması önemli yanlış anlamalara veya şüphelere yol

açabilmektedir. Bu sakıncayı ortadan kaldırmak için birçok işletmenin sayısal değerlendirme yöntemleri kullanmaya başladıkları görülmektedir (Yalçın, 2002: 243-244).

1.5.3.2.3.2. Sayısal Yöntemler

- **Puanlama Yöntemi:** İş değerlendirme yöntemleri arasında en bilimsel olanı ve bu nedenle de en geniş uygulama alanı bulan puanlama yöntemidir. Söz konusu yöntemde göre, değerlendirilecek olan işler başlıca dört esas ya da karakteristiğe göre ayrılmış ve her karakteristik de çeşitli faktörlere bölünmüştür (Yalçın, 2002: 121-122). Bu faktörler genellikle beceri, sorumluluk, çaba ve çalışma koşulları olarak adlandırılan ana faktörler altında toplanır. Bunlardan beceri faktörü, işin gerektirdiği ve üstlenecek iş görenin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek vb. nitelikleri, yani iş gerekliliklerini içermektedir. Diğer faktörler ise, işin içeriğinden ve yerine getirdiği koşullardan kaynaklanan çalışanın maruz kalabileceği durumları tanımlamaktadır (Acar,2007:116). Bu yöntem, kolay anlaşıldığı, faktör ve derece sayısının uygun olması halinde görevleri birbirinden ayırdığı, rakamsal verilerden yararlandığı ve sistem bir kez kurulduğunda yıllarca aynen kullanılabilirdiği için avantajlıdır. Ancak kurulacak değerlendirme komitesinin uzman ve uygun kişilerden oluşmaması ve sistemin güncellenmesinin gerekliliği dezavantaj sayılabilir (Budak, 2008: 480).
- **Faktör Karşılaştırma Yöntemi:** Söz konusu yöntemde bir görev, önceden belirlenmiş ve anahtar görevler olarak saptanan görevler ile faktör faktör kıyaslanmaktadır. Yöntemin en önemli özelliği; işler değerlendirilirken aynı zamanda ücretlendirme işleminin yapılmasıdır (Budak, 2008: 480). İşlerin değerlemesi sayısal hesaplar içerdiğinden elde edilen verilere güven artmaktadır (Okakin, 2008: 125). Çalışanlara ve işçi sendikasına açıklanması kolay olan faktör karşılaştırma yönteminde, iş değerlendirme görevlerinin birbirleriyle ile

kıyaslanması esasına dayandığından, her görevin göreceli değerinin belirlenmesi açısından faydalıdır. Ancak değerlendirme yapanlar, görevlerin mevcut ücret düzeyleri nedeniyle, aslında gerçek değerinden fazla ücret ödenen bazı görevleri, bilinen yüksek ücret oranı yüzünden öneminden fazla değerlendirme eğilimi gösterebilirler (Budak, 2008: 487).

1.5.4. Ücret Sistemi Yapısının Kurulması

Organizasyonlarda kurulacak ücret sistemleri ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak çalışanları etkileyecek bir konu olduğu bilinmektedir. Ücret, bir boyutu ile organizasyon için gider niteliği taşımakta, diğer boyutu ile ise, çalışan bakımından gelir olma özelliği taşımaktadır. Ücretin bu özelliği, ücret sistemlerinin en uygun çerçevede belirlenmesinde ve gerektiğinde geliştirilip değiştirilmesinde oldukça hassas bir notayı işaret etmektedir (Okakın, 2008: 129-130).

1.5.4.1. Piyasa Ücret Araştırmaları

Piyasa ücret araştırmaları, her işe ödenen ücretin incelenmesine değil, daha çok kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yöneliktir. Ancak sağlıklı bir karşılaştırma olanağının doğması için karşılaştırılan kilit işlerin aynı nitelikleri taşımasına özen göstermek gerekir. Piyasa ücret araştırması sadece organizasyonlar tarafından değil, aynı zamanda işçi sendikalarınınca da özellikle toplu sözleşmelere dayanak niteliği taşıması açısından gerçekleştirilmektedir.

1.5.4.2. Organizasyonun Mevcut Ücret Düzeyinin Analizi

Organizasyonun mevcut yapısı içindeki işlerin ücretlerinin ne düzeyde olduğu, hangi işlerde çalışanların ne kadar ücret aldıkları, bu ücretlerin eşitlik, objektiflik, açıklık vb. ilkelere uygun olup olmadığının belirlendiği süreçtir. Bu süreçte organizasyondaki önem derecesine göre işlerin ücret bazlı sıralaması

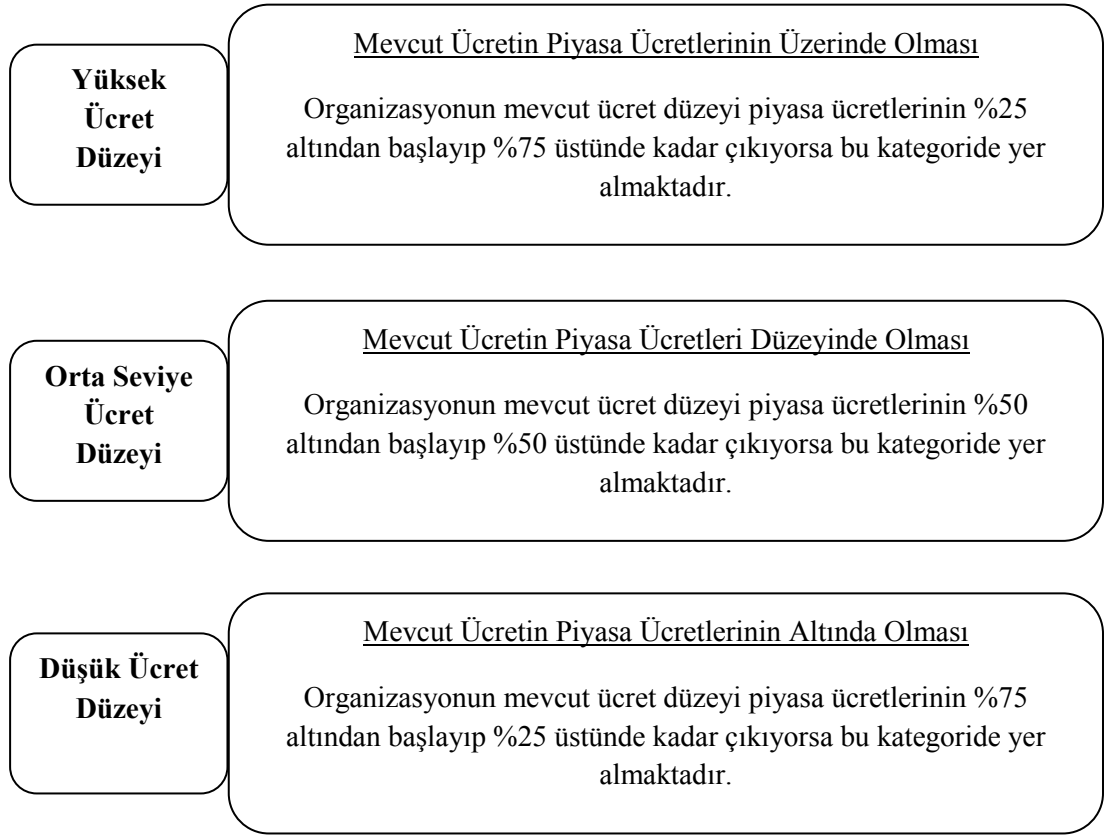
gerçekleştirilir ve işlerin puan değerlerine göre hangi işe düşük, hangi işe yüksek ücret verildiği tespit edilir. Kısaca, bu aşama organizasyon kendi içindeki ücret durumunu tespit etmektedir.

1.5.4.3. Organizasyonun Mevcut Ücret Düzeyi ile Piyasa Ücretlerinin Karşılaştırılması

Organizasyonda çalışanların iş tatmini, istihdamı, motivasyonu ve performansı üzerinde, diğer organizasyonların ücret düzeylerinin olumlu ya da olumsuz bir takım etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle ücret düzeyleri belirlenirken işgücü piyasasında ve yürürlükte bulunan ücret düzeyleri dikkate alınmakta, ücret araştırmaları yapılmaktadır (Okakın, 2008: 99).

Ücretler, ister uluslararası, ister ulusal, isterse de bölgesel düzeyde belirlensin tüm çalışanlar için önem taşımaktadır. Bu nedenle organizasyonlar, faaliyet gösterdiği alanda ücret düzeyinin ne olduğunu bilmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların sonucunda karşımıza Şekil 20’de gösterilmiş olan üç farklı durum çıkmaktadır. Organizasyonların mevcut ücretleri ya piyasa ücretlerinin üstünde, ya eşit düzeyde, ya da altında olmaktadır (Matris ve diğerleri, 2008: 370). Organizasyonun hangi durumda olacağı, bir başka ifade ile hangi piyasaya göre hangi ücret düzeyinde çalışanlara ödeme yapacağı; organizasyonun finansal kaynaklarına, rekabet baskısına, işgücü piyasasındaki arz-talep dengesine bağlıdır (Mathis ve diğerleri, 2008: 372).

Şekil 20: Mevcut Ücret ve Piyasa Ücretlerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Mathis ve diğerleri, 2008: 370.

1.5.4.4. İşlerin Ücretlendirilmesi

İşlerin ücretlendirilmesinde üç farklı yaklaşım izlenebilir. Bunlar; işlerin tek tek ücretlendirilmesi, ücret basamaklarının ve bantlarının oluşturulmasıdır (Budak, 2008: 490-495).

- **İşlerin Tek Tek Ücretlendirilmesi:** Bu yaklaşımda işler, kullanılan değerlendirme yöntemine göre sıralarına, derecelerine ya da puanlarına göre tek tek ücretlendirilir. Bunun sonucunda organizasyonda kaç tane iş varsa, o kadar ücret düzeyi ortaya çıkar. Eğer organizasyon küçük ya da orta büyüklükte ise, organizasyonda çok fazla sayıda iş yok ise; her bir iş ayrı ayrı ücretlendirilebilir. Eğer organizasyonda çok sayıda iş mevcutsa işlerin ayrı ayrı ücretlendirilmesi mantıklı değildir, çünkü

değerleri birbirine çok yakın işlerin dahi ücretleri çok küçük farklılıklar gösterebilir. Bu durum, ücretlerin hesabındaki iş yükünü arttırıcı bir etki oluşturacaktır. Yöntemin zaman alıcı ve karmaşık olmasından dolayı ücret analistleri işleri belirli gruplar altında toplamayı tercih ederler.

- **Ücret Basamaklarının Oluşturulması:** Yapılan çalışmalar sonucunda çeşitli faktörler dikkate alınarak ve her işe kapsam ve önemine göre puan verilerek değerlendirildikten ve işlere ait piyasa ücret ortalamaları belirlendikten sonra, puanlardan hareket edilerek işlere ödenecek yeni ücretlerin saptanması evresine geçilir. Bu yöntemde çalışanlara ödül vermek mümkün olmayacaktır. Çünkü ücretin yükseltilmesi için daha üst puan derecesinin gerektiği bir göreve getirilmesi lazımdır.
- **Ücret Bantlarının Oluşturulması:** Bu yönetime göre işler puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Bunun sonucunda grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene ücret bandı adı verilir. Bu süreçte dikkate alınması gereken temel faktörler; bantların sayısı, yüksekliği ve birbirlerine olan konumlarıdır. Bant sayısı, seçilecek puan aralığı sayısı kadardır.
- **Çalışanların Ücret Gelirlerinin Belirlenmesi:** Eğer organizasyon küçük ya da orta ölçekli ise ve organizasyondaki işlerin sayısı ve çeşidi çok fazla değil ise, bu organizasyonda iş değerlendirme tekniği olarak sıralama ya da sınıflama yöntemi kullanılmış olabilir. Sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda organizasyondaki bütün işler değerlendirme komitesi tarafından önem derecesine göre sıralanır ve değerlendirme komitesi tarafından her iş için kök ücret belirlenir. Daha sonra çalışanın çalışma süresi ve organizasyonun ödeme politikasına göre günlük, haftalık ya da aylık ücret belirlenir. İş değerlemesi sınıflama yöntemine göre yapıldıysa, çeşitli görevler için oluşturulmuş iş gruplarının her bir sınıfı için taban ve tavan ücreti belirlenir.

1.5.5. Ücret Sistemleri

İşverenler için ücret sistemlerinin özellikleri birçok açıdan önem taşımaktadır. İşverenler tarafından organizasyonun stratejik hedefleriyle uyumlu, ekonomik dalgalanmaların çalışan maliyetleri üzerindeki etkisini dengeleyebilecek şekilde esnek, verimliliği arttıran, çalışanların performansının ödüllendirilebildiği ve bilgi, beceri ve deneyime sahip çalışanları işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturmak amaçlanmaktadır (Erdut, 2002: 46).

1.5.5.1. Zamana (Kıdeme) Dayalı Ücret Sistemleri

Kıdem esasının temeli organizasyonlarda geçirilen sürelerle göre ücret artışlarının sağlanmasıdır. Ücret artışı için tek geçerli ölçüt hizmet yıllarının az veya çok olmasıdır. Çalışan organizasyondaki hizmet yılına uygun olarak önceden belirlenmiş miktarda ücret ya da ücret artışına hak kazanır. Genellikle güdüleyici hiçbir özelliği olmayan bu sistem yöneticiler tarafından da pek tutulmamakta ve zorunlu olmadığı durumlarda kullanılmamaktadır. Kıdem esasının zorunlu olarak kullanıldığı veya en az zararla kullanılabileceği durumlar şunlardır (Aldemir ve diğerleri, 1998: 249-250):

- Bireyler arasında yerine getirdikleri iş açısından önemli farklılıkların olmaması,
- Performans değerlemesinin çok zor yapılabildiği durumlar,
- Çalışanların performans esasına dayalı ücret sistemlerini kabul etmemeleri,
- Çalışanın sendikalı olduğu ve sendikanın da performans değerlemesine dayalı ücret sistemlerine karşı olması.

1.5.5.2. Ana (Kök) Ücret Sistemleri

Ana (kök) ücret sistemleri başlığı altında işte geçirilen zamana dayalı ücret sistemleri, parça başı ücret sistemleri ve götürü ücret sistemleri incelenecektir.

1.5.5.2.1. İşte Geçirilen Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Bilinen ücret türlerinin en eskilerinden olan bu sistemde ücret saat başına, gündelik, haftalık veya aylık olarak belirlenmekte ve ödenmektedir. Bu sistemde işin miktarı, kalitesi ve niteliği ile ücret tutarı arasında doğrudan bir ilişki söz konusu değildir (Alpugan, 1998: 279). Bu sistemde ücreti belirleyen ölçü zamandır. Yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın çalışanın işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir. Ücretler çalışılan zamana bağlı olarak temel (ana-kök) ücret üzerinden belirlenebilir. Temel ücretler belirli iş sınıfları için belirlenmiş olan standart ücretlerdir (Budak, 2008: 497).

1.5.5.2.2. Parça Başı Ücret Sistemleri

Söz konusu sistem temelde basit olarak nitelendirilebilir. Bu sistemde ücret, sarf edilen zamana göre değil, üretilen ürün miktarına bakılarak ödenmektedir. Burada çalışan harcadığı zamana göre değil, ürettiği parça sayısına göre ücret alır. Ücretin hesabında çalışanın harcadığı zaman dikkate alınmaz. Çalışanın geliri; yapılan iş miktarının, işin birim fiyatı ile çarpımı ile ortaya çıkmaktadır (Budak, 2008: 499). Yüksek verimlilik düzeyini yakalayabilen çalışanlar için daha fazla gelirin elde edildiği bu sistemde, ekonomik krizlerin yaşandığı dönemlerde çalışanlara belirli bir ücret düzeyinin garanti edilememesi söz konusudur. Öte yandan çalışanların daha fazla gelir elde etmek adına hızlı çalışmalarını iş kazalarının ortaya çıkmasına veya ürünlerin kalitesinin azalmasına neden olabilecektir.

1.5.5.2.3. Götürü Ücret Sistemleri

Söz konusu sistemde çalışandan belirlenmiş bir ücret karşılığında belirlenmiş olan işin yapılması istenir. Çalışan işi kısa zamanda yerine getirirse zamandan kazanmış olur, belirlenen ücrette değişiklik gerçekleşmez. Öte yandan belirlenen zamandan daha uzun bir sürede işin bitirilmesi söz konusu olduğu durumda ise çalışanın ücretinden kesinti yapılmaktadır (Budak, 2008: 500-501). Bu sistemde çalışanın zararına bir durum söz konusudur. Çalışanın işi önceden bitirmesi durumunda sadece zamandan tasarrufu söz konusudur, işin belirlenen süreden sonraya sarkması durumunda ise çalışanın gelir kaybı kendini göstermektedir.

1.5.5.3. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmeleri anlamına gelmektedir. Performansa dayalı ücret uygulayan organizasyonlarda artış, herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2007: 464).

Birçok organizasyonda performans değerlendirme sistemi yöneticilerin ve çalışanların zayıf ve güçlendirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkartmaya yönelik olmaktadır. Bu nedenle eğer organizasyonda performans değerlendirme sistemi ile ücret sistemleri arasında bağlantı kurulacaksa aradaki bağlantı açık ve herkes tarafından anlaşılabilir şekilde kurulmalıdır. Öte yandan söz konusu bağın kurulmasında zamanlama sorunu ortaya çıktığı görülmektedir. Performansın değerlendirilmesi geçmiş dönemi baz alırken, yapılan ücret artışları gelecek dönemi etkilemektedir. Ancak gelecek dönemde çalışanın performansının ne olacağı bilinmemektedir (Rudman, 2003: 178-179).

Genel olarak bakıldığında üç temel performansa dayalı ücret ödemesi yapıldığı görülmektedir. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Rudman, 2003: 182-184):

- **Yüksek Başarıya Dayalı Ödemeler:** Bu ödeme türü en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir. Genel olarak basit bir sistem olmakla birlikte organizasyon için kritik öneme sahip bir performansa imza

atan ya da başarıyı yakalayan çalışana yapılan ödemeyi ifade etmektedir.

- **Bireysel Başarıya Dayalı Ödemeler:** Bu tür ödemeler ölçülebilir çıktılar ve sonuçlar (satış grafikleri, kar artışları vb.) dikkate alınarak yapılmaktadır. Ödemelerin gerçekleştirilmesi için belirli bir zaman dilimi yoktur, çalışanın başarısını takiben gerekli ödemeler yapılmalıdır.
- **Grup Başarısına Dayalı Ödemeler:** Diğer ödeme türlerinden farklı olarak grup başarısına dayalı ödemelerde grubun, takımın, bölümün ya da organizasyonun bütününün performansına dayalı olarak ödeme yapılmaktadır. Genel olarak ilgili toplulukta bulunan çalışanlara aynı tutarda ödeme yapılmaktadır. Ancak bu ödeme türü, çalışanın bireysel motivasyonunu olumlu yönde etkileyip etkilemediği ile ilgili soru işaretleri taşımaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemlerinin çalışanları motive etmesi için aşağıda sıralanan özellikleri taşıması gerekmektedir (Uyargil, 1994: 128):

- Çalışanlar, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inandırmalı,
- Çalışanların gözünde ücretin önemini arttırmalı,
- Başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı,
- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON STRATEJİLERİ

İnovasyon stratejileri rekabetin arttığı, hızın, kalitenin, bilginin, esnek üretimin önem kazandığı günümüz ekonomilerinde, organizasyonlar rekabet avantajı sağlamak için yenilik yapmak ve farklı olmak zorundadır. Bu nedenle inovasyon stratejileri organizasyonlar için en az diğer stratejileri kadar önemli bir noktada yer almaktadır. Bu bilgiden hareketle çalışmanın ikinci bölümünü oluşturacak olan inovasyon stratejileri; strateji ve stratejik yönetim, inovasyon ve inovasyon stratejileri ana başlıklarını içermektedir.

2.1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

İnovasyon stratejilerine değinmeden önce strateji ve stratejik yönetim kavramlarına değinilecektir. Bu sayede inovasyon kavramının yoğunlukla inceleneceği bölüme geçişte bütünsellik sağlanması amaçlanmaktadır.

2.1.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramı literatürde birçok çalışmaya konu olmuş ve birçok bilim insanı tarafından tanımlanmıştır. İlk olarak literatürde yer alan ve öne çıkmış strateji tanımlarına yer verildikten sonra, stratejinin benzer kavramlar ile ilişkisine yer verilerek aralarındaki farklar ve benzerlikler ortaya konacaktır.

2.1.1.1. Ekonomik ve Yönetimsel Anlamda Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesinin kökenine bakıldığında yunan “strateos” kelimesinden gelmekte olduğu ve “ordu yönetmek” anlamında kullanıldığı görülmektedir. Ancak, Yunan askeri uygulamaları ile günümüzün modern stratejileri arasında doğrudan yahut tarihsel bir bağ bulunduğu söylenememektedir. Buna rağmen, askeri ve

organizasyonel stratejiler benzer bir yol ile tanımlanabilmekte ve aşağıda yer alan maddeleri içermektedir (Slack ve Lewis, 2011: 5):

- Belirlenen hedefe ulaşmak için izlenecek yolun genel olarak çizilmesi.
- Belirlenen hedefe ulaşmak için yapılacak girişimlerin, uygulamaların neler olacağını ve bunların sınırlarının belirlenmesi.
- Uzun dönemli hedeflere ulaşmanın kısa dönemli hedeflere ulaşmaktan daha önemli olduğunun vurgulanması.
- Bireysel kazanımlardan ziyade resmin tamamının görülmesinin önemini vurgulanması.
- Belirlenen hedeflere ulaşırken karşılaşılabilecek karmaşa ve hedeften sapma durumlarında tarafsız bir yönetim tavrı takınılması.

Strateji temel olarak, organizasyonun günümüzün rekabetçi koşullarında nasıl avantaj sağlayacağı ile ilgilidir. Bu nedenle iyi belirlenen stratejiler organizasyona birçok avantaj sağlamaktadır (Barney ve Hesterly, 2006: 5). Bu avantajlar organizasyonların geleceğe daha güvenle bakmaları ve yaşamlarını uzun yıllar sürdürmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bu önemin farkına varan yöneticiler organizasyonların stratejilerini belirleme noktasında yoğun çalışmalar yürütmelidir.

Organizasyon açısından strateji; yönetim kademesinin organizasyonu başarılı kılmak için önceden belirlediği faaliyetler ve yaklaşımlar olarak tanımlanabilir. Bu anlamda strateji, bir organizasyonun ana amaçlarını, politika ve faaliyetlerini belli bir mantık çerçevesi içinde bütünleştiren ve organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan dinamik kararlar topluluğudur (Akyüz, 2002: 25).

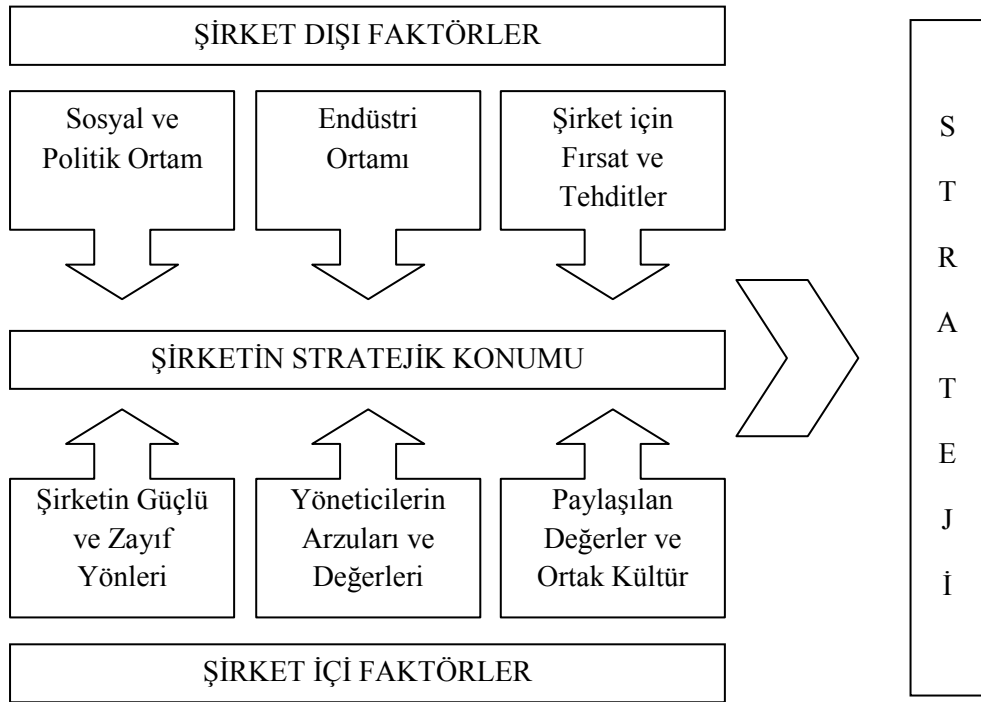
Diğer bir tanımda ise strateji; amaçlar doğrultusunda, hedeflere ulaşabilmek için öngörülen politikaların çerçevesi içerisinde yapılması gerekli ardışık eylemler şeklinde tarif edilebilir (Garih, 2008: 91).

Öte yandan strateji, organizasyonun ve yöneticilerin ne yaptığını ve sorunlara karşı nasıl tavrı takınacaklarını ortaya koymaktadır. Bilindiği üzere her organizasyona uyan belli bir strateji bulunmamaktadır. Strateji organizasyonun kaynaklarına ve hedeflerine uygun, uygulanabilir ve organizasyonun mevcut durumunda değişiklik yaratacak ölçüde etkili olmalıdır (Thompson ve Martin, 2005: 8). Tanımda vurgulandığı üzere strateji her organizasyon için benzersiz bir yapı

taşımak durumundadır. Aynı sektörde faaliyet gösteren ve aynı dış çevreden etkilenen yahut etkileyen organizasyonların dahi iç dinamiklerinde farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıklar stratejilerinin de farklılaşmasına yol açmakta, birebir aynı strateji iki farklı organizasyon tarafından hayata geçirilememektedir.

Görüldüğü üzere stratejinin oluşturulmasını etkileyen faktörler organizasyon içi faktörler ve organizasyon dışı faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Organizasyon içi faktörler, stratejinin oluşumuna organizasyon içindeki dinamiklerin etkisini ifade ederken, organizasyon dışı faktörler ise, organizasyonun dışından gelen ve müdahale edilmesi, değiştirilmesi güç olan faktörlerdir. Organizasyonların iç faktörleri daha kolay kontrol edebildiğinden dolayı stratejilerini oluştururken söz konusu faktörlerde daha fazla değişiklik yapma olanağına sahiptir. Organizasyon içi ve dışı faktörler birlikte organizasyonun stratejik konumunu oluşturur. Bu konum da stratejinin tanımlanmasına yardımcı olur (Ertuna, 2008: 143).

Şekil 21: Stratejiyi Etkileyen Faktörler



Kaynak: Ertuna, 2008: 143.

Strateji kavramındaki diğer önemli bir nokta ise, stratejinin organizasyonun temelini etkileyecek kadar büyük ve önemli kararlardan oluşmasıdır. Örneğin, yeni açılacak ve on kişinin çalışacağı bir satış noktası uluslararası bir organizasyon için stratejik bir karar olmayabilir. Fakat küçük bir organizasyon için aynı karar stratejik önem taşıyabilir (Lasher, 2005: 1). Görüldüğü üzere organizasyonların yapılarına göre alınan kararlar stratejik olma ya da olmama özelliği taşımakta, her alınan karar stratejik olarak nitelendirilememektedir.

Günümüzde organizasyonlar stratejilerini oluştururken temel olarak aşağıdaki unsurlardan yararlanmaktadır (Lasher, 2005: 5):

- Yönetim biliminin genel prensipleri.
- Organizasyonun faaliyet alanına ait en uygun analiz teknikleri ve görüşler.
- Organizasyonun faaliyet alanında yer alan, sadece o alana ait olan analiz ve tanımlama yöntemleri.

Tüm bunların yanı sıra strateji organizasyonların tüm unsurlarını kapsamaktadır. Organizasyonun sahip olduğu tüm unsurları kapsayan strateji kavramına; üretilen ürünler, yeni üretilen ürünler, piyasaya yönelik uygulamalar, çalışanlar ve müşteriler ile ilişkiler gibi birçok unsur dahildir (Lasher, 2005: 2).

Strateji, planlama, seçim yapma ve karar verme konularında organizasyonlara büyük değer ve başarı kazandırmaktadır. Etkileyici ve dikkate alınan stratejiler organizasyonların başarılarında büyük bir pay sahibiyken, zayıf ve anlaşılması güç stratejiler ise, organizasyonun başarısızlığına neden olabilmektedir (Kourdi, 2009: 3). Bu nedenle stratejinin tüm çalışanlar ile paylaşılması ve anlaşıldığından emin olunması stratejilerde belirlenen hedeflere ulaşmak konusunda kritik önem taşımaktadır.

Farklı tanımlardan yola çıkılarak ortaya konabildiği üzere strateji; organizasyonları temelinden etkileyen ve gerek iç gerekse dış çevreye ilgili bir kavramdır. Bu nedenle stratejinin benzer kavramlar ile ilişkisini incelemek stratejinin bu kavramlarla karıştırılmasının önüne geçmek ve strateji kavramının daha iyi anlaşılması adına yararlı olacaktır.

2.1.1.2. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji ile benzer olarak nitelendirilen amaç ve hedefler, vizyon, misyon, taktik ve politika kavramlarına yer verilerek stratejinin bu kavramlara benzer ya da bu kavramlardan farklı yönleri açıklanacaktır.

2.1.1.2.1. Strateji, Amaç ve Hedefler

Amaçlar; bir organizasyonun gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade etmektedir. Amaç belirleme, stratejinin belirlenmesinde önce gerçekleştirilen bir aşamadır. Amaçlar, organizasyon kaynaklarının gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçların gerçekleştirilmesinde bir araç niteliğindedir. Öte yandan amaçlar organizasyonun ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanırken, hedefler ise; amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını ifade etmektedir (Eren, 2000: 8).

Stratejinin var olma sebebi, organizasyonun, amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Ancak strateji uzun vadeli bir süreç olup, stratejisi olmayan organizasyonlar amaçlarını saptayamazlar ve amaçları saptamak için gerekli hesapları yapamazlar (Akyüz, 2002: 119). Bu nedenle amaçların belirlenmesinden sonra stratejiler oluşturulmalıdır.

2.1.1.2.2. Strateji ve Vizyon

Vizyon, strateji ile çok yakından ilişkili bir kavramdır. Strateji ne kadar gelecekle ilgiliyse vizyon da o kadar gelecekle ilgilidir. Vizyona sahip olmak sadece organizasyonlarla değil aynı zamanda kişilerle de ilgili bir özelliktir. Kişilerin diğer bir ifadeyle organizasyondaki çalışanların vizyonları işletme vizyonu ile örtüştüğü ölçüde başarıdan söz etmek mümkündür.

Vizyon; bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenler ile ilgili açıkça ifade

edilen ve o kişinin kendine özgü düşünceleridir. Diğer bir ifadeyle vizyon; kişinin kendine özgü bakış açısı ve derinliğini ifade eder (Eren, 2000: 11).

Ayrıca vizyon aşağıda sıralanan özelliklere sahip olmalıdır (Bütüner, 2004: 15):

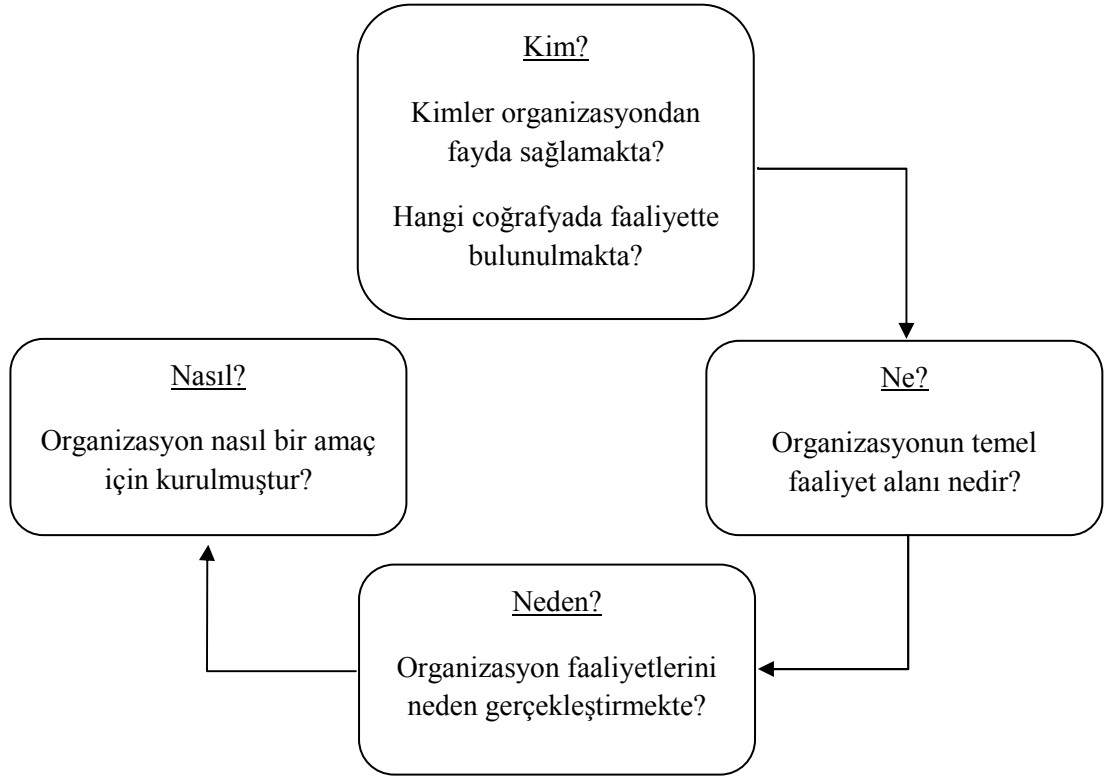
- Rota yerine hedefler açıkça belirlenmeli, hedeflerin tanımlanmasına yardımcı olmalıdır.
- Uygun bir şekilde biçimlenmeli, arıtılmış yani karmaşıklıktan uzak ve erişilebilir olmalıdır.
- Stratejinin geliştirilmesine kılavuzluk etmelidir.
- Kısa, tutarlı ve odaklanmış olmalıdır ancak esnek bir yapıya sahip olması gerektiği de unutulmamalıdır.

Kısaca amaç ve stratejiler vizyonun ham hayallerinden birtakım analiz ve değerlendirmeler yapılarak titiz bir şekilde ortaya çıkarılan ve uygulanması organizasyon tarafından resmen benimsenmiş kavramlardır. Vizyonun zenginliği, amaç ve stratejilerin zenginliğini de sağlar. Öte yandan vizyon, stratejinin, amacın ve de misyonun çıkış veya ilham kaynağıdır (Eren, 2000: 12). Görüldüğü üzere vizyon ve strateji kavramları arasındaki en temel bağ ikisinin de ileriye dönük faaliyet alanlarını işaret ediyor olmasıdır.

2.1.1.2.3. Strateji ve Misyon

Misyon, organizasyonun kendisini tanımlaması ile ilgili bir kavramdır. Organizasyonun faaliyette bulunduğu piyasa, ürettiği ürün ve hizmetler, fonksiyonlar veya faaliyetler bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir organizasyonda, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2002: 144). Kendisi ile ilgili doğru bir tanımlamada bulunabilen organizasyonlar sadece çalışanlarına değil, dış çevresine de kim olduğu konusunda net bir mesaj verecektir.

Şekil 22: Organizasyonlarda Misyonun Oluşturulması



Kaynak: Joyce ve Wood, 2001: 69.

Organizasyonun misyonu, stratejinin belirlenmesi sürecinde için temel oluşturmaktadır (Joyce ve Wood, 2001: 75). Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani organizasyon kaynaklarının tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece organizasyon neyi yapacağını, topluma ne tür katkılarda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir. Strateji ise, kaynakların misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarda dağıtılacağını gösteren daha somut bir kavramdır. O halde misyonun stratejilerin temeli olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunur ve uygulamaya yaklaştırır (Eren, 2000: 12-13). Somut ve uygulanabilir stratejiler şüphesiz organizasyonlar için önemli bir unsur olmakta ve misyon tanımlamalarıyla birlikte bugünü ve geleceği şekillendirmektedir.

2.1.1.2.4. Strateji ve Taktik

Taktikler de aynen stratejiler gibi bir plan türü olup, stratejinin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa süreleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olamayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlar bütünüdür. Süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük, ancak dinamik faaliyetlerdir. Taktikler stratejinin bir parçası olduğundan, onun gibi nihai sonuca odaklı değildir ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 35).

Taktikler, organizasyonun ne kadar değer yarattığının ve ne kadar kazanım elde ettiğinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Örneğin, okunma oranı artan bir gazeteye ilan vermek isteyen firma sayısı artacaktır. Öte yandan gazetenin çok fazla ilan yayınlaması okuyucuları rahatsız edebilecek ve okunma oranının düşmesine neden olacaktır. Burada, gazetenin izlenmesi gereken taktik önem taşımaktadır. Ne kadar kazanım elde edeceğine ve bunun yanında okuyucularına ne kadar faydalı olacağına dair etkili bir taktik geliştirmelidir (Casadesus-Masanell ve Ricart, 2009: 14). Örnekte de vurgulandığı gibi taktikler daha kısa vadeli olmakla birlikte karşılaşılan durumlara göre şekil almakta ve esnek bir yapı göstermektedir.

2.1.1.2.5. Strateji ve Politika

Politika; organizasyonlarda, arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber ve pusula olarak tanımlayabilir. Çalışanlar, buldukları organizasyonda işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini bu rehber aracılığıyla öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanır (Ülgen ve Mirze, 2007: 35).

Strateji ile politika farklı kavramlar olsa da aralarında bazı benzerlikler de mevcuttur. Politikanın stratejiye benzer özelliklerinden biri, her ikisinin de uzun süre için belirlenmiş olmasıdır. Fakat politikadaki esneklik daha önce de belirtildiği

üzere stratejiye nazaran daha azdır. Çünkü stratejiyi belirten değişken çevre, onun içerdiği temel kararların da değiştirilmesine neden teşkil eder. Politika ve strateji amaca bağlılıkları açısından da birbirlerine çok benzerler ancak strateji amaçla daha yakından ilgilidir. Stratejik faaliyet eldeki bütün güçlerin amaca yönlendirilmesi şeklindedir, diğer yandan politikada bu bağlılık daha gevşektir. Toplam politik uygulamalar amaca yönelmiş olsa dahi, her politik uygulamayı işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirme ile izah etmek olanaklı değildir (Eren, 2000: 14).

Politikaya, organizasyonun belirli bir ülkeye konsantre olması, belirli kurumların dışındakiler ile iş yapmaması, belirli bir yaş sınırının üzerindeki çalışanları istihdam etmemesi örnek teşkil etmektedir (Garip, 2008: 91).

2.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejinin incelenmesinden sonra stratejik yönetim kavramına değinilecektir. Kavramın tanımından sonra amaçları, özellikleri ve yararları literatür taraması ile elde edilen bilgiler ışığında açıklanacaktır.

2.1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim; organizasyonun belirleyeceği ve organizasyona rekabetçi ortamda avantaj sağlayacak olan stratejinin belirli bir mantık zincirine bağlı olarak ortaya konması süreci olarak tanımlanmaktadır (Barney ve Hesterly, 2006: 5).

Diğer bir tanımda ise stratejik yönetim; organizasyonların uzun dönemde yaşamlarını devam ettirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmeleri için, eldeki tüm üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı, hammadde vb.) etkili ve verimli olarak kullanılması şeklinde açıklanmaktadır (Doğan ve Demiral, 2008, 15).

Stratejik yönetimin devamlılığı sektör farkı göz etmeden, büyük organizasyonların dahi uzun dönemli değişimleri ve gelişimleri için önem taşımaktadır. İnovasyon ve yaratıcılık her zaman çalışma hayatında önemli olmakla birlikte, vurgulanması gereken; bu iki unsurun günümüzde öneminin çok daha fazla

artmış olduğudur. Organizasyonlar, bu unsurları gelişmenin temeli olarak gördüklerinde, yöneticilerinden inovasyon ve yaratıcılık fırsatlarını yakalamalarını beklemektedir (Joyce ve Wood, 2001: 9).

Bilindiği üzere stratejik kararlar organizasyonun tamamını kapsadığı gibi daha mikro ölçekte, organizasyon bölümlerini ilgilendirecek şekilde de alınmaktadır. Stratejik yönetim hiyerarşik yapı içinde koordinasyon sağlar. Strateji ile üst yönetim tarafından hedefler oluşturulmakta ve organizasyon içinde amaçlar hiyerarşisi oluşturularak, farklı birim ve kademelerin birbirinden bağımsız amaç belirlemesi önlemekte böylece organizasyon içinde bütünlük ve koordinasyon sağlamaktadır. Stratejik yönetim organizasyonun devamlılığı için hayati önem taşıdığından dolayı tepe yönetimin bir görevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan organizasyonun geleceği ve devamlılığını yakından ilgilendiren bu tür önemli bir sürecin sorumluluğu da tepe yönetimine ait olduğu unutulmamalıdır.

Literatüre bakıldığında birçok farklı stratejik yönetim süreci olduğu görülmektedir. Genelde küçük ölçekli organizasyonların resmi olmayan bir stratejik yönetim süreci bulunmaktadır. Bu organizasyonlar kararlarını karşılaştıkları duruma göre kararlar verip yollarına devam etmektedir. Büyük ölçekli organizasyonların ise, üç ya da altı ay öncesinden gelecek yıla yönelik resmi bir stratejik yönetim süreçleri bulunmaktadır. Bu süreçte, organizasyonların bölümleri de stratejik planlarını yapmakta ve bu planlar organizasyonun tamamının izlediği planlar ile uyumlu olmaktadır (McKeown, 2012: 129-130).

Stratejilerin gelişim ve uygulama süreçlerine bakıldığında birçok farklı terim ile (bütçeleme, uzun dönem planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim) benzer anlama gelecek şekilde kullanıldığı görülmektedir. Tüm bu terimler özünde benzer anlamlar ifade etmekle birlikte, farklılıklar da göstermektedir (Aaker, 2001: 8-9). Söz konusu farklılıklar ve günümüz stratejik yönetim kavramına ulaşana kadar geçen süreç aşağıda yer alan tabloda belirtilmektedir.

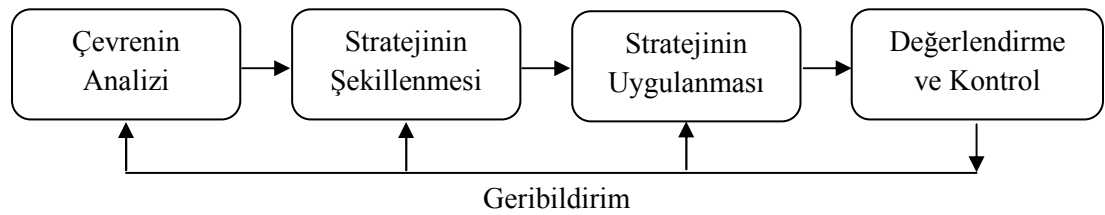
Tablo 4: Yönetim Sistemlerinin Gelişimi

	Bütçeleme	Uzun Dönem Planlama	Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim
Hedeflenen Alan	Bölümleşme ve sorunları çözme	Büyüme öngörülleri ve sorunları çözme	Değişken stratejik baskı ve kapasite sorunları	Stratejik sürprizleri ve hızlı değişimleri yönetmek
Dayanak Noktası	Tecrübeler	Devamlılığı olan geçmiş trendler	Devamlılığı olmayan ancak tahmin edilebilir yeni trendler	Devamlılığı olmayan ve ani olarak değişen trendler
Süreç	← Periyodik →			Anlık
Zaman Aralığı	1930'lardan itibaren	1950'lerden itibaren	1970'lerden itibaren	1990'lardan itibaren

Kaynak: Aaker, 2001: 10.

Organizasyonlara uygun stratejilerin belirlenmesi zor bir süreçtir. Bu süreçte yapılması gereken en uygun yöntem; organizasyonun dikkatli ve sistemli bir şekilde stratejik yönetim adımlarını takip etmesidir (Barney ve Hesterly, 2006: 5).

Şekil 23: Stratejik Yönetim Sürecinin Temel Bileşenleri

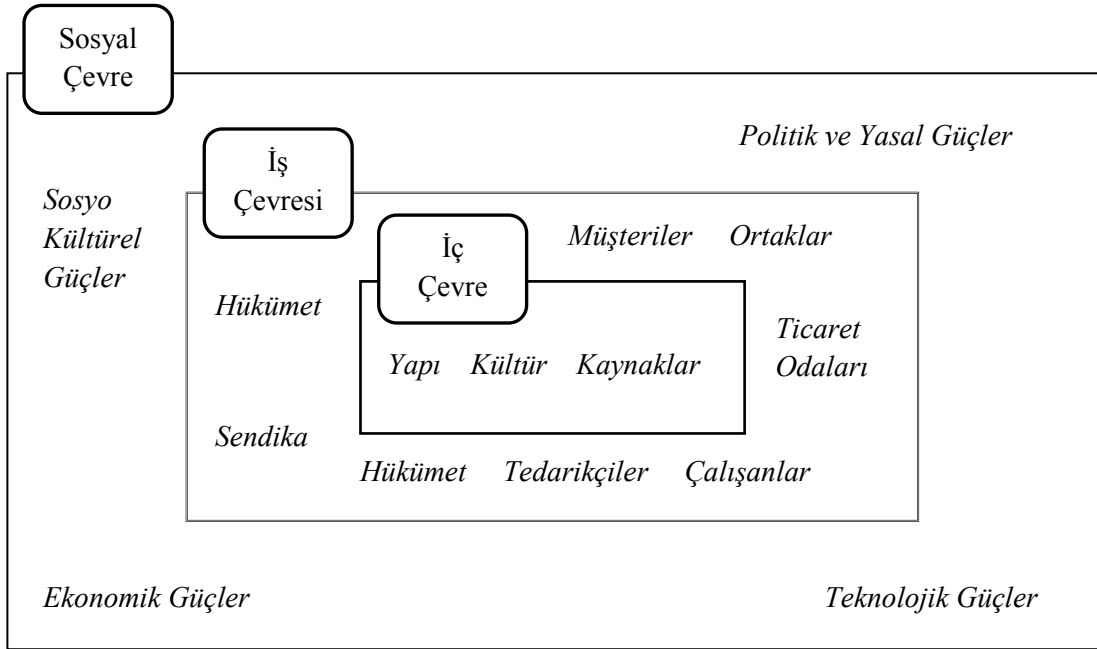


Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2006: 11.

Çevrenin analizi, iç ve dış çevrenin dikkatli bir şekilde gözlemlenmesi, değerlendirilme ve buralardan gelen bilgelerin toplanması sürecidir. Bu süreç SWOT analizi adı verilmektedir. SWOT analiz ile organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri, karşılaşılan fırsatlar ve tehditler ortaya konmaktadır (Analoui ve Karami,

2003: 6). Dış çevre, yani organizasyonun karşısına çıkan fırsatlar ve tehditler yöneticilerin kontrolü dışında gelişen unsurları içermektedir. Dış çevreye müdahale ve dış çevreyi şekillendirme zordur. İç çevre ise, organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri kapsayan bir alanı ifade etmektedir. Organizasyonun güçlü veya zayıf yönleri; organizasyon yapısı, kültürü ve kaynaklarından ötürü ortaya çıkmaktadır. Şekil 24'te organizasyonu etkileyen çevresel faktörler detaylı olarak yer almaktadır (Wheelen ve Hunger, 2006: 10-12).

Şekil 24: Organizasyonu Etkileyen Çevresel Faktörler



Kaynak: Wheelen ve Hunger, 2006: 12.

Stratejiler, organizasyonların bölümleri düzeyinde belirlenebileceği gibi, organizasyonun tamamını kapsayan bir stratejinin belirlenmesi de mümkündür (Barney ve Hesterly, 2006: 11). Stratejinin şekillenmesi süreci, uzun dönemli bir planlamayı ve SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan verilerin detaylı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Öte yandan strateji oluşturulurken organizasyonun misyonu, vizyonu, politikaları ve diğer unsurları göz önüne alınıp,

organizasyona en uygun stratejini belirlenmesi gerekmektedir (Wheelen ve Hunger, 2006: 14-15).

Stratejinin uygulamaya geçirilmesi, organizasyonun mevcut programlarının geliştirilmesi, bütçelerin ve süreçlerin yeniden oluşturulmasının gerektiği bir süreçtir. Bu süreç, organizasyonun genelindeki kültür, yapı ve/veya yönetim şekillerinin değiştirilmesini gerektirebilir (Wheelen ve Hunger, 2006: 16). Stratejinin uygulama aşaması aslında kağıt üzerinde belirlenenlerin hayata geçirilmesi aşamasını ifade etmektedir. Belirlenen stratejilerin uygulama aşamasında birçok eksikliği ortaya çıkabilir. Bu nedenle stratejik yönetim süreci uygulama aşaması ile son bulmamakta, değerlendirme ve kontrol sürecinin hayata geçilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme ve kontrol aşamasında oluşturulan stratejiler sonucunda elde edilen performans ve süreç çıktılarının istenilen düzeyde olup olmadığı gözlemlenmektedir. Öte yandan bu aşama organizasyonun zayıf yönlerinin hala var olup olmadığını ve geliştirilmesi gereken noktaların tespitini sağlamaktadır. Gerektiği takdirde yöneticiler aksaklık olan noktaya müdahale etmekte ve iyileştirme çalışması yapılmaktadır. Bu aşamanın uzantısı olan geribildirim ise, yine söz konusu zayıflıkların tespiti ve giderilmesi noktasında büyük önem taşımaktadır (Wheelen ve Hunger, 2006: 17-18). Geribildirimler sayesinde organizasyondaki zayıf yönler daha etkili bir şekilde tespit edilebilir ve iyileştirme çalışmalarına yararlı birer girdi olarak kullanılabilir.

2.1.2.2. Stratejik Yönetimin Amaçları

Stratejik yönetimin amaçları ise, genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 26):

- Stratejik yönetim uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara odaklanan bir organizasyonel yönetim sürecidir.
- Uzun dönemde organizasyonun yaşamını 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 başarılacağı bilinciyle

sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalamanın üzerinde getiri elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek organizasyon için bu unsurları saptamaya yöneliktir.

- Stratejik yönetim süreci bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreçtir.
- Bu süreç hem etkili, hem de verimli olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara ulaşmak için yönetimin dört işlevini yani; planlama, organize etme, yürütme ve kontrol kullanılmaktadır.

Stratejik yönetimin amaçlarının temelinde organizasyonun uzunca yıllar yaşamının sürdürülmesi ve gelirlerinin artırılması yatmaktadır. Kısaca, belirlenen stratejiler organizasyonu gelecek yıllara daha güçlü bir şekilde taşımayı hedeflemekte ve bu şekilde hem iç hem de dış çevresine güven vermesine vesile olmaktadır.

2.1.2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Aktan, 1999: 6):

- Stratejik yönetim, esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Tüm olarak organizasyonun geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve organizasyonun uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- Belirlenen zaman aralığı içinde organizasyonun nasıl bir yol izleyeceği ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiği üzerinde durur.
- Stratejik yönetimde organizasyon, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak organizasyonu ilgilendiği yanında

onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçaların üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.

- Stratejik yönetim, organizasyonları açık sistem olarak tanımlar. Organizasyonlar içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik organizasyonu da etkiler. Bu sebeple, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.
- Organizasyonun amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alan stratejik yönetim; bu açıdan dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. Organizasyonun temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları ürün veya pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en uygun olanı seçilir.
- Organizasyondaki problemlerin en etkin bir biçimde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.
- 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 organizasyonlarla birleşme gibi konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

- Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır. Stratejik yönetim, bir bütün olarak organizasyonun etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Bölüm, fonksiyon ve çevreye ait oldukça fazla sayıda bilgi ve verileri zorunlu kılar.

2.1.2.4. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim anlayışı belirsiz, sıklıkla değişime uğrayan ve oldukça riskli bir çevrede organizasyonlara belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatif içeren kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (Pamuk ve diğerleri, 1997: 25).

Stratejik yönetimin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kogan ve Bobchek, 2007: 8-9):

- Organizasyonun gelecekteki görüntüsü, içinde bulunulan durum baz alınarak tahmin edilmesinde etkilidir.
- Organizasyonun yönünün ve amaçlarının herkes tarafından bilinmesini sağlamakta, organizasyona yön vermektedir.
- Çalışanlar tarafından gerçekliği hissedilebilir bir yol haritasına sahip olunur. Bu sayede çalışanların güveni ve desteği sağlanır.
- Organizasyon içinde yer alan yönetimin etkinliğinin ve liderliğinin pekişmesini, çalışanlar tarafından saygı duyulmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, organizasyonun sadece zor durumda izleyeceği yolu belirlemekle kalmaz, aynı zamanda güçlü olduğu dönemlerde, bu yapısını daha da sağlamlaştırmasını sağlar.

Öte yandan stratejik yönetim aşağıda sıralanan yararları da sağlayarak organizasyonun faaliyetleri sonucunda istenilen başarıya ulaşılmasında etkili rol oynamaktadır (Pearce ve Robinson, 2000: 9-10):

- Stratejik yönetim faaliyeti organizasyonun sorunlarla başa çıkabilme yeteneğini geliştirmektedir. Yöneticiler, çalışanların görevlerini planlarken onların dikkatini bu sürece çekerek stratejik olarak çalışanların farkındalık derecesini arttırır ve bu şekilde çalışanlar kendilerinden nelerin beklendiğinin farkında olurlar.
- Stratejik yönetim sürecinde en iyi sonuç, alınacak kararların grup temeline dayalı olması durumunda elde edilebilecektir. Grupta yer alan çalışanların farklı bakış açıları, deneyimleri ve görüşleri olduğundan dolayı alınacak kararların kalitesi artacaktır.
- Stratejik yönetim sürecinde çalışanların yer alması, onların stratejileri anlamasına, verimliliklerinin, motivasyonlarının ve organizasyona bağlılıklarının artmasına katkı sağlayacaktır.
- Organizasyonda görev alan bireylerden ya da gruplardan beklentilerin belirleneceği stratejik yönetim sürecinde roller de belirlenmiş olmakta ve çalışanlar için belirsizlikler ortadan kalkmaktadır.
- Değişime olan direnç azalmaktadır. Çalışanların katılımı ile belirlenen stratejiler, kararların ortak alınmasından dolayı uygulamayı kolaylaştıracaktır. Bu tür bir sürecin sağlanabildiği organizasyonlarda değişimler ve yenilikler daha kolay kabul edilecektir.

Görüldüğü üzere stratejik yönetim süreci organizasyonlar ve yöneticiler için kolay bir uğraş olmamakla birlikte birçok detayı bünyesinde barındırmaktadır. Diğer yandan stratejik yönetim birçok açıdan organizasyona yönetsel ve operasyonel yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar organizasyonun rekabetçi piyasada varlığını sürdürmesine, rakiplerine karşı avantajlı bir konuma geçip güçlenmesine ve büyümesine büyük katkılar vermektedir.

2.2. İNOVASYON VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

İnovasyon kavramı ile ilgili bilgilerden sonra inovasyon stratejisi kavramına yer verilecek olan bu bölümde; kavramlar ile ilgili alt başlıklar oluşturularak konu detaylandırılacaktır.

2.2.1. İnovasyon Kavramı

Günümüzde artık sıkça duyduğumuz ancak o kadar da kavramsal karmaşayı içinde bulunduran inovasyon kavramı hakkında bilimsel bilgilerden yararlanarak açıklamalarda bulunmak gereklilik halini almıştır. Bu gereklilikten hareketle ilk olarak inovasyonun tanımına yer verilecektir. Sonrasında ise önemi, özellikleri ve hangi türlerde inovasyonun karşımıza çıktığı açıklanacaktır. İnovasyon türlerini takip edecek başlıklar ise; inovasyon süreci ve inovasyonu engelleyen faktörler olacaktır.

2.2.1.1. İnovasyonun Tanımı

Tüm organizasyonlar için büyük bir öneme sahip olması gereken inovasyon; özellikle büyük organizasyonlar tarafından sistematik olarak üzerinde çalışılan, hızlı bir büyüme sürecinin oluşması, organizasyonun faaliyet alanında öncü hale gelmesi ve diğer organizasyonlara ilham kaynağı olması adına önemli bir yere sahiptir (Skarzynski ve Gibson, 2008: 5). Maalesef günümüzde çalışanlar olaylara genellikle benzer açılardan yaklaşmakta, sürekli tekrar eden rutin işler arasında kalmakta ve bu nedenle organizasyonlar inovasyon için en önemli unsurlardan biri olan “insan” faktöründen yararlanmakta zorluk çekmektedir (Davidson, 2009: 1).

İnovasyonun temelinde organizasyon için yeni olarak tabir edilen projelerin ve önceden kestirilemeyen çıktılarının varlığı yer almaktadır (Govindarajan ve Trimble, 2010: 5).

İş Geliştirme Uzmanı Muzaffer Topdağı'na göre; inovasyon yapan organizasyonların rekabet gücü ve gelirleri yüksek olmakta, ayrıca inovasyona açıklık ve kolayca benimseme gibi unsurlar bu durumu hızlandırmaktadır (Topdağı, 2012: 1).

İnovasyon için basit bir tanımlamayla şu söylenebilir; yeni fikirlerin, yaratıcılığın ticari bir ustalıkla birleşmesi ve sonuç olarak da ticari bir fayda sağlanabilmesi olgusudur. Bu basit tanımlama bile inovasyon hakkında bizi birtakım düşüncelere sevk eder. Bunlardan birkaçı (Karagöz, 2009: 151-152):

- İnovasyonun aslında bir düşünceden başladığı,

- Ardından farklı fikirlerin oluştuğu,
- Bu fikirlerden doğru olanın/olanların seçildiği,
- Fikirlerin sahiplenildiği,
- Fikirlerin uygulanabilir hale geldiği,
- Varılan sonuçların gözlenmek suretiyle sürekliliğin sağlanmasının amaçlandığıdır.

Öte yandan bir diğer tanımda inovasyon; organizasyonda değer artışı yaratacak fikir önerileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Rabe, 2006: 12).

İnovasyonun temelde iki sürecin bir araya gelmesi ile oluştuğu söylenebilir. Birincisi; yaratıcılık ya da yeni fikirlerin üretimi, ikincisi ise; uygulamadır. Görüldüğü üzere yaratıcılık ve bunun uygulama alanı bulması inovasyonun tanımında yer alması gereken unsurlardır (Flynn ve Chatman, 2004: 235).

İnovasyonun temelinde yer alan düşünce fikirlerin ortaya konması üzerinedir. Bu süreç iyi ya da kötü fikirlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ortaya konan ve iyi olarak tanımlanan fikirler, diğer fikirlerin ortadan kalkmasına neden olur. Her iyi fikir, daha önce hayata geçirilmiş olan fikrin yerini almaktadır. Organizasyonun amacı, iyi fikirlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlamaktır. Görüldüğü üzere inovasyon, organizasyona değer katması için ortaya konan ya da uygulanan unsurların daha iyisi ile değiştirilmesi süreci olarak da tanımlanabilmektedir (O’Sullivan ve Dooley, 2009: 4).

Bir diğer tanımda ise inovasyon; organizasyonun kedisine değer katacak, organizasyona yeni bilgi ve beceriler kazandıracak yeni bir unsurlarla tanışmasını sağlayan, ürün, süreç ya da hizmetlerde ortaya çıkan, geniş veya dar bir alanı kapsayan, radikal yahut uzun bir zaman dilimine yayılmış olan değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (O’Sullivan ve Dooley, 2009: 5).

Şekil 25: İnovasyonun Temel Unsurları

İnovasyon = Yaratıcılık + Uygulama

Kaynak: O’Sullivan ve Dooley, 2009: 8.

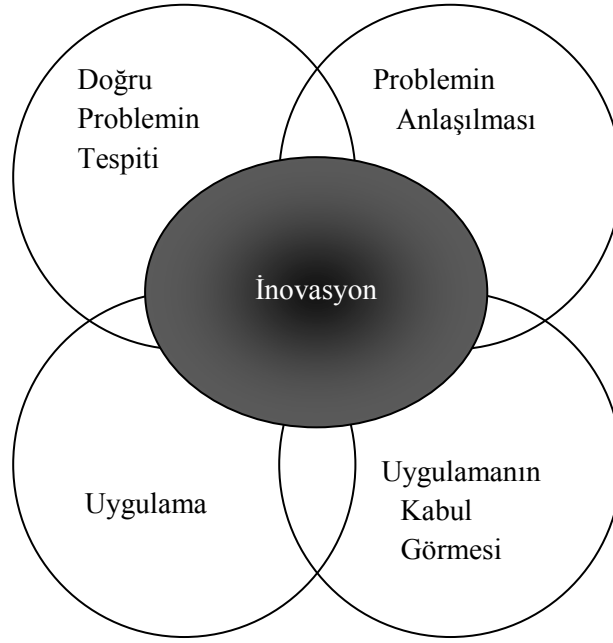
İnovasyon, organizasyonların daha iyi bir konuma gelmelerinde, daha fazla değer ve kazanım elde etmesinde stratejilerde büyük bir rol oynamaktadır. İnovasyon, ürünlerde, hizmetlerde, organizasyon yapısında veya iş yapış şekillerinde kendini gösterebilir. İnovasyon için iki adet önemli ve birbirinden farklı ele alınması gereken sürece ihtiyaç vardır (Kourdi, 2009: 123):

- **Fikir Oluşturulması:** Çalışanların fikir ortaya çıkarmaları, bunları beslemeleri ve geliştirmeleri sürecidir.
- **Fikir Analizi:** Ortaya çıkarılan fikirlerin test edilmesi ve değerlendirmesi sürecini kapsamaktadır.

Organizasyonlarda inovasyonu yaratan kişilerin özellikleri birbirlerine benzemektedir. Bu kişiler, organizasyon ile ilgili unsurlardaki ya da organizasyonun kendisindeki önemli sorunların çözümü için düşünen, bu fikirlerin geliştirilmesi ve organizasyonun ürün ya da hizmetlerine monte edilmesi için çaba harcayan, yeni teknolojilere yatırım yapılmasına aracı olan kişilerdir. Tüm bu sürecin sonucunda organizasyon için inovatif bir unsur ortaya çıkmakta ve bu durum organizasyona fayda sağlamaktadır (Griffin ve diğerleri, 2012: 2).

Organizasyonlardaki inovatif çalışanların uyguladıkları süreçleri belirli bir sırayı takip etmemekte ve kesin bir kurala dayanmamaktadır. Şekil 26'da görüldüğü üzere bu süreç tekrar eden ve birbiri içine geçen safhalardan oluşmaktadır. Bu çalışanların başlangıç noktası, inovasyonun gerçekleştirilmesi için doğru problemin tespiti ve bu problemin derinlemesine anlaşılmasıdır (Griffin ve diğerleri, 2012: 33).

Şekil 26: İnovatif Çalışanların İnovasyon Oluşturma Süreci



Kaynak: Griffin ve diğerleri, 2012: 33.

Öte yandan organizasyonda çalışanlarının hepsinin doğuştan yaratıcılığa sahip olması beklenmemelidir. Organizasyonun yapması gereken ise, bu gerçeği göz önünde bulundurarak kaynaklarını çalışanların inovatif düşünceleri için organize etmektir (Sorensen, 1997: 32).

2.2.1.2. İnovasyonun Önemi

İnovasyonun en önemli noktası, organizasyonel, sektörel, bölgesel ve ülkesel olarak ekonomik rekabet koşullarında, bilgi ve gelişim konularında öncülük eden bir süreç olmasıdır. Bu nedenle inovasyon sadece özel sektör için değil, kamu kesimi için de önem taşımaktadır. Söz konusu durum nedeniyle stratejilerin oluşturulmasında kullanılmak üzere birçok farklı iş analizleri bölgesel ve ülkesel bazda yapılmaktadır (Storey ve Salaman, 2005: 4).

Aşağıda sıralanan dört özellik organizasyonların günümüzde neden inovasyona ihtiyaç duyduklarını açık bir şekilde göstermektedir (Angwin ve diğerleri, 2007: 153-154):

- Organizasyonlar yaşayan organizmalar gibidir; öğrenme, gelişme ve büyüme çabası içindedir.
- Organizasyonlar yaşayan organizmalar gibi birçok etken tarafından etkilenmekte ve birçok unsuru etkilemekte, onların değişmez bir parçası olmaktadır. Organizasyonun faaliyet alanındaki ilişkilerini (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler vb.) bu duruma örnek gösterilebilir.
- Organizasyonun geçmişi, bugünü ve yarını birbiri ile etkileşim halindedir. Geçmiş faaliyetler bugünü ve geleceği etkilemektedir.
- Yukarıdaki açıklamalar organizmaların bütününe, onu oluşturan parçalarından çok daha fazlasını ifade ettiğini göstermektedir. Organizasyonların bölümleri bir araya gelerek güçlerini arttırmakta ve tek başlarına olabileceklerinden daha güçlü bir hal alıp organizasyonu oluşturmaktadır.

Aşağıda sıralanmış olan altı durum söz konusu olduğunda inovatif bir aksiyonun alınması gerekmektedir (Hage, 2011: 40). Bu durum inovasyonun geciktirilmemesi gereken bir süreç olduğunu bize göstermekte ve organizasyonların iç ve dış çevrelerinden aldıkları sinyaller ile inovasyon sürecinin tetiklenebileceğini belirtmektedir.

- Radikal inovasyonların sayısının arttığı durumlarda.
- Radikal inovasyonların ülkeler arasında hızla yayıldığı ve küresel bir hal alması halinde.
- Müşteri taleplerinde değişimler olduğunda ve organizasyonun bu talepleri karşılamada yetersiz kaldığı durumlarda.
- Radikal bir inovasyon sonucunda üretim sürecinde gerçekleşen değişimlerde.
- Ekonomik olmayan ilişkilerin arttığı durumlarda (sosyal sorumluluk projeleri).
- Üretim sürecinde yeni bir çağa girilmesi durumunda.

Bilgi, inovasyonun kalbini oluşturmaktadır. Organizasyonların bilgiyi paylaştıkları bir kültüre sahip olmaları inovatif faaliyetlerin artmasına büyük katkı sağlayacaktır. Diğer yandan teknoloji de bilginin artmasında ve dolayısıyla inovasyonun artmasında büyük bir öneme sahiptir. Örneğin, çalışanların internet teknolojileri sayesinde bilgiye kolayca ulaşmaları, internet üzerinden alınabilen e-sertifika programları bilgilerinin artmasında ve organizasyona katkı sağlamalarında örnek teşkil etmektedirler (Shapiro, 2002: 138).

Günümüz ekonomilerinde üretkenliği artıran en önemli araçlardan biri inovasyondur. Bu nedenle inovasyon, ülkeler için ekonomik büyümenin, artan istihdamın ve yaşam kalitesinin yükselmesinde kilit bir noktada bulunmaktadır. Bu sayede, ülkenin ve toplumun kaynaklarının ürün veya hizmete dönüştürülmesi, bu ürün veya hizmetlerden ekonomik değer kazanılması mümkün olur. İnovasyonla toplum aynı kaynaktan çok daha büyük fayda elde eder. Dolayısıyla, inovasyonun sadece ekonomik değil toplumsal bir kavram olduğunu ve geniş kesimleri ilgilendirebileceği söylenebilir.

Birey ve oluşturduğu toplum, toplumun oluşturduğu devlet ve devletin iki ana kolu kamu ve özel kesim, belirtilen bu yapı içinde ise dönüş noktasında bulunan yine toplum. Devletin varoluş sebebi bireyler olduğuna göre hizmet ettiği bütünlük ile bahsedilen iki kesim faaliyetlerinin de etki edeceği yegane topluluk toplumdur. Bu sebeptendir ki inovasyon sadece özel kesim ya da özel sektör bazlı bir kavram değildir. Temel amacın kamu yararı olduğu idare düzeninde özel sektörün kar amaçlı işlev taşımaya rağmen buradaki durumda ortaya çıkan inovatif etkinin ister özel kesim, ister kamu kesimince sağlanmasına bakılmaksızın sağlayacağı faydanın topluma olduğu görülmektedir (Karagöz, 2009: 154).

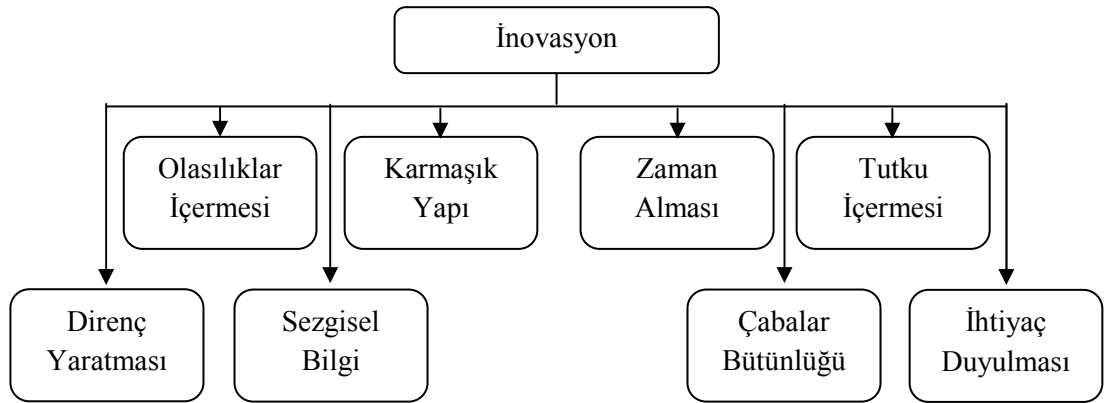
Tüm bu açıklamalardan yola çıkarak inovasyon kavramının bünyesinde birçok özelliği barındırdığı söylenebilir. Sadece “yenilik” ya da “yaratıcılık” kavramlarıyla açıklanmasında kavramsal yetersizlik yaratması, ekonomik ve toplumsal fayda yönlerinin de bulunması, inovasyonun temelinde yer alan unsurlarıdır.

Bir sonraki konu başlığında ise inovasyonun özellikleri detaylı olarak incelenmeye çalışılacaktır. Bu sayede inovasyon kavramının pekişmesi ve daha iyi anlaşılması amaçlanmaktadır.

2.2.1.3. İnovasyonun Özellikleri

Literatüre bakıldığında inovasyon ile ilgili birçok özelliğin belirtildiği görülmektedir. İnovasyon konusunda başarılı olmuş organizasyonlar inovasyonun bilgi ve teknoloji ile yakından ilgili olduğu, sürecin iyi yönetilmesi gerektiği konularında hemfikirdir. Tüm bunların yanında inovasyonun bazı temel karakteristik özellikleri bulunmaktadır (Quinn ve diğerleri, 1997: 12). Bu özelliklerin tümü başarılı bir inovasyon için gerekli şartların oluşturulması ve sürdürülecek faaliyetlerin belirlenmesi adına önem teşkil etmekte ve bu nedenle söz konusu inovasyon özelliklerinin bilinmesi organizasyonlar için gerekli olmaktadır.

Şekil 27: İnovasyonun Karakteristik Özellikleri



Kaynak: Quinn ve diğerleri, 1997'den uyarlanmıştır.

İnovasyonun tipik özelliklerine daha yakından bakılacak olursa (Quinn ve diğerleri, 1997: 13-17);

- **Olasılıklar İçermesi:** İnovasyon süreci ve sonucunda, hedeflenen amaçlara ulaşılabilme olasılığı kadar ulaşamama olasılığı da mevcuttur. Öte yandan inovasyonun beklenen etkiyi yaratamaması, yani inovasyondan etkilenen tarafların bu durumdan hoşnut olmaması gibi bir durum ile karşılaşılabilir. İnovasyon konusunda başarılı organizasyonlara bakıldığında özellikle olumsuz olasılıkları ortadan

kaldırmak adına inovasyon sürecinde birçok çalışmayı aynı anda yürüttükleri görülmektedir.

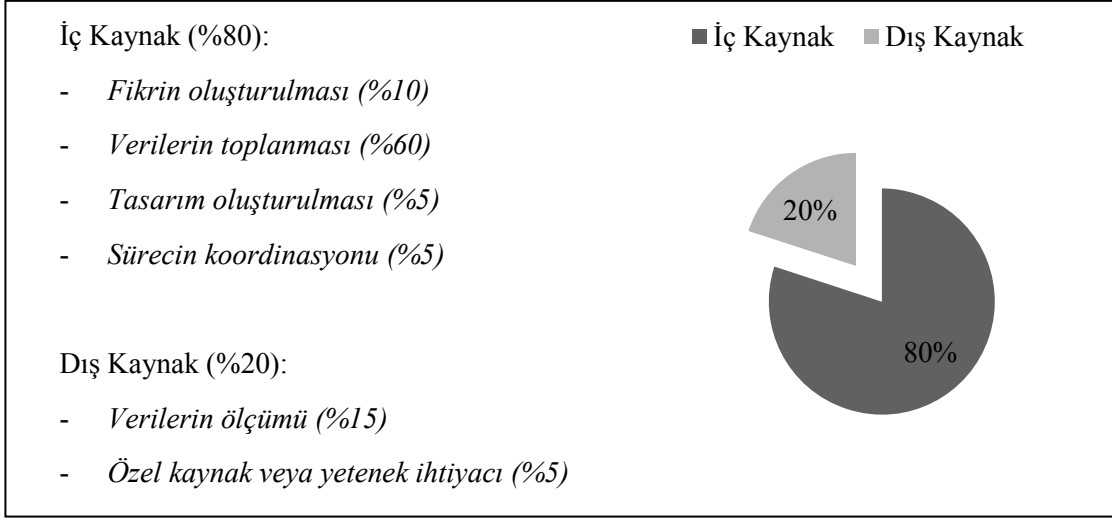
- **Karmaşık Yapı:** Günümüzde çok az sayıda inovasyon tek bir yapıya veya disipline bağlı olarak gerçekleşmektedir. Büyük bir çoğunluk ise çoklu bir yapı içermektedir. Her bir disiplin, başarıya ulaşma ve potansiyel değer yaratma olasılığını arttırarak inovasyonun başarısına katkı vermektedir. Organizasyonlarda inovasyon adına oluşturulan çalışma grupları da söz konusu karmaşık yapının daha kolay sürece uygulanması adına önemli bir noktada yer almaktadır.
- **Zaman Alması:** İnovasyon bilindiği üzere bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreçte belirlenen zamanlarda belirlenen aşamaları kat etmek amaçlanmakla birlikte genellikle bu takvimlere uyulamamaktadır. Öte yandan inovasyon sürecinin başarısı bu zamanlamalara uyulması üzerine kurgulandığından dolayı yapılması gereken kısa zaman aralıkları ile sürecin hangi noktada olduğu konusunda ölçümler yapılmasıdır. İnovasyon sürecinin belirlenen zaman aralığının dışına taşması organizasyonun inovasyondan elde edeceği değer azalmasına yol açabilecektir.
- **Tutku İçermesi:** İnovasyon sürecinde üstesinden gelinmesi gereken birçok zorluk vardır ve bu zorluklar ancak inovasyona tutku ile bağlanan çalışanlar tarafından aşılmaktadır. Organizasyonlara düşen görev ise, bu tutkunun oluşturulmasında çalışanlara maddi ve manevi destek vermektir. İnovasyona inanan bir çalışma grubu ile yürütülen süreç muhtemelen başarı ile sonuçlanacaktır. Öte yandan bu noktada yöneticilerin de tutkuları, inançları ve istekleri itici bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Direnç Yaratması:** İnovasyonun belirsizlik yaratması, riskler içermesi, belki de mevcut organizasyon yapısını değiştirecek olması gibi nedenlerden dolayı hem organizasyon içinde, hem de dışında inovasyona karşı bir isteksizlik ya da daha ötesinde direnç oluşabilmektedir. Başarılı inovasyon stratejileri inovasyon sürecinde

ya da sonucunda ortaya çıkan direncin üstesinden gelecek şekilde şekillendirilen stratejilerdir.

- **Sezgisel Bilgi:** Günümüzde inovasyonlar çok hızlı bir şekilde hayat bulmaktadır ve sonucu tam olarak kestirilemeyen inovasyonun bazı aşamalarında çalışanların sezgisel davranmaları, kararlarını bireysel tecrübelerine göre vermeleri gerekebilmektedir. Burada yapılması gereken organizasyonun mümkün olduğunca tarafsız ve doğru bilgiye ulaşması, kararları mümkün olduğu kadar bu bilgiler ışığında verilmesi ancak bu bilgilerin yetersiz kaldığı noktalarda çalışanların sezgilerine güvenilmesi olacaktır.
- **Çabalar Bütünlüğü:** Genel olarak bakıldığında birçok inovasyon sürecinin doğrusal olmayan süreçler içerebileceği görülmektedir. İnovasyon tahmin edilemeyen maliyetler, riskler veya olumsuzluklar içerebilir. Tüm bunların üstesinden gelinmesi için organizasyonlar farklı çabalar ortaya koymaktadır. Süreçte gösterilecek yaklaşımlar, ölçümler ve ödüllendirmeler söz konusu çabalara örnek teşkil etmektedir. Çünkü tüm bunlar inovasyonun başarısını hedeflemekte ve organizasyona ve diğer kesimlere değer katma amacına hizmet etmektedir.
- **İhtiyaç Duyulması:** Müşteri beklentileri, piyasa koşulları, organizasyonel gereklilikler gibi birçok unsur yeni bir konseptin, sürecin ya da teknolojinin ortaya konmasını yani inovasyonun gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenlerden dolayı organizasyonlar hayatta kalabilmek ve artı değer elde edebilmek adına inovasyon gerçekleştirmeleri günümüzde neredeyse zorunluluk haline gelmektedir.

İnovasyon gerçekleştirme aşamasındaki günümüz organizasyonlarında iç ve dış kaynakların kullanımı arasında büyük fark vardır. İnovasyon sürecinde kullanılan kaynakların ortalama %80'ini iç kaynaklar oluştururken, geriye kalan %20'lik bölümünde dış kaynaklardan yararlanılmaktadır (Bingham ve Spradlin, 2011: 54). Şekil 28'de bu durum daha detaylı olarak gösterilmektedir.

Şekil 28: İnovasyon Sürecinde İç ve Dış Kaynak Kullanımı



Kaynak: Bingham ve Spradlin, 2011: 56.

Organizasyonlar inovasyon sürecini kendi iç kaynaklarıyla gerçekleştirirken sahip olduğu ekonomik durum ve insan kaynağı büyük önem taşımaktadır, çünkü bu unsurlar inovasyonun gerçekleşmesi sürecinde önemli role sahiptir. Ancak inovasyon sürecindeki kaynak kullanımının bu özelliği inovasyonun organizasyon kapasitesi dahilinde gelişmesine neden olmaktadır. Kapasitesi düşük (ekonomik ve insan kaynağı kısıtlı) organizasyonlarda inovasyonun gerçekleşmesi bu sebepten ötürü güçleşmektedir. Öte yandan dış kaynak kullanımı yoluna ise, inovasyon sürecinde organizasyonun mevcut imkanlarıyla gerçekleştiremeyeceği bir durumla karşılaşıldığında başvurulmaktadır. Görüldüğü üzere genel olarak inovasyon organizasyonların kendi imkanlarıyla gerçekleştirmekte ancak organizasyonlar dış kaynak kullanımı yoluna da başvurmaktadır.

Genel olarak bakıldığında organizasyonların piyasadaki lider konumda olan organizasyona ait ürün ya da hizmeti düşük maliyetlerle taklit ettiği görülmektedir. Ancak olması gereken organizasyonların lider konumdaki organizasyonu taklit etmesi yerine inovatif kapasiteleri artırma yolunda çaba göstermeleridir. Çünkü bu tür taklit stratejisini benimseyen organizasyonlar inovasyon adına bünyelerine hiçbir artı değer katmamakta ve en nihayetinde taklit edilemeyecek bir ürün ya da hizmet ile karşılaştıklarında piyasadan silinmektedir (Phillips, 2012: 8-9). Görüldüğü üzere

inovasyonun taklit edilebilme durumu olmasına karşın bu durum uzun vadede organizasyonlara zarar sağlamamaktadır.

Aşağıda yer alan tablonun sol tarafında bulunan değerler organizasyonlardaki geleneksel değerleri ifade etmektedir. İnovasyonun organizasyona başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda ise tablonun sağ tarafında yer alan değişiklikler görülmekte ve bunlar organizasyonun bir parçası olmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2010: 196).

Tablo 5: İnovasyonun Organizasyona Kazandırdığı Özellikler

Bilginin merkezileştirilmesi	→	Bilginin organizasyona yayılması
Fonksiyonel ve teknik bölümler	→	İnsan temeline dayalı proje takımları
Hiyerarşik olarak oluşturulan yapı	→	Tabandan tavana doğru katılımın olduğu yapı
Cevap odaklı iş ilişkileri	→	Soru ve sorgulama odaklı iş ilişkileri
Yapılan işin ilk seferde başarılması	→	Hataların kabulü ve bunların düzeltilmesi
Yöneticinin otoritesi	→	Yetki devri
Strateji ve iş modellerinin oluşturulması	→	Strateji ve iş modellerinin geliştirilmesi
Standart ve belirli bir işleyiş	→	Tahmin edilemeyen müşteri beklentileri
Geçmiş finansal performansa önem verilmesi	→	İleriye yönelik amaçların önemli olması
Organizasyon içi inovasyon	→	Organizasyon dışını da etkileyen inovasyon
Karlı bir organizasyon oluşturmak	→	İnovatif bir organizasyon oluşturmak

Kaynak: Trompenaars ve Hampden-Turner, 2010: 196.

İnovasyon sürecinde en zorlu görev muhtemelen orta düzey yöneticilere düşmektedir. Bu düzeyde görev yapan yöneticiler stratejilerin uygulanmasında kilit rol oynakta ve uygulama aşaması her zaman planlama aşamasından zor olmaktadır. Orta düzey yöneticiler her zaman üst düzey yöneticiler ve alt kademe çalışanlar

arasında kalmaktadır. Orta düzey yöneticiler, stratejilere odaklanılması, üst düzey yöneticilerin belirlediği hedeflere ulaşılması, değişime karşı gösterilen direncin yok edilmesi ve inovasyon sürecinde karşılaşılan karmaşalarla mücadele edilmesi konularında zorlu anlar yaşamaktadırlar (Quinn ve diğerleri, 1997: 219).

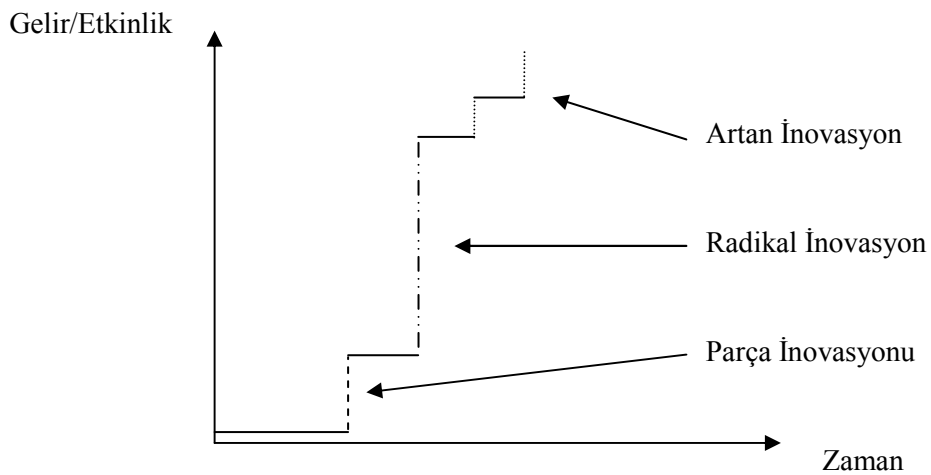
Bazen organizasyonun iç ya da dış müşterileri tarafından yapılan inovasyonun değeri az olarak görülebilir. Öte yandan yapılan inovasyon büyük bir etki yaratarak, dünya çapında yankı uyandırabilir. Söz konusu durumlardan hangisinin gerçekleşeceği inovasyonun taşıdığı özelliklere bağlı olarak değişmektedir.

Görüldüğü üzere inovasyon birçok farklı özelliği bünyesinde bulunduran ve organizasyonlara büyük faydalar sağlayan ancak bir o kadar da yoğun çaba gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iyi yönetilmesi; inovasyonun özelliklerinin bilinmesi, anlaşılması ve doğru bir uygulama ile hayata geçirilmesine bağlıdır.

2.2.1.4. İnovasyon Türleri

İnovasyon türlerine değinmeden önce inovasyonun organizasyonlar hangi düzeylerde ortaya çıktığına bakmak konu bütünlüğü açısından önem taşımaktadır. Çünkü söz konusu düzeyler inovasyon türleri arasında bağ bulunmaktadır. İnovasyon organizasyonlarda temel olarak üç farklı düzeyde ortaya çıkmaktadır.

Şekil 29: İnovasyon Düzeyleri



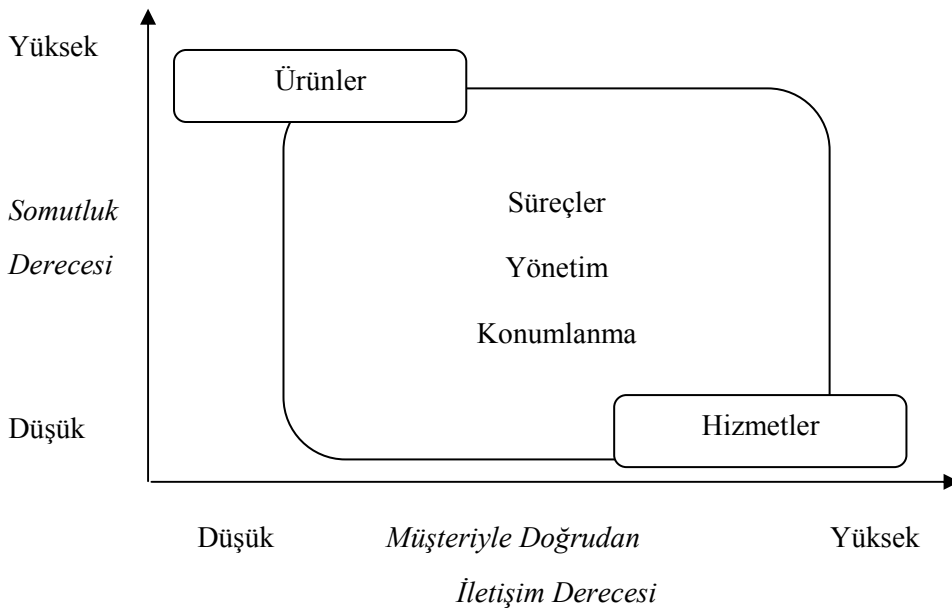
Kaynak: O'Sullivan ve Dooley, 2009: 23.

Bu düzeyler aşağıda detayları ile yer bulmaktadır;

- **Artan İnovasyon:** Bazı organizasyonların risk alma eğilimleri az olmakta ve bu nedenle gerçekleştirilen inovasyon düzeyleri sınırlı kalmaktadır. Bu tür organizasyonlar genellikle inovasyonlarını artan inovasyon düzeyinde gerçekleştirmektedirler (O’Sullivan ve Dooley, 2009: 24). Bu inovasyon düzeyi; organizasyonda mevcut olan bilgi ve kapasite kullanılarak ortaya çıkartılan ve genellikle küçük çaplı inovatif faaliyetleri tanımlamaktadır. Yapılan dar kapsamlı değişiklikler ve iyileştirmeler sayesinde ürün ya da hizmette yeniliğe gidilmektedir. Söz konusu düzeyde yapılan inovasyonlara örnek olarak; üretilen televizyonların görüntü kalitesinin artırılması ya da ses performansının iyileştirmesi gösterilebilir (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 31). Görüldüğü üzere üretilen ürünün ya da ortaya konan hizmetin küçük bir parçasında ve organizasyonun imkanları dahilinde gerçekleşmesi bu düzey inovasyonun temel özelliğini oluşturmaktadır.
- **Parça İnovasyonu:** Parça İnovasyonu orta düzeydeki bir inovasyonu açıklamak için kullanılmaktadır. Bu düzeyde yapılmış olan inovasyona örnek olarak; siyah beyaz televizyonların yerini renkli televizyonların alması gösterilebilir. Bu düzeyde hayata geçirilen inovasyonda; televizyonların tek bir unsuru olan görüntü özelliğinde inovatif bir faaliyet yer almakta, ürün daha iyi bir duruma getirilmektedir (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 31).
- **Radikal İnovasyon:** Bu inovasyon düzeyinde organizasyonun sahip olduğu bilgi ve kapasite düzeyi keskin bir şekilde artırılarak, önceden kestirilememiş fırsatların ortaya çıkması sağlanmaktadır. Örneğin, DVD teknolojisine geçilmesi organizasyonların iç ve dış çevreleri ile ilişkilerinde (üretim, pazarlama ve satış fonksiyonları gibi) köklü bir değişime neden olmuştur (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 31). Radikal inovasyonda görüldüğü üzere organizasyonun tüm süreçlerini etkileyen bir inovasyon ortaya çıkmakta ve faaliyette bulunan piyasayı ve hatta bu piyasanın tüm aktörlerini etkilemektedir.

Ayrıca inovasyon birçok farklı türde karşımıza çıkmaktadır (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 31). Bu türlerin gösterimi Şekil 30'da yer almaktadır. Aslında bakıldığında aşağıda sıralanan tüm unsurlarda meydana gelecek inovasyonlar doğrudan ya da dolaylı olarak organizasyonun dış ve iç çevresini etkilemektedir. Bu nedenle inovasyonun önemi bir kez daha ortaya çıkmakta ve organizasyonların bugününü ve geleceğini şekillendirmektedir.

Şekil 30: İnovasyon Türleri



Kaynak: O'Sullivan ve Dooley, 2009: 15.

2.2.1.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonunun ana faaliyet noktası gelecek için önem düzeyi yüksek ürünler ortaya çıkartmaktır. Ayrıca yeni üründe ortaya çıkarılacak radikal tasarım farklılıkları da ürün inovasyonunu destekler nitelik taşımaktadır (O'Sullivan ve Dooley, 2009: 15). James Dyson'un beş yıllık zorlu çalışmaları ve 5.127 tane prototip oluşturduktan sonra ortaya çıkan torbasız elektrik süpürgesi ürün inovasyonu türüne başarılı bir örnektir (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 31). Ekmek tost haline geldiğinde otomatik olarak kapanan tost makineleri gibi, kullanıcıya kolaylık ve

rahatlık sağlayan yazılımları içeren ev cihazları, çevreye dost plastikler, nefes alabilen tekstil ürünleri de ürün inovasyonuna örnek teşkil etmektedir (OECD, 2006: 153). rn inovasyonunun organizasyonlar açısından amacı, pazar payını korumak ve geliŐtirmektir. Aynı zamanda, yeni ürünler iŐletmelerin karlılığını artırmaktadır. Son yıllarda ürün inovasyonunun artış göstermesinin bir diğer nedeni ise organizasyonların büyüme isteğidir. Çünkü piyasaya yeni ürün sunamayan organizasyonlar büyümeyi baŐaramamakta ve rekabet üstünlüğü sağlayamamaktadır (Oğuztürk, 2007: 43).

2.2.1.4.2. Hizmet İnovasyonu

Hizmet inovasyonu, yeni bir hizmetin organizasyonların inovatif süreçleri sonucunda ortaya çıkmasıdır. Hotmail'in ilk kez hizmete soktuğu e-posta hizmeti bu inovasyona örnek teşkil etmektedir. Hotmail'in gerçekleŐtirdiđi bu hizmet inovasyonu sayesinde dünyanın neresinde olursa olsun insanlar bilgisayar kullanarak bireysel e-posta hesaplarına ulaŐabilmekte ve bu durum kullanıcılara büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Bu hizmet inovasyonu sayesinde karlılığını ve marka imajını ciddi Şekilde yükselten Hotmail, dünyanın en büyük organizasyonları arasında yerini almıştır (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 32). Hizmet inovasyonuna diğer bir örnek ise, belli bir aylık ücret karşılığında müşterilerin önceden belirlenmiş sayıda DVD'yi internet üzerinden sipariŐ edebildikleri, posta yoluyla eve teslim ve önceden adreslenmiŐ bir zarf ile iade Şeklinde iŐleyen DVD abonelik hizmetidir (OECD, 2006: 153).

2.2.1.4.3. Süreç İnovasyonu

Oslo Kılavuzunda yer alan tanıma göre süreç inovasyonu; yeni veya önemli derecede iyileŐtirilmiŐ bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleŐtirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda meydana gelen önemli değişiklikleri içermektedir. (OECD, 2006: 53). Bu tür inovasyonlarda önemli olan, ürün ya da hizmetten ziyade söz konusu çıktıların yer aldıkları süreçlerin inovasyonun odak noktasında yer almasıdır. rn ya da hizmetlerin ortaya çıkmasından önceki

süreçlerde; kullanılan maddelerde, makinelerde ya da diğer ekipmanların kullanımlarında ortaya konan inovasyon, süreç inovasyonunun temelini oluşturmaktadır (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 32). 1970'ler ve 1980'lerde süreç inovasyonu Japon organizasyonlarının araba ve elektronik eşya piyasasını domine etmelerinin altında yatan gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (O'Sullivan ve Dooley, 2009: 18). Tüm bu bilgiler ışığında süreç inovasyonunun ürün ve hizmet inovasyonunu tamamlayıcı bir özellik taşıdığını söylemek hatalı olmasa gerek.

2.2.1.4.4. Yönetim İnovasyonu

Organizasyonların ticari, işyeri ve dış ilişkiler uygulamalarında yeni bir yapının meydana getirilmesidir. Yönetim inovasyonu, yönetim ve işlem maliyetlerini düşürmek, çalışan memnuniyetini (ve dolayısıyla çalışan verimliliğini) iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara (düzenlenmemiş dış bilgiler gibi) erişim kazanmak suretiyle organizasyon performansının artırılmasını amaçlar (OECD, 2006: 55). 1980'ler ve 1990'lar boyunca birçok Amerika ve Avrupa'da faaliyet gösteren organizasyon Japon yönetim tekniklerini bünyelerine adapte etmek için çaba sarf etmişlerdir. Bu organizasyonların temel amacı; maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin ve verimliliğin artırılmasıdır. Çünkü Japon organizasyonlarında uygulanan kalite yönetimi yeni bir inovatif uygulama olarak gündeme gelmiş ve Japon organizasyonlarının dünyadaki pozisyonlarını radikal bir şekilde yükseltmiştir (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 32-33). Bu örnekten anlaşılacağı üzere yönetim inovasyonu; organizasyonların yönetim faaliyetlerinde meydana gelen inovasyonun tanımı için kullanılmaktadır.

2.2.1.4.5. Konumlanma İnovasyonu

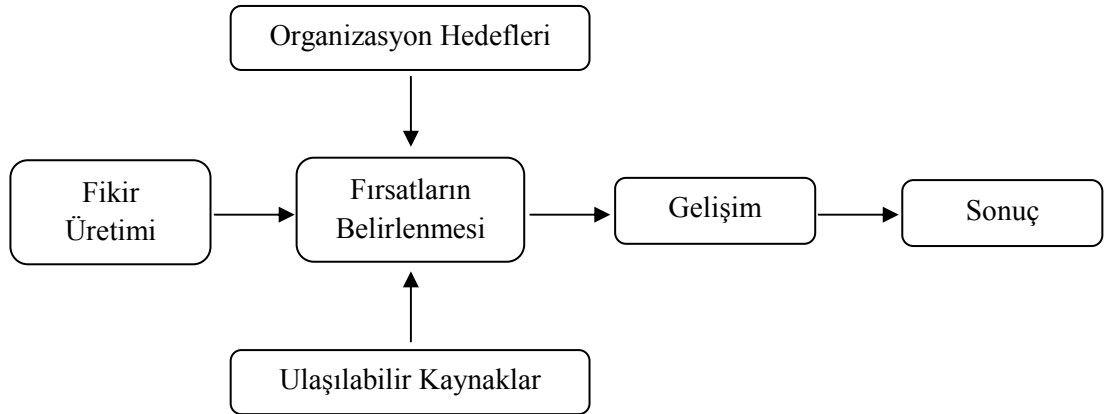
Ürün ya da hizmet inovasyonunun ötesinde yeni ve daha önce var olmayan bir piyasa yaratarak bu piyasada yer almayı ifade eden konumlanma inovasyonunda, rakip organizasyonlar ürettiği ürünü ya da ortaya koyduğu hizmeti güncelleyerek direnç göstermekte, yeni bir piyasa oluşumunu engellemeye çalışmakta ve bu sayede müşteri kaybının önüne geçmeye çalışmaktadır (Andriopoulos ve Dawson, 2009: 33).

2.2.1.5. İnovasyon Süreci

İnovasyon ile ilgili genel kanıya bakıldığında inovasyonun araştırma ve geliştirme bölümlerinin görevi olduğu zannedilmektedir. Bunun aksine organizasyonlarda inovasyon herkesi ilgilendiren bir kavram olması beklenmektedir. Bu nedenle inovasyon faaliyetlerine tüm çalışanların katılmaları istenmektedir (Dyer ve diğerleri, 2011: 216-217).

İnovasyon süreci birbiriyle ilişki içinde bulunan dört alt sürecin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Bunlar; fikir üretimi, fırsatların belirlenmesi, gelişim ve sonuçtur (O'Sullivan ve Dooley, 2009: 61). Bu süreçler Şekil 31'de gösterilmektedir.

Şekil 31: İnovasyon Süreci



Kaynak: O'Sullivan ve Dooley, 2009: 61.

- **Fikir Üretimi:** İnovasyon sürecinin ilk aşamasını oluşturan fikir üretimi; yaratıcı faaliyetlerin fırsatlar içeren fikirlere dönüşmesini kapsamaktadır. İnovasyonun yeni fikirlerle beslenmesi ve belirlenmiş olan sorunlara yönelik çözümlerin ortaya konması da bu aşamada gündeme gelmektedir. Eğer organizasyon kültürü yaratıcılığı teşvik edebilir bir haldeyse bu aşama çok daha verimli olacak, birçok fikir ortaya konacaktır (O'Sullivan ve Dooley, 2009: 62). Öte yandan bu aşamada iç ve dış çevrede yer alan fırsat ve tehditler sürekli olarak

incelenmektedir. Bu çevrelerden gelen resmi ve gayri resmi bilgiler fikir üretimi sürecini tetiklemektedir (Dyer ve diğerleri, 2011: 204). Fikir üretiminde diğer bir önemli nokta ise, inovasyon sürecinin başlangıcı olan bu aşamaya tüm çalışanların katılımının sağlanmasıdır. İnovatif fikirler üst düzey yöneticilerden gelebileceği gibi orta ya da alt düzey çalışanlardan da gelebilmektedir. Katılımın organizasyona yayılma düzeyi ile orantılı olarak çeşitli fikirler ortaya çıkabilmektedir.

- **Fırsatların Belirlenmesi:** İkinci aşamada ise fikrin yeni ürünle, süreçle ya da hizmetle yahut başka bir fırsatla nasıl ilişkilendirileceği üzerinde durulur. Bu aşamada hangi fikirlerin organizasyon için faydalı olacağına, yeni fırsatlar doğuracağına, organizasyonu geliştireceğine ya da hangi fikirlerin uygulanmayacağına karar verilir. Birçok fikrin aynı anda inovasyon sürecinde hayat bulması büyük organizasyonlar için dahi zor olabilmektedir. Bu nedenle organizasyona en çok faydası olacak fikrin belirlenmesi gerekmekte ve bu durum karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (O’Sullivan ve Dooley, 2009: 62).
- **Gelişim:** Organizasyon için fırsat yaratacak fikrin kesin olarak belirlenmesinden sonra bu aşamada söz konusu fikir mükemmelleştirilmeye çalışılır. Potansiyel inovasyon için geliştirilen fikir iç ve dış piyasa için uygulanabilir bir özellik taşımalıdır. Bu aşamadaki kilit faaliyetler; denemeler, tasarım ve geliştirme, market araştırmaları ve prototipler olarak sıralanabilir. Sürecin sonunda fikir; ürün, süreç ya da hizmete uygulanabilir hale getirilir (O’Sullivan ve Dooley, 2009: 63). Fikrin uygulanabilme düzeyi ne kadar yüksek ise organizasyonun sonuca ulaşması o denli hızlı olacaktır. Çünkü inovasyonun zamanlaması uygulanması kadar önem taşımaktadır.
- **Sonuç:** Son aşama ise inovasyon sürecinin piyasaya yansımaları ve organizasyona geri dönüşü ile ilgilidir. Bu aşamada müşterilerden gelen geri dönüşler ile inovasyonun sonuçları hakkında bilgi sahibi olunur. Hatta bu geri dönüşler sayesinde ortaya konan inovasyonun

daha da geliştirilmesi, müşteri isteklerine daha iyi cevap verir hale getirilmesi sağlanabilir (O’Sullivan ve Dooley, 2009: 63). Bu sonuçlar ayrıca organizasyonun gelecek inovasyon faaliyetlerine de yön verebilmekte ve stratejisini şekillendirebilmektedir.

İnovasyon süreci ile ilgili bir diğer değerlendirme de Dondon tarafından ortaya konmuştur. Dokuz adımdan oluşan bu inovasyon süreci temelde aynı mantığa dayanmaktadır. Bu değerlendirme ile ilgili tablo EK-1’de yer almaktadır.

Görüldüğü üzere genel hatlarıyla dört ana başlıkta toparlanabilen inovasyon faaliyeti aslında kendi içinde karmaşık süreçlerin, detaylı incelemelerin ve kilit kararların yer aldığı bir süreç olarak uygulama alanı bulmaktadır. Organizasyonların birçok unsuru eş zamanlı olarak göz önüne alması ve geleceğe yönelik doğru tahminlerde bulunması inovasyon sürecinin başarısını etkilemektedir.

2.2.1.6. İnovasyonu Engelleyen Faktörler

İnovasyon önerileri ile ilgili organizasyonlarda bazı zorluklar bulunabilir. Bu zorluklar hem organizasyon hem de bireysel kaynaklı olabilir. Yöneticinin fikirleri önemsememesi, çalışanların fikirlerin hayata geçeceğine dair inanç taşınamaması yahut organizasyonda inovasyon kültürü olamaması bu duruma örnek teşkil etmektedir (Rabe, 2006: 16).

Organizasyonlarda inovatif faaliyetleri ve inovasyonun oluşumunu da engelleyen bazı durumlar var olabilmektedir. Bu engeller organizasyonun iç çevresinden olabileceği gibi dış çevresi ile de ilgili olabilmektedir. Bu durumlar aşağıda yer almaktadır (Storey ve Salaman, 2005: 66-75);

- **Organizasyonun Büyüklüğü ve Yaşı:** Bu konu ile ilgili genel görüş büyük ölçekli ve uzun süredir faaliyet gösteren organizasyonların küçük ölçekli ve yeni kurulan organizasyonlara göre daha az inovasyon oluşturabildiği yönündedir. Bu durumda karşımıza çıkan ilk çözüm önerisi, büyük ölçekli organizasyonun yapısının tıpkı küçük ölçekli organizasyonlar gibi olabildiğince basite indirgenmesi, inovatif faaliyetlerin önünün açılmasıdır. Diğer bir çözüm önerisi ise;

organizasyonun dış kaynak kullanımına önem vermesi, diğer firmalar ile ortaklıklar kurmasıdır.

- **Benzer Birçok Organizasyonun Varlığı:** Böyle bir durumda organizasyonun belirlediği inovasyon stratejileri ve ortaya çıkardığı inovasyonlar gerektiği kadar etkili olmayabilir. Çünkü benzer faaliyetler benzer diğer organizasyonlar tarafından da yapılmakta ve bu nedenle fark yaratmak zorlaşmaktadır. Fakat böyle bir durumda yapılması gereken; organizasyon yapısını daha etkili olacak şekilde tekrardan yapılandırmak, inovatif faaliyetlerin önünü açmak ve diğer benzer organizasyonlara nazaran fark yaratarak öne geçmektir.
- **Organizasyon Kültürü:** Organizasyonun inovasyon kültürüne sahip olmaması, stratejilerinde inovasyonu görmezden gelmesi söz konusu organizasyonun inovasyon kabiliyetini adeta ortadan kaldırmaktadır. Stratejiler ve organizasyon kültürü arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bu nedenle inovasyonu kültürüne yerleştirebilmiş organizasyonlar stratejilerini de bu yönde belirlemekte ve inovasyon konusunda daha başarılı olabilmektedir.
- **Organizasyon Yapısı:** İnovasyonun önündeki bir diğer engel ise; organizasyonun sahip olduğu yapıdır. Hiyerarşik bir yapıyı bünyelerinde barındıran organizasyonların karar verme mekanizmaları esnek organizasyon yapılarına göre daha yavaş faaliyete geçmektedir. Bu nedenle hızın önemli olduğu günümüz rekabet koşullarında inovasyonun hayata geçmesi güçleşmekte ve fırsatlar kaçırılmaktadır.
- **Kaynakların Temini:** İnovasyon organizasyonlar için büyük getirisi olan bir olgudur ancak söz konusu inovasyonun ortaya konması adına organizasyonlar bazı kaynaklarını bu alana yönlendirmelidir. Örneğin; organizasyonda yeni bilgi paylaşım sisteminin kurulması, yeni birimlerin açılması ya da yeni bir laboratuvar kurulması organizasyonun kaynakları ile yakından ilgilidir. Kaynakları bol olan firmalar bu tür yatırımları daha kolaylıkla yapmaktadır.
- **Risk Alma Düzeyi:** İnovasyon, organizasyonlar için risk unsurunu barındırmaktadır. Yapılan inovatif faaliyetlerin beklenen sonuca

ulaşamama durumu her zaman söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle risk almak istemeyen organizasyonlar inovatif faaliyetlerin önünü kesmekte, bu tür girişimlerde ya hiç bulunmakta ya da kısıtlı bir inovatif faaliyet yürütmektedir.

- **Yöneticilerin Rolü:** Yöneticilerin inovatif faaliyetleri tetikleyici yahut aksi yönde engelleyici rolleri vardır. Çalışanların fikirlerine, görüşlerine ve çabalarına önem vermeyen bir yönetici topluluğunun olduğu organizasyonlarda inovasyondan söz etmek oldukça güçleşmektedir. Yapılması gereken ise; özellikle tepe yönetimi tarafından inovasyonun desteklenerek organizasyon kültürüne yerleştirilmesi ve inovasyonun önemini bilen yöneticilerle çalışılmasıdır. Hem organizasyon kültürü hem de yönetici çabalarıyla inovasyonun önü açılabilen ve çalışanların inovasyon sürecine katılımı sağlanabilmektedir.

2.2.2. İnovasyon Stratejisi Kavramı

Daha önce incelenmiş olan strateji ve inovasyon kavramlarının bir arada olacağı bu bölümde; inovasyon stratejisinin tanımı, türleri ve yararlarına değinilecektir.

2.2.2.1. İnovasyon Stratejisinin Tanımı

İnovasyon stratejisi, organizasyonun belirlemiş olduğu stratejiye hem müşteriler hem de organizasyonun kendisi için yeni bir değer katması olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde faaliyet gösteren organizasyonlar yeni teknolojilerde, yeni ürünlerde ve yeni dağıtım kanallarındaki inovasyonlar ile sürekli devam eden değişim sürecini yönetme çabasındadırlar (Johnson Jr. ve Bate, 2003: 4). Organizasyonlar inovasyon stratejilerini oluştururlarken vizyonlarını, misyonlarını ve amaçlarını göz önünde bulundurmaları zorundadırlar. Öte yandan belirlenen inovasyon stratejileri hem organizasyonun hem de departmanların stratejileri ile uyumlu olmalıdır.

Günümüz organizasyonlarının inovasyon stratejileri devamlılık baz alınarak ve giderek genişleyecek, yayılacak bir şekilde oluşturulmalıdır. Yöneticiler sıklıkla çalışanlar ile toplantılar düzenlemeli ya da organizasyon dışında informel olarak görüşmelerde bulunmalıdır. Bu tür görüşmeler, çalışanların inovasyon stratejisindeki değerlerini ve organizasyonun gelişimindeki rollerini net bir şekilde anlamaları için en etkili yöntemdir (Sorensen, 1997: 20).

2.2.2.2. İnovasyon Stratejisinin Türleri

Organizasyonların inovasyon stratejilerini üç ana başlık altında incelemek mümkündür. Bu stratejiler saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi ve bağımlı stratejiler olarak sıralanabilir (Barutçugil, 1981: 36). Organizasyonlar buldukları konumlara, kaynaklarının düzeyine yahut diğer iç ve dış etkenlerin şekillendirmeleri ile söz konusu inovasyon stratejilerini hayata geçirir.

2.2.2.2.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Bu strateji, yeni bir ürünü veya yeni bir üretim sürecini rakip organizasyonlardan daha önce geliştirip pazara sunarak teknik alanda ve pazarda liderliği ele geçirmek amacını taşır. Bu stratejinin hayata geçmesi; organizasyonun dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile ilişki içinde bulunmasını, güçlü bir araştırma ve geliştirme sürecini yürütmesini, sağladığı yeni teknik olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanmayı bilmesini gerektirir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur (Taşkın ve Adalı, 2003: 103). Saldırgan inovasyon stratejisinin uygulanması organizasyonun kaynaklarıyla yakından ilintilidir. Kaynak sıkıntısı çekmeyen organizasyonlar inovatif riskleri katlanabilir bulma konusunda daha esnek olabilirken, kıt kaynakları ile yaşamını sürdüren organizasyonlarda saldırgan inovasyon stratejisinin benimsenmesi güç olacaktır.

2.2.2.2.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

Savunmaya yönelik inovasyon stratejisini izleyen organizasyonlar dünyada ilk olmayı istemezken, aynı zamanda teknik değişimin de gerisinde kalmak istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk inovasyonu gerçekleştiren organizasyonların hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izleyen organizasyonlar daha orijinal yenilik türü için kapasitesini eksiltebilir ya da üretim mühendisliğinde veya pazarlamada özel bir güç ya da yetenek sahibi olabilir. Savunmaya yönelik strateji izlemenin daha muhtemel nedenleri bütün bunların karışımı ya da benzer faktörler olabilir. Daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen bir organizasyon, gönülsüzce savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda kalabilir. Savunmaya yönelik yenilikçi, başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir, terk ederse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikilemde bırakan sorularla karşı karşıyadır. Organizasyon mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir. Pazarda yapacağı pilot uygulamalar ve araştırmalarla yeni ürünün performansını ortaya çıkarmalıdır (Durna, 2002: 134).

2.2.2.2.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Taklitçi inovasyon stratejisi izleyen organizasyonlar genellikle yenilikleri belirli bir mesafeden izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışmaktadır. Patentler ile koruma altına alınmış yeniliklerde patent süresinin dolmasının beklenmesi de bu tür bir stratejinin sonucudur. Bu şekilde organizasyon herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadır. Bu tür organizasyonlar yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri yeniliklerden daha fazla kâr elde edebilmektedir. Genel giderleri daha düşük olan bu tür işletmeler maliyet avantajına sahip olduklarından dolayı ürünü daha ucuz olarak piyasaya sunabilmektedir. Ayrıca teknik bilgi gereksinimi ve üretim becerisi bu tür organizasyonlar için de gereklidir. Bu stratejiye en uygun örneği Çin oluşturmaktadır. Çin, takip ettiği taklitçi inovasyon

stratejisi sayesinde ürünleri ya da hizmetleri düşük maliyetlerle piyasaya sunmakta, ürünlerin ya da hizmetlerin düşük kalitede olmasına rağmen gelir elde edebilmektedir.

Bağımlı organizasyonlar ise; genellikle ürün tasarımında, araştırma ve geliştirme çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun organizasyonlardır. Bağımlı organizasyonlar, bir bakıma büyük bir organizasyonun bir bölümü gibi çalışırlar. Fakat yine de ileride farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler. Bağımlı organizasyonu bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük organizasyon açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu organizasyonlar zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kar oranlarına ulaşabilirler. Pazardan çekilenlerin ve büyük organizasyonlar tarafından devralınanların yaygınlığına karşın bu tür organizasyonların oldukça fazla kurulduğu da gözlenmektedir (Barutçugil, 1981: 38-39).

Daha önce de değinildiği gibi organizasyonların çoğunda çalışanlar inovasyonun belli bir bölümün sorumluluğu altında olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle “inovatif faaliyetler benim işim değildir” şeklindeki düşünce kalıbı ile hareket ederler. Olması gereken ise organizasyonun tüm çalışanlarını inovasyon konusunda cesaretlendirmesi ve bunu kültürünün bir parçası haline getirmesidir. Bu nedenle inovasyon stratejisinin paylaşılması gerekmekte ve bu paylaşım için dört önemli adımı bulunmaktadır (Dundon, 2002: 174-175);

- İnovasyonun organizasyon için ne derece önemli olduğu konusu üzerinde toplantılar ve münazaralar yapılmalı, böylece inovasyonun ne anlam ifade ettiği ortaya konmalıdır.
- Organizasyon için inovasyon vizyonu belirlenmeli. Böylece organizasyonun inovasyon konusunda izleyeceği yol herkes tarafından bilinmelidir.
- Organizasyonda yer alacak her inovasyon için inovasyon stratejileri belirlenmeli. Böylece inovasyonun genel amacı desteklenmeli. Öte

yandan organizasyonun faaliyetleri ve planları vizyon ve stratejiler ile bağlantılı olduğundan emin olunmalıdır.

- İletişim, organizasyonun inovasyon kapasitesinin artırılması ve belirlenen inovasyon hedeflerine ulaşılması için büyük önem taşımaktadır. İnovasyon vizyonu ve stratejisi tüm çalışanlar ile paylaşılmalı, böylece organizasyonun inovasyon süreci her çalışan tarafından anlaşılır bir hale getirilmelidir.

2.2.2.3. İnovasyon Stratejisinin Yararları

İnovasyon stratejileri, organizasyonların inovasyon konusunda ileriye yönelik nasıl bir yol izleyeceğinin belirlenmesi adına önem taşımaktadır. Bu stratejiler organizasyonların ne gibi faaliyetlerde bulunacağını önceden belirlediği için belirsizliklerin ortadan kaldırır ve organizasyonun geleceğe daha güvenle bakmasına katkı sağlar.

Yapılan araştırmalar sonucunda inovasyon stratejisi belirleyen ve bunu uygulayan organizasyonlar ile bu stratejiyi belirlemeyen organizasyonlar arasında birçok alanda farklar olduğu ortaya konulmaktadır. Bu farklar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Baldwin ve Johnson, 1995: 3-4):

- İnovasyon stratejileri sayesinde organizasyonlar insan kaynaklarına daha çok önem vermektedir. Çalışanların yetenekleri üzerinde önemle durulmaktadır. Çalışma ilişkilerinin rekabetçi piyasada önemli olduğu inovatif organizasyonlar tarafından anlaşılmıştır. İnovasyon stratejisinin üzerinde durduğu noktalardan bir diğeri ise, insan kaynağının eğitilmesidir. İnovatif organizasyonlar hem resmi hem de gayri resmi eğitim programlarına sahiptir. Özellikle resmi eğitimler büyük önem taşımakta ve bu eğitimler neredeyse tüm organizasyon çalışanlarını kapsamaktadır.
- İnovasyon stratejilerinde finansman da önemli bir yer teşkil etmektedir. İnovasyon stratejilerinde belirlenen süreçlerin gerçekleştirilmesi için organizasyonun sahip olduğu finansal kaynakların iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

- İnovasyon stratejilerini belirleyen ve uygulayan organizasyonlar pazarlamanın (yüksek kaliteli ürün ortaya konması, bunların daha geniş müşteri kitlelerine ulaştırılmasının) ne kadar önemli olduğunun farkındadırlar. Yeni ürün veya hizmetlerin ortaya çıkartılması, müşteri ihtiyaçlarına karşı esnek bir yapıya sahip olunması ve pazarlama konusunda derinlemesine çalışmalar yapılması inovasyon stratejisine sahip olan organizasyonları diğerlerinden ayırmaktadır.
- İnovasyon stratejileri sayesinde organizasyonlar ürün ekonomisine odaklanmaktadır. Ürün ya da hizmetlerin fiyatlarında indirimler inovasyon sayesinde gerçekleşmektedir. İnovatif bir yaklaşım ile fiyatların düşürülmesi söz konusu olabilmektedir.
- İnovatif organizasyonlar hükümet programlarının sağladığı yararlardan (gümrük indirimleri, vergi muafiyetleri gibi) en üst düzeyde yararlanmanın yollarını aramaktadır. Organizasyon yapısına uygun hükümet programlarını göz önüne alarak inovasyon stratejilerine dahil etmektedirler.
- İnovasyon stratejileri yönetim üzerinde de önemle durmaktadır. Yöneticilerin eğitimleri stratejilerin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bu önem; inovatif organizasyon yapısının oluşumunda, devamlılığında ve toplam kalite yönetimi kavramlarında kendini özellikle göstermektedir.
- İnovasyon stratejisine sahip ve bunu uygulayan organizasyonlar diğer organizasyonlara göre daha başarılı olmaktadır. Çünkü bu organizasyonlar daha hızlı büyüyerek piyasa paylarını ve gelirlerini arttırmaktadırlar.

Görüldüğü üzere inovasyon stratejileri aslında organizasyonun birçok unsurunu etkileyen ve bu unsurlardan etkilenen bir kavramdır. Bu kavramın organizasyonlar için önem taşımasının temelinde bu durum yatmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde daha önce değinilmiş olan İnsan kaynakları faaliyetleri göz önüne alınarak, İnovasyon stratejileri ile bir arada değerlendirilecektir.

3.1. İŞGÜCÜ PLANLAMASI VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

Organizasyonlarda yer alan çalışanların inovasyon stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında aktif rol oynamasından dolayı üçüncü bölümün ilk alt başlığında işgücü planlamasının inovasyon stratejilerinin verimliliğindeki söz konusu rolüne değinilecektir.

3.1.1. İşgücü Planlamasının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü

İnsan kaynakları yöneticilerinin, departmanlarının yapısının ne derece ve nasıl bir şekilde organizasyonu etkileyeceğini iyi bilmeleri ve bu durumun öneminin farkında olmaları gerekmektedir (London, 1988: 173). Bu durumun farkına yeteri kadar varılamaması, doğru kararların alınamamasına, bunun sonucu olarak departmanların ve en sonunda organizasyonun zarar görmesine kadar varabilecek hatalar silsilesine neden olabilmektedir.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin önemi ile ilgili çeşitli bakış açıları bulunmaktadır. Bunlardan ilki; insan kaynakları departmanının organizasyonun gelişimi veya uzmanlık gerektiren faaliyetlerin yerine getirmesi konularında sorumlu olduğunu savunur. Diğer bir bakış açısına göre ise; organizasyonun dış çevre ile ilişkilerinde insan kaynakları departmanına büyük rol düşmektedir. Sendika ile ilişkiler, iş sağlığı ve güvenliği konuları bu rollere örnek teşkil etmektedir. Üçüncü bakış açısı ise; insan kaynaklarının organizasyonun faaliyetleri, amaçları ve stratejisi

doğrultusunda en uygun çalışanı organizasyon bünyesine katması, başka bir ifade ile işgücü planlaması konusu üzerinde durmaktadır (London, 1988: 174). Bu farklı bakış açıları arasında çalışmanın içeriği ile daha yakından ilgili olması nedeniyle üçüncü bakış açısı üzerinde durulacaktır.

Organizasyonlar çeşitli düzeyde ve sayıda var olan pozisyonlardan oluşmaktadır. Bu pozisyonlar organizasyonun büyüklüğüne ve yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Pozisyonel bazda üst düzey görevler daha fazla yetki ve sorumluluğu bünyesinde barındırmaktadır (London, 1988: 175). Orta ve alt düzey pozisyonlarda ise, yetki ve sorumluluk alanları daralmaktadır. Bu nedenle üst düzey pozisyonlarda görev alan çalışanların verdikleri kararlar organizasyonun genelini etkileyebilmektedir. Söz konusu etki göz önünde bulundurulduğunda, üst düzey çalışanların inovasyon konusundaki bilinci ve inovasyona verdikleri önem şirketin inovasyon kültürünü benimsemesi açısından önem taşıdığı görülmektedir. Çünkü bu tür geniş çaplı ve organizasyonun tamamını ilgilendiren konular üst düzey pozisyonların desteği olmadan hayata geçirilememektedir. Bu nedenle özellikle üst düzey pozisyonlar için yapılan işgücü planlarında yukarıda bahsi geçen hususa dikkat edilmelidir.

İşgücü planlamasının özünde organizasyonun değişen çevreye ayak uydurması olmasından dolayı, inovatif faaliyetlere ayak uydurmak yahut bunların öncüsü olmak adına organizasyonlar, insan kaynakları faaliyetlerine önem vermek durumundadır. En uygun kişiyi, en uygun zamanda ve en doğru pozisyonda organizasyonun bünyesine katılması insan kaynakları departmanının organizasyon stratejilerinin gerçekleştirilmesi yolunda vereceği en büyük katkılardan birini oluşturmaktadır.

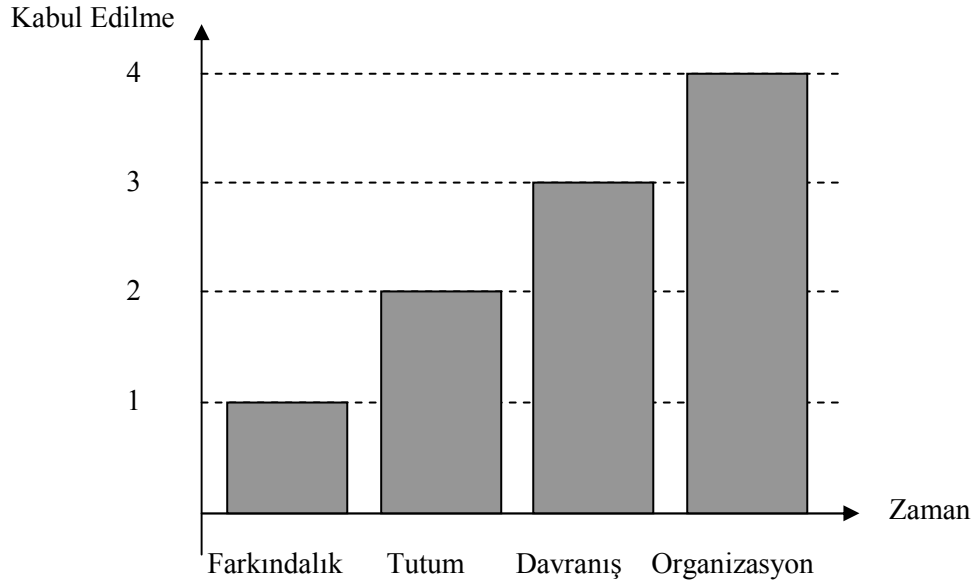
İşgücü planlamasının amaçları; sosyal trendler (sosyo-politik, ekonomik, demografik, bireysel ihtiyaçlar ve değerler), teknolojik gelişimler ve organizasyon stratejileri arasındaki ilişkinin öngörülenmesi üzerine kurgulanmaktadır. Bu doğrultuda ortaya konan çıktılar üzerinde organizasyonlar iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını amaçları doğrultusunda gerçekleştirmek durumundadırlar. Söz konusu durum hayata geçirilirken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ise, bireysel ihtiyaçlar ile organizasyon amaçlarının aynı payda altında yer almasının sağlanmasıdır (London, 1988: 196-197). Bu doğrultuda bakıldığında inovasyon

stratejilerinin de organizasyon bünyesinde çalışanlar veya çalışacak olanlar için anlamlı olması, bireysel ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Üzerinde önemle durulması gereken bir diğer konusu ise, insan kaynakları departmanının oluşturacağı planların, organizasyonun diğer stratejileriyle olduğu gibi inovasyon stratejileri ile de uyumlu olmasıdır. Bu uyum çerçevesinde yapılacak planlar, organizasyonun inovatif faaliyetleri için gerekli işgücünün temini noktasında önem kazanmaktadır. İşgücü temini organizasyonun iç kaynaklarından sağlanabildiği gibi, organizasyon dışından işe alımlarla da sağlanabilmektedir.

Görüldüğü üzere, işgücü planlaması sayesinde gelecekteki işgücü ihtiyacını öngörümleme sürecini hayata geçiren organizasyonlar, işe aldıkları kişilerin bilgi birikimi, tecrübesi, kişilik özellikleri gibi birçok unsuru da değerlendirmek durumundadır. Aksi halde organizasyonun yapısı ve özellikleriyle uyuşmayan işgücü istihdamı, belirlenen hedeflere ulaşılması sürecinde sorunlara neden olabilecektir. Bu nedenle, inovasyon konusunda başarılı olmak isteyen organizasyonlar bu kavramın öneminin farkında olan kişiler ile çalışmalıdır. Bu özelliklere sahip kişilerin organizasyonda istihdam edilmeleri maliyetli olarak gözüke dahi, organizasyona kattıkları artı değerler ve öncülük ettikleri inovatif faaliyetler sayesinde söz konusu maliyetlerinden daha fazla getiriye organizasyona sağlayacaklardır.

Şekil 32: İnovasyonun Kabul Edilme Düzeyleri



Kaynak: Kossek, 1989: 5.

Değnilmesi gerekli olduğu düşünnen bir diğer konu ise; inovasyonun çalışanlardaki yansımalarıdır. Şekil 32’de belirtildiği üzere, inovasyonun organizasyonda kabul düzeyi ve süresi farklılık göstermektedir. İlk olarak çalışanlar inovasyonun ve değişen amaçların farkına varmaktadırlar. İkinci aşamada, çalışanlar inovasyon doğrultusunda tutum geliştirmektedirler. Söz konusu tutumlar çalışanların ihtiyaçları ile doğru orantılı ya da çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak özellikler taşıyorsa tutumların davranışa dönüşme süreci hızlanacaktır. Üçüncü aşamada, çalışanlar artık inovasyon doğrultusunda hareket etmektedirler. Ancak bu davranışlar bazen zorunluluktan veya organizasyon normlarından kaynaklanabilir. Bu durumda davranışın nedenleri çalışanlara bir kez daha açıklanmalı ve çalışanlar bu doğrultuda desteklenmelidir. Kabul düzeyinin en üst noktası; tüm organizasyonun inovasyonu kabul etmesi ile gerçekleşen dördüncü aşamadır. Bu aşamada en alt pozisyondan en üst pozisyona kadar tüm çalışanlar tarafından inovasyon kabul görmüştür (Kossek, 1989: 4-6). Kabul düzeyinin dördüncü aşamaya hızlı bir şekilde ulaşılması için daha önce de bahsedilmiş olan inovatif faaliyetlere ve stratejilere uygun çalışanların organizasyon bünyesinde bir araya gelmesi gerekmektedir. Çünkü inovasyona uygun

çalışanların kabul düzeyleri daha yüksek olmakla birlikte, direnç gösterme düzeyleri ise düşük olmaktadır.

İşgücü planlaması ve inovasyon stratejilerinin ilgili olduğu bir diğer nokta organizasyonun iç faktörlerinde ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun vizyon, misyon hedefleri ve değerleri inovatif faaliyetleri destekler nitelikte ise işgücü planlaması ve temini de bu çerçeve içinde gerçekleştirilecek, organizasyonun diğer stratejilerine olduğu gibi inovasyon stratejilerine de katkı vermesi olası işgücü arayışı gündeme gelecektir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen işe alım süreçlerinde inovasyon ile ilgili konular gündeme gelecek ve adayın inovatif faaliyetlere ne derece katkı verebileceği öngürümlenmeye çalışılacaktır. Organizasyonun inovasyon kültürüne sahip olması, özgür bir çalışma ortamı ve yöneticilerin inovasyon konusundaki desteği de bu aşamada önem kazanmaktadır. Öte yandan dış faktörler de organizasyonun inovasyon stratejisinin şekillenmesinde etkili olduğundan dolayı, işgücü planlaması da bu durumdan etkilenmektedir. Örneğin, organizasyonun bilişim sektörü gibi inovasyon yoğun bir alanda faaliyet göstermesi bünyesindeki çalışanların yahut bünyesine katacağı işgücünün inovatif özelliklerinin ön planda çıkartılmasını gerektirecektir.

Genel olarak bakıldığında inovasyonun kaynağının organizasyonun kendisi olduğu söylenebilir (Greenberg, 2011: 506). Bu nedenle, organizasyon süreçlerinin inovasyona imkan vermesinin gerekliliği kadar, insan kaynağının da en azından temel düzeyde yaratıcılık yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Greenberg, 2011: 507). Bu noktaya önem vererek işgücü planlamasını yapan insan kaynakları bölümleri sayesinde organizasyonlar; savunmacı ya da taklitçi ve bağımlı inovasyon stratejileri izlemek yerine, saldırgan inovasyon stratejisini izleyerek faaliyet alanında rekabet üstünlüğüne sahip olabilirler.

Öte yandan organizasyon bünyesinde çalışanlar için inovasyonun getirileri tehdit olarak algılanabilir. Eğer inovasyon organizasyonun süreçlerini yahut yönetimini kapsayacak şekilde gerçekleşmiş ise, çalışanlar bu değişimleri iş güvencelerine karşı bir risk olarak görebilirler (London ve Wueste, 1992: 170). Bu risk çalışanların inovasyon faaliyetlerine veya stratejilerine karşı direnç göstermelerine neden olabilmektedir.

Özetleyecek olursak, diğer insan kaynakları fonksiyonları gibi işgücü planlaması da organizasyonun tüm stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Bu uyum organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi noktasında önemini göstermektedir. İnovasyon stratejileri de organizasyonun en önemli stratejileri arasında yer aldığından dolayı, işgücü planlamasında dikkate alınması inovatif faaliyetlerin verimini arttıracak gibi organizasyonel başarının yakalanıp, rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde de büyük katkı sağlayacaktır.

3.2. PERSONELİN EĞİTİMİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

Bölümün ikinci konusu olarak; personel eğitimi ve inovasyon stratejileri bir arada ele alınarak, personel eğitiminin inovasyon stratejilerinin verimliliğinde ne tür rol oynadığına değinilecektir.

3.2.1. Personel Eğitiminin İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü

İnovasyonun organizasyonlarda değer artışını doğrudan ortaya çıkaran fikirler olduğu bilinmektedir. Söz konusu değer artışını sağlayan fikirlerin ortaya çıkarılması organizasyonlardaki insan faktörü sayesinde olmaktadır. Bir başka ifadeyle inovatif faaliyetlerin temelinde insan faktörü yatmaktadır.

Öte yandan, organizasyonların taklit edilmesi en güç faktörü insandır. Bu nedenle, organizasyon bünyesinde çalışanların eğitimi birçok organizasyonun öncelik sıralamasında üst maddelerde yer almaktadır. Tüm bunların yanı sıra çalışanların organizasyona katacakları değer eğitim programları ile arttırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca eğitim programları sayesinde çalışanların bilgileri ve inovasyona yatkınlıkları da arttırılacaktır.

İnsanlık tarihine baktığımız zaman yeni bir buluşun ortaya çıkartıldığında buluşla ilgili sürekli olarak “bu fikir asla işe yaramaz, uygulamada hayata geçirilmez, insanlar bunu anlayamaz” gibi olumsuz görüşler belirtilmektedir (Berkun, 2010: 57). Aynı durum organizasyonlarda da kendini göstermektedir. Çalışanların inovatif fikirleri ve faaliyetleri yukarıda belirtilen olumsuz görüşlere benzer olarak tepkilerle

karşılaşmakta, inovatif fikir ve faaliyetler hayat bulamamakta, çalışanlarda moral ve motivasyon kayıpları gözlenmektedir.

İnovasyonun gerçekleşmesi için çalışanların eğitim ve diğer faydalar ile motive edilmesinin yanı sıra, organizasyon yapısının ve kültürünün de buna uygun olması gerekmektedir. Tepe yönetimi tarafından inovasyon stratejisi hatalı ortaya konur ise, organizasyonun inovatif faaliyette bulunması imkansız hale gelecek ve mevcut durumunda hedeflenen değişim gerçekleşemeyecektir (Greenberg, 2011: 507).

Öte yandan bir diğer gerçek ise, inovasyon sonucunda ortaya konan yeni bilginin ilk sahibi ya da sahipleri o bilgiyi ortaya koyanlar olduğudur. Ancak bu bilginin yayılmayacağı ve hep üretenin tekelinde kalacağını düşünmek doğru bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmamaktadır (TÜSİAD, 2003: 24-25). Bu durum göz önüne alındığında rekabetçi piyasada öne geçmek isteyen organizasyonlar inovatif faaliyetlerin başlangıç unsuru olan çalışanlarına verecekleri eğitimler ile söz konusu yeni bilginin ortaya konmasında öncülük edebilecek ve rekabet üstünlüğünü ellerinde bulundurabileceklerdir. Ayrıca, bu sayede saldırgan inovasyon stratejilerini hayata geçirebilen organizasyonlar; ürün, hizmet, süreç, yönetim ve konumlandırma inovasyonlarının bir ya da birkaçını aynı anda gerçekleştirebilecek kabiliyete sahip olabileceklerdir.

İşte bu noktada personel eğitimi ile inovasyon arasındaki bağın güçlendiği görülmektedir. İnovatif faaliyetlerin ilk aşaması fikir üretme ile başlamaktadır ve çalışanlarına eğitim programları sayesinde özgür, yaratıcı ve bilginin paylaşıldığı bir ortam sunan organizasyonlarda inovatif faaliyetlerin diğer aşamalarına geçişi daha kolay olmaktadır. Ayrıca, inovatif fikrin geliştirilmesi yine eğitimli çalışanlar sayesinde daha az zaman almakta ve daha çabuk sonuca varılmaktadır.

Bir diğer bakış açısıyla konuya yaklaşıldığında ise, inovasyon stratejilerinde meydana gelen olumlu değişimlerin personel eğitimini tetiklediği ve hatta adeta zorunlu hale getirdiği görülmektedir. Örneğin, ürün inovasyonu ile karlılığını arttırmak isteyen bir organizasyon, üretimde bulunacağı yeni ürün için daha önce kullanılmayan bir makineye ihtiyaç duymuş olabilir. Bu yeni makinenin kullanılması için gerekli eğitimlerin çalışanlarına verilmesi durumunda ise, yeni bir inovasyon stratejisinin sonucunda personel eğitiminin desteklendiği, eğitim programlarına

ortam hazırlandığı görülmektedir. İnovasyon stratejileri sayesinde iş başında ya da iş dışında verilen eğitimler planlanmakta, uygulanmakta ve değerlendirilmektedir.

Öte yandan, organizasyon dışında meydana gelen eğitim alanındaki inovatif faaliyetler sonucunda daha etkin teknikler, araçlar ve uygulamalar geliştirilerek, eğitim programlarından alınabilecek verim arttırılmaktadır. Organizasyonun dış çevresinde meydana gelen bu değişim, iç çevresini etkiler hale gelmekte ve eğitim programlarının belirlenmesinde göz önüne alınmaktadır.

Özetle; personel eğitimi ile inovasyon stratejileri arasındaki bağ karşılıklı olmaktadır. Bu iki kavram birbirlerini destekledikleri gibi yeni aynı şekilde birbirleri için faaliyet alanı oluşturmakta ve organizasyonun başarısına katkı vermektedir. Bu katkının sürekliliği eğitim programlarının sürekliliği ile doğru orantılı olabilmektedir. Kısa süreli ve yetersiz eğitimler ile çalışanlardan inovasyon stratejilerine yoğun destek beklememek gerekmektedir. Çalışanların yeni bilgiler ile donatılması, bilgilerin güncellenmesi ve tekrarlanıp içselleştirilmesi, organizasyonda inovasyona uygun bir ortamın oluşturulması ve tüm bu faaliyetlerin tepe yönetimi tarafından desteklenmesi inovasyonun ortaya çıkartılabilmesi için gerekmekte olan koşulları oluşturmaktadır.

3.3. KARIYER PLANLAMASI VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

Kariyer planlanmasının çalışanlar için olduğu kadar organizasyon açısından da önemli bir faaliyet olması nedeniyle bu kavram, inovasyon stratejileri ile bir arada değerlendirilecektir.

3.3.1. Kariyer Planlamasının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü

İnovatif faaliyetler sonucunda organizasyonda meydana gelen değişiklikler çalışanların kariyer algıları üzerinde değişime neden olabilir. Terfi beklentilerinde artışlar yahut bu beklentide meydana gelecek azalma hisleri çalışanların performanslarını da etkileyebilecektir (London ve Wueste, 1992: 170).

Organizasyonlardaki kariyer olanaklarının çeşitliliği mevcut çalışanlar ve çalışacaklar adına önem taşımaktadır. Söz konusu çeşitlilik çalışanların organizasyonel bağlılıklarını arttırmada önemli bir araç olabilmektedir. Özellikle yönetim ve süreç alanlarında gerçekleştirilen inovatif faaliyetler sayesinde yeni kariyer yolları oluşturulabilir. Böylece çalışanların tatmin düzeyleri yükseltilebilir. Bu sayede inovasyon stratejilerinin uygulanmasının bir sonucu olarak çalışanların olası kariyer yolları çeşitlendirilebilir ve beklentileri karşılanabilir.

Kariyer planlamaları ile inovasyon stratejilerinin kesiştiği noktalar aşağıda yer almaktadır (London ve Wueste, 1992: 174):

- Kariyer motivasyonu, inovasyonun gerçekleşmesi için önemlidir.
- Çalışanlar olumlu ve anlamlı değişimlerin gerçekleşmesi için öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye açıktır.
- Bilgi ve hazırlık, yeni inovasyon stratejilerinin oluşturulması için önemlidir.
- Yöneticiler çalışanlarını inovatif faaliyetler konusunda desteklemeli ve kariyer planlaması unsurları arasına inovatif faaliyetleri de göz önüne almalıdır.

İnovasyon faaliyetlerin ya da stratejilerinin en temelinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri vardır. Ayrıca bu faaliyetler teknolojik olanaklar ve bilimsel süreçlerle de yakından ilgilidir (Cobbenhagen, 2000: 10-11). Bu durum organizasyonlarda araştırma ve geliştirme bölümlerin kurulmasına ya da yeni kadro ve olanaklar ile bölümün geliştirilmesine yol açabilmektedir. Böylece yeni pozisyonlar belirecek, çalışan ihtiyacı gün yüzüne çıkabilecek ve organizasyon bünyesinde çalışanlar için yeni kariyer olanakları ortaya çıkabilecektir. Öte yandan, yeni pozisyonlar organizasyon dışındaki kişiler için de önem taşımaktadır. Organizasyonda çalışmaya yeni başlayacak kişiler, kariyerleri için önemli olabilecek bu fırsatları göz önünde bulundurarak çalışma ya da çalışmama kararı vereceklerdir. Ayrıca, mevcut pozisyonların yetki ve sorumluluklarının artması dahi çalışanların kariyerleri açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

Organizasyonlar çalışanların kariyer yolları ile ilgili dürüst ve net bilgiler vermelidir. Çalışanların kariyerleri ile ilgili boş vaatlerde bulunularak kandırılması gibi durumlarda moral ve motivasyon düşüşleri görülmekte, organizasyona olan

inanç ve güven sarsılmakta, sonuç olarak çalışandan alınabilecek katkı düzeyinde düşüş meydana gelmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yetkilileri kariyer planlarını çok dikkatli olarak hazırlamalıdır.

Çalışanların kariyer beklentilerinin gerçekleşmesi, genelde organizasyona verdikleri katkılar ile doğru orantılı olmaktadır. İnovatif faaliyetlerin başlamasına neden olabilen, faaliyetlere aktif olarak yer alabilen, destek sağlayabilen çalışanların kariyer basamaklarında daha hızlı ilerledikleri, üst düzey pozisyonlara daha kısa sürede gelebildikleri bilinmektedir. Çünkü inovatif faaliyetlerin ve stratejilerin hayata geçmesinde bu konuda bilgi birikimi yüksek çalışanlar yer almaktadır. Bu nedenle özellikle inovasyonu kültürüne yerleştirebilmiş organizasyonlarda, çalışanlar inovatif faaliyetlerin önemini kavrayacaklar ve bu tür faaliyetleri hayata geçirebildiklerinde kariyerlerine olumlu olarak yansıtacağını görecektir.

3.4. PERFORMANS YÖNETİMİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

Çoğu organizasyon tarafından uygulanan ve büyük bir öneme sahip performans yönetiminin inovasyon stratejilerinin verimliliğindeki rolü aşağıda incelenecektir.

3.4.1. Performans Yönetiminin İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü

Organizasyonların artan rekabetçi piyasalarda hayatta kalma mücadelesi verdiği günümüzde pazar bölümleri, müşterilerin artan ve çeşitlenen talepleri, diğer organizasyonların faaliyetleri, artan ürün çeşitleri gibi birçok unsuru göz önüne alması gerekmektedir (Cobbenhagen, 2000: 4).

Bu durum, yeni ve gelişmiş ürünlerin ortaya çıkartılmasına, süreç ve hizmetlerde inovatif faaliyetlerin önem kazanmasına neden olmaktadır (Cobbenhagen, 2000: 4). Organizasyon bünyesinde çalışanların performans düzeyleri

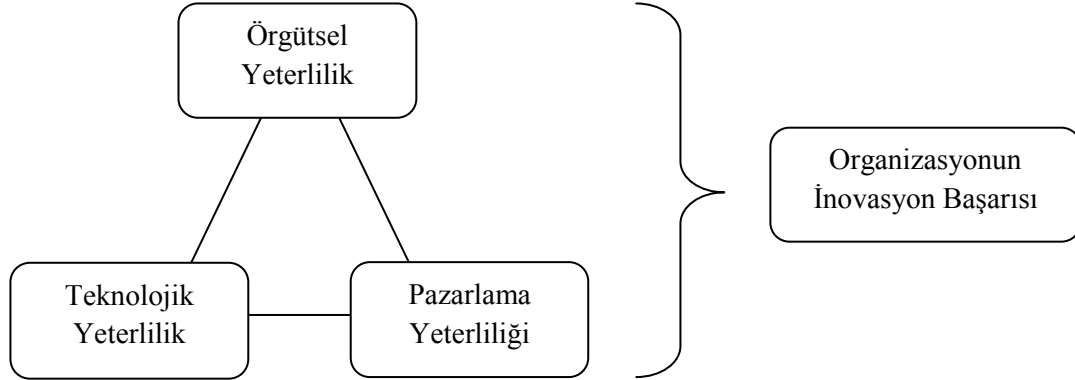
ve organizasyona vermiş oldukları katkılar işte bu noktada kilit bir rol oynamakta, inovasyon faaliyetlerinin veya stratejilerinin başarısına doğrudan katkı vermektedir.

Performans yönetimi, organizasyonların iç ve dış çevreleriyle yakından ilgili bir süreçtir. Çünkü söz konusu çevrelerde meydana gelecek değişimler beklenen veya istenen performans düzeyini yahut yapısını değiştirebilecektir. Bu noktada organizasyon yöneticileri performans yönetimi ile çalışanlardan ne beklendiğini net bir şekilde ortaya koymalı, ortaya konulan beklentiler gerekiyorsa güncellenmelidir (London ve Wueste, 1992: 165-166). Kısaca, diğer insan kaynakları faaliyetlerinde olduğu gibi performans yönetiminde de çalışanlara karşı dürüst, açık ve adil olunmalıdır.

Performans yönetiminin öncelikle ilgilendiği konu performans artışıdır. Performans yönetiminin çalışanlar arasındaki ilişkinin artırılması, sorunların ortaya konması, çalışanların performansları ile ilgili somut bilgilere ulaşılması ve geliştirilmesi gereken yönlerin tespiti gibi sağladığı yararlar göz önüne alındığında inovasyon stratejilerinin belirlenmesine, uygulanmasına ve değerlendirilmesine katkı verebileceği bilinmektedir.

İnovasyon türlerine bakıldığında, özellikle yönetim inovasyonunun organizasyonun performansını arttırdığı ve diğer inovasyon türlerini de tetiklediği bilinmektedir. Öte yandan, çalışan performansı yüksek ve bu performansın inovasyon alanına da yönlendirildiği organizasyonların genellikle saldırgan inovasyon stratejileri izlediğini söylemek yanlış olmaz. Saldırgan inovasyon stratejilerinin başarısı organizasyonun dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile ilişki içinde bulunmasına, güçlü bir araştırma ve geliştirme sürecini yürütmesine, sağlanan yeni teknik, olanak ve üstünlüklerden hızla yararlanabilmesine bağlıdır. Bu sayılmış olan kabiliyetler ancak performansı yüksek organizasyonlarda bulunmaktadır.

Şekil 33: Organizasyonun İnovatif Başarısı



Kaynak: Cobbenhagen, 2000: 120.

Yukarıda yer alan şekilde belirtildiği üzere, organizasyonun inovasyon başarısı için birçok yeterliliği bünyesinde bulundurması gerekmektedir. Bu yeterliliklerin ortaya çıkmasında çalışanlarının performansları önemli bir role sahiptir. Bu rolün icrasında çalışanların başarısı organizasyonun başarısına etki edecek ve inovatif başarı bu süreci takip edecektir.

İnovasyon stratejisi penceresinden bakıldığında, organizasyon çalışanlarının inovasyon konusunda gösterdikleri performans önem kazanmaktadır. Performans düzeyleri yüksek çalışanlar organizasyonun diğer stratejilerine katkı sağlayacakları gibi inovasyon stratejilerine de katkı sağlayabileceklerdir. Bu durumun sonucu olarak, inovatif performansın teşvik edilmesi, güçlendirilmesi ve artırılması adına organizasyonlar üstün performansı ödüllendirme uygulamalarına gidebilmektedir. Bu nedenle çalışanların inovatif performanslarının artırılması kilit bir konumda yer almaktadır.

Ancak, inovasyon stratejilerinin uygulanması sonucunda meydana gelen değişim her zaman olumlu sonuçlanmayabilir. İnovasyon stratejileri, organizasyonların hayatta kalmalarında kilit rol olabileceği gibi alınan riskler nedeniyle finansal çökuşlere de neden olabilecektir (Cobbenhagen, 2000: 8). Bu noktada, çalışanların performans ve moral düzeylerinde kaçınılmaz düşüşler meydana gelebilecektir. İnovatif stratejilerinin doğru belirlenememesi, uygulanamaması ve değerlememesi gibi süreçlerde meydana gelecek aksamalar

çalışanların performanslarını olumsuz etkileyebilecek unsurlar olarak göz önünde bulundurulması gerekmekte ve bu tür durumlar için de stratejiler belirlenmelidir.

Görüldüğü üzere performans yönetimi ile inovasyon stratejileri birçok açıdan birbiri ile ilişki içinde olup, söz konusu iki kavram organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına büyük katkı vermektedir. Bu nedenle performans ve inovasyon arasındaki bağı sıkı bir şekilde kurabilen, sağlam temellere oturtan organizasyonlar saldırgan inovasyon stratejisi izleyebilecek ve bu stratejinin üstünlüklerinden faydalanabilecektir.

3.5. ÜCRET YÖNETİMİ VE İNOVASYON STRATEJİLERİ

Ücretin çalışanların emeklerinin karşılığı olması, organizasyon açısından ise en önemli gider kalemlerinde birini oluşturmasından dolayı çalışmanın son konusu olarak ücret yönetimi ve inovasyon stratejileri arasındaki verimliliğin rolü incelenecektir.

3.5.1. Ücret Yönetiminin İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü

Ücret yönetimi ile inovasyon stratejileri arasındaki ilişkinin adalet temeline dayanması çalışanların bu uygulamayı kabul etmeleri ve uygulamaya geçirmeleri noktasında öneme sahiptir. İnovatif faaliyetlerin organizasyondaki tüm çalışanların katkısını amaçladığı göz önünde tutulursa, inovasyon stratejileri oluşturulurken ücret yönetiminin de tüm organizasyon çalışanlarını kapsamaması ve herhangi bir çalışan grubuna ayrıcalık sağlamaması gerekmektedir. Ücretin çalışanlar arasındaki en hassas konulardan biri olduğu, inovasyon stratejileri belirlenirken göz ardı edilmemelidir.

Organizasyonlarda bireysel ücretin belirlenmesinde ücret yapılarının ve performansın doğrudan etkisi olduğu bilinmektedir. Ücret sistemlerine bakıldığında inovasyon stratejilerine en uygun olanının performansa dayalı ücret sistemi olduğu gözükmektedir. Performansa dayalı ücret uygulayan organizasyonlarda ücret artışı, herkese eşit olarak sağlanan bir haktan ziyade, çalışanların kazanmak için çaba

harcamaları gereken bir ödül olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların organizasyonda hayat bulacak inovasyonlara verdikleri katkı ölçüsünde elde edecekleri ücretler, diğer yandan performans artışlarına da yol açabilecek ve bu sayede organizasyonda ortaya konacak inovatif faaliyetlerin sayısı ücret üzerinden arttırılabilecektir.

Öte yandan organizasyonda belirlenecek ücret yönetimi hem bireysel hem de grup düzeyinde olabilir. Bilindiği üzere inovasyonun çıkış noktası çalışanlardır ancak inovatif faaliyetler organizasyondaki bir grup çalışan tarafında da hayata geçirilebilir ya da geliştirilebilir. İnovasyon fikrinin çıkış noktasından sonra birçok çalışan aktif olarak bu sürece destek verebilmektedir. Bu bakış açısı da ücret yönetimi sürecinde dikkate alınmalı, kişilere ve gruplara hakkaniyet ölçüleri içerisinde uygun ücret düzeyleri belirlenmelidir.

SONUÇ

Açık sistemde faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar birçok unsuru etkiledikleri gibi birçok unsur tarafında da etkilenmektedirler. Bu sebepten dolayı verilecek kararlarda, hayata geçirilecek uygulamalarda ve belirlenen stratejilerde çok dikkatli olunması, tüm değişkenlerin değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda hareket etmeyen organizasyonların ömürleri beklenenden daha kısa olabilmekte ya da iç ve dış çevreyle ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir.

Çalışma boyunca çeşitli başlıklar altında değinilen ve yukarıdaki paragrafta kısaca değinilen sorunların ortaya çıkmaması ya da çıkan sorunların ortadan kaldırılması için tepe yönetimi öncülüğünde organizasyondaki tüm departmanlar bütüncül bir bakış açısı ile hareket etmeli, stratejilerini bu çerçevede oluşturmalıdır. Bu bütüncül açıdan bakıldığında, özellikle insan kaynakları departmanı tarafından yürütülen faaliyetler çalışanların motivasyonu, performansı, eğitim durumları ve inovasyona yatkınlıkları gibi birçok unsuru etkilemektedir.

İşgücü planlaması faaliyetleri ile uygun işgücünün, uygun zamanda ve miktarda organizasyon bünyesinde yer alması sağlanarak, inovasyonun başlangıç noktası olan insan kaynağının inovatif faaliyette bulunmasına zemin hazırlanmaktadır. Bu zemini güçlendiren bir diğer unsur ise insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesidir. Gelişen teknolojiler, bilginin yayılma hızının artması ve bilgiye daha kolay ulaşılabilmesi nedeniyle çalışanlar inovatif faaliyetlere daha yatkın hale gelmektedir. Çeşitli eğitim programları ve yöntemleri ile desteklenen çalışan, inovasyon stratejilerine daha büyük katkılar verebilmekte, diğer çalışanları bu doğrultuda motive edebilmekte ve organizasyonun başarısında aktif bir rol oynayabilmektedir. Eğitim unsuru inovasyonun ortaya çıkmasında yadsınamaz bir kavramdır ve çalışanın eğitim düzeyinin artırılması ve geliştirilmesi sayesinde inovatif faaliyetlerin sayısında artış olabilmektedir. Inovasyonun verimini arttıran bir diğer insan kaynakları faaliyeti ise, kariyer ve kariyer planlamasıdır. Organizasyonda çalışan ya da çalışma kararı alma noktasında yer alan bireyin, kariyer ile ilgili beklentilerinin karşılanması inovatif performans açısından kilit bir noktada yer almaktadır. İnovatif faaliyetlere verilen katkılar ile kariyer beklentilerinin karşılanabileceğine inanan ve bunu görebilen bireyler, inovasyonun organizasyon

tarafından da desteklendiği bilinciyle hareket edeceklerdir. Bu sayede inovatif faaliyetlerin önemi çalışanlar tarafından anlaşılacak, kariyer basamaklarında ilerlemek isteyen çalışan inovasyonu başlatmak ya da katkı vermek adına çaba sarf edecektir. Öte yandan bir diğer insan kaynakları faaliyeti olan performans yönetimi sayesinde çalışanların inovasyon ile ilgili performansları saptanabilir, bunlar geliştirilebilir ve ödüllendirilebilir. Burada yapılması gereken; performans değerlendirme aşamasında yapılan hataların yapılmaması için değerlendiren bireyin çaba harcamasıdır. Performans değerlendirmesinde yapılan hatalar bilindiği üzere çalışanın moral ve motivasyonunda azalmalara neden olmakta, organizasyona olan güvenini ve bağlılığını azaltmaktadır. Bu tür olumsuzluklar inovasyon stratejilerinin verimliliği azaltabilmektedir. Çalışmada değinilmiş olan son insan kaynakları faaliyeti ise; ücret yönetimidir. Ücretin çalışanlar gözündeki önemi çok fazla olmakla birlikte, yaşamlarını devam ettirmeleri için gerekli para ücretin karşılığı olmaktadır. Ücret yönetimi ile inovasyon stratejisi arasındaki bağın kurulması ve inovatif faaliyetlerin sonucunda ücretsel ödüllerinin bulunması çalışanların daha fazla inovasyona yatkın olmalarına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum sonucunda ise, inovasyon stratejilerinin verimliliği artmakta, nitelikli inovatif faaliyetler ile organizasyon rekabet üstünlüğünü elinde bulundurabilmektedir.

Özetle; insan kaynakları faaliyetleri ile inovasyon stratejileri arasında karşılıklı bağın olduğu görülmektedir. Birbirlerini etkileyen ve birbirlerinden etkilenen bu süreçlerin arasındaki bağın güçlendirilmesi organizasyon yararına olacaktır. İnsan kaynağı eğitilmiş, bilgili, yeterli olması ve organizasyon ile kişisel hedeflerinin uyumu, organizasyonun kültürünün inovasyonu desteklemesi ve çeşitli ödüller ile çalışanların güdülenmesi inovasyon stratejilerinin verimliliğini arttıracaktır.

KAYNAKÇA

Aaker, D. A. (2001). *Developing Business Strategies (Sixth Edition)*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Acar, A. C. (2007). *İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Aktan C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*. İstanbul: TÜGİAD.

Akyüz, A. (2002). İki İktisatçı Bir Konferans. *İktisat İşletme ve Finans*. 193: 7-12.

Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (1998). *Personel Yönetimi (Üçüncü Baskı)*. İzmir: Barış Yayınları.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Beşinci Baskı)*. İzmir: Barış Yayınları.

Alpugan, O. (1998). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Per Yayınları.

Analoui, F., Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises*. İngiltere: Thomson Learning.

Andriopoulos, C., Dawson, P. (2009). *Managing Change, Creativity & Innovation*. California: SAGE Publication Inc.

Angwin, D., Cummings, S. ve Smith, C. (2007). *The Strategy Pathfinder Core Concepts and Micro-Cases*. Oxford: Blackwell Publishing.

Anthony, W. P., Kacmar, K. M. ve Perrewe P. L. (2010). *Human Resources Management A Strategic Approach (Sixth Edition)*. Amerika Birleşik Devletleri: Cengage Learning.

Armstrong, M. (2000). *Strategic Human Resources Management A Guide to Action*. London: Kogan Page.

Armstrong, M., Lorentzen, J. F. (1982). *Handbook of Personnel Management Practice*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Artan, S. (1989). *Personel Yönetimi (İkinci Baskı)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Ataay, İ. D., Dündar, G., Tüzüner, L., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O., Uyargil, C. ve Adal, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetim Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Baird, L. S. (1992). *Managing Human Resources Integrating People and Business Strategy*. Amerika Birleşik Devletleri: Richard D. Irwin Inc.

Baldwin, J. R., Johnson, J. (1995). *Business Strategies in Innovative and Non-Innovative Firms in Canada*. Ottawa: Micro-Economic Studies and Analysis Division, Statistics Canada.

Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage - Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Barutçugil, İ. (2007). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İ. S. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma - Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.

Belcourt, M., Bohlander, G. ve Snell, S. (2011). *Managing Human Resources (Sixth Canadian Edition)*. Kanada: Nelson Education Ltd.

Belcourt, M., McBey, K. J. (2010). *Strategic Human Resources Planning (Forth Edition)*. Amerika Birleşik Devletleri: Nelson Education Ltd.

Berkun, S. (2010). *The Myths of Innovation*. Kanada: O'Reilly Media Inc.

Binghan, A., Spradlin, D. (2011). *The Open Innovation Marketplace - Creating Value in The Challenge Driven Enterprise*. New Jersey: InnoCentive Inc.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Boudreau, J. W. (2010). *Retooling HR Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Boston: Harvard Business Press.

Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.

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

Bulmash, J., Chhinzer, N. ve Speers, E. (2010). *Strategic Planning for Human Resources (First Edition)*. Amerika Birleşik Devletleri: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Bütüner, H. (2004). *Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?*. İstanbul: Rota Yayın.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi (Üçüncü Baskı)*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. (2009). *From Strategy to Business Models and to Tactics (Working Paper)*. İngiltere: Harvard Business School.

Cascio, W. (1992). *Managing Human Resources (Third Edition)*. Illinois: McGraw-Hill Companies.

Cobbenhagen, J. (2000). *Successful Innovation - Towards a New Theory for The Management of Small and Medium-Sized Enterprises*. Amerika Birleşik Devletleri: Edward Elgar Publishing Ltd.

Cokins, G. (2004). *Performance Management Finding The Missing Pieces*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Creighton University. *Errors to Avoid in Performance Evaluations*. http://www.creighton.edu/fileadmin/user/AdminFinance/HumanResources/docs/Compe nsation_Performance_Mgmt/Errors_in_Performance_Evaluations.pdf, (13.09.2012).

Çağlayan, M. (2010). *Ücret Nedir ve Hesaplamaları Nasıl Yapılır?* <http://www.sgkmevzuati.com/detay.asp?uid=982&konu=%DCCRET%20NED%DDR%20VE%20HESAPLAMALARI%20NASIL%20YAPILIR?>, (12.11.2012).

Çelik, N. (2003). *İş Hukuku Dersleri (16. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Çoroğlu, C. (2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Davidson, J. (2009). *The 60 Second Innovator - Sixty Solid Techniques for Creative and Profitable Ideas at Work*. Amerika Birleşik Devletleri: Adams Business.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (1994). *Human Resources Management: Concepts and Principles*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Demircioğlu, M. (2003). *Sorularla Yeni İş Yasası*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Desimore, R. J., Werner, J. M. ve Harris, D. M. (2002). *Human Resources Development (Third Edition)*. Orlando: Harcourt Inc.

Dessler, G. (1999). *Essential of Human Resource Managemen*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Dessler, G., Cole, N. D. (2008). *Human Resources Management in Canada (Tenth Canadian Edition)*. Toronto: Pearson Education Inc.

Dessler, G., Cole, N. D. ve Sutherland, V. L. (2005). *Human Resources Management in Canada (Ninth Canadian Edition)*. Toronto: Pearson Education Inc.

Doğan, S. (2002). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi. *Amme İdaresi Dergisi*. (35): 143-174.

Doğan, S., Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(7): 1-22.

Dolan, S. L., Schuler, R. S. (1994). *Human Resources Management The Canadian Dynamic*. Kanada: Nelson Education Ltd.

Dundon, E. (2002). *The Seeds of Innovation - Cultivating The Synergy That Fosters New Ideas*. New York: AMACOM.

Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Dyer, J., Gregersen, H. ve Christensen, C. M. (2011). *The Innovator's DNA - Mastering The Five Skills of Disruptive Innovators*. Boston: Harvard Business Review Press.

Erdut, T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*. İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası (TÜHİS) Yayınları.

Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.

Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.

Fındıkcı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Flynn, F. J., Chatman, J. A. (2004). Managing Strategic Innovation and Change. Tushman, M. L., Anderson, P. (Ed.), *Strong Cultures and Innovation - Oxymoron or Opportunity?* (234-251). New York: Oxford University Press Inc.

Garih, Ü. (2008). *Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.

Govindarajan, V., Trimble, C. (2010). *The Other Side of Innovation - Solving The Execution Challenge*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Griffin, A., Price, R. L. ve Vojak, B. A. (2012). *Serial Innovators - How Individuals Create and Deliver Breakthrough Innovations in Mature Firms*. California: Stanford University Press.

Hage, J. (2011). *Restoring The Innovative Edge - Driving The Evolution of Science and Technology*. California: Stanford University Press.

Harris, M. (1997). *Human Resource Management A Practical Approach Revised Edition*. New York: Harcourt Brace College Publisher.

Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1-2): 157.

International Coach Federation. <http://www.coachfederation.org/intcoachingweek/about-coaching>, (12.09.2012).

John, F. (2008). *Human Resources Management*. London: ATG Educational.

Johnson Jr. R. E., Bate, D. (2003). *The Power of Strategy Innovation - A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities*. New York: AMACOM.

Joyce, P., Woods, A. (2001). *Strategic Management - A Fresh Approach to Developing Skills, Knowledge and Creativity*. London: Kogan Page Ltd.

Karagöz, U (2009). İnovasyon, Türkiye'deki Durumlar ve İPKM'ler. *Türk İdare Dergisi*. (462): 151-168.

Kaynak, T. (1989). *İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Kogan, R. F. AIA., Bobchek, C. (2007). *Strategic Planning for Design Firms*. New York: Kaplan Publishing.

Kosseck, E. E. (1989). *The Acceptance of Human Resource Innovation - Lessons for Management*. Amerika Birleşik Devletleri: Greenwood Press Inc.

Kourdi, J. (2009). *Business Strategy - A Guide Taking Your Business Forward*. London: Profile Books Ltd.

Lasher, W. (2005). *Strategic Planning for A Growing Business*. Amerika Birleşik Devletleri: Thomson Corporation.

London, M. (1988). *Change Agents - New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

London, M., Wueste, R. A. (1992). *Human Resource Development in Changing Organizations*. London: Quorum Books.

Mathis, R. L., Jackson, H. J. ve Zinni D. M. (2008). *Human Resources Management (First Canadian Edition)*. Kanada: Nelson Education Ltd.

McClain, G., Romaine, D. S. (2007). *The Everything Managing People Book (Second Edition)*. Amerika Birleşik Devletleri: F+W Publications Inc.

McKeown, M. (2012). *The Strategy Book*. İngiltere: Pearson Education Inc.

Milkovich, G. T., Boudreau, J. W., (1998). *Personnel, Human Resource Management A Diagnostic Approach*. Illinois: Business Publications Inc.

Mitchell, B., Gamlem, C. (2012). *The Big Book of HR*. New Jersey: The Career Press.

Mondore, S. P., Douthitt, S. S. ve Carson, M. A. (2011). *Business-Focused HR 11 Processes to Drive Results*. Virginia: Society for Human Resource Management.

Mondy, R. W. (2008). *Human Resources Management (Tenth Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Nigro, N. (2008). *The Everything - Coaching & Mentoring Book (Second Edition)*. Amerika Birleşik Devletleri: Adams Media.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin Inc.

O'Sullivan, D., Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. California: SAGE Publication Inc.

OECD (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler (Üçüncü Baskı)*. TÜBİTAK.

Oğuztürk, B. S. (2007). Firmalarda Ürün Yeniliği: Gülbirlik Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (2): 41-48.

Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi (Birinci Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin B., Akgüç, Ö., Alpay, Y. ve Koşma, H. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management - Formulation, Implementation and Control (Seventh Edition)*. Amerika Birleşik Devletleri: The McGraw-Hill Companies.

Phillips, J. (2012). *Relentless Innovative*. Amerika Birleşik Devletleri: The McGraw-Hill Companies.

Quinn, J. B., Baruch, J. J. ve Zien, K. A. (1997). *Innovation Explosion - Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*. New York: The Free Press.

Rabe, C. B. (2006). *The Innovation Killer*. New York: AMACOM.

Renckly, R. G. (2011). *Human Resources (Third Edition)*. New York: Baron's Educational Series Inc.

Rudman, R. (2003). *Performance Planning and Review (Second Edition)*. Australia: Allen & Unwin.

Russell, J., Russell, L. (2009). *Ultimate Performance Management*. Amerika Birleşik Devletleri: ASTD Press.

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

Sevinç, E. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. İstanbul: Etap Yayınevi.

Shapiro, S. M. (2002). *24/7 Innovation*. Amerika Birleşik Devletleri: The McGraw-Hill Companies.

Shawn, S. JD., Mazin R. (2004). *The HR Answer Book An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals*. New York: American Management Association.

Skarzynski, P., Gibson, R. (2008). *Innovation toThe Core - A Blueprint for Transforming The Way Your Company Innovates*. Boston: Harvard Business Press.

Slack, N., Lewis, M. (2011). *Operations Strategy (Third Edition)*. İngiltere: Pearson Education Inc.

Sorensen, D. P. (1997). *Innovations - Key to Business Success*. California: Crisp Publication Inc.

Srinivas, K. M. (1984). *Human Resources Management Contemporary Perspective in Canada*. Amerika Birleşik Devletleri: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Stewart, E. B., Belcourt, M., Bohlender, G., Snell, S. ve Sherman, A. (2003). *Essentials of Managing Human Resources (Second Canadian Edition)*. Kanada: Nelson Education Ltd.

Stone, T. H., Meltz, N. M. (1993). *Human Resources Management in Canada (Third Edition)*. Kanada: A Division of Holt, Rinehart and Winston of Canada Ltd.

Storey, J., Salaman, G. (2005). *Managers of Innovation - Insight into Making Innovation Happen*. Oxford: Blackwell Publishing.

Şimşek, M. Ş., Öge, H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Baran Ofset.

Şimşek, V. A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: TÜRMOB Yayınları.

Taşkın, H., Adalı, M. R. (2003). *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Thompson, J., Martin, F. (2005). *Strategic Management - Awareness and Change (Fifth Edition)*. Amerika Birleşik Devletleri: Thomson Corporation.

Topdağı, M. (24.02.2012). Yenilikçiliğin Evrensel Sistematiği. *Hürriyet Gazetesi İnovasyon Özel Reklam Eki*.

Tortop N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer A. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi (İkinci Baskı)*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tracy, W. R. (2004). *The Human Resources Glossary: The Complete Desk Reference for HR Executives, Managers and Practitioners (Third Edition)*. Florida: St. Lucie Press.

Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2010). *Riding The Waves of Innovation*. Amerika Birleşik Devletleri: The McGraw-Hill Companies.

TÜİK. (3 Ağustos 2012). *Tüketici Fiyat Endeksi*, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10868>, (20.08.2012).

TÜİK. (3 Ağustos 2012). *Üretci Fiyat Endeksi*, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10869>, (20.08.2012).

Türk Dil Kurumu. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.506d01083dd428.49349525, (03.10.2012).

TÜSİAD. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi: Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 262.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Waldrop, S. A. (2008). *Human Resource Management Book*. Amerika Birleşik Devletleri: F+W Publications Inc.

Welch, D. E., Dowling, P. J. (2004). *International Human Resource Management (Forth Edition)*. London: Thomson Learning.

Werther, W., Davis, K. (1995). *Human Resources and Personnel Management (Fifth Edition)*. Illinois: McGraw-Hill Companies.

Wheelen T. L., Hunger, J. D. (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy (Tenth Edition)*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Zengingönül, O. (2004). *Yoksulluk, Gelişmişlik ve İşgücü Piyasaları Ekseninde Küreselleşme*. Ankara: Adres Yayınları.

EKLER

EK 1: İnovasyon Sürecinin Dokuz Adımı

ADIMLAR	ARAŞTIRMA	ODAK NOKTASI
ANLAMA		
Adım 1	1-A	1-B
BİLGİ TOPLANMASI	Sorunu tespit edecek bir takım oluşturulur. Sorunun ardında yatan neden takım tarafından belirlenir. Farklı açılardan bilgiler toplanır ve seçenekler belirlenir. Dış çevreden de gelen bilgiler ile durum, sorun ortaya konur.	Diğer çalışanların sorunu daha iyi anlamalarına yardımcı olmak için sorun analiz edilir ve sorun ile ilgili en önemli bilgi paylaşılır.
Adım 2	2-A	2-B
ASIL SORUNUN ORTAYA KONMASI	Sorun ile ilgili netliğin ve farkındalığın artırılması amaçlanır. Soruna neden olan unsurlar liste haline getirilir ve bunlar taslak olarak ortaya konarak "sorunun yapısı"nın anlaşılması sağlanır.	Listede yer alan ve sorunun yapısını en iyi açıklayan madde seçilir.
Adım 3	3-A	3-B
İNOVASYON ÇERÇEVESİNİN BELİRLENMESİ	Sorunun çözümü adına farklı seçeneklerin ve çözümlerin üzerinde durulması ve önemli karar verme kriterlerinin açıklanması sürecidir.	İnovasyon çerçevesi belirlenir.

ADIMLAR	ARAŞTIRMA	ODAK NOKTASI
ŞEKİLLENDİRME		
Adım 4	4-A	4-B
DAYANAK OLUŞTURULMASI	Organizasyonun çevresi, geçmişi, bugünü ve geleceği ile ilgili araştırmalar farklı açılardan yapılır. Organizasyonun içinde bulunduğu piyasa da bu araştırmada içinde yer alır.	Analizlerin yapılır ve seçeneklerin azaltılır.
Adım 5	5-A	5-B
BAKIŞ AÇILARININ ORTAYA KONMASI	Belirlenen dayanak noktası ile ilgili potansiyel bakış açıları ve tahminler ortaya konur. Bu bakış açıları ve tahinler bu aşamada değerlendirmeye tabi tutulmaz.	En değerli görülen bakış açısı geliştirilmesi için seçilir.
Adım 6	6-A	6-B
FİKİRLERİN BELİRLENMESİ	Sorunun çözümü için en fazla değerli görülen bakış açısı açıklanır.	Geçmiş inovasyon tecrübeleri ve yapılan değerlendirmeler ışığında en uygun fikir seçilir.

ADIMLAR	ARAŞTIRMA	ODAK NOKTASI
UYGULAMA		
Adım 7	7-A	7-B
İNOVASYON YOL HARİTASININ GELİŞTİRİLMESİ	Belirlenen konsept çerçevesinde planlar yapılır, yatırımlar için gerekli kaynaklar tespit edilir, zamanlama ve sorumluluklar üzerinde durulur. Ayrıca bu aşamada alternatif bir plan da belirlenir.	Tüm organizasyonu olumlu yönde etkileyecek en uygun plan belirlenir.
Adım 8	8-A	8-B
İNOVASYON YOL HARİTASININ BELİRLENMESİ	Kesinleşen inovasyon yol haritasının kimlerin sorumluluğunda olacağı ve kimlerden destek alınacağı belirlenir.	Yol haritası ile ilgi gerekiyorsa küçük düzeltmeler yapılır. Eğer düzeltme yapılmış ise yol haritası tekrar gözden geçirilir.
Adım 9	9-A	9-B
İNOVASYON YOL HARİTASININ UYGULANMASI	Kesinleşen yol haritasının uygulamaya konması ve uygulama esnasında gerekiyorsa müdahale edilmesi sürecidir.	Bütün sürecin ve sonuçların gözden geçirilerek değerlendirilmesi ve elde edilen kazanımların paylaşılması gerekir.

Kaynak: Dondon, 2002: 197-198.

EK 2: İnovasyon Sürecindeki Nakdi Ödüllendirme Aşamaları

ADIMLAR	TARİH	FAALİYETLER
I. Başlangıç		
1. Ajanda Oluşturulması	1980'lerin Başları	Diğer şirketlerin her seviyedeki çalışanları için teşvik edici planlama konusundaki artan tecrübelerinin fark edilmesi.
2. Karşılaştırma	1985	Yöneticiler tarafından üstün performansın nakdi olarak ödüllendirilmesi amaçlı teşvik planlarının önerilmesi.
***** Uygulama Kararının Verilmesi *****		
	Ocak 1986	Genel Müdür'ün (yada yardımcısının) öneriyi onaylaması.
II. Uygulama		
3. Yeniden Tanımlama / Yeniden Kurgulama	Şubat 1986	Programın organizasyonun sahip olduğu mevcut bütçe ile gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğinin İnsan Kaynakları Departmanı tarafından araştırılması.
	Mart 1986	Organizasyon genelinde ve departmanlar bazında bütçe ve bütçeye sağlanacak destekler konularında uzlaşılması. Nakdi ödül sisteminin bölüm yöneticilerine ve diğer idarecilere duyurulması.
	Nisan 1986	İnovasyon temelli nakdi ödüllendirme sistemi ile ilgili açıklamaların tüm çalışanlara duyurulması.
	Mayıs 1986	Ödüllendirme sisteminin resmi olarak yürürlüğe girmesi.
4. Açıklamalar	Haziran 1986	Bordrolama süreçlerinde ödül sisteminden dolayı problemlerin tespit edilmesi. Birçok yönetici ve idarecinin "üstün performans" kriterinin ne olduğu konusunda açıklama talep etmesi.
	Ağustos 1986	Finans Departmanına geçen üç ya boyunca 19 ödülün, Bilgi İşlem Departmanına ise geçen 5 ay boyunca 106 ödülün verilmiş olması.

Kaynak: Kossek, 1989: 61.