

ÜNİTE 6

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda uygun insan kaynağını ekonomik olarak temin etme, eğitme ve geliştirme, performansını değerlendirme, kariyerini planlama ve ücretini belirlemeye yönelik faaliyetleri içermektedir.

Amacı ise, nitelikli yetenekli çalışanları işletmeye çekebilmek ve uygun görevlerde istihdam edebilmek, yaptıkları işte verimli olabilmek için eğitmek, daha sonraki görevlerine hazırlanabilmeleri için geliştirmek ve işgücü sürekliliğini sağlayabilmektir.

İnsan kaynaklarının en önemli unsuru, insan sermayesi olarak çalışanların yeteneklerini, beceri ve deneyimlerinin tamamı olarak tanımlanır ve yönetiminin kapsamı dört başlık altında toplanabilir:

- İnsan kaynakları yönetiminin altyapısı, iş analizi, iş tanımı ve gerekleri, iş etüdü olarak her faaliyette gerek duyulacak çalışmalar,
- İnsan kaynakları yönetiminin idari kapsamı, çalışanların hukuki ve yasal bakımından yapılacak zorunlu uygulamalar ve çalışmaları içerir,
- İnsan kaynakları yönetiminin teknik kapsamı, iş gücü planlaması, iş gören temini, eğitimi ve geliştirilmesi, ücret yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetiminin davranışsal kapsamı, çalışanların verimliliği, motivasyon, liderlik, iş tatmini gibi konulardır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Altyapısıyla İlgili Çalışmalar

Bu başlık altında incelenmesi gereken önemli konular;

- İş analizi, görevin tanımı, pozisyonun örgüt şemasındaki yeri, uzmanlık, iş görenin işinin tarifi, sorumluluğu, çalışma koşulları ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Çünkü, insan planlamasının gerçekçi, objektif, gerçek performans değerlemesi, ücretlerin tespiti, yasal düzenlemeler, iş güvenliği, iş sağlığı için son derece gereklidir.
- İş gerekleri, iş tatmini için iş görende bulunması gereken özelliklerdir. Bunlar çalışanın eğitim düzeyi, bonservisleri, yabancı dil bilgisi ve diğer iş ile ilgili bilgileri içermektedir.
- Yetkinlikler, iş görenin tutumları, yetenekleri ve davranışlarıdır. Bunlar başarıma içgüdü, inisiyatif kullanma, risk olma, bilgiyi kullanma, güçlü ilişkiler kurma ve düzenli çalışma gibi yönetsel, bilişsel ve kişisel yeteneklerdir. Çünkü iş gören, bir işletmenin soyut varlıklarıdır ve işletmeye katma değer sağlayabilecek

Entelektüel sermaye kavramını oluşturmaktadır.

- İş tanımı,
- İş etüdü,

- İş ölçümü,
- İş dizaynı,

Görev; amacı, nasıl ve ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağı saptanmış faaliyetlerdir.

Pozisyon; örgüt şemasında önceden belirlenmiş bir yer doğrultusunda görevin iş görene yüklenmesidir.

Meslek ya da uzmanlık, birlikte gruplanabilecek özelliklere sahip görevlerden oluşan işlerin bütünüdür.

İş; iş görene yapılması için verilen sorumluluğunu taşıdığı görevler bütünüdür.

İş ailesi; benzer özellikler ya da görevleri içeren bir ya da birden fazla iş grubudur.

İş analizi; işletmedeki işler hakkında bilgi toplamak için yapılan çalışmalar bütünüdür.

İş gerekleri; işi yapacak olan iş görende bulunması gereken özellikleri ifade etmektedir. İş gerekleri eğitim düzeyi, deneyim, yabancı dil bilgisi vb. faktörleri içermektedir.

Yetkinlikler; iş görenin görevini yerine getirirken kullandığı bilgi, sıklıkla tekrarladığı tutumlar, beceri, yetenek ve davranışlardır. Yetkinlikler;

- Başarma eğilimine ve eyleme yönelik yetkinlikler
- Yardımlaşmaya ve hizmete yönelik yetkinlikler
- Yönetmel yetkinlikler
- Bilişsel yetkinlikler
- Kişisel etkinliğe yönelik etkinlikler olarak sınıflandırılabilir.

İş tanımı; iş analiziyle toplanan bilgilerin sistematik ve detaylı olarak yazıya dökülmesini ifade eder.

İş etüdü, temelde;

- Ergonomi,
- Metot etüdü ve
- İş ölçümü olarak adlandırılan bir süreçten oluşur.

Ergonomi; çalışma düzeyi anlamına gelir ve

- İnsancıl ile
- Ekonomik ölçüt olarak 2 boyutta incelenir.

Metot etüdü ise çalışanların katma değer üretimini gerçekleştirirken yaptıkları her hareketin verimli ve etkili olarak gerçekleşmesini sağlayan ve bu amaçla hareketleri ölçüp tanımlayan bir dizi çalışmadan oluşmaktadır.

İş ölçümü nitelikli bir iş görenin belirli bir işi, standart çalışma hızıyla yapması gereken zamanı saptayabilmek amacıyla gerçekleştirilen çalışmadır. İş ölçümünde genellikle;

- Zaman etüdü,
- Tempo takdiri ve
- İş örnekleme gibi yöntemler kullanılır.

İş dizaynı çalışmaları ise çalışanların sürekli aynı işi yapmaları nedeniyle ortaya çıkan verimlilik ve etkinlik kayıplarının önüne geçmeye ilişkin çalışmalardır. İş dizaynını destekleyen uygulamalar ise şunlardır:

- İş basitleştirme,
- İş genişletme,
- İş zenginleştirme,
- İş göreni güçlendirme,
- İş rotasyonu.

İnsan Kaynakları Yönetiminin İdari Kapsamı

İnsan kaynakları yönetimin idari kapsamı sosyal tarafların yasal haklarının düzenlemesi konusundaki uygulamalarını içermektedir. Bu bağlamda;

- İş gören sağlığı, çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal durumunun uygun olması, bazı meslek hastalıklarının ile ilişkilidir.
- İş güvenliği, iş yerindeki meslek hastalıklarının ve iş güvensizliklerinin azarlatılmasıdır. Çünkü çalışanların performansı iş gören sağlığı ve iş güvenliği ile doğrusal ilişkilidir ve işletme maliyetlerin arttırıcı bir etkindir.
- İş kazasının önlenmesi ve aynı şekilde iş güvenliği işletme için en önemli maliyet konularının da başında gelir.
- Endüstri ilişkileri, Sendikalar, toplu iş sözleşmeleri ki bunlar, toplu pazarlıklar gibi endüstri ilişkilerinin temelini oluşturur ve sosyal barışın sağlanmasına öncülük eder. Böylece birlikte iş yapma kültürünü geliştirir.
- Kıdem tazminatı, iş güvencesi kavramı ile birlikte işçilerin iş yerinden nedensiz olarak uzaklaştırılmasının çalışan üzerinde doğuracağı olumsuzlukları azaltmak amacını güder.
- Alt işverenlik, işletmenin uzmanlık alanındaki eksiklerini azaltmak, yüksek çalışma maliyetlerin düşürmek amacıyla başka işletmelerden hizmet satın alınmasıdır.
- Şikâyet yönetimi, iş veren ile iş gören arasındaki uyuşmazlıklardır. Bu sorunlar çözülmez ise, iş ilişkilerinin verimliliği arttırıcı etkeni vardır. Yakınma ve şikâyet olarak yazılı ve sözlü belirtilen hoşnutsuzluk halidir. Verilen sözlerin tutulması, çalışma koşullarının çiğnenmesi veya hakların verilmemesi gibi konulardır.
- Disiplin yönetmeliği gibi konular insan kaynakları yönetiminin idari kapsamı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Endüstri İlişkileri: Endüstri ilişkileri kavramı; sosyal taraflar arasındaki istihdam ilişkilerini yönlendiren ve yöneten yasalar, değerler, ilkeler, normlar, örgütlenmeler ve uygulamaların çok yönlü etkileşimi doğrultusunda iş görenlerin çalışma ve istihdam koşullarının belirlendiği bir sistemi anlatmaktadır.

Bu sistemde;

- İş görenler ve sendikaları,
- İşveren ve sendikaları,
- Düzenleyici hakem ve işveren olarak üçlü bir sacayağı mevcuttur.

Birlikte iş yapma, sosyal diyalog, işletmeyi koruma ve kollama, iş göreni kollama, işe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcılığa son verilmesinin desteklenmesi ve iş görenlerin örgütlenerek yönetime katılması ilkeleri de aynı zamanda insan kaynaklarıyla da yakından ilişkilidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Teknik Kapsamı

İnsan kaynaklarının yönetimini teknik kapsamında üzerinde durulması gereken en önemli konu insan kaynaklarının planlamasıdır.

İnsan kaynakları planlaması süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

1. İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan gücünün nicelik ve nitelik olarak tüm bilgilerin yer aldığı devamlı güncellenen veri tabanı sistemi.
2. İnsan kaynakları planlama analiz yöntemleri,
 0. İnsan gücü envanterleri, olarak iş gören devir hızı, işe devamsızlık oranları, bireysel becerileri, yetenekleri gibi bilgilerdir.
 - İnsan gücü genel envanteri olarak çalışan sayısı, yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitimleri gibi bilgiler,
 - İnsan gücü beceri envanteri, kişisel özellikler, eğitim, deneyim, kıdem, yabancı dil bilgisi, katıldığı seminerler gibi bilgilerdir.
 1. İş gören devir hızı, işletmede belirli bir dönemde çalışanların işten ayrılma yüzdesidir.
 2. İşe devamsızlık oranları, yıllık izin gibi planlanmış zamanlar haricinde çalışanların izin almadan işe gelmeme oranlarıdır.
3. Gelecekle ilgili talep ve arz tahminlerinin (kestirmelerin) çeşitli analiz metotları ile yapılması,
4. Elde edilen sonuçların uygulanmaya başlanması.

Burada önemli olan bir başka adım ise **iş gören temini** dir. İş gören temininin ilk basamağı insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesidir. İnsan kaynakları, açık pozisyonlara göre baş vuran adayların özgeçmişlerini toplar ve bunları bilgi havuzu oluşturur. Aday bilgi havuzu oluşturulduktan sonra;

- Seçme,
- İşe alma ve
- Yerleştirme aşamaları başlar.

İş gören temin kaynakları;

- İç kaynaklar ve
- Dış kaynaklar olarak ikiye ayrılır.

Adayların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler ise;

- Görüşmeler, ki adayların kişilik özelliklerinin saptanmasını amaçlar, adayın bilgisini ölçer, adayın sosyal ilişkilerini değerlendirebilir.
- Testler, bunlar bedensel, başarı ölçen ve psikolojik testlerdir,
- Belgeler, en önemli belge referanstır.

İş Teklifi ve İşe Yerleştirme

İş teklif edilen kişiden istenilen belgelerin yanında, alacağı ücretler, yan ödemeler, çalışma koşulları gibi bilgiler verilir ve iş yasası çerçevesinde 'belirli süreli yada süresiz hizmet sözleşmesi' ve 'taahhütname' imzalatılabilir. Daha sonra çalışana oryantasyon eğitimi verilir.

Eğitim ve geliştirme de teknik kapsamda yer alan ve günümüzde işletmelerin başarılı olmasında etkili olan çok önemli bir unsurdur. Eğitimi amacı, iş görenin yaptığı işi daha performanslı ve daha başarılı yapabilmesini sağlamaktır. Eğitim ve geliştirme şu alt başlıklar altında toplanabilir:

1. Eğitimin amacı ve ilkeleri,
2. Eğitim süreci,
 0. Eğitim ihtiyacının analizi, mevcut durum ile yeniden yapılanma, teknolojik veya stratejik değişimler nedeniyle istenilen durum arasındaki fark,
 1. Eğitimin içeriğinin tasarlanması, araç gereç ve eğitim tarihinin tespiti,
 2. Eğitimin gerçekleştirilmesi, görsel, estetik veya işitsel
 3. Sonuçların değerlendirilmesi, ne düzeyde değişiklik olduğunu,
3. Eğitim ve geliştirme yöntemleri.
 0. İş başında eğitim yöntemleri, çalışma ortamında işi öğrenme,
 1. İş dışında eğitim yöntemleri, işletme dışı, bilgi, beceri ve yetenek eğitim artışı şeklindedir.

Performans yönetimi, çalışanların toplam katma değer üretimine katkılarını artırarak işletmenin kurumsal performansını yükseltmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim uygulaması sürecidir.

Performans değerlemenin amacı, çalışanın performansı hakkında sistematik bilgi sağlayabilmektir. Çalışanların somut hedefleri ve iş tanımları performans değerlendirmesi için ölçü olacaktır.

- İş gören hakkında doğru bilgiler elde etmeye, ücretinin yükseltilmesi veya işine son verilmesi düşüncesini oluşturacak düşünceler,
- Kurumsal performansı arttıracak stratejiler ve yönetim uygulamaları geliştirmek,
- Verimli ve etkin iş yapma geleneği yerleştirme

Performans değerlendirme, bir çok meslek çalışanın daha çok gelir elde etmesi, sendikalaşma oranının azalması, uzmanlaşmanın artması, otomasyonun yaygınlaşması, çalışma koşullarının değişmesi ve küreselleşmenin artmasından dolayı önemi artmaktadır.

Performans değerlemenin diğer amaçları;

- Performans standartlarını geliştirmek,
- İşletme yönetimini ve çalışanı kendi performansıyla ilgili bilgilendirmek,
- Çalışandan beklenenleri açık ve net olarak anlatabilmek,
- İşletmenin amaçları doğrultusunda bireysel performans hedeflerinin belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Performans değerleme yöntemleri şunlardır:

- Geleneksel performans değerleme yöntemleri, üst'ün ast'ı incelemesi,
- Güncel performans değerlendirme yöntemleri, karma performans değerlemeleri, iş görenin yetkinliklerini anlamak, güçlü ve gelişmesi gereken yönleri belirlemek.

Burada ele alınması gereken önemli bir unsurda **iş değerlemesi** dir. Sağlıklı bir ücret sisteminin kurulabilmesi için kullanılan bir yöntemdir.

İş değerlemesi, işletmedeki her bir işin analizinden ve tanımından yola çıkarak diğer işlere oranla önem ve güçlük derecesinin güvenilir olarak saptanması ve alınan sonuçlar doğrultusunda adil bir ücret yapısının oluşturulması sürecidir.

İş değerlemesi, işletmenin çalışanları ya da işletme dışından uzmanlar tarafından yapılabilir. Ancak nesnelliğin sağlanabilmesi ve daha kısa sürede sonuç alınabilmesi açısından işletme dışından uzmanlar tarafından yapılmasının daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Burada önemli olan amaçlarının ve ilkelerinin çok iyi ve ayrıntılı olarak belirlenmesidir. İş değerlenmesinde etkili olan etkenler ise;

- Beceri etkeni, bilgi, deneyim, inisiyatif, yetenek,
- Çaba etkeni ise, fiziksel ve zihinsel gereken çabayı göstermesi,
- Sorumluluk etkeni, ortaya çıkacak problemlerde sorumlu olmak,
- Çalışma koşulları etkeni, işin tehlikeli veya riskli hale getiren etkenler, iş güvenliği olarak açıklanır.

İş değerlemesi yöntemleri ise şunlardır:

1. Sayısal olmayan yöntemler
 - Sıralama yöntemi
 - Sınıflandırma ya da derecelendirme yöntemi
2. Sayısal yöntemler
 - Faktör karşılaştırma yöntemi
 - Puan yöntemi

Ücret yönetimi de bu kapsamda incelenen ve önemli olan diğer bir faktördür. *Maddi* boyut olarak, kök ücret, temel ücret ve *maddi olmayan* ücret olarak, sosyal ücret, lojman, kreş, sağlık sigortası gibi boyutları mevcuttur.

Ücret yönetiminin amaçları;

- Mevcut iş görenleri elde tutma,

- Nitelikli iş görenleri çekme,
- Tatminkâr ve motive edici olma,
- Verimlilik ve etkinlik artışı sağlamadır.

Ücretin yapısı ve ücret politikaları da özellikle üzerinde dikkatlice durulması gereken konulardandır. Ücretin yapısını oluştururken ve ücret politikalarını yürütürken işletmelerin başarılı olması onların pazarda da başarı olmasını sağlayacaktır.

Ücret yapısını oluştururken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şunlardır:

- İşin yarattığı katma değer ne kadar fazlaysa, ödenen ücret o kadar yüksek olmalıdır. Buda daha fazla mesleki bilgi, deneyim ve beceri sahibi olmaktır.
- Çalışanla çalışmayan birbirinden ayrılmalıdır, yoksa çalışanlar da çalışmayan yapılır. Dikkatli ve üretken olan çalışandan dikkatsiz ve daha etkisiz iş yapanı ayırmak gerekir.
- Cari piyasa ücretleri doğrultusunda bir ücret ödenmelidir.

Ücret politikalarının uygulanmasında dikkat edilmesi gereken ilkeler ise şunlardır:

- Eşitlik ilkesi, eşit işe eşit ücret,
- Dengeli ücret ilkesi, ücret yaşam kalitesini düşürmemeli, ancak sabit maliyetleri arttırmamalı,
- Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi, çalışanın artan yetki ve sorumlulukları doğrultusunda ücretlendirilmesi,
- Bütünlük ilkesi, mavi ve beyaz yakalar arası birlik sağlanması,
- Nesnellik ilkesi, objektif ölçülere göre, duygusallıktan uzak, performans değerlemesine göre ücret,
- Cari ücrete uygunluk ilkesi. İş gücü piyasasına göre, yani arz ve talebe göre ücret belirlemek.

Ücret sistemleri ise aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır:

1. Zaman birimini temel alan ücret sistemleri
 0. Temel zaman ücreti
 1. Ölçülmüş iş miktarına göre günlük ücret
 2. Değişken günlük ücret
2. Özendirici ücret sistemleri
 0. Ürün temelli özendirici ücret sistemleri
 - Parça başı ücret sistemi
 - Akort ücret sistemi
 1. Primli ücret sistemleri
 - Tek faktörlü primli ücret sistemi
 - Çok faktörlü primli ücret sistemi

Bu başlık altında incelenen son unsur ise **kariyer yönetimi** dir. Kariyer yapma olanağı sağlayan bir işletmede çalışmak; maddi tatminin yanı sıra, yetki ve sorumluluk artışları (terfiler) doğrultusunda yapılan işin içeriğinin sürekli zenginleşmesi nedeniyle manevi tatmin de sağlamaktadır.

Kariyerde süreklilik önemlidir. Çalışma yaşamı boyunca elde edilen tüm bilgi ve deneyimleri kapsar. Hem geçmiş hem de gelecekle ilgilidir. Kariyer yönetiminde iş görenin kariyer talebiyle işletmenin kariyer arzının kesişmesi gerekmektedir.

Kariyer planlamasının amaçları:

- İşletmenin insan kaynağının daha verimli kullanılması,
- İşletme yönetimiyle yöneticiler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi,
- Yükselme beklentisinin karşılanması doğrultusunda yöneticilerin iş tatmininin ve işletmeye bağlılıklarının sağlanması,
- Üst düzey yöneticilerin iç kaynaktan temin edilmesi nedeniyle iş gücü giderlerinde optimizasyon,
- Performans değerlemesinin nesnel ölçütler doğrultusunda yapılması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyacının daha akılcı belirlenmesi olarak sıralanabilir.

Kariyer planlaması ve yönetimi birbirinden farklı kavramlardır. Planlama kişiye özeldir, yönetim ise planlamanın örgütle bütünleşmesini sağlayan bir kavramdır. Kariyer yönetimin gerekleri ve unsurları işletmeler tarafından titizlikle incelenmesi gerekmektedir.

Kariyer geliştirme de istenilen noktaya gelmek için işletme yönetimi tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsar.

Kariyer planlaması ve kariyer geliştirme aşamaları şöyle sıralanabilir:

- Kendini tanıma ve uzmanlaşacağı işi bulma aşaması, zayıf ve güçlü yönlerini anlama,
- Uzmanlaşma aşaması, beklentilerin netleşmesi,
- Orta kariyer aşaması, kariyere devam edip etmemesinin kararı,
- Üst kariyer aşaması.