

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Levent Şahin, Prof. Dr.
Ali İhsan Balcı, Arş. Gör.
Kübra Sarıoğlu, Uzm.

5. EĞİTİM BAŞLIĞI:

İnsan Kaynakları Politikaları: Stratejik İKY

- Strateji Üzerine
- Stratejik Yönetim Mantığı
- İKY, Ne Kadar Stratejik?
- İşletmeler Kaç Tür Strateji İle Yürütülüyor?
- İK Politikaları Bu Stratejilere Göre Mi Belirleniyor?



STRATEJİ
DENDİĞİNDE
AKLINIZA GELEN İLK
KELİME?

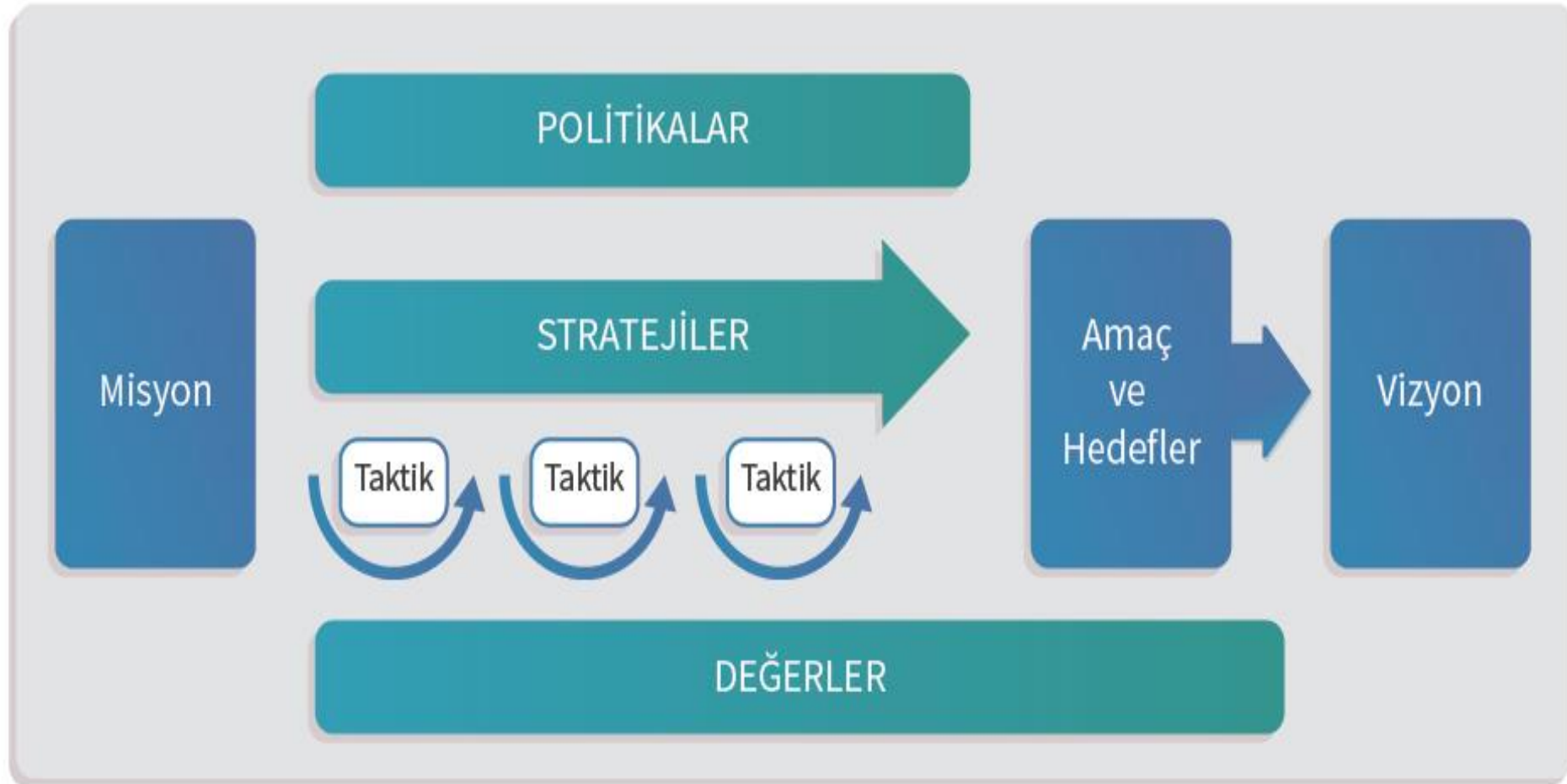
EPISTEMOLOJİK OLARAK STRATEJİ

- Stratarchés – Lejyon kumandanı
- Strategia – Ordu komutanının strateji merkezi
- Strategos – Ordu komutanı, general
- Strategika – Ordu komutanlığı
- Stratégion – Kumanda çadırı
- Stratégos – General, kumandan
- Stratégos hypatos – Üst düzey kumandan
- Strateia – Askerî hizmet, askerlik
- Strateuma / Strateusis – Askerî harekât
- Stratia – Ordu
- Stratié – Ordu, lejyon
- Stratiotés – Asker
- Stratiotika – Askerî işler
- Stratopedarchés – Kumandan
- Stratopedesis – Bahriye filosu
- Startopedon – Ordu, askerî üs
- Strator – Süvari
- Stratura – Süvari birliği

- Sürdürülebilirlik
- Tahmin yapabilme
- Rakip analizi
- Avantaj yaratma
- Taktik
- Evreler
- Jargon
- İstikrar

STRATEJİK YÖNETİMİ ANLAMAK İÇİN BİLİNMESİ GEREKEN KAVRAMLAR

- Plan
- Strateji
- Taktik
- Vizyon
- Misyon



ViZYON

- Müşteri odaklı bir yaklaşımla Türkiye’de ve hizmet verdiğimiz tüm ülkelerde «lider grup» konumuna erişmek.

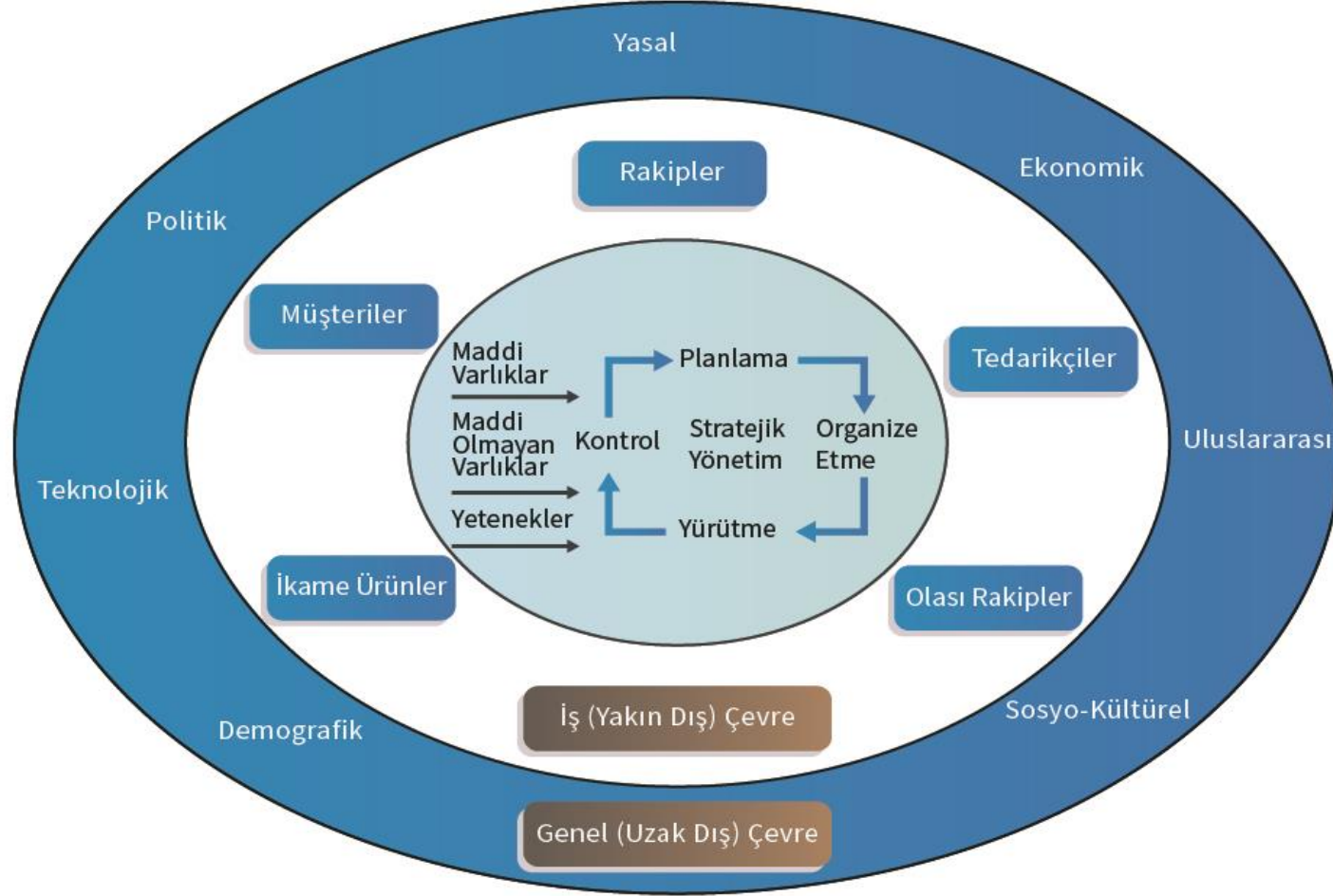


MİSYON

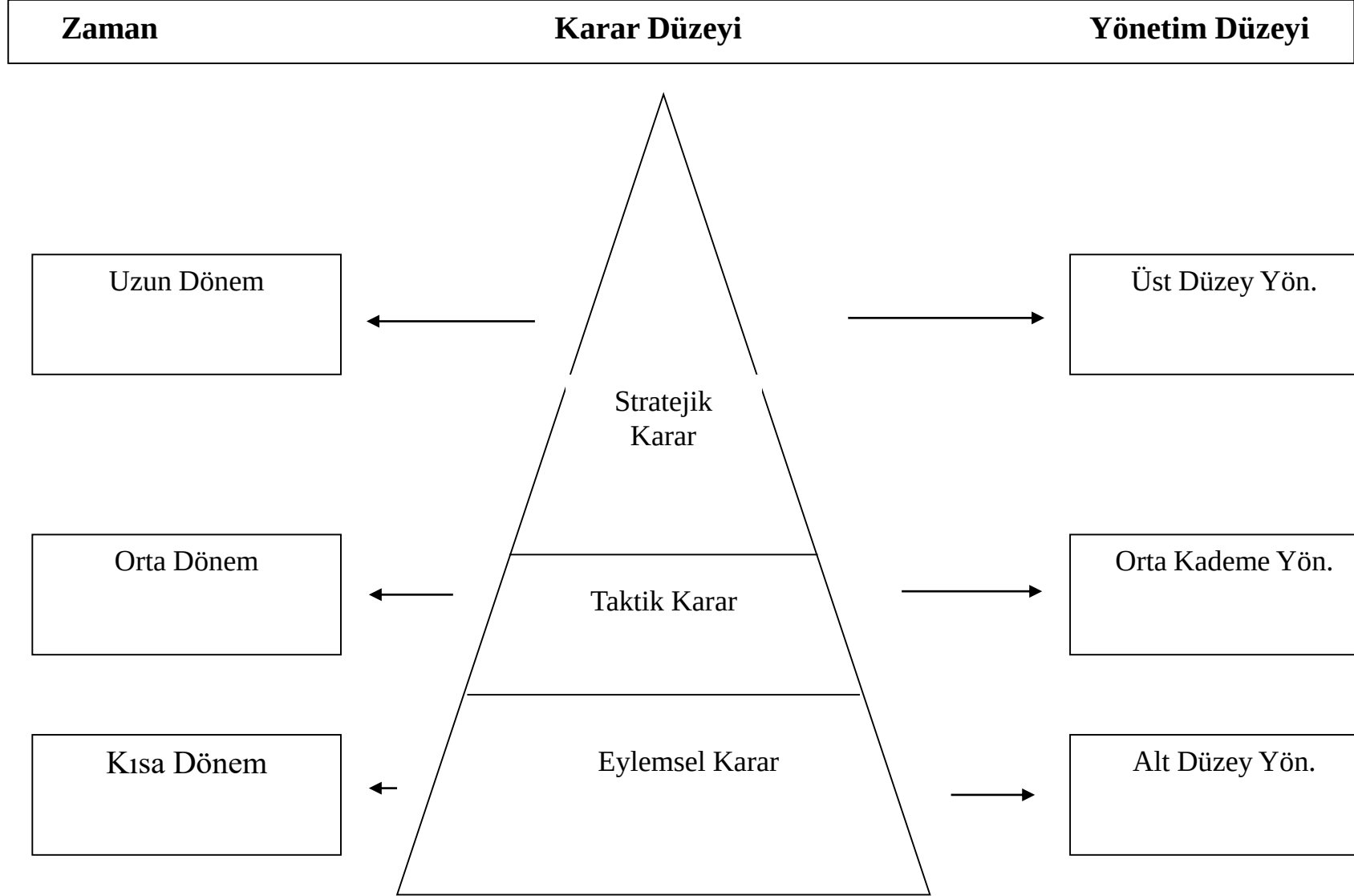
- Dünya üzerindeki mevcut bilgileri organize etmek ve evrensel olarak ulaşılabilir ve yararlı olmasını sağlamak



STRATEJİK DÜŞÜNEBİLMEK

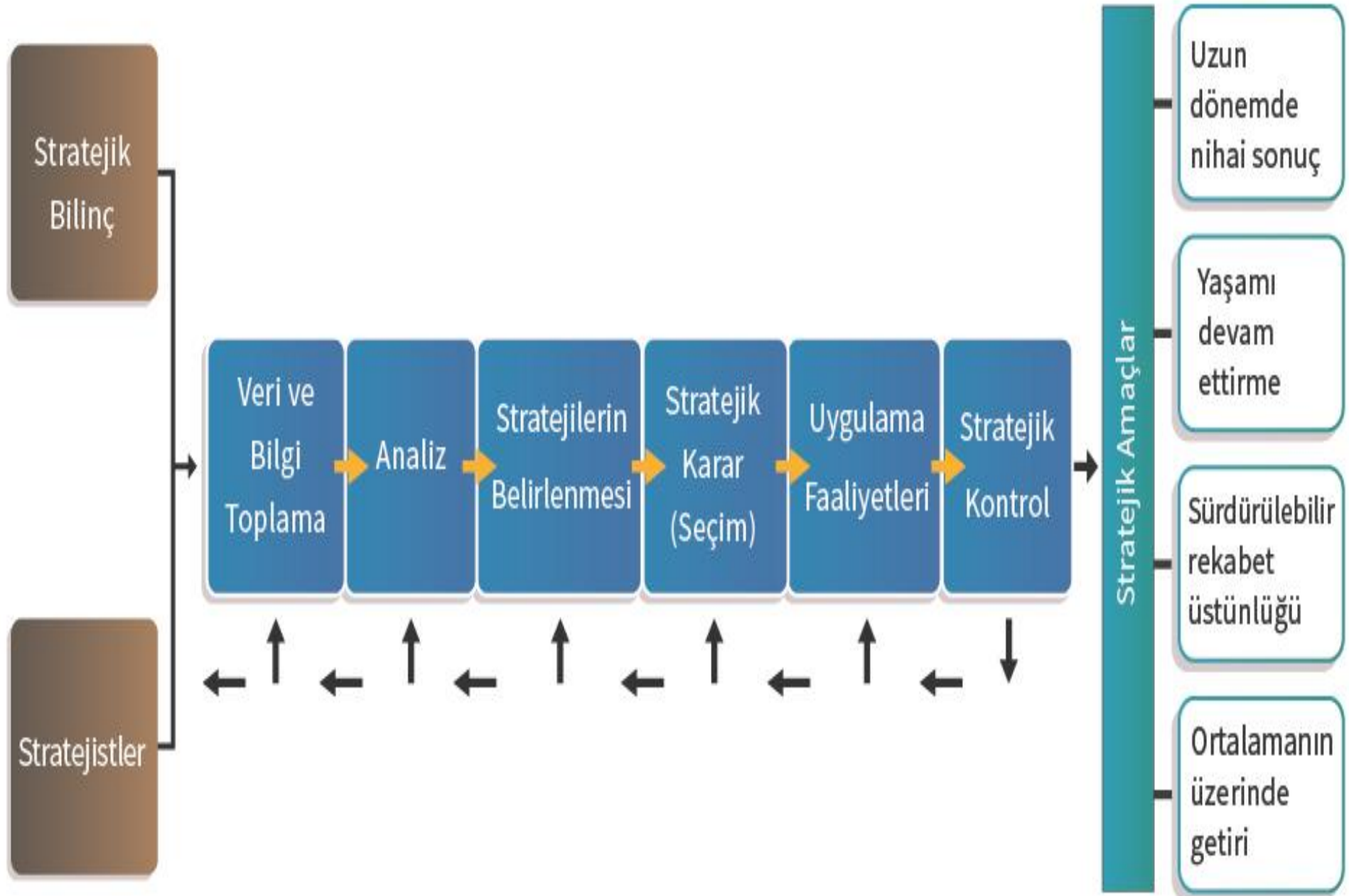


Stratejik Kararların Zaman ve Yönetim Boyutu



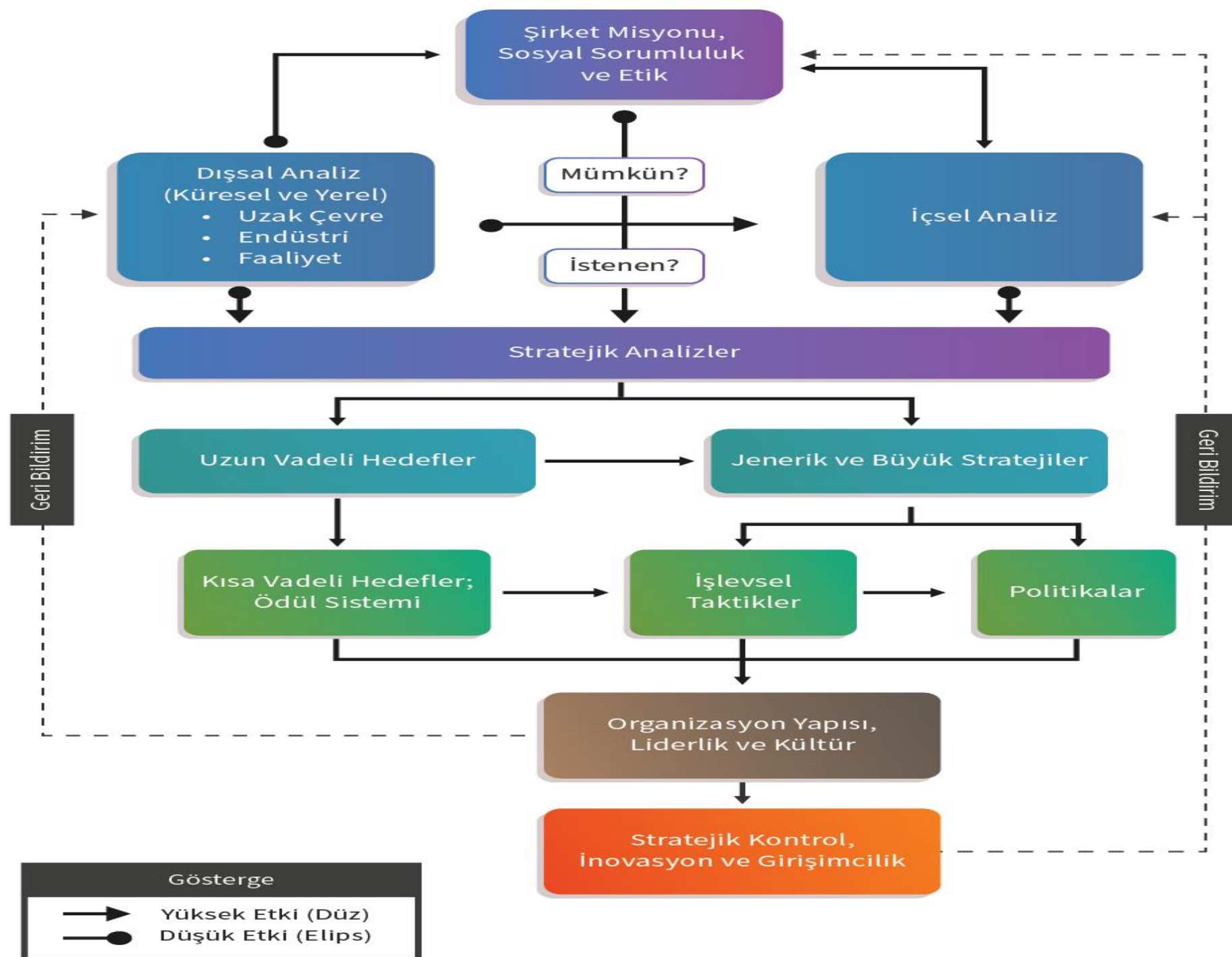
STRATEJİK YÖNETİM GELİŞİM SÜRECİ

- 1950'Li YILAR: ÖNCEDEN DÜŞÜNME SÜRECİ – YAKIN GELECEĞİ PLANLAMA DÖNEMİ
- 1960'LI YILLARIN BAŞI: UZAK GELECEĞİ TAHMİN ETME DÖNEMİ
- 1965 – UZAK GELECEĞİ PLANLAMA DÖNEMİ
- 1970'Li YILLARDAN İTİBAREN: STRATEJİK (DIŞ ÇEVRE) PLANLAMA DÖNEMİ



STRATEJİK YÖNETİM MODELİ





1. ADIM

Misyon ve Hedefler

Yönetim Felsefesi Değerler

2. ADIM

Çevrenin Analizi

İç çevrenin analizi
Dış çevrenin analizi

3. ADIM

Stratejinin Oluşturulması

Stratejik seçimler
Kurumsal düzeyde
İşletme düzeyinde
Fonksiyonel düzeyde

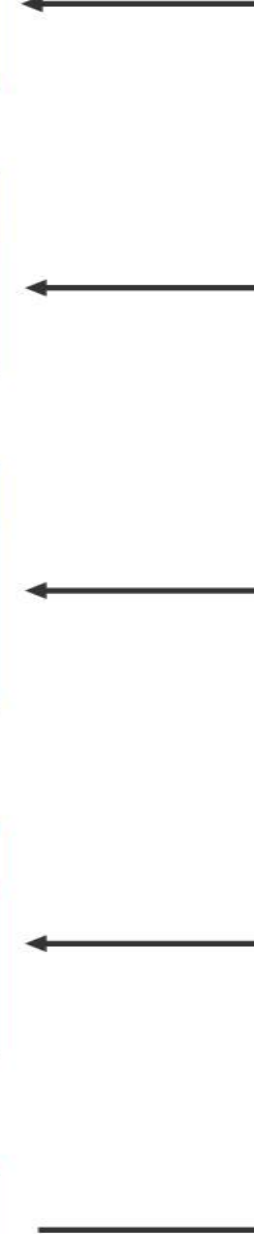
4. ADIM

Stratejinin Hayata Geçirilmesi

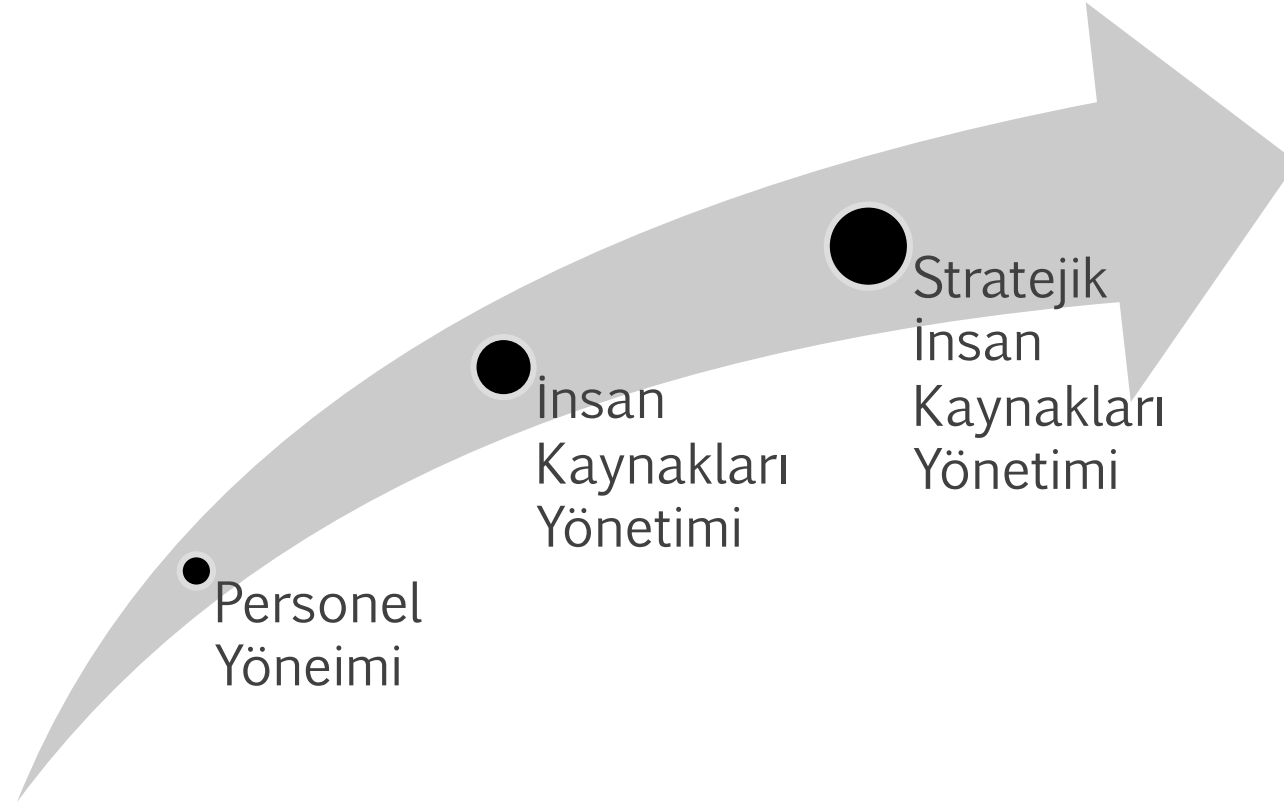
Liderlik
Yapı
Kontrol sistemleri
İnsan kaynakları

5. ADIM

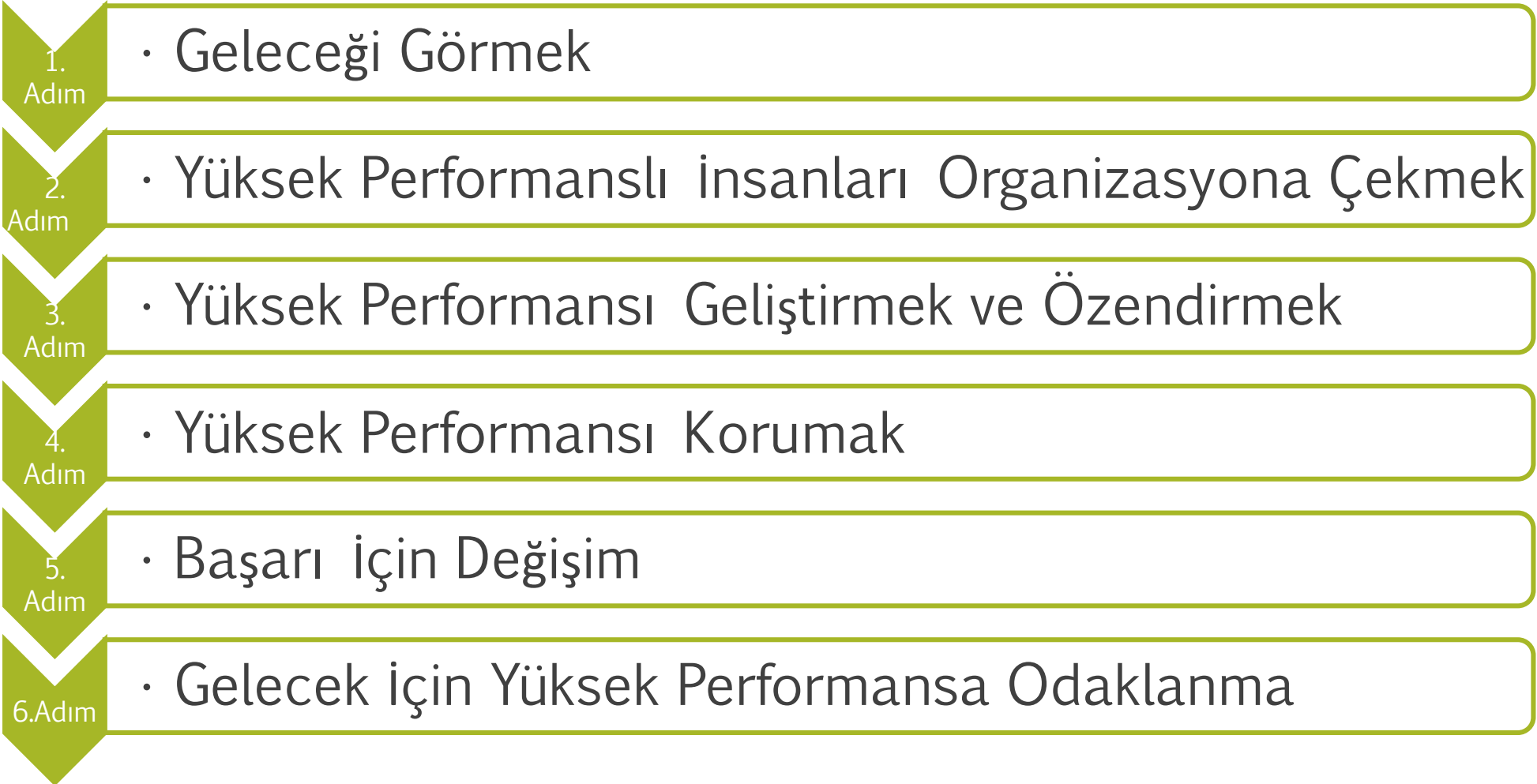
Stratejinin Değerlendirilmesi



İK EVRİMİ



Adım Adım İnsan Kaynakları Yönetimi Sistemi



KARŞINIZDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



İnsan Kaynakları Yönetimi Nerede?



İkincil Faaliyetler



Birincil Faaliyetler

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN STRATEJİK ÇERÇEVESİ

Operasyonel

Yönetsel

Stratejik



1900

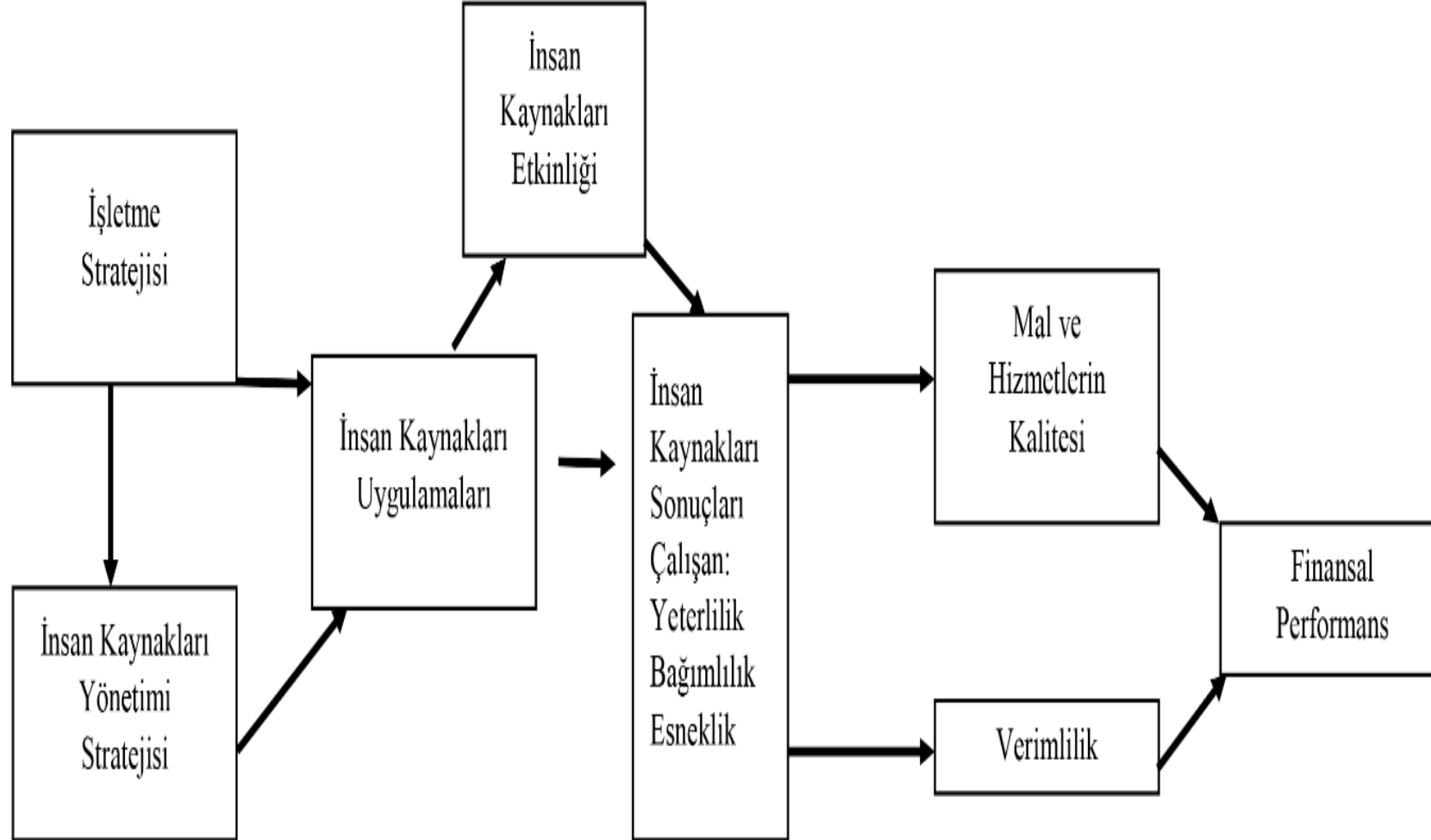


1950



1990

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İşletme Performansı İlişkisi



STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ SÜRECİNİN İŞLEYİŞİ

İşletme Stratejisinin Belirlenmesi: Vizyon,
Misyon ve Amaçlar

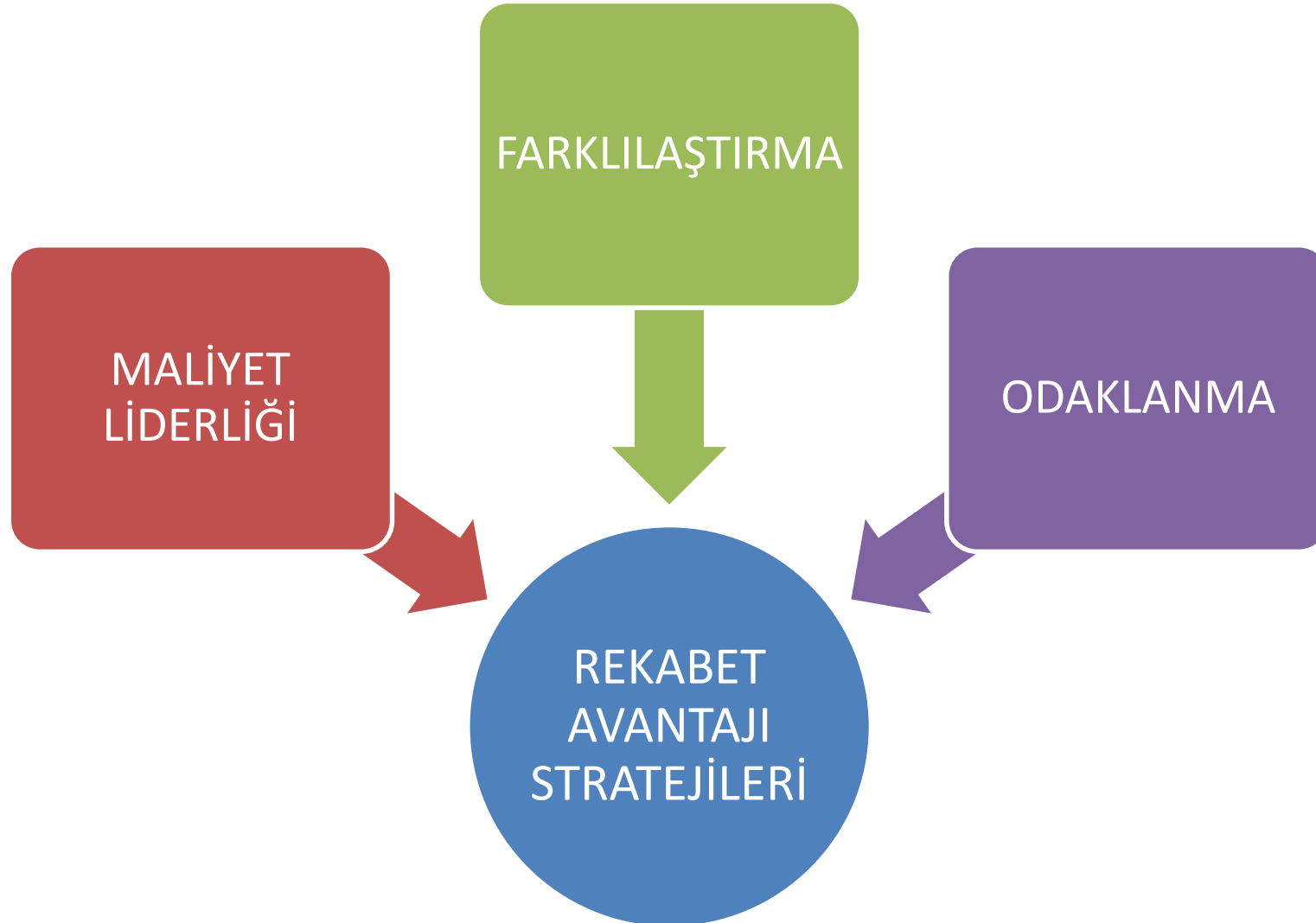
360 Derece Stratejik Analizin Yapılması
(İç + Dış Çevre)

İnsan Kaynaklarına İlişkin Stratejinin
Belirlenmesi = Tercihler

İnsan Kaynakları Stratejilerinin
Uygulanması

İnsan Kaynakları Stratejilerinin
Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi

İşletme Rekabet Avantajını Nasıl Sağlayacak?



MALİYET LİDERLİĞİ STRATEJİSİ





FARKLILAŐTIRMA STRATEJİSİ

FARKLI ÜRÜNLER İSTEYEN MÜŐTERİLERİN İSTEKLERİNİ KARŐILAMAK



GÜÇLÜ PAZARLAMA YETENEKLERİ



AR&GE, TASARIM VE ÜRÜN MÜHENDİSLİĞİ ODAKLILIK



ÜRÜN LİDERLİĞİ HUSUSUNDA MARKA YARATMAK



KURUMSAL SAYGINLIK, İMAJ VE İTİBAR YÖNETİMİNİ GERÇEKLEŐTİRMEK



YÜKSEK KABİLİYETLİ EMEĞİ CEZBEDECEK ORTAM YARATMAK



ODAKLANMA STRATEJİSİ



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖRNEK OLAY 1



-
- Daimler, yöneticilerinin %50'sini yabancı ülkelerden temin etmeyi hedeflemekte ve kadın çalışanlarının oranını da %35'e yükseltmek istemektedir.
 - Daimler'in 270.000'in üzerinde çalışanı ve bu çalışanların yaklaşık 1/3'ü yabancılardan oluşmasına rağmen yöneticilerinin Alman vatandaşı olduğu bilinmektedir.
 - Daimler, Alman kökenli bir firmadır Mercedes markasına sahip küresel ölçekte oldukça güçlü bir firmadır.

-
- Daimler'in İK yöneticisi Porth, Almanyanın önemli gazetelerinden biri olan DieWelt Gazetesine şöyle bir ilan vermiştir;
 - Şirketimizin yönetim kademesindeki görüntüsü şimdiye kadar oldukça Alman bir görünüşe sahiptir. Daimler, küresel bir şirkettir ve ABD, Çin ve Doğu Asya'daki diğer ülkelerde büyüme gerçekleştirmektedir. Dolayısı ile şirketin bu ülkelerden de lider temin etmeye ihtiyacı vardır.

SORULAR

- Daimlerin İK yöneticisinin ifadelerini stratejik İKY bakımından nasıl değerlendirilebilir?
- Daimler, neden yurtdışı yönetici ve kadın çalışan sayısında artışa gitmek istemektedir.?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖRNEK OLAY II



-
- Ahmet, İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü son sınıf öğrencisidir. Okulunun son döneminde kendisine iş aramaya başlar.
 - Ahmet okul yılların yaz aylarında staj yapmış ve çeşitli işlerde part time çalışmıştır.
 - Çeşitli internet siteleri üzerinden iş ilanlarına başvurmuş ve sektörde yeni olan bir banka tarafından görüşmeye davet edilmiştir. Görüşme bankanın İK müdürü Ayşe Hanım tarafından yapılacaktır.
 - Ayşe Hanım Ahmet'i sakin bir görüşme odasında kabul eder. Ahmet'e bankanın sektördeki yeri hakkında bilgi verir ve çalışma şartlarından bahseder.

-
- Görüşme buraya kadar normal şartlar altında sakın geçmektedir.
 - Ayşe Hanım, Ahmet'in başvuru formunu inceler kişisel bilgilerini sesli bir şekilde okurken Ahmet de bilgilerin doğruluğunu her ifadeden sonra evet diyerek onaylamaktadır.
 - Ayşe Hanım, Ahmet'in İÜ ÇEEİ Bölümünde okuduğunu ve o bölümün artık eski etkisinin kalmadığını zaten puanlarının, tercih edilmesinin ve eğitim kalitesinin de iyice düştüğünü bizim çalışanlarımızın daha yüksek puanlı üniversitelerden mezun kişilerden seçildiğini belirtmiştir.
 - Ahmet durum karşısında sinirlenir fakat Ayşe hanıma belli etmemeye çalışır ve sakın bir şekilde; İÜ ÇEEİ Bölümünün sanılanın aksine ne kadar kaliteli ve iyi bir bölüm olduğunu aldığı eğitimin başvurduğu pozisyon için oldukça yeterli olduğunu düşündüğünü söyler.

-
- Ayşe Hanım Ahmet'in ifadelerini umursamaz görünerek devam eder, İngilizce öğrenmek için bir kursa gidiyorsunuz, fakat boşuna uğraşmayın bu kurslar tamamen birer ticarethane siz bu kurslara giderek para ve zaman kaybetmekten başka bir şey öğrenmiyorsunuz der.
 - Ahmet mülakat esnasında Ayşe hanımın tavırlarından oldukça sıkılmış ve kızmıştır. Ayşe hanıma sizde çok ukala ve kabasınız diyerek eşyalarını toplar ve mülakatın bitişini beklemeden odadan ayrılır.

SORULAR

- 1- Ayşe Hanım sizce başarılı bir mülakat gerçekleştirmiş midir? Ahmet'in üzerine gidere, Ahmet'i baskı ve stres altına alması doğru bir mülakat stratejisi midir?
- 2- Ahmet'in bu fevri çıkışını doğru buluyor musunuz?
- 3- Bu mülakat süreci nasıl daha başarılı bir şekilde yürütülebilirdi?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖRNEK OLAY III



-
- Yeşim, liseden mezun olduktan sonra ailesine bakmak zorunda olduğu için üniversiteye gidememiş ve bir an önce çalışma zorunda olduğundan dolayı bir market zincirinde kasiyer olarak part time işe başlamıştır.
 - Yeşim, çok çalışkan ve kendisini sürekli geliştirmeye açık bir kişidir. Yeşim'in bu karakteristik özelliği ve işindeki başarılı olması neticesinde başka bir mağazaya tam günlük eleman olarak terfi ettirilir. Terfi için gittiği mağazada yıllardır çözilemeyen hesap açıkları ile ilgili problemi çözer. Yeşim bu başarısından dolayı merkez ofise bilgi giriş işlemlerindeki açık pozisyona terfi ettirilir. Bu sırada Yeşim AUZEF'in açık öğretim fakültesi çocuk gelişimi bölümüne kaydolar.

-
- Yeşim'in terfi ettirildiği bölüme bir yıl sonra 3 kişi alınmıştır. Bu kişilerin ortak özellikleri ise finans, bankacılık ve iktisat bölümlerinden mezun olmuş olmaları ve yabancı dil bilmeleridir.
 - Bir yıl içerisinde yapılan performans değerlendirme sonuçlarına göre Yeşimden sonra çalışmaya başlayan 3 kişi de terfi etmiş ve fakat Yeşim terfi ettirilmemiştir. Yıllardır bu şirkete emeği geçen Yeşim performans değerlendirme sonuçları da en azından diğer üç kişi kadar başarılı olmuştur. Fakat terfi pozisyonu için Yeşim'e eğitim düzeyinin düşük olduğu, terfi ettirilecek pozisyona uymadığı gibi gerekçelerle terfi ettirilemeyeceğini aynı zamanda zaten sizin de burada uzun soluklu kalmak istemediğinizi düşünerek terfi ettirilmediği açıklanmıştır.

-
- Yeşim kendisine verilen cevaplara oldukça sinirlenmiş. Yöneticisine performans sonuçlarının diğerleri gibi ve hatta daha iyi olduğunu ifade etmiştir, yaptığı işin diğer üç kişiden daha çok olduğunu yapılan iş ve performans sonuçlarına göre Yeşim diğer arkadaşlarının yanın da terfi konusunda İK yöneticisinin ayrımcı davranışta bulunmasından ötürü istifa etmiştir.
 - 1. Yeşim'in istifa süreci ile ilgili olarak neler düşünüyorsunuz.
 - 2. Yeşimin yerinde olsanız nasıl davranırdınız
 - 3. Yöneticinin davranışı stratejik İKY'ye uygun mudur?