

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KONULAR

- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş Analizi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Personel Bulma-Seçme
- Oryantasyon
- Personel Eğitimi
- Kariyer Yönetimi
- Performans Değerleme
- Ücret Yönetimi
- İş Değerlemesi
- Disiplin
- İş Sağlığı Güvenliği
- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar:

- Fiziksel kaynaklar
- Finansal kaynaklar
- İnsan kaynakları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KAVRAMI VE TANIMI

- Personel Yönetimi: personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemeleri gibi sorumlulukları dikkate almıştır. Bu fonksiyonların aralarında nasıl bir etkileşimin olduğuna dikkat edilmeksizin yerine getirilmişlerdir.
- Günümüzde bu görüşün yerini artık insan kaynakları yönetimi kavramının aldığını görmekteyiz.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI

İKY, örgütün insan kaynakları ihtiyacını değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağladığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Konusu insandır, örgütteki tüm çalışanları kapsar.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

- Endüstri Devrimi
- 1911 Bilimsel Yönetim Hareketi
- 1911-1930 Personel Departmanı
- 1930-1970 Çalışanların karar almaya katılmaları, sendikalaşma, çalışan devir hızı gibi konular önem kazanmaya başlamıştır.

İKİ UYGULAMALARININ GELİŞMESİNE KATKI SAĞLAYAN OLAYLAR

1. Fabrika Sistemi
2. Kitle Üretim Sistemi
3. Endüstriyel/Örgütsel Psikolojinin Katkıları
4. Hawthorne Araştırmaları
5. Beşeri İlişkiler Yönetimi
6. Davranış Bilimlerinin Katkıları
7. Yasal Düzenlemelerdeki Artışlar
8. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Artan Uzmanlaşma

1- FABRİKA SİSTEMİ

- Mekanik gücün gelişmesi, üretimde fabrika sisteminin doğmasına neden olmuştur. Kamusal ilgi çoğu kez sağlıksız ve tehlikeli olan çalışma şartları üzerine toplanmıştır.
- 1880'li yılların sonunda bazı ülkelerde kadınlar ile çocuk yaştaki çalışanlar için çalışma saatlerini, çalışanların min. Ücret düzeylerini, sağlık ve güvenliklerini etkileyen çalışma şartlarını düzenleyen yasalar yavaş yavaş kabul edilmeye başlanmıştır.
- İstihdam şartları gelişmeye, ilerlemeye ve iyileşmeye başlamıştır.

2- KİTLE ÜRETİM SİSTEMİ

- Bu sistem ile birlikte üretim tekniklerinde ilerlemeler meydana gelmiş, emek tasarrufu sağlayan makine ile ekipmanların kullanımını mümkün olmuştur.
- Yüksek maliyetler ile ücret oranlarındaki artışlar iş örgütlerini, emeği ve üretim olanaklarını çok daha etkin bir biçimde kullanmanın yöntemlerini aramaya itmiştir.
- TAYLOR (BİLİMSEL YÖNETİM), zaman etütleri ve diğer kaynaklardan toplanan objektif veriye dayalı kesin ve net performans standartlarının gerekliliğini belirtmiştir. Bu standartlar, nitelikli çalışanları finansal açıdan ödüllendiren, verimsiz olanları da elimine eden bir esasa dayalıdır.

3- ENDÜSTRİYEL/ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİNİN KATKILARI

- Hugo Münsterberg (Psikoloji ve Endüstriyel Psikoloji)
- Çalışanların seçiminde, eğitiminde ve etkinliğinde katkısının olabileceğine dikkat çekilmiştir.
- Günümüzde endüstriyel psikoloji, alanı genişletilmiş ve psikolojinin önemli alanlarından birisi haline gelmiştir.

4- HAWRHORNE ARAŞTIRMALARI

- Fiziki çevre şartlarının çalışanların verimleri ile yorgunlukları üzerindeki etkilerini belirlemeye dönük çalışmalardır.
- Araştırmalar devam ederken, verimlilik üzerinde sosyal çevrenin fiziksel çevreye eş değer hatta ondan çok daha yüksek bir etkiye sahip olabileceği keşfedilmiştir.
- E. Mayo ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalar ile, çalışanların verimliliklerinde bir takım sosyo-psikolojik faktörlerin önemli rol oynadıklarını ortaya koymuşlar ve örgütsel verimliliğin artırılmasında işe değil çalışana önem verilmesinin gereğini savunmuşlardır.
- Bu çalışmalar, çalışanları motive edecek çok daha duyarlı yöntemleri bulmak ve işyerini insancılaştırmaya dönük çabalara teşvik etmiştir.

5- BEŞERİ İLİŞKLER HAREKETİ

- Bu hareket, tüm dikkatleri, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar ile çalışanların performans ve davranışları üzerinde ki informal grupların sahip olabileceği etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Yine bu hareket, yöneticilerin, astların duygu ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olabilmek için iletişimlerini geliştirmelerinin gereğine dikkatleri toplamıştır.

6- DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN KATKILARI

- Davranış bilimi sadece psikoloji, sosyoloji ve antropolojiden oluşan geleneksel bir disiplin olmayıp ekonomik amaçlara da yönelmiştir.
- Davranış bilimleri, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların katılımını ve gruplardan faydalanmaya önem verir.

7- YASAL DÜZENLEMELERDEKİ ARTIŞLAR

- 1930'lu yılların öncesinde işverenlerin çalışanlar ve sendikalar ile olan ilişkileri oldukça sınırlı yasal düzenlemelere tabi iken, 1930'lu yıllarda yaşanan bunalımların neden olduğu sosyal reforma dönük politik baskılar bu tür ilişkileri düzenleyen yasama faaliyetlerine neden olmuştur.
- 1935 yılından sonraki yasal düzenlemeler, genel olarak tüm İK fonksiyonlarının performanslarını etkileyecek bir noktaya ulaşmıştır.

8- İK FONKSİYONLARINDA ARTAN UZMANLAŞMA

- İlk başlarda İKY, yönetsel personel tarafından yerine getirilen fonksiyonlar olup bunlar, personel kiralama, işe alma, işten çıkarma ve çalışan ile ilgili kayıtları tutma ile sınırlıydı.
- Daha sonra çalışma saatleri ve ücret ile ilgili düzenlemeleri yapacak büro çalışanları istihdam edilmeye başlandı.
- 1940'lı yıllarda ise personel departmanları kurularak belirli eğitim ve tecrübesi olan bireyler istihdam edilmeye başlandı.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

- İKY uygulamaları, kurumun diğer fonksiyonlarının faaliyetlerini çok daha etkin hale getirecek ve örgütün karlılığına doğrudan katkıda bulunacak bir araç olarak görülmektedir.
- İKY uygulamaları, rekabet avantajı sağlamada anahtar bir rol oynamaktadır.
- İKY'nin önemini artıran diğer konular;
 - *Küreselleşme
 - *Kalite ve toplam kalite yönetimi
 - *Sosyal Durum
 - *Yüksek performanslı iş (çalışma) sistemleri

Personel Yönetimi ve İKY'den Farkları



Bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes **personel** kavramı içinde yer alır.

MAVİ YAKA

BEYAZ YAKA

ALTIN YAKA

Personel Yönetimi

- **Tarihsel gelişim içinde personel bölümü** ilk önce sadece kayıt tutan bir bölüm olarak kurulmuştu. Personel bölümlerinin temel görevi istihdama ilişkin kayıtları tutmak, istihdam ilişkilerini sağlamak ve sürdürmektir.
- **1930'lu** yıllarda çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılan personel bölümüne;
- **İşe alma, atama , terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme** görevleri verilmiştir.
- **II. Dünya Savaşı'ndan** iş gücü kıtlığıyla başa çıkabilmek ve çalışan verimliliğini yükseltmek amacıyla; **Endüstriyel psikoloji** alanında çalışmalar yapıldı.
- Ücret adaleti sağlanmasına önem verildi, yan ödemeler getirildi böylelikle personel bölümleri görevlerine;
 - İşletmeye eleman kazandırmak
 - Mevcut çalışanları işletmeye bağlı kılmak eklendi.
- **1970'lerde endüstriyel ilişkiler** fonksiyonu eklendi.

Personel Yönetimi ile İKY arasındaki temel farklar:

PERSONEL YÖNETİMİ	İK YÖNETİMİ
Çalışanlara maliyet unsuru olarak bakar	İnsan odaklıdır ve insanları geliştirilmesi gereken kaynak olarak görür
İş odaklı	İnsan odaklı
Kısa vadeli iç planlama	Uzun vadeli stratejik planlama
Operasyonel faaliyetler (Belirgin bazı konular üzerine odaklıdır)	Danışmanlık hizmeti (Tüm personel meseleleriyle ilgilenir)
Günlük rutin işlerle uğraşır	Örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan

İKY'nin Personel Yönetiminden Farklı Olarak;

- a. İnsanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı
- b. Örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı (dahil olduğu) söylenebilir.

Stratejik İnsan 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.
- İnsan kaynaklarından rekabette bir avantaj elde etmede ve bu avantajı artırmada kullanılabilecek önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda İK uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasında bağlantı kurulur.

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 işle 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, işletme değerleri, stratejileri ve yöntemlerinden vb. oluşur.

- **İlişkisel sermaye**, müşteriler, hitap edilen pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- 1) Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
- 2) İş gören beklentilerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması
- 3) İş hayatının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak

Katkıları

- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek işletme için yatırım ve karlılık getirir
- Firmaya sürekli gelişim olanaklar sağlar
- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur
- Değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur

İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Temel Faaliyet Alanları	Temel İşlevler
Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması	İnsan kaynakları planlaması
	İş analizi
	İş tasarımı
	Stratejik ortaklık
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi	Personel bulma
	Personel seçme
	İşe yerleştirme
	İşe alıştıırma ve sosyalizasyon
İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması	Ücretlendirme
	Örgütsel bağlılığı artırma
	İş sağlığını ve güvenliğini sağlama
	Çalışma ilişkilerini sürdürme
	Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma
Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması	Performans değerlendirme
	Ödüllendirme
	Eğitim ve geliştirme
	Kariyer planlama ve geliştirme
	Disipline etme
	İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ



1. İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

2. İş Analizi ve Tanımları: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

3. İşgören Bulma ve Seçme: Öncelikle işin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, deneme, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: Mevcut personelin daha iyi verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

5. Performans Değerlemesi: Çalışanların belirli bir dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

6. İř Değerlemesi ve Ücretlendirme: Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörlerde göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

7. Endüstriyel İlişkiler: Bir ülkedeki sanayi işletmelerinin çalışma koşullarının belirlendiği bir düzeni ifade eder. Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

8. İş Güvenliği ve İş Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

9. Bilgi Sistemleri: İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanır.

10. Özlük işleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma gibi bürokratik ve operasyonel işlemler yapılır.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI

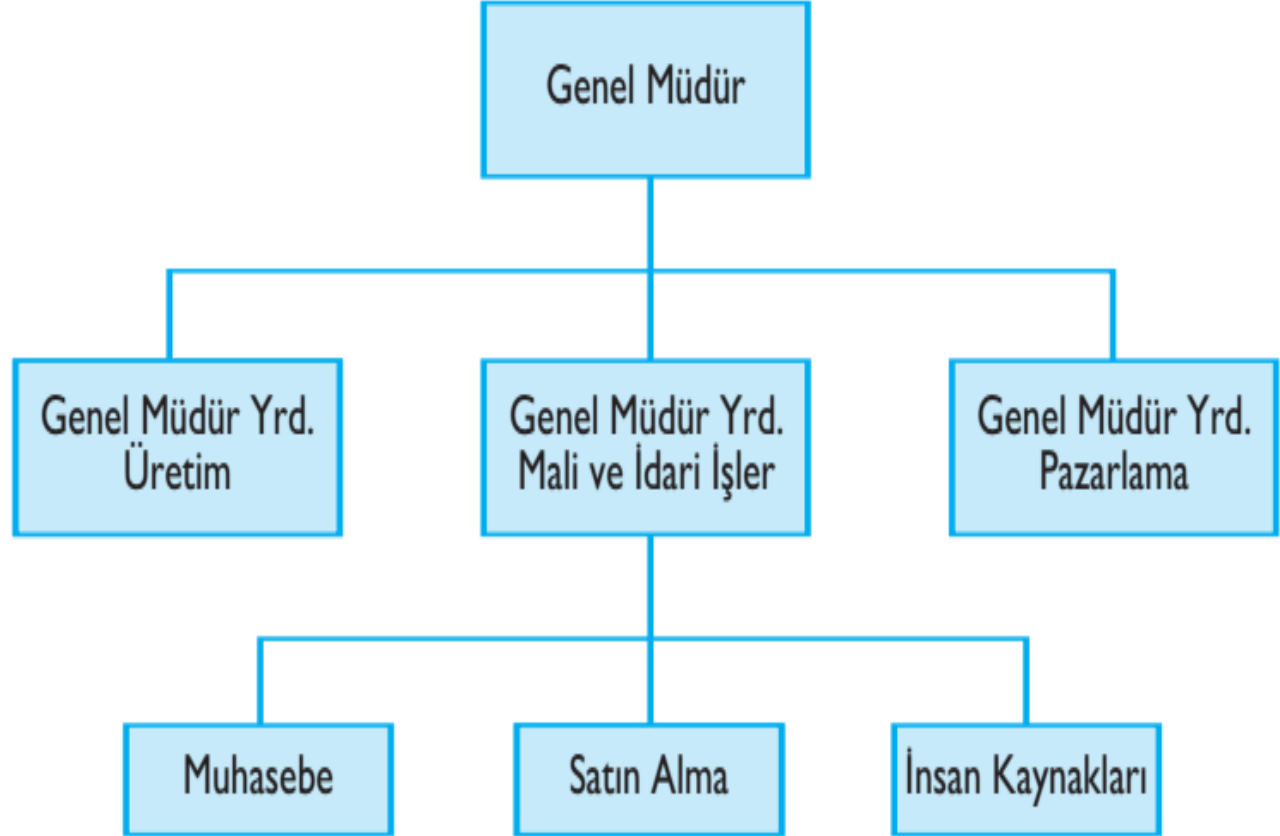
İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler;

- **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.

- **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.
- **Faaliyetlerin yapısı:** Faaliyetlerin yapısı ürün sayısına ve türüne, standartlaşma derecesine, kullanılan teknolojiye vb. göre değişir.
- **Çalışanların niteliği:** Bir örgütte çalışanların nitelikleri arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri de artmaktadır.
- **Sendikalaşma oranı:** Özellikle sendikal hakların sağlanması ve toplu pazarlıkların yapılması gibi önemli endüstriyel ilişkiler görevi İK bölümününündür.
- **Örgütün büyüklüğü**

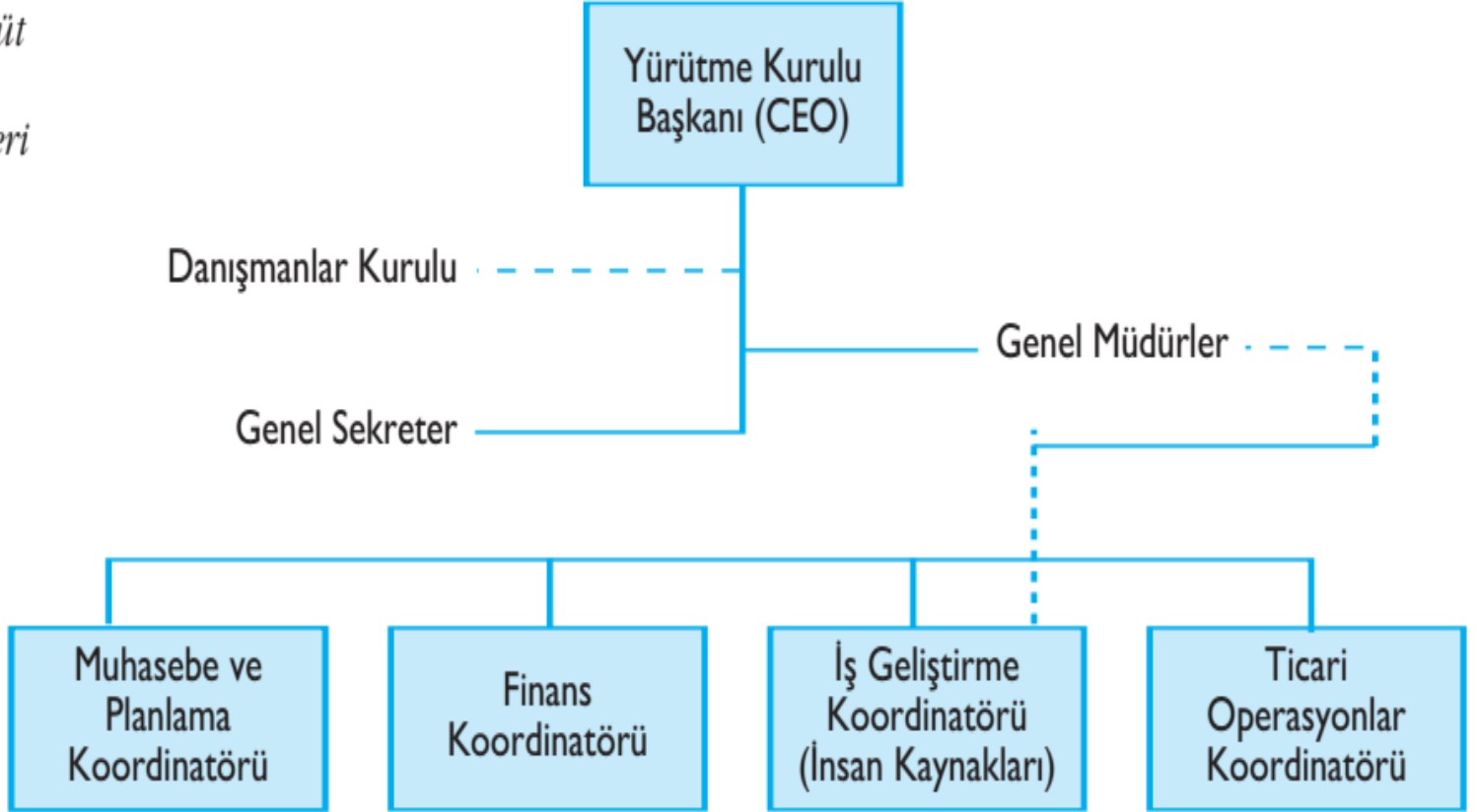
Şekil 1.1

*Orta Büyüklükte
Bir Örgüt
Yapısında İK
Bölümünün Yeri*

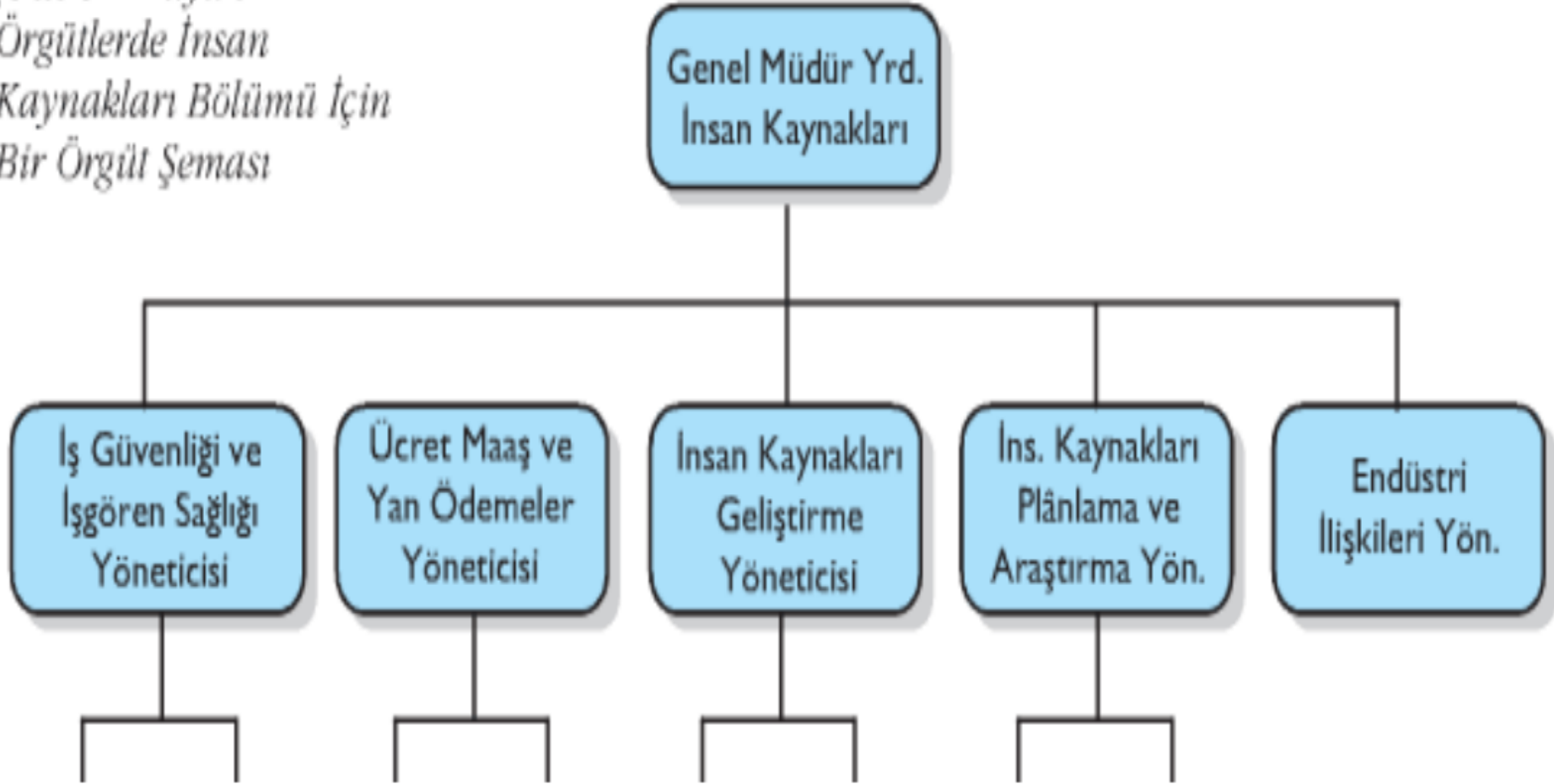


Şekil 1.2

*Büyük Bir Örgüt
Yapısında İK
Bölümünün Yeri*

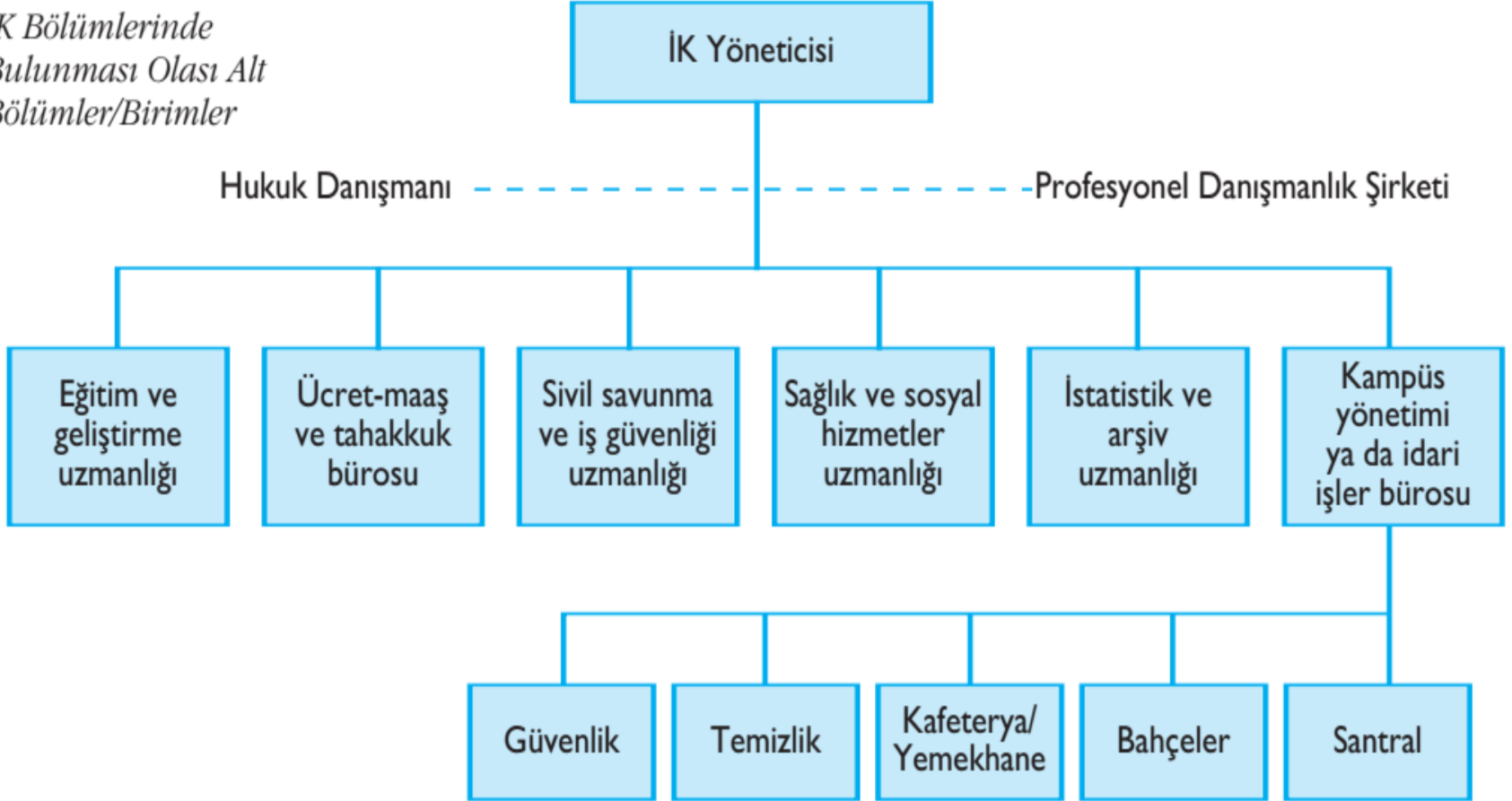


Şekil 8.1 Büyük Örgütlerde İnsan Kaynakları Bölümü İçin Bir Örgüt Şeması



Şekil 1.3

İK Bölümlerinde
Bulunması Olası Alt
Bölümler/Birimler



İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler

- **Verimlilik İlkesi:** Üretimde kullanılan kaynaklar (girdi) ile bu kaynaklardan elde edilen çıktılar arasındaki oransal ilişkidir.
- **İnsan Davranışı İlkesi:** Ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlemesidir.
- **Eşitlik İlkesi:** Çalışanlar elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeden işe alım ve işten uzaklaştırmaya kadar her faaliyette eşitlik ilkesine uygun hareket edilmelidir.
- **Güvence İlkesi:** Çalışanlar ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve buna bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister.

- **Açıklık İlkesi:** İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır denilebilir. İzlenecek politikanın oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm çalışanların destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Bu ilkenin uygulanması yazılı ve sözlü açıklamalarla gerçekleştirilir. Bu amaçla, işletme içi gazete, dergi, afiş, yeni girenlere verilecek el kitapları, duyurular, toplantılar düzenlenebilir.
- **Gizlilik İlkesi:** Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta çelişkili görülebilir ancak özellikle muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanması gerekir. Özellikle personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri, değerlemeleri, disiplin cezaları kişiye özel olarak gizli tutulmalıdır.

- **Katılımcılık İlkesi:** İş görenleri işe alırken bilgi ve yeteneklerini göz önünde bulundurmakla birlikte, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.
- **Halef Yetiştirme İlkesi:** Her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir.
- **Kariyer İlkesi:** İş görenleri işe alırken bilgi ve yeteneklerini göz önünde bulundurmakla birlikte, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.