

GENEL İŞLETME

Dr.Öğr.Üyesi Lokman KANTAR

23.10.2018

1

İnsan Kaynakları Yönetimi

- **Konusu:** Örgütlerin stratejik amaçlarıyla uyumlu örgütteki insan kaynaklarının örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olması ve hedeflerine ulaşmaları için çalışanlarını motive ederek onların iş yaşamlarında daha mutlu daha üretken olabilmelerinin sağlanabilmesidir.(Bingöl, 2006:5)
- **Stratejik yönüyle ise;** özlük hakları ağırlıklı olarak insan kaynakları ile ilgili planlar, politikalar ve uygulamalar, işçi-işveren ilişkileri, eğitim ve geliştirme vb. yöntem, teknik ve stratejileri öngörmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

- **İnsan kaynakları yönetimi;** en geniş anlamıyla örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik ve kapsamlı bir yaklaşım getirerek, personelin ve yönetimin ortak çıkarları üzerine kurulmuştur.(Bingöl, 2006:6-7)
- **Tanımı:** Örgütte rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütleme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini yürüten bir disiplindir.(Yüksel,2004:8)

İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

- Liyakat ve Yeterlik İlkesi
- Eşitlik ilkesi
- Kariyer ilkesi
- Güvence ilkesi
- Yansızlık ilkesi
- Halef yetiştirme ilkesi
- Yönetim geliştirme ilkesi
- Verimlilik İlkesi
- İnsancıl Davranış İlkesi
- Açıklık ilkesi
- Gizlilik ilkesi
- Katılımcılık ilkesi

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

- İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerde en önemli destek faaliyetlerinden biri olduğu için, örgütlerin seçtiği stratejiler ile hem kurumsal ve yönetsel stratejileri hem de insan kaynakları işlevi ile ilgili faaliyetlere yönelik stratejiler birbirleriyle uyumlu olmalıdır.
- Günümüzde her türlü üretim faktörlerinin ve özellikle kullanılan teknolojilerin hemen hemen benzer nitelikte olması nedeniyle, örgütler arasında farklılığı oluşturan ve rekabet avantajı yaratan temel unsur; insan kaynağı ve onun sahip olduğu yetenek ve kapasitedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işlevi günlük faaliyetlerin yerine getirilmesinin ötesinde stratejik bir unsur olarak da ön plana çıkmaktadır.(Ülgen&Mirze, 2004:293)

Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel Yönetimi Yaklaşımı	İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı
Taktik odaklıdır	Stratejik odaklıdır
Kısa vadelidir ve örgütlemenin diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir	Uzun vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalarını yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeve olmaksızın ayrı ayrı ele alır	Sorunları örgütlemenin yararına olan açık bir biçimde tanımlanmış ve tüm örgütle ilişkili bir çerçeve yerleştirir.
Çalışanların karar almaya çok az dahil oldukları geleneksel çalışma şekilleri olan örgütlenmelerde görülür	Çalışanları karar almaya dahil etmenin önemi üzerinde durulur
Sendikalaşmış örgütlenmelerde görülür	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder ve sendikanın üzerinde az durulur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklanır	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin (işe alım, seçme, eğitim vb.) hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika geliştirmek, planlama ve izlemeye odaklanmak ve personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi



İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri	İnsan Kaynakları Yönetiminin Çıktıları
Tedarik ve Seçim	Bağlılık
Geliştirme	Kalite
Ödül ve motivasyon	Esneklik
Değerlendirme	Uyum
Katılım	Yetkinlik
Güvenlik	Maliyet Etkililiği
Terfi	İş tatmini
Nakil	Performans
İşten ayrılma	Güven

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- **İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi**; çalışanların yaratıcı katkılarını ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla artırmak, örgütün stratejik amaçlarının gerçekleşmesini desteklemektir. (Mathis&Jackson,1997:5)
- İnsan kaynaklarının *evrensel amaçları* ise; topluma, örgüte, işleve ve kişisel amaçlara yönelik olup bütün bunlar örgütteki verimliliği destekleyecek, çalışma yaşamının kalitesine katkı sağlayacak ve rekabet üstünlüğü fırsatı doğuracaktır. (Bingöl,2006:14-15)

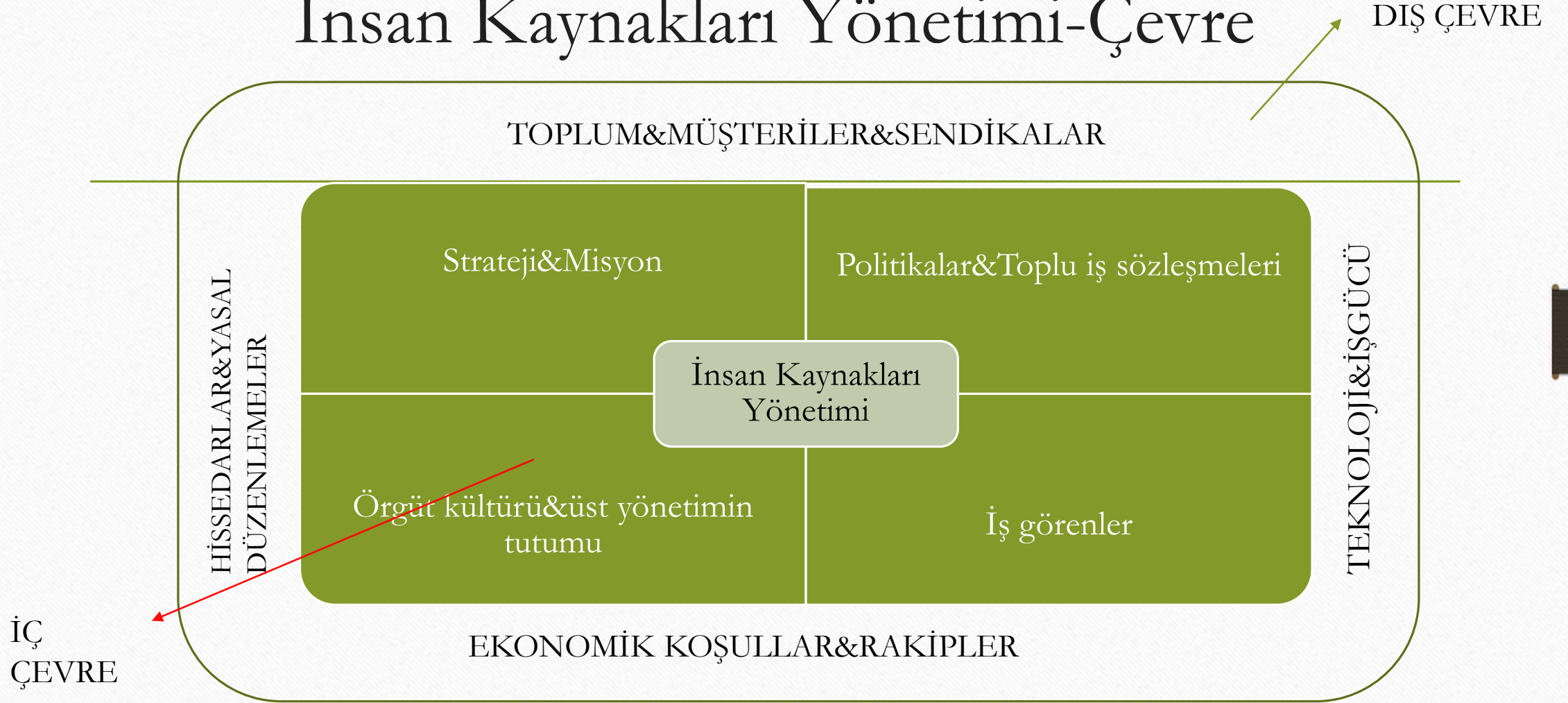
İnsan Kaynakları Departmanı ve Yetki İlişkisi

- İnsan kaynakları yöneticileri, diğer birimlere ihtiyaç duyulduğunda öneri ve tavsiye verme yetkisine **(kurmay yetki)** ve belirtilmiş koşullarda nihai karar almak için uzmanlara verilmiş yetkiye sahiptir. **(fonksiyonel yetki)**

İnsan Kaynakları Yönetici ve Roller

- **Stratejik ortak rolü:** (Değer yaratmayan insan kaynağından vazgeçebilme)
- **Yönetimsel uzmanlık rolü:** (İnsan kaynakları faaliyetlerinin etkin yönetimi)
- **Çalışanı destekleme rolü:** (Çalışanları motive edebilme)
- **Değişim ajanı rolü:** (Değişimi yönetebilecek, problem çözme becerilerine sahip olabilme)

İnsan Kaynakları Yönetimi-Çevre



İş Analizi ve İş Tasarımı

- **İş Analizi:** İşlerin ekonomik ve en kısa sürede yerine getirilmesi için o işle ilgili bilgilerin sistemli olarak toplanıp analiz edilme sürecidir.
- Personelin seçimi, ücretlendirme, iş değerlendirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmesi vb. süreçlerin uygulanmasında insan kaynaklarının alt yapısını oluşturan iş analizi ile elde edilen veriler kullanılır.
- **İş tasarımı:** Çalışanlar açısından işin daha fazla anlam ifade edecek şekilde tatmin edici bir hale gelmesi ve bunun için işin yapısal niteliklerinde değişim yaratan düzenlemelerdir.

İş Tasarımı Yaklaşımları

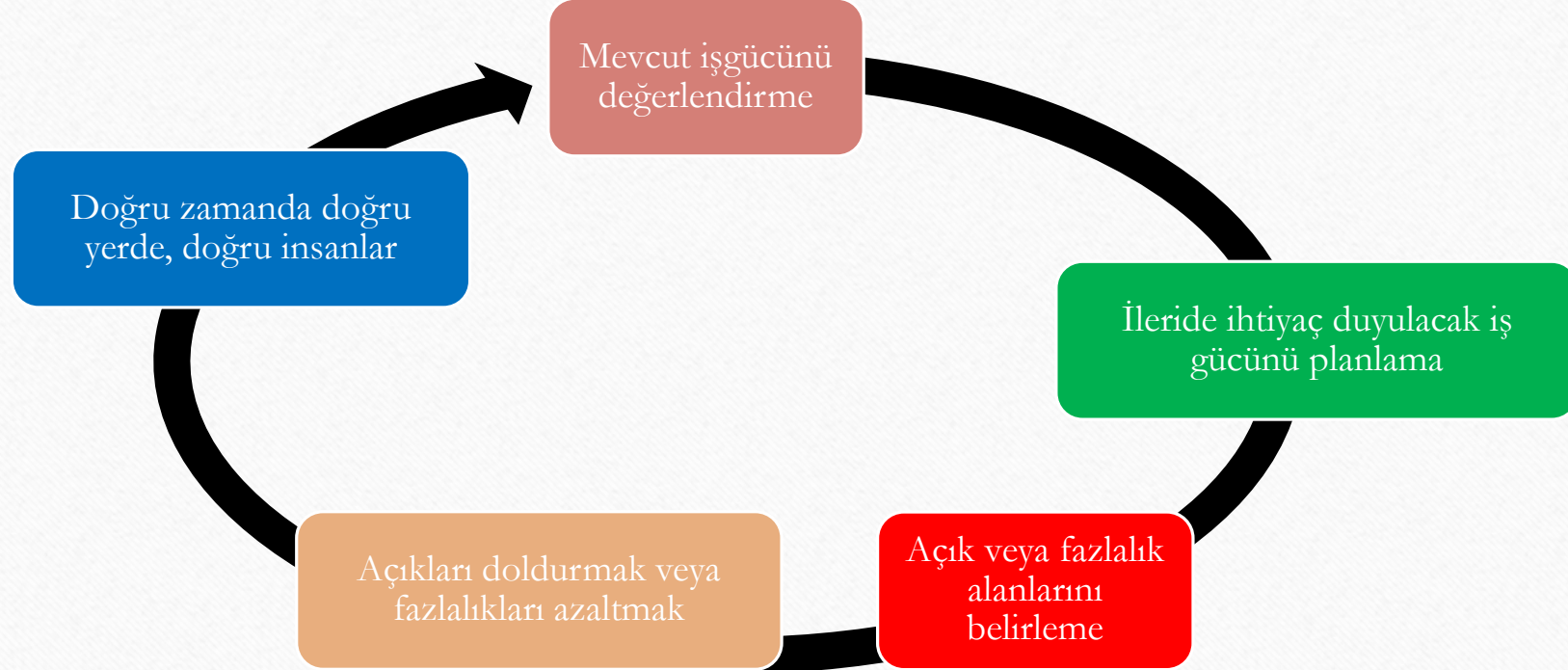
- **İş basitleştirme:** (İşin en küçük parçalara ayrılarak yapılması)
- **İş genişletme:** (Çalışanın tek görev yerine birden fazla görevi yapması)
- **İş zenginleştirme:** (Çalışanın yetki ve sorumluluklarının artırılması)
- **İş rotasyonu:** (İşle ilgili diğer faaliyet ya da görevlere geçişi)
- **Kalite kontrol çemberleri:** (çalışanların ücret dışındaki tüm konularda ortak hareket etmesi)
- **Ekibe dayalı iş dizaynı :** (Hedefleri belli ve iyi eğitilmiş çalışma gruplarının kurulması)

İnsan Kaynakları Planlaması

Bugünden gelecekte ne kadar sayıda ve nitelikte çalışana ihtiyaç duyulacağını ve bu ihtiyacın hangi dereceye kadar karşılanabileceğini ifade eder(Mathis&Jackson,1997:38)

Optimum düzeyde eleman istihdam etmek ve çalışanlardan azami derecede yararlanmak insan kaynaklarının ana amaçlarını oluşturur.

İnsan Kaynakları Planlama Döngüsü



İnsan Kaynakları Planlamada Kullanılan Araçlar

- **İş gücü beceri envanterleri:** Her bir çalışanın niteliklerinin ayrı ayrı değerlendirilmesidir.
- **İş gücü devir hızı:** Belirli bir dönem içerisinde çalışanların giriş ve çıkışlarının oranını gösterir.

Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme

- **İş ilgililiği (Job relatedness):** Tüm istihdam kararlarının bir pozisyonun gerekliliklerine dayalı olmasını yani işe alım, değerlendirme, terfi ve ödüllendirmede kullanılan kriterlerin doğrudan işle ilgili olmasını gerektirmektedir.
- **Çalışan tedariki:** Yeni açılan veya boşalan pozisyonlara adayları bulmak için yapılan faaliyetlerdir.
- **Seçme süreci:** İhtiyaca göre başvuran adayların bir dizi faaliyet sonucunda seçim yapılmasıdır.
- **Başvuru formu(cv),özgeçmişler:** Başvuru sahibinin kişisel bilgileri, geçmişi, eğitimi ve deneyimini gösteren standart formlardır.

Çalışan bulma, seçme ve yerleştirme II

- **Eleme Mülakatları:** Mülakat; planlanmış, yüz yüze ve sözlü ilişkiyi gerektiren, farklı değişken roller ile nesnel ve öznel bilgi edinmek üzere soru ve cevap yöntemini uygulayan ve ciddi bir amacı olan bir araç olarak tanımlanır.(Gürer, 1990:9)
- **Yetenek ve Yeterlik testleri:** İşle ilgili daha iyi performans sergileyeceğinin anlaşılmasına imkan veren testlerdir.
- **Fiziki sınavlar ve testler:** İşin niteliğine göre alınacak kişinin işe uygunluğunu test eden uygulamalardır

Eğitim ve Geliştirme

- **Eğitim:** İşle ilgili yetkinliklerin çalışanlar tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada örgüt tarafından planlanmış çabayı ifade etmektedir.
- **Geliştirme:** Kişide bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar(Artan, 1976:18)
- **Yetiştirme:** Daha çok işe yeni giren personele işin yapılması sırasında gerekli olan yeteneklerin kazandırılması için yürütülen eğitim faaliyetleridir.
- **Oryantasyon(İşe alıştırma):** İşe kabul edilen kişinin işe ve örgüte uyumunu sağlayacak alıştırma faaliyetleridir.
- **İş başında eğitimler:** ıraklık eğitimi, stajyerlik, iş rotasyonu vb.
- **İş dışı eğitimler:** Konferanslar, sınıf eğitimleri, vaka çalışmaları, duyarlılık eğitimleri, özel okuma parçaları vb.

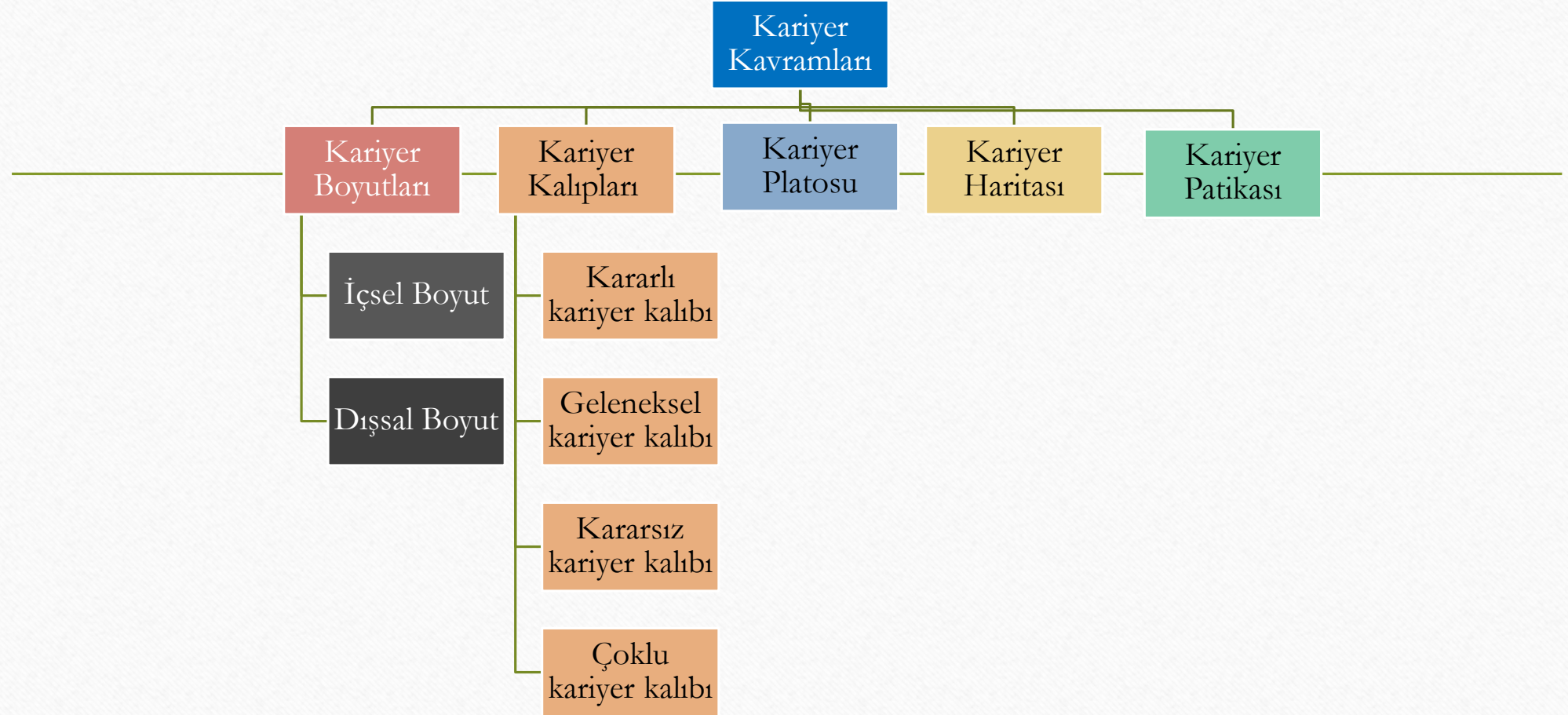
Eğitim ile Geliştirme Farkı

	Eğitim	Geliştirme
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş Tecrübelerinin Kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	şimdiki İş için Hazırlanma	Değişiklikler İçin Hazırlanma
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kariyer Yönetimi ve Planlaması

- **Kariyer:** Belirli bir meslekte gelişmeyi ve hiyerarşik olarak sürekli yükselmeyi ifade eder. Başka bir ifadeyle kariyer; çalışanların iş yaşamları süresince yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişme ve ilerlemeleri anlatır.

Kariyer İle İlgili Bazı Temel Kavramlar



Kariyer Kavramları

- **Kariyer boyutları**
 - İçsel Boyut: Örgütteki gelişmenin subjektif boyutunu içermektedir
 - Dışsal Boyut: Bireyin örgüt içindeki gerçek durumunu ele alır(objektif boyut)
- **Kariyer kalıpları:** Bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışları olarak ifade edilir
 - Kararlı Kariyer kalıbı: Aynı işi yapan bireylerin gösterdiği kariyer kalıbı
 - Geleneksel Kariyer kalıbı: İlk işler (part-time işler ya da stajlar)
 - Kararsız Kariyer kalıbı: Bireylerin kariyer değişiklikleri (geleneksel-kararlı-deneme)
 - Çoklu Kariyer kalıbı: Birey bir denemeden diğer deneme işine geçer ve bir işte uzun süre kalmaz

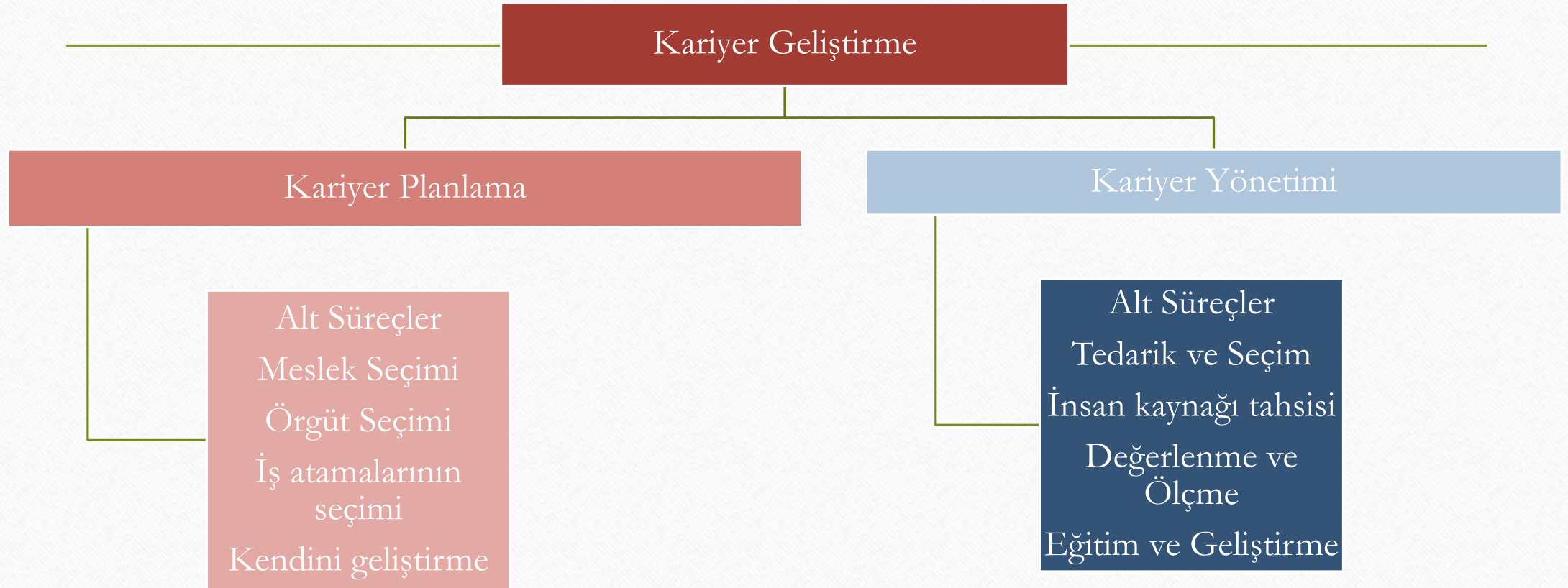
Kariyer Kavramları II

- **Kariyer Platosu:** Hiyerarşik olarak yükselme olasılığının düşük olduğu kariyer noktası
- **Kariyer Haritası:** Bir kurum içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılmaktadır.
- **Kariyer Patikası:** Ulaşılmak istenen kariyer amacı gerçekleştirilmede izlenen pozisyonları ifade etmektedir. (Genel müdür olmak için uluslararası bir deneyimden geçmesi vb.)

Kariyer Yönetimi

- İlgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri
- Organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri
- Kariyer hedeflerini belirledikleri
- Bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreç olarak tanımlanabilir.

Örgütsel Kariyer Geliştirme Modeli



Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

Boyut	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi, Maaş Zammı	Psikolojik Tatmin
Psikolojik anlaşma	İş güvencesi	Esneklik için işe yararlılık
Yer değiştirme	Dikey	Yatay
Yönetim sorumluluğu	Örgüt	Personel
Model	Doğrusal ve uzman	Sarmal ve geçici
Uzmanlık	Nasılı bil	Nasılı öğren
Gelişme	Biçimsel eğitime aşırı güven	İlişkiler ve iş tecrübelerine daha çok güven

Performans Değerlendirme

- **Performans Değerlendirme:** Bir çalışanın başarisının önceden belirlenmiş iş gerekliliklerine ve standartlarına göre değerlendirme sürecidir.
- **Performans:** alışanın geliştirilmesi amacıyla güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek eğitilmesi ve yeteneklerinin artırılmasına yönelik eylemleri kapsayan ve bunun için de bir yöneticinin astının başarisını belli periyotlar içinde gözden geçirdiği ve bunu, bir değerlendirme görüşmesi yardımıyla astı ile tartışabildiği bir süreçtir. (Uyarlıgil, 2008:1)

Performans Değerlendirme Yapacak Taraflar

- Değerlendirmenin ilk üst amir tarafından yapılması
- Kişinin kendini değerlendirmesi
- Değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması
- Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması
- Değerlendirmenin müşteri tarafından yapılması

İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi

- **İş Değerlendirme:** İşlerin nitelik ve gereklerinin her bir işte bulunan ustalık(beceri), çaba, sorumluluk ve iş koşulları açısından önem derecelerinin belirlenmesidir
- **Ücret:** Bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı olarak ödenen bir bedeldir. Psikolojik açıdan ücret ise; başarı elde etme duygusunun sembolik aracıdır.
- Ücret; çalışan ile işveren arasındaki alışveriş ilişkisini ortaya koyan bir olgudur. Sözü geçen bu alışveriş dört norma göre şekillenir:
 - **Kar maksimizasyonu:** Her iki taraf karını maksimize etmek ister
 - **Adalet:** Ödüller sağlanan katkıya denk olmalıdır
 - **Eşitlik:** Görelî katkılarına bakılmaksızın tüm tarafların eşit olarak ödüllendirilmesini öngörür
 - **İhtiyaç:** Ücretin çalışanına göre değil, ihtiyacına göre dağıtılmasını ifade eder.

Ücret Bileşenleri

- **Temel Ücret:** Garanti edilmiş kök ücreti ifade eder
- **Değişken ücret:** Performansa dayalı ve örgüte katkıya göre verilen ücret
- **Ek yarar ve sosyal yardımlar:** Eş ve çocuk yardımı vb.
- **Asgari ücret:** Bir kişinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür vb. zorunlu ihtiyaçları karşılamaya yetecek ücrete denir.
- **Zaman esaslı ücret:** Saat, gün, hafta, aylık veya yıllık olarak ödenir.
- **Parça başına ücret:** Gözetimin iyi olmadığı durumlarda kullanılır.
- **Götürü ücret sistemi:** Çalışanların ayrı ayrı yaptıkları işin belirlenmesinin zor olduğu durumlarda kullanılır.(müteahhitlik vb. işlerde)
- **Geniş Band Sistemi:** Çok sayıda işin az ve geniş aralıklardaki bandlar içinde toplamayı ifade eder.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İŞLEVLER	TEMEL FAALİYETLER
Stratejik Bütünleşme	Üst yönetiminin uzun dönemli insan kaynakları planlaması yapmasına yardımcı olmak için kullanılır
Personel Geliştirme	Çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek
İletişim ve Bütünleşme	Örgüt içi iletişim desteği ve değişimi içeren farklı örgütsel aktivitelerin koordinasyonu
Kayıtlar ve İtaat	Örgütsel bilgiyi yönetmek ve idari itaati sağlamak
İnsan kaynakları analizi	İnsan kaynakları ihtiyacının derlenmesi ve teşhisinde yararlanılan sürekli bir araçtır.
Bilgi yönetimi	Yararlı insan kaynakları ihtiyaçlarını değerlendirmek için uzun dönemli planlamada kullanılır
Öngörümleme ve Planlama	Gelecekteki örgütsel insan kaynakları ihtiyaçlarını değerlendirmek için uzun dönemli planlamada kullanılır.
Örgütsel vizyon	İnsan kaynakları bilgi sistemi faktörlerini pozitif örgütsel çıktılar için yönlendirir ve bütünleştirir.