

UZOM

ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ  
UZAKTAN EĞİTİM MERKEZİ

Medya Ve İletişim Önlisans Programı

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

*Fırsatlar Sunar*



Ünite 1

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ

Öğr. Gör. Mustafa ÖCAL

## İÇİNDEKİLER

<b>1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. İnsan Ve Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş .....	5
1.1.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklar .....	5
1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? .....	6
1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlgili Alanları .....	7
1.1.6. İky'nin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar .....	8
1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları .....	8
<b>1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLENMESİ.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Yerini Etkileyen Faktörler .....	11
1.2.2. İnsan Kaynakları Departmanının İç Örgütlenmesi.....	14
1.2.3. İnsan Kaynakları Ve Komuta Yöneticilerinin Sorumlulukları .....	14
1.2.4. Komuta Yöneticileri İle İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ortak Sorumlulukları .....	16
1.2.5. Komuta Yöneticileri İle İk Yöneticilerinin İşbirliği .....	17
1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Etmenler .....	17
1.2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenler .....	21
1.2.8. İK Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevresel Unsurların İzlenmesi.....	21
<b>1.3. KAYNAKÇA .....</b>	<b>22</b>



## 1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kamu ya da özel tüm örgütler; ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere birey ya da grup faaliyetlerinin bilinçli bir biçimde eşgüdümlemesi sistemi olarak tanımlanabilir. İşte bu örgüt sistemi içinde, ortak amacı gerçekleştirme süreci yönetim olarak adlandırılır. Gerek yapı olarak örgüt, gerekse onun ayrılmaz bir parçası olan yönetim sürecinin tanımından da anlaşılacağı üzere, örgütün ve yönetimin ana ögesi insan ve insanların oluşturduğu gruplardır. Amaçları başarabilmek için yönetici, bazı temel işlevleri yerine getirmek zorundadır. Bunlara yönetimin ya da yöneticinin işlevleri denilmektedir.

### Bu işlevler şunlardır:

1. **Planlama:** Amaç ve standartları koyma; kural ve usuller geliştirme; gelecekte olabilecekleri öngörme ve amaçları başarmak için gerekli araçların kararlaştırılması.
2. **Örgütleme:** her asta belirli görevler verme; bölümlere ayırma; astlara yeti ve sorumluluk verme; yetki ve iletişim kanalları belirleme; astların işlerini eşgüdümleme.
3. **Yönelme:** Diğer kişiler aracılığı ile işin yapılmasını sağlama; onları etkileme, morallerini yükseltme ve güdüleme.
4. **Eşgüdümleme-Uyumlaştırma(Coordination):**Bir işbirliği sistemi olan örgütün işleyişinde, uyumsuzluklara ve düzensizliklere yer vermeden örgüt bütünlüğünü sağlamak ve buna süreklilik kazandırmak, eşgüdümleme adını alır. Örgütü oluşturan birbirinden farklı tüm bölüm ve birimlerin güvenlerini yerine getirirken birbiriyle de uyum içinde olmaları durumunda örgütün başarısından söz edilebilir.
5. **Denetim:** Satış kotları, kalite standartları, üretim düzeyi gibi standartları belirleme; sonuçları bu standartlarla karşılaştırma ve varsa sapmaları düzeltici önlemleri alma ve düzeltme eylemine geçme.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyaç duyar. **Bu kaynaklar 3 başlıkta toplanır:**

1. Fiziksel kaynaklar (makine, ham madde...)
2. Finansal kaynaklar (öz sermaye, kar...)
3. İnsan kaynakları

Başarı için bu kaynakların her biri önem taşırken günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlama olasılığı en yüksek olanı insan kaynağı ve bu kaynağın nasıl yönetileceğidir.

İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından insan faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı ile ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.

**İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların verimlilik ve etkinliğini sağlayabilmesi için şu iki temel amacı ilke edinmesi gerekir:**

- İşletmede görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye katkılarını en üst düzeye çıkarmak,
- İşletmede görev yapan kişilerin yaptıkları işten doyuma ulaşmalarını sağlamak.

### 1.1.1. İnsan Ve Yönetimin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynağının önem kazanmaya başlamasındaki en önemli tarihsel gelişme; 1768'de James Watt'ın Buhar Makinesi icadı ile başlayan Sanayi Devrimi (18. yüzyıl)'dir.

Çalışma hayatında bir milat olarak nitelenebilecek bu önemli gelişme ile fabrikalaşma ve kitle üretimine geçiş söz konusu olmuş; toplumların ekonomik, siyasi ve kültürel yapılarında köklü değişimler oluşmuştur.

İşletmede(Fabrikada) çalışanlar için önceleri iş gücü, insan gücü, daha sonraları da personel sözcükleri kullanılmıştır.

1930'lu yıllarda sendika yasaının çıkması işletmelerin, sendikalarla ilişkilerinin düzenlenmesine ayrı bir önem verilmesine neden olmuştur. İşe alma, atama, terfi, ücret, işten çıkarma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevi personel yönetimi bölümüne verildi.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu iş gücü kıtlığıyla başa çıkabilmek için ve çalışanların verimini yükseltebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapıldı ve sonuçları uygulanmaya başlandı. Bunun etkisiyle ücret adaletini sağlamaya daha çok önem verildi.

İnsan kaynakları kavramı, 1980'li yıllarda personel kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır.

Endüstriyel ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle, bu fonksiyonlar olgunlaşmaya başladı. 1980'lerden itibaren çoğu benzer teknolojiyi kullanan işletmelerin başarılarında fark yaratan en önemli unsurun insan olduğu farkedildi.

Personel yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır. Personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Personel yönetiminin sadece personelin örgütle ilgili işlemlerinin dikkate alındığı yapı-sından farklılaşma yaşanarak, bireyin her türlü problemi, eğitimi, geliştirilmesi ve kariyer planlamasını yapılması gibi pek çok örgütsel stratejilerin uygulanmaya başlandığı modern personel yönetimine (insan kaynakları yönetimine) ile sınırlı kalmamakta tüm organizasyon kademeleri ile koordinasyon içinde olan bir yapıya bürünmektedir.

1990'lı yıllarda bu ifade yerini stratejik kaynak, entelektüel sermaye, insan sermayesi gibi ifadelere bırakmıştır.

**Günümüzde ise artık işletme çalışanlarına kaynak olarak değil;** cazibeli(al benili) hale getirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gereken yetenekler olarak bakılmaktadır.

### 1.1.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

**İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı için;**

- Personel Yönetiminin güncellenmiş ifadesidir demek yanlış olmaz.
- Ancak eksik kalır.
- Bugün personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve işgören yönetimi kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir.
- Fakat personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasında farklılıklar vardır.
- İnsan faktörünün örgütlerde verimlilik konusunda öneminin kavranması personel yönetimi anlayışını insan kaynakları yönetimi anlayışı şekline dönüştürmüştür.
- Personel yönetimi; yalnızca işgörenlerin özlük hakları gibi bazı işlerinin yapıldığı, örgüt içerisinde işgören ilişkilerini düzenleyen bir birim olarak görülürken,
- İnsan kaynakları yönetimi; örgütün stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi gibi işlevlerin yanı sıra örgüt dışından işgören bulma, seçme, eğitme, işgören verimliliğini artırma gibi faaliyetleri de yapmaktadır.
- İnsan kaynakları yönetimi insan unsurunu örgütün merkezine koymuş ve onu ön plana çıkarmış bir anlayıştır. İnsan unsurunun bugün ve uzak gelecekte işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlayacak yegane sermayesi olarak değerlendiren bir anlayıştır.
- Burada insan kaynağını elde etme, elde tutma, geliştirme, en verimli şekilde değerlendirme ve gerekirse iş sözleşmesine son verme(İşten çıkarma) şeklinde izlenecek bir yol ile örgütün amaçlarına ulaşması düşüncesi hakimdir.

### 1.1.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklar

- Personel yönetimi iş odaklıdır. İKY ise insan odaklıdır.
- Personel yönetimi anlayışı insanı bir maliyet unsuru olarak görür. İKY ise, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakar.
- Personel yönetimi çalışanlarla ilgili mali ve hukuki ilişkileri içeren bir bölüm niteliğindedir. Bu niteliği ile İKY'nin önemli bir parçasıdır.
- Personel yönetimi daha çok yönetici olmayan çalışanlarla ilgilidir. İKY ise örgütte yönetici olan olmayan her çalışanın işbirliği içerisinde faaliyetleri yürütmesi ve örgütsel performans en yüksek katkıyı sunması esas alınır.

- Personel Yönetimi kısa vadeli ve günlük işlerle uğraşır. İKY uzun vadeli, stratejik bir anlayışla hareket eder.
- Personel yönetiminin etkili olması, önceden belirlenmiş personel politikalarının başarıyla uygulanmasıyla ölçülür. İKY'nin başarısı, örgütsel performansın artması anlamındadır.

### 1.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir?

1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan yeni gereksinimlere ve insana bakış açısındaki bu değişme paralel olarak personel yönetimi içerisinde de değişimler yaşandı ve işletmelerin pek çoğunda personel yönetimi tabelaları İK yönetimi olarak değiştirilmeye başlandı. Dünyadaki gelişmelerinde etkisiyle özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Türkiye'de de İK yönetiminde değişimler oldu. İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık alanı olduğu bilinci yaygınlaştıkça, pek çok işletmede etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmeye başlandı.

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 gerçekleştirilmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Bunun yanı sıra insan kaynakları yönetimi çerçevesinde örgütte insan odaklı bir kültür geliştirilmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri, bir yandan kendi işlevlerini yerine getirirken öte yandan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapmalı ve tüm yöneticilerin aynı zamanda insan kaynakları yönetimi anlayışını geliştirmelerini sağlama görevlerini de üstlenmelidirler.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi işlemidir.

İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idari bir yapı içerisinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir yönetim anlayışıdır.

İKY, bir işletmede iş gücünü etkin bir şekilde oluşturmak, geliştirmek ve devam ettirmek için, kanuni çerçevede ve çevre şartlarına uygun bir biçimde ortaya konan faaliyetlerin bir bütünüdür.

İKY, bir organizasyonun, vizyon ve misyon doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu iş gücünün en optimal bir biçimde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plân, program ve stratejilerin uygulanmasıdır. İşletme içindeki çalışanlarla ilgili program, yöntem, yönetmelik ve süreçleri geliştirme, uygulama ve değerlendirmeye ilgili bir alan olan İKY, malî ve maddî kaynaklara ek olarak, insan kaynağının da doğru yönetilmesi ile uğraşan bir disiplindir.

**İKY'nin İşlevleri şu şekilde sıralanabilir: (Erdal Ünsalan-Bülent Şimşeker-İşletme Yönetimi I-II, s.270)**

- İnsan kaynaklarının planlanması,
- İş analizi, iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmesi,
- İş gören bulma ve seçimi,
- İşe alıştırma ve işgören eğitimi,
- İşgörenin motivasyonunun sağlanması,
- İşgören performans değerlemesi,
- İş değerlendirme ve ücret yönetimi,
- İş ilişkileri.

**Bu işlevler farklı kaynaklarda farklı şekillerde de ifade edilmektedir:**

- İnsan kaynakları politikasının tespiti
- Personel organizasyonu
- İnsan kaynakları plânlaması
- Performans yönetimi
- Ücret yönetimi
- Eğitim yönetimi
- Motivasyon yönetimi
- Kalite yönetimi
- Bilgi yönetimi
- Vizyon yönetimi

**1.1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlgili Alanları**

- İKY'nin kavramsal içeriği ve tarihsel gelişimi
- İKY ve personel yönetiminin karşılaştırılması
- İKY'nin sistemi, politikası ve örgütlenmesi
- İKY'nin görev ve hedefleri
- İş analizi ve iş tanımlamaları ve gerekleri
- İnsan kaynakları plânlaması
- İnsan kaynakları temini ve seçimi
- Psiko teknik: psikolojik ve beceri testleri
- Meslekî kariyer
- İKY'de eğitim ve geliştirme teknikleri
- Performans değerlendirme
- İş değerlendirme
- Örgütsel davranış
- Liderlik
- Motivasyon
- Etkin iletişim
- Sendika

- Yönetim münasebetleri
- İşyerinde katılımcı yönetim
- Ücretlendirme ve sosyal sorumluluk

### 1.1.6. İky'nin İşletmeye Sağlayacağı Faydalar

- İşçilik maliyeti azalır.
- İşgücü devri oranı azalır.
- İşe devamsızlık ve temarüz azalır.
- İş kazaları azalır.
- Hatalı üretim azalır.
- Üretim kalitesi artar.
- Moral ve motivasyon artar.
- İşyeri atmosferi iyileşir.
- Çalışma barışı sağlanır.
- İşyeri tatmini artar.
- İşletmenin rekabet edebilirliği artar.

### 1.1.7. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları

- Örgüt, iş ve insanlar için planlama yapılması,
- İnsan kaynağının elde edilmesi,
- İnsan kaynağının elde tutulması,
- Bireysel ve örgütsel performansın artırılması.

#### 1.1.7.1. Örgüt, İş ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması

- Yönetimin temel işlevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme olmak suretiyle 5 unsurdan oluşur.
- Planlama, her yönetim faaliyetinin ilk fonksiyonudur. Bu nedenle İKY'nin öncelikli temel faaliyet alanı örgüt, iş ve insanlar için planlama yapmaktır.

##### 1.1.7.1.1. İK Planlaması ve İş Analizi

**İK Planlaması;** İstenen yer ve zamanda, istenen sayı ve nitelikte insan kaynağının hazır bulundurulmasını sağlar.

**İş Analizi;** Örgütte yapılmakta olan işleri ayrıntılı olarak incelemek, tanımlamak, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikleri saptamak, yeniden tasarlamak gibi amaçlarla işler hakkında ayrıntılı bilgi toplanmasına yardım eder.

İşlerin yeniden tasarlanması ise, işlerin verimlilik ve kalite artışı ya da maliyetlerde azalma ve çalışanlar açısından da iş tatmini artışı sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesini mümkün kılar.



### 1.1.7.2. İnsan Kaynağının Elde Edilmesi

- Günümüz rekabet ortamında işletmelerin avantajlı bir konuma gelmelerini sağlayacak temel unsur sahip oldukları insan kaynağıdır.
- Doğru insanı bulup istihdam edebilmek için İKY'nin, personel bulma, seçme ve işe yerleştirme işlevlerini yerine getirmesi gerekir.
- İKY öncelikle işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli planları doğrultusunda nerede, ne zaman, kaç tane ve hangi niteliklerde insan kaynağına ihtiyaç duyulduğunu tahmin eder.
- Sonra boş pozisyonları belirler, bunları analiz ederek tanımlar ve bu işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri saptar.
- Aradığı niteliklere sahip adayların hangi kaynaklardan bulunabileceğini araştırır.
- Tespit ettiği adaylara ulaşır ve işlemeye başvurularını sağlayarak bir aday havuzu oluşturur.
- Oluşturulan aday havuzundan çeşitli yöntemlerle en uygun aday seçilir, işe yerleştirilir, işe ve iş ortamına alıştırılır(Oryantasyon).

### 1.1.7.3. İnsan Kaynağının Elde Tutulması

- Bir işletme için en nitelikli insan kaynağının elde edilmesi yeterli değildir.
- Asıl önemli olan; bu kaynağın işletmede kalmasının, çalışma isteğinin sürmesinin, işletmeye bağlılığının sağlanmasının ve bu nitelikli insanların rakip işletmelere gitmesinin önlenmesidir.
- Bu durumun yaşanmaması için alınacak önemli bir önlem adil ücrettir. Yani öncelikle bir çalışanın işletmeden memnun olması için adil ücret aldığına inanması gerekir.
- Bir işletmede adil ücretten söz edebilmek için çalışanların; sahip oldukları niteliklere, yaptıkları işin değerine, gösterdikleri performansa ve piyasa ücret oranlarına göre ücret alıyor olması gereklidir.
- Nitelikli insan kaynağının elde tutulmasını sağlayacak bir diğer İK işlevi eğitime ve geliştirmedir.
- Çalışanların sağlığına ve güvenliğine ilişkin faaliyetler ile sendikalarla ilişkilerin etkili bir biçimde sürdürülmesi de nitelikli insan kaynağını elde tutma amacına hizmet eder.

### 1.1.7.4. Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması

- İnsan kaynağının bireysel olarak ya da ekip olarak motive edilmesi ve desteklenmesi performansını artırır bu da örgütün toplam performansına yansıtacaktır.
- Bunu sağlamak için etkili bir performans değerlendirme sistemi kurulmalı, performansı artırmak üzere eğitim ve geliştirme olanakları sağlanmalı ve performansı yüksek olanlar ödüllendirilmelidir.
- Alınan önlemler ve verilen desteklere rağmen performansı sürekli düşük olanlar ile işletmedeki kurallara uymayanlar için disiplin prosedürleri işletilmelidir.

### 1.1.7.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınana kavramlar ve teknikler neden her örgüt için önemlidir? Sorusunu yanıtlayabilmek için bunların söz konusu olmadığı bir işletmede karşılaşılabilecek bazı sorunlara örnekler verelim. Böyle bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması hiç de sürpriz olmaz. Ayrıca, bu işletmede yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir, bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Böylece de yasal yükümlülüklerini yerine getirmeyen bir işletme imajı oluşur. İlave olarak personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikayet eder, endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanamamasından dolayı genel performans düşer vb... Bu işletmenin çok zeki ve çalışkan yöneticileri bulunabilir. Bu yöneticiler çok güzel planlar hazırlayabilirler, etkili bir organizasyon şeması çizebilirler, üretim sistemleri kurabilirler ya da karmaşık muhasebe teknikleri kullanabilirler. Fakat yöneticiler yanlış insanları işe alıyorsa ya da bu insanları yüksek performans gösterecek şekilde yönlendiremiyorlarsa, başarısızlık kaçınılmazdır. Yani bir işletmede İKY uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir.

Buna karşılık bir komutan, bir devlet başkanı, bir işletme sahibi ya da bir nezaretçi olması fark etmeksizin pek çok liderin yetersiz olanaklarla, planlarla ya da kontrollerle bile üstün başarılar elde edebildiklerini görmüş ya da okumuşuzdur. Onların başarılarının anahtarı genellikle doğru insanlarla iş yapmaları, onları motive etmedeki, değerlendirmedeki ve geliştirmedeki ustalıklarıdır. İşte insan kaynakları yönetimi esas olarak bunu başarmayı amaçlamaktadır. Bir işletmedeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Böylece insan kaynakları yönetimi, işletme 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. Bunlara ilave olarak etkili insan kaynakları yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTLENMESİ

İnsan kaynakları işlevleri ve bu alana giren faaliyetler insan kaynakları bölümünün yanı sıra komuta yöneticileri tarafından da işletmenin tümünde yapılmaktadır. Böylesine önemli faaliyetlerin örgütlenmesinde, bölümün kendi iç yapısı kadar işletmenin genel örgüt yapısı ile insan kaynakları bölümü arasında nasıl bir ilişki kurulacağı da büyük önem taşımaktadır.

### 1.2.1. İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Yerini Etkileyen Faktörler

İşletmenin genel örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır:

- Üst yönetimin insana bakışı
- Örgüt kültürü
- Örgütün büyüklüğü
- Coğrafik yerleşim
- Faaliyetlerin yapısı
- Çalışanların niteliği
- Sendikalaşma oranı

#### 1.2.1.1. Üst Yönetimin İnsana Bakışı

Bir örgütte üst yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şeyin hak ettiği önemi kazanamayacağı bilinmelidir. Üst yönetim, insanın ve insan yönetiminin önemine inanıyorsa, bunu bir uzmanlık alanı olarak görüyorsa ve başarılı sonuçlar elde etmek istiyorsa, insan kaynakları bölümüne genel örgüt yapısında saygınlık kazandıracak bir konum sağlayacaktır.

#### 1.2.1.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, paylaşılan alışkanlıklarla, geleneklerle, değerler ve normlar sistemiyle, yazılı politikalarla, prosedürlerle vb. kendisini gösterir. Bu nedenle örgüt kültürü örgüt yapısını da etkiler.

#### 1.2.1.3. Örgütün Büyüklüğü

Küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğu için insan kaynakları bölümü kurulmamaktadır. Ancak işletme örgütü büyüdükçe çalışan sayısı artar ve insan kaynaklarıyla ilgili olarak yapılması gereken işler çoğalır ve ayrı bir bölüm olarak insan kaynakları bölümü kurulur.

#### 1.2.1.4. Coğrafik Yerleşim

İşletmenin büyüyüp farklı coğrafik bölgelerde birden fazla fabrikaya, şubeye vb. sahip olması durumunda her bir fabrika ya da şubede insan kaynakları bölümü oluşturulur. Bunun yanı sıra merkezdeki tepe yönetimde bu farklı insan kaynakları bölümlerini koordine etmek üzere ayrı bir bölüm kurulmalıdır.

Bu bölümlerin yöneticileri bir yandan fabrika ya da şube müdürüne bağlı olarak çalışırken, merkezdeki insan kaynakları koordinatörlüğünün denetimi altında olacaktır.

#### 1.2.1.5. Faaliyet Yapısı

Faaliyetlerin yapısı ürün sayısına ve türüne, standartlaşma derecesine, kullanılan teknolojiye vb. göre değişir. Yüksek düzeyde standardize edilmiş, rutin ve çok fazla bilgi beceri gerektirmeyen faaliyetlerin yapıldığı örgütler ile siparişe dayalı, ekip çalışması gerektiren ve yüksek düzeyde yetkinlik isteyen faaliyetlerin yapıldığı örgütlerdeki insan kaynakları bölümünün yapısı farklı olacaktır.

### 1.2.1.6. Çalışanların Niteliği

Bir örgütte çalışanların niteliği arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri de artmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün çalışanların değişen ihtiyaçlarını ve örgütten beklediklerini karşılayabilecek şekilde yapılandırılması gerekir.

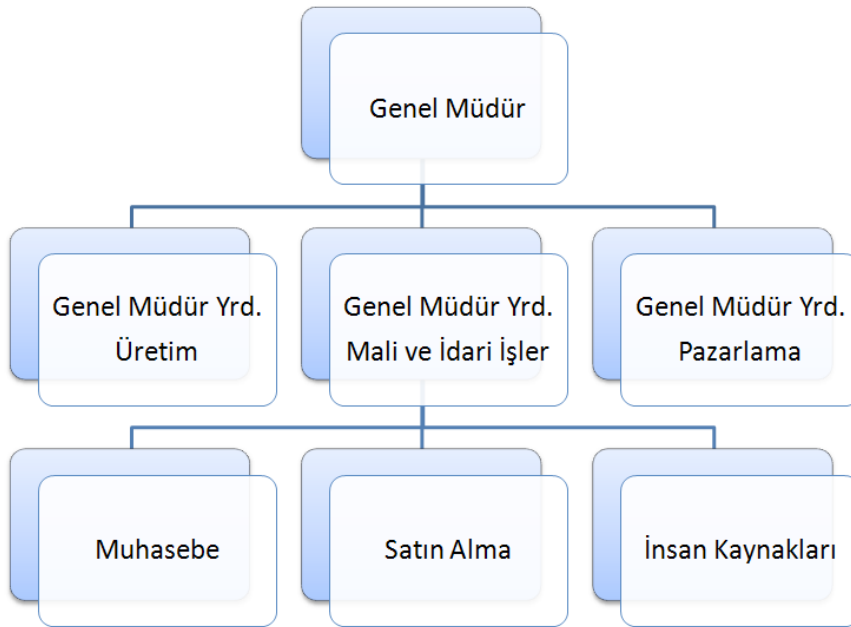
### 1.2.1.7. Sendikalaşma Oranı

Sendikalaşmaya bağlı olarak işçi-işveren ve sendika ilişkileri önem kazanmaktadır. Özellikle sendikal hakların sağlanması ve toplu pazarlıkların yapılması gibi önemli endüstriyel ilişkiler görevi insan kaynakları bölümünündür.

**Not:** İK bölümü örgütlenirken yukarıda sayılan koşullar dikkate alınmalıdır.

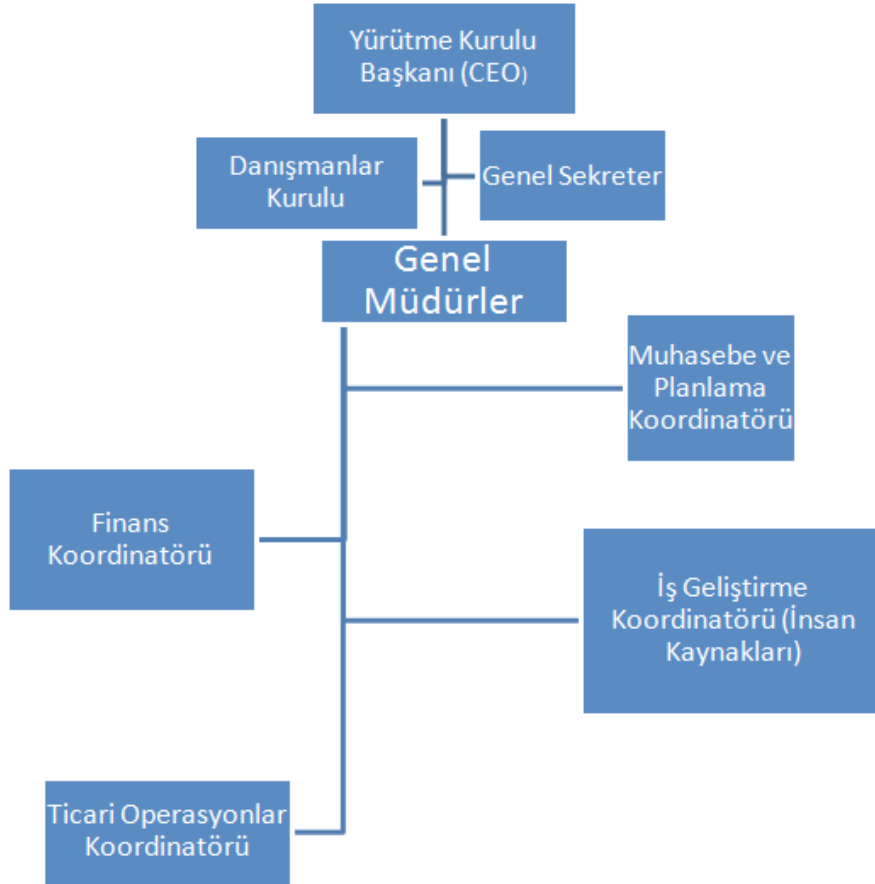
Ancak bir örgütte etkili bir İK yönetiminden söz edebilmek için bu bölümün üst düzey yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gerekir.

### Orta Büyüklükte Bir Örgüt Yapısında İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri

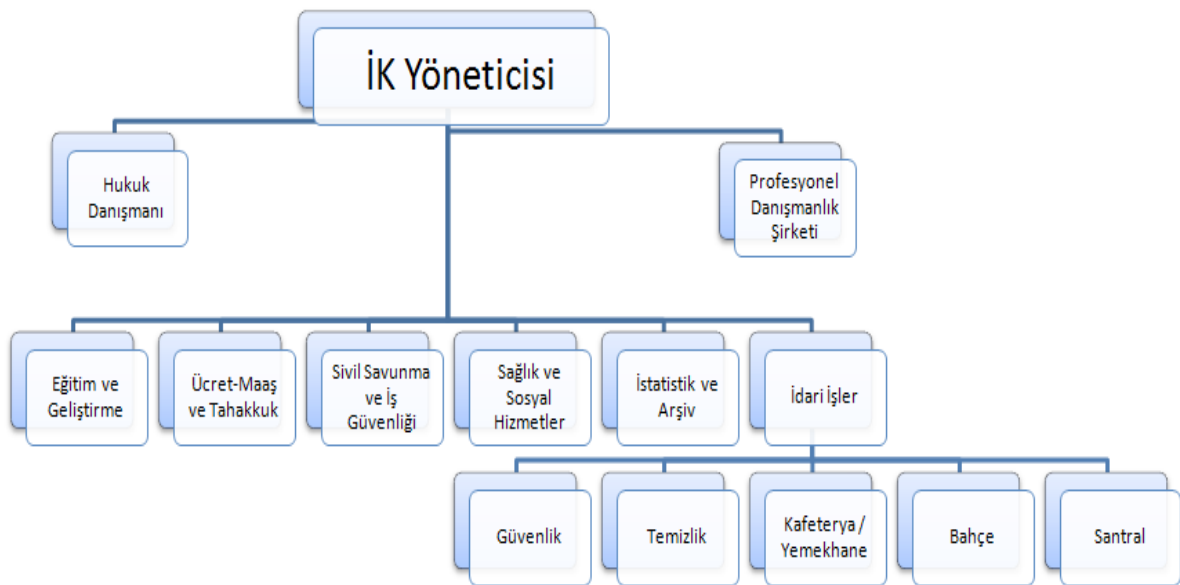




## Büyük Bir Örgüt Yapısında İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri



## İnsan Kaynakları Bölümlerinde Bulunması Olası Alt Bölümler



### 1.2.2. İnsan Kaynakları Departmanının İç Örgütlenmesi

- İnsan kaynakları bölümlerinde genellikle;
- İnsan kaynakları üst düzey yönetimi,
- İnsan kaynakları yöneticisi,
- İnsan kaynakları uzmanları ve
- İnsan kaynakları destek personeli çalışır.

#### 1.2.2.1. İnsan Kaynakları Üst Düzey Yönetimi

Bir örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün yeri belirlenirken öncelikli olarak belirlenmesi gereken insan kaynakları yönetiminden birinci derecede kimin sorumlu olacağına saptanması gerekir. Bu kişi, insan kaynakları yönetimiyle şirket politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan sorumludur.

İnsan kaynakları üst yöneticisinden, örgüte yön verilirken insan kaynakları yönetimi fırsatlarının ve sınırlılıklarının dikkate alınmasını sağlaması ve personel faaliyetlerini etkileyen ya da etkileyecek amaçları genel örgütsel amaçlar arasına sokması beklenir.

#### 1.2.2.2. İnsan Kaynakları Yöneticisi

Çeşitli fonksiyonel alanlara yayılmış olan programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel uzmandır. İnsan kaynakları politikalarını belirlemek, stratejileri uygulamak ve insan kaynaklarıyla ilgili konularda komuta yöneticilerine danışmanlık yapacak, onlara öneriler sunacak üst düzey bir yöneticidir.

#### 1.2.2.3. İnsan Kaynakları Uzmanı

İnsan Kaynakları uzmanlığı genellikle insan kaynakları kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonlardır. Uzmanlar genellikle işletme ve endüstriyel ilişkiler alanında ya da örgütsel psikoloji, istatistik alanlarında öğrenim görmüş olmaktadır.

#### 1.2.2.4. İnsan Kaynakları Destek Personeli

Destek personeli arasında memur, sekreter, bilgisayar operatörü, hizmet personeli vb. sayılabilir. Bu kişiler bölümdeki işleri kolaylaştırır ve destek olurlar.

### 1.2.3. İnsan Kaynakları Ve Komuta Yöneticilerinin Sorumlulukları

- **Yetki;** karar verme, diğerlerini çalışmaya yönlendirme ve onlara emir verme hakkıdır. Yönetimde genellikle komuta ve kurmay yetki birbirinden ayrılır.
- **Komuta Yetki;** işletmenin asıl amacıyla doğrudan ilgili faaliyetleri kapsar ve en temel yetki tipidir. Komuta yetki ilişkisi, bir örgüt hiyerarşisinde en üstten en alta kadar çalışan ve yetki-sorumluluk ilişkisini sağlayan bir emirler zinciridir.
- **Kurmay Yetki ise;** işletmenin amaçlarıyla dolaylı olarak bağlantılı olan, örneğin İK, Ar-Ge, Reklam, Halkla İlişkiler, Muhasebe gibi fonksiyonları kapsar. Yardımcı bir yetki tipidir. Emir verme hakkı içermez.

### 1.2.3.1. Komuta Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Sorumlulukları

- Aslında bir işletmedeki tüm yöneticiler aynı zamanda İK yöneticisidirler.
- Çalışanlarına işi öğretirler, onların işi nasıl yaptıklarını izlerler, varsa hatalarını düzeltirler.
- Gerekli olanakları ve desteği sunarak çalışanlarını motive ederler.

### 1.2.3.2. Komuta Yöneticilerinin Sorumlulukları

- Doğru insanları doğru işlere yerleştirmek,
- Yeni personeli işe alıştırmak,
- Personeli yeni yapacağı iş için eğitmek,
- Her personelin iş performansını iyileştirmek,
- İşbirliği 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.

### 1.2.3.3. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sorumlulukları

- Kendi bölümündeki ve kendi hizmet alanındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek,
- İşletmenin tümünde insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmek,
- Komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak,
- Personeli korumak ve onları savunmak.

1. Kendi bölümlerinde ve kendi hizmet alanındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek (Komuta yöneticisi olarak)İnsan kaynakları yöneticileri, öncelikle kendi bölümlerinde, daha sonra da sorumluluklarındaki hizmet alanlarında çalışanların faaliyetlerini yönlendirerek komuta fonksiyonunu yerine getirirler.
2. İşletmenin stratejik planlarının yapılması ve uygulanması süreçlerine katılmak (Stratejik ortak olarak)İnsan kaynakları fonksiyonu sadece idari bir destek fonksiyonu olmaktan çıkıp iş stratejilerinin planlanmasına ortak olma yönünde değişmek zorundadır. Bu değişim, insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun bir şirketin kazancını olumlu şekilde etkileyecek stratejik bir iş ortağı olmasını gerektirir.
3. İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yapmak (Uzman olarak)İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanları insan kaynaklarının planlanmasından iş tanımlarına, işe yerleştirmelerden performans değerlendirmeye, ödüllendirmeden iş güvenliğinin sağlanmasına kadar uzanır. Tüm bu faaliyet alanlarında kullanılmak üzere teknolojiden de etkili biçimde yararlanılmalıdır.

- İşletmenin tümünde insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmek (Fonksiyonel yetkili olarak)İnsan kaynakları yöneticileri bu görevi, önceden belirlenen insan kaynakları amaçlarının, politikalarının ve prosedürlerinin işletmenin tümünde düzenli ve sürekli bir şekilde uygulanmasını güvence altına almak için üstlenirler.
- Komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak (Kurmaya-danışman olarak) Komuta yöneticilerine sosyal güvenlik yasalarına uymaları konusunda destek verirler, işçi-işveren ilişkileri ve şikayetler konusunda önemli bir rol oynarlar.
- Personeli korumak ve onları savunmak (Personelin savunucusu olarak)İnsan kaynakları yöneticileri komuta yöneticilerine destek hizmeti verirken personelin tarafını tutma ve onların savunuculuğunu yapma rollerini unutmamalıdır. Personelin ihtiyaç ve beklentilerini üst yönetime iletmesi beklenen kişiler insan kaynakları yöneticileridir.

### 1.2.4. Komuta Yöneticileri ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ortak Sorumlulukları

İşletmeler büyüdükçe komuta hattında yer alan yöneticilerin karşılaştıkları problemler daha da karmaşıklaşmaktadır. Komuta yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri insan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetleri yerine getirirken iş birliği yapmalıdırlar. Ancak komuta yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir.

#### **Bu çatışmalar daha çok;**

- Yüklendikleri görevlerin farklı olmasından,
- Farklı teknik dili kullanmalarından,
- Eğitim durumu ve yetiştirme farklılıklarından,
- İnsan kaynakları yöneticilerinin devamlı olarak varlıklarını haklı göstermek çabası içinde olmalarından,
- İnsan kaynakları yöneticilerinin yetkilerini genişletme, komuta yöneticilerinin de yetkileri koruma eğiliminden,
- Komuta yöneticilerinin insan kaynakları yöneticilerinin uzmanlık bilgisinden yeterince yararlanamamalarından,
- İnsan kaynakları yöneticilerinin terfilerinin komuta yöneticilerinin onayıyla gerçekleşmesi nedeniyle kendilerini emir-komutanın baskısı altında hissetmelerinden,
- İnsan kaynakları yöneticilerinin üst yönetime yakın olmalarından,
- İnsan kaynakları yöneticilerinin önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmamalarından vb. kaynaklanmaktadır.

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

- Komuta ve insan kaynakları yöneticilerinin birbirlerini anlamalarını sağlamak için eğitimleri,
- Aralarında iyi bir haberleşme sisteminin kurulması,
- Rotasyon yapılması,



- İnsan kaynakları yöneticilerinin önerilerinin sonuçları konusunda komuta yöneticisiyle ortak sorumluluk üstlenmeleri,
- Fonksiyonel yetkinin alt hiyerarşik kademelere kadar indirilmemesi.

### 1.2.5. Komuta Yöneticileri İle İK Yöneticilerinin İşbirliği

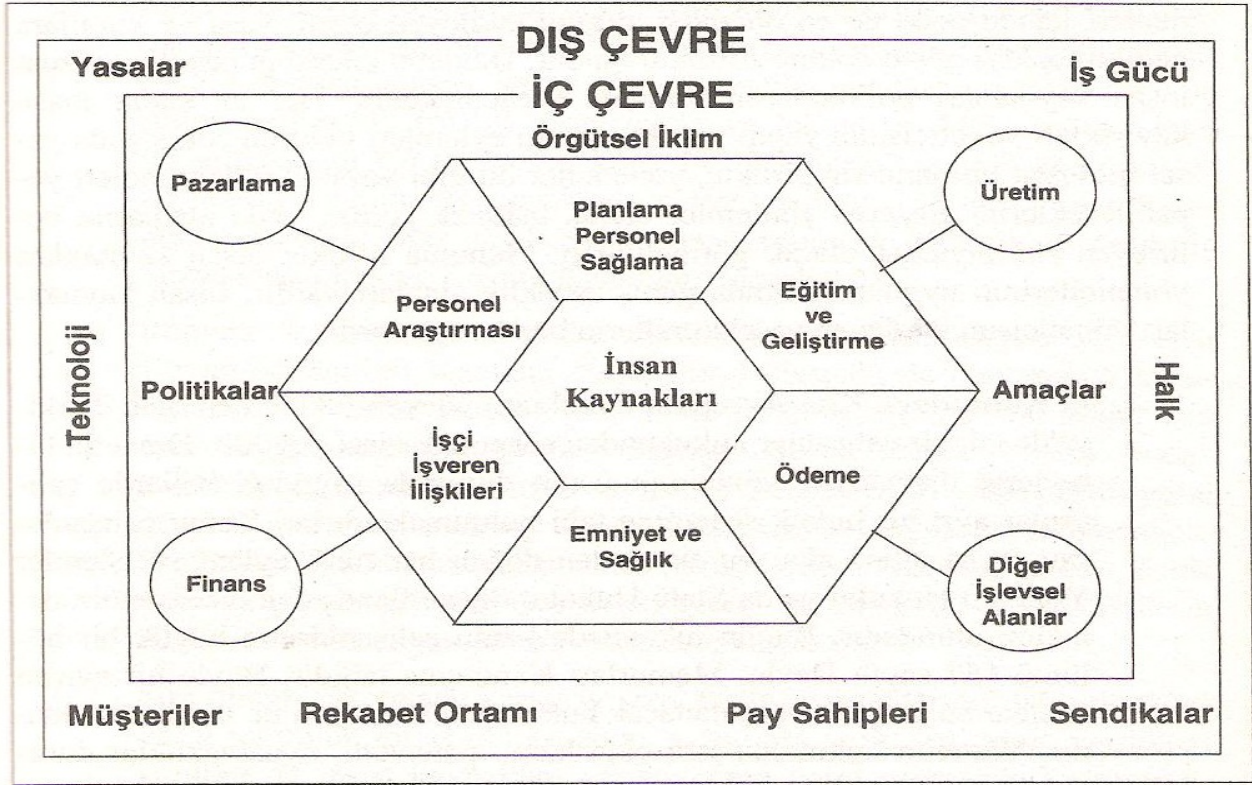
- İşletmeler büyüdükçe komuta yöneticilerinin karşılaştıkları problemler daha karmaşık hale gelmektedir.
- Komuta yetkisi tek başına yetersiz kalmakta, bu nedenle kurmay yetki ilişkileri yaratılmaktadır. Ör. Küçük işletmelerde ayrı bir İK bölümü bulunmaz bu bölümün sorumlulukları komuta yöneticilerinde olabilir.
- İşletmeler büyüdükçe ayrı bir İK bölümüne ihtiyaç duyulur.
- İKY ile ilgili tüm faaliyetler yerine getirilirken komuta yöneticileri ile İK yöneticileri tam bir işbirliği içinde çalışmalıdırlar.
- Ör. Personel bulma ve seçme hususunda komuta yöneticisinin öncelikli sorumluluğu, boş pozisyonlar için işe alınacak insanların sahip olmaları gereken nitelikleri belirlemek ve İK yöneticisine bildirmek olacaktır.
- İK yöneticisi bu adayların bulunabileceği kaynakları araştırır, bulur ve işletmeye başvurularını sağlar, ön eleme görüşmesini yapar ve bir aday havuzu oluşturur.
- Sonra seçim yapmak üzere adayları ilgili komuta yöneticisine gönderir.

### 1.2.6. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Etmenler

İnsan kaynakları yönetiminin işlev ve görevlerini gerçekleştirmede dikkate alması gereken bir çok çevresel etmen bulunmaktadır. Bu etmenleri iki alt grupta toplamak mümkündür: İç Çevre ve Dış Çevre olarak ikiye ayrılabilir.

Buna ek olarak insan kaynakları yöneticileri; pazarlama, üretim ve finansman gibi diğer işlevsel alanlardaki işgörenlerle birlikte çalıştıklarından bu bölümlerde çalışan farklı öğretim geçmişi bulunan kişilerin farklı açılardan bakışlarını anlayabilmelidirler.

## İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresi



İnsan kaynakları yöneticileri farklı bölümlerdeki yöneticilerin günlük sorunlarını çözmede yardımcı olduklarından birbiriyle ilişkili bir çok durumu anlamak zorundadırlar.

Örneğin üretim yöneticisi çok başarılı bir personeline ücret artışı verilmesini isteyebilir. İnsan kaynakları yöneticisi bu personelin çok başarılı olduğunu, görevlerini eksiksiz yerine getirdiğini kabul edebilir ve hatta bu işçiyi takdir dahi edebilir; ama bu çalışana ücret artışı verirse yalnızca üretim bölümünde çalışan diğer personeli değil, tüm örgütü olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun için insan kaynakları yöneticisi, üretim yöneticisine böyle bir durumu açıklayarak onu inandırmak durumundadır. Örnekte görüleceği gibi insan kaynakları yöneticisi, olaya dar bir çerçeveden değil, birbiriyle ilişkili bölüm ve alt bölümlerden oluşan örgüt (sistem) açısından bakmak zorundadır. İnsan kaynakları yöneticisinin görevi, dış ve iç çevreden gelebilecek etkilere karşın aynıdır; ama bu temel görevin yerine getiriliş biçimi çevresel baskılara göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticisinin çevresel etmenleri bilmesi ve bunları denetim altında tutabilmesi görevini başarıyla yerine getirebilmesinin temel koşuludur.

### 1.2.6.1. İç Çevre Faktörleri

Vizyon, misyon ve amaçlar, politikalar, yönetim anlayışı, örgüt kültürü ve çalışma kalitesidir. Politikalar: Bir kurumun yönetiminin, amaçların daha iyi şekilde başarılması için örgütün her fonksiyonel alanda politikalar belirlemesi gereklidir.

**Bu bağlamda insan kaynakları yöneticisinin faaliyetlerini etkileyebilecekleri bazı politikalar şu şekilde sıralanabilir:**

- Personele emin ve güvenli bir iş ortamının sağlanması,
- Personelin teşvikini sağlayıcı sistemlerin geliştirilmesi,
- Boş kadroların öncelikle iç kaynaklardan doldurulması,
- Periyodik olarak bütün personelin eğitime tabi tutulması vb.

Bu anlamda vizyon ve misyon belirlemek son derece önemlidir; çünkü ileri dönük olarak kurulacak tüm stratejik hedefler ve planlar bunların doğrultusunda ortaya konacaktır.

### 1.2.6.2. Dış Çevre Faktörleri

Yasa ve mevzuat, toplum, sendikalar, teknoloji, ekonomi, işgücü piyasası, müşteriler, pay sahipleri ve rakip kurumlardır.

#### 1.2.6.2.1. Yasalar ve Mevzuat

İnsan kaynakları yöneticisinin gün geçtikçe daha fazla önem kazanması nedenleri içinde belki de en önemlisi, örgütü etkileyen çeşitli yasa ve kurallara gerekli tepkiyi gösterebilme zorunluluğudur. Devletin çıkardığı çeşitli yasa ve mevzuat insan kaynakları politikalarını tümüyle etkilemektedir. Her ne kadar insan kaynakları yöneticisinin yapıp yapamayacağı eylemleri belirten çok sayıda yasal mevzuat bulunmakla birlikte, yöneticiler bu gibi yasal kurallara, neleri yapabileceklerini gösteren yöntemler olarak bakmak yerine, yetki alanlarını belirleyen sınırlayıcılar olarak görmelidirler.

İnsan Kaynakları yöneticisini etkileyen yasal kurallarını bazıları şunlardır:

- İş kanunları,
- Tüzük, kararname ve yönetmelikler,
- Temel hak ve insan hakları,
- Toplu iş sözleşmeleri,
- İki ve çok taraflı uluslararası antlaşmalar ve uluslararası çalışma sözleşmeleri.

#### 1.2.6.2.2. İşgücü

İşgücü piyasasındaki kişilerin sayısı ve özellikleri, insan kaynakları yönetimini etkileyen bir diğer dış etmendir. Ülke nüfusunun bileşimindeki önemli değişiklikler, işgücü bileşiminde ve dolayısıyla işgücü sağlayabilmede çok önemlidir. İşgücü sayısı ve bunların yaş, cinsiyet ve eğitim yönünden özellikleri, kamu ve özel kesim örgütlerini çok yakından ilgilendirmektedir.

#### 1.2.6.2.3. Halk

Toplumun da insan kaynakları yönetimi üzerinde etkisi vardır. Halkın işletme faaliyetlerini sorgusuzca benimsemelerini beklemek mümkün değildir. Son yıllarda artan çevre bilinciyle birlikte halk eylemleriyle birçok yeni yasanın yapılmasına neden olmuştur. Bir örgüt halk tarafından kabul görmek istiyorsa amacını başarılı bir biçimde ortaya koymak zorundadır. İşletmenin temel amacı olan karlılığın yanında topluma hizmet gibi ikincil amaçları da benimsediği takdirde uzun dönemde varlığını sürdürebilir.

### Özel sektör işletmelerini ilgilendiren başlıca toplumsal sorumluluk alanları arasında şunları sayabiliriz:

1. Irk, renk, cinsiyet ve yaş ayırımı olmaksızın eşit iş ve eğitim olanakları sağlamak,
2. Tüm toplum bireylerine yeterli miktarda iş ve kariyer yaratmak,
3. Fakirlikle savaşmak,
4. Nitelikli mal ve hizmetler sunmak,
5. Çevreyi korumak,
6. Çalışanların iş yaşamlarının niteliğini yükseltmek.

#### 1.2.6.2.4. Sendikalar

Sendikalar, işverene karşı eşit koşullarda pazarlık gücü oluşturabilmek amacıyla ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ve işçi statüsünde personel çalıştıran kamu örgütlerinin dış çevresini oluştururlar; çünkü örgütle ilişkileri üçüncü kişi niteliğindedir. Personel hak ve ayrıcalıklarının en temel temsilcileri olduklarından, belki de insan kaynakları yönetimini en fazla etkileyen grup sendikalardır. Modern ülkelerde bugün çalışan nüfusun büyük bir bölümünü bünyesine alan sendikaların etkisi çok artmıştır.

#### 1.2.6.2.5. Pay Sahipleri

Bir işletmenin karından pay alanlara pay sahibi ya da hissedar adı verilir. Bu kişiler de örgütün etkililiğiyle çok yakından ilgilidirler. Pay senetlerinin fiyatlarındaki dalgalanmalar ve işletmenin karlarından dağıttığı paylar, pay sahiplerinin ilgi odağıdır. Gerçi işletmeleri yöneten profesyonel yöneticilerdir ama bu yöneticilerin pay sahiplerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaları kaçınılmazdır.

#### 1.2.6.2.6. Müşteriler

Bir örgütün dış çevresini oluşturan en önemli gruplardan birisi de o örgütün sunduğu mal ve hizmetlerden yararlanan müşterilerdir. İşletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin satışı, o örgütün yaşamıyla çok yakından ilgili olduğu için yönetim, hizmet ettiği pazarı oluşturan müşterilerin eleştirisi ve düşmanlıklarına neden olacak insan kaynakları politikalarından uzak durmak zorundadır.

#### 1.2.6.2.7. Teknoloji

Örgütsel karar vermeyi etkileyen en önemli etmenlerden birisi hızlı değişimlerdir. Bilgisayar kullanımının ve otomasyonun hızla artması hemen hemen bütün örgütlerin işleyişini etkilemiş ve değiştirmiştir.

#### 1.2.6.2.8. Ekonomi

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri içinde buldukları ekonominin durumundan da büyük ölçüde etkilenirler. Faiz hadleri, enflasyon, para politikaları ve hatta sermaye piyasasının örgütün insan kaynakları yönetimi faaliyetleri üzerinde büyük etkisi vardır. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri ekonomik durumunu önceden kestirmek ve ekonominin kendi faaliyetlerini nasıl etkileyeceğini önceden görmek durumundadırlar. Bu tahminlerin kesinliği tartışmalı da olsa insan kaynakları yöneticileri gayri safi milli hasıla, işsizlik düzeyi, üretkenlik ve rekabet gibi geleceğe yönelik ekonomik göstergeleri yakından izlemek zorundadır.



### 1.2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarılı Olmak İçin Yapılması Gerekenler

#### 1.2.8. İK Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevresel Unsurların İzlenmesi

- Günümüzde İKY’de başarılı olmak için İKY’ni etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi gerekir.
- Bu unsurların en önemlisi küreselleşme(Globalleşme) gelmektedir.
- Küreselleşme, şirketlere yurt dışındaki yeni pazarlara satışlarını ya da üretimlerini yayma ve her yerde iş yapma olanağı vermektedir.
- İKY’ni etkileyen bir diğer önemli faktör de teknolojik gelişmelerdir.

##### 1.2.8.1. Uzun Vadeli ve Stratejik Bir Yaklaşımın Benimsenmesi

- Bugün her örgüt İKY’nde uzun vadeli ve stratejik düşünmek zorundadır.
- İşletmelerin, birlikte çalışacakları insanları seçerken bugünün yanı sıra gelecek 5 ya da 10 yıl sonraki ihtiyaçlarını da dikkate almak gerekmektedir.

##### 1.2.8.2. Ahlaki Politika ve Davranışların Sürdürülmesi

- Ahlak, toplum içinde uyulması gereken kural ve ilkeler olarak ifade edilebilir.
- İş ahlakı ise, uygulamalı bir ahlak bilgisidir. Ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler.

##### 1.2.8.3. İKY’nin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

- İKY’nin uygulamalarının işletmenin amaçlarına ulaşmada ne derece başarılı olduğu konusu önemli bir konudur. Ancak bunun(İKY Performansının) hesaplanması ya da ölçülmesi çok da kolay değildir.
- İKY işlevinin performansı ölçülürken; İK uygulamalarının, diğer örgütlerin İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında nasıl gözüktüğü bilinmelidir.
- Burada Kıyaslama kavramı ortaya çıkar. Bu da; bir örgütün, kendi performansını aynı sektördeki farklı örgütlerden seçilmiş performans göstergeleriyle ya da sınıfının en iyisi olduğu düşünülen karşılaştırılabilir nitelikteki örgütlerle karşılaştırma yapma şeklinde açıklanabilir.

### 1.3. KAYNAKÇA

- Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 902.
- Geylan Ramazan ve diğ., İnsan Kaynakları Yönetimi, A.Ö.F. Yayın No: 1857.
- Koca, Hüseyin, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Kum Saati Yayın, İstanbul, 2008.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayıncılık, Bursa, 2001.
- Ünsalan Erdal, Şimşeker Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- Ünsalan Erdal, Şimşeker Bülent, İşletme Yönetimi I-II, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Tunçer, Polat, İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2011.
- <http://www.forumlordum.net/sorular-cevaplar/100163-insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevresel-faktorler-nelerdir.html>(Erişim Tarihi : 19.09.2016)
- <https://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/1074824-isletmelerde-yonetim-islevleri.html>(Erişim Tarihi : 19.09.2016)



Bu Ders Notu Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Merkezince kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ticari amaçlarla kullanılamaz. Kopyalanması, çoğaltılması ve dağıtılması ilgili birimin yazılı iznine tabidir.



 Ondokuz Mayıs Üniversitesi Uzaktan Eğitim Merkezi  
Kurupelit Kampüsü Atakum / SAMSUN

 0362. 457 8936 **Fax:** 0362. 457 5806

 irtibat@uzem.omu.edu.tr

 <http://uzem.omu.edu.tr>