

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Stratejik Yönetim Açısından Değerlendirilmesi

Ahmet Gökhan YILDIRIM

yildirimag@gmail.com

Şule ERDEM TUZLUKAYA

Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Ankara, Türkiye

sule.tuzlukaya@atilim.edu.tr

Erdem KIRKBEŞOĞLU

Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye

erdemk@baskent.edu.tr

33

Kabul Edilme Tarihi:
30.09.2020

Öz

Günümüz işletme çevresi küreselleşmenin de etkisiyle değişim ve gelişim halindedir. İşletmelerin çevre sınırlarının kalkması, beraberinde yoğun rekabet ortamını getirmiştir. Bu durum işletme faaliyetlerini günlük ve stabil yaklaşımdan ziyade uzun dönemde ve rekabet edebilecek seviyeye taşımaları için stratejik düşünceye yaklaştırmış. Bilgi çağını yaşadığımız bu yüzyılda rekabetin en önemli unsuru işletmenin iş görenleri ve stratejilerin işletme bünyesinde uygulayıcıları olan insan kaynakları birimleridir. Bu çalışmanın amacı, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimi açısından uyumunun üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısı ile değerlendirilmesidir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örneklem tekniklerinden amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen farklı demografik özellikler taşıyan yöneticilerin görüşleri, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile kaydedilmiştir. Bu çerçevede işletme stratejik yönetiminin insan kaynakları ile uyumu farklı yönleri ile ele alınmıştır. Görüşmelerden elde edilen yönetici görüşleri kategoriler altında sınıflandırılarak, ortak ve farklılaşan temalar yorumlanarak, öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, İnsan Kaynakları Stratejileri, İnsan Kaynakları Uygulamaları, nitel çalışma

Evaluation of the Human Resources Practices In Terms of Strategic Management

Abstract

Today's business environment is undergoing change and development under the influence of globalization. The cancellation of the environmental boundaries of enterprises has brought intense competition. This brought the business activities closer to the strategic conception for the long-term competitive movements rather than daily and stable approach. The most important element of competition in this century is the human resources units, which are the implementers of the business and the strategists in the business. The aim of this study is to evaluate the compliance of human resources practices in terms of strategic management of the business from the perspective of senior managers and human resources managers. The opinions of the managers with different demographic characteristics selected by purposeful sampling method, which is one of the non-probability sampling techniques, were recorded by structured interview method. In this context, the adaptation of the strategic management of the business with the human resources is discussed in different aspects. Manager opinions obtained from the interviews were categorized under categories, common and differentiating themes were interpreted and suggestions were developed.

Keywords: Strategic Management, Human Resources Strategies, Human Resources Applications, qualitative study.



I. Giriş

Günümüz işletmeleri dinamik çevresel koşulların da etkisi ile sürekli olarak gelişim ve değişim halindedir. Değişimlerin etkisi yönetsel sorunlara da zemin hazırlamaktadır. Nitelikli insan kaynağı ve işletme stratejilerine ihtiyaç ise, işletmenin güvende olması ve rekabete devam edebilmesi açısından son derece önemlidir. Dolayısı ile etkin iş stratejisi, işletmenin bugünü, yarını ve geleceğini belirlemek adına bir pusula görevi görmektedir. İşletme stratejisi oluşturma sürecinin en önemli unsurunun insan kaynakları süreci ve uygulamaları olduğu bilinmektedir. Dolayısı ile insan kaynakları birimlerinin işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, stratejik bir ortak halinde olmaları kaçınılmazdır.

İnsan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimi açısından uyumunun üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısı ile değerlendirilmesine odaklanan çalışmada, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen farklı demografik özellikler taşıyan yöneticilerin görüşleri, yapılandırılmış görüşme yöntemi ile kaydedilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın ilerleyen bölümleri şu şekilde düzenlenmiştir;

Birinci bölümde, stratejik yönetim ve işletme stratejik yönetimi basamaklarına ve alt başlıklarının tanımlamalarına yer verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, işletme stratejik yönetim adımlarına karşılık gelen insan kaynakları uygulamaları ilişkilendirilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi, katılımcılar ve bulgulara yer verilmektedir. Sonuç ve değerlendirmeler çalışmanın son kısmını oluşturmaktadır.

II. İşletme Stratejik Yönetimi Adımları

Stratejik yönetim işletmenin uzun vadeli performansını belirlemeye yardımcı olacak, bir dizi yönetsel karar ve eylem olarak tanımlanabilir (Wheelen ve Hunger, 2012). Erken dönem araştırmalarında iş politikası olarak tanımlanan stratejik yönetim, günümüzde bu tanımın ötesinde bir anlama sahiptir (Wheelen ve Hunger, 2012; Kenworthy ve Verbeke, 2015; Collings ve Mellahi, 2009; Kuratko ve Audretsch, 2009). Holbeche (2009) stratejik yönetimin anlaşılmasının, öncelikle işletmenin stratejik tercihleri ile uzun vadeli performansı arasında kanıtlanmış bir bağlantı olması nedeniyle önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde, işletme stratejisi ile işletmenin belirli bir süre içinde hedeflerine nasıl ulaşacağına dair stratejik planların hazırlanması gerekmekte, bu aynı zamanda rekabet üstünlüğü açısından kaçınılmaz bir faaliyet olarak görülmektedir. İşletmelerin stratejik niyetini, temel yetkinliklerini ve varlıklarının derin bir anlayışı stratejik planlamaya yansımalarıdır. Stratejik planlar, işletme ömrünü uzatmak, değer yaratma sürecinin devamlılığını sağlamak ve rekabet etmek için nasıl konumlanacağı benzeri konulara odaklanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013). İşletmenin insan kaynakları birimi ve uygulamaları, strateji kavramını ve planlamayı tamamlayan unsurdur. Çünkü işletmenin var olan yeteneklerinin çevre koşullarına göre düzenlenmesi, stratejik planın belirlenmesi ve yürütülmesi sürecinde işgörenler odak noktasıdır. Nitekim, Lawler (2005) insan kaynakları biriminin önemini tanımlarken, işletmenin stratejik iş ortağı,

değişimin yöneticisi ve başarılı bir iş stratejisinin uygulanmasında anahtar faktör olarak nitelendirmektedir.

İşletme stratejik yönetim planının bileşenleri ile ilgili yazında farklı yaklaşımlar bulunsa da, temel kabul gören basamaklar; misyon, vizyon ve değerler, dış çevre analizi ve iç çevre analizinin gerçekleştirilmesi, stratejinin belirlenmesi ve uygulanması aşamalarının belirlenmesi ve son olarak, stratejinin değerlendirilmesi şeklinde sıralanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013). Bu nedenle bu bölümün ilerleyen paragraflarında, adımlar üzerinde durulacaktır.

35

Stratejik planlamanın ilk ve en önemli adımı, işletmenin misyonunu, vizyonunu ve değerlerini belirlemektir. Misyon bir kişi veya topluluğun üstlendiği görev veya işletmeyi benzer sektörlerde faaliyet gösteren diğer kuruluşlardan ayıran yazılı bildirim olarak tariflenebilir (David ve David, 2015). Vizyon ise, ileri görüş olarak tanımlanabilir. Gelecek planlaması açısından işletmenin hedeflerinin belirgin olmasının sağlanmasında, işgörenler tarafından işletmenin daha güvenli algılanmasında ve aynı zamanda işletme açısından başarılı olmanın kriterlerini ortaya koymakta etkili olduğu araştırmalarda vurgulanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013). Thorne McAlister ve Ferrell (2002) vizyonu; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesi ile oluşan ve bilinmeyene doğru bir bakış olarak tanımlamaktadır. Vizyon ve misyon arasında, ilkinin gelecekteki arzu edilen bir durumu ifade etmesi ve işletme stratejileri için pusula niteliğinde olması ile, ikincinin, işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj içermesi sebebiyle farklılaşma bulunmaktadır. Her iki kavramla da ilintili olan değer ise, işletmenin kararları için bir temel olarak kullandığı kalıcı, güçlü inançlar, norm ve ilkeler olarak tanımlanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013; Hill ve Jones, 2015; Rothaermel, 2017).

Misyon, vizyon ve değerlerin iş ve kurumsal düzeyde faaliyetlere yansımaları işletmenin hedeflerine ulaşmasında son derece önemlidir. Dolayısı ile, işletmelerin dış ve iç çevre analizi ile önceki adımları desteklemeleri gerekmektedir. Bu noktada ikinci ve üçüncü adımlar olarak dış ve iç çevre analizini gerçekleştirerek, işletme için belirlenen fırsatlar için olumlu sonuçlar yaratabilen, tehditler içinse risk taşıyan unsurları belirlemek; aynı zamanda işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek önemlidir (David ve David, 2015; Ülgen ve Mirze, 2013). İşletme dış ve iç çevre analizleri birleştğinde, işletme stratejik karar vericilerine, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak iş modelini ve iş stratejisini seçmeleri için ihtiyaç duydukları tüm bilgileri verir (Parnell, 2014; Wheelen ve Hunger, 2012). Bu nedenle iki faktörün birlikte kullanılması çok önemlidir. Dış ve iç çevre analizlerini strateji belirleme adımı dördüncü adım olarak takip etmektedir. David ve David'e (2015:256) göre, "İşletme stratejisini belirleme büyük ölçüde nesnel bilgilere dayanarak öznel kararlar almayı içermektir" ve hazırlandıkları ve uygulandıkları yönetim düzeylerine göre kurumsal, iş/rekabet ve işlevsel stratejiler olarak farklılaşmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2013; Hitt ve Ireland, 2017; Parnell, 2014). Bölümlerin işlevsel stratejiyi bütünleştirme derecesi kurumsal ve iş/rekabet stratejilerinin etkinliğini belirlemektedir. Parnell'e (2014) göre,

tüm işlevsel alanlardaki bölüm yöneticileri, bölümlerin bir araya nasıl getirileceğini anlamalı, stratejiler üzerinde birlikte çalışmalı, kurumsal ve iş/rekabet stratejilerini destekleyen işlevsel stratejileri birlikte formüle ederek, stratejileri belirlemelidir.

Beşinci adım, uygulama aşamasıdır. Robbins ve Coulter (2018) bu aşamayı önceki adımlarda ele alınan sonuçlara göre belirlenen stratejinin işletme bünyesinde uygulanması olarak tarif etmektedir. Strateji uygulama süreci, yapı ve sistemin tasarlanması, kaynak ayrılması gibi operasyonel düzeyde faaliyetlerin belirlenmesi yoluyla hedeflerin, stratejinin ve politikaların hayata geçirildiği süreçtir. Wheelen ve Hunger (2012) ve Hill ve Jones'a (2013) göre işletmenin nasıl organize edildiğinden bağımsız olarak büyük, orta ve küçük ölçekli tüm işletmelerde stratejinin uygulayıcıları işgörenlerdir ve uygulamasında tüm örgütsel seviyeden işgörenlerin sürece dâhil edilmesi, işletmenin daha etkili performansa ulaşmasında son derece önemlidir. Altıncı adım, stratejiyi değerlendirme aşamasıdır. Parnell'e (2014) göre, işletme stratejisi uygulandığında, işletme stratejik yönetim süreci tamamlanmış sayılmaz; stratejinin başarısını ya da başarısızlığını değerlendirmek ve uygulama sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları ele almak için adımlar atmak kritik önem taşımaktadır. Bu bağlamda, stratejinin değerlendirilmesi, işletmenin stratejilerinin amaç ve hedeflerine ulaşmak konusunda ne ölçüde başarılı olduğunu belirlemektir. Elde edilen sonuç, yöneticiye sorunların nereden kaynaklandığı ve durumu düzeltmek için yapılması gerekenler konusunda yol gösteren bir kaynak niteliği taşımaktadır (Wheelen ve Hunger, 2012).

III. İnsan Kaynakları Stratejileri ve İşletme Stratejik Yönetim Uyumunu

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik rolü, insan kaynakları yönetimi ve stratejik yönetim arasındaki bağlantı ile açıklanmaktadır (Boxall, Purcell ve Wright 2007). İnsan kaynakları açısından işletme stratejik yönetim kavramı, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için insan kaynakları faaliyetlerinin işletmenin stratejisine paralel şekilde konumlanması, yürütülmesi ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde sürdürülmesi olarak değerlendirilmektedir (Zehir, vd., 2016; Armstrong, 2009).

Bu çerçevede ilerleyen başlıklarda, çalışmanın birinci bölümünde değinilen adımların, insan kaynakları (İK) bakış açısı ile ilişkilendirilmesine yer verilmektedir.

Adım 1: İK Bakış Açısı ile İşletmenin Misyon, Vizyon ve Değerleri

İşletme misyon, vizyon ve değerlerine karşılık olarak insan kaynakları yöneticileri işletme dinamikleri için önem taşıyan örgüt felsefesi, kültürü ve etik kuralları ile ilgili çalışmalarını sürdürmekte, işgörenlere aynı zamanda bu konularla ilintili olarak rehberlik etmektedirler. İşletme kültürü, bir işletmenin üyeleri tarafından öğrenilen, paylaşılan, kuşaktan kuşağa aktarılan inanç, beklenti ve değerlerin toplamı olarak üst yönetiminin değerini ve işletmenin misyonunu yansıtır, aynı zamanda işgörenlerin davranışlarını şekillendirir (Wheelen ve Hunger, 2012). Bu

bağlamda ele alındığında, insan kaynakları yöneticilerinin, işletme kültürünün koruyucusu olmaları, ve işletmenin kurulduğu ilkeler, iş felsefesi gibi temel konularda merkezi rol oynamaları söz konusudur (Snell ve Bohlander, 2013). Örgüt felsefesinin anlaşılması, üst yönetim, işgörenler ve tüm işletmenin uyum içinde olmasını sağlamaktadır. İş analizi, işe alım, iş değerlendirme, eğitim, performans yönetimi vb. uygulamaların örgüt felsefesine uygun şekilde devamlılığı, gerek yeni, gerekse de mevcut üyeler açısından önemlidir (Lengnick-Hall vd., 2009; Wheelen ve Hunger, 2012; Meifert, 2013). Örgüt felsefesi ve kültürünün bileşimi işletme etik kurallarıdır. İş etiği, öncelikle örgüt felsefesi, kültürü ve değerlerine dayanmaktadır. Öte yandan işletmelerin, üst düzey yöneticileri, bölüm yöneticileri ve insan kaynaklarının, iş etiğini oluşturması ve olumlu yönde etkilemesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

Bu bağlamda işletme stratejik yönetiminin birinci adımı ve insan kaynakları uygulamalarının birinci adımı stratejik yönelimin belirlenmesinde eşleşmektedir. Bu eşleşmenin sağlanması için insan kaynakları yöneticilerinin, misyon, vizyon ve değerleri göz önünde bulundurarak işletme kültürü ve etik kurallarını anlamaya çalışmaları gerekmektedir. İnsan kaynakları, strateji ve politikalarını belirlerken, hangi amaçlar, değerler ve etik prensipler çerçevesinde hareket edileceğini de netleştirmelidir.

Adım 2 ve 3: İK Bakış Açısı ile Dış ve İç Çevre Analizleri

İşletmenin insan kaynağı avantajı, rakiplere göre daha iyi insan kaynağına sahip olmak ve kullanmaktan geçmektedir (Lengnick-Hall, vd. 2014; Stewart ve Brown, 2011; Armstrong, 2009). İnsan kaynakları planlaması sürecinde dış ve iç çevre analizleri önemli yer tutmaktadır. İşletmelerin bulunduğu çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile yaş, eğitim düzeyi benzeri demografik unsurlardaki değişimler, işgücünün yaşlanması, iş-aile dengesinin sağlanması gibi süreçler son derece önemlidir. İşletme stratejilerinin desteklenmesi, insan kaynakları yöneticilerinin bahsi geçen farklı demografik grupların yeteneklerini sık sık analiz etmelerine dayanmakta (Wheelen ve Hunger, 2012), tüm bu demografik unsurlardaki değişim ve iş gücü arzını etkileyecek diğer unsurların oluşturacağı fırsat ve tehditlerin takip ve analiz edilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, üstün ve zayıf yanları rakiplerle kıyaslanarak tespit edilmeye çalışılması da insan kaynakları uygulamaları açısından önemlidir.

İç çevrenin incelenmesi işletme kültürü, yetkinlikleri ve iş gücü talebi ve arzının tahmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yöneticilerin ve işgörenlerin düşünceleri, eylemleri ve duyguları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve tipik olarak kabul edilebilen kolektif, temel inançları temsil ederek, işbirliği ve iletişimde dile getirilen tüm sözel/sözel olmayan davranışların arka planını oluşturmaktadır (Meifert, 2013; Armstrong, 2009). İşletme kültürünün insan kaynakları uygulamaları bağlamında önemi ise, yeni ve mevcut çalışanların kültürün oluşturulması, devamlılığı ve dönüştürülmesinde son derece kritik rolüne dayanmaktadır. Yetkinlik ise,

işgörenlerin işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan kişisel yetenek alanı olarak ele alındığında, insan kaynaklarının da işletmeye özel yetkinlikler kazandırmak suretiyle sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında katkısı öne çıkmaktadır (Noe ve Hollenbeck, 2011; Torrington ve Hall, 2014). İnsan kaynakları biriminin, işgören politika ve uygulamalarının belirlenmesi açısından, işletmenin iş hedeflerini ve faaliyete bulunduğu alanla ilgili bilgi sahibi olması ve işletmenin işgücü talep ve arzının tahminini gerçekleştirmesi beklenmektedir.

Stratejik planların yapılması için işletmeler hem iç hem de dış ortamlardan gelen bilgi akışlarına ihtiyaç duymakta, örgütsel yetkinlikler, güçlü yanlar ve zayıf yönler ile tehdit, fırsat ve kısıtlamalara dair tanımlamalar, iç ve dış değerlendirmelere göre şekillenmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, strateji belirleme sürecinde, iç ve dış çevre analizlerini yaparak, uyumlu stratejiler kurgulamaktadır (Mondy ve Martocchio, 2016). İnsan kaynakları yöneticileri, iş gücü piyasasını etkileyen demografik gelişmeler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, ekonomik gelişmeler ve rakiplerin işgücü ile ilgili aldıkları kararları –örneğin, işe alım, ücretlendirme, kariyer politikaları vb.- inceleyerek gelecekte ihtiyaç duyulan işgücünün temin edilmesi veya işletmenin mevcut işgörenlerinin elde tutulması açısından bir problem olup olmayacağını belirlemektedir. Aynı zamanda, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve güçlü yanları rekabet edebilmek için, zayıf yönleri ise güçlendirmek üzere uygulamalarını sürdürmektedir.

Adım 4 : İK Bakış Açısı ile Stratejinin Uygulanması

İnsan kaynakları açısından işletme stratejisine uyumluluk çerçevesinde değerlendirildiğinde, stratejinin uygulanması aşaması talep ve arzın uyumlu hale getirilmeye çalışılmasına dayanmaktadır (Snell ve Bohlander, 2013; Torrington ve Hall, 2014; Lawler, 2005; DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2013). Talep ve arzın işletme stratejisi ile uyumlu hale getirilebilmesi için arzın talepten büyük olduğu durumlarda, küçülme ve/veya işten çıkarma benzeri uygulamalar gerçekleştirilmektedir (Mondy ve Martocchio, 2016; Stewart ve Brown, 2011).

Stratejinin uygulanması aşaması, insan kaynakları uygulamaları ile uyumu eşleştirebilmektedir. Stratejik plan, başarılı biçimde oluşturulsa dahi, işletme hatalı uyguladığı takdirde fayda sağlamayacaktır. İnsan kaynakları birimi işletme stratejilerine uygun değişikliklerin düzenlemelerine odaklanılmalıdır (Lawler, 2005). İnsan kaynakları açısından stratejilerinin kurumsal, rekabet ve diğer işlevsel stratejilerle de uyumlu olması beklenmektedir.

Adım 5: İK Bakış Açısı ile Uygulanan Stratejilerin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları stratejilerinin değerlendirme adımı stratejik harita ve insan kaynakları performans çizelgesi yer almaktadır. Stratejik harita, kritik faktörlerin belirlenmesi ve işletme stratejisiyle ilişkilerini gösteren bir grafikdir (Kaplan ve Norton, 2001). İşe alma, eğitim,

performans, değerlendirme ve ücretlendirme gibi konularda belirleyeceği strateji ve faaliyetlerin işletme stratejisine uygun olarak geliştirmesi gerekmektedir. Belirlenen işletme stratejik amaçlarına göre, insan kaynakları bölümlerinin yetkinlikleri şekillenmekte, iletişim, iş tasarımı, seçme, eğitim-geliştirme, performans ölçümü ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarını ve bu uygulamalardan oluşan sistemlere etki etmektedir. Stratejik yönelimle uyumlu sistem ve uygulamalar insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarını etkilemektedir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin işe alım, eğitim-geliştirme, performans yönetimi ve ücretlendirme konularında aldıkları kararların etkinliğini ölçmek için insan kaynakları performans ölçütlerini kullanmaktadır. Strateji ile insan kaynakları uygulamaları uyumunun değerlendirilmesi, etkinliğinin gözden geçirilmesi yine bu aşamada gerçekleşmektedir.

İşletme stratejik yönetim adımları ile insan kaynakları uygulamalarının ilişkilendirilmesi, çalışmanın ilk iki bölümünde ele alınmaktadır. İlerleyen bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile analiz ve bulgulara yer verilmektedir.

IV. Yöntem

Araştırmanın evrenini özel sektörde çalışan işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma özel sektör işletme stratejilerine farklı bakış açılarını yansıtması bakımından; gayrisafi yurtiçi hâsıla, iktisadi faaliyet kollarına (A21) göre, gelir yöntemiyle hesaplanan Türkiye'nin GSYH'ne en fazla değer katan imalat sanayii, inşaat ve ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir.⁴

Çalışmanın nitel bir araştırma olması nedeniyle, olasılığa dayalı olmayan örneklem tekniklerinden amaçlı ya da yargısal örnekleme yoluna gidilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu örneklem tekniğine göre seçilen katılımcıların isimleri ve firma bilgileri gizli tutularak tablo 1 oluşturulmuştur. İlerleyen başlıklarda bu tabloda yer alan isimler kullanılarak analiz süreci yürütülecektir.

Tablo 1. Araştırma Örnekleme

ADI	FİRMA BİLGİSİ	GÖREVİ
Üst Düzey Yön (A)	İmalat Sanayi, Firma-1	Yönetim Kurulu Bşk
İK Yöneticisi (1)	İmalat Sanayi, Firma-1	İnsan Kaynakları Yön.
Yönetici (B)	Ticaret, Firma-2	Satış ve Pazarlama Md
İK Yöneticisi (2)	Ticaret, Firma-2	İnsan Kaynakları Yön.
Üst Düzey Yön.(C)	İnşaat, Firma-3	Kurucu Müdür
İK Yön. (3)	İnşaat, Firma-3	İnsan Kaynakları Yön.

Tablo 1 de yer aldığı üzere katılımcılar; yönetim kurulu başkanı, yönetici ve kurucu müdür olmak üzere üç farklı özel işletme yöneticisi ve bu işletmelerin insan kaynakları yöneticileri olmak üzere toplam altı kişiden oluşmaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay araştırması kullanılmıştır (Gürbüz ve Şimşek, 2016).

⁴ Türkiye İstatistik Kurumu, Ulusal Hesaplar, Gelir Yöntemi İle GSYH (2009 Bazlı): <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (Erişim Tarihi: 28.05.2018)

Araştırmada sadece üzerinde çalışılan olaya özgü bir sonuca varılmak istendiğinden örnek olay sınıflamalarından içsel olay seçilmiştir.

Araştırmada veri toplamak için nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan veri toplama araçlarından yarı yapılandırılmış soru formlarıyla alanındaki işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. Çalışmada sistematik analiz⁵ yaklaşımıyla veriler sınıflandırılmış, yorumsamacı bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

Görüşme soruları kuramsal kısım ile birlikte eş zamanlı şekillendiği için, ilk etapta yirmiye yakın soru elde edilmiştir. Soruların oluşmasının ardından alanında uzman iki akademisyen görüşü ve bir işletme üst düzey yöneticisi ile yapılan pilot görüşme neticesinde sorularda ve soru sayısında düzenlemeye gidilerek, her iki grup katılımcıya altışar soru yöneltilmiştir.

Görüşme kayıtları tamamlandıktan sonra nitel analiz için geliştirilen bilgisayar yazılımlarından ATLAS.TI 86 programı nitel analiz için tercih edilmiştir. Ses kayıtları ve görüşme notları adı geçen programa aktararak birlikte analiz edilmesine başlanmıştır (Miles ve Huberman, 2016). Verilen cevaplar ışığında görüşmeleri oluşturan kelimelerin önce kodlanması, ardından kodları bir araya getirerek kategorilerin oluşturulması ve temaların elde edilmesi gerçekleştirilmiştir. İlerleyen başlıklar altında katılımcıların görüşleri temalar altında açıklanmaktadır.

V. Araştırmanın Bulguları

Görüşmeler sonucunda yapılan analizler sonucu elde edilen temalar planlama, uygulama ve değerlendirmedir. İşletme stratejik yönetimi ve insan kaynakları uygulamalarının stratejilere uyumu ile ilgili temalar altında kategoriler planlama, uygulama ve değerlendirme süreçleri olarak ele alınmaktadır.

Planlama Süreci

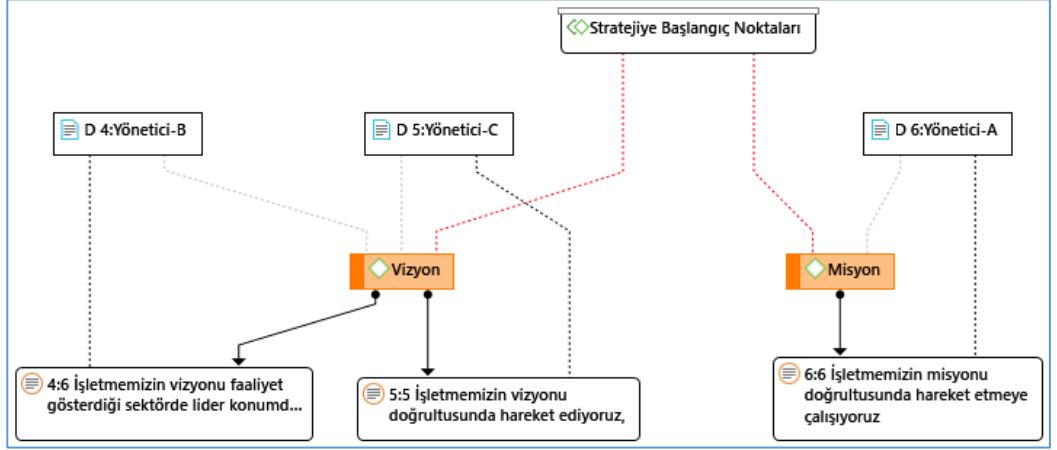
Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesiyle başlamaktadır. Yöneticilerle gerçekleştirilen planlama başlığı altında görüşmelerden elde edilen analizler ilerleyen başlıklar altında sıralanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır.

- a. İşletme stratejik yönetimi planlanırken yöneticilerin stratejiye başlangıç noktaları

Süreci planlarken başlangıç noktanız nedir? sorusu, görüşmelerde işletme üst düzey yöneticilerine yöneltilen ilk sorudur ve katılımcıların cevaplarının şematik gösterimi şekil:1'de verilmektedir:

⁵ Harry F. Wolcott'un geliştirdiği sistematik analiz yöntemi; veriler içerisinde yer alan anahtar faktörler ortaya çıkartılmaya ve veriler arasındaki ilişki yapıları tanımlanmaya çalışılmaktadır. Yıldırım ve Şimşek'in (2008) Wolcott'dan aktardığına göre, verilerin sistematik analiz yöntemiyle aktarılmasının nedeni, bazı temalar ve temalar arası ilişkilerin belirlenip, veri analizini daha da ileri bir noktaya taşıyarak okuyucuya daha doyurucu bilgiler sunmaktır.

⁶ The Qualitative Data Analysis & Research Software

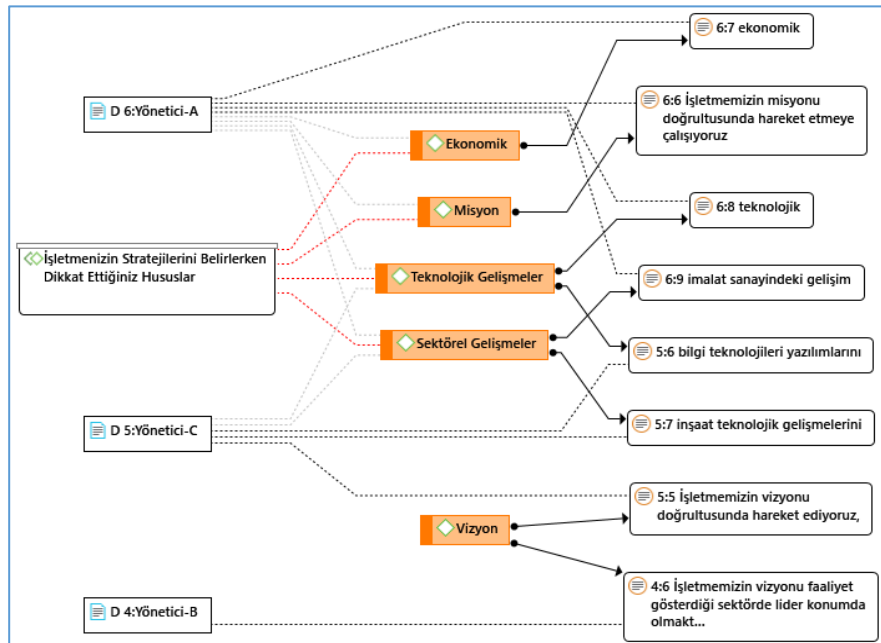


Şekil 1. Yöneticilerin Stratejiye Başlangıç Noktaları

Şekil 1'de dikkati çeken önemli bulgular, görüşmelerde işletme yöneticilerinin stratejileri planlarken misyon ve vizyon doğrultusunda hareket ettiklerini vurgulamaları, misyon ve vizyon ile uyumunun başlangıç noktası olarak belirtilmesidir. Bu yaklaşım çalışmanın literatür kısmıyla bağdaştığı gibi, Parnell'in (2014) iyi bir stratejik planın doğru bir misyon ve vizyon ile başlaması gerektiği düşüncesi ile de örtüşmekte, ve çalışmanın da kuramsal kısmını desteklemektedir.

- b. İşletme yöneticilerinin stratejileri belirlerken dikkat ettikleri hususlar ve işletmenin rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıkları

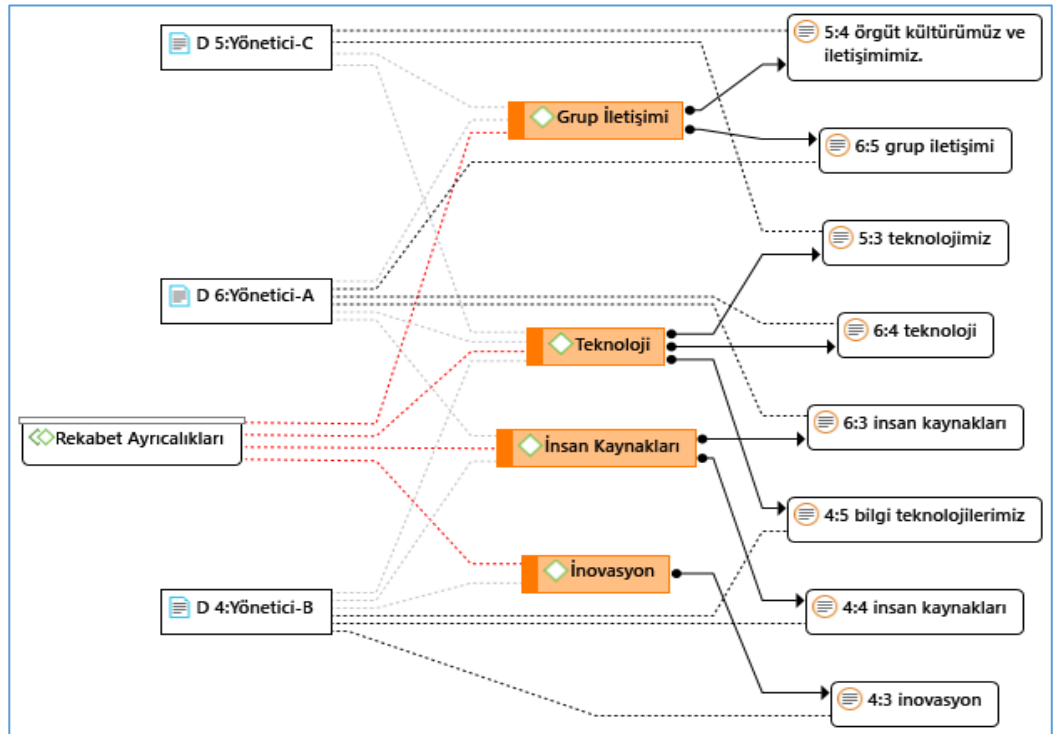
Yöneticilere yöneltilen bu iki sorudan birincisi kurumsal stratejilerin cevabını, ikinci soru ise iş/rekabet stratejilerinin cevabını verdiğinden, aynı başlık altında incelenmesi uygun görülmüştür. İlk soruya verilen cevapların şematik gösterimi şekil:2'de verilmiştir.



Şekil 2. İşletme Yöneticilerinin Stratejileri Belirlerken Dikkat Ettikleri Hususlar

Yazın araştırmasında yer verilen tartışmalara göre, işletmelerin kurumsal ve iş/rekabet stratejilerini üst yönetim tarafından belirlenen ve tüm işletme birimlerine uygulanan stratejilerdir. Burada da kodlanan unsurlar arasında, işletmelerin faaliyette buldukları imalat sanayi, ticaret ve inşaat sektörleri için değerli gördükleri ve stratejilerini etkileyecek olan unsurları sıraladıkları dikkat çekici bulgular arasındadır. Analiz sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, işletmeler faaliyet alanlarında kendileri için önem taşıyan stratejik unsurları sıralamışlardır. Misyon ve vizyon kodlarına ek olarak burada teknolojik, sektörel gelişmeler ve ekonomik unsurlar karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle işletme yöneticilerinin uzun dönem planlarını belirlerken, sektörleri ile ilgili gelişmeleri izledikleri ve planlamalarını bu çerçevede yaptıkları sonucuna varılabilir.

Bu başlığın altında yer alan diğer soru, rekabette farklılaşma doğrultusundaki stratejik ayrıcalıklar sorusudur ve işletme yöneticilerinden elde edilen yanıtların şematik gösterimi, şekil:3'de verilmektedir.



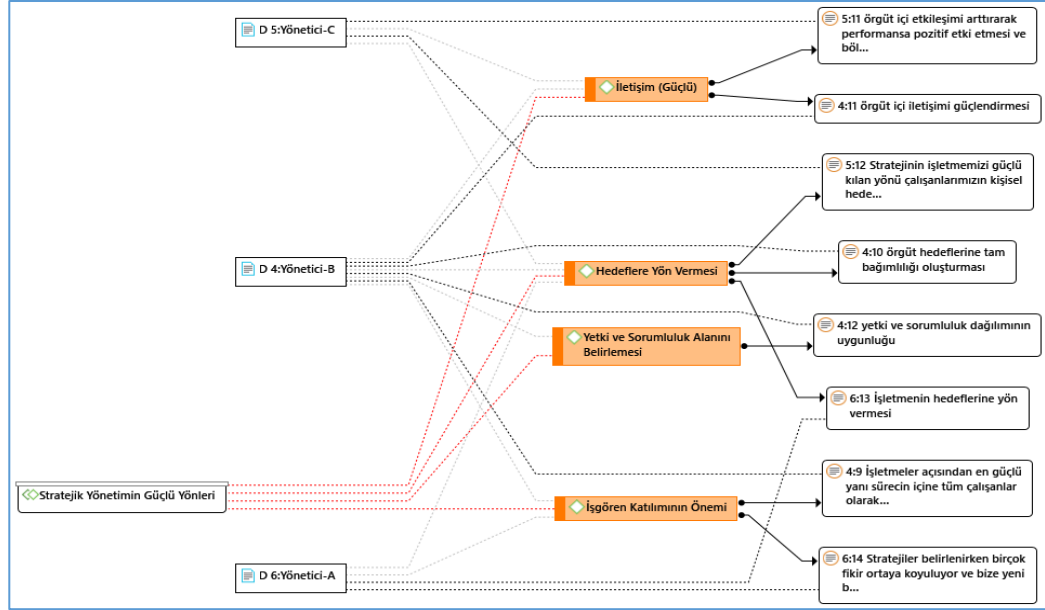
Şekil 3. İşletmenin Rekabette Farklılaşma Doğrultusundaki Stratejik Ayrıcalıkları

İşletme yöneticilerinin verdikleri yanıtlar doğrultusunda açığa çıkan kodların grup iletişimi, teknoloji, insan kaynakları ve inovasyon alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkan kodlar aynı zamanda işletmelerin yetkinlik alanlarını da yansıtmaktadır. Dolayısı ile, yansıtılan temel yetkinlikler, çalışmanın yazın taramasındaki tartışmalarla da paralel olarak, taklit edilmesi zor, rekabet üstünlüğü sağlayan, çevresel faktörlerle-iç ve dış çevre analizlerine bağlı olarak-uyumlu olması ile örtüşmektedir (Hitt ve Ireland, 2017; Parnell, 2014).

c. Yöneticiler açısından stratejilerin güçlü yönleri

İşletme yöneticilerinin bu soru yöneltildiğinde vermiş oldukları yanıtların analizi şekil:4'de verilmektedir.

43



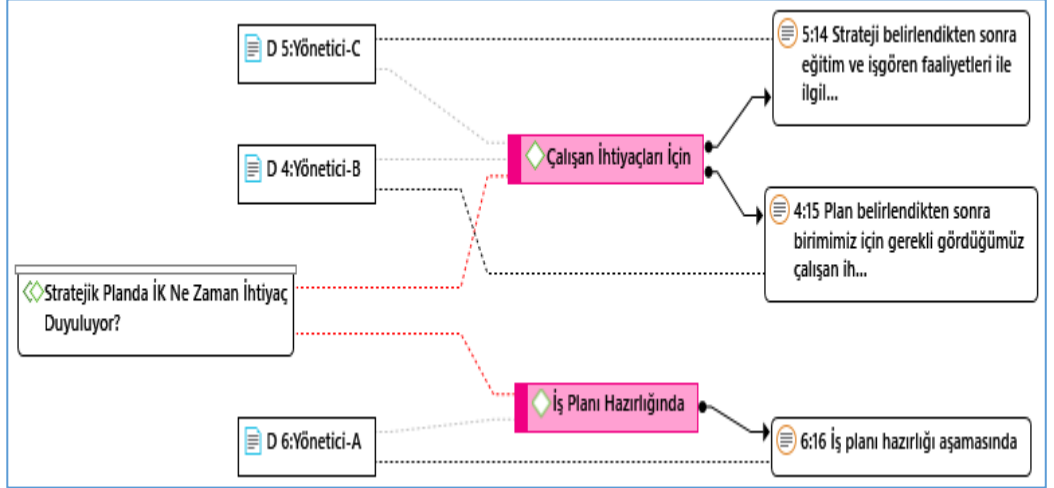
Şekil 4. Yöneticiler Açısından Stratejilerin Güçlü Yönleri

Kodlar işletme hedeflerine yön vermesi, işletme içi iletişimi güçlendirmesi, çalışanlarının yetki-sorumluluk alanının daha iyi belirlenmesi ve işgörenlerin stratejik yönetim sürecine katılımıyla daha doğru ve içselleştirilen bir uygulama süreci yaşadıkları şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ortak nokta olarak 'işletmelerinde çalışan kişilerin stratejiyi yönlendirdikleri' vurgulanmaktadır. Dolayısı ile kuramsal kısımda üzerinde durulan, stratejilerin başarılı olması ve sektörde rekabet koşulları içerisinde yer alması için işletme stratejilerin tüm çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte olması son derece önemlidir görüşü ile örtüşmektedir.

Uygulama Süreci

İnsan kaynakları yöneticileri işletmelerin uygulama birimleri olarak çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları yöneticilerine yöneltilen işletme stratejilerine uyum için yapmış oldukları uygulamalar ve stratejik yönetime insan kaynaklarının yaklaşımı, oluşturulan kategoriler altında ele alınmaktadır.

a) Stratejik planlama aşamasında yöneticilerin insan kaynaklarını yönetimine hangi aşamada ihtiyaç duyduğu Yöneticilerin verdikleri cevaplar doğrultusunda yapılan analiz şekil: 5'de verilmektedir.



Şekil 5. Yöneticilerin Hangi Aşamada İK Yönetimine İhtiyaç Duyduğu

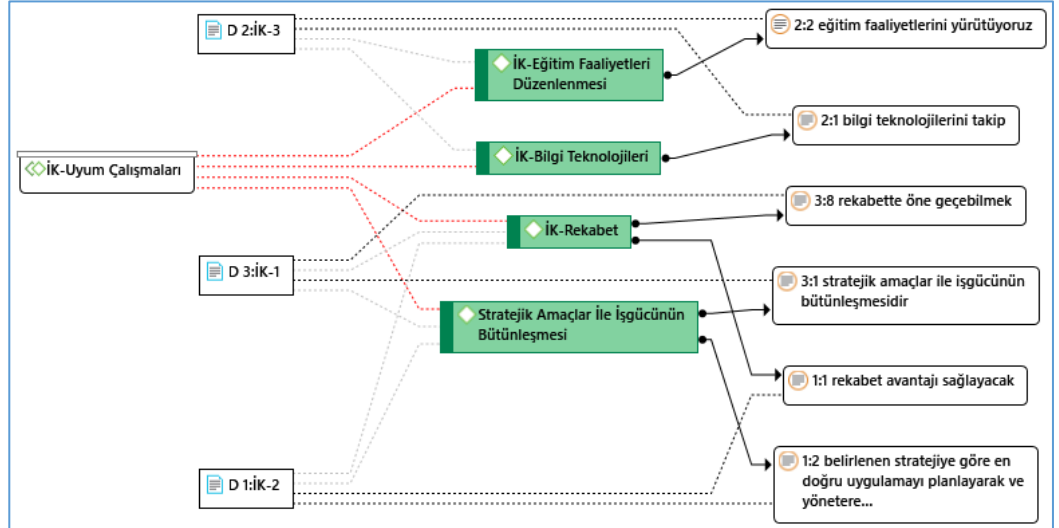
Yöneticilerin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde, işletme yöneticilerinin stratejiyi belirleme aşamasında özel olarak insan kaynakları biriminin fikirlerine başvurmadıkları, stratejinin uygulanması esnasında insan kaynakları yöneticilerinin sürece dahil edildikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bilgi ışığında yöneticilere yöneltilen soruya paralel olarak insan kaynakları yöneticilerine yöneltilen, işletmenizde stratejik planlama sürecine dahil oluyor musunuz? sorusuna verdikleri yanıtlar aşağıdaki gibidir:

- İnsan Kaynakları Yöneticisi (1): “Stratejik planlamaya yardımcı olması için insan kaynakları faaliyetleri ile ilgili değerlendirme raporu sunumu yapıyoruz”.
- İnsan Kaynakları Yöneticisi (2): “Stratejik planlamaya sürecine raporlarımızla destek oluyoruz. Bizim asıl işimiz strateji belirlendikten sonra fonksiyonel ve yönetsel olarak sürece destek vermek”.
- İnsan Kaynakları Yöneticisi (3): “Plan belirlendikten sonra sürece dâhil oluyorum”.

İnsan kaynakları yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplar da, işletme yöneticilerini destekler niteliktedir. Bu doğrultuda, çalışmanın yazın araştırmasındaki tartışmalarda yer verilen, insan kaynakları yönetimi uygulama ve anlayışının, işletme stratejileri ile birleşme aşamasının uygulama adımıyla olması, yapılan analizler ile desteklenmektedir.

b) İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum için yapmış olduğu çalışmalar

Çalışmanın ikinci bölümünü oluşturan bu sorunun kapsamı, işletme stratejik adımlarına karşılık gelen insan kaynakları uygulamalarını sorgulamak üzere insan kaynakları yöneticilerine yöneltilmiştir. Yanıtlar ışığında yapılan analiz şekil 6’da verilmektedir:

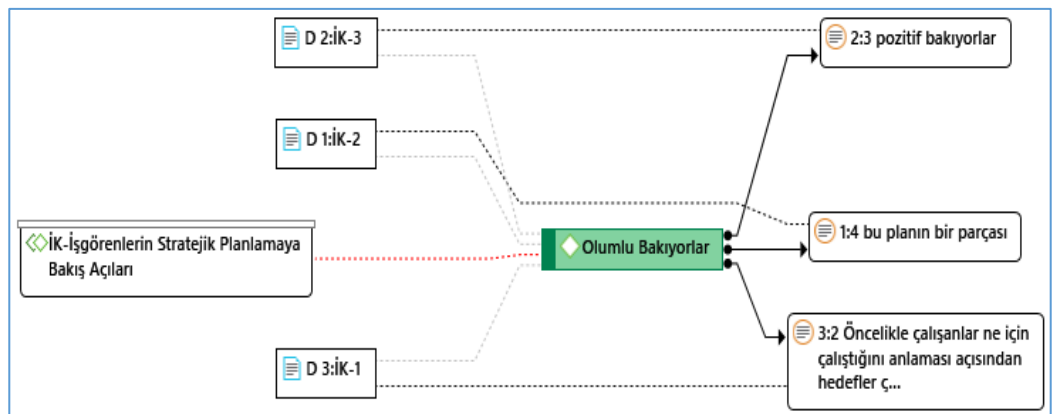


Şekil 6. İK'nin Stratejiye Uyum Çalışmaları

Analizden de anlaşılacağı üzere insan kaynakları yöneticilerinin stratejinin belirlenmesinden sonra, uygulama çalışması kapsamında yer alan yapı ve sistemin tasarlanması, yani işgören talep ve arzının uyumlu hale getirilmesidir. Bu uygulama insan kaynakları açısından işten çıkarma - küçülme, işgören sağlama ve eğitim faaliyetleri anlamına gelmektedir. Bu doğrultuda verilmiş yanıtlara göre, stratejiye uygun şekilde kendi birimlerini ve uygulamalarını düzenledikleri görülmektedir. Katılımcı her üç yöneticinin de ortak paydası, insan kaynağının yetkinlik seviyesini arttırarak, işletme performansına yansıtma istemeleri ve bu sayede, rekabet edebilecek konuma erişmeleri ya da sektörde lider olan konumlarını korumayı amaçlamalarıdır.

c) İşgörenlerin stratejiye bakış açıları

Katılımcıların bu soruya vermiş oldukları cevapların analizleri şekil 7'de verilmektedir.



Şekil 7: İşgörenlerin Stratejiye Bakış Açıları

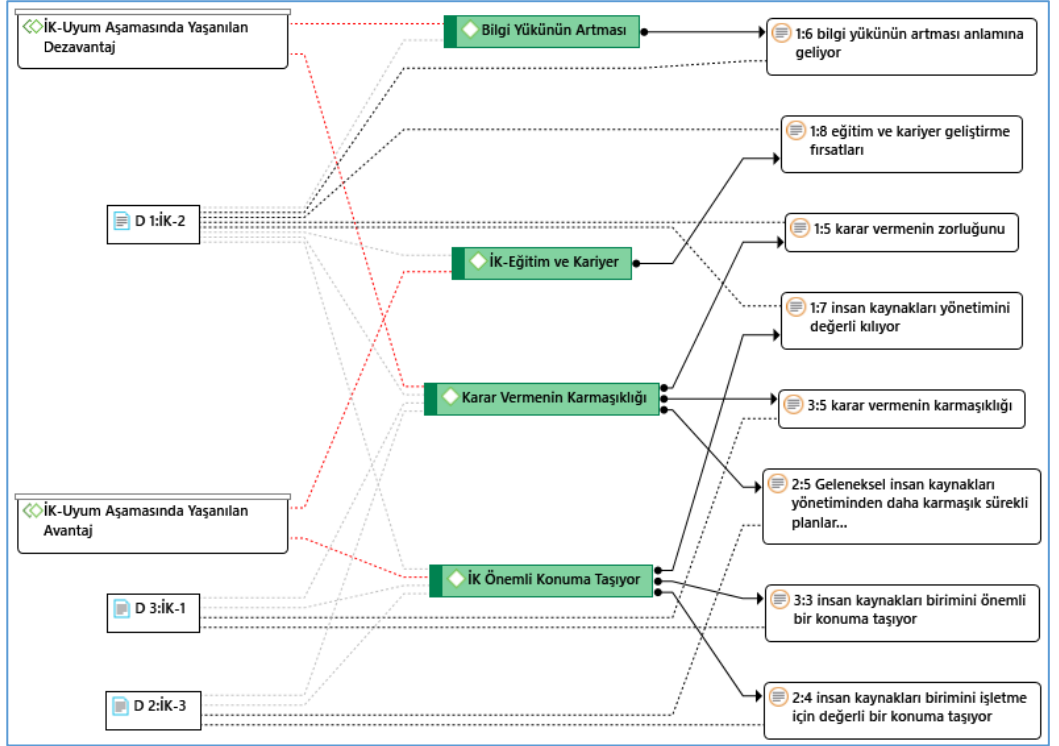
Bu soruda katılımcıların hakim görüşü; Stratejik yönetim sürecinin gelecekle bağdaşmasından dolayı, işgörenlerin de kariyer planlarıyla uyuşan ve bireysel gelişimlerine destek veren bir süreç olduğu, stratejilerle

belirlenen hedeflerin bizzat işletme birimlerini oluşturan işgörenler tarafından oluşturulduğu yönündedir. Bu durumun işletmenin grup içi iletişiminin gelişmesine ve performansına olumlu etki yaratmasına olanak sağladığını açıklamışlardır.

d) İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında yaşadığı avantajlar/dezavantajlar nelerdir?

İnsan kaynakları yönetiminin stratejiye uyum aşamasında avantaj ve dezavantajlarının sorusuna yöneticilerin vermiş oldukları cevapların analizleri şekil 8'de verilmektedir.

46



Şekil 8: Uyum Aşamasında Yaşanan Avantaj ve Dezavantajlar

Değerlendirme Süreci

Stratejik yönetim işlevlerinden sonuncusu değerlendirme sürecidir. Değerlendirme süreci işlerin amaçlara, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığının belirlenmesini ve gerektiğinde düzeltmeler yapılmasını kapsamaktadır. Bu çerçevede işletme yöneticileri ve insan kaynakları yöneticilerinin stratejileri değerlendirme zaman ve yöntemleri sorgulanmış ve verilen cevaplar ilerleyen başlık altında yorumlanmıştır.

a) İşletme ve İK yöneticilerinin stratejiyi değerlendirme yöntemleri

Bu soruda İK yöneticilerine değerlendirmelerini hangi yöntemi kullanarak ve hangi dönemlerde yaptıkları sorulmaktadır. Yöneticilerin verdiklerin yanıtların analizi tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 2. İşletme ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejiyi Planlama ve Değerlendirme Zamanları

Firma Bilgileri	Üst Düzey Yönetici (A)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (1)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-1 (İmalat)	3 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay
Firma Bilgileri	Yönetici (B)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (2)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-2 (Ticaret)	1 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay
Firma Bilgileri	Üst Düzey Yönetici (C)		İnsan Kaynakları Yöneticisi (3)	
	Plan	Değerlendirme	Plan	Değerlendirme
Firma-3 (İnşaat)	5 Yıl	3 ay	1 Yıl	3 ay

Değerlendirmelerin ortak paydası işletmelerin değerlendirme yöntemlerinin kendilerine özgü belirlemiş oldukları kriterler yardımıyla yaptıklarıdır. Yapılan stratejik planların vadesi ise işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanlara göre değişkenlik göstermektedir. Buna göre, sektörler bazında uzun dönem ifadesi, içinde bulunduğu sektörün yapısı ile doğrudan bağlantılıdır sonucuna varılabilir. İşletme yöneticilerinin ve insan kaynakları yöneticilerinin de bu unsuru göz önünde bulundurarak stratejik planları oluşturdıkları ve değerlendirdikleri söylenebilir.

Yöneticiler stratejiyi değerlendirmelerini üç aylık dönemde yaptıklarını belirtmektedirler. Bu açıklama, anonim şirketlerin yıl içerisinde dört kez bilgilendirme raporu sunma zorunluluğu ile de açıklanabilir.

İnsan kaynakları açısından ele alındığında ise, görüşme cevaplarının ortak noktası, haftalık ve aylık olarak geleneksel insan kaynakları uygulamalarını yöneticiye sunarken, üç aylık dönemlerde ise stratejiyle uyum raporlarını aktardıkları vurgulanmaktadır. Çalışmanın literatür kısmında, işletmelerin performans değerlendirme çizelgelerini kendilerine özgü biçimde hazırladıkları üzerinde durulmuştu. Bu başlık altında yapılan analiz sonuçlarında da, işletmelerin kendileri için önemli olan kriterlerin değerlendirmelerini yaptıkları ortaya konmaktadır.

VI. Sonuç ve Değerlendirmeler

Çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının işletme stratejik yönetimi açısından uyumu, üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yöneticilerinin bakış açısı ile değerlendirilmektedir. İşletmelerin insan kaynağını ve nitelikli stratejileri etkin kullanması personel yönetimi olgusunu değiştirerek, insan kaynakları birimlerini işletmelerin stratejik ortağı konumuna getirmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından öncelikle ele alınabilecek husus, işletmelerin, işletme stratejik yönetim adımlarının günümüz işletmelerinde işleyiş biçimine dairdir. Çalışmanın ilk bölümünde yer verilen strateji

adımlarının görüşme sorularını yönelttiğimiz işletme üst düzey yöneticileri tarafından uygulandığı görülmektedir. Bu adımlardaki temel amaç, işletmenin varlık nedeni, yapmak istedikleri, ve gelecekte varmak istediği konumun haritasını çıkartmaktır. Aynı zamanda stratejik yönetim, yapmış olduğu risk odaklı uygulamalar sayesinde ortaya çıkacak muhtemel hataları önlemek adına yöneticilere rehberlik etmeyi de amaçlamaktadır. Böylece, iş ve işlemlerden alınacak en yüksek verimle, yöneticilerin kaynakların etkili ve verimli kullanması mümkün olacaktır. İşletme karar vericilerinin belirlemiş oldukları stratejinin işletme çalışanları tarafından içselleştirilmesi ve uygulanmasında üst yöneticilerin stratejiye vereceği destekle belirlenen hedefe ulaşılması daha mümkündür. Yapılan görüşmeler ve analizlere bağlı olarak elde edilen sonuçlar arasında işletmenin faaliyet gösterdiği sektöre göre stratejilerinin süresini ve değerlendirmesini yapmalarının son derece önemli olduğu görülmektedir. Stratejilerin belirlenmesi aşamasında, birimlerden toplanan raporlar ışığında elde edilen nesnel bilgiler, işletme karar vericileri tarafından öznel kararlara eşlik etmekte, ve tüm işletme bünyesine yaygınlaştırılmaktadır.

Önemli diğer bir sonuç ise, insan kaynaklarının uygulamalarının stratejiye uyum adımlarının içeriğidir. Tanımlanmış strateji ekseninde, insan kaynakları birimleri stratejiye uygun ve uyumlu adımlar atarak, var olan uygulamaların güncellenmesini sağlamaktadır. Gerçekleştirilen görüşmeler ve analiz sonuçlarına göre, insan kaynakları biriminin stratejinin belirlenmesini raporlama ve sunum olarak desteklediği görülmektedir. Birimin, stratejik yönetim sürecine ağırlıklı olarak uygulama kısmında dahil edilmesi, insan kaynakları yönetim sisteminin raporlama ve sıradan personel yönetim işleri için kullanıldığı izlenmektedir. Bu durum, analizlerde de ortaya çıktığı üzere, bilgi yükünün artmasına ve karar vermenin zorlaşmasına neden olarak, insan kaynakları yönetim sürecine dair bir zayıflık olarak tespit edilmiştir.

Yazın açısından değerlendirildiğinde, çalışmanın kuramsal kısmında üzerinde durulan insan kaynaklarının stratejik yönetim sürecinin uygulama kısmında dahil olmaları tartışmaları kısmen desteklenmektedir. Görüşme yapılan katılımcı sayısının altı olması ve tamamının özel sektörlerde görev yapıyor olması, araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir. Araştırmada, alan araştırmalarına ayrı bir çalışma konusu olabilecek kamu ve vakıf yönetimlerinde stratejiler sorgulanmamıştır. Araştırma imalat, inşaat ve ticaret alanında faaliyet gösteren özel işletmelerle sınırlı tutulmuştur. Çalışma sonucunda elde edilen bulguları tüm özel işletmeleri genelleme amacı yoktur ve veriler görüşme yapılan katılımcıların bakış açısıyla sınırlıdır.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamalarının işletme stratejisine uyumu altında öngörüler/hedefler ve gerçekleştirenler, alandakilerin bakış açılarıyla ortaya konulmuştur. Alandakilerin görüşlerini dahil ederek mevcut durumu farklı boyutlarıyla ele alan bu araştırmanın, işletme ve insan kaynakları alanında yapılacak çalışmalara ışık tutması temenni edilmektedir.

Kaynakça

Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*, Kogan Page. London, U.K.

Collings, D.G. ve Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 19: (4), 304 - 313.

David F.D. ve David D. (2015). *Strategic Management*, Pearson Education Limited, Newyork.

DeCenzo, D.A. Robbins, S.P. ve Verhulst, S.L. (2013). *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.

Hill C. ve Jones G. (2015). *Strategic Management: Theory*, Cengage Learning, U.S.A.

Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases*, Cengage Learning, U.S.A.

Holbeche, L. (2009). *Aligning Human Resources and Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, London.

Kenworthy, T. ve Verbeke, A. (2015). The future of strategic management research: Assessing the quality of theory borrowing, *European Management Journal*, 33 (3).

Kuratko, D.F. ve Audretsch, D.B. (2009). *Strategic Entrepreneurship : Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33 (1).

Lawler, E.E. (2005). *Strategic Human Resources Management*, Center for Effective Organizations, California, U.S.A.

Lengnick-Hall, M.L. Lengnick-Hall, C.A. Andrade, L.S. ve Drake, B. (2009). Strategic Human Resource Management: The Evolution of The Field, *Human Resource Management Review* (19): 64–85.

Meifert, M.T. (2013). *Strategic Human Resource Development*, Springer-Verlag, Berlin, Germany.

Miles, M.B. ve Huberman M.A. (2016). *Nitel Veri Analizi*, Pegem Akademi, Ankara

Mondy, R.W. ve Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, U.K.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., ve Wright, P.M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill/Irwin, Newyork, U.S.A.

Parnell, J.A. (2014). Strategic Management: Theory and Practice, SAGE Publications, India.

Robbins, S.P. ve Coulter, M., (2018). Management, Pearson Education Limited, Newyork.

Rothaermel F.T. (2017). Strategic Management, McGraw-Hill Education, U.S.A.

Snell S. ve Bohlander G. (2013). Managing Human Resources, South-Western, U.S.A.

Stewart, G.L., ve Brown, G.K. (2011). Human Resource Management Linking Strategy to Practice, John Wiley & Sons, Inc., U.S.A.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. ve Atkinson, C. (2014). Human Resource Management, Pearson Education Limited, U.K.

Thorne McAlister, D. ve Ferrell, L. (2002). The role of strategic philanthropy in marketing strategy, European Journal of Marketing, 36 (5/6): 689-705.

Ülgen M. ve Mirze S.K. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta, İstanbul

Wheelen T.L. ve Hunger J.D. (2012). Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Limited, Newyork

Zehir, C., Üzmez, A. ve Yıldız, H. (2016). The Effect of SHRM Practices on Innovation Performance: The Mediating Role of Global Capabilities, 12th International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, Ankara.

Evaluation of the Human Resources Practices In Terms of Strategic Management

In this study, the harmony of human resources practices in terms of business strategic management is evaluated from the perspective of senior managers and human resources managers. The effective use of human resources and qualified strategies by enterprises has changed the concept of personnel management and made the human resources units the strategic partners of the enterprises.

Among the results of the study, the first issue that can be addressed is about the functioning of the business strategic management steps in today's businesses. It is seen that the strategy steps included in the first part of the study are implemented by the senior managers of the business to whom we asked the interview questions. The main purpose in these steps is to map the reason of existence of the business, what they want to do, and the position they want to reach in the future. At the same time, strategic management aims to guide managers in order to prevent possible mistakes that may arise thanks to the risk-oriented practices it has made. Thus, it will be possible for the managers to use the resources effectively and efficiently with the highest efficiency to be obtained from the works and transactions. In the internalization and implementation of the strategy determined by the business decision makers by the business employees, it is more possible to reach the target determined with the support of the top managers to the strategy. It is seen that among the results obtained based on the interviews and analysis made, it is extremely important that the company performs the duration and evaluation of its strategies according to the sector in which it operates. Objective information obtained in the light of reports gathered from the units during the stage of determining the strategies accompanies subjective decisions by business decision makers and is disseminated throughout the entire business.

Another important result is the content of the steps of adaptation of human resources practices to the strategy. Human resources units take steps in line with the strategy and ensure that existing practices are updated on the axis of the defined strategy. According to the results of the interviews and analysis, it is seen that the human resources department supports the determination of the strategy as reporting and presentation. It is observed that the unit is mainly included in the strategic management process in the implementation part, and the human resources management system is used for reporting and ordinary personnel management tasks. This situation, as revealed in the analysis, has been identified as a weakness in the human resources management process, causing the information burden to increase and decision making difficult.

When evaluated in terms of the literature, the discussions on the involvement of human resources in the implementation part of the strategic

management process, emphasized in the theoretical part of the study, are partially supported. The fact that the number of participants interviewed is six and that all of them work in the private sector can be shown among the limitations of the study. In the study, strategies in public and foundation administrations, which may be a separate study subject for field studies, were not questioned. The research was limited to private enterprises operating in the fields of manufacturing, construction and trade. The findings obtained as a result of the study are not intended to generalize all private businesses and the data are limited to the perspective of the interviewees.

In this study, the predictions / targets and realizations under the harmony of human resources management practices with the business strategy are presented from the perspectives of those in the field. It is hoped that this research, which addresses the current situation in different dimensions by including the opinions of those in the field, will shed light on the work to be done in the field of business and human resources.