



Stratejik İK Yönetimi Zirvesi

İK 2013 gündemi neydi, 2014 ne olacak?

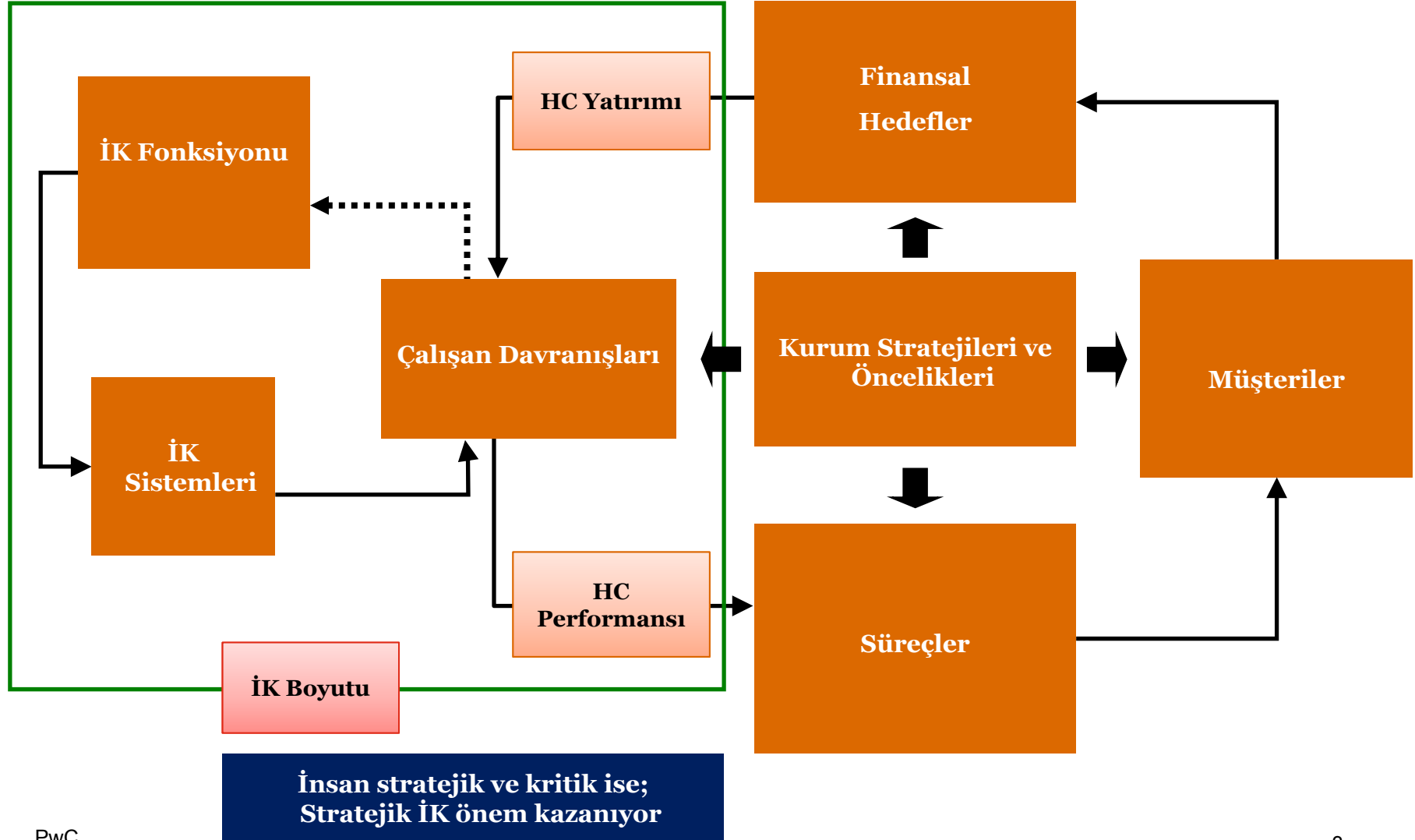
*Murat Karakaş
PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı*



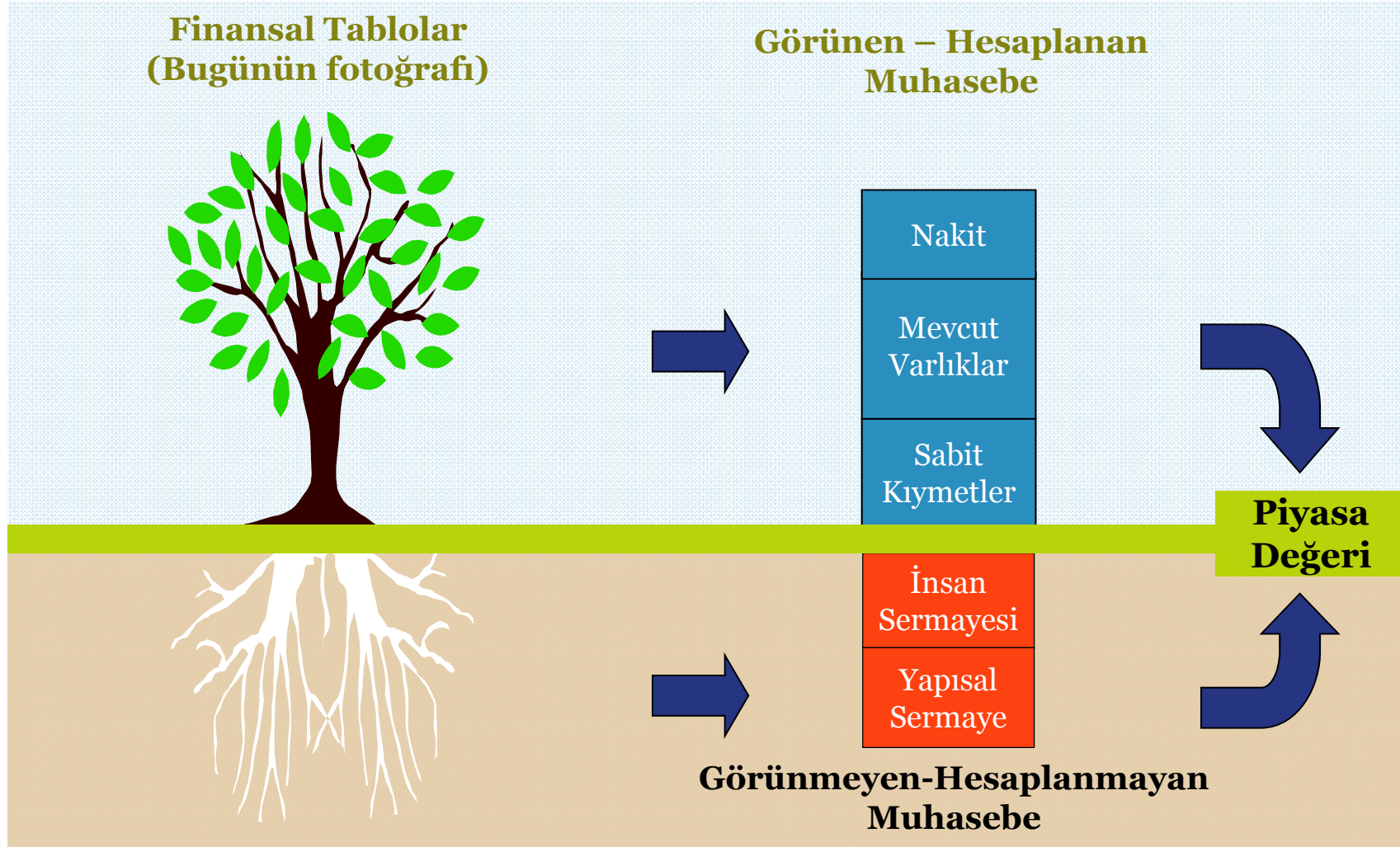
Gündem

- HC Yaklaşımı ve Kurum Karnesindeki Yeri
- PwC İK Gündemleri Araştırması 2013 – 2014
- PwC 17. Global CEO Araştırması
- PwC İnsan Kaynakları Rol ve Yetkinlikleri Raporu

HC yaklaşımı



Ağacın Dalları ve Kökü...



Stratejik İK?



Hep anlatılan,
İdeal dünya resmi,
En iyi uygulama örnekleri,
Güzel görünen

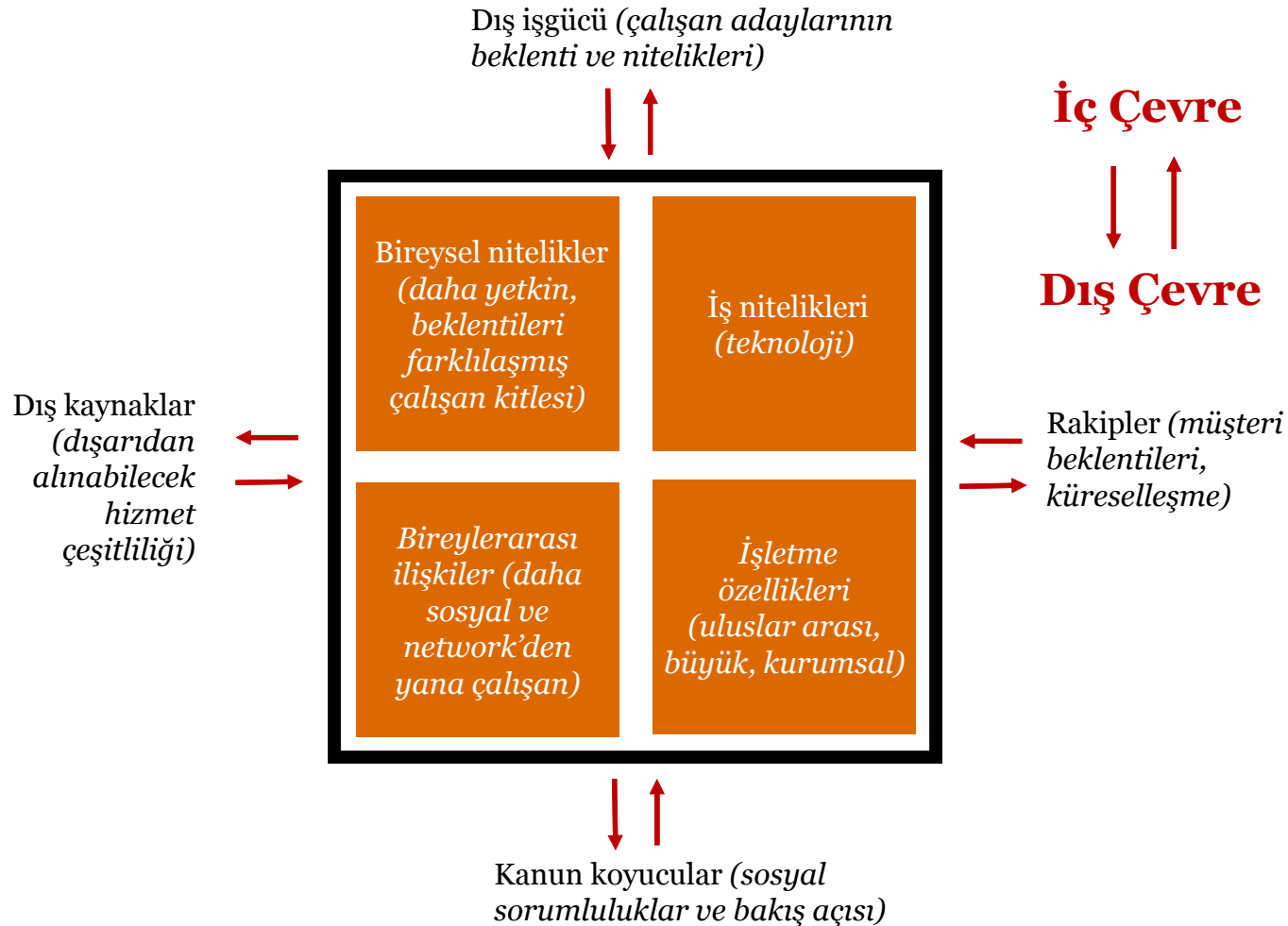


İşe yarayan,
İhtiyacımı karşılayan,
Sorunlarımı çözen ve hatta öngören

**Beklentilerin ve
değişimlerin farkında
olmak önemli**

İK Değişim Etkenleri

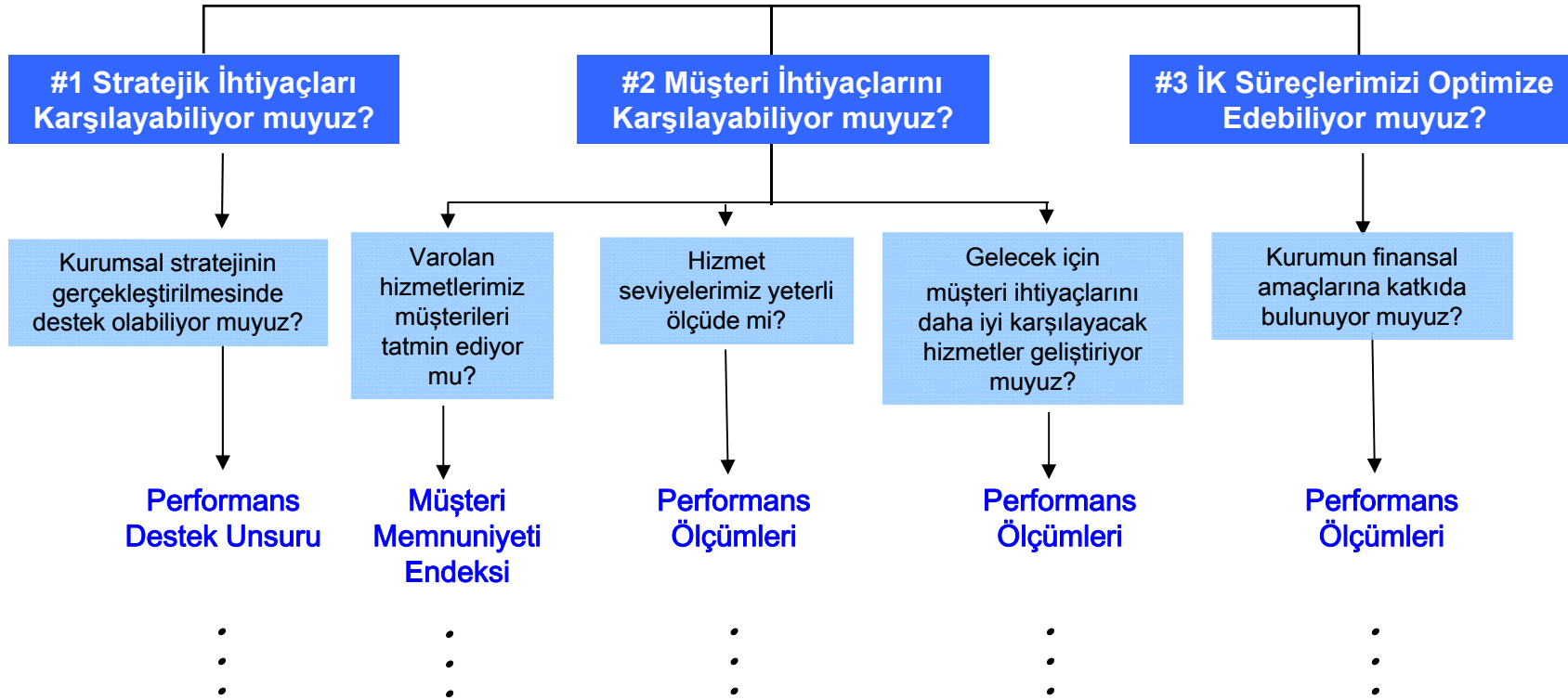
İnsan Kaynakları Yönetimi, kendisi dışındaki unsurlar ile etkileşimlere sahiptir yani **açık bir sistem**'dir.



İK Değer Katkısının Ayırıştırılması

Çoğu İK bölümü katacağı değeri tanımlamakta ve ölçmekte zorlanmaktadır. Bir kurumdaki İK katkısını tanımlayabilmek için şu üç soruyu sormak gerekir:

İK'nın Değer Katkısı Nedir?



PwC İK Gündemleri Araştırması 2013 - 2014



PwC İnsan Kaynakları Danışmanlığı

2014'e Doğru İK Gündemleri ve Ücret Yönetimi Uygulamaları

Ocak 2014



Yayın Hakkı: PricewaterhouseCoopers, 2013

Her hakkı saklıdır. Bu raporun hiç bir kısmı PricewaterhouseCoopers'in yazılı izni olmadan tekrar yazılamaz, geri alınabilen bir sistemde saklanamaz ya da herhangi bir şekilde çevrilemez. Bu doküman sadece onu satın alan organizasyonlar tarafından kullanılabilir. Bu çalışmadan faydalanmak ve başka materyallerde kullanmak isteyenler PricewaterhouseCoopers İstanbul Ofisine başvurabilirler.

2014'e Doğru İK Gündemleri ve Ücret Yönetimi Uygulamaları

- 140 farklı kurumdan İnsan Kaynakları alanında çalışan toplam 140 katılımcı...
- İnsan yönetimi gündemleri konusunda 2013 yılında öncelikli olarak yapılanlar, ile 2014 yılı için yapmayı planlanan çalışmalar...

İK Roller



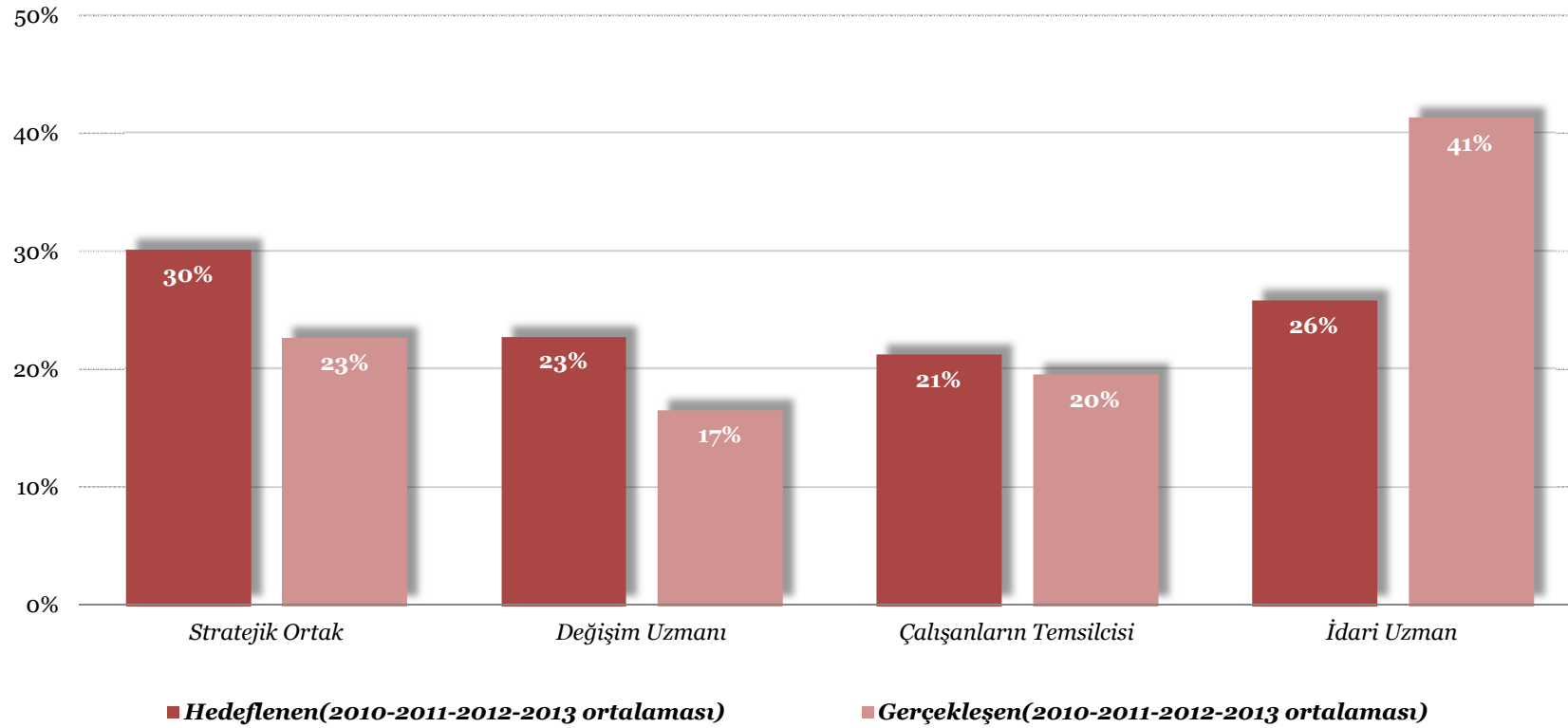
Kaynak: Dave Ulrich, Human Resource Champions, Harvard Business School Press, 1997)

İK Roller

Roller	İK Gündemleri
Stratejik Ortak	İş hedefleri doğrultusunda İK stratejilerinin belirlenmesi
	İş kararlarının alınmasında Yönetimin bir üyesi olarak katılım göstermesi
	Kurumun misyon, değerler ve iş planlamasının geliştirilmesinde görüş ve danışmanlık vermesi
	İşgücü planlaması, yetkinlik ve beceri değerlendirmesi, organizasyonel yedekleme konularında program yönetimi
İdari Uzman	Ücretlerin gözden geçirilmesi
	İşe alım/görüşmeler
	Atamalar/terfiler
	Veritabanlarının düzenlenmesi
	Veri analizi ve raporlama
	Eğitim organizasyonu
Değişim Uzmanı	Değişim yönetiminin yönlendirilmesi
	Kurum etkinliği için danışmanlık yapılması
	Organizasyon tasarımı
	Yetkinlik analizi
	Uzun vadeli takım ve yönetici gelişimi
Çalışanların Temsilcisi	Çalışan memnuniyet anketlerinin yapılması
	İş/özel hayat dengesinin gözetimi
	Yönetici koçluğu
	Çalışanlar ile iletişim
	Performans değerlendirmelerinin gözden geçirilmesi

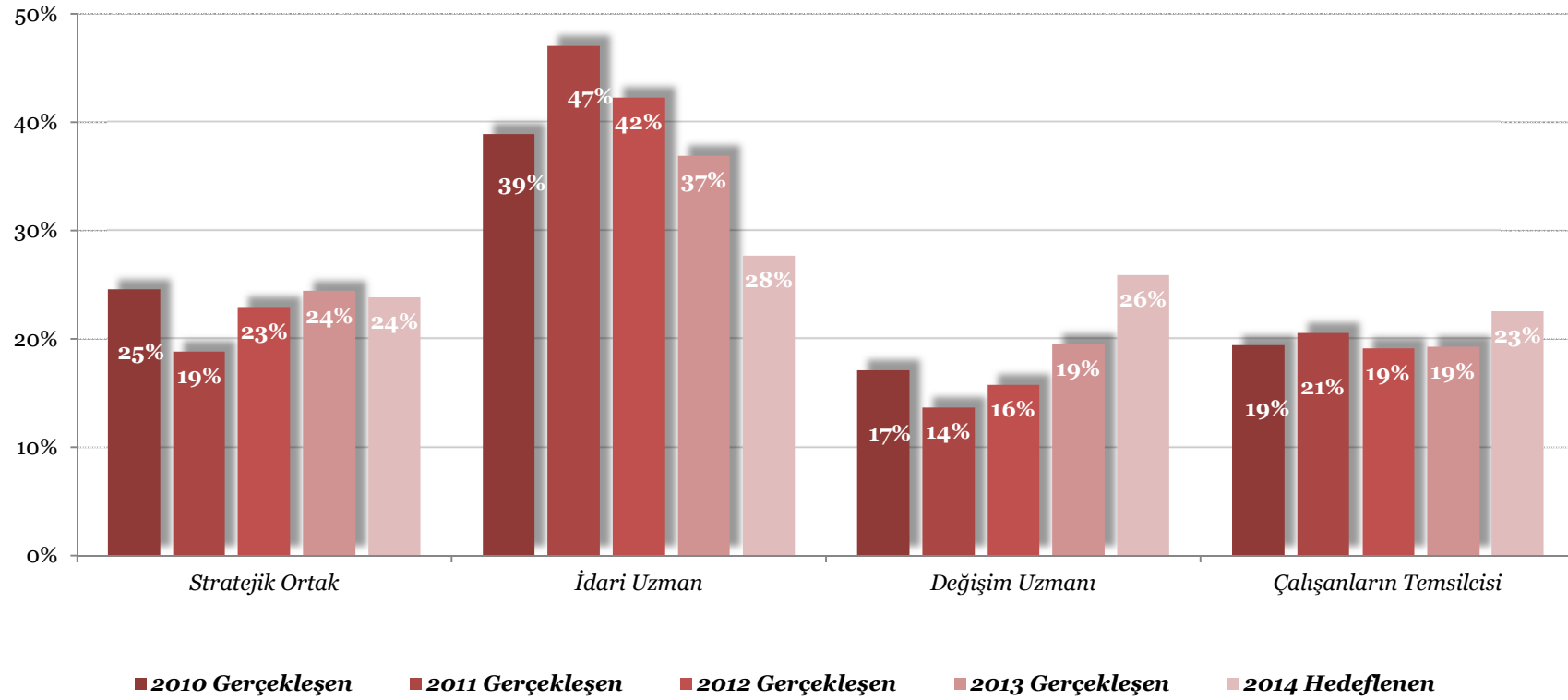
PwC İK Gündemleri Araştırması 2013 - 2014

Roller Bazında Yıllara Göre Hedefler & Gerçekleşmeler



PwC İK Gündemleri Araştırması 2013 - 2014

İK Rollerini Bazında Karşılaştırma



PwC İK Gündemleri Araştırması 2013 - 2014

2013 Öncelikleri

İşe alım/görüşmeler

Eğitim programlarının organizasyonu & operasyonu

Kurum hedefleri doğrultusunda İK stratejilerinin belirlenmesi

İşgücü planlaması, yetkinlik ve beceri değerlendirmesi, organizasyonel yedekleme konularında program yönetimi

Çalışan memnuniyet anketlerinin yapılması

2014 Öncelikleri

Performans değerlendirme sonuçlarıyla ilgili geribildirim / gelişim planlarının oluşturulması

İşgücü planlaması, yetkinlik ve beceri değerlendirmesi, organizasyonel yedekleme konularında program yönetimi

Ücretlerin gözden geçirilmesi

Değişim yönetimi

Eğitim programlarının organizasyonu & operasyonu

PwC 17. Global CEO Araştırması

17th Annual Global CEO Survey

The glass half-full ^{1st} / The global rebalancing act ^{2nd} / Three trends that will transform business ^{3rd} / Creating value in totally new ways ^{4th} / Developing tomorrow's workforce ^{5th} / Serving the new consumers ^{6th} / The need for hybrid leadership ^{7th}

Fit for the future
Capitalising on global trends



1,344

CEOs in 68 countries

39%

of CEOs are very confident about their company's growth prospects
See page 5

86%

of CEOs recognise the need to change R&D and innovation capacity
See page 14



www.pwc.com/ceo-survey

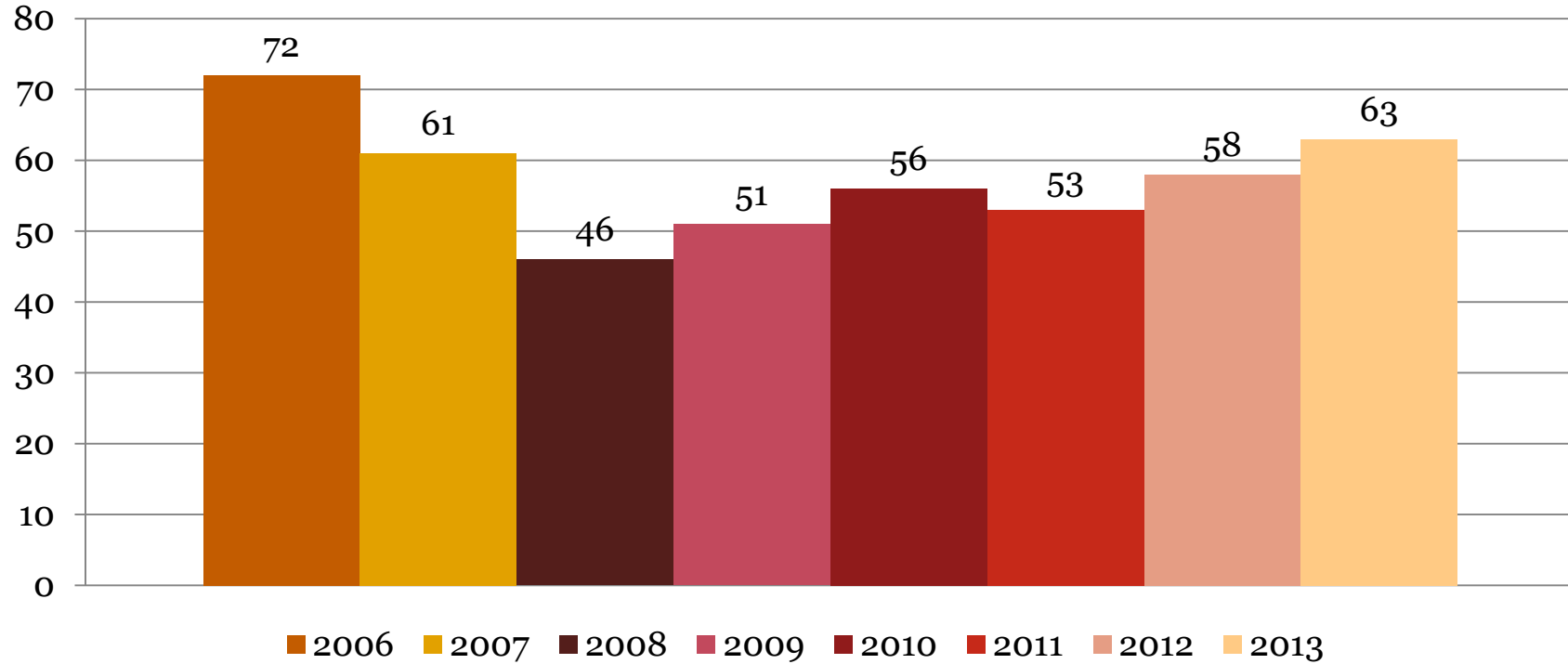
Dünya genelinde **68 ülkede 1.344 CEO** ile yapılan araştırma sonuçları...

Web'den erişilebilir;

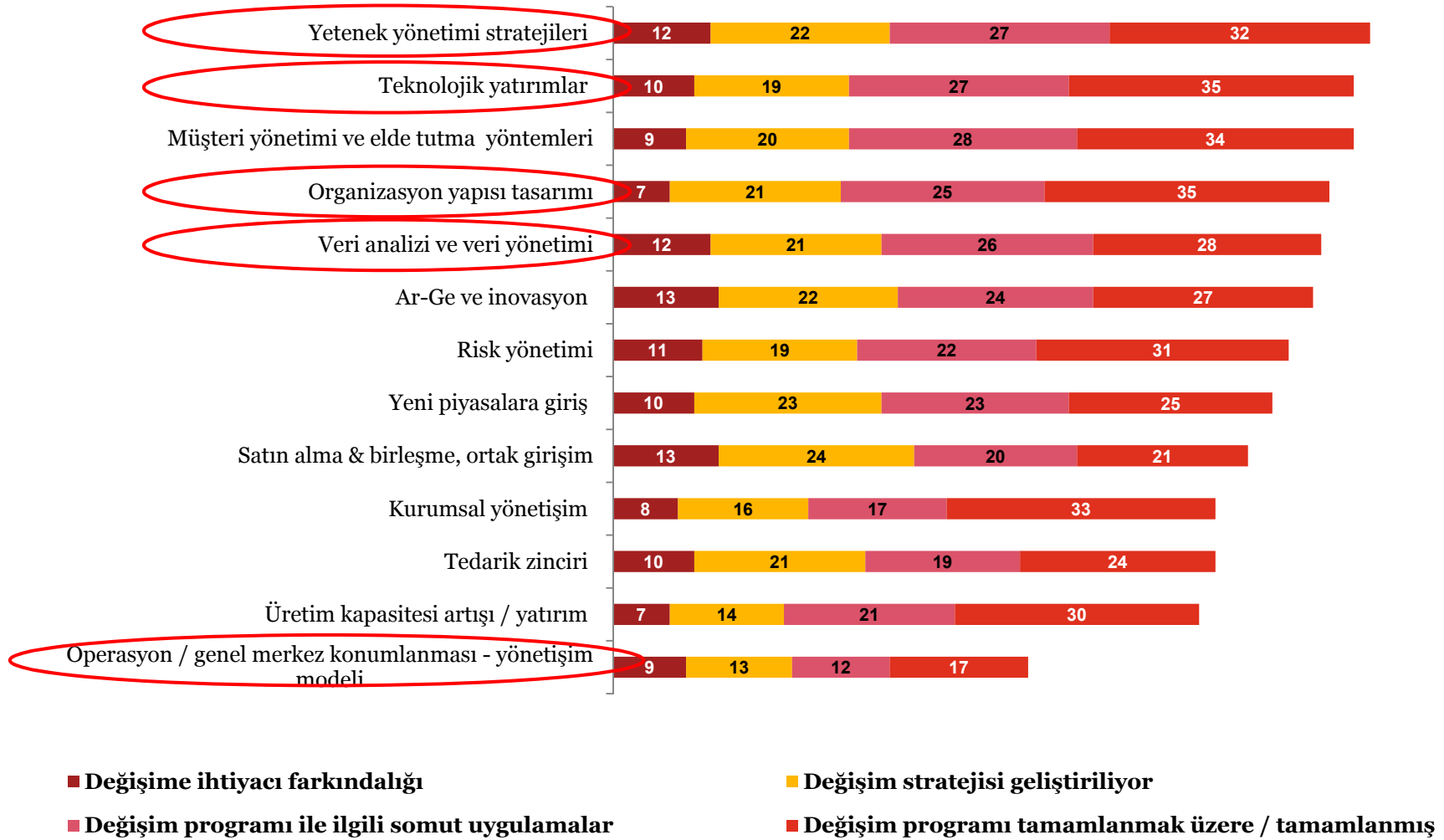
<http://read.pwc.com/i/243985>

Aşağıda belirtilmiş olan politik / ekonomik ve iş hayatında oluşabilecek tehditlerin kurumunuz büyüme hedefi adına ne derece endişe duymaktasınız?–
Yeteneklerin Çekilmesi ve Elde Tutulması

‘Çok endişeliyim’ ve ‘biraz endişeliyim’ yanıtı veren katılımcıların (%)



Aşağıda belirtilen alanların hangilerinde ne derecede değişiklikler yapıyorsunuz?



Yetenek Yönetimi Nedir?

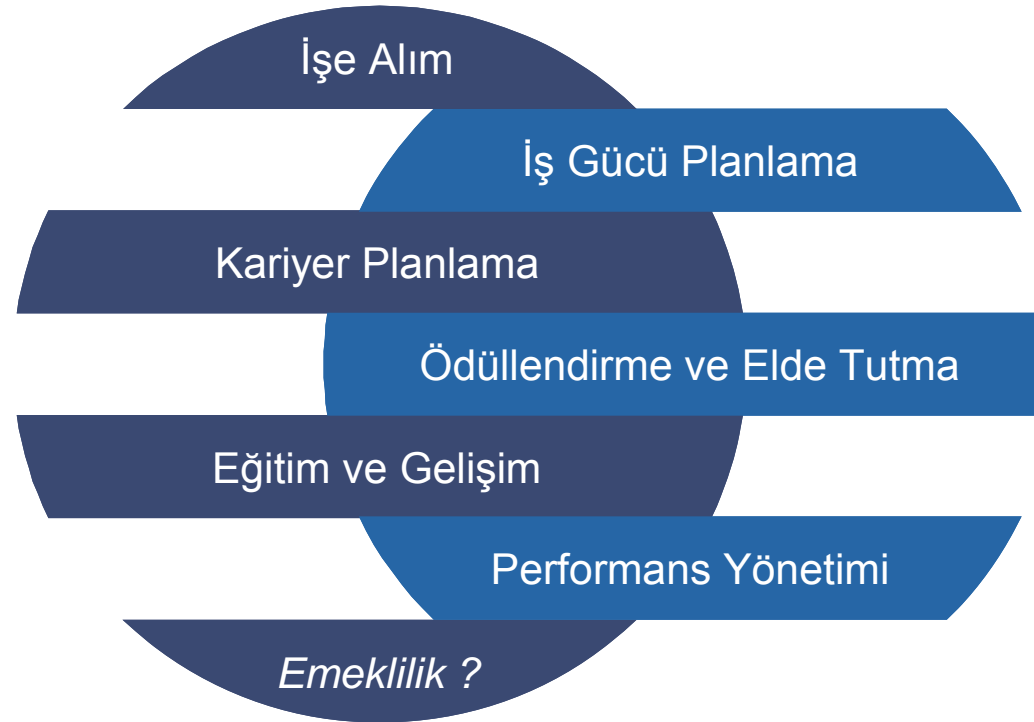
- **Yetenek Yönetimi** kavramı; kurumların mevcut ve gelecek iş hedeflerini gerçekleştirebilecek **yeterli sayıda ve nitelikteki** çalışanın **kazanılmasını** ve **elde tutulmasını sağlayan süreçler bütünüdür.**



Yetenek Yönetimi

Yetenek Yönetimi Nedir?

- **Yetenek Yönetimi** kavramı; kurumların mevcut ve gelecek iş hedeflerini gerçekleştirebilecek **yeterli sayıda ve nitelikteki** çalışanın **kazanılmasını** ve **elde tutulmasını sağlayan süreçler bütünüdür.**



Stratejik İK Rolü

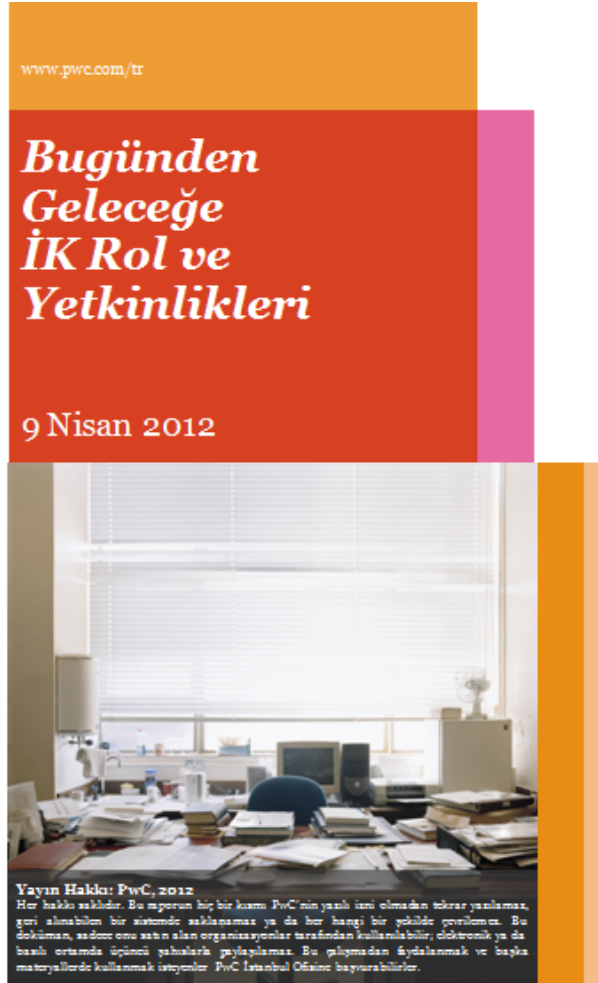
Verilir mi?

Alınır mı?

Dört İK çalışanı nesli

- **Duayenler**_> 20-25 yıl önce ilk dillendirenler, tohumları atanlar
- **X kuşağı İK'cılar** > Heyecanla işe koyulanlar, en iyi uygulamaları getirenler. Bununla birlikte vaad ve beklenti ile gerçekleşen arasındaki dengesizlikte kalanlar, hazırlıksız çalışma hayatı
- **X-Y kuşağı İK'cılar** > Bugünün problemleri ve operasyonları ile ilgilenirken aynı zamanda önyargıları yıkma, kendini yetiştirme ve ortam hazırlama ile zaman geçirenler
- **Y kuşağı İK'cılar** > Neredeyse iş hayatına başlamadan önce İK eğitimlerini tamamlayan, daha donanımlı ve nitelikli. Yapmaları gereken; farkında olmak ve kendilerini hazırlamak.

PwC İnsan Kaynakları Rol ve Yetkinlikleri Raporu



pwc

İnsan Kaynakları Rol ve Yetkinlikleri

65 katılımcı ve temsil ettikleri 54 kurum ...

Tablo 1: Çalışma Alanı

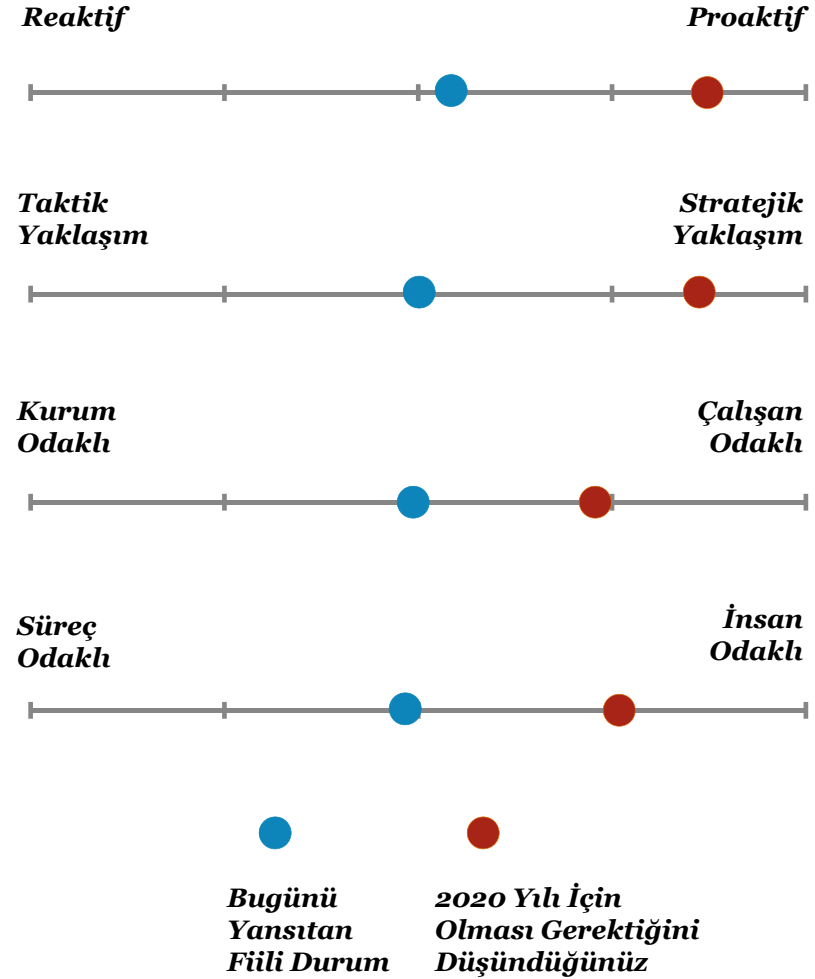
Çalışma Alanı	Katılımcı Sayısı
İnsan Kaynakları	44
Üst Yönetim (İK birimi tepe yöneticisinin raporlama yaptığı GM, CEO vb. seviyeyi ifade etmektedir.)	10
İnsan Kaynakları Dışı	11

Tablo 2: “Kurumunuzda insan kaynakları birimi en üst seviyede hangi pozisyon tarafından temsil ediliyor?”

Roller	Kurum Sayısı
Rol B - Genel yönetime direkt raporlama yapan üst yönetim kademesini belirtir. Kurum politikaları ve stratejilerinin geliştirilmesinde rol oynar. Genel Müdür Yardımcısı, Direktör, Koordinatör, CFO gibi unvanları kapsar. Organizasyon yapısında 'n-1' kademesi olarak belirtilebilir. (Organizasyon şemasının en tepesindeki pozisyon 'n' seviyesi olarak tanımlanmaktadır.)	28
Rol C - Üst yönetime raporlama yapan orta kademe yönetim kademesini belirtir. Sorumlu olduğu departman veya fonksiyonun strateji ve hedeflerinin geliştirilmesinde görev alır. Müdür, Yönetici gibi unvanları kapsar. Organizasyon yapısında 'n-2' kademesi olarak belirtilebilir.	24
Rol D - Orta kademe yönetimin ikinci kademesini belirtir. Bağlı olduğu departman veya fonksiyon bünyesinde belirli kurallar doğrultusunda belirli bir süreci takip eder, küçük bir takımın yönlendirilmesinden sorumlu olabilir. Şef, Sorumlu gibi unvanları kapsar. Organizasyon yapısında 'n-3' kademesi olarak belirtilebilir.	2

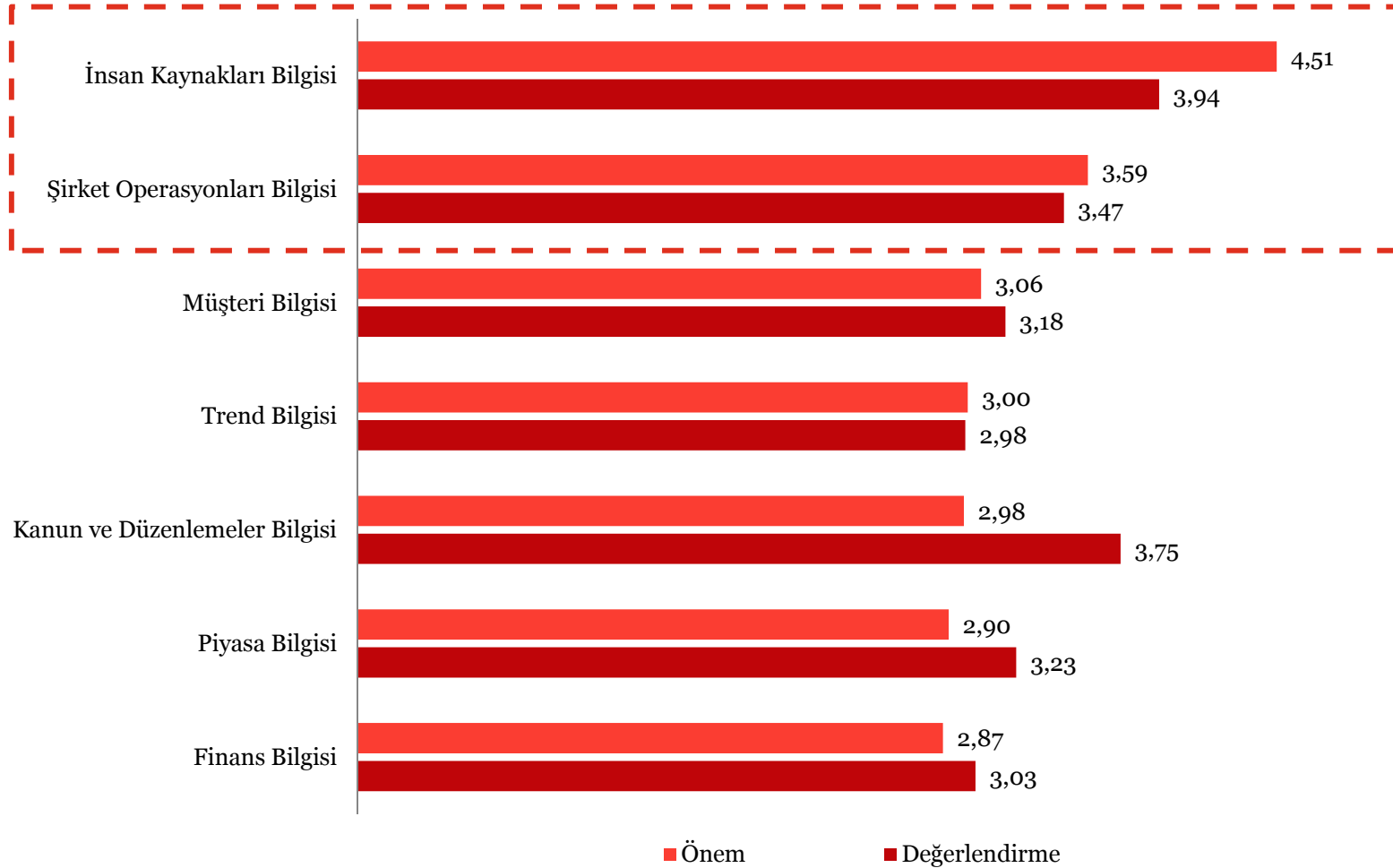
İnsan Kaynakları Rol ve Yetkinlikleri

“Kurumunuz insan kaynakları birimini üstlendiği roller, odaklandığı konular ve yaklaşımları bakımından değerlendirdiğinizde, yanda yer alan karşıt tutumlardan hangisine daha yakın bulduğunuzu belirtiniz”



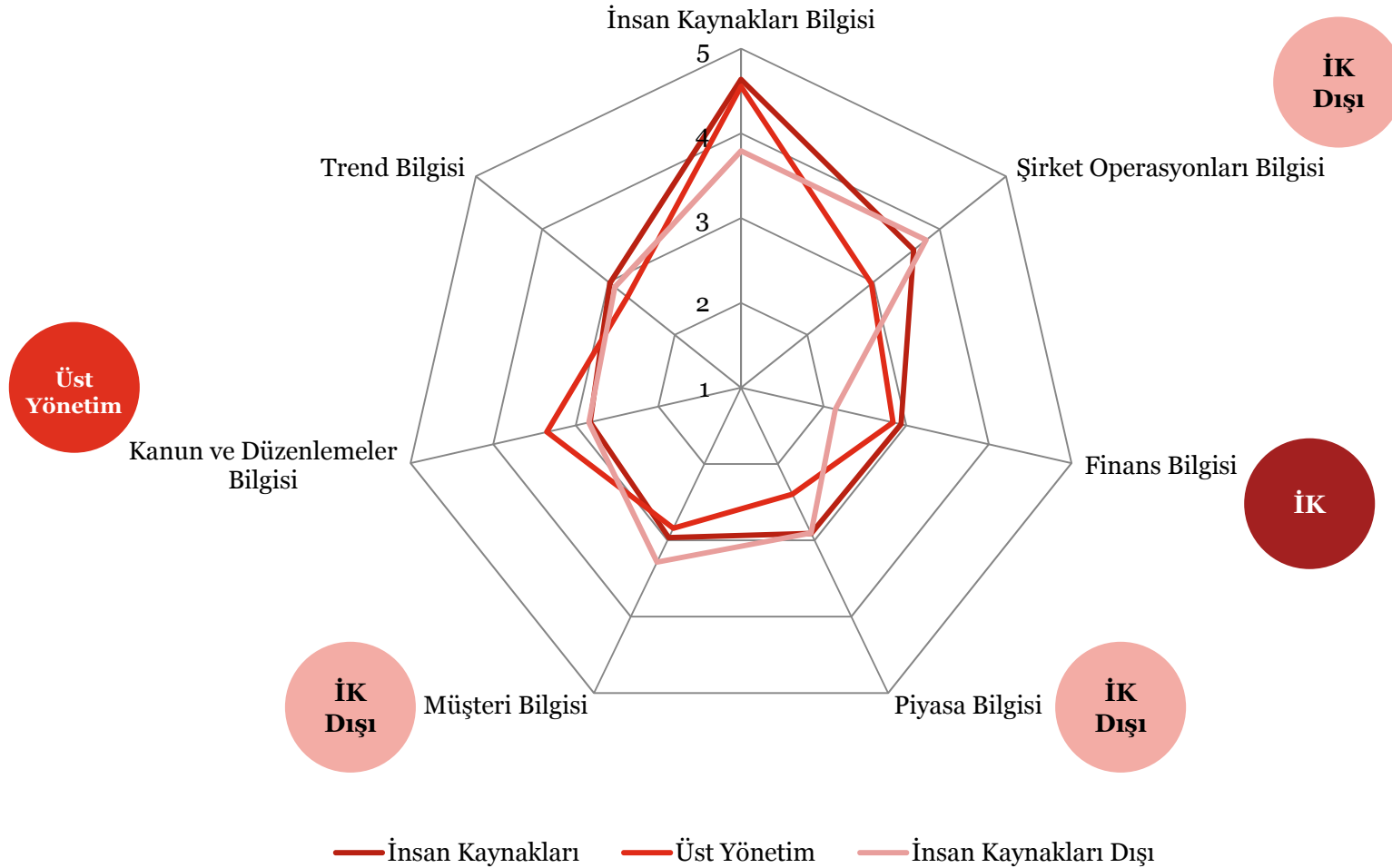
İnsan Kaynaklarından Beklentiler

İK'dan Beklentiler; Önem ve Değerlendirme



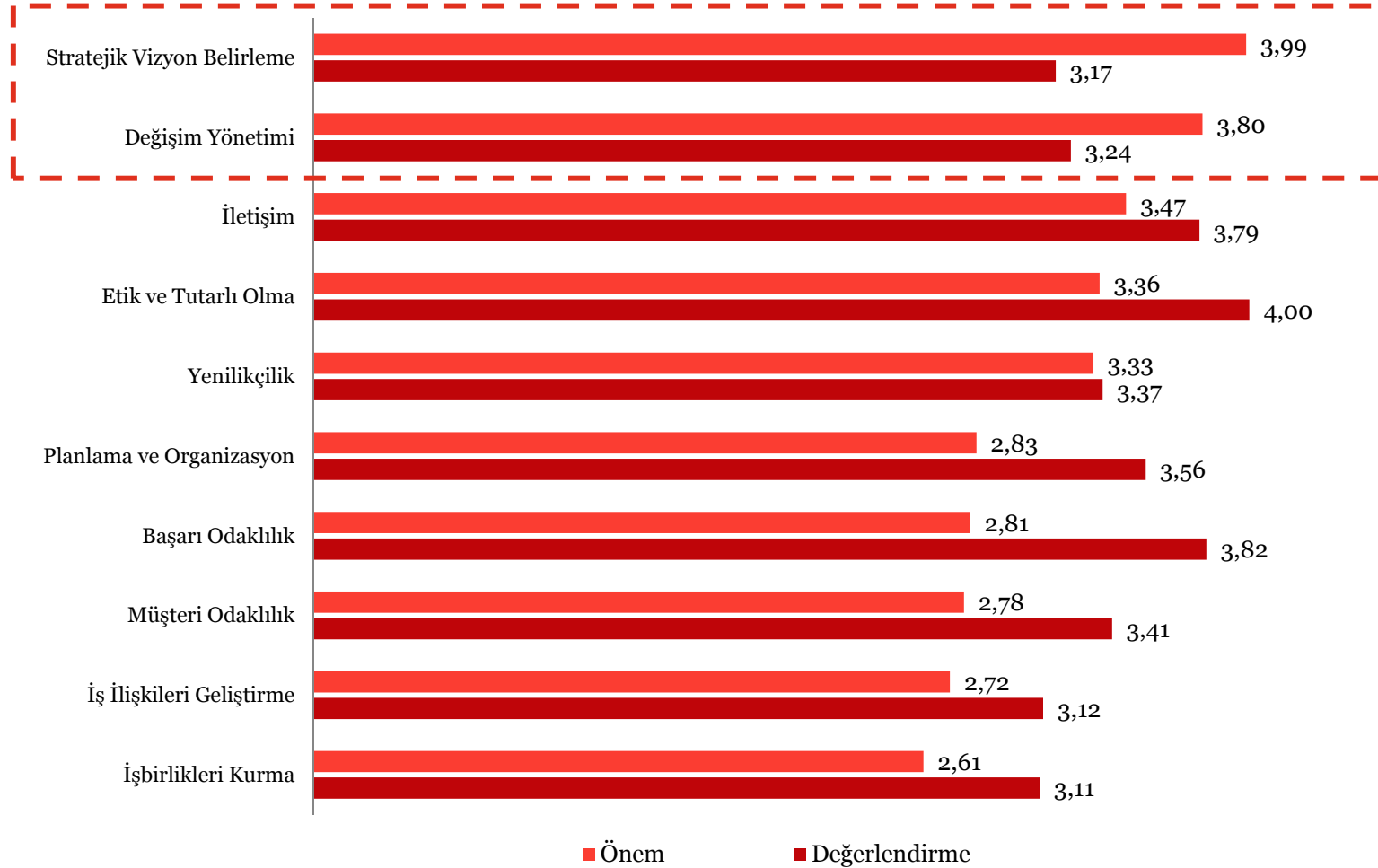
İnsan Kaynaklarından Beklentiler

Üç Farklı Açıdan Önem Değerlendirmesi



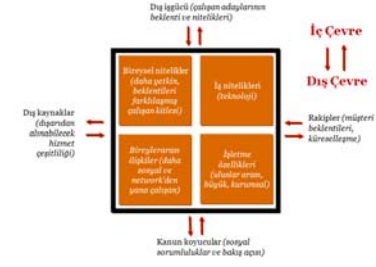
İnsan Kaynakları Yöneticisi Yetkinlikleri

Yetkinlikler; Önem ve Değerlendirme

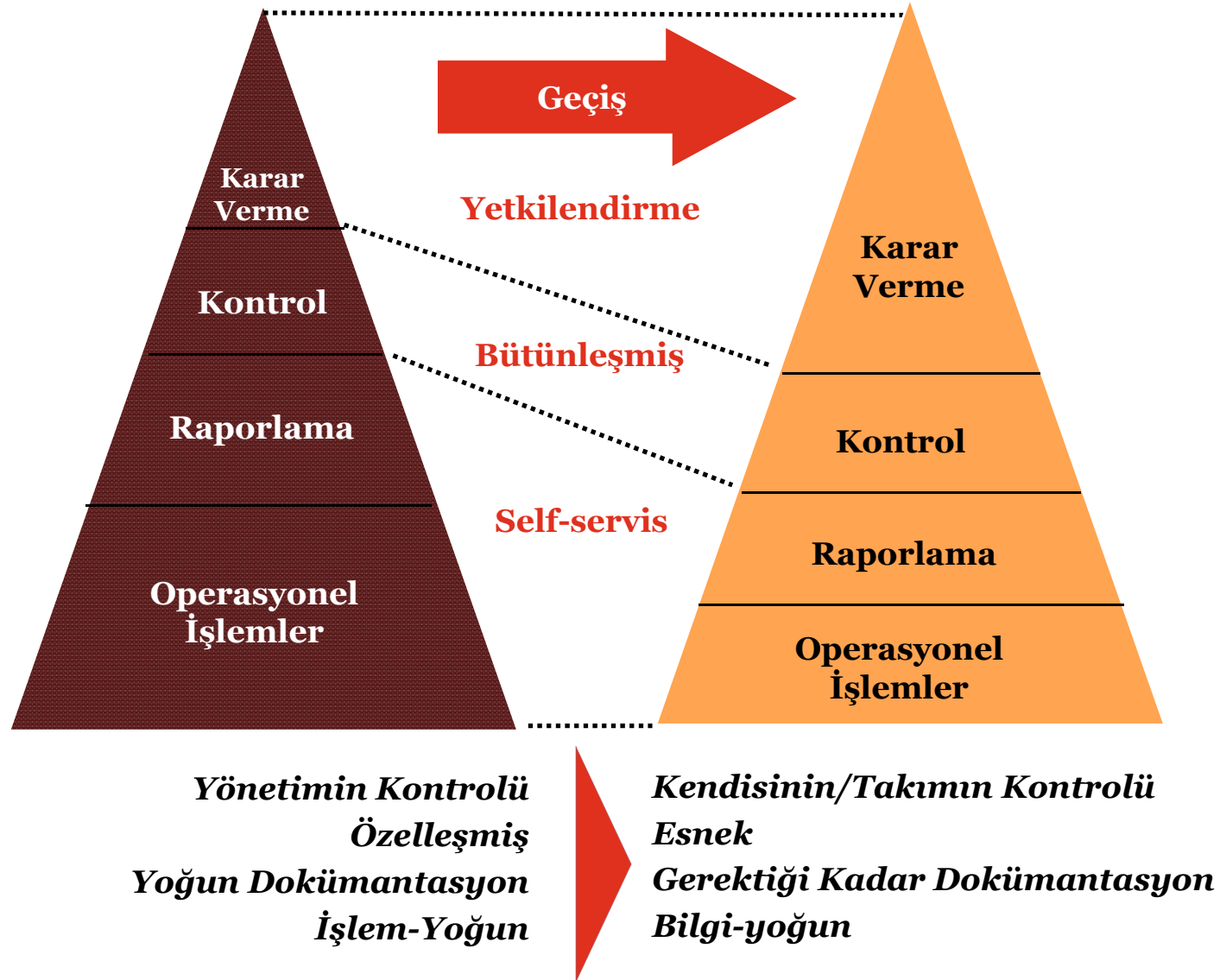


İK Dönüşüyor...

İK Dönüşümü, İK iş performansının geliştirilmesi için yeniden yapılanma, yeni hizmet modellerinin oluşturulması, dış kaynak kullanımı gibi iş süreçlerinin iyileştirilmesi çalışmalarını ifade eder.



İK Rollerinin Değişimi



İK Rolü



İrtibat İçin...

Murat Karakaş, Kıdemli Müdür
E-mail: murat.karakaş@tr.pwc.com

