

İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer

Prof. Dr. Temel ÇALIK Prof. Dr. Figen EREŞ



Prof. Dr. Temel ÇALIK - Prof. Dr. Figen EREŞ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARIYER

ISBN 978-625-8325-71-3

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2022, PEGEM AKADEMI

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevdir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Ekim 2022, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Kuyrukcu
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçağ Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.
İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler/Ankara
Tel: (0312) 341 36 67

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 47865

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

Prof. Dr. Temel ÇALIK

Lisans eğitimini 1979 yılında Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksekokulu'nda tamamlamıştır. Yüksek Lisansını 1982 yılında Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yönetim Bilimleri Enstitüsü'nde, doktora eğitimini ise 1988 yılında Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi" programında tamamladı. 1980-1983 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığında çalışmıştır. 1982-1984 yıllarında Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Yüksekokulunda, 1984-1989 yılları arasında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesinde öğretim görevlisi olarak görev yapmıştır. 1989 yılında yardımcı doçent, 1998 yılında doçent unvanını almıştır. 2004 yılından itibaren aynı fakültede profesör kadrosunda görev yapmaktadır. Yönetim ve eğitim yönetimi alanında ulusal ve uluslararası makale ve bildirilerinin yanı sıra çeşitli kitapları ve kitap bölümleri bulunmaktadır. Eğitim bilimleri ve Yönetim alanında çok sayıda dergide yayın kurulu üyeliği ve hakemlik yapmaktadır. Ayrıca çeşitli dergi ve gazetelerde yayın kurulu üyeliğinin yanı sıra sosyal ve kültürel içerikli güncel yazıları yayınlanmaktadır.

ORCID No: 0000-0003-3656-6260

Prof. Dr. Figen EREŞ

Dr. Ereş, 1985 yılında Akdeniz Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği bölümünü ve 1994 yılında Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi bölümünü bitirdi. Yüksek lisans derecesini, Hacettepe Üniversitesinden ve doktora derecesini Gazi Üniversitesinden aynı alanda aldı. Post Doktorasını, Drexel Üniversitesi Küresel Çalışmalar Bölümünde tamamladı. Bu süreçte sınıf öğretmenliği ve ilköğretim müfettişliğinin yanı sıra, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarlığında şube müdürü ve danışman olarak çalıştı. 2005 yılında Gazi Üniversitesinde doktor öğretim görevlisi olarak görev ve başladı. 2006 yılında yardımcı doçentlik, 2012 yılında doçentlik ve 2019 yılında profesörlük derecesini aldı. Farklı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri Drexel Üniversitesinde ve Kazakistan Ulusal Pedagoji Üniversitesinde misafir öğretim üyesi olarak çalışmıştır. Dr. Ereş, çeşitli uluslararası dernek ve kuruluşlara üyedir. Halen Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı öğretim üyesidir. Dr. Ereş'in çalışma alanları, politika ve planlama; farklılık yönetimi, kalkınma, vatandaşlık eğitimi ve göçmen eğitimidir.

ORCID No: 0000-0002-7095-4681

*Harika işler yapmanın tek yolu, yaptığınız işi sevmektir.
Henüz bulamadıysanız, aramaya devam edin. Yetinmeyin.*

Steve Jobs

ÖN SÖZ

Kariyer Yönetimi, bireyin gelecekteki kariyer hedeflerine ulaşmak için yaşam boyu kaynaklara yatırım yapma sürecidir. Kariyer yönetimi süreci, kişisel farkındalık, kariyer geliştirme, kariyer planlaması ve yaşam boyu öğrenme gibi çeşitli kavramları kapsar. Kariyer yönetimi yalnızca bireyleri değil, örgüt yönetimleri için de oldukça önemlidir. Kariyer yönetimi içinde ele alınan bir diğer kavram, kariyer planlamadır. Kariyer planlama, gelecekteki kariyerimizi imgelememizi ve daha sonra hedeflerimize ulaşmak için izleyeceğimiz yolu sağlayan bir süreçtir. Kariyer planlaması, kesinlikle bireyin kariyerinde bir veya iki kez olan bir işlev değildir. Aksine, bireyin kendini değerlendirmek, yeni hedefler belirlemek, yeni kariyer ufukları yaratmak ve kişi geliştikçe ve daha bilgili ve yetenekli hale geldikçe tekrarlanan bir süreçtir. Kariyer planlaması, hem bireysel hem de örgütsel olarak gerçekleştirilir. Kariyer yönetimi içinde ele alınan bir diğer kavram ise kariyer geliştirmedir. Kariyer planlamasında olduğu gibi kariyer geliştirme de hem bireysel hem de örgütsel olarak ele alınır. Çalışanlar, kariyerlerini proaktif bir şekilde yönetmekten, becerilerini, deneyimlerini artırmaktan ve yüksek bir performans düzeyini sürdürmekten sorumludur. Bununla birlikte, yöneticiler de çalışanların kendi yetenekleri ve örgütün ihtiyaçları arasında en iyi eşleşmeyi bulmalarına yardımcı olmak için mevcut kaynakları, araçları ve süreçleri kullanarak çalışanı kariyer geliştirmeye aktif olarak teşvik etmek ve desteklemekten sorumludur.

Günümüzde örgütsel ve bireysel yapılan işlerin büyük çoğunluğunun artık teknolojiye dayalı olduğu bir gerçektir. Bilgisayarlar, akıllı telefonlar, tabletler ve diğer teknolojik cihazlar, iş yapma şeklini büyük ölçüde etkilemiştir. Bu ilerlemelerin ve yeniliklerin sonuçları doğal olarak hızla ekonomiye yansımakta; birçok sektörü etkilemektedir. Birey ve örgüt, bilgi ve becerilerini ne kadar güncel tutarsa, bu yeniliklere uyum sağlayabilmesi daha kolay olacaktır. Bu nedenle, öğrenme yatırımlarının, zaman, enerji ve kaynaklar açısından nasıl çeşitlendirileceği, kariyer yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bunun yapılabilmesi için öncelikle bireysel ve örgütsel boyutta “güncel” olmak önemlidir.

Bu kitap, kariyer yönetimi alan yazınına katkıda bulunmak için yazıldı. Kitap, kariyer yönetimine yönelik kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Kitabı yazmadaki temel amacımız, kariyer yönetimi konularının kamu yönetim sistemi alt boyutlarında analiz edilmesine yardımcı olmaktır.

Dileğimiz ise tüm insan kaynakları yönetimi politikalarının bu dünyaya barış getirmesidir.

Prof. Dr. Temel Çalık

ORCID No: 0000-0003-3656-6260

Prof. Dr. Figen Ereş

ORCID No: 0000-0002-7095-4681

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	v
Giriş	1

1. BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	8
İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	12
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	14
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	16
İnsan Kaynakları Yönetimi Politikası.....	17
İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevi.....	22
İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler.....	23
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Verimlilik	24
İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılığın Yönetimi.....	25
Farklılık Kavramı, Tanımı ve Kapsamı.....	26
Farklılık Boyutları	27
Farklılıkların Yönetimiyle İlgili Başlıca Yaklaşımlar	28
İnsan Kaynakları Yönetimi Birimi ve Yöneticiliği.....	31

2. BÖLÜM KARIYER İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İş, Çalışma ve Çalışma Yaşamı.....	33
Kariyer Kavramı	35
Kariyerin Tanımı	36
Kariyerin Önemi ve Kapsamı	37
Kariyer Kuramları	39
Çalışma ve İşin Kariyerle İlişkisi	40
Örgütsel Sosyalleşme ve Kariyer	41
Tutum, Değer ve Davranışların Değiştirilmesi	41
Sosyalleşme Sürecinin Sürekliliği.....	41
Yeni İşlerin, İş Gruplarının ve Örgütsel Uygulamaların Düzenlenmesi.....	41
Yeni İşgörenlerle Yöneticiler Arasındaki Etkileşim	42
Sosyalleşmeye Başlangıç Döneminin Önemi	42
Kariyer Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	43
Çalışma Yaşamında Bireysel İhtiyaçlar, Motivasyon ve Kariyer İlişkisi	45
Bireysel İhtiyaçlar	45
Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı.....	46

Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Güdüleme) Kuramı.....	48
Alderfer'in ERG Kuramı.....	49
Eric Fromm'un İhtiyaç Kuramı.....	50
Motivasyon.....	51
Yaşam Dönemleri ve Kariyer İlişkisi.....	53
Yaşam Dönemleri.....	53
Çocukluk Dönemi.....	53
Ergenlik Dönemi.....	54
Yetişkinlik Dönemi.....	54
Olgunluk Dönemi.....	55
Yaşam Dönemlerinin Kariyerle İlişkisi.....	55
Meslek Seçimi ve Kariyer.....	57
Kriterlerin Ortaya Konması.....	58
Bireyin Kendisini Tanınması.....	58
Mesleklerin Tanınması.....	58
Kariyer Aşamaları ve Kariyer Seçimi.....	59
Kariyer Aşamaları.....	59
Keşif Aşaması.....	60
Kurulma Aşaması.....	61
Kariyer Ortası Aşaması.....	62
Kariyer Sonu Aşaması.....	63
Azalma (Emeklilik) Aşaması.....	63
Kariyer Seçimini Etkileyen Unsurlar.....	64
Sosyal Geçmiş.....	65
Kişilik Gelişimi.....	65
Holland'ın Kariyer Yönelim Modeli.....	66
Schein Kariyer Çıparları.....	69
Jung Karakter Tipolojisi.....	69
Değer Gelişimi.....	70
Bireysel Beklentiler.....	70
İlgi.....	71
Yetenek.....	71
Cinsiyet.....	71
Kariyer Sürecinde Meslek Değiştirme Nedenleri.....	72
Kariyer Sorunları.....	73
Kariyerde Karşılaşılan Özel Sorunlar.....	73
Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar.....	73
Çift Kariyerli Eşler.....	74
Ay Işığı Sorunu.....	75

Çift Kariyerlik.....	75
Kariyer Dönemi Sorunları	75
Başlangıç Dönemi Sorunları.....	75
Kariyer Ortası Sorunları	76
Kariyer Sonu Sorunları.....	77
Kariyer Engelleri.....	78
Kariyer Kalıpları	80
Kararlı Kariyer Kalıbı.....	80
Doğrusal Kariyer Kalıbı.....	80
Spiral Kariyer Kalıbı.....	80
Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	81

3. BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer Yönetiminin Tanımı	85
Kariyer Yönetiminin Önemi	87
Kariyer Yönetiminin Yararları	88
Kariyer Yönetiminin Unsurları.....	89
Kariyer Yönetimini Etkileyen Unsurlar	90
Kariyer Yönetiminde Roller	90
Kariyer Yönetiminde Görülebilecek Olumlu ve Olumsuz Sonuçlar	91
Kariyer Yönetimi Politikaları	91

4. BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ SÜRECİ

Örgütsel Kariyer Yönetimi	93
Terfi	94
Yer Değiştirme	94
İşten Çıkarılma.....	94
Emeklilik	95
Örgütsel Yedekleme	95
Oryantasyon Programı	95
Bireysel Kariyer Yönetimi.....	96

5. BÖLÜM

KARİYER PLÂNLAMA

Kariyer Plânlama Kavramı	99
Örgütsel Kariyer Plânlama	102

Bireysel Kariyer Plânlama	110
Kariyer Yolu ve Matrisi	113

6. BÖLÜM KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer Geliştirme Kavramı	117
Kariyer Geliştirmenin Önemi	120
Örgütsel Kariyer Geliştirme.....	121
Bireysel Kariyer Geliştirme	132
Kariyer ve Psiko-Teknik Uygulamalar.....	137

7. BÖLÜM TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE KARİYER

Türk Kamu Yönetiminde Yasal Düzenlemeler	139
Türk Kamu Yönetiminin İlkeleri.....	142
Kamu Yönetiminde Hizmet Türleri	143
Türk Kamu Yönetiminin Özellikleri.....	144
Türk Kamu Yönetiminin Sorunları.....	145
Türk Kamu Personel Rejiminin İlkeleri	147
Türk Kamu Personel Rejiminin Özellikleri	149
Cumhuriyetin İlanından Günümüze Devlet Personel Rejiminin Gelişimi.....	150
Kamu Yönetiminin Örgütsel Yapısına İlişkin Esaslar.....	171
Kamu Görevlilerinin Statüsü	172
Türk Kamu Yönetiminde Kariyer.....	173
Kamu Yönetiminde Kariyer Sistemi	173
Kamu Yönetiminde Kariyer Sisteminin Özellikleri	174
Kamu Yönetiminde Kariyer Sisteminin Gelişimi.....	175
Kamu Yönetiminde Kariyer Yönetimi	178
İstihdam Biçimleri	178
Hizmete Giriş.....	179
Hizmet İçi Eğitim	181
Personelin Değerlendirilmesi	183
İlerleme ve Yükselme	185
Kamu Görevlilerine Tanınmış Haklar, Sorumluluklar, Sınırlılık ve Yasaklamalar	190
Çeşitli Ülkelerde Kamu Yönetimi Uygulamaları.....	191
Kaynakça	195

GİRİŞ

Küreselleşmenin hızla ilerlediği günümüz dünyasında ülkeler, ekonomilerini en yüksek düzeyde tutabilmek için eğitim, yatırım, nüfus, sağlık, hukuk gibi pek çok unsuru bir arada değerlendirmek zorunda kalmıştır. Eğitim düzeyinin yükselmesi ve sosyal refah beklentisinin artması ise bilimsel bilgi ve teknolojinin kullanımını yaygınlaştırmıştır. Toplumlar bu yenileşme ve gelişmeler sonucunda ekonomik ilerlemelerinin temelini öncelikli olarak insan kaynağına dayandırmışlardır.

Örgüt, tanımlanmış hedeflere ulaşmaya çalışan insan topluluğu anlamına gelir. Bir örgüt aynı zamanda insan ilişkilerini içeren bir sosyal sistemdir ve çalışanlar arasında iş bölümünü ve örgütün nihai hedefine yönelik görevlerin uyumunu kapsar. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler örgütlerde iş kuralları değişmekte; otomasyon, operasyonel verimlilik için yeni bir çığa oluşturmakta, iletişim teknolojileri yeni iş modellerinin hızla ölçeklenmesine izin vermekte, değer odaklı tüketicilerin beklentileri artmakta ve çalışanlar giderek daha fazla esnekliğe öncelik vermektedir. Bununla birlikte, günümüzde örgütlerin yeni teknoloji ve bilgiyi kullanabilmeleri artık çok kolaylaşmıştır. Küreselleşme olgusu dünyayı küçülttüğü gibi örgütler arasında rekabeti de artırmıştır. Öyle ki günümüzde çalışanlar sadece kendi örgütlerinde iş arkadaşlarıyla değil ulusal ve uluslar arası rakipleriyle yarışır duruma gelmiştir. Bu rekabet ortamında örgütleri diğerlerinden farklı kılan ve fark yaratan en önemli unsur “insan kaynağı” olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgüt, bir örgütün yürütme yapısı ve yöneticinin karar verme davranışının gerçekleştiği temel bir çerçevedir. Başka bir deyişle, farklı geçmişlere, farklı eğitim niteliklerine ve farklı ilgi alanlarına sahip bireylerin ortak bir amaç için çalışmak üzere bir araya geldiği yapıya örgüt denir. Örgütler belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmek için oluşurlar. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ise verimli çalışmalarına bağlıdır. Örgüt yapısının sağlıklı çalışması, üyelerinin gereksinimlerinin karşılanması, bir sistem olarak örgütün iyi işlemesi, onun etkili ve verimli olmasına neden olacaktır. Örgüt, yönetimin belkemiğidir çünkü hiçbir yönetim verimli bir örgüt olmadan işlevlerini sorunsuz bir şekilde yerine getiremez.

Örgüt yönetimi, önceden tanımlanmış ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için insanları ortak bir platformda bir araya getirme sanatına atıfta bulunur. Örgüt yönetimi, işyerinde titiz planlama ve kontrol yoluyla kaynakların optimum kullanımını sağlar; çalışanlara bir yön duygusu verir. Kişiler

rollerinin ve sorumluluklarının çok iyi farkındadırlar ve çalışma sürecinde ne yapmaları gerektiğini bilirler.

Bununla birlikte örgüt yönetimi, çalışanlara bir güvenlik ve birlik duygusu verir. Örgüt içindeki çeşitli departmanlar arasında daha iyi koordinasyon için etkin bir yönetim gereklidir. Etkin örgüt yönetimi sonucunda çalışanlar, öngörülen zaman diliminde görevlerini yerine getirirler. Çalışanlar işlerine sadık kalırlar ve işi bir yük olarak görmezler. Etkili örgüt yönetimi, işyerinde huzurlu ve olumlu bir ortam sağlar.

Örgüt ve örgüt yönetimi ile ilgili ilk yaklaşımlar, örgütü amaçlara ulaşılabilmeye bir mekanik araç olarak görmüşlerdir. Bu yaklaşımlar ilerleyen yıllarda insan unsurunu ele alan yaklaşımlara doğru yönelmiş ve yönetim kuramcıları, örgütün ana unsurunun insan olduğunu savunmuşlardır. Günümüzde ise örgüt kuramcıları, çağın getirdiği değişme ve yenileşmelerle bir takım değişikliklere uğramıştır. Çağın getirdiği şartlar örgütlerin artık eski yönetim kuramcılarıyla yönetilemeyeceğini göstermektedir. Örgütler bu değişimlere uyum sağlayabilmek için değişme, öğrenme, uyum sağlama, yenileşme kavramları üzerinde durmaktadırlar.

Küreselleşme, rekabet ve buna bağlı olarak tüketici talebi ve kalitenin önemi, örgütlerin yeniden yapılanma sürecinde çalışanlarına çeşitli yetkinlikler kazandırmak, teknolojiyi verimli kullanmak zorunda bırakmıştır. Böylece örgütsel başarının sağlanmasında insan kaynakları yönetiminin önemi ise giderek artmıştır.

Başarılı özel ve kamu sektörü örgütlerinin temelini başarılı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle yetenekli ve alanında yetkin çalışanların örgüte ilgisini çekmek ve örgüt içinde tutulabilmek, örgütlerde temel hedefler arasına girmiştir. Bu temel hedeflerin özünde ise yöneticilerin, örgüte yeni alınacak çalışanın yetiştirilmesi, örgütle bütünleşmesinin sağlanması, bütünleşme sürecinde performans düşüklüğü gibi bir çok etmeni ekonomik görmemelerinden kaynaklanmaktadır.

Günümüzde örgütler, insan kaynağının seçimi ve gelişimini, örgütsel başarı ile bağdaştırmaktadırlar. Rekabet ortamında diğer örgütlerle fark yaratabilmenin koşulunun başarılı olmak gereğini farkına varan örgütler, çalışanların gelişimine yatırım yapmak ve gelişim programları uygulamalarını sürdürmek durumunda kalmışlardır. Bu rekabet ortamında bir yer edinebilen başarılı örgütlerin özellikleri, küresel, ümit verici, takımıyla ünlü, farklılıklara uyumlu, talebi yerine getirebilecek hizmeti verebilen, gelişim ile ilgili daha çok sorumluluk alan, değişime uyum sağlamada başarılı, eğitilmiş ve esnek kişilere bağlı, iletişim ağı ilerlemiş, stratejileri, yapıları ve uygulamaları gelişmiş, müşteri odaklı, etik değerlere bağlı, çevreyle iletişim halinde olarak görülmektedir.

Belirlenen başarılı örgüt özelliklerine bakıldığında bu özelliklerin insan ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu ise örgütün insan kaynağına ne derecede önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Elbette örgütün insan kaynağı önemli olmakla birlikte insan kaynağının etkili ve verimli yönetimi de büyük önem taşımaktadır.

Bu önemin bir gereği, örgütlerin liderler tarafından stratejik yönetimidir. Bilgi teknolojisine ulaşmış dünyamız, gelişen kolaylıklarla birlikte bazı sorunları da beraberinde yaşamaktadır. Gelişmiş veya gelişmeyi hedefleyen örgütlerin en büyük sorunu, bu süreç içinde doğru kararlar alabilmek ve bu kararların uygulanabilmesi için doğru insanları bulabilmektir. Günümüz Türkiye'sindeki yönetim anlayışına bakıldığında, doğru kararlar almak yerine, sadece kontrol etmek ve ayrıntılarla boğuşmak bir yöneticilik anlayışı olarak görülür. Hatalar ve sorunlar ortaya çıktığında ise ifade edilen "kaynak yetersizliğimiz var" gibi kısa ve çözüm önermeyen sözlerdir. Oysa sorulması gereken "bu proje nasıl kötü sonuçlanır?" ya da "sorunları çözmek için ne yapabiliriz?" olmalıdır. Bu soruların sorulduğu ortamda geçerli cevaplar alınamıyorsa yapılacak ilk iş, öncelikle sistemi ve sistemle birlikte insan kaynağını yeniden gözden geçirmektir. Bu ise stratejik yönetim anlayışını gerektirir.

Strateji; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla ve eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2000). Yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askerî gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanattır. Strateji kavramı askeri alanda kullanılmakla birlikte iş dünyasında "belirlenen bir amacın başarılması" anlamında kullanılmaktadır (Luffman ark., 1996). Bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi; örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad" olarak tanımlamak mümkündür (Üzün, 2000).

Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir (Bowman ve Asch, 1992). Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir ilgidir. Alan, durum ve amaç olmak üzere üç unsurdan oluşur. Entelektüel bir aktivite parçasıdır ve yöneticilerin zihninde varolurlar. Strateji, yöneticilerin vizyonu ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel vizyonu ölçüsünde stratejik düşünceleri beklenir.

Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 98). Başka bir ifadeyle politikalar, örgütün uymayı arzu ettiği ilkeleri belirtirken, strateji ise amaçları ve arzu edilen bu ilkeleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar. Strateji, bir düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır (Eren, 2000). Hatipoğlu, stratejinin amacını, “örgütteki fonksiyonel ve icracı bölümleri, örgütün temel amacına yöneltmektir.” olarak tanımlamıştır (Hatipoğlu, 1986). Norman ve Handcombe ise stratejinin amaçlarını aşağıdaki gibi belirlemişlerdir (Norman ve Handcombe, 1989):

- Vizyona doğru uygulamalı eylem planları için üst yönetim takımını görevlendirmek,
- Üst yönetim takımını geliştirmek,
- Yeni objektif kriterler üretmek.

Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bu örgütler önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Stratejiden yoksun örgütlerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler (Eren, 2000).Günümüzdeki hızlı değişim süreci örgütleri bütünüyle etkilemekte ve örgütler ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler değişime uyum sağlamada yeni stratejiler belirlemek durumundadırlar. Stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin temeli hedef belirlemek olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir örgüt, hedeflerini saptayamaz, bu belirleme için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlere öncü gelişmelerden yoksun kalır.

Yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, stratejik kararları oluşturma ve yerleştirme sürecidir (Bowman ve Asch, 1992). Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara

uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak da ifade edilebilir (Gümüş, 1995). Diğer bir deyişle stratejik yönetim, örgüt amaçlarını başarmaya yardım etmede stratejilerin veya etkili bir stratejinin gelişmesine yol gösteren eylemler ve kararlar selidir (Jauch ve Glueck, 1989). Bu tanımlamalardan stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma süreci olarak düşünülebilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için ise yöneticiler örgüt koşullarını değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek planlarını geliştirmelidir.

Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Düren, 2000). Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir (Üzün, 2000). Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir. Stratejik yönetimin temel amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir. Ancak günümüz örgütlerinde bu tekrarı görmek mümkündür.

Özellikle insanı merkeze alan örgütlerin geçmiş uygulamaları tekrarlama, stratejik kararlar alamaması olarak yorumlanabilir. Stratejik yönetim, iş kararlarını sistem bütününe almaya yarayan bir yoldur. Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir ve bir örgütün temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder. (Jauch ve Glueck, 1989). Böylece problemleri önlemek için örgütü yeteneğini iyileştirir. Örgütte en iyi alternatiflerden yararlanır, değişime direniş reddedilir (Pearce ve Robinson, 1997). Stratejik yönetim bu özellikleriyle yalnız amaçlarla ilgilenmemekte, bu amaçlara ulaşmada yararlanan insan kaynağıyla da ilgilenmektedir.

Stratejik yönetimin en önemli aşaması stratejik planlamadır. Stratejik planlama önceleri stratejik yönetimle karıştırılmış olsa bile günümüzde stratejik yönetimden ayrı olarak ele alınmaktadır (Bryson, 1995). Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur (Grigsby ve Stahl, 1993). Stratejik planlama, örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder. Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki en uzun süreli planlama stratejik planlamadır.

Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımı gerektirir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu kere ihmal edilir veya gereksiz görülür (Dinçer,

1998). Stratejik planlama, hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir (Fındıkçı, 1999). Yapılan tanımlamalar stratejik planlamanın kısa sürede yapılması gerektiğini vurgulayarak yöneticilerin sorumluluğunun önemini yansıtmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında gerekli analizler yapmadan, kısa sürede alınan kararların gelecekte bir sorun olarak örgütü etkileyeceği olasıdır.

21. yüzyılda örgütlerin başarısı, örgütsel ve beşeri sorunların birlikte çözülmesine bağlıdır. Bu durumda yöneticiler, değişime uyum sağlayacak stratejik planlama, yaratıcı zeka ve esneklik yeteneklerini geliştirebilmeli ve bununla birlikte yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikler yapabilmelidir. Nitelikli üretim nitelikli insan gücüyle sağlanır. Bir mal ya da hizmet üretiminde bulunabilmek için de insan unsuruna gereksinim vardır. İnsan, fiziksel ya da düşünsel emeğini sunarak örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışır. Örgüt üzerinde bu denli etken olan ve performans düzeyi ile örgütü diğerlerinden ayırabilen insan kaynağı, artık örgütsel başarıda büyük önem kazanmaktadır.