

Bölüm 5

İşletmelerde Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi

öğrenme çıktıları

1

Yönetim

- 1 Yönetim kavramı ve fonksiyonlarını açıklayabilme

2

Yönetici ve Yöneticilik

- 2 Yönetici kavramı ve yöneticinin rollerini açıklayabilme

3

İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

- 3 İnsan kaynağı kavramı ve insan kaynakları yönetimini açıklayabilme

4

İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

- 4 İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Yönetim • Yönetimin Fonksiyonları • Yönetici • Personel • İnsan Kaynağı • İnsan Kaynakları Yönetimi • İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları



GİRİŞ

İşletmelerin temel fonksiyonları olan; pazarlama, üretim, finans ve insan kaynağını bir arada yüksek performansla gerçekleştirmek ve ortak amacı doğru yönlendirmek ancak iyi bir yönetim fonksiyonuyla gerçekleştirilebilir. Yönetim diğer işletme fonksiyonlarını kapsamaması nedeniyle şemsiye fonksiyon olarak da adlandırılmaktadır. İster kamuda ister özel sektörde, ister kâr amacı güden ister gütmeyen, ister yerel ister uluslararası hatta çok uluslu işletmede etkili ve etkin bir yönetim faaliyeti söz konusu olursa o örgütün uzun yıllar yaşaması söz konusu olacaktır. Örgüt içindeki tüm çabaları belirli bir amaca doğru yönlendiren, yönetim fonksiyonudur. Yönetim, öncelikle bir iç ortam yaratmayı içerir. İşletmenin fiziksel, finansal, insan ve bilgi kaynağı olmak üzere temel kaynaklarını (üretim faktörlerini) kullanıma sokan, yönetimdir. Bu kaynakları planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etme fonksiyonlarıyla bir süreçten geçirerek işletmenin çıktılarına ulaşmasını, yönetim sağlar. Çalışanların pozisyonunda yerine getirdiği işi, etkili ve verimli biçimde yerine getirebilmeleri için uygun koşulları yaratmak yönetimin sorumluluğundadır. Yönetimin en kısa tanımında, başkaları vasıtasıyla ve birlikte iş yapma faaliyeti olduğu vurgulanır. Kısacası yönetim faaliyeti için en az iki kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmenin temel kaynaklarından biri olan insan kaynağı bu anlamda yönetsel faaliyetler için olmazsa olmaz bir konumdur. İşletmenin her bir bölümünde, farklı örgütsel kademelerdeki pozisyonlarda farklı niteliklere sahip çalışanlar yer almaktadır. Her bir çalışan bulunduğu pozisyon itibarıyla farklı ya da benzer bilgi ve beceri düzeylerine sahip olabilecekken her birinin ayrı birer birey olmasından dolayı birbirinden tamamen farklı duygu, düşünceye sahip olacağı ve farklı davranışlar sergileyebileceği açıktır. İşte bu nedenle insan kaynağını yönetmek, işletme için diğer kaynakları yönetmekten çok daha zor ve karmaşık bir süreçtir. Uygun çalışanları işe almak, ücretlendirmek, iş disiplini sağlamak, çalışanların işteki performanslarını ölçmek, gerekli olduğunda eğitmek, örgüt içinde kariyer hareketlerini sağlayabilmek yanında onları motive etmek, iş tatminlerini, örgüte bağlılıklarını sağlamak, işletme içinde çatışmalarını önlemek gibi pek çok faaliyetin yerine getirilmesi insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır.

Yönetim kavramı ve yönetim fonksiyonları yanında, bir işletmenin tüm çalışanlarını ifade eden insan kaynağı kavramı ve bir işletmenin insan kaynaklarını yönetmek için yerine getireceği fonksiyonlar bu ünitenin çerçevesini oluşturmaktadır.

YÖNETİM

Yönetim konusu insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların topluluklar hâlinde yaşamaları sonucunda yönetim uygulamalarının ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bugün anladığımız anlamıyla işletme yönetimi ise sanayi devrimiyle birlikte üretimin küçük ve dağınık birimlerden büyük ve merkezileşmiş fabrikalara dönüşmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015).

✓ **Yönetim**, belirli bir hedefe ulaşmak için işletme kaynaklarını kullanarak başkaları ile iş birliği yapma faaliyetidir.

F. Taylor'a göre yönetim, neyi, ne zaman yapacağını bilme ve işin en iyi ve en az maliyetle yapıldığını görme sanatıdır. Yönetim çabaların çakışmasını engeller. Sağlam bir organizasyon yapısı kurmak, yönetimin amaçlarından biridir. Bunun yerine getirilmesi için yönetim, etkin yetki ve sorumluluk ilişkisi kurar, yani kim kime karşı sorumlu, kim kime talimat verebilir, kim üsttür, astların kimler olduğunu belirler. Yönetim, tüm pozisyonları doğru becerilere, eğitime ve niteliklere sahip, doğru çalışanlarla doldurur. Kısacası iyi bir organizasyon yapısı inşa eder. Yönetim, organizasyonun değişen çevrede hayatta kalmasını sağlar. Değişen çevre ile iletişim hâlinindedir. Böylece işletmeyi değişen pazar talebine ve toplumların değişen ihtiyaçlarına uyarlar. İşletmenin büyümesinden ve hayatta kalmasından sorumludur. Yönetim, daha yüksek ekonomik üretime yol açar ve bu da insanların refahını artırmaya yardımcı olur. Kıt kaynakların israfını önler, yaşam standardını iyileştirir, gelir yaratan istihdam olanakları yaratarak, işletmeye fayda sağlayan kârı arttırırken aynı zamanda topluma da fayda sağlar. Yönetimin temel özellikleri şu şekilde vurgulanabilir (<https://www.managementstudyguide.com/management-basics-articles.htm>):

Yönetim hedefe yönelik bir faaliyettir: Yönetim hedefe yönelik bir faaliyettir. Çalışanların çabalarını önceden belirlenmiş işletme hedeflerine yönlendirmektedir. Hızla değişen bir çevrede sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak işletmeyi hedeflerine etkili bir şekilde ulaştırmak için çalışanlarla birlikte çalışma sürecidir. Tabii ki bu hedefler bir işletmeden diğerine değişebilir. Genel olarak işletmenin devamlılığı için kâr önemli bir hedeftir. Etkili olmak, bu hedeflere erişmek anlamına gelir. Verimli olmak ise örgütsel hedeflere, mümkün olabilecek minimum kaynak kullanımıyla ulaşmaktır. Diğer bir deyişle verimlilik; finansal, fiziksel kaynaklar ile insan ve bilgi kaynaklarından en yüksek faydayı elde etmek anlamına gelmektedir. Yönetim faaliyetinin başarısı, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşılmasıyla değerlendirilir.

Yönetim kaynakları bütünleştiren bir faaliyettir: Bir organizasyonda insanlar, makineler gibi insan olmayan kaynaklarla çalışır. Malzemeler, binalar, finansal varlıklar, iş yapma bilgisi vb. Yönetim ise insan çabalarını bu kaynaklara entegre eder. İnsan; bilgi kaynakları, fiziksel ve finansal kaynaklar arasında uyum sağlar. Yönetim, örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi için kaynakları yönlendirmekle ilgilidir. İşletme yönetimi açısından kaynakları (üretim faktörlerini) düzenler, kaynakları bir araya getirir ve organize eder, hedeflere ulaşmak için kaynakları etkili bir şekilde bütünleştirir. Bu nedenle, çeşitli faktörler arasında uyum sağlamak için önemli bir fonksiyondur. Bu kaynaklar, işletmenin hedeflere ulaşmak için çalışmasını sağlayacak şekilde koordine edilir, yönlendirilir ve kontrol edilir. Yönetim, tüm fiziksel kaynakları ve insan kaynaklarını verimli bir şekilde kullanır. Bu, yönetimde etkinliğe yol açar. Uzmanlar ve profesyonellerden yararlanır ve bu hizmetlerden onların beceri ve bilgilerinin doğru kullanılmasını sağlayarak israfı önler. Çalışanlar ve makineler maksimum düzeyde üretiyorsa herhangi bir kaynağın eksik kullanımı yok demektir. Kısacası yönetim ile kaynakların optimum kullanımı söz konusudur. Yönetim doğru planlama sayesinde minimum girdi ile maksimum sonuç alır. Fiziksel, beşeri ve finansal kaynakları en iyi kombinasyonu sağlayacak şekilde kullanır. Bu da maliyetin azaltılmasına yardımcı olur.

Yönetim sürekli bir faaliyettir: Yönetim devam eden bir süreçtir. Sorunların sürekli olarak ele alınmasını içerir. Sorunu belirlemek ve çözmek için uygun adımları belirler. Kısacası sürekli bir yapı-

sı vardır. Hiç bitmeyen bir süreçtir. Sürekli olarak sorun tespit etmek ve yeterli adımları atarak çözmekle ilgilenir.

Yönetim evrensel bir faaliyettir: Her organizasyonda yönetim gereklidir. Çünkü belirli bir amaca yönelik çeşitli çabalara yardımcı olur ve onları yönlendirir. Bu nedenle oteller, hastaneler, siyasi partiler, okullar, bankalar, sanayi işletmeleri hatta sivil toplum kuruluşları gibi kâr amacı gütmeyen işletmeler için yönetim faaliyetine ihtiyaç vardır. Ortak bir amaç için çalışan birden fazla kişi olduğunda yönetim gereklidir. Büyüklüğü veya faaliyet türü ne olursa olsun her işletmede yönetim gereklidir.

Yönetim bir grup faaliyetidir: Yönetim faaliyeti için en az iki kişi gereklidir. İşletmenin belirlenmiş yönetim hedefine ulaşması için grup çabasının kullanılmasını içerir. İnsan kaynağı diğer kaynaklar arasında en önemlisi olduğundan yönetim insanlar arasındaki ilişkileri geliştirmekle ilgilenir. İnsanlar arasındaki etkileşimi verimli ve örgütsel hedeflere ulaşmak için yararlı kılmak yönetimin görevidir.

Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim; sistematik, koordineli ve iş birliğine dayalı insan çabaları yoluyla amaçlı organizasyonun yaratıldığı, işletildiği ve yönlendirildiği süreçtir. Şekil 5.1'de ayrıntılarıyla görüldüğü üzere, yönetim süreci; kaynakların planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi ve kontrol edilmesiyle sonuçlara dönüştürüldüğü bir süreçtir.

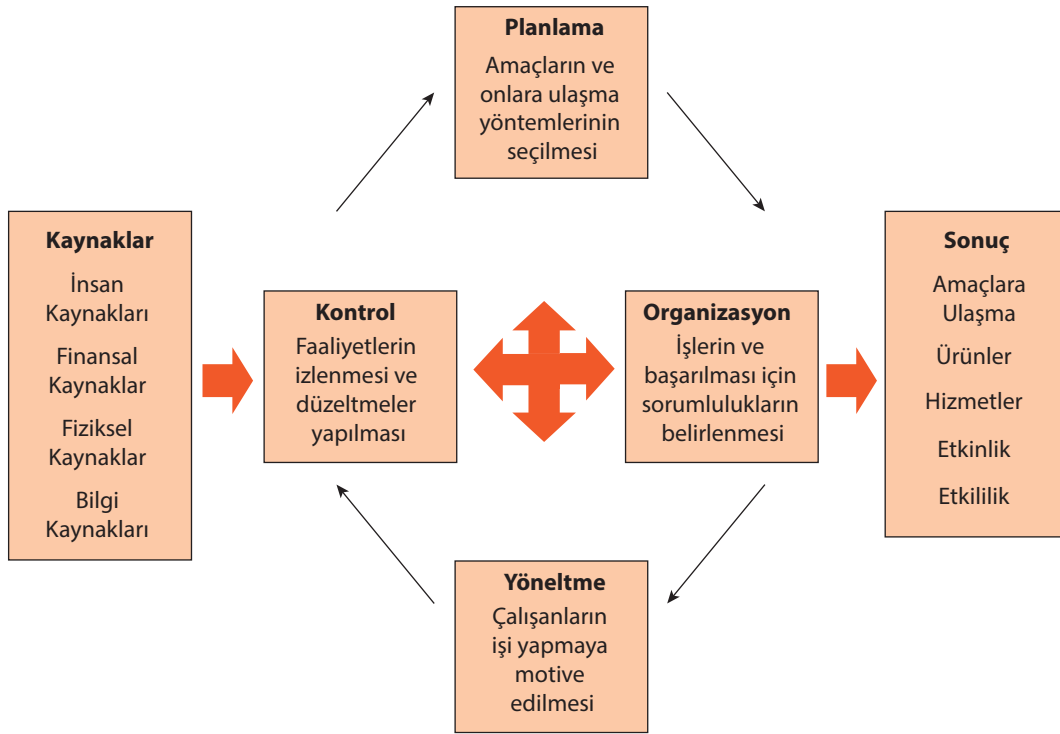
Yönetimsel faaliyetler, kademeleri ve pozisyonu ne olursa olsun her yönetici için ortaktır. Yönetimin dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar; planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etmedir. Yönetimin fonksiyonları daha rahat anlaşılması açısından tek tek ele alınsa bile, uygulamada bu fonksiyonlar birbiriyle ilişkilidir ve her biri diğerlerinin performansını etkiler.

Fayol'a göre yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta etme ve kontrol olarak sıralanmıştır. Fayol, koordinasyonu ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak düşünmüş, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaştıracak bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması olarak tanımlamıştır. Koordinasyon, planda belirlenen ilke ve kurallardan sapma olmasının önlenmesi, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi ve örgüt içi olası karışıklıkların önlenmesi

konusunda etkin rol üstlenmektedir. Bu noktada yöneticilere, büyük bir görev düşer. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik, koordinatörlük olarak ifade edilebilir (Efil, 1999). Günümüzde Fayol'un bu sınıflandırması kısmen değişime uğramış, ilk olarak komuta etme fonksiyonu yöneltme olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Bir diğer değişiklik ise diğer bütün fonksiyonların içinde varlığını sürdürmeye devam etmekle birlikte koordinasyon fonksiyonunun sıralamadan çıkarılmasıdır. Fayol'un yönetim fonksiyonları günümüzde planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrol olarak sıralanmaktadır (Demirci, 2018). Yönetim sürecinin ilk aşaması olan planlama, geleceğe yönelik faaliyetlerin öngörülmesidir. İkinci aşama olan organizasyon, hangi iş-

lerin kimler tarafından yapılacağı, işlerin hangi fiziksel ortamda gerçekleştirileceğinin ve yetki ve sorumluluk düzeylerinin nasıl dağıtılacağı belirlenmesi sürecidir. Üçüncü aşama olan yöneltme, astlara verilen işlerin istek ve iş birliği içinde yaptırılması, sistemin harekete geçirilmesi sürecidir. Son aşama olan kontrol fonksiyonu, elde edilen sonuçlarla başlangıçta planlanan sonuçların karşılaştırılması ve herhangi bir sapma olup olmadığının kontrol edilmesi sürecidir (Saruhan, 2019).

✓ **Yönetimin temel fonksiyonları;** planlama, organize etme, yöneltme ve kontroldür.



Şekil 5.1 Yönetim Süreci ve Temel Fonksiyonları

Kaynak: Daft, 2008'den uyarlanmıştır.

Planlama

Planlama fonksiyonu ilk fonksiyon olarak son derece büyük bir öneme sahiptir ve işletmenin örgüt yapısı içinde her örgütsel kademede yapılması gerekir. Plan başarılı olmazsa diğer yönetim fonksiyonlarından başarılı sonuç almak imkânsızdır (Özalp, 2010). Örgütte çalışan bireylerin yüksek performans göstermeleri gerekli şartların hazırlanmasını gerektirir. Bu noktada yöneticilerin görevi, bütün çalışanların örgütsel amaçları ve onlara ulaşma yollarını anlamasını sağlamaktır. Planlama, örgütlerin gelecekte varmak istedikleri noktaya ulaşmak için çizdikleri harita olarak ifade edilebilir. Planlama yapılırken işlerin ne zaman, nerede ve kimler tarafından yapılacağına karar verilmektedir. Planı oluşturmak için harcanan çabalar

da planlamayı ifade eder (Koçel, 2015). Planlama, örgütsel amaçların ortaya konulması, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve örgüt çalışanlarının koordine edilmesi ve bütünleştirilmesi amacıyla planlar oluşturulması faaliyetidir (Robinson ve Coulter, 2002). Plan hedefe ulaşmak için alınan kararlar toplamını ifade ederken planlama ise bu planlar oluşturulurken harcanan emeği ve süreci ifade etmektedir. Planlama sahip olduğu özellikler açısından diğer yönetim fonksiyonları için basamak görevi görmektedir. Planlama, ilk sıradaki yönetim fonksiyonudur ve birbirini izleyen bir dizi alt faaliyetten oluşur (Koçel, 2015):

- Misyon ve vizyonun ortaya konması,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Alternatiflerin belirlenmesi,
- Alternatifler arasından seçim yapılmasıdır.

Karmaşık ve çok yönlü hâle gelen işletmeler, kıt kaynaklarla hedeflerine ulaşmakta zorlanmakta, bu da örgütleri planlamaya yöneltmektedir. Planlamanın temel amacı, örgütlerin hedeflerine en az kaynak kullanarak en kısa zamanda ulaşmasının sağlanmasıdır. Planlama, yönetim kademesindekilerin karmaşık işlerini basitleştirerek kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır. Planlama, olası risk ve belirsizlikleri azaltmakta ve iş başarımının ne ölçüde gerçekleştirilebileceğinin ölçümüne yönelik birtakım standartlar da ortaya koymaktadır. Planlama faaliyetinden sonra sıra organizasyon faaliyetine gelir. Planlama faaliyeti başarısız organizasyon (organize etme) fonksiyonunun başarılı olması beklenemez.

Organize Etme

Organize etme (örgütlenme ya da organizasyon) fonksiyonunda belirlenmiş olan planın gerçekleşmesi sağlanır (Özalp, 2010). Organizasyon, planlama ile belirlenen örgütsel hedef ve amaçlara ulaşılması için kaynak aktarım süreci, kısacası plan unsurlarının gerçek hayatta bir araya getirilmesi olarak ifade edilebilir. Organizasyon sürecinde, yönetim birimleri oluşturulur, yönetici ve çalışanların görev ve sorumlulukları tanımlanır ve aralarındaki ilişkiler düzenlenir. Organizasyon, örgütsel hedef ve amaçlara nasıl bir örgüt yapısıyla ulaşılabilirliğinin belirlenmesi sürecidir. Örgütte hangi bölümlere ihtiyaç olduğu ve gerekli finansal kaynakların bu bölümlere aktarılması için nasıl bir bütçeleme

sürecinin gerektiğine ilişkin kararlar bu fonksiyonla ilgilidir. Yöneticilere en çok zorlandıkları alanlar sorulduğunda örgütsel yapıda yapılacak değişikliklerde çok zorlandıklarını belirtmektedirler. Organize etme, hedeflere erişmek için gerekli olan beşeri, finansal, fiziksel kaynaklar, bilgi kaynakları ve diğer kaynakların bir araya getirilerek koordine edilmesi işidir. Organizasyon faaliyetleri arasında; işlerin belirlenmesi, gerekli kaynakların belirlenip gerekli kaynak aktarımının gerçekleştirilmesi, belirlenen işler için gerekli olan insan kaynağının temini, iş sorumluluklarının belirlenmesi yer almaktadır (Demirci, 2018). Organizasyon sürecinde, örgüt faaliyetleri bölümlere ayrılarak işler belirlenir ve bunlar ayrı bölümlerde toplanarak bu bölümler arasındaki ilişkiler ortaya konur. Bölümlere ayırma sistemlerinden bazıları şunlardır (Ertürk, 2011):

- Fonksiyonlara göre bölümlere ayırma: Finans, pazarlama, üretim gibi her işletme fonksiyonu için bir bölüm oluşturulur.
- Ürün temeline göre bölümlere ayırma: Her ürün için ayrı bir bölüm oluşturulur.
- Coğrafya temeline göre bölümlere ayırma: Batı bölgesi, güney bölgesi gibi farklı coğrafik alanlardaki yapılanmalar için bölüm oluşturulur.
- Müşteri temeline göre bölümlere ayırma: Müşterilerin özel durumları söz konusuysa müşterilere göre bölümlere ayrılabilir.
- Süreç veya amaca göre bölümlere ayırma: Doküman bölümü, iplik bölümü gibi iş süreçlerine göre bölümlere ayırma yapılabilir.

✓ **Organize etme**, yapılacak işleri, bu işleri yapacak olan insanları ve işletme kaynaklarını en uygun şekilde bir araya getirme sürecidir.

Yöneltme

Planlamada belirlenen ve organizasyonda bir araya getirilen yapının harekete geçirilmesi gerekir. Bunu sağlayan yöneltme fonksiyonudur. Yöneltme, örgütsel faaliyet sürdükçe devam eder. Çalışanların örgütsel hedeflere doğru yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Örgüt içi olası çatışmaların çözülmesi, çalışan motivasyonunun sağlanması ve korunması, vizyon belirlenmesi ve amaçların örgüt-

sel kanallar üzerinden çalışanlara ulaştırılması bu fonksiyon içerisindeki faaliyetlerdendir (Demirci, 2018). Yönelme fonksiyonu, yöneticinin aslarına emir verme yoluyla işlerini verimli ve etkin bir biçimde yaptırmasını sağlar. Yönelme, kaynakları etkin bir şekilde kullanarak yapıyı örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirme faaliyetidir, diğer yönetim fonksiyonlarından organizasyon ve kontrol arasında köprü görevi görür. Yönelme fonksiyonunda yönetici, planı uygulamak için örgütün çeşitli basamaklarında çalışanlarla karşı karşıya gelir ve bu özelliğinden dolayı dinamik bir özellik taşır. Yönelme fonksiyonunun başarılı olabilmesini sağlayan bazı faktörler vardır. Bu faktörler; emirlerin yerine getirilebilir ve kabul edilebilir, açık, anlaşılır ve tam olması olarak ifade edilebilir.

En temel düzeyde, her organizasyonun işleyişi yetkiye, meşru ve doğru kararlar alınmasına ve bu yetkiyle diğer insanlara iş yaptırılmasına bağlıdır. Yetki, işletme yöneticilerinin, işlerin yapılmasını yönetilenlerden istemesidir. **Yetki**, başkalarını yönetme, onlardan bir şey yapmalarını isteme, karşılığında itaat bekleme hakkıdır. **Sorumluluk** ise çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür. Yetki devreden yönetici sorumluluktan kurtulamaz, yönetici yetkisini devredebilir, sorumluluğunu devredemez. Çalışan ise verilen görevleri kabul ettiğinde sorumlu hâle gelir. Biçimsel yetki, bulunulan pozisyonundan kaynaklanan yetkidir. Sadece yetki sahibi olan yöneticiler emir verebilir. Yönelme fonksiyonunda emirler kullanılarak işletmede çalışan herkes amaçlar yönünde harekete geçirilir (Özalp, 2010).

Yönelme fonksiyonun etkin bir şekilde yerine getirilmesinde motivasyon, liderlik, disiplin ve iletişim gibi kavramlar da önem kazanmaktadır. Motivasyon, belirli bir amaca ulaşmak için kişinin kendi isteğiyle çaba göstermesi şeklinde tanımlanabilir (Koçel 2015). Çalışanların davranışlarını kontrol altında tutmak ve onları amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek disiplin kavramıyla yakından ilgilidir. Bu sebeple disiplinin sağlanması ve sürdürülebilmesi, yönelme fonksiyonunun etkinliğinin sağlanmasının bir gereğidir. İletişim, başkalarının davranışlarını etkileyebilmek ya da amaçlara ulaşabilmek için, duygu, düşünce ve davranışların karşı tarafa iletilmesi sürecidir. Yönelme fonksiyonunun işletilmesinde iletişim çok önemli olmaktadır.

✓ **Yetki**, başkalarını yönetme, onlardan bir şey yapmalarını isteme, karşılığında itaat bekleme hakkıdır.

✓ **Sorumluluk** ise çalışanın kendisine verilen faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğüdür.

Kontrol

Dört temel yönetim fonksiyonun sonuncusu olan kontrol, diğer tüm fonksiyonlarla bağlantılı olmakla birlikte özellikle planlama fonksiyonu ile yakından ilişkilidir. Çünkü kontrol faaliyetine konu olan standartlar, planlama esnasında belirlenen hedeflerdir. Bu sebeple etkili bir kontrol mekanizmasının kurulması, planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşılması için gereklidir. Kontrol, başlangıçta planlananla gerçekleşen durumun karşılaştırılması faaliyetidir. Amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konmasına yardımcı olur. Özalp'e (2010) göre kontrol, planın gerektirdiği doğrultuda faaliyetlerin düzenlenmesidir. Fayol'a göre kontrol, örgütte planlar ve kurallara uygunluğun sağlanması amacıyla tespitler yapılması, varsa hataların düzeltilmesi olarak tanımlanmıştır (Efil, 1999). Kontrolde elde edilen verilerle, planlara dolayısıyla diğer tüm fonksiyonlara geri bildirim sağlanmaktadır.

Kontrol fonksiyonunun amacı, mevcut durumun olması gereken seviyede gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesidir. Kontrolün amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Genç, 2007):

- Performans standartları oluşturmak ve performans ölçmek,
- Planlarla gerçekleşen sonucu karşılaştırmak,
- Düzeltici tedbirler almak

Kontrol faaliyetleriyle ilgili önleyici ve uyarıcı olmak üzere iki kontrol türünden bahsedilebilir. Önleyici kontrol sistemi faaliyet başlamadan önce kontrol yapılmasını içerirken, uyarıcı kontrol sistemi ise faaliyetlerin plana uygun olarak yapılmamakta olduğunu bildiren sistemdir. Başarılı işletmeler aksaklıkları en az olan, aksaklıklarını kısa sürede saptayıp giderebilen bir sisteme sahiptir. Aksayan yönlerin belirlenmesi için kontrol fonksiyonu şarttır. Kontrol, sadece hataları ortaya çıkarma faaliyeti değil, aynı zamanda reorganizasyon için veri toplama aracıdır.

Koordinasyon

Uyumlaştırma ya da eş güdümlleme olarak da nitelenen koordinasyon faaliyetini, diğer yönetim fonksiyonlarından ayırmak oldukça zordur. Diğer bütün fonksiyonları kullanırken uyum zorunludur. Hem temel fonksiyonlar arasında hem de temel fonksiyonların kendi faaliyetlerinde koordinasyona ihtiyaç vardır. Bu nedenle koordinasyon olmazsa olmaz bir faaliyettir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması olarak ifade edilebilir.

Fayol, **koordinasyonu** ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak düşünmüş, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaştıracak bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması olarak tanımlamıştır (Özalp, 2010). Koordinasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak için farklı birim ve çalışanların faaliyetlerinin uyumlu bir biçimde birleştirilip ayarlanması sürecidir. Koordinasyon, planda belirlenen ilke ve kullardan sapma olmasının önlenmesi, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi ve örgüt içi olası karışıklıkların önlenmesi konusunda etkin rol üstlenmektedir. Bu noktada yöneticilere, büyük bir görev düşmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticilik, bir koordinasyon faaliyeti olarak da ifade edilebilir (Efil, 1999).

✓ **Koordinasyon;** işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaştıracak faaliyetlerin uyumlaştırılmasıdır.

Yönetim Kademeleri

Yönetim düzeyleri (kademeleri), bir işletmedeki çeşitli yönetim pozisyonları arasındaki sınır çizgisini ifade eder. İşletme ve çalışanların sayısı arttıkça yönetim kademelerinin sayısı da artar ki bunun tersi de geçerlidir. Yönetim kademesi, bir komuta zincirini, herhangi bir yönetim pozisyonunun sahip olduğu yetki ve statü miktarını belirler. Yönetim kademeleri üç kategoride sınıflandırılabilir, bunlar; üst kademe, orta kademe ve alt kademe yönetimidir. Kısacası yönetim kademeleri işletme içinde yönetim faaliyetinin sadece üst kademelerde olmadığını göstermesi açısından önemlidir. Örnek olarak genel müdürlük bir üst kademe yönetimi, ustabaşılık pozisyonu da alt kademe yönetimi ifade eder. Bu üç kademedeki yöneticiler farklı fonksiyonları yerine getirir (<https://www.management-studyguide.com/management-basics-articles.htm>):

Üst Kademe Yönetim: Yönetim kurulu, genel müdür veya CEO'dan oluşur. Üst yönetim, organizasyon yapısı içindeki en üst yetki kaynağıdır ve bir işletme için stratejileri belirleyerek onu yönetir. Planlama ve koordinasyon fonksiyonlarına da daha fazla zaman ayırır. Üst yönetim kademesinin rolleri şunlardır:

- Üst yönetim, işletmenin hedef ve geniş politikalarını belirler.
- Bölüm bütçelerinin, prosedür ve program vb.nin hazırlanması için gerekli talimatları verir.
- İşletme için stratejik plan ve politikalar hazırlar.
- Orta kademe yöneticiyi, yani bölüm yöneticilerini atar.
- Tüm bölümlerin faaliyetlerini kontrol ve koordine eder.
- Aynı zamanda dış dünya ile teması sürdürmekten de sorumludur.
- Rehberlik ve yön sağlar.
- Üst yönetim ayrıca işletmenin performansından hissedarlara karşı sorumludur.

Orta Kademe Yönetim: Şube müdürleri ve bölüm müdürleri orta kademeyi oluşturmaktadır. Bölümlerinin işleyişinden üst yönetime karşı sorumludurlar. Yönetimsel fonksiyonlara daha fazla zaman ayırırlar. Orta kademe yönetimin rolleri şu şekilde vurgulanabilir:

- Üst yönetimin politika ve direktiflerine uygun olarak organizasyonun planlarını yürütürler.
- Organizasyonun alt birimleri için planlar yaparlar.
- Alt kademe yönetimin istihdamına ve eğitime katılırlar.
- Politikaları üst kademe yönetimden alt düzeye kadar yorumlar ve açıklarlar.
- Bölüm içindeki faaliyetleri koordine etmekten sorumludurlar.
- Ayrıca önemli raporları ve diğer önemli verileri üst kademe yönetime gönderirler.
- Alt kademe yöneticilerin performansını değerlendirirler.
- Ayrıca alt kademe yöneticilere daha iyi performans için ilham vermekten sorumludurlar.

Alt Kademe Yönetim: Alt kademe, kontrol / operasyonel yönetim kademesi olarak da bilinir. Ustabaşı, formenler bu kademeye örnek olarak

verilebilir. Çalışmaları büyük ölçüde kişisel gözetim ve faal çalışanların yönlendirilmesi, kısacası kontroldür. Başka bir deyişle, alt kademe yönetim, kontrol fonksiyonuyla ilgilidir. Faaliyetleri şunları içerir:

- Çalışanlara iş ve görevlerini atarlar.
- Alt kademe çalışanlara günlük faaliyetler için rehberlik eder ve talimat verirler.
- Üretimin kalite ve miktarından sorumludurlar.
- Ayrıca işletmede iyi ilişkiler sürdürme sorumluluğu da onlara emanet edilmiştir.
- Çalışanların sorun, öneri ve tavsiye çağrıları vb.ni daha yüksek kademeye ve daha üst kademe hedeflerini çalışanlara iletirler.
- Çalışanların şikâyetlerini çözmeye yardımcı olurlar.
- Astları denetler ve yönlendirirler.
- Çalışanlara eğitim sağlamaktan sorumludurlar.

- Çalışanların yapılması için gerekli malzeme, makine, araç vb.ni düzenlerler.
- Çalışanların performansı hakkında periyodik raporlar hazırlarlar.
- İşletmede disiplini sağlarlar.
- Çalışanları motive ederler.

Onlar, çalışanlarla doğrudan temas hâlinde oldukları için işletmenin imajını oluşturan kişilerdir.

Yönetim işinin bir meslek hâline getirilmesi ile ilgili olan *profesyonel yönetim*, belli bir siyasal görüşü ya da bir aileden olmayı değil, “uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen çalışanların” yöneticilik pozisyonlarına getirilmesini ifade eder. Özellikle büyük işletmelerde sahiplik ile yöneticiliğin birbirinden ayrılması, yönetim faaliyetinin hiyerarşik organizasyon kademelerinde kendine özgü, uzmanlık gerektiren, ayrı kapsayıcı bir fonksiyon olarak ortaya çıkması, profesyonel yönetimin dolayısıyla profesyonel yöneticiliğin önemini artırmıştır.



Öğrenme Çıktısı

1 Yönetim kavramı ve fonksiyonlarını açıklayabilme

Araştır 1

Yönetimin şemsiye fonksiyon olmasının neyi ifade ettiğini araştırın.

İlişkilendir

Koordinasyon fonksiyonunu diğer yönetim fonksiyonlarıyla ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

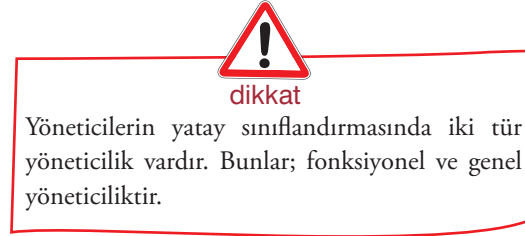
Yönetim faaliyetinin özelliklerini anlatın.

YÖNETİCİ VE YÖNETİCİLİK

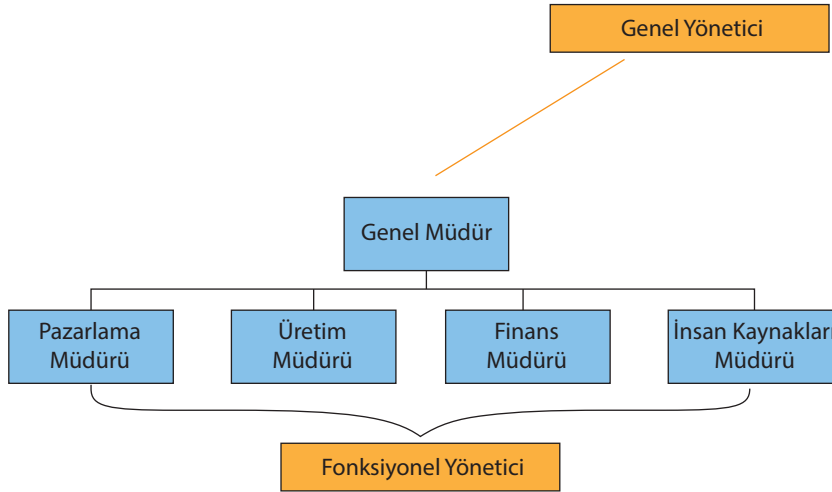
Yöneticilik, alandaki bilgi birikimini kullanarak ve başkaları vasıtasıyla iş görerek örgütü amaçlarına ulaştırma işidir. Yönetici de bu işi fiilen yapan, alandaki bilgi birikimine ek olarak kendi yeteneklerini de kullanan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015). Bir başka tanıma göre yönetici, çalışanların faaliyetlerini koordine ve kontrol eden, bu sayede örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan kişidir. Yöneticinin asıl işi kişisel başarı elde etmek değil, çalışanların başarılı olmasını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlamaktır. Yönetici, yönetim işini yapan, işletmede çalışanları belirli amaçları gerçekleştirecek işleri yapmaları için yönlendiren ve yöneten kişidir. Çalışanlara neyi, nasıl yapacaklarını söyleyen, yapılan çalışmalarını izleyen ve kontrol eden kişidir (Demirci, 2018).

Bir örgüt yapısı içinde yöneticileri dikey ve yatay olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür. *Dikey sınıflandırmaya* göre yöneticiler bir önceki yönetim kademeleri kısmında açıkladığımız üst, orta ve alt kademe yönetim doğrultusunda; üst, orta ve alt kademe yönetici olarak üçe ayrılır. *Üst kademe yöneticiler* hiyerarşik basamağın tepesinde bulunur ve örgütün genel olarak yönünü belirlerler. Başkan, genel müdür, CEO gibi unvanlar taşıyanlar üst kademe yönetici olarak kabul edilirler. *Orta ka-*

deme yöneticiler, üst kademe yöneticiler tarafından geliştirilen stratejilerin uygulanmasından sorumludur ve zaman odakları üst kademe yöneticilere kıyasla daha kısadır. Bölüm, departman yöneticileri gibi yöneticiler orta kademe yönetici olarak adlandırılmaktadır. *Alt kademe yöneticiler* ise yönetsel sorumluluğu bulunmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan ve günlük rutin işlerin yerine getirilmesine nezaret eden yöneticilerdir. Üretimden doğrudan sorumlu oldukları söylenebilir. Formen, ustabaşı gibi yöneticiler alt kademe yöneticiler olarak adlandırılmaktadır.



Bir diğer sınıflandırma türü olan *yatay sınıflandırmaya* göre yöneticiler, fonksiyonel ve genel yöneticiler olmak üzere iki başlıkta incelenebilir. *Fonksiyonel yöneticiler*, bir tek fonksiyonu yerine getiren bölümlerin ve bu bölümlerde çalışanların yönetiminden sorumludur. Şekil 5.2'de de görüldüğü gibi üretim, pazarlama gibi bölümleri yöneten yöneticiler fonksiyonel yönetici olarak adlandırılmaktadır. *Genel yöneticiler* ise birden fazla fonksiyonu yerine getiren, birden fazla bölümden sorumlu olan yöneticilerdir. Genel müdür, CEO gibi yöneticiler örnek verilebilir. Şekil 5.2'de genel ve fonksiyonel yöneticiler gösterilmektedir.



Şekil 5.2 Genel Yönetici ve Fonksiyonel Yönetici

Yöneticinin Roller

Yönetim, bir yöneticinin yaptığı işlerdir. Yöneticinin yönetim faaliyetleri; bilgilendirme, karar ve kişiler arası faaliyetler olmak üzere temelde üç grupta toplanır. Mintzberg'e göre yöneticilerin üç ana rolü vardır. Bunlar kişiler arası, bilgi ve karar verme rolleridir (Demirci, 2018):

Kişiler arası rol, biçimsel yetkiden kaynaklanan ve çalışanlarla diğer kurumların ilişkilerini düzenleme rolüdür. Kişiler arası rol insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı içerir. Bu nedenle yöneticiler, astlar ve problemle ilgilenmeyi içerir. Ancak yöneticiler astları kadar üstleri ile de etkileşim içinde, iyi ilişkiler sürdürmelidirler. Kişilerarası rol, temsil, liderlik ve birleştirici rol olmak üzere üç alt rolü içerir. **Temsil rolü:** Sosyal ya da formel yapının gereği olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukları içerir. Bu sorumluluklara örnek olarak işletmeye gelen misafirlerin karşılanması, çeşitli toplantılara katılarak işletmeyi temsil

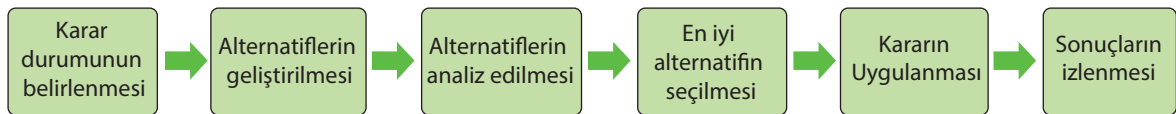
etmek ya da formel evrakların imzalanması verilebilir. *Liderlik rolü*: Yöneticinin çalışanları motive etme ve onlara liderlik etme ile ilgili sorumluluklarını kapsar. *Birleştirici rol*: İşletme sahipleri ile çalışanları ya da işletmenin çevresi ile işletme arasındaki irtibatın sağlanması yöneticinin birleştirici rolü kapsamındadır.

Bilgi rolü, işin etkin bir biçimde yapılmasını sağlayarak bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin sonuç üretecek şekilde işlenmesinin sağlanması rolüdür. Bilgilendirme faaliyetleri: İşletmenin işleyişinde, yönetici sürekli olarak sözlü veya yazılı olarak bilgi almak ve vermek zorundadır. Bir işletmenin etkin işleyişi için astlarla olduğu kadar üstlerle de bilgi akışının sürdürülmesi gerekir. Bilgi rolü; monitör (bilgi toplama), bilgi yayma ve sözcü olmak üzere üç alt rolden oluşur. *Monitör (bilgi toplama) rolü*: İşletmeyi ve dış çevresini daha iyi anlamak amacıyla işletme içinden ve dışından bilgi toplamayı içerir. *Bilgi yayma rolü*: İşletme dışından ya da içinden toplanan bilgilerin örgüt üyeleri ile paylaşılmasını ifade eder. *Sözcü rolü*: İşletmenin durumu, planları, politika ve faaliyetleri gibi konularda işletme dışındakilere bilgi verilmesidir.

Kuşkusuz yöneticinin işletmedeki “asıl işi” karar vermektir ki bu da yöneticinin **karar verme rolü**dür. Karar verme rolünün alt rolleri; girişimci, sorun çözme, kaynak dağıtma ve arabuluculuktur. *Girişimci rolü*: İşletmenin çevresindeki değişim, gelişim ve yeniliklerin izlenmesi ve işletmeye kazandırılması ile ilgilidir. *Sorun çözücü rolü*: Astlar arasında yaşanan çeşitli çatışmalar, önemli müşteriler ile yaşanan büyük sorunlar, çalışanların greve gitmeleri, bölümler arasında yaşanan anlaşmazlıklar ya da malzeme yetersizliği, kriz durumları gibi yöneticinin sorun çözümüne yönelik olarak karar verici rolünü üstlendiği durumlardan bazılarıdır. *Kaynak dağıtıcı rolü*: Yönetici, işletme kaynaklarını tüm işletme birimleri arasında dengeli bir şekilde dağıtırken çeşitli kararlar vermek durumundadır. Bu noktada özellikle kaynakların israfından kaçınılması gerekmektedir. *Arabulucu rolü*: Yöneticinin işletme içi ve işletme dışı konularla ilgili çeşitli sorunların çözümüne yönelik kararlar alırken astları, üstleri, aynı kademedekileri ya da işletme içi veya dışı danışmanlarla fikir alışverişinde bulunmasını ifade eder.

✓ Yöneticilerin üç ana rolü vardır. Bunlar **kişiler arası, bilgi** ve **karar verme** rolleridir.

Yönetici, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli bir biçimde karar vermek durumundadır. Bu nedenle karar verme, tüm yönetim faaliyetlerinde yerine getirilen, bir yöneticinin asli bir görevidir. Hatta yönetici, karar veren kişi olarak da tanımlanmaktadır. En etkili kararlar, yöneticinin yeteri kadar bilgiye sahip olması koşulunda verilen kararlardır. Yöneticinin karar verirken her bir alternatifin oluşabilecek sonuçları üzerinde ayrıntılı düşünmesi gerekmektedir (Suvacı, 2020).



Şekil 5.3 Yöneticinin Karar Verme Sürecinin Adımları

Kaynak: Ferrell vd. 2017'den uyarlanmıştır.

Şekil 5.3'te de görüldüğü gibi, yönetici rasyonel bir karar verebilmek için karar verme sürecinin adımları olan; karar durumunu (konusunu) belirlemeli, alternatifleri geliştirmeli, alternatifleri analiz etmeli, en iyi alternatifi seçerek kararı vermeli, kararı uygulamalı, sonuçları izleyerek değerlendirmelidir.

Yöneticinin Sahip Olması Gereken Beceriler

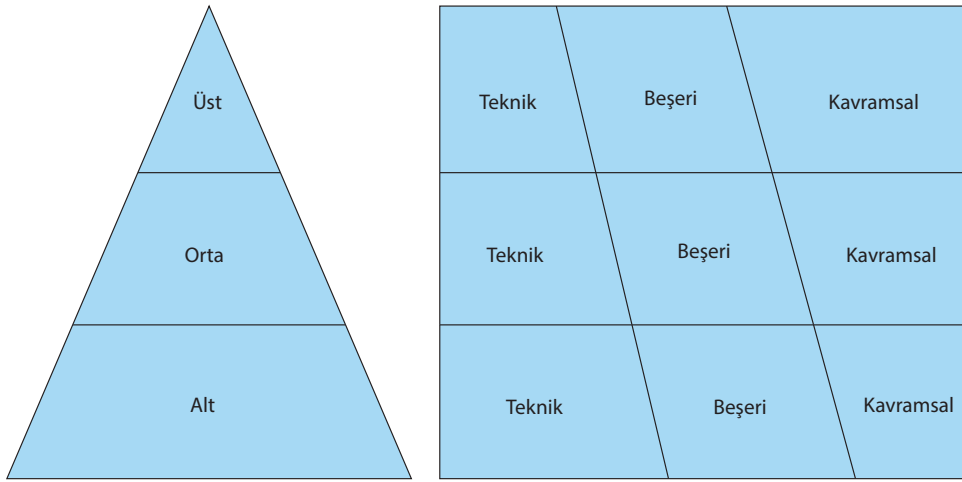
Yöneticinin teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç beceriye sahip olması önemlidir. **Teknik beceri**, yöneticinin uzmanlık alanını ifade eder. Her yönetici mühendislik, pazarlama gibi belirli bir alanda uzmandır. Yöneticinin bu fonksiyonel uzmanlık alanını ifade eden belirli görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan işe özgü bilgi ve tekniklerini kapsar. Teknik beceri özellikle yönetimin alt kademelerinde önem taşıdığı için, alt yönetim kademelerine yapılacak olan terfilerde teknik yeteneği yüksek olan çalışanlar tercih edilir.

✓ Yöneticinin **teknik, beşeri ve kavramsal** olmak üzere üç beceriye sahip olması gerekir.

Beşeri beceri diğer ismiyle insan ilişkileri becerisi, yöneticilerin özellikle kendi uzmanlık bilgileri yanında başkaları vasıtasıyla sorunların çözülmesini sağlamasıyla ilgilidir, dolayısıyla insan ilişkileriyle alakalıdır. Bireysel olarak ya da grup faaliyetleri içerisinde diğer insanlarla birlikte çalışabilme becerisini kapsar. Yöneticinin en önemli aracı beraber çalıştığı diğer insanlardır ve yönetici, bu insanları anlayarak onları örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yöneltebildiği düzeyde başarılı olur. Beşeri beceri, yönetimin tüm kademeleri için olmazsa olmaz niteliktedir ve eşit derecede önem taşır. Yöneticinin

organizasyonun tamamını bir bütün olarak görebilmesi ise **kavramsal beceri** olarak adlandırılmaktadır. İşletme fonksiyonları arasındaki ilişkiyi, bunlardan birindeki değişimin diğerini nasıl etkilediğini, işletme faaliyetlerini etkileyen çevre koşulları arasındaki belirsiz ilişkileri görebilmeyi ve genel gidiş yolları hakkında düşünmeyi içerir. Özellikle üst yönetim kademeleri açısından büyük önem taşıyan kavramsal beceriye duyulan ihtiyaç, alt yönetim kademelerine inildikçe azalır.

Şekil 5.4'te de görüldüğü üzere yöneticinin örgütsel kademesine göre sahip olması gereken yönetsel becerilerinin genişliği değişmektedir. Üst kademe yöneticilerin kavramsal becerilerinin orta ve alt kademe yöneticilere göre daha fazla olması gerekirken teknik becerileri biraz daha az, beşeri becerileri ise tüm yöneticilerde aynı ölçüde olması gereken bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 5.4 Örgütsel Kademelere Göre Yönetici Becerileri

Yöneticilikle İlişkili Liderlik ve Girişimcilik Kavramları

Lider ve yönetici, genellikle uygulamada eş anlamlı olarak kabul gören kavramlar olmasına rağmen aynı anlamda kullanılmamalıdır. Yöneticinin çok önemli bir rolü olarak **liderlik** amaçların gerçekleştirilmesine yönelik grup çabalarını etkileme ve yönlendirme potansiyeli olarak tanımlanır. Bu etki, bir organizasyonda yönetim pozisyonunda bulunmaktan kaynaklanabilir. Bir yönetici, bir liderin özelliklerine sahip olmalıdır, yani liderlik niteliklerine sahip olmalıdır. Liderler, rekabet avantajı yaratan ve sürdüren stratejiler geliştirir ve başlatır. İşletmeler, optimum verimlilik için lider vasıfları olan yöneticilere ve dolayısıyla iyi bir yönetime ihtiyaç duyar. Liderlik, belirli kişisel amaçların veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde kişinin çevresindekileri etkileyebilme veya yönlendirebilme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2015). Lider, bu doğrultuda diğerlerini etkileyen, izlenen kişidir.

✓ **Liderlik**, belirli kişisel amaçların veya grup amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde kişinin çevresindekileri etkileyebilme veya yönlendirebilme sürecidir.

✓ **Lider**, amaçlar doğrultusunda diğerlerini etkileyen, izlenen kişidir.

Liderlik, lider olarak hareket etmek için herhangi bir yönetim pozisyonu gerektirmez. Öte yandan, bir yönetici ancak içinde lider özelliklerini taşıyorsa etkili bir yönetici olabilir. Yönetici, konumu gereği, grubuna liderlik etmek zorundadır. Bir yönetici, hedeflere ulaşmak için yönetim fonksiyonlarının tümünü yani planlama, organizasyon, yöneltme ve kontrolü yerine getirmelidir. Genel bir kavram olarak liderlik, yöneticilikle ilgili değildir. Bir insan, içindeki nitelikler sayesinde lider olabilir. Kısacası bir liderin aynı zamanda bir yönetici olması gerekmez. Lider, belirli bir durumda belirli hedeflere ulaşmak için grup çabalarında başkalarının davranış ve çalışmalarını etkileyen kişidir. Öte yandan, yönetici ancak içinde lider özelliklerine sahipse başarılı bir yönetici olabilir. Her bir örgütsel kademedeki yöneticinin, astların isteyerek emirleri yerine getirmesi ve rehberliğini kabul etmesi için çalışma gruplarının lideri olması beklenir. Bir insan, içindeki tüm nitelikler sayesinde lider olabilir ama yöneticilik için mutlaka bir yönetim kademesindeki yönetsel bir pozisyona ihtiyaç vardır.

Yönetici ve **girişimci** de liderde olduğu gibi birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Bu noktada yönetici ve girişimci kavramları arasındaki farkı da açıklamakta fayda bulunmaktadır. Kendi işini kurmuş bir girişimcinin kendi girişimini başlattığı ve yönettiği dolayısıyla yöneticisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Girişimcilik, kâr elde etmek için bir işletme kurma süreci olduğu için gerçekten de durum böyledir. Girişimci, bir iş modeli geliştiren, yeni bir girişim başlatmak için gerekli fiziksel, finansal, beşeri kaynakları ve bilgi kaynaklarını bir araya getiren ve onu işler hâle getiren ve başarısından veya başarısızlığından sorumlu olan kişidir. Başarı veya başarısızlıktan sorumlu ifadesinin vurgusuna dikkat edilmelidir çünkü girişimci kendi kaynaklarını yatırması ya da dış kaynaklardan sermaye toplaması bakımından profesyonel yöneticiden farklıdır ve bu nedenle başarı için olduğu kadar başarısızlık için de sorumluluğu üstlenir. Başarı durumunda ödülleri toplarken profesyonel yönetici, kendisine verilen işi emeğinin karşılığı için yapar. Başka bir deyişle girişimci risk alan ve yenilikçidir, profesyonel yönetici ise sadece yöneticidir. Yöneticinin bu anlamda girişimci niteliklerine sahip olması da önemlidir. Ama sadece bu niteliklere sahip olması onu girişimci yapmayacaktır.

✓ **Girişimci**, bir iş modeli geliştiren, yeni bir girişim başlatmak için gerekli fiziksel, finansal, bilgi ve beşeri kaynakları bir araya getiren ve onu işler hâle getiren ve başarısından veya başarısızlığından sorumlu olan kişidir.



Yaşamla İlişkilendir

BAŞARILI BİR ÜST DÜZEY YÖNETİCİ OLMAK İÇİN NE GEREKİYOR?

HBR Türkiye

Şirketlerin ihtiyacı olan yöneticileri bulan kurumlar, yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda son yıllarda yaşanan gelişmelerin ve ilerlemelerin zorunlu kıldığı vasıfları da sürekli gözden geçiriyor. Görünen o ki, alışageldiğimiz “yıldız oyuncu” kültürü yerini “yıldız ekip” kültürüne bırakıyor. İşte başarılı bir üst düzey yöneticinin sahip olması gereken temel özelliklerden bazıları:

Liderlik vasfı. Eskiden ekiplerin başına teknik bilgisi yüksek insanlar getirilirken, artık liderlik vasfı olanlar getiriliyor. Şirketlerin her birinin kendine özgü olan yapıları ve ihtiyaçlarıysa, o şirket için ideal olan liderlik türünü belirliyor.

Stratejik düşünme ve yönetme. Küresel ölçekte önem bir nitelik olan stratejik düşünme ve yönetme, operasyon bilgisi ve vizyonla birleştğinde bütüncü bir liderlik ortaya konmasını sağlıyor ve fark yaratıyor.

Değişim yönetimi. Mevcut sistemi muhafaza etmenin yerini değişime ve dönüşüme ayak uydurmak aldı. Dolayısıyla, şirket için gerekli dönüşüm ihtiyaçlarını öngörebilecek ve değişime yön verecek lider vasıflı yöneticiler, şirketler için birer vazgeçilmez.

Kaynak: https://hbrturkiye.com/tuyo/basarili-bir-ust-duzey-yonetici-olmak-icin-ne-gerekiliyor?gclid=Cj0KCQiA4aacBhCUARsAI55maGABTU-1X0ghbwlrb1kioJ-M1d54hbHfQSydJS9wN0SiEqnK-dXxIaArE9EALw_wcB

Öğrenme Çıktısı

2 Yönetici kavramı ve yöneticinin rollerini açıklayabilme

Araştır 2

Girişimcinin sahip olması gereken özellikleri araştırın.

İlişkilendir

Yöneticinin sahip olması gereken beceriler ile örgütsel kademesini ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Yönetici ve lider kavramlarını karşılaştırarak anlatın.

İNSAN KAYNAĞI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmede hangi kademede ve hangi pozisyon-
da yer alırsa alsın insan kaynağından etkin, verimli
biçimde yararlanmak önemlidir. İşletme finansal,
fiziksel, bilgi ve insan kaynaklarının birleşimiyle
hedeflerine ulaşır. Bu kaynaklar arasında insan,
diğerlerinden farklı olarak rekabette öne çıkmayı
sağlayacak, değer yaratan, psikososyal bir varlıktır.

Sanayi devrimiyle birlikte işletmede çalışana olan
ihtiyaç şekil değiştirmeye başlamıştır. Bu dönemde
örgüt ve çalışan sayısındaki artışla birlikte işletme
kayıtlarında ve faaliyetlerinde karışıklıklar yaşanmış-
tır. Çalışanlar, diğer örgütsel kaynaklar gibi sadece
üretim aracı ve maliyet unsuru olarak görülmüş ve bu
unsura yönelik faaliyetler çalışanlarla ilgili kayıt tu-
tulmasının ötesine geçmemiştir (Bingöl, 2010).

İşletmelerin dinamik iş ortamında başarılı ol-
mak için sürekli yenilik yapmaları ve iş uygulamaları
ve stratejileri açısından çağın ötesinde olmaları
gerektiği bir gerçektir. İnsan kaynakları yönetimi-
nin başarıyı garantileyecek değerli bir araç hâline
gelmesi işte bu sebeptendir. İşletmelerin çalışanla-
rına çok fazla önem vermesinin arkasındaki faktör-
lerden biri, mevcut iş ortamının doğasıdır. Hizme-
te dayalı bir ekonomiye doğru bir hareket olduğu
göz önüne alındığında hizmet sektöründe faaliyet
gösteren işletmelerin, hizmetin insan odaklı olma
özelliklerinden kaynaklı olarak çalışanlarını motive
etme ve üretken tutmaları önem kazanmaktadır.
Sanayi işletmelerinde de rekabetçi kalma ihtiyacı,
kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan stratejilere
yönelmeleri anlamına gelmektedir. Zaman içinde
değişen iş ortamı, işletmelerin çalışanlarını yalnızca
bir “kaynaktan” daha fazlası olarak görme ve bu-
nun yerine “önce insan” yaklaşımıyla değerli ola-

rak benimsemesi şeklinde paradigma değişikliği
söz konusu olmuştur. Ancak, klasik yönetim dö-
neminden neoklasik yönetim dönemine ve oradan
da günümüze işletmede çalışanların önemi giderek
anlaşılmaya başlanmış olsa da çalışanların üretim
aracı ve maliyet unsuru olma durumu günümüzde
de işletmeler için önemini hâlâ korumaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi en kolay anlaşılır ta-
nımıyla, işletmede çalışanları yapılandırılmış ve ek-
siksiz bir şekilde yönetme süreci olarak verilebilir.
Bu tanım, çalışanların işe alınması, elde tutulması,
ücretlerinin belirlenmesi, performans yönetimi, iş-
ten çıkışları gibi alanları kapsar. Bu, personel yö-
netimi faaliyetini temel alan geleneksel bir insan
kaynakları yönetimi tanımıdır.

İnsan kaynakları yönetimine makro bir pers-
pektiften bakarsak insanları yönetim ve çalışanlar
arasında kolektif bir ilişki şeklinde yönetmeyi kap-
sadığını görebiliriz. Bu yaklaşım, insan kaynakla-
rı yönetimi fonksiyonunun amaç ve sonuçlarına
odaklanır. Bunun anlamı, çağdaş organizasyonlar-
daki insan kaynakları fonksiyonunun, çalışanları
etkinleştirme, onları geliştirme ve hem yönetim
hem de çalışanlar için iyi bir çalışma ilişkisini ger-
çekleştirmeye odaklanma kavramlarıyla ilgili olma-
sıdır. ([https://www.managementstudyguide.com/
human-resource-management-articles.htm](https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management-articles.htm)). İnsan
kaynakları yönetimi, organizasyonlardaki insan-
larla ilgilidir. 21. yüzyıl organizasyonlarında, insan
kaynakları yöneticisi artık sadece geleneksel şekilde
tanımlanan insan kaynakları fonksiyonlarıyla ilgi-
lenen biri olarak görülmemektedir. Bu fonksiyonla-
rın yanında, çalışan beklentilerini yönetim hedefle-
rine göre yönetmekten ve hem çalışanların hem de
yönetimin hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağla-
mak için bu hedefleri uzlaştırmaktan sorumludur.

İşgören, Personel, İnsan Kaynağı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Yönetim bilimi açısından işletmelerde çalışanlar zaman içinde, dönemselsel olarak da farklı kavramlarla ifade edilmiştir. Çalışanın fiziksel emeğinin önemli olduğu klasik yönetim döneminde “işgören” hatta “iş gücü” kavramları ile kelime anlamından da anlaşılacağı üzere, işini yaparken fiziksel emek sarf eden çalışanlar kastedilmiştir. Neoklasik yaklaşımla beraber çalışanın davranışlarında, psikolojik koşullarında önemli olduğunun ortaya çıkmasıyla personel kavramının ön plana çıkması ve ardından personel bölümlerinin öneminin artmaya başlaması söz konusu olmuştur. “Personel” ise işletme sahipleri dışında kalan çalışanları tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Bilimsel disiplinlerde kavramlar farklı biçimlerde kullanılabilir. İşçi kavramı ise daha çok hukuk ve çalışma ekonomisi bilim alanlarının kullandığı bir kavram olarak “*hizmet sözleşmesine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığında çalışan kişidir*” (4857 Sayılı İş Kanunu).

✓ Bir işletme için **insan kaynağı**, örgütsel amaçlara ulaşmak için, bilgi ve becerileriyle örgüte katkıda bulunan tüm çalışanlardır.

İnsan, soyut ve kavramsal düşünebilme, öğrenme yeteneğine sahip, sosyokültürel tek canlıdır. İnsan doğası gereği işletmenin diğer kaynaklarından farklıdır. Bunun nedeni insanın sahip olduğu yetkinliklere göre işletmeye katkısının değişmesidir. İnsanın işletmede yaratacağı artı değer, yetkinliklerine bağlıdır. İnsanın bir kaynak mı yoksa bir değer olarak mı görüldüğü işletmenin çalışanlara bakış açısıyla (paradigma) ilişkilidir. İşletmenin çalışanları azaltılması gereken bir maliyet olarak mı yoksa sahip olunan stratejik nitelikli değer olarak mı görüldüğü önemlidir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

Personel yönetimi ve **insan kaynakları** yönetimi yaklaşımları, 20. yy'dan itibaren çalışanların sosyal yönleri ve gelişebilen varlıklar olmaları üzerine yapılan araştırmalar sonucu birbirinden ayırmaya başlamıştır. Bu dönemde örgütlerin çalışan yeteneklerinden tam anlamıyla faydalanamadığı, çalışanlara sorumluluk verildiği ve güvenildiği oranda motivasyon ve performanslarının artacağı anlayışı yerleşmiştir (Uyargil vd., 2008). İnsan kaynağı ise

personelden farklı olarak işletmede çalışanların örgütsel kademe ayrımı gözetmeksizin tamamını ifade eder. Örnek olarak bir işletme için CEO da muhasebe müdürü de mavi yakalı bir çalışan da insan kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetimin kapsamının daha geniş oluşu ve insan kaynağından tam olarak yararlanmaya çalışması sebebiyle personel yönetiminden ayrıştığı söylenebilir. Personel yönetimi faaliyetler açısından insan kaynakları yönetiminin içinde yer almaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi faaliyetlerini de içeren ancak bununla sınırlı kalmayan bir yapıya sahiptir. Personel yönetimi, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması ve günlük işlerin yapılmasını içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise personel yönetimi faaliyetleri dâhil olmak üzere, eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanların seçilerek örgüt kültürüne alıştırılmaları, motivasyonları, performans değerlendirmeleri, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası iletişimin sağlanması, sağlıklı bir örgüt ikliminin gelişmesi, biz duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesi gibi birçok alanı kapsamaktadır. Bu bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi personel yönetimini kapsar (Tonus, 2018).

Bir işletme için insan kaynağı, örgütsel amaçlara ulaşmak için, bilgi ve becerileriyle örgüte katkıda bulunan tüm çalışanlar olarak tanımlanabilir. Örgütsel hedeflere ulaşmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için insan kaynağı, örgütün en önemli varlığıdır. İnsan kaynakları yönetimi ise örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan çalışanların katkılarının desteklenmesi ve buna yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

Günümüzde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının başarısı için örgütsel hedefleri insan kaynakları hedefleriyle aynı hizaya getirmeye ihtiyaç vardır. Bu, insan kaynakları faaliyetlerinin yürütüldüğü bölümünün artık işletmenin sadece bir fonksiyonu olarak görülemeyeceği, bunun yerine işletmenin başarısını sağlamada hayati bir bölüm olduğu anlamına gelir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin genel stratejiye entegre edilmesi gerekir.

İnsan kaynağı şüphesiz bir organizasyondaki en önemli, yönetilmesi en zor kaynaktır. İnsan kaynakları bölümünün faaliyetleri insan kaynağı planlamasından, bunların yönetimine ve elde tutulmasına kadar uzanır. Bu amaçla insan kaynakla-

rı yönetimi, işletmenin çalışanlarıyla ilgili pek çok politika, prosedür ve programın etkin bir şekilde tasarlanması ve uygulanmasından sorumludur. Aslında insan kaynakları yönetimi denince çalışanlarla ilgili bilgi, beceri, yaratıcılık, yetenek ve yeteneği geliştirmek ve yönetmek ile bunları en iyi şekilde kullanmak akla gelmelidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı ve İlkeleri

Bir işletmenin pozisyonlarında doğru insanlar çalıştırılmazsa uzun dönemli başarı sağlanma ihtimali oldukça düşüktür. İnsan kaynakları yönetimi, etkin ve istenen ihtiyaçta çalışan bulmak, onları elde tutmak ve geliştirmek için girilen faaliyetlerin toplamıdır. İnsan kaynakları yönetimi seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimine yönelik faaliyetleri içerir (Saruhan ve Yıldız, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin çalışan ihtiyacının değerlendirildiği, çalışanların ihtiyaçlarının giderildiği, çalışan veriminin artırılması amacıyla ödül sistemlerinin oluşturulduğu ve sağlıklı bir çalışma ortamının yaratıldığı süreçtir (Özgen vd., 2005). İnsan kaynakları yönetimi, insanların örgüte, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde, etik kurallara ve kanunlara da uyularak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan faaliyetler toplamıdır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren faaliyetlerin sayısı, niteliği ve amaçları, örgüt yapısı içinde bulunduğu işletmenin büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına göre değişir (Benligiray, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece insanları seçip örgüte kazandırmak değil, aynı zamanda yaptıkları işten dolayı mutlu olmalarını sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetimi, odağında insan olan, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içerisinde ele alan, örgüt kültürüyle uyumlu çalışan politikalar geliştiren ve örgütte kilit rol üstlenen bir fonksiyona sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminin önemli olması, çalışanları yöneterek işletmenin verimliliğini de yönetebilmesi, başarılı uygulamalarla kuruma faydalı olacak insanların alınması, devamsızlıkların azalması, işten ayrılmaların azalması, iş doyumu nun yükselmesi ve ücretlerden memnuniyet gibi sonuçlara ulaşabilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu başlıkların doğru yönetilebildiği durumda bir istikrardan söz etmek mümkün olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2014).

İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanların yeteneklerinden üst düzeyde yararlanmayı tasarlarlarken bir yandan da işletmeyle bütünleşmelerini sağlayacak uygulamalar sunmaları gerekir. İnsan kaynakları yönetimin dört temel amacı vardır, bunlar (Bingöl, 2010):

Toplumsal amaç; toplumdan gelen baskı ve isteklerin işletmeye olumsuz etkisini azaltacak şekilde, toplumsal ihtiyaçlara sosyal sorumluluk anlayışıyla yaklaşmak, *örgütsel amaç*; örgütsel işleyişe katkı sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmak, *fonksiyonel amaç*; bölümün hizmet düzeyini örgüte göre ayarlayarak örgütün ihtiyaçlarına yönelik bölümün katkısını sürdürmek, *bireysel amaç*; çalışanların motivasyon ve devamlılığının sağlanması için kişisel amaçlarını gerçekleştirme yolunda onların yanında olmaktır.

İnsan kaynakları yönetimi amaçlarını belli başlı bazı ilkeler doğrultusunda yürütmelidir. Bu ilkeler; insana saygı ilkesi, liyakat ilkesi, eşitlik ilkesi, kariyer ilkesi ve açıklık ilkesi olarak sıralanabilir. *Saygı ilkesi* örgüt içinde alınacak karar ve örgüt içi ilişkilerde çalışanlara güvenilmesi ve değer verilmesini ifade eder. *Liyakat ilkesi*, başarı dışındaki bir faktörün dikkate alınmamasını ifade eder. *Eşitlik ilkesi* çalışanlara din, dil, medeni durum gibi farklılıklardan dolayı ayrıcalık tanınmamasını, bilgi ve beceri dışındaki faktörlerin dikkate alınmamasını, işe alım konusunda herkese eşit fırsat tanınmasını ifade eder. *Kariyer ilkesi*, çalışanlara ilerleme ve terfi olanağının sağlanmasını ifade eder. *Açıklık ilkesi*, çalışanlara fonksiyon ve süreçlerin işleyişi hakkında bilgi sağlanmasını ve böylece politikalar oluşturulup uygulanırken çalışanların destek ve katkısının sağlanabileceğini ifade eder (Sabuncuoğlu, 2008).

İşletmeler, uzun dönemde hayatta kalabilmek için rekabet üstünlüğü elde etmeye çalışır. Bunun yolu da ancak değer yaratan stratejiler geliştirmekten geçer. Bu amaçla örgütün genel stratejilerini desteklemek amacıyla, insan kaynakları yönetiminin de gereken stratejileri geliştirmesi gerekir. Örgüt stratejisiyle uyumlu bir insan kaynakları stratejisine sahip olmayan ya da iyi tanımlanmamış bir insan kaynakları stratejisine sahip olan işletmeler rakipleri karşısında kaybetme riski taşır (Uyargil vd., 2008). Stratejik insan kaynakları yönetimi ise sadece işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme gibi fonksiyonları içeren bir yaklaşım değil, aynı zamanda genel örgüt stratejisi arasında uyumu içeren bir yaklaşım gerektirir.

Öğrenme Çıktısı

3 İnsan kaynağı kavramı ve insan kaynakları yönetimini açıklayabilme



Araştır 3

Günümüzde işletmeler açısından insan kaynağının kaynak mı yoksa değer mi olduğunu araştırın.

İlişkilendir

Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimini ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

İnsan kaynakları yönetimine stratejik bakmanın önemini anlatın.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları bölümü tarafından yerine getirilen faaliyetler, işletmenin örgütsel amacın elde edilmesine, birbirine bağlı pek çok fonksiyonun yerine getirilmesiyle katkı sağlar. İnsan kaynakları bölümünün yerine getirdiği tüm süreçler, işletmenin hayatta kalmasının ve başarısının ayrılmaz bir parçasıdır ve her fonksiyon tek başına çalışamaz, aralarında yüksek düzeyde bir uyum ve bütünlük olmalıdır. Bu bakış açısı bütünlük bir bakış açısıdır ve işletmelerin başarısı açısından bütünlük yaklaşım çok önemlidir. İnsan kaynakları süreçleri temel fonksiyonları bazında ele alındığında insan kaynakları planlaması sonucu öngörülen boş pozisyonların işe alma fonksiyonu ile doldurulması, ardından işe alınanların ücretlendirilmesi, sonra çalışanların performanslarının ölçülmesi, eğitim ihtiyacı söz konusuysa eğitimlerinin gerçekleştirilmesi, terfi ya da yer değiştirmeye kariyer hareketlerinin sağlanması gibi birbirine bağlı, koordine faaliyetlerdir ve tümü işletmenin başarısı için yerine getirilmektedir. İşte bu bakış açısı bütünlük insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmakta ve modüler bakış açısındaki tek tek fonksiyonların işleyişine ilaveten fonksiyonlar arası ilişkiye odaklanmaktadır.

İşletmeler organize etme aşamasında ve kurulduktan sonra faaliyetlerini devam ettirirken de “pozisyonlarda yapılan işlere” odaklanmak zorundadır. Organizasyon yapısında her bir pozisyonadaki işin ne olduğu, nasıl yapılacağı, nasıl düzenleneceği tüm işletmeyi dolayısıyla işletme fonksiyonlarını ilgilendirmekte ve bu bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Pozisyonlarda yapılan işleri ayrıntılı olarak

tanımlayan “İş analizi” çalışması aynı zamanda insan kaynakları fonksiyonlarının yerine getirilmesi için de gereklidir. İşte hem işletme hem de insan kaynakları fonksiyonları için önem taşıyan iş analizi, insan kaynakları bölümleri tarafından yerine getirilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarına geçmeden önce iş analizi konusunu açıklamak önemlidir.

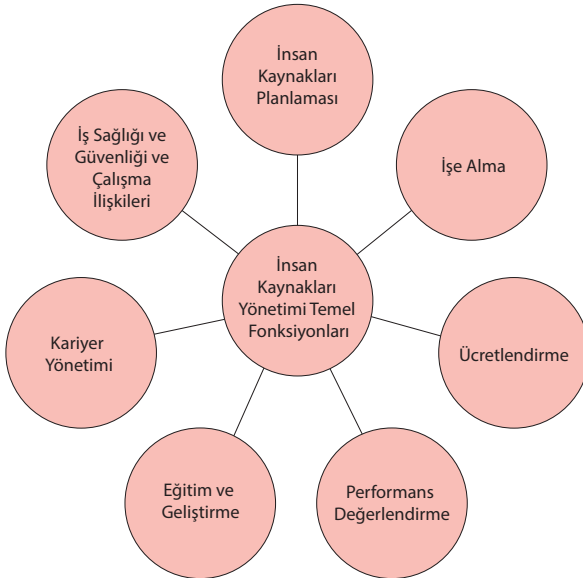
İş analizi pozisyonlarda yerine getirilen işin ayrıntılarını araştıran bir çalışmadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri dokümanları oluşturulmaktadır. İş analizi bir araştırmadır ve sonucunda elde edilen bilginin yeniden düzenlenerek kullanıma hazır hâle getirilmesi gerekir. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler toplanır.

İş analizinden sağlanan her bir pozisyonda yapılan işin ne olduğu ve nasıl yapılacağıyla ilgili bilgiler **iş tanımında** kullanıma hazır hâle getirilir. İş tanımlarının amacı, pozisyonlarda yapılan işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak ortaya koymaktır (Sabuncuoğlu, 2008). Pozisyonlarda yapılan iş çok sayıda görevin birleşmesinden oluşur. Bu görevlerin bazıları, işin özelliği dikkate alındığında temel nitelikte, bazıları ise yardımcı niteliktedir. İş oluşturan tüm bu görevlerin ve yapılaş süreçlerinin, iş ortamının, işi yaparken kullanılacak araç gerecin iş tanımında yer alması gerekir. **İş gerekleri** ise işin değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek çalışanın eğitim, yaş, deneyim gibi bilgilerini içerir. Kısacası pozisyonadaki işi yapacak çalışanda bulunması gerekli nitelikleri içerir.

✓ **İş tanımı**, pozisyonda yapılan işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak ortaya koyan dokümandır.

✓ **İş gerekleri**, işi normal düzeyde yerine getirebilecek çalışanın profilini içeren dokümandır.

İnsan kaynakları bölümleri insan kaynakları planlaması, işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, çalışma ilişkileri gibi temel fonksiyonları yerine getirirken ayrıca iş analizi, iş tasarımı, iş etüdü, disiplin sistemi kurma gibi altyapı faaliyetlerini ve çok sayıda bürokratik ve operasyonel faaliyetleri de yerine getirmektedir. İş sözleşmesinin yapılması, sigorta başvurusu gibi işe giriş işlemleri, işten çıkış belgelerinin oluşturulması, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması, tazminatın hesaplanması, ödeme işlemleri gibi işlemlerin yanında yemek, servis, güvenlik, temizlik gibi idari işleri, ayrıca özel toplantı ve organizasyonlar düzenleme gibi sosyal işleri de yerine getirmektedir. Bu faaliyetleri yaparken işletmenin verimliliği yanında çalışanların motivasyonlarını artırmak, iş tatminleri ve bağlılıklarını sağlamak, çatışmaları çözmek, stresi önlemek, güçlü bir kültürü oluşturmak gibi davranışsal konularla da ilgilenmelidir.



Şekil 5.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Planlaması

Her yönetsel faaliyetin ilk fonksiyonu planlamadır. İnsan kaynakları planlaması işletmenin gelecekteki insan kaynakları ihtiyaçlarını tahmin etme ve işletmenin mevcut insan kaynakları kapasitesinin bu ihtiyaçları karşılamak için nasıl kullanılabileceğini belirleme sürecidir. Uygun zaman ve yerde, uygun sayıda çalışan temini ile işletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının karşılanmasına odaklanmaktadır. Ayrıca, rasyonel olarak yönetim tarafından işe alım süreci ancak insan kaynağına ihtiyacının uygun bir şekilde analiz edilmesinden sonra başlatılabilir. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun stratejive hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmede de esastır.

Bir insan kaynakları planlama süreci temelde aşağıdaki üç adımı içerir:

- **Mevcut insan kaynakları arzının belirlenmesi:** İşletmenin sahip olduğu insan kaynağının belirlenmesidir. Dahası insan kaynakları planlamasında en önemli adımdır. İşletmenin insan kaynağının kapsamlı bir incelemesini içerir. Bu aşamada, kritik İK sorunları ve çeşitli iş süreçleri için temel veya çok önemli olan insan kaynağı yeteneklerini anlamak için çeşitli çalışmalar yapılır. Bu çalışmaların başında *insan kaynakları envanteri* gelmektedir. Mevcut çalışanlarla ilgili ayrıntılı bilgiyi güncel olarak sunan bir çalışmadır. Genel ve beceri envanteri biçiminde yapılabilir. Genel insan kaynağı envanteri çalışanlarla ilgili yaş, kıdem, medeni durum, eğitim, deneyim, kan grubu, ev adresi gibi her türlü bilgiyi toplayan bir çalışmayken beceri envanteri çalışanın yetkinlikleriyle ilgili bilgilere odaklanan daha spesifik bir çalışmadır. Böylece işletme elindeki çalışanlarla ilgili güncel verilere sahip olur. Bunu da bir sonraki aşamada belirlenen taleple karşılaştırma için kullanacaktır.
- **İnsan kaynakları talebinin belirlenmesi:** İşletmenin gelecekteki insan kaynağı ihtiyacının analizi, ikinci adımdır. Gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı belirlenirken öngörülebilir boş pozisyonlar; işten çıkarmalar, emeklilikler, terfiler, iç transferler vb. gibi öngörülen tüm değişkenler dikkate alınır. Ayrıca, rekabet faktörleri, istifalar, ani yer değişiklikleri veya ani işten çıkarmalar gibi bazı öngörülmesi zor değişkenler de analiz kapsamına dâhil edilir.

- **Arz ve talebin karşılaştırılması:** Bir sonraki adım, mevcut arzı gelecekteki taleple eşleştirmek ve bir tahmin oluşturmaktır. Burada, uzun vadede iş stratejisini ve hedefleri anlamak da önemlidir, böylece tahmin işletmenin hedefleriyle uyumlu olacak şekilde gerçekleşir. Bu tahminine göre bu boşlukları kapatmak için planlar geliştirir. Bu planlar; çalışanlarla iletişim programları yürütmeyi, yer değiştirmeyi, yetenek kazanımını, işe alma ve dış kaynak kullanımını, yetenek yönetimini, eğitim ve koçluğu ve politikaların gözden geçirilmesini içerebilir. Planlar, daha sonra, yürütme sürecini sorunsuz ve verimli hâle getirmek için yöneticilerin onayını alarak uygulanır.

İnsan kaynağı sağlanması ve seçimine ihtiyaç olup olmadığı, ihtiyaç varsa hangi özelliklere sahip kaç kişiye ihtiyaç olduğu insan kaynakları planlamasıyla belirlenir. İnsan kaynakları planlaması, örgütün plan ve hedeflerinin, sayı ve nitelik olarak insan kaynaklarına dönüştürülmesidir. Bütünleşik insan kaynakları yönetimi bakış açısıyla, eğer insan kaynağına ihtiyaç (planda insan kaynakları talebi insan kaynakları arzından fazlaysa) varsa işe alma sürecine geçilir.

İşe Alma

Bu süreçte ihtiyacın karşılanması için adayların araştırılıp bulunması ve bu adaylardan uygun olanların seçilip fiilen işe başlatılmasına kadar olan aşamalar yer almaktadır. İşe almadan söz edebilmek için boş pozisyon olması gerekmektedir. Bu durum yeni faaliyetlere girişmek, işten ayrılanların olması, işletmenin büyümesi gibi nedenlerden meydana gelebilir (Uyargil vd., 2008).

Bu nedenle işe alma; yeni açılan veya boşalan pozisyonlar için adayların bulunması, adaylar arasından seçim yapılması ve son olarak oryantasyona tabi tutulmasından oluşan üç adımlı bir süreçtir. İşe uygun aday seçilmezse bir başka deyişle iş ve birey uyumu sağlanamazsa diğer bütün fonksiyonlara yapılacak olan yatırımdan beklenen fayda sağlanamayacağından işe alma fonksiyonu örgütler için kritik bir önem taşımaktadır. İş ve birey uyumu sağlanabildiğinde örgütte yüksek performans, çalışan memnuniyeti, devamsızlık oranlarının azalması ve yüksek performanslı çalışanların elde tutulması gibi faydalardan yararlanılabilecektir (Çetin, 2012).

Örgütün ihtiyaç duyduğu çalışanların işe alım sürecinde çeşitli kaynaklardan yararlanılır. Bu kaynaklar iç ve dış kaynaklar olarak iki başlık altında toplanabilir. İç kaynaklar olarak terfi ve iç transferler sayılabilir (Mathis ve Jakson, 2006). Bazı durumlarda örgütler, iç kaynaklardan çalışan ihtiyacını karşılayamayabilir. Bu gibi durumlarda iş ilanları, doğrudan başvuru, örgütte hâlihazırda çalışmakta olanların tavsiyeleri, iş kurumları, özel istihdam büroları, eğitim kurumları, dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile internet ve web siteleri gibi kaynaklara başvurulur (Çetin ve Özcan, 2013). Böylece adayların işletmeye başvurusu sağlanır. Adayların başvurusuyla oluşturulan gruba aday havuzu adı verilmektedir. Aday havuzu oluştuktan sonra seçim aşamasına geçilir. Seçim aşamasında havuzdaki adayların belirgin özellikleri hakkında fikir sahibi olunması adına kısa süreli ön görüşme, pozisyonda ihtiyaç duyulan niteliklere uygun sınavlar ve testler yapılması, iş görüşmesi (mülakat), aday hakkındaki referansların incelenmesi, sağlık muayenesi, iş teklifinin yapılması ve son olarak fiilen işe başlamadan önce oryantasyon faaliyetlerinden oluşmaktadır. Yeni çalışanı fiilen işe başlatıp ondan yüksek performans bekleyebilmenin en önemli unsuru çalışanı işe başlatmadan önce işletmeye ve pozisyonundaki işe uyumunu sağlayacak oryantasyon programına dâhil etmektir. Böylece işe alma süreci son bulur. İşe alınan personelin ücretlendirilmesi gerekir.

Ücret Yönetimi

İşletmeler işe alma kararı verdikleri çalışanlara bilgi, yetenek ve deneyimleri karşılığında belirli bir ücret öder. Çalışanların ücretlerinin belirlenmesi için ücret politikaları geliştirilmesi, iş değerlemesi yapılması, piyasadaki ücretlerin araştırılması, ücret sistemleri oluşturulmasına kadar harcanan çabaların tümü ücret yönetimini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008). Bu fonksiyonun amacı örgüt içinde adil bir ücret politikası oluşturulması olarak ifade edilebilir.

Ücret yönetimi süreci temel olarak; iş değerlendirme, piyasa ücret araştırmaları ve ücretlendirme faaliyetlerinden oluşur. Bu aşamaların başarıyla tamamlanması sonucunda işletme ücret politikası ve yapısı belirlenmiş olur. Ücret yönetimi, örgütün kârlılığını ve çalışanların yaşam şartlarını doğrudan etkilerken, dolaylı olarak da toplumu ve devleti

etkilemektedir. Ücret yönetiminin temel amacı, bütün çalışanların tatmin olmasını sağlayacak bir ücretlendirme politikasının belirlenmesidir. Ücret yönetimi, aynı zamanda yetenekli çalışanların işletmede kalmasını sağlayacak, onları motive edecek ve örgütü çalışmak için cazip hâle getirecek uygun maliyetli bir ücret politikası oluşturma faaliyetidir (De Cenzo ve Robbins, 2005). Etkin bir ücretlendirme politikası oluşturulurken şu ilkeler dikkate alınmalıdır:

- Eşitlik ilkesi: Eşit işe eşit ücret ödenmesi, aynı ya da çok benzer işi yapan çalışanlara aynı düzeyde ücretlerin belirlenmesidir.
- Dengeli ücret ilkesi: Ücret, çalışanların ihtiyaçları açısından gerekliken işletme açısından bir maliyet unsurudur. Bu iki unsur arasında denge gözetilmeli, işletmeyi rekabette geriye bırakmayacak ölçüde ve aynı zamanda çalışanı mağdur etmeyecek şekilde bir politika izlenmelidir.
- Örgütsel kademeye göre ücret ilkesi: Örgütsel kademeler göz önüne alındığında üstün asttan daha yüksek ücret almasıdır.
- Bütünlük ilkesi: İşletme çalışanlar arasında ayırım yapmadan, çalışanların tamamını kapsayacak şekilde bir ücret politikası hazırlanmalıdır.
- Objektiflik ilkesi: Ücret ve ücret artışları nesnel kriterlere bağlanmalıdır. Subjektif kriterler dâhil edilmemelidir.
- Esneklik ilkesi: Ücret sistemi değişen şartlara uyum sağlayabilmelidir.
- Açıklık ilkesi: Bütün çalışanların anlayabileceği, adaletsizlik algısı yaratmayacak şekilde bir ücret politikası hazırlanmalıdır.

İnsan kaynakları planındaki boş pozisyonu doldurmak için, işe alınan, ardından ücretlendirilen çalışanın fiilen işini yaparken bir çaba sarf etmesi, dolayısıyla performans göstermesi beklenir. İşletmenin bu noktada sorumluluğu performansı objektif bir sitemle ölçmek olmalıdır.

Performans Değerleme

Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak insan kaynakları fonksiyonuna dair bazı kararlar alınır. Performans değerlendirme sistemleri belirlenmiş bir zaman aralığında, çalışanların gerçekleştiren başarı düzeylerini ve ilerleyen zamandaki gelişme

potansiyellerinin belirlenmesini içeren çalışmalardır (Uyargil vd., 2008). Performans değerlendirme, işletmedeki pozisyonları ne olursa olsun bütün çalışanların çabalarının düzeyinin gözden geçirilmesi faaliyetidir. Performans belirli bir zamanda harcanan çabanın karşılığı olarak tanımlanır.

Performans değerlendirme sisteminde önce performans standartları ve performans kriterleri belirlenir ve sonrasında çalışanların performansı ölçülerek gerçekleşen durumla standartlar karşılaştırılır. Performans değerlendirmede bireysel değerlendirme, karşılaştırmalı değerlendirme, yetkinliklere dayalı değerlendirme gibi yöntemler kullanılmaktadır. Bireysel değerlendirme yöntemi derecelendirme, iş boyutu ölçeği, davranışa dayalı değerlendirme, iş standartları yöntemi, kritik olay yöntemi gibi teknikler kullanılarak çalışanların diğerleriyle kıyaslanmadan kendi içlerinde değerlendirilmesidir. Karşılaştırmalı değerlendirme yönteminde ise karşılaştırma, zorunlu dağılım ve başarı ölçeği gibi teknikler kullanılarak çalışanların birbirlerine kıyasla değerlendirilmesi söz konusudur. Yetkinliklere dayalı performans değerlendirme ise çalışanların üst düzey performans göstermeleri için yapılandırılmış ve tanımlanmış doğru davranışları yapmalarını sağlamaya yöneliktir. Bu değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için tüm pozisyonların sahip olması gereken yetkinlik ve derecelerin tanımlanmış olması gerekir. Hangi teknik kullanılırsa kullanılsın amaç çalışanın işletmede bulunduğu pozisyonda, yaptığı işte gösterdiği çabayı tam olarak belirleyebilmektir.

Performans değerlemede her bir pozisyonda çalışan, bir üstü (ilk amiri) tarafından değerlendirilebilir. En sık kullanılan yöntem budur. Ya da daha çok değerlendirici tarafından da değerlendirilebilir. 360 derece değerlendirmede çalışan üstleri, astları ve müşteri tarafından çok yönlü bir geri bildirimle de değerlendirilebilir. Birçok kaynaktan aynı anda bilgi sağladığı için bu yöntemin oldukça etkili olduğu söylenebilir (Uyargil vd., 2008). 360 derece geri bildirim yöntemi çalışan performansının daha objektif olarak değerlendirilmesini sağlar.

Performans yönetimi, performans değerlendirmeye kıyasla daha geniş kapsamlıdır. Performans yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşılması yolunda çalışanların ortaya koyması gereken çabalara ilişkin ortak bir anlayışın işletmeye yerleştirilmesi ve çalışanların katkı düzeylerini artıracak şekilde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ödüllendirilmesi

ve geliştirilmesi sürecidir. Performans yönetimiyle, uzun vadeli örgütsel amaçlarla performans değerlendirme arasında bağlantı kurulması, örgüt kültürünün güçlendirilmesi, çalışanların katılımının sağlanması, takım çalışmasının geliştirilmesi, etkili idari kararlar alınması ve çalışanların performanslarının sürekli geliştirilmesi sonucunda mevcut insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanılması ve böylece örgütsel etkinliğin artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesi mümkündür (Benligiray, 2016). Performans değerlendirme sonuçlarından terfi ve yer değiştirmelerde, eğitim ve geliştirmede, performansa göre ücretlendirmede yararlanılmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme

İşe alma sürecinde işin gereklerine nitelikleri en çok uyan aday seçilmiş olsa ve işe fiilen başlamadan adaptasyonu tam olarak sağlansa bile, hızla değişen dış çevre faktörleri etkisiyle, örnek olarak zaman içinde kullanılan teknolojinin değişmesi sonucu işletmenin makine teçhizatındaki değişiklikler sebebiyle çalışan, işini işin gereklerini tam olarak karşılayacak düzeyde yapamayabilir.

Eğitim, pozisyonundaki işi için gerekli yetkinliklerinde eksiklikleri söz konusu olursa bunları gidermek amacıyla işletme tarafından planlanmış, çalışanın eksik yetkinliklerini artırma çabası olarak ifade edilebilir. Eğitimin amacı, işte gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların çalışanlara öğretilmesi ve günlük faaliyetlerinde bunları kullanmalarının sağlanmasıdır. Geliştirme ise çalışanın gelecekteki işlerinde etkin performans göstermesi için bugünden eğitilmesidir. Geleceğe ilişkin olduğu için çalışanın şimdiki işiyle ilgili bir öğrenme olarak düşünülmemelidir. Eğitim ise çalışanın mevcut işindeki eksik olan yetkinliklerini geliştirmeye yönelik çabalardır (Noe, 2009).

Eğitim, çalışanların iş yaşamındaki bilgi, beceri, anlayış, tutum ve davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda değiştirme ve geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Eğitim ve geliştirme süreci birbirini takip eden adımlardan oluşan bir süreçtir.

- Eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesi,
- Eğitim ve geliştirmenin planlanması,
- Eğitim ve geliştirmenin uygulanması,
- Eğitim ve geliştirme sonuçlarının değerlendirilmesidir.

Eğitim ve geliştirme insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak düşünülebilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanların moralini yükseltir, iş verimliliğinde ve örgütsel bağlılıkta artışa sebep olur, işe devamsızlıkların ve iş kazalarının azalmasını sağlar ve kontrol faaliyetlerini azaltır (Güney, 2014). Eğitim ve geliştirme süreciyle beraber öğrenme giderleri en aza indirilir ve öğrenme zamanı kısalır, devamsızlık ve işten ayrılma oranları azalır, çalışanların yetkinlikleri geliştirilerek örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesi sağlanır, çalışanların kişisel gelişimlerine katkı sağlanarak yaratıcılıklarını işe yansıtması sağlanır, örgüt kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunulur ve müşteri beklenti ve taleplerinin üst düzeyde karşılanması sağlanır, örgütsel ilke ve kurallara uyum hızlanır ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının artması sağlanır (Bingöl, 2010). Eğitim alan bir çalışanın eksik yetkinlikleri eğitimle tamamlandığı için işini tam olarak yapması mümkün hâle gelir.

Kariyer Yönetimi

Günümüzde insan kaynakları açısından önemli hâle gelen kavramlardan biri de kariyerdir. Bugün birçok birey formel eğitiminden başlamak üzere, iş yaşamına yönelik bireysel kariyer hedeflerini belirlemekte ve bunlara ulaşmak için girdiği iş hayatında performansını artırmaya çalışmaktadır, işletme ise işe aldığı bu çalışana yönelik örgüt içi kariyer planları yapmak ve bunları başarıyla uygulamak için yoğun çaba göstermektedir (Özler, 2008).

Örgütsel kariyer yönetimi çalışanların bireysel kariyer planlarının örgüt ile uyumlaştırılmasını ifade eden bir kavramdır. Örgütsel kariyer yönetimi işletmedeki tüm çalışanların kariyerleriyle ilgili bir kavramdır ve bütün çalışanların geleceklerinin planlanması, örgüt amaçlarıyla uyumlu hâle getirilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerini içerir (Saruhan ve Yıldız, 2014). Kariyer yönetimi, çalışanlara yönelik örgüt içi yükselme olanaklarının hazırlanması ve uygun çalışanların uygun pozisyonlara yönlendirilmesini içeren zor bir süreçtir. Örgütsel kariyer yönetimi etkin olarak uygulandığında çalışanlar, ileride hangi pozisyonda olacaklarını bilirler.

Kariyer yönetiminin etkin olarak uygulandığı bir işletmede, örgüt için gerekli olan çalışanların elde tutulması, etkin bir insan kaynakları planlamasına olanak sağlanması, çalışan motivasyonunun sağlanması ve potansiyel yetenekler için örgü-

tüm cazip hâle getirilmesi gibi avantajlar söz konusu olacaktır. İşletmelerde pozisyonlar arası hareket biçimini gösteren kariyer yolları ve onların birleşiminden oluşan kariyer haritaları, örgütsel kariyer planlamasının en önemli aracıdır.

İşletme içsel işe alım (terfi ve transfer), işten çıkarma, emeklilik vb. gibi kararlar alarak, organizasyon yapısı içinde kariyer hareketliliğini sağlayıp çalışanların işletmedeki kariyerlerini yönetmektedir. Terfi, çalışana pozisyonunda yükselme imkânı sağlayarak daha fazla sorumluluk, yetki ve daha yüksek ücret yaratırken güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme ile büyüme ihtiyaçlarını da karşılar. İç transfer (yer değiştirme), çalışanın pozisyon olarak aynı örgütsel kademe içinde kalarak başka bir pozisyonadaki işe geçmesine denmektedir. Transferde, yetki ve sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi değişmemekte ya da çok az değişmektedir. Başarılı bir kariyer yönetimi açısından işe alınacak, terfi ettirilecek çalışanın seçimi kadar işten çıkarılacak çalışanın da belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü kariyer hareketliliğinin sağlanabilmesi için organizasyon yapısında boş pozisyonlara ihtiyaç vardır. Ancak tabii ki İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında çalışanın işten çıkarılmasına büyük özen gösterilmelidir. İşletmede boş pozisyon oluşmasına neden olacak bir diğer karar, emekliliği gelen çalışanların emekli edilmesidir. İşletmelerin yüksek performans gösteren çalışanlardan daha uzun süre yararlanması önemlidir. Çoğu çalışan emeklilik kararını kendisi vermektedir. Önemli olan emekli olacakların zamanını önceden belirleyebilmek ve insan kaynakları planlarını buna göre yapabilmektir.

İş Sağlığı ve Güvenliği ile Çalışma İlişkileri

İşletmeler açısından iş sağlığı ve güvenliğinin büyük önemi bulunmaktadır. İşletmeler açısından iş kazaları ve meslek hastalıkları önemli bir maliyet unsurudur. İş kazalarının, yaralanmaların ve meslek hastalıklarının işletmeye maliyeti söz konusudur. Bu nedenle önem verilmesi gereken bir fonksiyondur. İşletmelerin iş sağlığı ve güvenliğine verdiği önem sadece ekonomik gerekçelere bağlı olarak ortaya çıkmamaktadır. Kâr amacıyla faaliyet gösteren bir işletmenin faaliyetleri tüm toplumu etkilemektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının yol açtığı ölümler ya da yaralanmalar sadece işletmelere değil, başta çalışanlar ve aileleri olmak

üzere tüm topluma maddi ve manevi açıdan zarar vermektedir. Bu nedenle güvenli, sağlıklı ve çevreye duyarlı bir çalışma ortamı yaratmak bir işletmenin insan kaynakları bölümünün önceliği olmalıdır.

İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliğinin yönetimi, en zor alanlardan biridir. Bunun en önemli nedeni çalışanın sağlık ve güvenliğini etkileyen faktörlerin; meslek hastalıklarında olduğu gibi çevresel koşullar ve iş kazalarında ise daha çok bireysel davranışlardan kaynaklanmasından dolayı oldukça karmaşıktır. Bu nedenle sağlık ve güvenlik risklerini en aza indirmek ve sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak ne tek başına işletme yönetiminin ne sadece insan kaynakları bölümünün ne de çalışanların sorumluluğundadır. İşletmelerde sağlık ve güvenlikle ilgili önlemler açısından koruyucu araç ve gereçlerin sağlanması da yeterli değildir. Önemli olan bu önlemlere uyulmasını ve araç ve gereçlerin çalışanlar tarafından doğru biçimde kullanılmasını da sağlayabilmektir (Kağnıcıoğlu, 2012).

Çalışanların işletmede “güvenli ortam ve koşullarda” çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalar iş sağlığı ve iş güvenliği olarak adlandırılmaktadır. İş sağlığı, çalışanların bireysel özelliklerinden ve işletmenin çevresel koşullarından kaynaklanan sağlık problemlerinin önlenmesini içerir. İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunlar meslek hastalıkları, stres, alkol ve uyuşturucu kullanımıdır. Meslek hastalıklarını önlemek için ilk olarak sağlığı tehdit eden tehlikeleri ortaya çıkarmak, denetlemek, tıbbi yardım sağlamak ve personeli eğitmek gerekmektedir. Diğer sağlık problemleri için ise çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını nasıl koruyacağı konusunda eğitmek, gerekli danışmanlık hizmetlerini ve moral desteği sağlamak yararlı olmaktadır. İş güvenliği ise çalışanların hatalı davranışları ya da işletmenin hatalı uygulamalarından ortaya çıkan iş kazalarının önlenmesi anlamına gelmektedir. İşletmelerde güvenlikle ilgili en önemli sorun iş kazalarıdır. İş kazaları önemli ölçüde çalışanın hatalı davranışlarından kaynaklandığı için bu davranışların önlenmesi gerekmektedir. Bunun için işletmelere düşen öncelikle iş sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturmaktır. Ayrıca, iş ile çalışan arasında uyum sağlamak için, işe uygun bireyleri seçmeli, gerekli eğitimi vermeli, makine ve teçhizatın zamanında ve tam olarak bakım ve onarımını yapmalı ayrıca gerekli koruyucu malzemeyi bulundurmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2012).

Çalışma ilişkileri olarak adlandırılan işçi ve işverenin birlikte çalışmalarından doğan ilişkiler, bireysel ve toplu düzeyde ele alınabilir. İş sözleşmesinin ve toplu iş sözleşmesinin yapılma prosedürünü ve bunlarla ilgili konuları içeren çalışma ilişkileri insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. İnsan kaynakları bölümleri bu fonksiyonu yerine getirirken, İş Kanunu'nun ve ilgili diğer kanunların hükümlerini dikkate alarak faaliyetlerini yasal çerçevede içerisinde gerçekleştirmek zorundadır.



Yaşamla İlişkilendir

COVID-19 SONRASI İNSAN KAYNAKLARINDA ÖNE ÇIKAN 5 TREND

Ekonomist Dergisi

Deloitte'in 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri Raporu'na göre, Kovid-19'a en hazırlıklı şirketler, "gelişim" bakış açısına uyum sağlıyor ve bu durumu şirketi geleceğe hazırlamak için bir fırsat olarak değerlendiriyor.

Deloitte'ten yapılan açıklamaya göre, Deloitte, bu yıl 11'incisi hazırlanan 2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri raporunu yayınladı. Türkiye de dahil toplam 99 ülkeyi kapsayan araştırma, Kovid-19'un beraberinde getirdiği zorluklarla başa çıkmada temel bir bakış açısı değişikliğinin planlamadan daha önemli olduğu gözler önüne serdi.

"Şirketler gelişmek için kendilerini nasıl konumlandırabilirler?" sorusundan yola çıkılarak gerçekleştirilen araştırma sonucunda ise Kovid-19'a en hazırlıklı şirketlerin, "gelişim" bakış açısına uyum sağladığı ve yıkımı şirketi geleceğe hazırlamak için bir fırsat olarak değerlendirdiği ortaya çıktı.

Rapora göre, şirketlerini salgına "çok hazırlıklı" olarak tanımlayan yöneticilerin yüzde 15'inin, yatırımlarını değişen taleplere ve diğer şirketlere göre 2,2 kat daha fazla yeniden yönlendirdikleri görülüyor.

"Çok hazırlıklı" yöneticiler, işi dönüştürmede teknolojiyi diğerlerinden 2 kat daha fazla kullanıyor. Yine bu yöneticiler, hızlı karar almayı kolaylaştırmada işi tasarlamamanın öneminin 2 misli daha fazla farkında ve gelecek yıkımları yönetebilmek için çalışan adaptasyonu ve mobilitayı neredeyse 3 kat daha çok kullanıyor.

Yapılan bu araştırma doğrultusunda ortaya çıkan bulgular, organizasyonel hazırlığın sadece anlık krizlerde değil, süreklilik içinde de karar alma ve uyum sağlama gibi insani becerilere dayalı olduğunu vurguluyor.

"İşin Geleceği'ne yönelik salgın öncesi başlamış adımlar şirketler tarafından stratejik bakış açısıyla ele alınıyor"

Açıklamada görüşlerine yer verilen Deloitte İnsan Yönetimi Hizmetleri Lideri Cem Sezgin, hem dünyada hem de Türkiye'de "İşin Geleceği"ne yönelik salgın öncesi başlamış adımların, artık şirketler tarafından çok daha stratejik ve bütünsel bir bakış açısı ile ele alındığını, kurumların bir yandan insan ögesini merkeze koyarken alternatif işgücünün ve teknolojinin sunduğu fırsatlardan en iyi şekilde faydalanmayı ihmal etmedikleri bir yolda emin adımla ilerlediklerini belirtti.

Sezgin, bu dönüşüm yolculuğunda Kovid-19 döneminde verdikleri zorlu sınavla insan kaynakları fonksiyonlarının başrol oyuncularından biri olmayı başardığını kaydetti.

Salgın deneyimi, işin yeniden tasarlanması için bir fırsat

Araştırmaya katılan yöneticiler Kovid-19 deneyimlerinin, iş ve işgücü için farklılaştırılmış bir değer yaratması adına insan kaynaklarına yeni bir kapı açtığı görüşünde. Bundan sonraki süreçte işi yeniden inşa etmeye odaklanılması gerektiğine dikkati çeken yöneticiler, sadece İK'nın değil, tüm organizasyonun daha geniş ekonomik ve insani hedeflere doğru ilerlemesi gerektiğini belirtiyor.

2021 Global İnsan Kaynakları Trendleri raporunda öne çıkan 5 iş gücü trendi şöyle:

1-Zindelik odağında işin yeniden tasarımı; iç içe geçen iş ve özel yaşam.

Trend: Şirketler, zindeliği iş ve özel yaşama entegre ederek tasarlamalı ve böylece zindeliği iş/özel yaşam dengesinin ötesine taşımalı.

İyileşme: İşe paralel programlarla zindeliğin desteklenmesi.

Gelişme: İşin, zindeliği işe entegre etme düşüncesi ile tasarlanması.

2-Yetkinlikleri yeniden geliştirmenin ötesinde; çalışan potansiyelini ortaya çıkarmak.

Trend: Şirketlerin hem işin dinamik doğasını hem de çalışanların kendilerini yeniden keşfetme konusundaki dinamik potansiyelini dikkate alan bir işgücü geliştirme yaklaşımına ihtiyaçları var.

İyileşme: Çalışanlarının ihtiyaç duyduğu becerileri en iyi şirketlerin bildiğini varsayarak eğitimin yuvarından aşağıya doğru itilmesi.

Gelişme: Çalışanlara ne yapacakları konusunda seçim yapma olanağı sağlanması ve böylece istekleri ve tutkularını organizasyonel ihtiyaçlar ile bütünleştirmelerine izin vererek potansiyellerini açığa çıkarmalarının desteklenmesi.

3-Süperekipler: İşin yapıldığı yer.

Trend: Şirketler, Covid-19 ile sürekli yıkım içinde başarılı olmak adına 'ekiplerin' düşündüklerinden daha da önemli olduğunu gördü.

İyileşme: Teknolojinin ekiplerin daha etkin ve verimli çalışması için kullanılması.

Gelişme: Teknoloji ve insanı entegre eden süper ekipler oluşturulması ve bu ekiplerin tamamlayıcı yetenekleri ile işi daha insani yaklaşım ve yöntemlerle yeniden inşa etmesi.

4-İşgücü stratejilerinin yönetilmesi: İş ve işgücü için yeni yönler belirlemek.

Trend: Şirketlerin, işgücü ile ilgili belirsizlik karşısında hızlı aksiyon almalarına ve yeni yönler belirlemelerine yardımcı olabilecek ileriye dönük iç görüleri ihtiyacı var.

İyileşme: İşgücünün mevcut durumunu tanımlayan metrik ve ölçümlerin kullanılması.

Gelişme: İşgücünün gelecekte neler yapabileceğinin anlaşılmasına dayalı olarak daha iyi ve daha hızlı kararları destekleyebilecek gerçek zamanlı işgücü iç görülerine erişilmesi ve bunlara göre hareket edilmesi.

5-İK profesyonellerine not: İşin yeniden inşa edilmesine geçişi hızlandırmak.

Trend: İnsan kaynakları fonksiyonları, Covid-19'un zorluklarıyla başa çıkmaları sayesinde sorumluluk alanını kurum genelinde işin yeniden inşa edilmesine genişletme fırsatı elde etti.

İyileşme: İşgücünü yönetmek için İK süreçlerini optimize etmeye ve yeniden tasarlamaya odaklanan bir kurum zihniyetine sahip olunması.

Gelişme: Benzersiz insan gücünden yararlanmak adına işin yeniden inşa edilmesine öncelik veren bir kurumsal zihniyetin benimsenmesi.

Kaynak: <https://www.ekonomist.com.tr/haberler/kovid-19-sonrasi-insan-kaynaklarinda-one-cikan-5-trend.html>

Öğrenme Çıktısı

4 İnsan kaynakları yönetim fonksiyonlarını açıklayabilme

Araştır 4

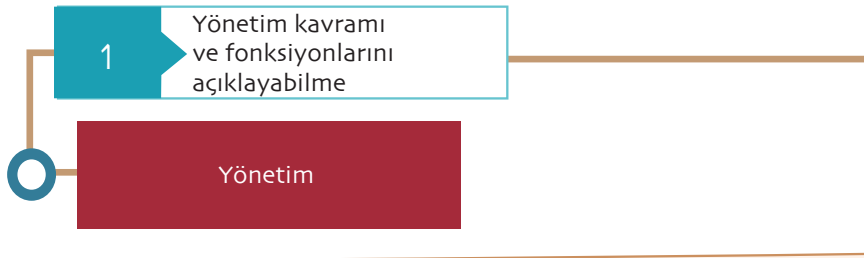
Bütünleşik insan kaynakları yönetimi bakış açısını araştırın.

İlişkilendir

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını, iş analizi sonucu elde edilen iş tanımı ve iş gerekleri dokümanlarıyla ilişkilendirin.

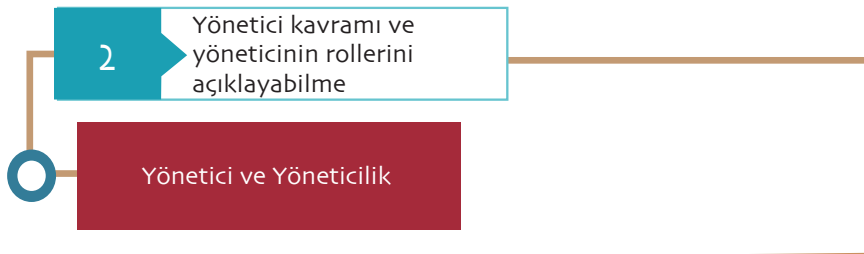
Anlat/Paylaş

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının birbiriyle ilişkisini anlatın.



Yönetim, verilen amaçların yerine getirilmesinde bir işletmenin ekonomik ve etkili planlaması ve işleyişinin düzenlenmesi sorumluluğunu içeren sosyal bir süreç olarak tanımlanmıştır. Çeşitli unsurlardan ve faaliyetlerden oluşan dinamik bir süreçtir. Bu faaliyetler, pazarlama, finans, satın alma vb. gibi operasyonel fonksiyonlardan farklıdır. Aksine yönetsel faaliyetler, seviyesi veya statüsü ne olursa olsun her yönetici için ortaktır. Yönetimin dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar; planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etmedir. Yönetimin fonksiyonları daha rahat anlaşılması açısından tek tek ele alınsa bile, uygulamada bu fonksiyonlar birbiriyle ilişkilidir ve her biri diğerlerinin performansını etkiler.

Fayol'a göre yönetim fonksiyonları planlama, organizasyon, koordinasyon, komuta etme ve kontrol olarak sıralanmıştır. Fayol, koordinasyonu ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak düşünmüş, işletmeyi başarıya ulaştıracak ve çalışmasını kolaylaştıracak bütün faaliyetlerin uyumlaştırılması olarak tanımlamıştır (Özalp, 2010). Koordinasyon, planda belirlenen ilke ve kurallardan sapma olmasının önlenmesi, bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi ve örgüt içi olası karışıklıkların önlenmesi konusunda etkin rol üstlenmektedir.



Yöneticilik, alandaki bilgi birikimini kullanarak ve başkaları vasıtasıyla iş görerek örgütü amaçlarına ulaştırma işidir. Yönetici de bu işi fiilen yapan, alandaki bilgi birikimine ek olarak kendi yeteneklerini de kullanan kişi olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2015). Bir başka tanıma göre yönetici, çalışanların faaliyetlerini koordine ve kontrol eden, bu sayede örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayan kişidir. Yöneticinin asıl işi kişisel başarı elde etmek değil, çalışanların başarılı olmasını sağlayarak örgütsel amaçlara ulaşılmasının sağlanmasıdır (Demirci, 2018). Yönetici, planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli bir biçimde karar vermek durumundadır. Bu nedenle karar verme, tüm yönetim faaliyetlerinde yerine getirilen, bir yöneticinin asli bir görevidir. Hatta yönetici, karar veren kişi olarak da tanımlanmaktadır. En etkili kararlar, yöneticinin yeteri kadar bilgiye sahip olması durumunda verilen kararlardır. Yöneticinin karar verirken her bir seçeneğin muhtemel sonuçları üzerinde derinlemesine düşünmesi gerekmektedir (Suvacı, 2020).

Mintzberg'e göre yöneticilerin üç tür rolü vardır. Bunlardan *kişilerarası rol*, biçimsel yetkiden kaynaklanan ve çalışanlarla diğer kurumların ilişkilerini düzenleme rolüdür. *Bilgi rolü*, işin etkin bir biçimde yapılmasını sağlayarak bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin sonuç üretecek şekilde işlenmesinin sağlanması rolüdür. Kuşkusuz yöneticinin örgütteki asıl işi karar vermektir ve bu *da karar verme rolü* olarak adlandırılmaktadır (Genç, 2007). Yönetim, bir yöneticinin yaptığı iştir. Yöneticinin yönetim faaliyetleri bilgilendirme, karar ve kişilerarası faaliyetler olmak üzere temelde üç grupta toplanır. Bilgilendirme faaliyetleri. İşletmenin işleyişinde, yönetici sürekli olarak sözlü veya yazılı olarak bilgi almak ve vermek zorundadır. Bir işletmenin etkin işleyişi için astlarla olduğu kadar üstlerle de bir iletişim bağlantısının sürdürülmesi gerekir. Karar faaliyetleri. Pratik olarak tüm yönetsel faaliyetler bir veya diğer tür kararlara dayanır. Bu nedenle, bir yönetici tarafından alınan karar, diğer yöneticiler tarafından alınacak eylemin temeli olduğundan, yöneticiler sürekli olarak farklı türdeki kararlara dahil olurlar. Kişiler arası faaliyetler. Yönetim, insanlar aracılığıyla hedeflere ulaşmayı içerir. Bu nedenle yöneticiler, astları kadar üstleri ile de etkileşim içinde olmak zorundadır. Onlarla iyi ilişkiler sürdürmelidirler. Kişiler arası faaliyetler, astlarla ve problemle ilgilenmeyi içerir.

3

İnsan kaynağı kavramı
ve insan kaynakları
yönetimini açıklayabilmeİnsan Kaynağı ve İnsan
Kaynakları Yönetimi

İKY'nin ilk tanımı, organizasyonlardaki insanları yapılandırılmış ve eksiksiz bir şekilde yönetme sürecidir. Bu, personel alımı (insanların işe alınması), çalışanların elde tutulması, ücret ve ikramiyelerin belirlenmesi ve yönetimi, performans yönetimi, işten çıkışlarla ilgilenme alanlarını kapsar.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin çalışan ihtiyacının değerlendirildiği, çalışanların ihtiyaçlarının giderildiği, çalışan veriminin artırılması amacıyla ödül sistemlerinin oluşturulduğu ve sağlıklı bir çalışma ortamının yaratıldığı süreçtir (Özgen vd., 2005). İnsan kaynakları yönetimi, insanların örgüte, bireye ve çevreye faydalı olacak şekilde, etik kurallara ve kanunlara da uyularak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan faaliyetler toplamıdır. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren faaliyetlerin sayısı, niteliği ve amaçları, örgüt yapısı içinde bulunduğu kurum ve kuruluşun büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına göre değişir (Benligiray, 2016). İnsan kaynakları yönetiminin görevi sadece insanları seçip örgüte kazandırmak değil, aynı zamanda yaptıkları işten dolayı mutlu olmalarını sağlamaktır.

4

İnsan kaynakları
yönetim fonksiyonlarını
açıklayabilmeİnsan Kaynakları Yönetiminin
Fonksiyonları

İnsan kaynakları süreçleri temel fonksiyonlar bazında ele alındığında; insan kaynakları planlaması sonucu öngörülen boş pozisyonların işe alma fonksiyonu ile doldurulması, işe alınanların ücretlendirilmesi, çalışanların performanslarının ölçülmesi, eğitim ihtiyacı söz konusuysa eğitimlerinin gerçekleştirilmesi, terfi ya da yer değiştirmeyle kariyer hareketlerinin sağlanması gibi birbirine bağlı koordine faaliyetlerdir ve tümü işletmenin başarısı için yerine getirilir. İşte bu bakışa açısı bütünselik insan kaynakları yönetimi olarak adlandırılmakta ve modüler bakış açısındaki tek tek fonksiyonların işleyişine ilaveten fonksiyonlar arası ilişkiye de odaklanmaktadır.

İnsan kaynakları bölümleri insan kaynakları planlaması, işe alma, ücretlendirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, çalışma ilişkileri gibi temel fonksiyonları yerine getirirken, ayrıca iş analizi, iş tasarımı, iş etüdü, disiplin sistemi kurma gibi alt yapı faaliyetlerini ve çok sayıda bürokratik ve operasyonel faaliyetleri de yerine getirmektedir. İş sözleşmesinin yapılması, sigorta başvurusu gibi işe giriş işlemleri, işten çıkış belgelerinin oluşturulması, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması tazminatın hesaplanması, ödeme işlemleri gibi bürokratik işlemler yanında, yemek, servis, güvenlik, temizlik gibi idari işleri, ayrıca özel toplantı ve organizasyonlar düzenleme gibi sosyal işleri de yerine getirmektedir.

1 Aşağıdakilerden hangisi yönetimin özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Hedefe yöneliktir.
- B. Kaynakları bütünleştirir.
- C. Sürekli bir faaliyettir.
- D. Evrenseldir
- E. Bireysel bir etkinliktir.

2 “Değişen dünyada sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanarak organizasyonun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla birlikte ve onlar aracılığıyla çalışma süreci” olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Koordinasyon
- B. Yetki
- C. Yönetim
- D. Yönelme
- E. İş bölümü

3 Aşağıdakilerden hangisi örgütsel amaca ulaşmak için insan, bilgi, fiziksel ve finansal kaynaklarını bir araya getirmesini ifade eden yönetim süreci özelliğidir?

- A. Bütünleştirici
- B. Sosyal
- C. Sürekli
- D. Hedefe yönlendirici
- E. Grup etkinliği

4 Aşağıdakilerden hangisi yönetim fonksiyonlarından biri **değildir**?

- A. Planlama
- B. Organize etme
- C. Yönelme
- D. Yetki devri
- E. Kontrol

5 Aşağıdakilerden hangisi “orta kademe” yönetimin rollerinden biri **değildir**?

- A. Üst yönetimin politika ve direktiflerine uygun olarak organizasyonun planlarını yürütürler.
- B. Organizasyonun alt birimleri için planlar yaparlar.
- C. Alt kademe yönetimin istihdamına ve eğitime katılırlar.
- D. Politikaları üst kademe yönetimden alt düzeye kadar yorumlar ve açıklar.
- E. Üretimin kalitesinden sorumludurlar.

6 Bir pazarlama müdürü yatay sınıflamaya göre ne tür bir yöneticidir?

- A. Fonksiyonel yönetici
- B. Kurmay yönetici
- C. Alt kademe yönetici
- D. Genel yönetici
- E. Özel yönetici

7 Yöneticinin tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken yerine getirdiği “aslı görev” aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Performans ölçme
- B. İşe alma
- C. Karar verme
- D. Eğitim
- E. İzleme

8 Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin insan kaynağını tam olarak ifade eder?

- A. Üst kademe dışındakiler
- B. İşletme sahipleri dışındakiler
- C. Alt kademe
- D. Çalışanların tümü
- E. İnsan kaynakları bölümü

9 Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bölümünün yerine getirdiği fonksiyonlardan biri **değildir**?

- A. İnsan kaynakları planlaması
- B. İşe alma
- C. Ücretlendirme
- D. Araştırma ve geliştirme
- E. Performans değerlendirme

10 Aşağıdakilerden hangisi ücretlendirme ilke-lerinden biri **değildir**?

- A. Eşitlik ilkesi
- B. Gizlilik ilkesi
- C. Objektiflik ilkesi
- D. Denge ilkesi
- E. Bütünlük ilkesi

1. E

Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. A

Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yönetim Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. A

Yanıtınız yanlış ise “Yönetici Kavramı ve Yöneticinin Roller” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Yönetici Kavramı ve Yöneticinin Roller” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Kavramı ve İnsan Kaynağı Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. D

Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Yönetimi Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. B

Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Yönetimi Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5

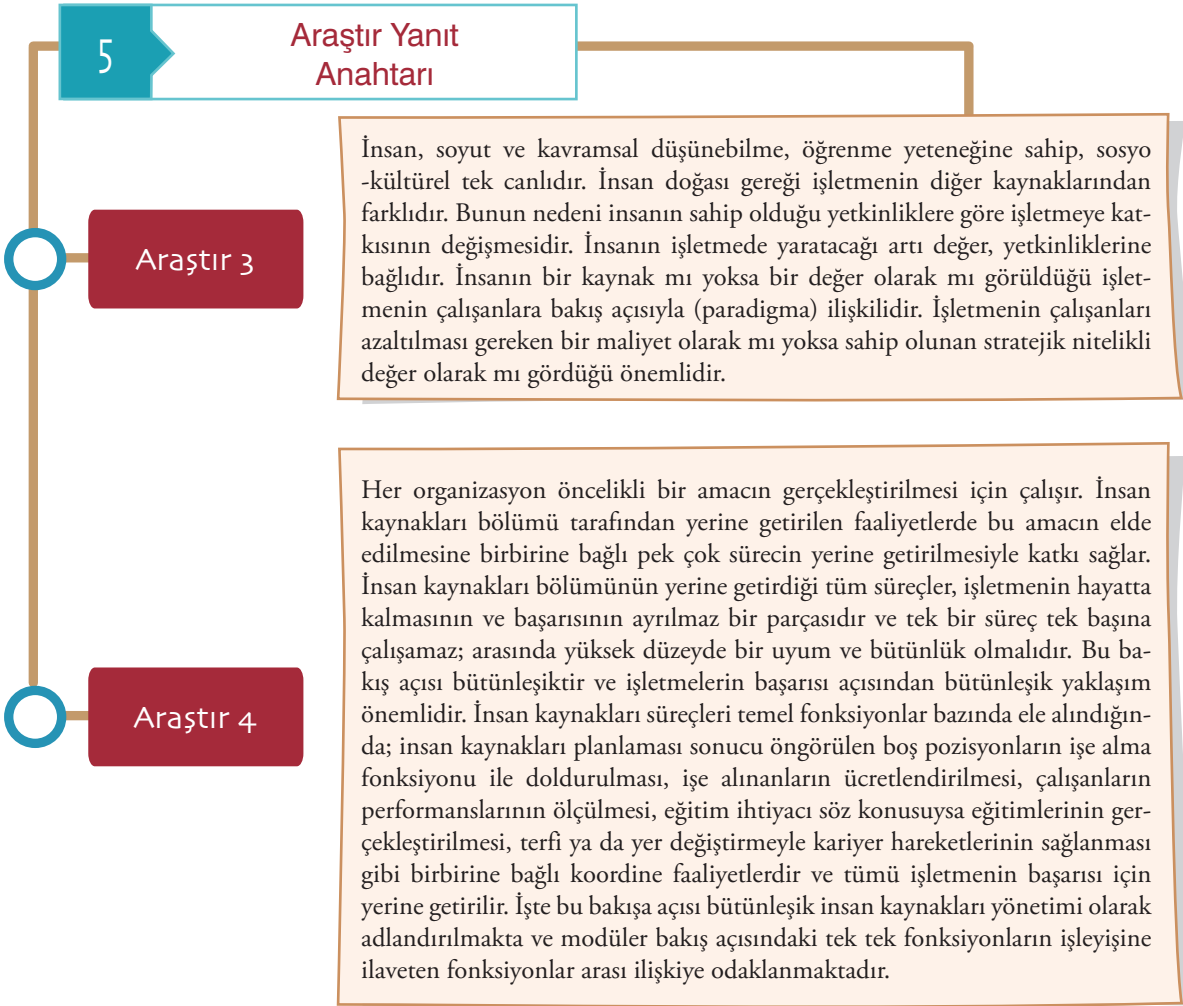
Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

İşletmelerin temel fonksiyonları olan; pazarlama, üretim, finans ve insan kaynağını bir arada yüksek performansla gerçekleştirmek ve ortak amacı doğru yönlendirmek ancak iyi bir yönetim fonksiyonuyla gerçekleşebilir. Yönetim diğer işletme fonksiyonları kapsamı nedeniyle şemsiye fonksiyon olarak da adlandırılmaktadır. İster kamu ister özel sektörde ister kâr amacı güden ister gütmeyen ister yerel ister uluslararası hatta çokuluslu işletmede etkili ve etkin bir yönetim faaliyeti söz konusu olursa o örgütün uzun yıllar yaşaması söz konusu olacaktır. Örgüt içindeki tüm çabaları belirli bir amaca doğru yönlendiren yönetim fonksiyonudur.

Araştır 2

Bir girişimcinin sahip olması gereken becerilere ve yeteneklere gelince, her şeyden önce “yenilikçi” olmalıdır. Yani kalabalık pazarda başarılı olabilecek, ezber bozan bir “fıkri” veya potansiyel olarak “yeni bir konsepti” olmalıdır. Yatırımcıların genellikle sermayeleri ve yatırımları için yeterli getiri sağlayacağını düşündükleri fikir ve kavramlara yatırım yapma eğiliminde olduklarını ve bu nedenle girişimcinin yeni bir girişim için gerçekten yenilikçi bir fikre sahip olması gerekmektedir. Bunun dışında, girişimcinin, organizasyonu veya girişimi sıfırdan inşa etmesi ve başarıyı sağlamak için diğer paydaşlarla iyi iletişim kurmasının yanı sıra çalışanlarıyla bağ kurması gerektiğinden mükemmel organizasyon ve insan yönetimi becerilerine de sahip olması gerekmektedir.



Kaynakça

- Akmüt, Ö., Aktaş, R., Aykaç, B., Doğanay, M. M., Durukan, T., Müftüoğlu, M. T. ve Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ankara: Gazi.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Redwood Books.
- Bakan, İ. ve Paksoy, M. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Lisans.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay.
- Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Certo, C. S. (2003). *Modern Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Çetin, C. (2012). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. İstanbul: Beta.
- Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Daft, R. L. (2008). *Management*. Toronto: Ont:Thompson.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon İlkeleri Teoriler ve Stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins, S. P. (2005). *Fundamentals of Human Resources Management*. USA: John Wiley ve Sons.
- Demirci, A. E. (2018). "Yönetimde Temel Kavramlar ve Özellikleri". G. N. Zeytinoglu (Ed.) içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 3-23), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul: Beta.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi İçinde Temel Kavramlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ferrell, O. C., Hirt, G. A. ve Ferrell, L. (2017). *İşletme*. (U.Akküçük, Çev.), Ankara: Nobel.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin.
- Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Keser, A. (2002). Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi:İnsan Kaynakları Yönetimi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. USA: Thomson South Western.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Noe, R. A. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi* (C. Çetin, Çev.). Beta.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özen, Ş. (2012). "Yönetim Biliminin Gelişimi". D. Bingöl (Ed.) içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 1-30), Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Özler, D. E. (2011). "İnsan Kaynakları Planlaması". U. Dolgun (Ed.) içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ekin.
- Robinson, S. P. ve Coulter, M. (2002). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel.
- Saruhan, Ş. C. (2019). "Yönetim Fonksiyonu". Y. Ürper, & S. Besler (Ed) içinde, *İşletme Fonksiyonları* (s. 1-35), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Teori ve Uygulama)*. İstanbul: Beta.
- Suvacı B. (2020). “Yönetim Fonksiyonu”. H. Z. Tonus ve N.Tokgöz (Ed.) içinde, *İşletme Fonksiyonları* (s. 2-37), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim.
- Thompson, B. L. (1998). *Yönetim Fonksiyonları: Yeni Yöneticinin El Kitabı* (V. G. Diker, Çev.). İstanbul: Hayat.
- Tonus, H. Z. (2018). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi”. B. Z. Erdoğan ve A.Hepkul (Ed.) içinde, *Genel İşletme* (s. 156-176), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tortop, N., Özer, M. A., Aykaç, B. ve Yayman, H. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel: Ankara.
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta.
- Uyargil, C., Adal, Z., Durak, İ., Tüzüner, L., Dünder, G., Ataay, İ. D., Sadullah, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Yilmazer, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

■ İnternet Kaynakları

4857 Sayılı İş Kanunu. mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5.

managementstudyguide.com/human-resource-management-articles.htm.

managementstudyguide.com/management-basics-articles.htm.