



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

DR. ÖĞR. ÜYE. GÖZDE MERT

gozde.mert@nisantasi.edu.tr

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



- 1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı**
- 2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**
- 3. Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar**
- 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**
- 5. İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri**
- 6. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



7. İnsan Kaynakları Bölümünün Sorumluluğu

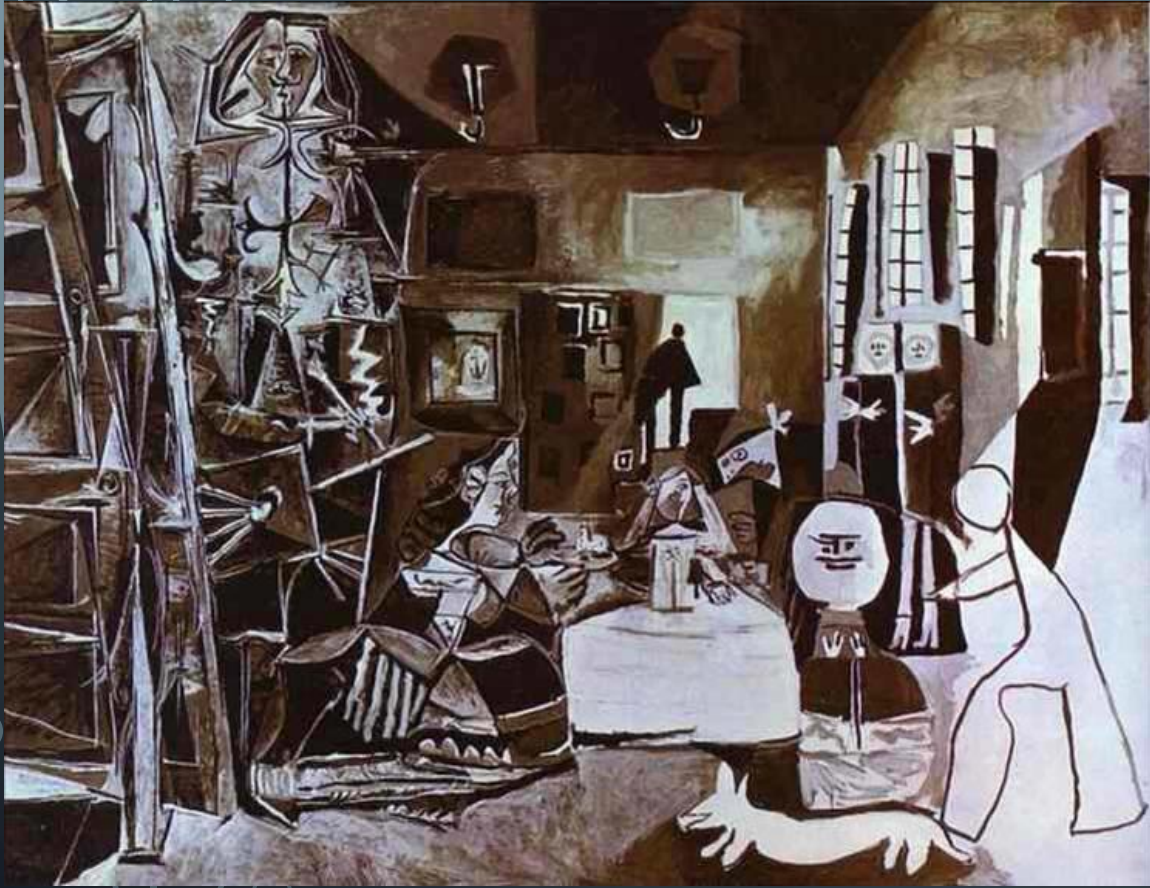
8. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

**9. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sahip Olmaları
Gereken Yetenekler**

**10. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel
Koşullar**









Hayatta hiçbir şey Meninas'ın resmi kadar belirgin ve net değildir.

İş hayatı; Gerçekleri, size,

Picasso'nun resmindeki gibi, şekil değiştirmiş olarak gösterir.

Picasso'nun resmine bakıp, Meninas'ın resmini görebilenleriniz başarılı olacak, diğerleri kübik şekillere bakıp, yanlış anlamlar çıkarmaktan, gerçekleri hiç göremeyecek.



1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzün karmaşık çevre koşulları içerisinde rekabet avantajı sağlamada yükselen değer, insandır.

Bir ülkenin en değerli rekabetçi varlığı o ülkede bulunan işgücünün yetenekleri ve öğrenme becerisidir.

Aynı mantıkla, bir işletmede maddi kaynaklar ne ölçüde büyük olursa olsun, eğer insan kaynakları motive olmuş, hevesli, amaçlara yönelik olarak inançlı değilse, etkili olarak çalıştırılmıyorsa, işletmenin başarı ihtimali düşük olacaktır.



1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Bir örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmasında;

- **ihtiyaç duyduğu yetenekli,**
- **örgüte bağlı ve amaçlara yönelik iyi motive edilmiş çalışanlara sahip olması ve**
- **bu çalışanların işletmede tutulması olarak tarif edilen insan kaynakları yönetimi (İKY),**

işletmede insandan sorumlu ve tüm çalışanları kapsayan, görev alanı insan olan bir işlevdir.



1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsan kaynakları bir organizasyonda pozisyonuna bakılmaksızın, her düzeyde hizmet veren çalışanları kapsayan bir kavramdır. Geçmişte çalışanları tanımlamada yaygın olarak kullanılan bir diğer kavram ise “personel”dir.

Bir iş ortamında insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak biçimde, yasalara da uyularak, etkili bir biçimde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlanan İKY, her işletmede farklı amaçlara hizmet etmekte, farklı sorumlulukları üstlenmektedir.

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI



İnsan kaynakları ile ilgili görevleri yerine getiren İKY'nin bir işletmede temel amacı, bir yandan işletmenin verimliliğini artırmak, diğer yandan ise çalışanların yaşam kalitesini yükseltmektir.

İKY, bir iş ortamında insan kaynaklarının işletmeye, bireye ve çevreye yararlı olacak biçimde, yasalara da uyularak, etkili bir biçimde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



Sanayi Devrimi ile birlikte, tarım toplumundan, sanayi toplumuna geçiş, başının üzerinde o güne kadar bir tavan olmadan çalışan ve “köle” olarak adlandırılan işgücünün, kapalı bir ortamda çalışmasına ve “işçi” olarak tanımlanmasına neden olmuştur.

Bu dönemde, işgücü bol ve genelde de eğitimsiz-niteliksiz olduğundan, işgücünün yönetiminde dikkat edilen temel husus, işçilerin daha fazla üretim yapmalarının sağlanmasıdır.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



Çalışanlar ise üretim sürecinde kullanılan bir “araç” olarak nitelendirilmiştir.

İnsanlar, o dönemde kıt olan makinelere göre, daha az kıymetli bir unsur olarak iş hayatında yer almışlardır.

Personel yönetimi kavramının işletmecilikte bilimsel anlamda kullanımı, bilimsel yönetim çerçevesinde F. Taylor’ la birlikte gündeme gelmiştir.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



Taylor işçilerin bilimsel yöntemlerle seçilmesi, çalıştırılması ve profesyonel bir birimce yönetilmesinin işletmenin verimli çalışmasına yapacağı katkılar üzerinde durmuştur.

Yine bu dönemde, H. Fayol ve M. Weber'in çalışmaları ile personel yönetimi, çalışanlarla ilgili kayıt tutma faaliyeti ve bu işleri yapan birim olarak görülmeye başlamıştır.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



Özellikle bürokrasi yaklaşımının “yazılı işlem yapma kuralı”, çalışanların kayıtlarının tutulması ile ilgili bir birime/fonksiyona ihtiyaç yaratmıştır. İlk personel birimi 1910’da kurulmuştur.

1960’lı yıllar ise, İkinci Dünya Savaşı sonrası gelişmeler ve özellikle sistem ve durumsallık yaklaşımlarının kabulü ile birlikte personel yönetimi uygulamalarına daha farklı bakılmaya başlanan yıllar olmuştur.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



1980'li yıllar ise küreselleşmenin ortaya çıktığı, teknolojik gelişmelerin ve rekabet avantajı kavramlarının gündeme geldiği yıllardır.

1990'lı yıllarda ise, insanın; “sınırsız” kaynak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada “entellektüel güç” ve “değer” olarak kabulü ile birlikte, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) kavramından bahsedilmeye başlanmıştır.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



Küreselleşme

Yeni aktörlerle ve yeni kurallarla yönetilen dünya düzeni olarak tanımlanan küreselleşme ile işletmelerin dünya düzeyinde faaliyette bulunmaları söz konusu olmuştur.

Bugün bir işletme, bir ülkede tasarımını yaptırdığı bir ürünü, başka bir ülkede üretmekte, dünya düzeyinde satışını yapabilmektedir.

Özetle, dünya düzeyinde faaliyette bulunmanın sonucunda ortaya çıkan yeni gelişmeler; klasik personel yönetimini yetersiz hâle getirmekte, “Dünya Birikimine” dayalı modern İKY’ni daha önemli hâle getirmektedir.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



Değişim

Günümüzde yaşamın her alanında meydana gelen değişimler, İKY'nin önemini vurgulayan nedenlerin başında gelmektedir.

Dünyada ortaya çıkan çevresel değişimler :

- Küreselleşme ile sınırların yıkılması ve yeni sınırların ortaya çıkması
- Hızlı teknolojik gelişmeler ve internetin kullanılması
- Kaynak kıtlığının daha fazla hissedilmeye başlanması
- Artan kriz ve istikrarsızlıklar

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



- Tüketicilerin istek ve beklentilerinde değişim,
- Toplam kalite yönetiminin gündeme gelmesi
- İnsan hakları ve demokratikleşme hareketlerinde artışlar
- Çalışan işgücünün yapısında meydana gelen değişimler; iş hayatında daha çok kadın, çocuk ve yaşlı çalışanların varlığı ve farklı kültürlerden gelenlerin bir arada çalışması
- Çin, Hindistan gibi insan gücünün bol ve ucuz olduğu ülkelerin ticarete katılımı

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



İşgücü ile ilgili maliyetler

Bir yanda insanın “sınırsız” bir kaynak olarak kabulü, diğer yanda ise özellikle gelişmiş ülkelerde insan hakları ve sosyal devlet anlayışındaki gelişmelere paralel olarak ücretler ve diğer ödemelerin artması ile birlikte işgücü ile ilgili maliyetlerin yükselmesi, insan kaynağını pahalı hâle getirmiştir.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



Verimlilik

Bugünün rekabet koşulları çerçevesinde, maliyetleri her geçen gün artmakta olan işgücünün verimliliğinin artması, işletmelerin başarısı açısından çok önemli hâle gelmiştir. Doğru bir biçimde seçilmeyen, işe uygun olarak eğitilmeyen, geliştirilmeyen ve korunmayan insan kaynaklarının verimli olması mümkün değildir.

2. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ



İşgücünde Farklılaşma

İşletmelerde çalışanlar, geçmişte birbirine benzerlik gösterirken, bugün aynı işyerinde farklı ülkelerden, cinsiyetlerden, ırklardan, farklı yaş ve etnik kökenlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadırlar.

Bu tür farklılaşmalar, işletmelerde yepyeni sorunları da gündeme getirmektedir. İşletmelerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen bu değişimlerin işgörenler üzerinde endişe, stres, yabancılaşma, devamsızlık gibi olumsuz etkiler yarattığı tespit edilmiştir.

İş gücündeki olumsuzluk belirtilerinin ise, işin kalitesinden iş ortamında sosyal barışın zedelenmesine ve kurumsal itibar ile imajın zarar görmesine kadar birçok konuda olumsuz sonuçlara neden olabileceği açıktır.



3. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İKY ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

İki kavram arasındaki en önemli farklılık, personel yönetiminin işgücü verimliliğini, İKY'nin ise işgücü verimliliği yanı sıra, çalışanın memnuniyetini esas almasıdır.

Sanayileşme ile birlikte işletmelerde uygulanmaya başlayan personel yönetimi ile günümüzde insan kaynağının yönetiminden sorumlu olan İKY arasında; bu birimin amaçlarından organizasyon ve görev alanlarına, uygulama ilkelerinden işletmelerdeki oynadıkları rollere kadar birçok hususta farklılıklar söz konusudur.



3. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İKY ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Personel yönetimi daha çok alt ve orta düzeyde çalışanları kapsayan, operasyonel işlemlerle ilgilenen ve insana maliyet unsuru olarak bakan bir anlayışı ifade etmektedir.

Buna karşın İKY; insan odaklı, insanı rekabet avantajı sağlamak için bir kaynak olarak kabul eden, uzun vadeli bir bakış açısına sahip ve işletme performansında insanın rolünü vurgulayan bir anlayışı temsil etmektedir.

Bu özellikleri ile İKY; işletmede işgücü devir oranının düşürülmesinden iş kazalarının azaltılmasına, çalışanların motivasyonunun artırılmasından çatışmalarının azaltılmasına kadar çalışanlarla ilgili birçok konuda yararlar sağlamaktadır.



3. PERSONEL YÖNETİMİ İLE İKY ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Bu yeni çevresel koşullarda, işletmenin başarısı için insanı yönetmekten sorumlu İKY ile stratejinin bütünleşmesi kaçınılmaz hâle gelmiştir.

Bir başka ifadeyle, İKY artık işletmenin stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması sürecinde aktif bir rol oynamaya başlamıştır. Bu aynı zamanda İKY sistemlerinin ve yapısının değişmesi anlamına da gelmektedir.



4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1980'lerin başlarında kullanılmaya başlanan SİKY kavramı, stratejik yönetim sürecinin işletmelerde yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte gündeme gelmiştir. SİKY kavramı, örgütün strateji geliştirme sürecine İKY'nin dahil edilmesi ile ilgilidir.

SİKY, yeniliği ve esnekliği teşvik edecek örgüt kültürü geliştirmek ve örgütün stratejik amaçları ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kurmaktır.



4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

SİKY, örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli İK uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik tercihleri ile bütünleşmesidir.

Temel amacı ise örgütün stratejilerine katkıda bulunacak insan kaynaklarının etkili yönetimi için İKY uygulamaları ve stratejik gereksinimler arasında uyum sağlamaktır.



4. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Uygulamada da farklı stratejiler izleyen işletmelerin, farklı İK uygulamalarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Diğer yandan SİKY, örgütün sahip olduğu ayırt edici İK özelliklerini dikkate alarak strateji geliştirmekten sorumludur.

Örneğin, işletmede yabancı dil bilen elemanların işletmeyi küresel stratejilere yöneltmesi, yaratıcı özelliklere sahip çalışanları olan kurumların ise yenilikçilik gibi stratejileri tercih etmesi gibi.

Sonuç olarak SİKY; İKY ile işletme stratejisi arasında dikey bütünleşme ve İK uygulama ve politikalarının birbiriyle ve diğer birimlerle uyumunun sağlanması ile ilgilenmektedir. Bu süreçte önemli olan ise sistem bakış açısı ile bir işletmede tüm İK faaliyetlerinin birbiri ile ve işletme stratejileri ile uyumlu olmasıdır.



5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İLKELER

Verimlilik İlkesi	Bir işletmede İKY, çalışanların fiziksel ve düşünsel gücünden en yüksek düzeyde yararlanmayı temel alacak uygulamaları gerçekleştirmelidir. Çalışan hangi koşullar altında daha verimli çalışır? Sorusunu cevaplayan İKY, bu yönde düzenlemeler yapmalıdır.
İnsancıl Davranış İlkesi	İKY, çalışanlara “insanca” yaşama fırsatı verecek düzenlemeler yapmalıdır. İnsan, manevi bir varlıktır ve iş ortamında duyguları ile vardır; işletmede sayılmak, dikkate alınmak, kararlara katılmak ister. Bu ihtiyaçları tatmin eden bir iş ortamı önemlidir.
Eşitlik İlkesi	Tüm İKY faaliyetlerinde; çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmadan, fırsat eşitliği çerçevesinde çalışma, İKY için temel olmalıdır. Özellikle işe alma, performans değerlendirme gibi konularda yapılacak ayrımcılık; işletmeye büyük zararlar verebilir.
Güvence İlkesi	İKY, çalışanlara kendilerine hem fiziksel hem de iş güvencesi anlamında güvenli bir ortam oluşturmaktadır. Çalışanların iş kaybetmek korkusu ile sağlıklı olması ve verimli çalışması mümkün olmayacağından, İKY bugüne ve geleceğe yönelik güvenli ortam hazırlamalıdır.



5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İLKELER

Açıklık İlkesi	İKY politika ve uygulamaları ile ilgili çalışanlara bilgi verilmeli, onlara kariyer süreçlerinde neler yaşayacaklarına dair açıklık sağlanmalıdır.
Gizlilik İlkesi	İşgörenin özel bilgilerinin ve performans değerlendirme sonuçlarının üçüncü kişilerle paylaşılmaması gerekir.
Katılımcılık İlkesi	İnsana iş ortamı içinde “olgun” insan olarak davranmanın ilk koşulu katılımcılıktır. Hem insani bir ihtiyaca cevap verme, hem de toplam kalite yönetiminin temel unsuru olarak; İKY, çalışanı kararlara katma yönünde çalışmalıdır. “Ortak aklın” kullanılabilmesi ancak katılımcılığın sağlanması ile mümkün olabilir.



6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

- 1. Analiz ve Tasarım: Bir işletmede hangi işlerin, hangi özellikte kişiler tarafından yapılacağıının sistematik analizi ve firmanın geleceğe yönelik insan ihtiyacının nicel ve nitel anlamda planlanmasıdır.**
- 2. İşgören Bulma, Seçme ve Yerleştirme: Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının temin edilmesi ile ilgili faaliyetlerdir.**
- 3. İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi: Çalışanların gerek işe başlarken, gerekse de yeteneklerini geliştirme için eğitim çalışmalarının yapılmasıdır.**
- 4. Performans Değerlendirme: Çalışanın üzerine aldığı görevleri yapma derecesi ve geleceğe yönelik potansiyelinin değerlendirilmesidir.**



6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

5. Kariyer Planlama ve Yönetimi: Bir işletmede, insan kaynağından en etkili olarak faydalanmaya yönelik kariyer geliştirme çalışmalarıdır.
6. İş Değerlemesi ve Ücretleme-Ödüllendirme: İşletmede işlerin zorluk-kolaylık derecelerinin değerlendirilmesi ve adil bir ücret sisteminin kurulmasıdır.
7. Endüstriyel İlişkiler: İşçi-İşveren ilişkileri ve sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesi faaliyetleridir.
8. Koruma: İş güvenliği ve işçi sağlığının korunmasına yönelik faaliyetler.



7. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN SORUMLULUĞU

Bir organizasyonun bütün birimlerinin ortak ögesi insandır. Bir işletmede bölümü ne olursa olsun tüm yöneticiler, amaçlarına ulaşmak için insanla çalışmakta, bu nedenle de İK yöneticisi olarak kabul edilmektedir.

İşe alınmadan, sigorta ve emeklilik işlemlerinden, güvenli ve tatmin edici bir iş ortamının sağlanmasına kadar farklı konularda İKY'nin çalışmalarına ihtiyaç duyabilir.



7. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN SORUMLULUĞU

Bir işletmede İKY'nin temel sorumluluğu, öncelikle kendi görev alanı içindeki işlerin yürütülmesi ile ilgili komuta (uygulayıcı) yetkisini kullanmaktır.

İşletmede İK yönetiminin alacağı her karar, her bölümü az ya da çok etkiler ve hat yöneticileri ile İK yöneticileri arasındaki iletişim, uyum ve koordinasyon işletme performansının artmasında önemli bir rol oynar.



8. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ

«İKY bölümünün sahip olması gereken en uygun örgütlenme modeli nedir»
Sorusuna tek bir cevap vermek mümkün değildir.

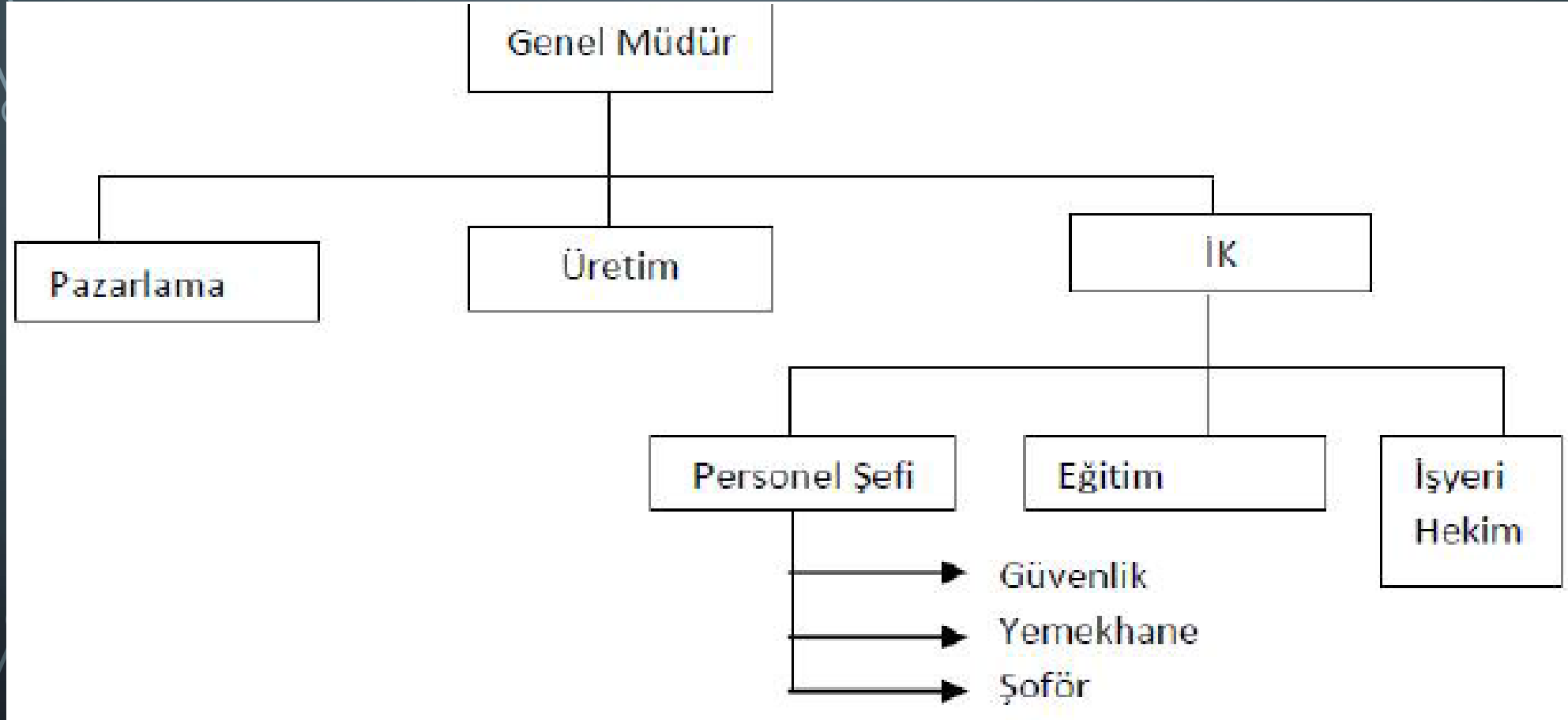
Uygulamada İK biriminin işletme içinde yeri ve örgütlenmesi; büyük ölçüde işletmenin büyüklüğü, üst yönetimin insan kaynaklarına bakışı, çalışanların özellikleri, faaliyet konusu, endüstriyel ilişkiler gibi faktörlerden etkilenmektedir.

İKY'nin organizasyonunda farklı unvanlar kullanılmaktadır.

8. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ



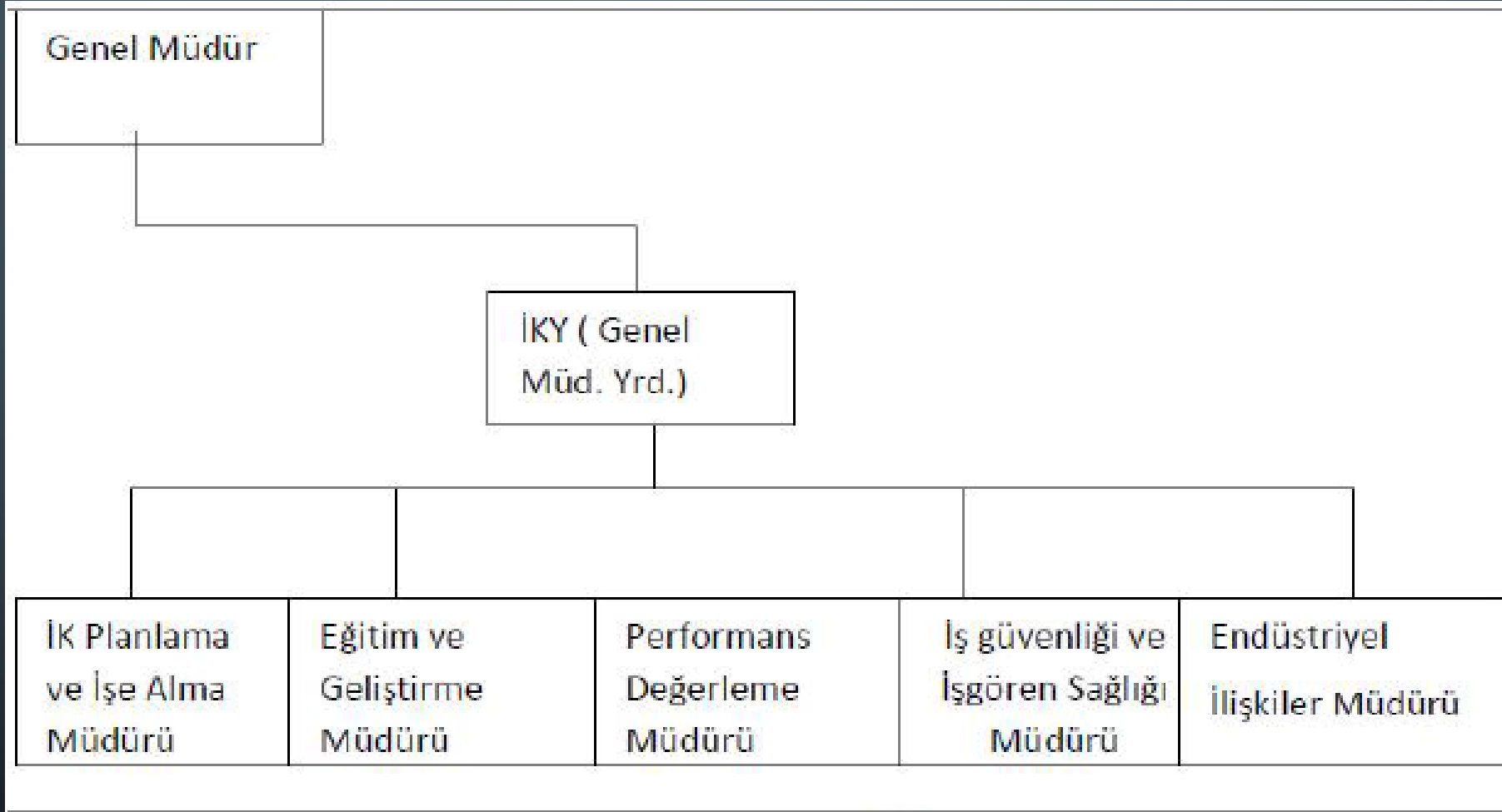
8. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ



Şekil 3. Orta Ölçekli Bir İşletmede İK Bölümü Örgütlenmesi



8. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ



Şekil 4. Büyük Ölçekli Bir İşletmede İKY Bölümü Örgütlenmesi

9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN YETENEKLER



İK yöneticisinin bir işletmede oynayabileceği roller

- Stratejik Ortak: İK yöneticisinin kendisini üst yönetimle bütünleştirmesi, stratejilerin oluşumuna katkı sağlaması ve geliştirilen stratejilerin uygulamaya aktarılmasında diğer yöneticilerle ortak olarak hareket edebilmesi.

- Yönetmel Uzman: İK bölümü ve yöneticisinin işi ile ilgili uzman olarak görev yapması

- Değişim Ajanı: Değişimin sürekli olduğu iş ortamında İK yöneticisinin değişimi planlayan, başlatan kültürel uyum için çalışan bir rol oynaması

- İşgören Destekçisi: İK yöneticisinin çalışanların bağlılığını artırmak için onların ihtiyaçlarını karşılaması ve danışmanlık yapması gibi fonksiyonları üstlenmesi

9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN YETENEKLER



İK yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler mesleki ve kişisel yetenekler

Mesleki Yetenekler

- İşi / işletmeyi bilmek: Sadece İK faaliyetlerini değil, işin genel yapısını bilmek, stratejiden ve finansmandan anlamaktır. Eğer İK birimi işletmede stratejik bir konumda yer alacaksa, yöneticinin stratejik plandan anlama gibi özelliklerinin olması gerekmektedir.

- İK alanında uzmanlık bilgisine sahip olma ve bunu aktif olarak kullanma: İK yöneticisinin bilgilerini, kendi bölümünde aktif olarak kullanmasıdır.

- Değişimi öngörmek ve tedbir almak: Proaktif olmaktır.

9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN YETENEKLER



İK yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler mesleki ve kişisel yetenekler

Mesleki Yetenekler

- Kıt bulunan çalışanlarla ilgili tedbir alabilmek: İşletmenin ihtiyaç duyabileceği kritik işgörenlere yönelik hazırlık yapabilmek.
- Veri temelli olmak: İK yöneticisi aynı bir pazarlama yöneticisi gibi, İK'nın maliyet ve verimliliğe etkileri konusunda çalışmalar yapabilmelidir. Örneğin, AT&T firması işe almada değerlendirme merkezlerini kullanarak başvuru başına 1000\$ tasarruf yapmıştır. Kararlara temel oluşturabilecek bu tür değerlendirmeleri İK yöneticisinin yapması gerekir.
- İşletmeye İK faaliyetleri ile yapılan katkının farkında olma ve bunu üst yönetime sunma yeteneğine sahip olma: İK yöneticisinin bölümünün işletme başarısına katkısını belirlemesi ve rapor etmesi önemlidir.

9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN YETENEKLER



İK yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler mesleki ve kişisel yetenekler

Mesleki Yetenekler

- Müşteri yönelimli olma: Tüm çalışanlar insan kaynağı olduğundan, İK yöneticisi tüm çalışanlara-müşterilere yakın olmalı, faaliyetlerinde onları temel almalıdır.

- İnsan kaynakları uygulamalarını rekabet avantajı oluşturmada kullanabilme: İşletmenin uyguladığı ödüllendirme sisteminin, rekabet avantajı yaratacak biçimde düzenlenmesidir.

9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN YETENEKLER



İK yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler mesleki ve kişisel yetenekler

Kişisel Yetenekler

- İK yöneticisi çok özel bir lider olmalı, stratejik düşünebilmeli
- İnsanları etkileyebilme yeteneği olmalı
- Ekip çalışması yapabilmeli
- İletişim ve koordinasyon yetenekleri yüksek olmalı

9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN YETENEKLER



İK yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler mesleki ve kişisel yetenekler

Kişisel Yetenekler

- Sözlü ve yazılı ifade becerileri yüksek olmalı
- Disiplinlerarası çalışma, uyum yeteneği olmalı
- Samimi ve içten olmalı
- İnanılır, güvenilir olmalı
- Dinleme özelliği olmalı

10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR



Dış Çevre Faktörleri

- İşgücü piyasası ve işgücünün çeşitliliği: İşgücü piyasası, işletmelerin ihtiyaç duydukları işgörenleri tedarik ettikleri ortamdır.

- İşgücünün yapısında meydana gelen değişimler: Daha çok kadın ve çocuk iş hayatında yerini almakta, birçok ülkede nüfus yaşlanmaktadır. İKY'nin bu farklı grupları birlikte ve etkili bir biçimde çalıştırabilmesi için düzenlemeler yapması gerekmektedir.

- Yasal Düzenlemeler: İşletmeler, devletler ve devletler üstü kurumlar tarafından (Dünya Bankası, IMF, ILO...) çıkarılan, iş hayatını yönlendiren, genelde de sınırlandıran yasal düzenlemeleri takip etmek zorundadırlar.

10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR



Dış Çevre Faktörleri

- Toplum: İşletmeler, insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere, bir toplum içinde üretim yapan kuruluşlardır. Bu yönüyle üretimi yapan da üretimin hedefi de insandır.

- Sendikalar: Sendikalar, çalışanlarla ilgili çalışma koşullarının iyileştirilmesi için faaliyette bulunan kurumlardır. Güçlü sendikaların bulunduğu bir iş hayatında, İK'nın bu taleplere göre faaliyetlerini düzenlemesi gerekir.

10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR



Dış Çevre Faktörleri

- Hissedarlar: Bir işletmenin ortakları kazanç beklentisindedirler. Özellikle İK'nın önemini anlamadıkları durumlarda hissedarlar, İK biriminin harcamalarının kazanç beklentilerini olumsuz biçimde etkileyip etkilemeyeceğini bilmek isterler.

- Müşteriler: İşletmenin mal ve hizmetini satın alanların tatmini çok önemlidir. Müşterinin taleplerine en üst düzeyde cevap verebilme, işgören kalitesinin artmasına bağlıdır.

- Rekabet: İşletme, diğer işletmelerle sadece pazarlar ve ürünler için rekabet etmez, aynı zamanda hedef işgücüne yönelik olarak da rekabet edebilir. Rakiplerin uygulamaları, İKY'nin oluşumu ve uygulamalarını etkiler.

10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR



Dış Çevre Faktörleri

- Teknoloji: Teknolojik gelişmeler, bir işletmede işleri, işlerin yapılış tarzlarını ve örgütün yapısını belirleyen ve değiştiren temel yapısal faktörlerden birisidir.

- Ekonomik Koşullar: İşletmeler bir ekonomi içinde; neyi, nasıl, ne zaman, nerede üretecekleri gibi konulara karar vermektedirler. Bu çerçevede, ekonomide durgunluk, kriz ya da gelişme dönemlerinin İKY faaliyetlerine etkileri söz konusudur.

10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR



İç Çevre Faktörleri

- Vizyon, Misyon ve Amaçlar: Vizyon ve misyon, bir organizasyonun bugünü ve geleceğine yönelik “Biz kimiz ve nereye gitmek istiyoruz?” sorularının cevabıdır. Bu konuda yapılan tanımlamalar, işletmeler için temel hareket noktasıdır.

- Politikalar: Yöneticilere yol gösteren gelenekler olarak, politikaların varlığı önemlidir. Örneğin, bir işletmede kalite politikası olması, personel seçiminden katılımcılığa, işyeri düzenlemesinden eğitime kadar birçok İK faaliyetlerini yönlendirebilir.

10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR



İç Çevre Faktörleri

- Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, bir işletmede çalışanların davranışlarını yönlendiren bir kavramdır. İnanç, değer ve alışkanlıklardan oluşur. İKY, bir işletmede örgüt kültürünü dikkate alarak faaliyette bulunmak durumundadır. Özellikle, kurum ülke dışında faaliyette bulunuyor ise bu konu daha da önemli hâle gelmektedir.

- Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzı: Üst yönetimin insana ve insanın yönetilmesine bakışı, İKY'yi ve uygulamalarını çok etkilemektedir.

10. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL KOŞULLAR



İç Çevre Faktörleri

- Örgütsel Yapı: İşlerin ve işleri yapacak kişilerin bir araya getirilmesi anlamında örgütsel yapı, doğrudan İKY'yi etkilemektedir. Bir işletmede örgüt yapısının hiyerarşik ya da yatay olması İK fonksiyonlarını etkilemektedir.

- İşgörenlerin Özellikleri: İşgörenlerin eğitimleri, yetenekleri, cinsiyetleri, kişilikleri, beklentileri, motivasyonları gibi pek çok faktör onların işletmeye olan katkılarını belirlemektedir. İşletmeler de bu farklılıklar çerçevesinde, İKY'lerini geliştirmektedirler.

The image features a dynamic, multi-colored smoke or ink background. The colors transition from blue on the left, through purple, magenta, red, orange, yellow, and green on the right. The smoke is thick and billowing, creating a sense of movement and depth. In the center, the word 'TEŞEKKÜRLER' is written in a bold, white, sans-serif font. The text is slightly shadowed, making it stand out against the vibrant background.

TEŞEKKÜRLER