## **ÜNİTE 1 - İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ**

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar;

1. Fiziksel kaynaklar (bir ürün ya da hizmet üretebilmek için gerekli üretim tesisleri, makine, donanım, ham madde, malzeme vb.),
2. Finansal kaynaklar (öz sermaye, alacaklar, borçlar, kârlar vb.)
3. İnsan kaynakları (yaratılan tüm ürünler ve hizmetler ile müşterilerin bağlantısını kurabilmek için pazarlama kapasitesi ve örgüte ait bilgi, deneyim, beceriler, karar verme ve yaratıcılık, bu yeteneklerin örgütlenmesi, yapılandırılması ve ödüllendirilmesi vb.).

**İNSAN VE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Tarihsel gelişim süreci içinde ücretli çalışanlar için insan gücü/iş gücü, personel, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, entelektüel sermaye ve yetenek kavramları kullanılmıştır.

### **İnsan Gücü Yönetimi**

İnsan gücü/iş gücü yönetiminin önemli kilometre taşlarından biri Sanayi Devrimi’dir.

İş gücü, genel olarak bilfiil üretim faaliyetlerine katılan çalışanları tanımlayan bir kavramdır.

Bir örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün ilk örneği 1800’lü yılların ikinci yarısında kurulan “Refah Sekreterliği” dir.

***Refah Sekreterliği*** (sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sekreterliği), personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılır.

*İnsan gücü/iş gücü,* sözcük anlamıyla “bir insanın yararlı şeyler üretmek için harekete geçirmek zorunda olduğu fiziksel ve düşünsel yeteneklerinin tümü” anlamını taşır.

### **Personel Yönetimi**

Üretimde makinelerin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte işverenlerin ilgi odağı değişmiş, üretimden pazarlamaya ve finansmana doğru kaymıştır. Bir başka deyişle endüstriyel gelişmeye paralel olarak üretimin kolaylaşması ve yaygınlaşması sonucu pazarlama; pazarlama konusunda başarılı sonuçlar elde edilmesiyle de finansal yönetim ön plana çıkmıştır.

***Personel***, bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes denir.

***İşçiler*** *(mavi yakalılar),* fizik ve beden güçleriyle çalışan ve bu gücü üretimde kullanan personel grubudur. Bu grup bir dönem işgören olarak da tanımlanmıştır.

İşçiler üretim faaliyetlerine katılma bakımından iki gruba ayrılır:

1. Doğrudan üretimde çalışalar,
2. Üretime dolaylı (bakım-onarım, temizlik, güvenlik gibi işleri yaparak) katılanlar.

İşçiler bir başka biçimde;

1. Nitelikli (kalifiye),
2. Yarı nitelikli ve
3. Niteliksiz olarak gruplandırılabilirler.

**Bilgi işçileri (altın yakalılar),**yeni bilgi ürünlerini ve hizmetlerini üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi oldukça yüksek personel grubudur.

Personel kavramının içinde işçilerin yanı sıra teknik, büro ve yönetici personel grupları bulunur:

1. ***Teknik personel (açık mavi ya da gri yakalılar),***teknik işlerde çalışan usta başları, teknisyenler ve mühendislerden meydana gelen ara elemanlardır. Bir fakülte ya da yüksek okul mezunu, en az bir yabancı dil bilen bu grup yönetici statüsünde değildir.
2. ***Büro Personeli (beyaz yakalılar),***büro hizmetlerinde çalışan personeldir. Bunlar da yönetici gruba dahil değillerdir.
3. ***Beyaz yakalı*** grupta yer alan yönetici personel de alt, orta ve üst düzey yöneticilerdir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi**

***İnsan kaynakları yönetimi***, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir.

Personel yönetimi ile İK yönetimi arasındaki temel farkları şu şekilde özetlemek mümkündür:

* Personel yönetimi çalışanlara “maliyet” unsuru olarak bakar. Buna karşılık İK yönetimi insan odaklıdır; insanları “geliştirilmesi gereken kaynak” olarak görür.
* Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin isleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütülme eğilimindedir.
* Geleneksel personel yönetimine bir uzmanlık fonksiyonu olarak bakılır. Buna karşılık İK yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur. Bu nedenle de İK yönetiminde kendi bölümündeki insanları yönetme konusunda komuta yöneticilerinin rolleri üzerinde çok durulur.
* Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. Fakat İK yönetimi çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.
* Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma ve seçme, eğitme, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.
* Personel yönetimi günlük rutin işlerle uğraşırken İK yönetimi yüksek düzeyde bağlılığı olan, nitelikli bir iş gücünün geliştirilmesi yoluyla bir örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler. Bu nedenle kültürel, yapısal ve personel tekniklerinin dikkatli bir şekilde birleştirilmesini gerektirir.
* İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama, rekabet geliştirme programları ve kıyaslama (benchmarking) gibi daha yüksek düzey örgütsel meselelerle ilgili bir yaklaşım içindeki fonksiyonları ve teknikleri kapsar. Bu nedenle bu bakış açısıyla İK yönetimi, personel yönetiminden ayrılabilecek daha geniş ve farklı bir konumda durmaktadır. Bu bağlamda İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olarak;
1. İnsanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı ve
2. Örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı (dahil olduğu) söylenebilir.

### **Stratejik insan Kaynakları Yönetimi**

***Stratejik insan kaynakları yönetimi***, personelin yetkinliklerini ve davranışlarını kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten İK sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade eder.

***İK stratejisi****,* insanların uzun vadede örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde nasıl ve hangi yollar izlenerek yönetileceğini gösterir. Temel bir İK yönetimi felsefesini içeren bu yollar, daha sonra İK politikalarına, programlarına ve sistemlerine dönüştürülür. Doğal olarak bunlar, işletmenin genel stratejilerinden ve planlarından bağımsız değildirler. İşletmenin genel amaçlarına ulaşmada bütünsel bir tutarlılık sağlanması için İK stratejilerinin, politikalarının ve uygulamalarının tümü örgütün stratejik planına entegre edilerek bütünleştirilir.

### **Entelektüel Sermaye Yönetimi**

***Entelektüel sermaye***, bir işletmede var olan insani, yapısal ve ilişkisel varlıkları içerir. Bu bağlamda işletme için değer yaratma potansiyeli taşıyan maddi olmayan varlıkların tümü entelektüel sermaye kapsamına girer.

Entelektüel sermaye kavramının en temel unsurunu oluşturan ***insan sermayesi***, bir işletmede görev yapan çalışanların bilgi, deneyim, yetenek ve davranışlarından oluşmaktadır.

İnsan sermayesi örgüt üyelerinin teknik, mesleki ve iş ilgili bilgilerini, eğitimlerini, problem çözme kapasitelerini, yaşam felsefelerini, yaratıcılıklarını, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini, organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir.

***Yapısal sermaye***, entelektüel mülkiyetler ve altyapı sermayesinden oluşur.

Entelektüel mülkiyetler arasında

* Patentler,
* Telif ve tasarım hakları,
* Ticari sırlar,
* Markalar,
* Ticari saygınlık vb. sayılabilir.

Altyapı sermayesi de

* Yönetim felsefesi ve süreçlerinden,
* Örgütsel yapı ve kültürden,
* Bilgi altyapısından,
* Bilgi ve ağ sistemlerinden,
* Finansal ilişkilerden,
* İşletme değerleri, stratejileri ve yöntemlerinden oluşur.

***İlişkisel sermaye****,* müşteriler, hitap edilen pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. **Müşteri sermayesi** olarak da adlandırılan ilişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıkları içerir.

### **Yetenek Yönetimi**

***Yetenek***: Herhangi bir şeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güçtür.

Yetenekli insanlar;

* Kapasitelerini kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye,
* Kariyerlerini geliştirme fırsatlarına,
* Bir başkasının kılavuzluk etmesine ve koçluğuna,
* İş ve özel yaşam dengesinin kurulmasına,
* Esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamlarına,
* Stratejik olarak yönlendirici liderliğe,
* Sağlık olanaklarına ve
* Harici eşitliği hedef alan tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyarlar. Yetenek yönetimi onların bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmelidir.

***Ücretli Çalışanları Tanımlamak için Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması***

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

Bir işletmedeki İK yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkendir.

İK yönetiminin işletmeye faydaları,

* İşletme için bir kaldıraç görevi görebilir.
* Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilir.
* Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin değişen koşullara kısa sürede uyması mümkün olabilir.
* Etkili ik yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FAALİYET ALANLARI**

İK yönetiminin üstlendiği işlevlerin dört temel faaliyet alanı içinde gruplanması aşağıda belirtilmiştir.

1. **Örgüt, işler ve insanlar için Planlama Yapılması**

Yönetimin temel işlevleri

* Planlama,
* Örgütleme,
* Yöneltme,
* Koordine ve
* Kontrol etmedir.

Planlama, her yönetim faaliyetinin ilk işlevidir.

İK yönetiminin yerine getirimesi gereken işlevler

* **İnsan kaynakları planlaması:** İstenen yer ve zamanda, istenen sayı ve nitelikte insan kaynağının hazır bulundurulması ve var olan insan kaynağından en etkili biçimde yararlanılması sağlanır.
* **İş analizi**: Örgütte yapılmakta olan işleri ayrıntılı olarak incelemek, tanımlamak, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikleri saptamak, yeniden tasarlamak vb. Amaçlarla işler hakkında ayrıntılı bilgi toplanır.
* **İş tasarımı***:* Verimliliğin ve kalitenin artırılmasını, maliyetlerin azaltılmasını, çalışanlar açısından iş tatminin artırılmasını, daha sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılmasını sağlayacak şekilde işler yeniden düzenlenir.

İK yönetiminin örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmasıyla ilgili konuların başında Stratejik İK Yönetimi gelmektedir.

1. **İnsan Kaynakların Elde Edilmesi**

İnsan kaynaklarının elde edilmesi için yerine getirilmesi gereken işlevler:

* ***Personel bulma****:* İstenen niteliklere sahip adayların hangi kaynaklardan (iç ya da dış) bulunabileceği araştırılır. Bu adaylara ulaşılır ve işletmeye başvurmaları sağlanarak bir aday havuzu oluşturulur.

**İnsan Kaynakları Yönetimin Temel Faaliyet Alanları ve İşlevleri**

* ***Personel seçme****:* Oluşturulan aday havuzundan çeşitli yöntemler kullanılarak işe ve örgüte en uygun aday seçilir.
* ***İş yerleştirme ve alıştırma (oryantasyon):***Seçilen adaya iş teklifi yapılır, gerekli belgeler tamamlanır, sözleşmeler yapılır, işe yerleştirilir, işe ve iş ortamına alıştırılır.

Nitelikli ya da üstün yetenekli adayların elde edilebilmesi için örgüt yapısının ve kültürünün onları cezbetmesi ve bu ortamda çalışmaya isteklendirmesi gerekir.

1. **İnsan Kaynakların Elde Tutulması**

 Nitelikli insan kaynaklarının elde tutulması için aşağıdaki işlevlerin yerine getirilmesi gerekir:

* ***Ücretlendirme:***Bir kişinin çalışmakta olduğu işletmeden memnun olması için öncelikle adil ücret aldığını düşünmesi gerekir.
* ***Örgütsel bağlılığı artırma:*** Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma ve örgüt için çaba harcama isteği duyma ile örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür.

 Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırması için gereken bazı uygulama şunlar olabilir;

* + Stratejik İK yönetimi ve yüksek katılımlı uygulamalar,
	+ Seçici kadrolama,
	+ İşe alıştırma,
	+ Performans değerleme,
	+ Adil ücretlendirme,
	+ Ödüllendirme ve ek olanaklar sağlama,
	+ Eğitim,
	+ Kariyer geliştirme,
	+ Personel güçlendirme,
	+ Etkili iletişim,
	+ Sosyalizasyon.
* ***İş sağlığını ve güvenliğini sağlama:*** Çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal İyilik durumlarının en üst düzeye çıkartılması ve bu düzeyin korunması gerekir.
* ***Endüstriyel ilişkileri sürdürme:*** Tüm sektörlerde ücretli olarak çalışanların İstihdam ilişkilerinden doğan her türlü “bireysel” ve “kollektif” ilişkileri ve bu ilişki çerçevesinde oluşan çalışma koşullarının incelenmesini içerir.
* ***Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma***: Çalışanlarla ve çevreyle kurulacak sosyal ilişkiler ve işletmenin içinde bulunduğu kampüsün yönetimi de çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükselmekte ve elde tutulmalarına katkıda bulunulmaktadır.
1. **Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması**

İnsan kaynaklarının motive edilmeleri ve desteklenmeleri sonucunda performansları artması için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

* ***Performans değerleme:***Bir örgütte performansın artırılması isteniyorsa, öncelikle örgütsel performans ile bireysel ya da grup performansı arasında sağlam bir bağlantı kuran performans değerleme sistemi kurulmalı ve işletilmelidir.
* ***Ödüllendirme:*** Arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirmek (güçlendirmek) için performansı yüksek olanlar ödüllendirilmelidir.
* ***Eğitim ve geliştirme:*** Eğitim ve geliştirme faaliyetleri nitelikli insanları elde tutmayı ve performanslarını artırmayı sağlayacak şekilde yerine getirilmelidir.
* ***Kariyer planlama ve geliştirme:*** Bireysel ve örgütsel performansı artırmak İçin bireysel kariyer hedefleri ve beklentileri ile örgütün ileriye dönük ihtiyaçlarının bütünleştirildiği bir terfi ve kariyer planlaması yapılmalıdır.
* ***Disipline etme:*** Alınan önlemlere, verilen desteğe rağmen performansları sürekli düşük olanlar ve işletmedeki kurallara uymayanlar için disiplin prosedürleri işletilmelidir.
* ***İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerleme:*** İK yönetiminin tüm İşlevleriyle ilgili yaptığı çalışmaların, maliyeti ve sağladığı yararlar açısından işletmenin performansına yaptığı katkının derecesi değerlendirilmelidir.

**İNSAN KAYNAKLARI VE KOMUTA YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN DOĞAN SORUMLULUKLARI**

***Komuta yetki****,* işletmenin asıl amacıyla doğrudan ilgili faaliyetleri kapsar ve en temel yetki tipidir. Genellikle doğrudan yetki olarak ifade edilir. Genel müdür, genel müdür yardımcıları, üretim, pazarlama, finans bölümü yöneticileri komuta yetkiye sahiptirler

***Kurmay yetki***ise, işletmenin amaçlarıyla dolaylı olarak bağlantılı olan, örneğin, İK, araştırma ve geliştirme, reklam, halkla ilişkiler, muhasebe gibi faaliyetleri kapsar. Yardımcı bir yetki tipidir, emir verme hakkı içermez. Kurmay yetkiye sahip yöneticiler örgüt faaliyetlerine yardımcı olurlar, önerilerde bulunurlar ve örgütsel faaliyetleri kolaylaştırırlar.

### **Komuta Yöneticilerinin Sorumlulukları**

Komuta yöneticilerinin İK yönetimi sorumlulukları şunlardır:

* Doğru insanları seçmek ve doğru işlere yerleştirmek,
* Yeni personeli işe alıştırmak,
* Personeli yeni yapacağı iş için eğitmek,
* Her personelin iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek,
* İş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerini geliştirmek,
* İşletmenin politikalarını ve prosedürlerini belirlemek ve açıklamak,
* İşçilik maliyetlerini kontrol etmek,
* Her bireyin yeteneklerini geliştirmek,
* Sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek,
* Personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek.

**İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sorumlulukları**

İnsan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları şunlardır:

* ***Kendi bölümlerinde ve kendi hizmet alanındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek (komuta yöneticisi olarak):***İK bölümü içinde komuta yetkiyi kullanır. Personel kayıtlarını tutma, sigorta ve emeklilik işlemlerini yapma, ücretlendirme, eğitme, işten çıkartma gibi temel düzeyde gerekli İK faaliyetleri personel ya da İK bölümü tarafından yapılır. Buna ilave olarak temizlik, yiyecek-içecek, bahçe işleri, çocuk bakımı, araçların idaresi vb. gibi idari işlerin de İK bölümünde yapılması söz konusudur. Bu düzeydeki İK yönetimi daha çok bir memuriyet ve idari destek operasyonudur.
* ***İşletmenin stratejik planlarının yapılması ve uygulanması süreçlerine katılmak (stratejik ortak olarak):*** Rekabet ortamı İK yöneticisini stratejik bir iş ortağı (partneri) ve temel bir karar verici olarak görmektedir. Geleneksel personel yöneticilerinin aksine İK yöneticinin rolü, yüksek nitelikli insanlar sağlayarak ve etkili bir stratejik plan geliştirmede komuta yöneticilerle birlikte çalışarak işletmenin rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunmaktır.
* ***İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yapmak (uzman olarak):*** İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanları stratejik İK yönetimi; İK’nın planlanması; personel bulunması, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve alıştırılması; performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi; İK’n sağlığına ve güvenliğinin sağlanmasına ilişkin tüm önlemlerin alınması İK yönetimi uygulamalarının yapılmasıdır. Ayrıca tüm bu faaliyet alanlarında kullanılmak üzere teknolojiden etkili bir biçimde yararlanılması, İK bilgi sisteminin kurulması ve sürekli güncel tutulması, insan kaynaklarına ilişkin her türlü bilginin gizliliğinin güvence altına alınması eklenebilir.
* ***İşletmenin tümünde İK faaliyetlerini koordine etmek (fonksiyonel yetkili olarak):*** İK yöneticileri aynı zamanda İK faaliyetlerinin koordinatörü olarak da fonksiyon üstlenir. Bu görev genellikle **fonksiyonel kontrol** olarak bilinir.
* ***Komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak (kurmay-danışman olarak):*** Bunlara ilave olarak komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak İK yöneticilerinin en önemli görevlerinden biridir.
* ***Personeli korumak ve onları savunmak (personelin savunucusu olarak):*** İK Yöneticileri komuta yöneticilerine destek hizmeti verirken personelin tarafını tutma ve onların savunuculuğunu yapma rollerini unutmamalıdırlar.

**Komuta Yöneticileri ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ortak Sorumlulukları**

Komuta yöneticiler ile İK yöneticileri arasında zaman zaman yaşan çatışmaların sebepleri;

* Yüklendikleri görevlerin farklı olmasından,
* Farklı teknik dil kullanmalarından,
* Eğitim durumu ve yetişme farklılıklarından (ik yöneticileri genellikle sosyal bilimler, komuta yöneticiler de fen ve mühendislik eğitimi almış olurlar),
* İK yöneticilerinin devamlı olarak varlıklarını haklı göstermek çabası içinde olmalarından,
* İK yöneticilerinin yetkilerini genişletme, komuta yöneticilerinin de yetkileri koruma eğilimlerinden,
* Komuta yöneticilerinin İK yöneticilerinin uzmanlık bilgisinden yeterince yararlanamamalarından,
* İK yöneticilerinin terfilerinin (etki ve güce sahip olan) komuta yöneticilerinin onayıyla gerçekleşmesi nedeniyle kendilerini emir-komutanın baskısı altında hissetmelerinden,
* İK yöneticilerinin üst yönetime yakın olmalarından,
* İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmamalarından vb.

Söz konusu çatışma nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla bazı öneriler yapılabilir. Bu öneriler;

* Komuta ve İK yöneticilerinin birbirlerini anlamalarını sağlamak için eğitilmeleri,
* Aralarında iyi bir haberleşme sisteminin kurulması,
* Rotasyon yapılması,
* İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçları konusunda komuta yöneticisiyle ortak sorumluluk üstlenmeleri,
* Fonksiyonel yetkinin alt hiyerarşik kademelere kadar indirilmemesidir.

### **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMAK İÇİN ODAKLANILMASI GEREKEN ALANLAR**

### **İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen iç ve Dış Çevresel Unsurların izlenmesi**

Günümüzde İK yönetiminde başarılı olabilmek için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi gerekir. Bu unsurların başında küreselleşme gelmektedir.

***Küreselleşme,*** sadece ekonomik yönüyle baktığımızda küreselleşme, sermayenin dünyanın her yerinde serbestçe dolaşma olanağı elde etmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

İK yönetimini etkileyen bir başka önemli faktör de teknolojik gelişmelerdir.

Çalışanların demografik yapıları ve temel özellikleri farklılaşmıştır.

***Farklılaşma,***insanların kendi kendilerine “Bu kişi benden farklı” demeleri için kullanmaları olasılığı bulunan herhangi bir özelliktir. Bu nedenle de farklılaşma ırk, cinsiyet, renk, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi özellikleri içerir.

* **Uzun Vadeli ve Stratejik Bir Yaklaşımın Benimsenmesi**

İK yönetiminde kısa vadeli ve günlük düşünme dönemi bitmiştir. Her işletme, her kurum İK yönetiminde uzun vadeli ve stratejik düşünmek zorundadır. Ancak bu sayede İK işletmeye rekabet avantajı yaratılacak şekilde yönetilebilir. Bu bağlamda örneğin, işletmelerin birlikte çalışacakları insanları seçerken bugünün yanı sıra 5 ya da 10 yıl sonraki ihtiyaçlarını dikkate almaları gerekir.

İK yönetiminde uzun vadeli düşünmeyi gerektiren bir başka neden de İK ile ilgili olarak yapılan uygulamaların olumlu ya da olumsuz etkilerinin kısa sürede görülememesidir. Örneğin, bir işletmede personel seçme yöntemleri değiştirildiğinde, bu değişikliğin gerçek sonuçlarının anlaşılabilmesi için en az 4-5 yıl geçmesi gerekir. Ancak bu süre içinde yeni yöntemle seçilen insanların gerçekten istenen niteliklere sahip olup olmadığı tam olarak anlaşılabilir.

Stratejik yaklaşım benimseyen bir İK yönetiminin spesifik işaretleri olarak:

* İşletme için önemli bir bölüm olduğunun bilincindedir. Bu bilinçle işletmenin temel sorunlarıyla ilgili kararlara katılır.
* İç müşterileri için en iyi hizmeti ve İK bölümü personeli için en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde örgütlenmiştir. Ayrıca reaktif değil, proaktif bir ekip oluşturmuştur.
* Örgütün stratejik ihtiyaçlarına odaklanmış bir İK vizyonuna ve örgütünkilerle uyumlu bir felsefeye, misyona ve değerlere sahiptir.
* Örgütsel stratejilerle bütünleştirilmiş İK stratejilerine, İK politikalarına sahiptir ve uygulamaların tümünü bu doğrultuda yapar.
* **Ahlaki Politikaların ve Davranışların Sürdürülmesi**

İK yönetiminin ahlaki politikaları ve davranışlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

* Sağlık ve güvenlikle ilgili tüm önlemleri dikkatli bir şekilde almak, potansiyel olarak tehlike yaratan çalışma koşulları hakkında personeli bilgilendirmek, stresle ilgili hastalıklar konusunda sorumluluk almak,
* İşe alma sırasında doğru ve samimi davranmak,
* Geçerli ve güvenilir olmayan ve ayırım yaratan seçme, değerlendirme ve terfi ettirme sistemlerini kullanmaktan kaçınmak,
* Adil ücret sağlamak,
* Personel için seslerini duyurabilecekleri prosedürleri kurmak ve haklarını elde etmeleri için bir sendika çatısı altında yasal olarak örgütlenmelerini sağlamak ve
* Disiplin ya da iş gücünü azaltma durumundaki işten çıkarmalarda ve diğer bazı durumlarda adil politikalar izlemek.
* **İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçlarının Değerlenmesi**

İK işlevinin performansını ölçebilmek için şu temel soruların sorulması gerektiği söylenebilir:

* İK uygulamalarının müşterileri durumunda olanlar ya da İK uygulamalarından çıkarı bulunanlar (yöneticiler, yönetici olmayan personel, sendikalar, dış müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.) Bu İK uygulamalarının performansıyla ilgili ne düşünmektedirler?
* İK uygulamaları örgütsel performansa beklenen katkıyı sağlamakta mıdır?
* İK uygulamaları sonucunda elde edilen parasal fayda ne kadardır?
* İK uygulamaları diğer örgütlerin (başka işletmelerin İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında nasıl gözükmektedir?

İK yönetimi işlevinin performansı ölçülürken İK uygulamalarının diğer örgütlerin (başka işletmelerin) İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında nasıl gözüktüğünün bilinmesi gerekebilir. Bu teknik **kıyaslama (benchmarking)** olarak bilinmektedir.

***Kıyaslama****;* tipik olarak bir örgütün, kendi performansını aynı sektördeki farklı örgütlerden seçilmiş performans göstergeleriyle ya da sınıfının en iyisi olduğu düşünülen karşılaştırılabilir nitelikteki örgütlerle karşılaştırma yapması olarak tanımlanır.

Kıyaslamadan sağlanabilecek yararlar şunlardır:

* Bir örgütün, İK uygulamalarını diğer örgütlere ya da aynı örgütteki diğer birimlere göreceli olarak nasıl sunduğunu anlamaya yardım eder.
* Bir örgütün diğerlerinin başarılarından ve hatalarından ders almasını sağlar.
* Bir örgütteki değişimi motive edici bir araç olarak hizmet eder. Değişimin yönünü ve önceliklerini belirlemeye yardımcı olur.
* Örgütsel körlük probleminin üstesinden gelmeye yardım eder.

Kıyaslamanın temel felsefesi, “bir şeylerin yanlış olduğunu bilmiyorsanız, onları düzeltemezsiniz”dir.

### **İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI**

* **İşletmenin Genel Örgüt Yapısı içinde insan Kaynakları Bölümünün Yeri**

İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

* ***Üst yönetimin insana bakışı:*** Bir örgütte üst düzey yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şeyin hak ettiği önemi kazanamayacağı bilinmelidir.
* ***Örgüt kültürü:*** Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlardır. Paylaşılan alışkanlıklarla, geleneklerle, inançlarla, değerler ve normlar sistemiyle, yazılı politikalarla, prosedürlerle vb. kendisini gösterir.
* ***Örgütün büyüklüğü:*** Küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğu için genellikle ayrı bir İK bölümü kurulmamaktadır. Bunun yerine daha çok işe giriş-çıkış, tazminat, ücret, izinler ve özlük işleriyle ve sosyal güvenlikle vb. İlgili faaliyetler bir muhasebeci tarafından yapılabilir ya da küçük bir personel birimi oluşturulabilir. Ancak işletme örgütü büyüdükçe çalışan sayısı artar ve İK ile ilgili olarak yapılması gereken işler çoğalır ve ayrı bir bölümün oluşturulmasını gerektirir.
* ***Coğrafik yerleşim:*** İşletmenin büyüyüp farklı coğrafik bölgelerde birden fazla fabrikaya, şubeye vb. Sahip olması durumunda genellikle her bir fabrikada ve şubede ayrı ayrı İK bölümü oluşturulur. Bunun yanı sıra merkezdeki tepe yönetimde bu farklı İK bölümlerini koordine etmek üzere ayrı bir bölüm kurulmalıdır. Bu bölümlerin yöneticileri bir yandan fabrika ya da şube müdürüne bağlı olarak çalışırlarken, öte yandan merkezdeki İK koordinatörlüğünün denetimi altında olacaklardır.
* ***Faaliyetlerin yapısı:*** Faaliyetlerin yapısı ürün sayısına ve türüne, standartlaşma derecesine, kullanılan teknolojiye vb. Göre değiş Yüksek düzeyde standardize edilmiş, rutin ve çok fazla bilgi beceri istemeyen faaliyetlerin yapıldığı örgütlerdeki İK bölümünün yapısıyla, hiçbir şekilde standardize edilemeyen, siparişe dayalı, müşteri odaklı, ekip çalışması gerektiren ve yüksek düzeyde yetkinlik isteyen faaliyetlerin yapıldığı örgütlerdeki İK bölümünün yapısı birbirinden çok farklı olacaktır.
* ***Çalışanların niteliği:*** Bir örgütte çalışanların nitelikleri arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri de artmaktadır. İk bölümünün çalışanların değişen ihtiyaçlarını ve örgütten beklediklerini karşılayabilecek şekilde yapılandırılması gerekir.
* ***Sendikalaşma oranı:*** Sendikalaşmaya bağlı olarak işçi-işveren ve sendika ilişkileri önem kazanmaktadır. Özellikle sendikal hakların sağlanması ve toplu pazarlıkların yapılması gibi önemli endüstriyel ilişkiler görevi İK bölümünündür.

### **İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi**

İşletmenin çalışan sayısı arttıkça İK bölümü de büyüyecektir. Genel kabul gören bir oran 1:100’dür. Yani, 100 personele bir İK uzmanı istihdam edilecektir.

İK bölümlerinde genellikle İK üst düzey yönetimi, İK yöneticisi, İK uzmanları ve İK destek personeli çalışır.

* ***İK üst düzey yönetimi:*** Bir işletme örgüt yapısı içinde İK bölümünün yeri belirlenirken öncelikle İK üst düzey yönetiminin, bir başka deyişle İK yönetiminden birinci derecede kimin sorumlu olacağının saptanması gerekir. Bu kişinin unvanı İK direktörü, İK koordinatörü, genel müdür yardımcısı, İK yöneticisi ya da müdürü olabilir. Bu kişi İK yönetimiyle şirket politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan sorumludur. İK üst düzey yöneticisinden, örgüte yön verilirken İK yönetimi fırsatlarının ve sınırlılıklarının dikkate alınmasını sağlaması ve personel faaliyetlerini etkileyen ya da etkileyecek amaçları genel örgütsel amaçlar arasına sokması beklenir.
* ***İK yöneticisi:*** Çeşitli fonksiyonel alanlara yayılmış olan programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmandır. İK yöneticisi, İK müdürü, personel müdürü, personel ve idari işler müdürü ya da şefi gibi unvanlar alırlar. İK yöneticisinin genellikle İK yönetiminin tüm alanları hakkında bilgili olması beklenir. Çünkü bu kişi örgütteki İK politikalarını belirleyecek, stratejileri uygulayacak ve İK ile ilgili konularda komuta yöneticilerine danışmanlık yapacak, onlara öneriler sunacak üst düzey bir kişidir. İK yöneticisinin bir diğer rolü, bağımsız bir bölüm olan İK bölümünün başında olmak ve bu bölümü yönetmektir. İK yöneticisi deneyimli bir profesyoneldir. Bu kişi genellikle aynı örgütün değişik bölümlerinde ya da başka örgütlerde çeşitli uzmanlık pozisyonlarında hizmet vererek bilgi, beceri ve deneyim kazanmıştır.
* ***İK uzmanı:*** İK uzmanlığı işleri genellikle İK yönetimi kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonlardır. Örneğin; sistem uzmanı, görüşmeci, ücret analisti, iş analisti ve eğitimci gibi unvanlarla anılırlar. İk bölümüne yeni girmiş bir kişi görüşmeci olarak işe başlayabilir, belli bir bölgedeki üniversiteden aday bulmayla ilgili işleri koordine etme işine terfi edebilir ve daha sonra da ülke genelinde, tüm üniversitelerden aday bulma işlerine nezaret etme işine ilerleyebilir. Daha küçük bir işletmede bir uzman İK bölümündeki 2 ya da 3 uzmandan biri olarak çalışabilir. Bu durumda uzman aynı gün içinde örneğin; yeni işe başlayan personel için bir işe alıştırma programı hazırlama, adaylarla ön görüşme yapma, sözleşme yapmak için gerekli bilgileri toplama ya da diğer işletmeleri telefonla arayarak bazı pozisyonların ücretleriyle ilgili araştırma yapma gibi her işten bir miktar yapabilir. İk uzmanları genellikle işletme ve endüstriyel ilişkiler alanında ya da örgütsel psikoloji, istatistik, eğitim iletişimi, eğitim alanlarında öğrenim görmüş olmaktadırlar.
* ***İK destek personeli:*** İK destek personeli arasında memur, sekreter, bilgisayar operatörü, bilgisayar programcısı, hizmet personeli vb. Sayılabilir. Bu kişiler bölümdeki işleri kolaylaştırırlar ve destek sağlarlar. Örneğin, bir personel Memurunun işinin kapsamında; işe giriş ve çıkış işlemleri sırasında personel özlük işlemlerinin yapılması, bu tür bilgilerin güncellenmesi, çalışanların yasal mevzuatla ilgili tüm işlemlerinin izlenmesi, SSK, Çalışma Bakanlığı, Bölge Çalışma Müdürlüğü, iş Kurumu bildirimlerinin hazırlanması, ücret ödemelerinin düzenli ve hatasız biçimde yapılabilmesi amacıyla performans bilgilerinin kontrol edilerek bordroya aktarılmasının sağlanması ve bordroların bastırılması vb. Yer alır. Bu kişilerin, iş tanımlarına uygun gereklilikleri karşılayacak niteliklere sahip olmaları gerekir.

### Kendimizi Sınayalım

* 1. İnsan kaynakları bölümleri tarihsel gelişim süreci içinde ilk önce aşağıdaki görevlerden hangisini üstlenmiştir?
		1. Sendikalarla ilişkileri sürdürmek
		2. Çalışanların şikayetleriyle ilgilenmek
		3. **İstihdama ilişkin kayıtları tutmak**
		4. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin çalışmalar yapmak
		5. Örgüte rekabet avantajı sağlamak
	2. İnsan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi aşağıdaki tarihlerden hangisine rastlamaktadır?
		1. 1960’lara
		2. 1970’lere
		3. **1980’lere**
		4. 1990’lara
		5. 2000’lere
	3. Çalışanların istenen çalışma koşullarını pekiştirmek için aşağıdakilerden hangisinin yapılması gerekir?
		1. İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerleme
		2. Disipline etme
		3. Endüstriyel ilişkileri sürdürme
		4. Sosyalizasyon
		5. **Ödüllendirme**
	4. Aşağıdakilerden hangisi bir örgütte görev yapan yöneticilerin hepsi aynı zamanda insan kaynakları yöneticisi olduğu görüşüne katılmaz?
		1. Yetenek yöneticisi
		2. İnsan kaynakları yöneticisi
		3. Entelektüel sermaye yöneticisi
		4. **Personel yöneticisi**
		5. Stratejik insan kaynakları yöneticisi
	5. İnsan kaynakları yöneticileri komuta yetkilerini aşağıdaki durumlardan hangisinde kullanır?
		1. **Kendi bölümlerindeki ve hizmet alanlarındaki faaliyetleri yönlendirirken**
		2. İşletmenin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine katılırken
		3. İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yaparken
		4. İşletmenin tümünde insan kaynakları faaliyetlerini koordine ederken
		5. Komuta yöneticilere servis verirken
	6. Günümüz örgütlerinde çalışanların demografik yapılarının ve temel özelliklerinin önceki yıllara göre değişmiş olması aşağıdakilerden hangisinin yönetimini önemli hale getirmiştir?
		1. Performansların
		2. **Farklılıkların**
		3. Kariyerlerin
		4. Teknolojinin
		5. Örgütsel stratejilerin
	7. Aşağıdakilerden hangisi bir toplum içinde insanların uymaları gereken kuralları ve ilkeleri belirler?
		1. Strateji
		2. Taktik
		3. Politika
		4. **Ahlak**
		5. Prosedür
	8. Bir örgütte aşağıdakilerden hangisinin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şey hak ettiği önemi kazanamaz?
		1. **Üst yönetimin**
		2. İnsan kaynakları yöneticisinin
		3. Danışmanların
		4. Teknik personelin
		5. İşçilerin
	9. Bir örgüt yapısı içinde insan kaynaklarına yeterince önem verilip verilmediğinin en önemli göstergesi aşağıdakilerden hangisidir?
		1. Kaç yıldan bu yana varlığını sürdürdüğü
		2. Görevlerinin çokluğu
		3. Çalışan sayısı
		4. Yöneticisine verilen unvan
		5. **Tepe yönetime yakınlığı**
	10. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetimi ile şirket politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan sorumludur?
		1. İnsan kaynakları yöneticisi
		2. **İnsan kaynakları üst düzey yöneticisi**
		3. İnsan kaynakları uzmanları
		4. İnsan kaynakları destek personeli
		5. Finansmandan sorumlu genel müdür yardımcısı