

STRATEJİK YÖNETİM ve İNSAN KAYNAKLARI

İnsan kaynakları yaklaşımının amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir.

Bu bağlamda Taylor, veri toplama ve analizi gibi metotlar kullanarak her iş için gerekli olan hareketleri, kullanılan aletleri, gerekli zamanı göz önüne alarak hareket etmiştir. Böylece iş verenlerin özel yargılarından ziyade bilimsel verilere dayanılarak adaletli performans standartları oluşturulmuştur. Ancak bu teknikler çalışanların iş tatminini göz ardı ettiğinden 1920lerden itibaren Taylorizm olarak anılan bu görüş önemini kaybetti.

Psikolojinin İK daki yeri 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmalarıyla ortaya konulmuştur. İK yönetimini etkileyen en önemli iki psikoloji dalının davranışçılık ve insan ihtiyaçları hiyerarşisi olduğu söylenebilir. Abraham Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisi ile ilgili teorisi de yeni bir çığır açmış, çalışanların üretim zincirinde hemen değiştirilebilecek birer parça olarak görülmemesi gerektiğini söylemiştir.

Örgütsel hedefleri ve bireylerin gereksinimlerini destekleyecek şekilde işlenmesi insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımın temelindeki ilkeler ise:

- Çalışanlar, iyi bir şekilde yönetilip geliştirilirse verimlilik ve uzun vadeli kazanımlar sağlanır.
- Çalışanların ekonomik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayacak programlar ve uygulamalar geliştirilmelidir.
- Çalışanların mevcut becerilerini maksimum seviyede kullanabilecekleri ve kendilerini eğitebilecekleri bir çalışma ortamları oluşturulmalıdır.
- İnsan kaynakları programları uygulanırken hem örgütün hem de çalışanların hedefleri unutulmamalıdır

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

1899 öncesi: Disiplin sistemleri ve çalışanların ihtiyaçları önemsiz

1900-10: Güvenlik programları ve çalışanların rahatlığı önemlidir.

1910-20: Yüksek verimlilik, yüksek ücret ve iş araştırmalar

1920-30: Kişisel farklılıklar ve psikolojik testler, danışmanlıklar

1930-40: Sendikalaşma çalışanların istekleri kurum içinde tatmin edilmeli

1940-50: Emeklilik ve sağlık, ekonomik güvenlik

1950-60: Süpervizör eğitimleri, çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim

1960-70:Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları

1970-80:Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi

1980-90:Ekonomik koşullardan dolayı işten ayrılmalar

1990-2000:Üretkenlik, kalite ve adapte olabilme, tüm olgularla bütünleşme

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

İnsan kaynakları yöneticisinin ve örgütünün personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alma, personel seçimi, ücret yönetimi gibi görev ve sorumluluklarıdır.

Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği tarafından belirlenen insan kaynakları fonksiyonları ve bu fonksiyonlara ilişkin faaliyetler şunlardır:

İnsan Kaynakları Planlanması, Personel seçimi ve İşe Alma

- Örgütteki spesifik işler için gerekli nitelikleri belirlemek üzere iş analizlerinin yapılması
- Örgütün amaçlarına ulaşması için İK ihtiyaçlarının tatmin edilmesi
- Bu ihtiyaçlar için planların geliştirilmesi ve uygulanması
- Belli pozisyonlar için personel seçimi ve işe alınma

İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

- Çalışanların geliştirilmesi ve oryantasyon eğitimi
- Örgüt yapısı içinde etkin takımların kurulması
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi için sistem kurulması
- Kariyer planlarını geliştirmelerinde çalışanlara yardımcı olmak

Ücret ve Diğer Ödemeler

- Çalışanlar için ücret ve ek kazanç sisteminin kurulması, işletilmesi
- Ücret ve diğer ödemelerin adil ve istikrarlı olmasının sağlanması

Çalışma ve Çalışan İlişkileri

- Örgüt ve sendikalar arasında ara bulucu olarak hizmet etmek
- Disiplin ve sorun çözüm sistemlerinin kurulması

İnsan Kaynakları Araştırmaları

- İnsan kaynakları bilgi bankalarının kurulması

-Çalışanların iletişim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi

İNSAN KAYNAKLARINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bunlar:

-İK yönetimini personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak ele alan yaklaşım

-İK yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini kuram gelişmesinin de sosyal bilimlerle mümkün olacağını ileri sürmüştür

-Stratejik İK yönetimi yaklaşımı

Birinci yaklaşımda temel düşünce, örgüt içinde personelin işlevsel faaliyetleridir. Bu yaklaşımda, personel yönetimi ile İK yaklaşımı arasında felsefi düzeyde bütünleştirilmesi düzeyinde farklılıklar mevcuttur.

İkinci yaklaşımda da geliştirilen kuram ile yöneticilere İK yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmalıdır.

Üçüncü yaklaşım ise örgütün İK nı nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, pazara yönelik bir yaklaşımdır.

İNSAN KAYNAKLARI VE STRATEJİSİ

İKY, bir örgütte yetenek yönetimi, yetkinlik yönetimi ve istenen örgütsel tutum ve davranışların geliştirilmesi olarak tanımlanabilir.

Yetenek Yönetimi: İşe alma ve seçme, eğitim, performans değerlendirme, terfi, ücret, kariyer planlama ve yönetimi gibi İK uygulamalarıyla ilişkilidir.

Yetkinlik Yönetimi: Bir çalışanın işini daha iyi yapması ve işindeki görev, faaliyet ve sorumlulukları başarması buna yönelik uygulanan performans yönetimi(eğitim, performans değerlendirme, kariyer vb.)faaliyetleridir.

Yetkinlik: Bir çalışanın işini yapması görev hedeflerini, sorumluluklarını başarması ve bu amaçla, işinin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim ve uzmanlığa sahip olmasıdır.

İKY aynı zamanda, çalışanın örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon, örgütsel aidiyet ve bireysel performans gibi işletme yönetimi tarafından istenen tutum ve davranışlara sahip olmasına yönelik uygulamalar da yürütmelidir.

Modern örgütlerde İK yönetiminin belirgin bazı özellikleri bulunmaktadır:

-İKY örgütlerde yerine getirilmesi gereken bir sorumluluktur ve en üst yönetim düzeyinde ele alınması gerekir

- Stratejik uyum sağlama gerekliliği nedeniyle genel strateji ile İK politikalarının bütünlemesi gerekir.
- İKY örgütlerde inanç ve değerler sisteminin geliştirilmesini ve kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- İKY çalışanların tutum ve özelliklerine önem verilmesini, onların insani özelliklerine duyarlı olunması gerekir.
- İKY Pazar koşullarındaki rekabetçi baskılara ve diğer dış çevresel faktörlere duyarlı olmalıdır.
- İKY çalışanların aralarındaki ilişkileri etkin bir şekilde yönetmeye çalışır.
- İKY günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının yol açtığı bireylerdeki bilgi eskimesini önlemeye çalışır.
- İKY menfaatler için değil ortak hedefler etrafında buluşmaları sağlar.
- İKY tüm çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmalarını hedefler.

İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİLERİNİN ÖRGÜT STRATEJİLERİYLE BÜTÜNLEŞTİRİLMESİ

İKY'nin örgütün stratejik yönetimi ile bütünleştirilmesini gerektiren ve bu süreci etkileyen faktörler şunlardır:

- Rekabet Yoğunlaşması:** Bu gelişme birçok örgütte çalışanların sayısının azaltılması ve verimliliklerinin artırılmasını gerektirmektedir.
- Teknolojik Değişim Hızının Artması:** Çalışanların becerilerinin artması
- Demografik Yapının Değişmesi:** Kadınların, azınlıkların, yabancıların iş yaşamına daha yoğun şekilde girmesi, insan ilişkilerini değiştirmektedir.
- Ekonomik Dalgalanmaların Sıklaşması:** Ulusal ve küresel düzeyde birbirini izleyen ekonomik çalkantıların düzeltilmesi
- Yeniden Yapılanmaların Yoğunlaşması:** Örgütler arası birleşme ve satın almaların artması ile küçülme ile İK nı örgüt stratejileri ile bütünleştirmeyi kaçınılmaz kılmıştır.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

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

1.Örgütün Stratejik Amacının Belirlenmesi: Bu süreç, örgütün niteliği, hangi alanda faaliyet gösterdiği, başarı ile neyi ifade ettiği, gelecekte nerede olmak ve ne yapmak istediği gibi soruların cevaplandırılmasını gerektirir. İnsan kaynakları, örgütün misyon ve vizyonunun hayata geçirilmesi için gerekli araçları yöneten birimdir.

2.Stratejik Planların ve Senaryoların Uygulanmaya Başlanması: İKY, planlara ya da senaryolara bağlı olarak, işe alma, eğitim, kariyer, performans yönetimi gibi konularda kritik karar almak ve eyleme geçmek durumundadır. Bu aşamada örgütün gelecekteki başarısı için kritik faktörlerin tanımlanması, teknik, sosyal, ekonomik, yasal, politik faktörlerinin örgüte etkisinin belirlenmesi, rakiplerinin stratejilerinin analiz edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gibi çalışmalar yapılır.

3.Stratejik Konumlandırma Örgütleri: Örgütler, stratejik amaçlarını belirlerken gelecekte belirli bir tarihte hangi stratejik konumda olacaklarını da dikkate almak isterler. Stratejik konumlandırma, örgütün kendisini daha doğru değerlendirmesine ve pazardaki gelişmelere daha hızlı ve etkili cevap verebilmesine olanak sağlayacaktır.

4.Kritik İnsan Kaynakları Konularının Belirlenmesi: Örgütün stratejik amacının belirlenmesi ve stratejik konumlandırma sürecinde öne çıkan önemli insan kaynakları konularının neler olduğunun saptanması gerekir. Yapılacak iyileştirilmelerin gerçek anlamda örgütün stratejik amaçlarına katkı sağlayacaktır.

5.İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Uygulanması: İnsan kaynakları yönetimi; örgütün vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütlerin içsel ve dışsal çevrelerindeki farklılaşmaların ve örgütlerin insan kaynakları stratejilerini etkilemesi ya da belirlemesi şeklinde tanımlarız.

Örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır.

Bu bağlamda insan kaynakları fonksiyonu ile stratejik yönetim süreci arasında 4 stratejik uyum düzeyi bulunmaktadır.

1.Yönetmelik bağlantı: Bu düzeyde, insan kaynakları bölümü stratejik yönetim sürecinin herhangi bileşeninden tümüyle ayrıdır.

2.Tek Yönlü Bağlantı: Bu düzeyde, stratejik planlama birimi örgütün stratejik planını geliştirir.

3.İki Yönlü Bağlantı: Bu düzeyde, stratejilerin insan kaynakları ile ilgili yönlerini analiz ederek sonuçları stratejik planlama birimine sunar.

4.Bütüncül Bağlantı: Bu bağlantı düzeyinde, insan kaynakları bölümü stratejik yönetim ekibinin tamamlayıcı ayrılmaz bir üyesi olur.

STRATEJİK İKY VE 5P MODELİ

Stratejik insan kaynakları yönetiminde işletmenin stratejik ihtiyaçları ile çeşitli insan kaynakları aktivitelerinin bir bütün olarak düşünülmesini sağlayan ve ele alan 5P Modeli geliştirilmiştir. Bunlar:

-İnsan Kaynakları Psikolojisi: İnsanlara nasıl değer verilmesi ve onurlandırılması gerektiğini açıklar

-İnsan Kaynakları Politikaları: İşletme içi paylaşımları, hedefleri ve değerleri ortaya koyar. Bu politikalar; yetenekli insanların işe alınmasını, çalışanların verimliliğinin artması, maliyetlerin azaltılması vb. konuları kapsar.

-İnsan Kaynakları Programları: İnsan kaynakları stratejisine bağlı düzenli faaliyetlerdir. Bu yöntem özel olarak tasarlanmış koordineli insan kaynakları çabasını içerir.

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

İnsan Kaynakları Prosesleri:- Diğer etkinliklerin ve topyekün bütünleşme ve koordinasyonun çözümlenmesini ifade eder. Etkinliklerin nasıl, nerede, ne zaman yer bulacağını tanımlar.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

- İnsan kaynağının sağlanması
- Stratejik yönetime entegre olmak
- Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek
- Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek
- Günlük sorunlar üzerinde fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak
- Çevresel değişimlere uygun hareket etmek
- Yönetimlerin katılımını sağlamak
- Stratejik planları eyleme dönüştürmek

STRATEJİK İKY ÖZELLİKLERİ

- İKY örgütün stratejik ihtiyaçlarıyla tam olarak uyumlu olmalıdır.
- İK günlük işlerin bir parçası olarak görülmeli, kabul edilip uygulanmalı
- İKY, örgütlerde her seviye arasında bütünleştirici, tamamlayıcı ve bağlayıcı bir role sahiptir.
- Çalışanları geliştirerek verimi artırmalı, maliyetleri düşürmeli

- İK en yüksek verim seviyesine ulaşmak
- İKY kaliteye, verimliliğe, takım çalışmasına ve esnek rollere sahip çalışanlara odaklanmalı
- İKY insanların işe alımı, eğitimi, motive olması, kariyer planı, performans değerlendirilmesi gibi konuları ele alır.

STRATEJİK İK PLANLANMASININ AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ

İnsan kaynakları planlanması, örgütteki çalışanları bir maliyet ögesi olmaktan çıkarmakta ve bir üretim faktörü haline dönüştürmektedir. Stratejik insan kaynakları planlamasının amaçları:

- Örgütün kısa ve uzun dönemli ihtiyaçlarına tahminler yapmak
- Örgütün faaliyetlerinin sorunsuz sürdürülebilmesi için İK ihtiyaçların tam ve zamanında karşılanmasını sağlamak.
- Çalışanların yüksek motivasyona ve performansa sahip olarak örgütte kalmalarını sağlamak
- İK yapılan yatırımları yeterli ölçüde geri dönüşümünü sağlamak
- Değişimleri yakından takip etmek ve uyum için gereken önlemleri planlamak
- İK planlaması örgüt stratejisiyle uyumlu olmalıdır.
- İK yönetimi ile ilgili tüm konular tanımlanmaktadır.
- İK hedeflerinin örgüt hedefleriyle bütünleşmesi
- Yeni fırsat oluşturulmasında stratejik planlama sürecini gözden geçirmek