İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İK)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ NEDİR?

İşletmede yer alan işgücünün işletme amaçları doğrultusunda verimli ve etken olarak çalıştırılması ile ilgili tüm faaliyetlere insan kaynakları yönetimi denir.

İşletmelerde çalışanlar, yaptıkları işin niteliği, yönetimdeki yerleri, örgütlenmeleri, ücret sistemlerinin farklılığı gibi çeşitli ölçüler açısından üç ana kümeye ayrılır:

1. Büro Personeli: Büro işlerinde görev yapan yöneticiler dışındaki tüm çalışanlardır.
2. Teknik Personel: Teknik işlerde çalışan ve yöneticiler dışında kalan mühendis, tekniker ve ustabaşı gibi personeldir.
3. İşçiler: Bedensel güçlerini üretimde doğrudan doğruya kullanan, yönetim, denetim gibi işlerle uğraşmayan çalışanlardır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

- İK yönetiminin ulaşmak istediği iki temel amaç vardır:
  - İşgörenin (çalışanların) verimliliğini artırmak
  - İş yaşamının kalitesini yükseltmek
- Aslında her iki amaç da birbirine bağılıdır. İş yaşamının kalitesinin artırılması işgörenlerin verimliliklerinin artırılmasına bağlıdır.

Yüksek Maliyet ve Düşük Verimlilik

- Bir işletmede,
  - İşten ayrılanlar fazlaysa,
  - İş kazaları ve meslek kazaları çok oluyorsa,
  - Devamsızlık oranı yüksekse,
  - Bozuk ve fireli mal üretimi çoksa,
  - Toplu sözleşmeler sorunlu oluyorsa,
  - Çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise
  - İnsan Kaynaklarına ilişkin önemli sorunlar var demektir.

Yüksek Maliyet + Düşük Verimlilik

İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

- İşletmeler hem ulusal hem de uluslar arası rekabet koşulları altında varlıklarını sürdürebilmek için etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmek,
- İleriyi görebilmek,
- Yaratıcı olmak,
- Teknolojiyi yakalamak,
- Girdi maliyetlerini azaltmak zorundadırlar.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

- Emek (işgören), sermaye ve hammadde gibi üretimin gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardan birisidir. Ancak, diğer üretim araçlarının sağlanması ve kullanımı işgören faktörüne bağlıdır.
- İşgöreni (emeği) diğer üretim faktörlerinden ayıran bir başka özellik, çalışanların düşünen, etkilenen sosyal bir varlık olmasıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

- İşletmelerin en büyük maliyet kalemi, işgören giderleridir.
- İşgören de para ve teçhizat gibi bir üretim aracıdır.
- Sosyal varlık olması nedeniyle diğer üretim araçlarından farklıdır.
- İnsanı çalıştırmak her zaman kolay değildir.
- İşletmelerin kuruluş nedeni de, temel faktörü de insandır.
- İşletmelerde insana yönelik kararlarda hata payının en aza indirilmesi gerekir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin İlgi Alanı

- Çalışanlar nasıl etkin ve verimli çalıştırılacak?
- İşletmenin yaşamı nasıl garanti altına alınacak?
- İşgörenler nasıl daha iyi çalıştırılacak?
- Yaptıkları işten tatmin olmaları nasıl sağlanacak?
- Nasıl bir yol ve yöntem izlenecek?

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- Yönetimin örgütsel amaçları çalışanları aracılığıyla elde etme imkanı bulması,
- İnsanların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,
- Çalışan niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve örgütün performansının arttırılması,
- Çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanması,

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- İK politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun işletme kültürünün yerleştirilmesi ya da işletme kültürünün yeniden biçimlendirilmesi,
- İşletmenin amaçlarına yönelik işe alım politikalarının geliştirilmesi,
- Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak ortamın hazırlanması,
- Yenilik, takım çalışması, TKY benzeri uygulamalarının gerçekleştirilebileceği bir ortamın oluşturulması,
- Mükemmeli arayış doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

- Üst yönetime özgü bir etkinliktir.
- Çevredeki değişimlere uyum sağlama gereğini ve işletme ile personel politikalarının bütünleştirilmesini vurgular.
- İşe alım politikalarına ve uygulamalarına kapsamlı ve tutarlı bir yaklaşım benimsenmesini getirir.
- Güçlü işletme kültürlerine inanç ve değerlere önem verilir.
- Çalışanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilir.
- Organizasyon ilkeleri esnek rollere ve daha fazla takım çalışmasına dayalı bir şekilde organik ve merkezcil olmayan ilkelerdir.
- Ödüller, performansa, uzmanlığa ve beceriye göre farklılaşır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü

- Çalışanların moral, motivasyon ve verimlilik konularındaki sorunlarını teşhis etmek ve bu sorunların çözümüne katkıda bulunmak,
- Çalışanlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yön göstermek,
- İşletmenin yönetim felsefesinin ve iş stratejilerinin oluşturulmasına yardımcı olmak.

İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

- Planlama (işgücü planları ve programları, iş analizleri)
- Kadrolama (bulma, seçme, yerleştirme)
- Değerleme ve Ödüllendirme (değerleme, temel ücret, özendirici sistemler, ödüller)
- Yetiştirme ve Geliştirme (eğitim ve yetiştirme, kariyer planlaması)
- Endüstri İlişkileri (toplu pazarlık, işgören hakları)
- Koruma ve Geliştirme (iş güvenliği, işgören sağlığı, iş yapımının kalitesi, veri toplama ve kullanma)

İK Yönetimini Etkileyen Faktörler

- İç çevre faktörleri
  - Bireysel nitelikler
  - İş nitelikleri
  - Bireylerarası ilişkiler
  - Örgütsel özellikler
- Dış çevre faktörleri
  - Dış kaynaklar
  - Rakipler
  - Yasalar

İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütlenmesi

- İK Yönetiminin örgüt içindeki rolü,
  - İşgörenlerin motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortamın yaratılması
  - Bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaların oluşturulması
  - Teknik bilgilerin sağlanması
- İK Yönetimi örgüt içinde "Kurmay" (yardımcı, danışman) konumundadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Yetki Kullanımı

- Yetki : Bir görevin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır.
- 3 tür yetki vardır:
  - Komuta yetkisi
  - Kurmay yetki (Örneğin, Yönetim Danışmanı)
  - İşlevsel (fonksiyonel) yetki (Örneğin, İKY)

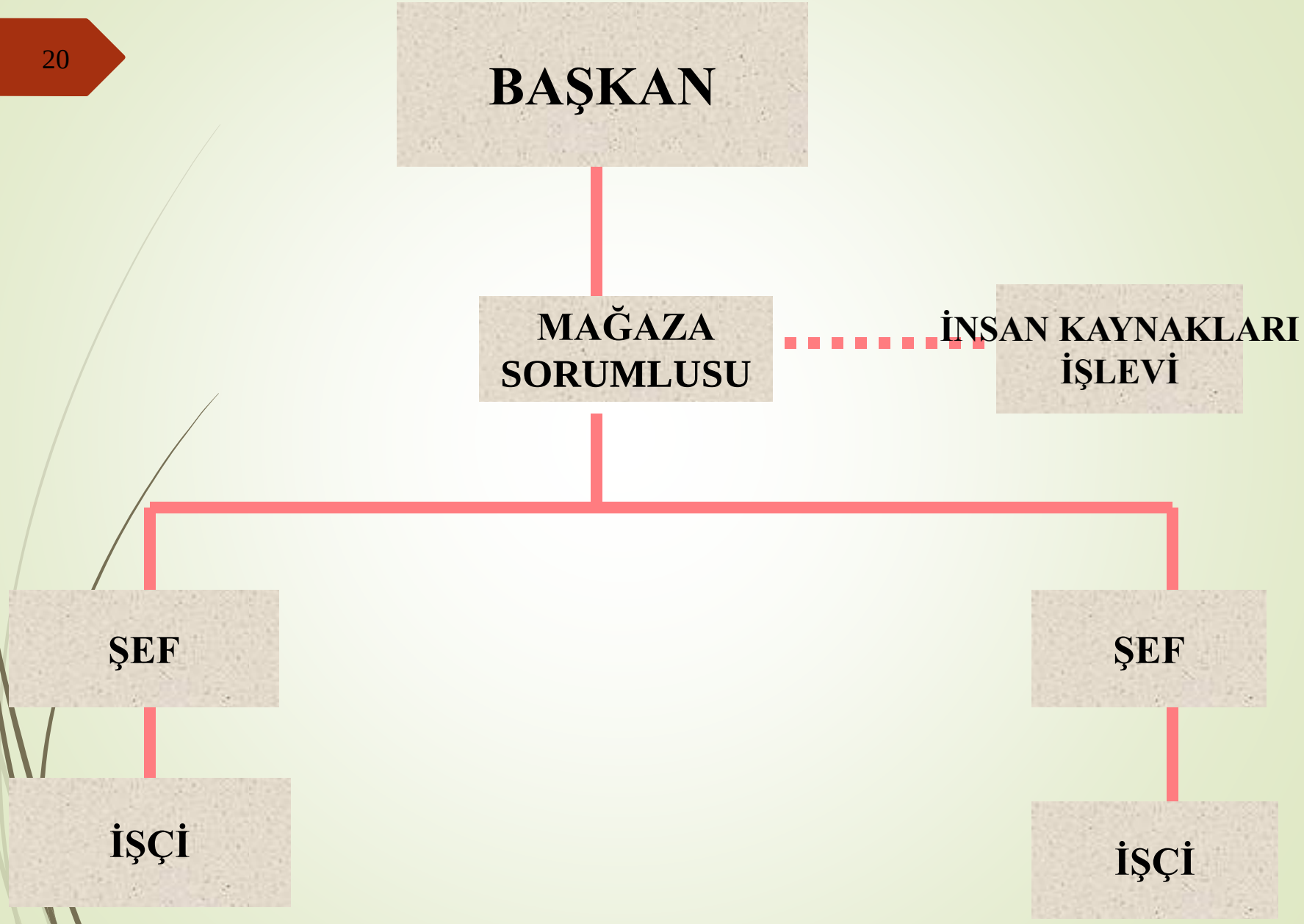
İK Yönetiminde Diğer Yöneticilerin Rolü

- Üst yönetim İKY'ye önem vermelidir.
- Üst yönetim İK'nin etkinliğini artıracak politika ve hedefler belirlemelidir.
- Bu politikalar ve hedefleri uygulayacak olanlar emir-komuta yöneticileridir.
- İKY ile diğer yöneticiler arasında sürekli bir iletişim ve işbirliğine ihtiyaç vardır.

İK Yönetiminin Örgüt İçindeki Rolü

- İşletmenin amaç ve hedeflerine uygun İK politikaları hazırlamak ve üst yönetimin onayına sunmak,
- Saptanan politikalara uygun programlar hazırlamak, çalışmaları yürütmek ve denetlemek,
- İK ile ilgili gelişmeleri izlemek ve uygulamak,
- İKY işlevlerinin teknik ve rutin yanlarını işlevsel yetkiyle üstlenerek diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek.

KÜÇÜK İŞLETMELERDE PERSONEL BÖLÜMÜNÜN YERİ





BÜYÜK BİR İŞLETMEDE İK BÖLÜMÜ

İK yönetimi işlevinin işletmelerdeki yerini belirleyen temel değişkenler:

1. Konunun örgüt içindeki düzeyi

2. Örgütün büyüklüğü

3. Endüstrinin özellikleri

4. Sendikalaşma düzeyi

İK Bölümünün Örgütteki Görevleri

A-Politika Yaratma ve Oluşturma: Mevcut sorunların çözümü ya da ortaya çıkabilecek sorunlara karşı önlem almayı sağlayıcı yeni politikalar ya da politika değişiklikleri önermek ve oluşturmak İK yöneticisinin görevlerindendir.

B-Danışmanlık: İK yöneticilerinin görevlerinin önemli bir bölümünü, öteki yöneticilere danışmanlık yapmak oluşturur.

C-Hizmet: İK bölümü, işletmenin günlük işleyişi sırasında personelle ilgili her türlü işlevin yerine getirilmesinde temel görevdir.

D-Denetim: İşletmenin tüm bölümlerinde uygulanan personel politikasıyla uyumlu olması, bunun gerektirdiği ilkelerin tekdüzeliğin sağlanması personel bölümünce sağlanır.

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

1- İşgücü Planlaması
2- Personel Bulma
3- Personelin Seçimi
4- İşe Alıştırma
5- Görevde Yükselme, Yer Değiştirme, İşten Ayrılma
6- İşgücünün Eğitimi ve Geliştirilmesi
7- Sağlık ve İş Güvenliği
8- Disiplin
9- Sağlanan Hizmet ve Yararlar
10- Sendikal İlişkiler
11- İşgören Değerlemesi
12- İş Değerlemesi

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

1. İşgücü Planlaması

İşletmenin gelecekteki işgücü gereksinmesinin nitelik ve nicelik olarak kestirilmesi ve bu kestirime göre işgücünün nereden, nasıl ve ne zaman karşılanacağının ayrıntılı olarak belirlenmesidir.

İşgücü Kestirim Yöntemleri

1. Yöneticilerin bilgi, beceri ve deneyimlerininin kullanılması

2. Trend analizine dayalı kestirim yöntemleri

İşgücü Planlamasında Yararlanılan Veriler

***1. İşgücü envanteri*: İleride ortaya çıkacak işgücü hareketlerini belirleyebilmek için, mevcut işgücünün nicelik ve nitelik yönünden incelenmesidir.**

***2. İşgücü değişim çabukluğu*: Belirli bir dönemde, işletmeye giren ve işletmeden ayrılan personelin oransal olarak belirtilmesidir.**

$$\text{İşgücü değişim çabukluğu} = \frac{\text{İşten ayrılanlar x 100}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}}$$

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

2. Personel Bulma

Yeni kurulan, kurulu olup da geliştirilen işletmelerde ortaya çıkan işgücü gereksinmesi ile kurulu işletmelerde çeşitli nedenlerle boşalan işler için gereken işgücü gereksinmesinin karşılanması için adayların bulunması eylemleridir.



İşgücü bulma kaynakları

1-İşletme içi kaynaklar: İşletmede çalışanların yeni görevlere atanmasıdır.

2- İşletme dışı kaynaklar.

2.1. Duyurular: Gazete ve dergilere verilen duyurular

2.2. İşletmeye Yapılan Kişisel Başvurular

2.3. Çalışanların Önerileri

2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları

2.5. Öteki Kaynaklar

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

3. Personelin Seçimi

Adaylar arasından işin gereklerine en uygun olan ve işte en çok başarı sağlayacak kişilerin bulunması sürecidir.

***Personelin seçim sürecinin aşamaları*:**

1 .İlk Görüşme
2. İş İstek Belgesi
3. Referansların Denetimi
4. Test Uygulaması
5. İş Görüşmesi
6. Yöneticiyle Görüşme
7. Bedensel Yeteneklerin Denetimi
8. İşe Alma

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

4. İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşletmenin yeni işe aldığı kişilerden çok kısa bir süre içinde beklediği çalışma gücünü elde etmesi için işi ve işyerini tanıtmasıdır. İşe alıştırma programının kapsayacağı konular şöyledir:

1- İşe alınacak kişiye ne zaman ve nerede işe başlayacağının bildirilmesi.

2-İş koşullarının açıklıkla belirtilmesi.

3-Görevde yükselme ve çalışmanın değerlendirilmesi ölçütlerinin açıklanması.

4-İşletmenin çalışma düzenine ilişkin yönetmelik, bildiri ve benzer belgelerin tümünün ya da ilgili bölümlerinin verilmesi.

5-İşletmenin çalışanlardan neler beklediğinin açıklanması.

6-İşletmedeki sendikal çalışmalara ilişkin olarak yansız bilgilerin aktarılması.

7-İşle ilgili araç ve gereçlerin önceden hazırlanarak, yeni girene iş başlangıcında verilmesi.

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

5. Görevde Yükselme, Yer Değiştirme, İşten Ayrılma

Görevde Yükselme: **Çalışan bir personelin, yapmakta olduğu işe oranla daha büyük bir sorumluluk, daha büyük prestij, daha büyük beceri ve ücret artışı sağlayan bir göreve atanmasıdır.**

Yer Değiştirme: **Görev sorumluluğu ve ücret düzeyinde herhangi bir değişiklik olmaksızın personelin başka bir işe geçirilmesidir.**

İşten Ayırma: **Çalışanın denetimi dışında kalan nedenlerle çalışanların işlerine son vermedir.**

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

6. İşgücünün Eğitimi ve Geliştirilmesi
Çalışanların belirli bir amaca yönelik olarak bilgi ve beceri kazanmaları için yapılan örgütlü bir eylemdir.

Eğitim Yöntemleri

A-İşbaşı Eğitim Yöntemleri

1.İş değiştirme
2.Üstler gözetiminde eğitim
3.Yetki göçerme (devri)
4. Öbür yöntemler: Staj yoluyla eğitim, çıraklık yaparak eğitim, işe alıştırma eğitimi gibi yöntemler

B-İş Dışında Eğitim Yöntemleri



1.Konferanslar
2.Seminerler ve kurslar
3.Örnek olay yöntemi
4.Rol oynama yöntemi
5.Öbür yöntemler: İşletme oyunları yöntemi (simülasyon), kendi kendine çalışma yöntemi, araştırmalı örnek olay yöntemi gibi yöntemler

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

7. Sağlık ve İş Güvenliği

Çalışanların sağlığının korunması ve güvenli çalışma koşullarının oluşturulmasıdır. İşletmenin sağlık ve güvenlik açısından özenli olması, sigorta giderlerini ve sermaye kayıplarını azaltacağı gibi, daha nitelikli işgücünün işletmeye gelmesini de sağlar.

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

8. Disiplin

Çalışanların işletmedeki belirli konulardaki davranışlarına sınırlama ya da özdenetim kurmadır.

Disiplinde İki Yaklaşım:

1. Olumlu Yaklaşım: Ödül ve iletişim yoluyla belirli davranışlar oluşturmak ve yaratmaktır.

2. Olumsuz Yaklaşım: Mevcut ilkelere uymayan, kuralları çiğneyen kişilerin cezalandırılmasıdır.

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

9. Sağlanan Hizmet ve Yararlar

Çalışanlarla işletme arasındaki ilişkileri daha olumlu kılmak için, personele sağlanan ek hizmet ve katkılardır.

Çalışanların sağlığının korunması; iş tehlikelerine karşı korunması; çalışanlara iş elbisesi, kişisel eşya dolapları, dinlenme yerleri, yemekhane gibi olanakların sağlanması; yardım sandığı, toplu sigorta gibi mali güvencelerin sağlanması; boş zamanları değerlendirici etkinlikler oluşturmak; çalışanların kişisel ve ailesel sorunlarıyla ilgili çeşitli konularda danışmanlık hizmetleri verilmesi.

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

10- Sendikal İlişkiler

Sendikalar, örgütlenmiş işgücü kuruluşlarıdır.

Sendikaların Etkileri

1.Yönetimin davranışlarını kısıtlar

2.Tüm çalışanlara eşit davranılır

3. Personel politikaları ve uygulamaları gelişir

4. Çalışanlar adına tek sözcü oluşur

5. İşgücü ilişkilerinde karar alma merkezileşir

Toplu Pazarlık Süreci

Sendikalar temsil hakkını elde ettikten sonra, toplu sözleşmenin yenileneceği dönemlerde, işçiler adına toplu pazarlık görüşmelerine işvereni çağırırlar. Bu görüşmelerde sendikaların dört temel hedefi bulunur:

1. Ücretler ve ücret politikaları
2. Çalışma saatleri
3. Çalışma koşulları
4. İşgüvenliği ve ilgili haklar

İK YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ
11. İşgören Değerlemesi

Çalışanların işlerinde sağladığı başarının düzeyini belirlemek, işin gerektirdikleri ile kişilerin yetenek ve becerilerinin uyumlu olup olmadığını ortaya koymak için gerçekleştirilen eylemlerdir.

Amaçları:Dengeli ücret sistemlerinin kurulması, işte yükseltme, yer değiştirme, işe son verme, eğitim programlarının içeriklerinin belirlenmesi ve düzenlenmesi.

Değerleme Yöntemleri

a-Sıralama Yöntemi: Çalışanlar, eskilik, eğitim durumu, meslek durumu gibi ölçülere göre puanlanarak, sıralanır.

b-Karşılaştırma Yöntemi: Çalışanların başarılarını ölçmek için oluşturulan belirli ölçülere göre kıyaslanmasıdır. Örneğin, girişim yeteneği, önderlik, işe bağlılık, kararlarda tutarlılık, komutlara uyma gibi.

c-Derecelendirme Yöntemi: Kişilerin çalışmaları çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi ölçülerle deyimlendirilen değer kümeleri ile belirlenir. Çalışanlar, üstlerinin değerlendirilmesine göre bu kümelerden birine sokulur.

d-Değerlendirme Formu Yöntemi: Çalışanların değerlendirilmesinde önceden hazırlanmış ve ayrıntılı olan değerlendirme formlarının kullanılmasıdır.

e-Önemli Olay Yöntemi: Çalışanların belirli durumlarda ve belirli olaylar karşısında takındığı tutum ve göstereceği tepkilerin değerlendirmede temel alınmasıdır.

12. İş Değerlemesi

Çalışanların çalıştıkları işleri değerlendirme yöntemleridir. Ücret düzeyleri arasındaki farklılıkları saptamak, tutarlı bir ücret politikası izlemek ve toplu iş sözleşmelerinin yapılmasını ölçülebilir bir temele oturtmak amacıyla, işletme örgütünde bulunan bütün işlerin 'iş tanımlamalarının yapılmasına girişmek, tanımlamaları yapılmış işleri gruplandırmak ve derecelemek ve bunları çeşitli yöntemlerle değerlendirdikten sonra yine bir ücret baremi ile bağlantılarını kurmaktır.

İş Değerleme Yöntemleri

***a-Sıralama Yöntemi*: İşletmelerdeki işlerin birbirlerine göre üstün ya da zayıf yönleri göz önünde tutularak sıralanmasıdır.**

***b-Sınıflandırma Yöntemi*: İşletmedeki işler belirli sınıflar ya da dereceler içinde ayrıca sınıflandırılır.**

***c-Puanlama Yöntemi*: İşi oluşturan, fiziksel çaba, zihinsel çaba, beceri, iş bilgisi, iş görgüsü, sorumluluk, eğitim, iş koşulları gibi ögelerin belirli bir işte hangi derecede ağırlık taşıdığını ölçmeyi amaçlar.**

***d-İş Ögelerini Karşılaştırma Yöntemi*: İşletme için önemli olan kilit işler seçilerek iş ögeleri değerlendirilir. Tüm ögeler değerlendirilmez.**

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, geniş anlamda düşünsel ya da fiziksel işgücünün, yerine getirdiği iş karşılığında aldığı değerdir. Ücret, emeğe düşen paydır.

Ücretler işçi açısından gelir niteliğindeyken, işletme açısından maliyet gideridir.

Dengeli Ücretin (Adil Ücret) Saptanması

Dengeli olarak belirlenen ücret, işinin değerine uygunluğu işçi tarafından kabul edilen ücrettir.

Dengeli Ücretin (Adil Ücret) Saptanmasındaki Ölçütler:

a- İşin Güçlüğü
b- Eğitim ve Meslek Deneyimi
c- İşletme Çevresinin Koşulları
d- Düşünsel Ağırlık