

**ÖRGÜTLERDE  
NSAN  
KAYNAKLARI  
YÖNETİM**

**KISA ÖZET**

**KOLAYAOĞ**



## 1. Ünite – İnsan Kaynakları Yönetimi, Gelişim Süreci ve Yapılanması

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ

İnsanlardan etken bir şekilde yararlanılmasına ilişkin tarihsel sürecin başlangıcı gelişmemiş ve ilkel uygulamaların esas alınması halinde ilk çağlara kadar gidebilir. Kurumların en iyi yeteneğe sahip insanları elde etme ve kullanma çabaları, informal bir şekilde de olsa, insanların topluluk halinde bir araya gelmeleriyle başlar. İnsanlık tarihi boyunca bilim, teknoloji ve iş dünyasının sürekli değişmesine paralel olarak insanlardan en etken şekilde yararlanma biçimleri önemli değişikliğe uğramıştır.

### Personel Yönetimi Fonksiyonunun Ortaya Çıkışı:

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere’de başlayan, 19. ve 20. yüzyıllarda Avrupa ve Amerika’ya yayılan Sanayi Devrimi, yönetim düşüncesinin evrimi açısından son derece önemli bir olaydır. Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan fabrika sistemi ve kitle üretimi, daha önceden önem taşıyan el sanatlarının ve küçük, dağınık birimler halinde gerçekleşen ev üretiminin ortadan kalkmasına ve el sanatları loncalarının dağılmasına yol açtı. 1910’lu yıllarda işçilerin kötü çalışma koşullarına karşı bazı haklar elde etmek için giriştikleri sendikal hareketler güç kazanmaya başladı. Bu dönemin bir sonucu olarak fabrikalarda işçilerin refahını sağlayacak programları idare etmek üzere kurumsal düzeyde *refah sekreterliği* (welfare secretaries) ortaya çıktı. Bu dönemden itibaren işletmelerde refah sekreterliğine (sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sekreterliği) ilave çeşitli türde personel uzmanı istihdam edilmeye başlandı.

### Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçilmesi:

İK yönetiminin bir yönetim konusu olarak gelişimi Japon rekabeti 1970’lerin ikinci yarısından itibaren Batı ticaretini önemli bir şekilde etkilemeye başladığında meydana geldi. Batı dünyasında İK yönetiminin gelişiminde ABD Harvard Business School’daki master programı Business Administration (MBA)’a 1981’de “İnsan Kaynakları Yönetimi”nin eklenmesi önemli bir dönüm noktası oldu. İK yönetiminin temelini personel yönetimi oluşturmakla beraber, bu iki fonksiyonun bakış açılarında, amaçlarında ve faaliyetlerinde önemli farklar bulunmaktadır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- ❖ Personel yönetimi çalışanlara “maliyet” unsuru olarak bakar. Buna karşılık İK yönetimi insanları “geliştirilmesi gereken kaynak” olarak görür.
- ❖ Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin işleyişinden 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.
- ❖ 4. Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. Fakat İK yönetimi çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL ROLLERİ

**İdari rol:** İşletmelerde işe alma, personel kayıtlarını tutma, sigorta ve emeklilik işlemlerini yapma, eğitme, işten çıkartma gibi temel düzeyde gerekli İK faaliyetleri personel ya da İK bölümü, operasyon yöneticileri ya da dışarıdan (outsourc edilen) sözleşmeye dayalı

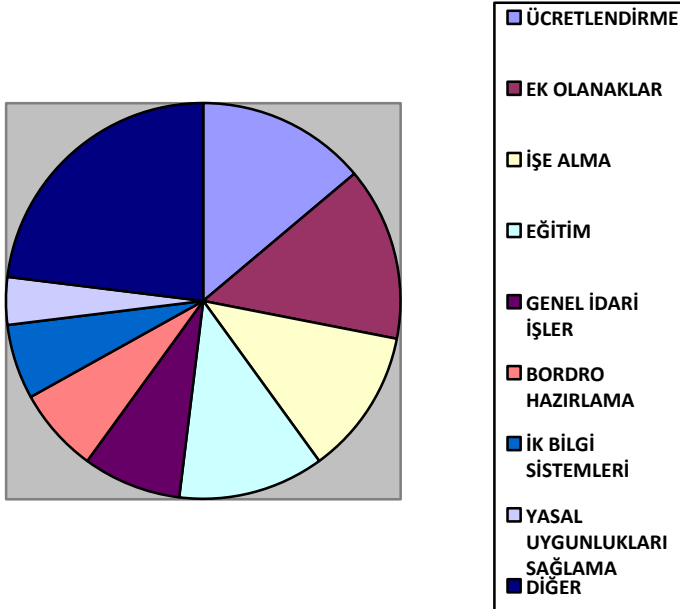
# ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

uzmanlar yoluyla yapılır. Buna ilave olarak işletmede temizlik, yiyecek-içecek, bahçe işleri, çocuk bakımı, araçların idaresi, gezi-eğlence organizasyonu vb. gibi idari işlerin de İK bölümünde yapılması sözkonusudur.

**Personeli savunma rolü:** İK yöneticileri ve uzmanları organizasyonda “personelin savunucusu” olarak görülür. İK yöneticilerine ve uzmanlarına geleneksel olarak organizasyonun işe ilişkin gerçeklerini anlamayan ve işin stratejik başarısı için ölçülebilir katkı yapmayan “işletmenin moral sağlayıcısı” olarak bakılmıştır.

**Operasyonel rol:** Operasyonel rol, tipik olarak İK yöneticilerinin ve uzmanlarının organizasyonda operasyon yöneticileriyle birlikte ihtiyaç duyulan programları ve politikaları tanımlamasını ve kurmasını gerektirir. Bu rol geleneksel olarak çok sayıda İK faaliyetini içerir. İK yöneticileri ve uzmanları kendilerinin belirledikleri kadar operasyon yöneticileri tarafından önerilen ya da onlarla birlikte geçirir. Geliştirilen planları ve programları hayata geçirir.

## İnsan Kaynakları Yöneticilerinin ve Uzmanlarının Zamanlarını Nasıl Harcadıkları:



4

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları sosyal, örgütsel, fonksiyonel ve kişisel amaçlar olarak genel anlam taşıyan dört ana başlık altında toplanabilir.

**Sosyal amaçlar:** Kurumlar ve örgütler, onları çevreleyen ideolojilerden ve kültürden etkilenir. Toplumsal değişimler meydana geldiği zaman örgütler uyarlanmak ve değişmek zorunda kalırlar. Sosyal ve yasal değişimlerin sonuçları da örgütlerin üzerindeki baskıları artırır. Dolayısıyla İK yönetimi uygulamaları da bu değişimlere göre hizmet etmelidir.

**Örgütsel amaç:** İK yönetimi örgütsel etkililiğe katkıda bulunmak için varolduğunun bilincinde olmalıdır. İK yönetimi kendi içinde bir son değildir; sadece örgütün bilinçli amaçlarını desteklediği sürece bir anlam taşır.

**Fonksiyonel amaç:** İK bölümü katkısını örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde sürdürmelidir. İK yönetimi örgütün taleplerinden daha az ya da daha çok hizmet sunarak karmaşık hale geldiği zaman kaynaklar israf edilmiş olur. Bölümün hizmet düzeyi hizmet ettiği örgüte uygun olmalıdır.

**Kişisel amaç:** İK yönetimi çalışanlarına bireysel amaçlarına ulaşmaları konusunda (en azından bu amaçların örgüte bireysel katkıyı zenginleştirmesini sağlayınca kadar) destek vermelidir. Eğer nitelikli çalışanları elde etmek, elde tutmak ve motive etmek isteniyorsa, personelin bireysel amaçları karşılanmalıdır. Diğer bir deyişle, personel performansı veya tatmini azalabilir ve personel organizasyondan ayrılabilir.

### **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini Gerektiren Nedenler:**

Stratejik İK yönetimini gerektiren nedenler arasında İK'ya bakışın değişmesi, organizasyonlarda değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler sayılabilir.

### ***İnsan Kaynaklarına Bakışın Değişmesi:***

İşletme yönetimleri İK yönetimi fonksiyonunu basit insan sorunlarının ve komuta yöneticilerinin kaçındıkları ya da diğerlerine aktardıkları karmaşık insan ilişkilerinden kaynaklanan sorunların idaresi olarak görmüşlerdir. İK'ya bu bakışı vurgulamak üzere bir yönetici İK yönetiminin amacının "kırılan camların süpürülmesi" olduğunu söylemiştir. İşletmeler genellikle personel politikalarına sahip olmalarına rağmen, bu politikalar personelin etkililiğini zenginleştirme amacı gütmemiştir.

- ✓ **Mikro bakış açısıyla insan kaynakları bir maliyet unsurudur ve temel ilgi odağı "insan" değil, "iş"tir.**

Mikro bakış açısının temeli olarak organizasyondaki İK bir maliyet unsurudur; onların kendileri değil işlevleri önemlidir ve tüm uygulamalar iş merkezlidir. Uzun yıllar geçerliliğini koruyan bu bakış açısı gelişen ve değişen çevresel koşullara bağlı olarak değişikliğe uğramış ve bir işletme için çalışan insanlar değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken değerli bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.

### ***Organizasyonlarda Değişim ve Yeniden Yapılanma Çalışmaları:***

İK fonksiyonlarını yerine getirmek üzere kurulan profesyonel organizasyonların ve danışmanlık firmalarının gelişmesi yöneticiler için yapısal alternatifler sağlamıştır. Temel olarak bu alternatifler İK fonksiyonlarının dış firmaların uzmanlarıyla birlikte çalışarak farklılaşmayı artırmalarını mümkün kılmıştır. Geleneksel organizasyonlar artan uzman alt birimlerini koordine etmek için yöneticilerinden, komitelerinden, kurullarından, gizli bağlantılarından vb. yararlandılar. Buna karşılık günümüz organizasyonlarının dışarıya açılmış İK ilişkilerini desteklemeleri ve ayakta tutmaları için, bilgiteknolojisi oldukça güçlü bir mekanizma sağlamaktadır.

### ***Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler:***

Bilgi teknolojisinin sağlayacağı yararların başında faaliyetleri kısa zamanda ve kolay yapılabilir bir duruma getirerek idari yüklerin çoğunu hafifletmesi ve bu yolla İK yönetiminin uygulamaya dönük işlemlerini (operasyonel) azaltması yer alır. Ayrıca bilgi teknolojisi dış ortaklarla olduğu kadar yöneticilerle ve personelle iletişimde zaman kazandırarak ve hizmet

kalitesini yükselterek İK yönetiminin ilişkisel yönlerini etkileyebilir. Komuta yöneticilerinin ve personelin İK veri tabanına uzaktan erişimlerini sağlar; iç İK bölümü ve dış servis sağlayıcılar kadar örgütün diğer bölümlerine bağlanma yeteneklerini artırır. Bu olanakları ile bilgi teknolojisi yöneticilerin ve personelin kendileriyle ilgili bazı İK faaliyetlerini kendilerinin yapmalarını mümkün kılar.

## **Çevresel Analiz Yapılması:**

Stratejik avantajların sağlanması ve seçimlerin etken olabilmesi için analiz ve teşhis gerektiren dış çevresel koşulları şu şekilde sınıflandırmak mümkündür:

- *Yakın çevre analizi:* Devlet ve yerel yönetimler tarafından yapılan işletme faaliyetlerini etkileyecek yasal düzenlemelere, pazar koşullarına ve müşterilerin özelliklerine, rekabet koşullarına ve rakiplerin durumuna, satıcıların özelliklerine ve satıcı piyasasının durumuna, finansal ve sendikal kurumlara ilişkin faktörleri içerir.
- *Genel çevre analizi:* Ekonomik ve politik, teknolojik değişme ve gelişme, sosyo-kültürel, uluslar arası çevre ve dış ülke, ekolojik çevre ile dinsel ve ahlaksal çevre koşullarına ilişkin faktörleri içerir.

## **Stratejilerin Belirlenmesi ve Uygulanması:**

*Strateji*, bir işletmenin amaçlarına ulaşması için atılması gereken mantıklı, bilinçli ve tutarlı adımlar bütünüdür. Strateji geliştiren bir işletme, amaçlarına ulaşmak için hangi yolu izleyeceğini, bu yolculuğu nasıl yapacağını, elindeki kıt kaynakları nasıl kullanacağını, hangi faktörleri dikkate alacağını, hangi değerleri benimseyeceğini vb. bilebilir.

## **Stratejilerin Değerlendirilmesi:**

Stratejik planlama sürecinden pek çok yarar elde edilebilir. Bu yararların sağlanabilmesi için planların sürekli olarak değerlendirilmeleri ve sapmaların, problemler alanların düzeltilmeleri gerekir. Kontrol aşamasında özellikle geliştirilen stratejiler ve taktikler işletmenin misyonuna, amaçlarına ve hedef pazarına göre değerlendirilmelidir

## **Strateji Hiyerarşisi:**

Çok sayıda bölümü bulunan örgütlerde stratejik yönetimin bir diğer yönü stratejik kuralların uygulanma düzeyine ilişkindir. Geleneksel olarak bir strateji hiyerarşisi oluşturacak şekilde farklı düzeylerde strateji tanımlanır

**Kurumsal düzey stratejiler:** Bir kurumun tümünü kapsar. Kurumsal strateji işletmenin gelişme yönünü gösteren genel felsefesine ilişkindir ve onun farklı iş birimlerinin yönünü tanımlar.

**Fonksiyonel düzey stratejiler:** İş birimlerinin temel fonksiyonel alanlarıyla ilgilidir. ARGE, pazarlama, üretim, finans ve insan kaynaklarını içerir

## **İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNİN ÖRGÜT YAPISI**

Bir işletmedeki İK fonksiyonu ayrı bir bölüm varsa, o bölüm; yoksa her bölümün yöneticisi tarafından yerine getirilir. Her komuta yöneticisinin aynı zamanda bir İK yöneticisi olduğu kabul edilir. Personelin bulunması, işe alınması, eğitilmesi, terfi ettirilmesi, performansının değerlendirilmesi, işten çıkarılması vb. gibi faaliyetler komuta yöneticileri tarafından yapılır.

Çalışanların ücretlerinin, primlerinin, tazminatlarının vb. ödenmesine, özlük haklarının ve izin durumlarının izlenmesine yönelik işler de, muhasebe bölümünde yapılır.

## İnsan Kaynakları Bölümlerinde Çalışan Sayısı ve Unvanları:

İK bölümlerinde çalışan sayısı genellikle azdır. Ülkemizdeki işletmelerin İK bölümlerinin yaklaşık üçte birinde 1-3, diğer üçte birinde 5-6 ve son dilimde de 10'dan fazla personel çalışmaktadır. İK bölümlerinde 10'dan fazla personel çalıştırdığı bildirilen işletmelerde personel sayısını artıran temel faktör idari personelin (güvenlik, temizlik, taşıma, yiyecek-içecek, bakım-onarım vb. gibi işleri yapan) bu bölümün sorumluluğunda görülmesidir. İK yayınlarında karşılaşılan bazı unvanlar vardır. Bunlar;

- **İnsan kaynakları planlama uzmanı/yöneticisi:** Bu, daha çok büyük işletmelerde yer bulan bir pozisyonudur. Bu uzmanlar insan kaynakları için planların üretilmesine, izlenmesine ve değerlendirilmesine katılırlar.
- **Personel bulma ve seçme uzmanı/yöneticisi:** İnsan kaynakları bölümlerinde sık karşılaşılan bir pozisyonudur. Anahtar roller eleman arama, ilan verme, son elemeye kalan adaylar listesini hazırlama, görüşme yapma, test uygulama, seçme, uygun dönemler ve koşullarla personeli atamadır
- **Eğitim uzmanı/yöneticisi:** Çoğu insan kaynakları bölümünde rastlanabilecek bu pozisyon işletmenin genel olarak ve tek tek bireylerin eğitim ihtiyaçlarının saptanmasından, bu ihtiyacın nerede, ne zaman ve nasıl giderileceğinin planlanmasından, bütçelenmesinden sorumludur.
- **Ücret yöneticisi:** İşletmenin tümü için adil bir ücret sisteminin kurulması, işletilmesi ve kontrol edilmesi görevini üstlenir. Bu yönetici çalışanların ücretlendirilmelerinin yanı sıra, ek olanak sağlanması, prim, ikramiye, kâr payı, kazanç payı vb. gibi parasal ödüllere, emeklilik ve işten ayrılma durumundaki tazminat ödemelerine ilişkin politikaların geliştirilmesinden ve uygulanmasından sorumludur.

**Bu Özetin tamamını, Çıkmış Sorularını, Deneme Sorularını adresinize gönderiyoruz!...**

**Tıklayınız**



<https://www.kolaysinavlar.com/orgutlerde-insan-kaynaklari-yonetimi-ady212u?search=iky102u>