

Stratejik İnsan Kaynaklarında Potansiyele Odaklanmak

Güncelleme tarihi: 27 Ağu 2021

Bu makalenin amacı, geçmiş 20-30 yılda işe alımda yetkinlik ve yetenek konularını geliştirmeyi vurgulayan şirketlerin yaşadığı süreci incelemektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine geçişinde örgütler “**insan**” faktörünü geleneksel anlamından farklı olarak ele alıp yeni ve uzun dönemli iş stratejileri ile bütünleştirilmiş bir konuma taşımışlardır. Aslında bununla birlikte örgütlerdeki “**insan yönetimi**” gelenekleri ile ilgili her şey radikal biçimde değişmiştir.

Bu değişimden sonra ortaya çıkan yeni durumun adı artık personel yönetimi ya da insan kaynakları yönetimi değil “**stratejik insan kaynakları yönetimi**”dir.

Bu çerçevede işletmeler, daha fazla rekabet üstünlüğü kazanmak için, en iyi uygulama ve en iyi uyum yaklaşımlarının yer alacağı yeni **Stratejik İKY** süreçlerini ortaya çıkarmaktadırlar.



İnsan kaynakları alanında son yirmi, otuz yıllık geçmişte şirketlerin işe alımda “**yetkinliği**” ve yetenek geliştirmeyi değerlendirerek seçme yerleştirme yaptıkları gözlemlenmektedir. Yetenek geliştirme ve yetkinlik kavramları; özellikle **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** konusunun temellerini oluşturmaktadır.

Bu süreçte; bir dönem kişilik testleri ile temel kişisel özellikler anlaşılmaya ve yorumlanmaya çalışılmış ve meslekler becerilere bölünerek, bu becerilere sahip olan adaylar tercih edilmişti. Ancak değişen 21. Yüzyıl iş dünyasının değişken ve karmaşık yapısı içerisinde, değerlendirmelerin güç, zeka, deneyim veya yetkinliklere değil, potansiyele dayalı olduğu ve aslında **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** sisteminin temelini insan kaynağının potansiyeli olduğu ileri sürülmektedir.

Bu çalışmada da bu olgu bir tez olarak olarak işlenmekte ve olası araçlarla birlikte kanıtlanabilirliği, uygulama önerileri ile birlikte irdelenmektedir. Çözüm noktasında şirketlerin kullanmakta olduğu trend olabilecek yazılımlara değinilerek, bu yazılımların **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** noktasında nasıl bir yol haritası sunabileceği değerlendirilmiştir.

Son çalışmalar **İnsan Kaynakları Yönetimi** konusunda bir birinden farklı tanımlama eğilimlerinin varlığını göstermektedir. Bu eğilimlerden biri geleneksel personel yönetimi yaklaşımı üzerine yapılırken, diğer eğilim insan kaynakları yönetimi yaklaşımı (kaynak temelli) üzerine yapılmaktadır.

Geleneksel "**personel yönetimi**" yaklaşımı insan kaynakları yönetimi kavramının personel yönetiminin yeni adı olduğunu iddia eder. Yeni yaklaşımların iddiası ise bu kavramın geleneksel tanımlamalarla hiçbir biçimde benzeşmediği ve farklı olduğudur. Buna karşılık her iki yaklaşımın ortak noktası/ortak kabulü örgütlerde insan faktörünün artık "**stratejik**" bir nitelik taşıdığıdır. Her iki yaklaşımın "**stratejik**" kavramsallaşturmaları da farklı olmakla birlikte "**stratejik**" olma temel kabuldür (2).



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde öncelikle performans değerlendirme kavramı yerini potansiyel- yetkinlik yönetimi kavramlarına bırakmıştır.

Stratejik İKY'de özlük işlemleri bulunmazken; şirket hedefi ve değerleri, çalışan hedefi ve değerleri ile birleşip kişinin potansiyeli doğrultusunda ortak vizyonu oluşturmaktadır. Ayrıca önemli kavramlardan bir diğeri de; **Süreç Yönetimidir**.

Stratejik İKY'nin geldiği noktayı, bu değişimi içselleştirmemiz gerekmektedir. Sistemleri, iş yapma tarzını ve bakış açısını değiştirmek gerekmektedir. Kuşakların değişmesiyle birlikte Y kuşağının bu değişimde etkisi göz ardı edilemeyecek düzeydedir.

Bunun yanı sıra; teknoloji değişti; sağlıklı veri ortaya koyabilmek çok değerli bir hal alırken işverenlerin de İ.K. departmanından beklentileri değişti. Kopyala-yapıştır yöntemiyle çalışana dokunamayan yöneticiler yerine değer üreten, birey odaklı çalışan İ.K. yöneticileri tercih edilir oldu.

Bundan sonraki süreçte ise; **Stratejik İKY**, yerini **Bütünsel İnsan Kaynakları Yönetimine** bırakacaktır.

Bu süreçte;
Polivalans Uygulaması,
Süreç Modelleme,

Potansiyel Değerlendirme,
Kariyer Planlama ve İşveren Markası Uygulamaları söz konusudur.
Dijital İ.K. ile küreselleşme, hız- maliyet, işveren markası ve Y Kuşığı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır.



YÖNTEM

Bu bölümde sorunun ne olduğu, bu sorun için çözüm yolları ve bu çözüm için araçlar konularına değinilecektir.

Sorun, şirketlerin işe alımda yetkinlik ve yetenek gibi kavramları ön plana çıkartmaktan ziyade potansiyele odaklanmaları gerekmektedir.

Bu çalışma da amaç olarak örgütlerde insan kaynakları yönetimi ve bu dönemde yenilenen, zorunlu olan fonksiyonlarının neler olduğunu teorik olarak incelemeyi hedeflemektedir. Şirketler yetenek ve yetkinlikleri kişilik envanter testleri ile ölçümleyebilmektedirler. Fakat

bu noktada bir İnsan Kaynakları Uzmanları olarak bu yetkinliklerin ölçülmesinde **Egonomist** isimli özel bir yazılımın yeni trendlerle ilişkisini kuracağım.

Kendi alanlarında uzman akademisyenler ve uzmanlar tarafından kurulan **EGONOMİST** çözüm ürettiği sorunları hastalık değil, insan olmanın çözümlenebilir sorunları olarak nitelendirmektedir. **EGONOMİST**'in temel hedefi; bireyin yetenek, mizaç, kişilik, karakter, eğitim ve gelişim boyutlarını analiz ederek kendisine özgü yol haritası oluşturmak ve ayna olarak bireye kendisini yansıtmaktır” (5).



TARTIŞMA ve ÇÖZÜM

İnsan kaynakları yönetimine stratejik sıfatının eklenmesi, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel etkinlik için ne derece kritik olduğu yolundaki ilgiyi vurgulamaktadır. “**Boxal ve Steeneveld**’e göre bu ilginin nedeni; işletme içindeki işgören veya personel süreçleriyle ilgili daimi stratejik seçeneklerin varlığı ve bu seçeneklerin işletmeler tarafından temel unsurlar olarak değerlendirilmesidir” (6).

Öte yandan şirketlerde, işe alım ve terfi kararlarından sorumlu olan yöneticiler, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** kapsamında performanstan öte artık potansiyele odaklanmalıdırlar. Performans; potansiyelden bağımsız şekilde ölçümlenemez. Bu yüzden bu iki kavramı birbirinden bağımsız şekilde değerlendirmek mümkün değildir.

Sürekli değişen iş ortamına uyum ve yeni rollerde gelişme ancak potansiyele odaklanarak mümkün olacaktır. Kişinin potansiyelini ölçümlemek de kolay olmadığı gibi yukarıda bahsi geçen özel yazılımları kullanarak kişilerin zihin ve benlik fonksiyonları ölçümlenebilmektedir.



Potansiyel tanım olarak; çalışanın gelecekteki performansı ile ilgilidir; dolayısıyla aslında yapılan iş kristal küreye bakıp bir tahminde bulunmaktır.

Bir kişinin gelecekteki sergilemesi muhtemel performansını nasıl tahmin edeceksiniz?

Geçmiş performansına bakarak mı?

Evet, tabi ki geçmiş performans bize bir gösterge olacaktır bu konuda.

Peki, tek başına kişinin potansiyelini değerlendirmek için yeterli olur mu?

Hayır. Bu noktada biraz daha ileri çalışmalar yapmamız gerekiyor.

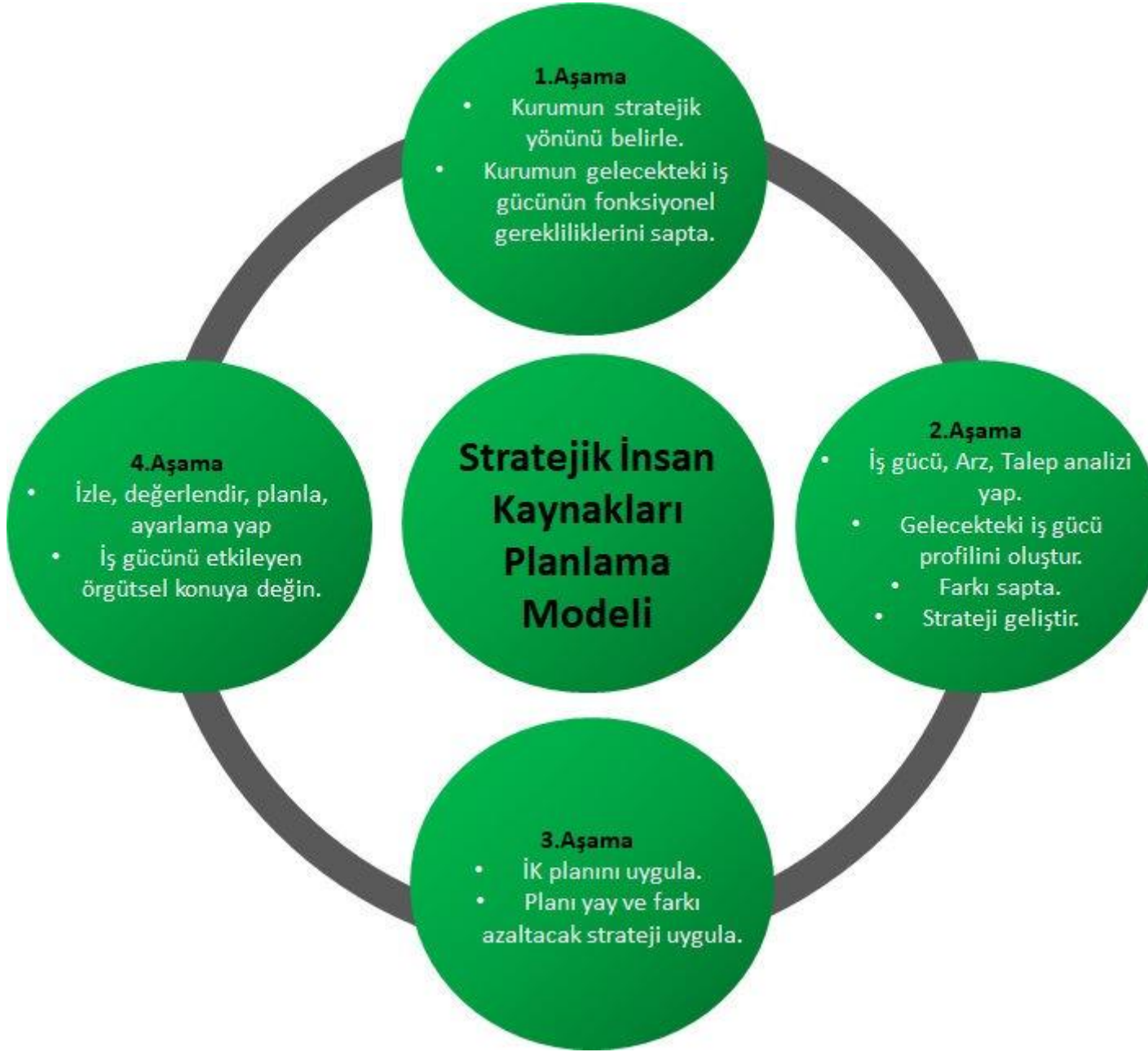
Çözüm için araçların başında **Yetenek Yönetimi** kavramı gelmektedir. **Egonomist** isimli yeni trend testlerde kişilik özelliklerinin yeteneğe nasıl dönüştüğünü göstermektedir. Yetenek yönetimi yani davranış ve tutumların bir kısmı aileden gelmekte bir kısmı da sonradan öğrenilmektedir.

“Yetenek yönetimi, bir organizasyonun iş piyasasında mevcut en yetenekli ve üstün çalışanları işe almaya, elinde tutmaya ve geliştirmeye olan bağlılığıdır” (7).

İnsan Kaynakları Yöneticileri; mevcut ve olası çalışanları beş temel göstergede değerlendirmelidirler. Doğru motivasyon, merak, içgörü, bağlılık ve kararlılık. **Kariyer Yönetimi** noktasında en iyi çalışanları muhafaza etmeli ve yeni verilecek zorlayıcı görevlerle daha da iyi olmalarına yardımcı olmalıdırlar. En iyi çalışan kavramına değinecek olursak da bu durum performans ölçmeyle mümkün olmaktadır.

Klasik İnsan Kaynakları Yönetiminin önemli konularından birisi olan performans ölçme bu noktada önemlidir. Performans ölçme noktasında **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi** sistemi de birçok yöntem ve göstergeleri kullanmaktadır. Yukarıda bahsi geçen **Egonomist** isimli yazılım da, yetenekleri tanıma, kariyer yönetimi ve performans ölçme gibi noktalarda **Çözüm** için bir araç olarak görülebilir. **Stratejik İnsan Kaynaklarının Planlama Modeli** aşamaları da aşağıdaki örnek tabloda yer almaktadır;

Stratejik İnsan Kaynakları Planlama Modeli



SONUÇ

Bu çalışmada *Klasik İnsan Kaynakları Yönetiminden*, **Stratejik İnsan Kaynaklarına** geçiş aşamaları ve **Stratejik İnsan Kaynaklarının** yeni trendlerle bağlantısı konuları irdelendi. **Stratejik İnsan Kaynaklarının** önem verdiği kavramlar üzerinde duruldu. Fakat; Potansiyel kavramı günümüz yöneticilerinin önemli bir çalışma konusu olmasına rağmen, çalışanların nasıl değerlendirileceğine dair diğer tecrübeleri görmezden gelmek hata olacaktır. Bu yüzden artık performans kavramından ziyade potansiyel kavramına değinilmeli ve bunun yanı sıra yıllar boyunca çıkarılan diğer dersler de görmezden gelinmemelidir.

İŖe alımda uygulanan testlerin ağırlıklı olarak **Zeka; Deđerler ve Liderlik Becerileri** gibi kavramları ölçümlenmeleri konusuna değinildi. İnsan kaynakları politikalarıyla yetkinliği artırılmıŖ insan sermayesinin iŖletmenin iŖ performansına doğrudan bir etkisi olacaktır” (8).



Yorum

KiŖisel özellikler, davranıŖ ve tutumlar, toplumsal faktörler gibi kavramlar performansa dönüşmektedir. **Egonomist** yazılımı sürekliliği vurguluyor. Sürdürülebilir testlerle performansa dönüşen etkenleri ve potansiyeli ölçümlüyor.

Stratejik insan kaynakları yönetimi de artık bu şekilde gelişmiŖ, özel yazılımlarla yetkinlikleri ölçümlenebilmektedir. **Stratejik İKY Özellikleri** açısından irdelediğimizde; **Stratejik** insan kaynakları yönetiminin en belirgin özelliği, insan kaynakları stratejisi ve uygulamalarıyla, iŖletmenin benimsediği genel stratejiyle arasındaki bağlantının kurulmasıdır. “Ancak bir

organizasyonun insan kaynakları stratejisi ile işletmenin genel stratejisiyle arasındaki bağlantıları (henüz) sistematik bir yaklaşım haline gelmemiştir” (9).



Karar

Bu çalışmada, İnsan Kaynaklarının tarihsel yolculuğu ile **İnsan Kaynakları Yönetiminden Stratejik İnsan Kaynaklarına** geçişin süreci, bu iki sürecin ayrıştırıcı farklılıkları irdelendi. “Ülkemizde de iş örgütleri stratejik önemini kavrayarak insan kaynakları yönetimine daha fazla ağırlık verir duruma gelmiş, örneğin işgören seçimi, eğitim ve geliştirme ve özellikle performans değerlendirme konularında çağdaş yöntemleri kullanma gereği duymuşlardır”(10).

Bunun yanı sıra değişen dinamiklere ayak uydurulması ile ilgili bu çalışmada bilgiler verildi. Yeni trendlerle birlikte **Egonomist** isimli yazılım arasında bağlantı kuruldu. Bu durum stratejik yönetim sürecinde insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu özelliğinden dolayı **Stratejik İKY** uygulamaları önemli bir rekabet silahı olarak kabul

edilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi ve yöneticileri günümüzde stratejik konuma yerleşmektedir .(1)

Stratejik konumda olan bu yöneticilerin kullanmakta oldukları yöntemler de kritik önem arz etmektedir. Bu yüzden yöneticiler artık sıradan olan kişilik ve kariyer ölçme envanterlerinden ziyade kişilerin yetkinliklerini daha derinlemesine ölçebilen uzman yazılımlar kullanılmalıdır. “Bu noktada gerekli alt yapı ile hazır raporların alınmasının sağlanıp kişilerin önce kendini daha sonra da işini tanıması ile paralel iş ve kendinde olan eksikleri görmesini sağlamaktır. Bu referanslar ışığında kişilerin eğitimlerini planlamak ve işin gerektirdiği yetkinliklere kavuşmasını sağlamak amaçlanmaktadır” (5).

Yapılan bu teorik çalışmada; nihai ve genel sonuç olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminde yetenek ölçümü noktasında trend uygulamaların var olduğu ve söz konusu uygulamaların işletmelerin rekabet gücünü artırdığı, şirketlerin güncel yazılım ve uygulamalarla stratejik insan kaynakları yönetimine geçiş sürecini hızlandırabilecekleri söylenebilir.

KAYNAKÇA

AKDEMİR B. -ss.452-453, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi BAYAT, B. (2008) İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 (3), 67-91. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/gaziuibfd/issue/28327/301022> DEĞİŞİM OLGUSU VE ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN DEĞİŞEN FONKSİYONLARI, clustercollaboration.eu/cluster-organisations/aero-montreal GÖRMÜŞ, A. (2015) Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1), 57-75. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/akuiibfd/issue/1627/20382> GÜLTEKİN S., <http://www.egonomist.net/hakkimizda> PETER B., STEENVELD M. (1999), Human Resource Strategy and Competitive Advantage; A Longitudinal Study of Engineering Consultancies, Journal of Mana. Studies, pp. 443-463 TİMOTLAY G. J., MURRAY P.(1997), Connect Human Resource Strategy to The Business Plan, HR Magazine, Vol. 42, Iss.3, pp. 99-104 ÜSDİKEN B., WASTI S. (2002) Türkiye'de akademik bir inceleme alanı olarak personel "insan kaynakları" yönetimi 1972-1999. Amme İdaresi Dergisi, 35 (3). pp. 1-37. ISSN 1300-1795 YETENEK İŞLERİ- <http://www.yetenekisleri.com/yetenek-yonetimi-nedir-ne-degildir/>