

**STRATEJİK  
İNSAN KAYNAKLARI  
YÖNETİMİ**



# STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI NEDİR?

**Prof. Dr. Hüner Şencan**

## Öğrenme Çıktıları

Bu bölümde elde ettiğiniz bilgilerinizi değerlendirdikten sonra;

1. Stratejik insan kaynakları ile geleneksel insan kaynakları yaklaşımı arasındaki farkı belirleyebilirsiniz.
2. Örgütlerin stratejik insan kaynakları aktivitelerini sayabilir ve örneklendirebilirsiniz.
3. Stratejik insan kaynakları teriminin tanımını yapabilirsiniz.
4. Stratejik insan kaynakları ile geleneksel insan kaynakları yaklaşımlarını karşılaştırabilirsiniz.
5. Stratejik planlama sürecini tanımlayabilirsiniz.
6. Örgütün vizyon, misyon ve değerleriyle stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki bağıntıyı açıklayabilirsiniz.

## Terimler

Klasik insan kaynakları  
Miyon, vizyon  
Stratejik uyum  
Miyonla örtüşme  
Stratejik insan kaynakları  
Stratejik İK Aktiviteleri

## Bölüm Planı

Öğrenme Çıktıları .....	2
Terimler .....	2
Bölüm Planı .....	3
Stratejik İnsan Kaynakları .....	4
Tanımlar .....	4
Strateji Nedir? .....	6
Stratejide Vizyon ve Misyonun Önemi .....	6
Stratejik Planlama Süreci .....	7
Stratejik İK Aktiviteleri .....	8
Daha Fazla Bilgi .....	9
Kaynakça .....	9

## Stratejik İnsan Kaynakları

Stratejik insan kaynakları yaklaşımı (SİNKA) 1990'lı yıllardan sonra gelişme göstermiş ve işletmelerin günümüze kadar yoğun ilgi gösterdikleri bir yaklaşım olmuştur. Klasik insan kaynakları yaklaşımından farklı olan yönü, işletme personeline ait iş ve işlemlerin, çalışma prosedürleri ve politikalarının işletmenin beş yıllık uzun dönemli stratejileri çerçevesinde ele alınmasıdır.

### Tanımlar

Geleneksel insan kaynakları yaklaşımı, örgütlerdeki işlerin ve çalışanların belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirmek üzere örgütlenmesi ve yönetilmesi anlamına gelmektedir. Bu tanım geçerliliğini korumakla birlikte SİNKA yaklaşımı geleneksel tanımın içeriğini genişletmiştir. Stratejik İnsan Kaynakları yaklaşımına değişik yazarlar farklı tanımlar getirmişlerdir. Armstrong (2011)'e göre, insan kaynakları sürecinin stratejik planlama süreciyle birleştirilmesi ve böylece yeni bir alanın ortaya çıkmasıdır (s.6). Aynı eserde yapılan bir başka tanımda insan kaynakları yaklaşımı ile stratejik yönetim sürecinin ara kesiti veya kesişim alanı olarak belirlenmiştir. Sinka uygulama ve felsefesindeki temel amaç, işletmenin stratejik gördüğü amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek uygulamalar içinde olmaktadır. İşletmenin bütün departmanlarının stratejik amaç ve hedefleri ancak işgücü ile gerçekleştirilebileceğinden çalışan personelin bu stratejik amaç ve hedeflerle bütünleşmeleri ve tüm çalışmalarını söz konusu stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeleri gerekir.

Stratejik insan kaynakları; personel stratejik hedefler doğrultusunda seçilmesini, eğitilmelerini, onlara stratejik düşünme biçimlerinin öğretilmesini, işletmeye bütüncül bir sistem yaklaşımıyla yaklaşılmasını gerektirir. SİNKA uygulamasında çalışanların tek başına çok yetenekli olmaları, düşük ücretle istihdam edilmeleri, iyi bir okuldan mezun olmaları önemli değildir. Çalışanların işletmenin belirlemiş olduğu hedefleri gerçekleştirme başarılarına bakılır. Bu yönde işletmeye mesafe kazandırıyorlarsa değerlidirler. Rutin performans olgusu gitmiş yerini hedefleri gerçekleştiren ve sonuç alan kişiler almıştır.

Klasik İNKA yönetiyle stratejik İNKA yönetimi arasındaki farklılıkları bir tablo halinde belirleyebiliriz.

Stratejik İNKA	Klasik İNKA
<ul style="list-style-type: none"><li>- İnsanları yönetmede uzun dönemli bakış açısına sahip olma.</li><li>- Örgüt stratejilerini önceliklendirme.</li><li>- Rekabeti ve piyasa gelişmelerini insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte dikkate alma.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cari gelişmelere göre yönetim modeli uygulama.</li><li>- Stratejik amaç ve hedeflerden bağımsız olarak faaliyet gösterme</li><li>- Rekabeti ve piyasa gelişmelerini insan kaynakları uygulamalarından bağımsız</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt kültürünü “stratejik amaç ve hedeflerle” örtüşürme</li> <li>- İK politika ve prosedürlerinin stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve onları destekleyecek bir şekilde hazırlanması.</li> <li>- Bölüm yöneticilerinin rekabet, kalite, verimlilik, teslimat gibi kritik kararlarına ve toplantılarına İK kaynakları yöneticilerinin de katılması.</li> </ul>	<p>olarak değerlendirme.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgüt kültürünü kendi gelişme seyri içinde bırakma.</li> <li>- İK politika ve prosedürlerinin “stratejiler” faktörü dikkate alınmadan hazırlanması.</li> <li>- İK yöneticilerinin sadece kendi iç prosedürleriyle uğraşması. Diğer işlevleri başka bölümlerin kendi iç sorunları olarak görmesi.</li> </ul>
---	---

Stratejik insan kaynakları yaklaşımının uygulanabilmesi için kuşkusuz işletmenin stratejik yönetim anlayışına ve uygulamalarına sahip olması gerekir. Bu çerçevede SİNKA uygulamalarının alt yapı gereksinimlerini şu faktörler çerçevesinde belirleyebiliriz: Örgütün üç veya beş yıllık orta dönem stratejik planının olması, yıllık performans programı ve yıllık performans raporlama sistemine geçmiş olması, işletmedeki yöneticilerine sürekli olarak stratejik yönetim konusunda hizmet içi eğitimleri veriyor olması, stratejik planın her üç yılın sonunda ele alınarak güncelleştirildiği rutin bir uygulama içinde bulunulması, stratejik planların dönemsel donmuş uygulamalar yerine gelişme planları şeklinde hazırlanmış olması, bölüm personelinin stratejik amaç ve hedeflerle bütünleşmelerinin sağlanması. Stratejik yönetim alt yapısı hazırlanmadan bir örgütte SİNKA uygulaması gerçekleştirilemez. Ancak stratejik yönetim anlayışı ve felsefesine belli ölçüde geçmiş olma SİNKA uygulamasının da doğal olarak geleceği anlamına gelmez. Bu iki uygulamanın bir şekilde bir biriyle keşişiminin ve bütünleştirilmesinin sağlanması gerekir.

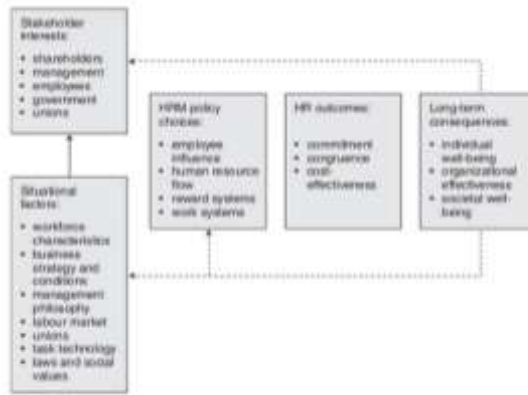


Figure 1.2 The Harvard framework for human resource management  
Source: Beer et al, 1984

## Strateji Nedir?

Strateji bir örgütün “hangi amaç ve hedeflere yöneleceği” ve amaçlarına ulaşmak için hangi “araç ve yöntemleri” kullanacağıdır. Strateji kavramında amaçlar ve araçlar önemlidir. Strateji bir taraftan geleceğe yönelik belirlemeleri ele alırken diğer taraftan kullanılacak araçları, metodları, kişileri ve yaklaşımları değerlendirir ve en uygun olanları belirleyerek söz konusu araçlar ve yöntemlerle hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır. Armstrong (2011)’a göre kavramın bir diğer anlamı “**stratejik uyum**”dur. Bu kavramda örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevreye, dünyaya veya sektöre ne ölçüde uygun hareket ettiği ele alınır. Çevresel bütünleşme, rekabet için ön koşuldur. Dünyanın veya çağdaş sektörel uygulamaların gerisinde kalan bir örgüt “stratejik uyumsuzluk” içindedir. Örgütler, özelde işletmeler varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmek için stratejik uyuma dikkat etmek zorundadırlar. Bu kapsamda örgütlerin stratejik yaklaşımları belirli uygulamalarla kendisini gösterir ve bunlar aşağıdaki gibidir:

- Spesifik faaliyet alanına odaklanma.
- Kendisini diğer örgütlerden, işletmelerden farklılaştıran özelliklere sahip olma.
- Yüksek nitelikli personelle çalışma.
- Gelecek yönelimli olma ve gelişmeleri önceden görme.
- Örgütü “stratejik yönetim” felsefesiyle idare etme.

## Stratejide Vizyon ve Misyonun Önemi

Örgütlerin uzun dönemli stratejik planları vizyon ve misyon tanımlamasıyla başlar. Vizyon, makul sayılabilecek uzun bir dönemde işletmenin piyasada, sektörde, bölgede veya ülkede bulunmak istediği yeri tanımlar. Misyon örgütün yerine getirdiği işlevler ve bu işlevlerin yerine getiriliş biçimiyle ilgilidir.

SİNKA uygulamasında İK uygulamalarının örgütün vizyon ve misyonuyla uyumlu olması önem kazanır. Tüm İK uygulamaları vizyon misyon tanımlamasına paralel olmalıdır. Böylece çalışanlar gerçekleştirilen faaliyetleri anlamlandırabilecekler ve her bir prosedürün, politikanın veya uygulamanın hangi amaçla ve niçin o şekilde yapıldığı konusunda fikir sahibi olacaklardır. Örgütler misyon ve İK uygulamalarını bütünleştirmek ve uyumlaştırmak için çok sayıda soruya cevap verecek bir takım uygulamalar içinde olurlar. Bunlar aşağıdaki gibidir:

1. Örgütün misyonu insan kaynaklarının önemini de vurgulayacak bir biçimde yazılmış mıdır?
2. İnsan kaynakları biriminin çıktıları, sonuçları nasıl ölçülmektedir. Verimliliği ve etkinliğin misyona uygunluğu konusunda sorgulama yapılmakta mıdır?

3. Örgütün misyonuna ve vizyonuna uygun insanların seçilip seçilmediği konusunda sorgulama yapılmakta mıdır?
4. Kişilerin yetenek ve becerilerine uygun pozisyonlarda çalıştırılıp çalıştırılmadığına ilişkin bir değerlendirme yapılmakta mıdır?
5. Örgüt beş yıllık stratejik planına İK ile ilgili stratejik amaç ve hedefler koymuş ve bunların gerçekleştirilmesi için çaba harcamakta mıdır?
6. İK personeli örgütün beş yıllık stratejik planıyla ne ölçüde entegre olmuş ve bu planın gereklerini yerine getirme konusunda adanmıştır?
7. Örgütün belirlemiş olduğu misyon stratejik planın çatısıyla veya kavramsal yapısıyla ne ölçüde bağdaşık ve ne ölçüde ayrıık bir özelliğe sahiptir?
8. İK personeli örgütün beş yıllık stratejik planının hazırlanmasında ne ölçüde rol almış, yazılanları gözden geçirmiş ve yapılan müzakerelere katılmıştır?

Stratejik insan kaynakları uygulamasının harekete geçiş noktası misyon tanımlamasıdır ve tanımlanan misyona uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. **Misyonla örtüşme**, misyonla uyumlu hareket etme, faaliyetleri misyonla “hizalı” bir şekilde gerçekleştirilmesi yukarıda sayılan sekiz maddeden ibaret değildir. Bu maddeler örnek olarak verilmiştir. Örgütün tepe yönetimi, bölüm yöneticileri ve İK birimi misyonla uyumlu sağlayacak bir plan geliştirmeli ve bu planı günlük faaliyet akışı içinde her zaman göz önünde bulundurmalıdır.

### Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci dört aşamadan oluşur. Teşhis, hedef tanımlaması, program çıkarılması ve raporlama. Teşhis aşamasında örgün mevcut durum değerlendirmesi yapılır. Teşhis, “elimizde ne var, ne yok” yaklaşımıdır. Bu aşamada varlıkların envanteri çıkarıldıktan sonra güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerin incelendiği GZFT analizi yapılır. GZFT analizi örgütün iç ve dış çevresinin incelenerek yapının objektif bir fotoğrafının çekilmesini hedefler. Amaç fotoğraf çekmenin ötesinde, mevcut olanaklar içinde yapılabilecekleri belirlemek ve kaynakların en elverişli bir biçimde uygulanması, gücün saptanması ve yapılabileceklerin belirlenmesidir.

Teşhis aşamasını “hedefleme” aşaması izler. Hedefleme geleceğe yönelik bir plan hazırlamaktır. Stratejik planlar genellikle beş yıllık hazırlanır. Stratejik planlarda örgütün dışa yönelik hizmet ve üretimleriyle içe yönelik işlevleri birlikte ele alınır.

## Stratejik İK Aktiviteleri

Örgütlerin İK birimleri, geleneksel uygulamaların dışına çıkıp stratejik yönetim uygulamalarıyla bağdaşık ve onu destekleyen yeni bir çalışma anlayışına sahip olmak için yaratıcı ve yenilikçi olmak zorundadırlar. Günümüzde kolay cevap verilemeyen sorulardan biri İK birimleri ne yapmalıdırlar ki, “stratejik İK uygulaması içinde” sayılsınlar, sözü ile ifade edilmektedir. Stratejik İK aktivitelerinin önceden tanımlanmış ve yol haritası çıkarılmış kılavuz kitabı bulunmamaktadır. Stratejik İK aktiviteleri örgütlerin faaliyet alanına göre değişiklik gösteren “yaratıcılıklar alanıdır”. Örgütün tepe yöneticileri, bölüm yöneticileri ve İK yöneticileri bu konuda hep birlikte çaba harcamalarına ihtiyaç vardır. Bununla birlikte SİNKA konusunda işletmelerde yapılan araştırmalar bu kapsamda yapılabilecek belirli aktiviteleri ortaya koymuştur, fakatsöz konusu yaklaşımı bu aktivitelerle sınırlı saymamak gerekir. OPM (1999)’a göre bu aktivitelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

1. *Kurumun yeniden örgütlenmesi*: Koşullara göre örgütün yapısal özelliklerinin gözden geçirilerek, küçülmesi, büyütülmesi, yatay veya dikey organizasyon yapısına kavuşturulması, esnek çalışma biçimine geçilmesi, unvanların gözden geçirilmesi, yetenek yönetimi uygulamalarının yeniden ele alınması İK biriminin örgütlenmede rol alması anlamına gelmektedir. Oysa klasik İK birimleri kendilerini “yeniden örgütleme” çalışmalarının dışında tutarlar.
2. *İşgücü planlaması*: İK biriminin işgücü planmasını “geleneksel” uygulamadan çıkarıp stratejik niteliğe bürüyebilmesi için çok daha uzun dönemli işgücü planmaları yapmasına ihtiyaç vardır. İşletmelerin en iyi örneklerinde geçmiş 15 yılın trend verilerinden hareket ederek gelecek 7 yılı planlamaya çalışan işletmelerden söz edilmiştir. Faaliyet alanına göre böyle bir uygulama her zaman mümkün olmasa bile işgücü planlarının hazırlanması ve sürekli güncellenen bir yapıya kavuşturulması önalcı bir yaklaşıma sahip olmayı gerektirir.
3. *Performans yönetimi uygulamalarını misyon gerçekleştirmeye bağlama*: OPM’nin yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre SİNKA felsefesiyle çalışan örgütlerde performans değerlendirme ve performans yönetimi uygulamalarının misyonu gerçekleştirme olgusuyla birlikte ele alınıp değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Performans değerlemesi doğrudan misyona yapılan katkı çerçevesinde ele alınmaktadır. Kişilerin kendi adlarına başarılı olmalarından çok misyonun gerçekleştirilmesine sağladıkları katkı ön plana çıkmaktadır.
4. *Faaliyetlerin bir bütün olarak ele alındığı öz değerlendirme yapılması*. SİNKA felsefesi ve anlayışının yürürlükte olduğu işletmeler faaliyet dönemi sonunda tüm etkinliklerini gözden geçirerek örgüt stratejilerine yaptıkları katkıların neler olduğunu, hangi alanda yetersiz kaldıklarını,



bir sonraki yıl hangi konuları farklı bir yaklaşımla ele almaları gerektiğini belirlemekte ve “stratejik öz değerlendirme raporu” hazırlamaktadırlar. Bu raporun amacı “stratejik uyarlanma”dır. Uyarlanma hem İK birimi çalışanları için, hem üst düzey yöneticiler, hem de diğer hat yöneticileri için gereklidir.

5. *Kıyaslama*: Geleneksel İK birimlerinin tersine stratejik yönelimli olan birimler örgün üretim, hizmet sunum biçimi, örgütsel işbirliği ve dayanışma biçimleri, müşteri uygulamaları, yönetim tarzları açısından kendi örgütlerini sektörün “iyi uygulamalarıyla” kıyaslayan bir yaklaşım içinde olurlar. Bu kıyaslama “öz-eleştiri ve yakınma” felsefesinden çok, “nelerin alınabileceği”, “nelerin gözden kaçırıldığının” belirlenmesi şeklindedir. Sektörel kıyaslama raporları üretim ve satış rakamlarının ötesine geçerek güçlü olunan ve zayıf görünen yönlerin, davranışların ve örgütsel kültürün analizini içerir. SİNKA anlayışıyla çalışan birimler “benchmarking raporları” hazırlarlar.

## Daha Fazla Bilgi

Baron, J. N and D. M. Kreps Strategic human resources: frameworks for general managers. (John Wiley & Sons, Inc. 1999) third edition [ISBN 9780471072539].

Boxall, P. and J. Purcell Strategy and human resource management. (Basingstoke: Palgrave, 2011) third edition [ISBN 9780230579354].

## Kaynakça

Armstrong, M. (2011). *Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780749463953\\_sample\\_129458.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780749463953_sample_129458.pdf).

OPM. (1999). *Strategic Human Resources Management: Aligning with the Mission*. Newyork: U.S. Office of Personnel Management, <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/opm/alignnet.pdf>.