

İnsan Kaynakları Yönetimi

8



- Ülkemizde, bazı günlük gazetelerin çıkarmaya başladıkları insan kaynakları eklerinin amacını hiç düşündünüz mü?
- İnsan kaynakları yöneticiliği mesleği, neden günümüzün en popüler ve saygın meslekleri arasında yer almaya başlamıştır?
- Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi (İKY) arasında, belirgin bir fark var mıdır?
- Bir işletmede insan kaynakları bölümü yoksa, o işletmede, İKY işlevleri yerine getirilmiyor demek yanlış olur mu?
- İşletmenin diğer bölüm yöneticileri, insan kaynakları yöneticisi ile nasıl bir ilişki içinde olmalıdır?
- İyi bir insan kaynakları yöneticisi olabilmek için neleri iyi bilmeniz gerekir?



DORUK A.Ş

Doruk A.Ş. meyva ve sebze işleme makinaları üreten bir işletmedir. Ortaokul mezunu olan Harun Bey, şirketin kurucusu ve genel müdürüdür. Geçen ay 56. doğum gününü kutlayan Harun Bey çalışma hayatına, benzer bir firmada kaynakçı olarak başlamış, kısa sürede, tezgah operatörlüğünden, kısım amirliğine kadar yükselmiştir. Uzun yıllar çalıştıktan sonra, kendi işini kurmaya karar vermiş, babasından kalan küçük bir mirası değerlendirerek bir atölye kurmuş ve üstün bir çalışmayla bugünlere kadar gelmiştir. Dört kişi ile başladığı atölyesi, 5 yıl içinde 340 kişinin çalıştığı bir işletme haline gelmiştir. Bugün artık kendi kendinin patronu ve aynı zamanda sektöründe, Türkiye'deki 3 büyük işletmeden birinin sahibidir. Yoktan var ettiği işletmesi, bilgisi ve deneyimi onun başlıca övünç kaynağıdır.

Harun Bey zaman içinde işletmesinde üretim, finans, pazarlama ve muhasebe müdürlükleri gibi temel bölümleri oluşturmuş, bu bölümlerin başına da kendisi gibi çekirdekten yetişmiş, işleri bilen deneyimli kişileri getirmiştir. İşletmede bir de personel şefliği bulunmaktadır. Personel şefi ticaret lisesi mezunu özverili bir gençtir. İki memuru ile birlikte personelin sicil dosyalarını tutmakta, servis otobüslerini düzenlemekte, yemek işlerini yürütmekte, çevre temizliğini ve park, bahçe işlerini organize etmektedir.

Harun Bey, son yıllarda oldukça tedirgindir. Hızlı ve plânsız büyüme, beraberinde önemli sorunlar da getirmiştir. İşgücü maliyetleri, personel giriş çıkışları, iş kazaları ve ücret tatminsizliği artmış, verimlilik düşmeye başlamış, personelin işine bağlılığı ve özverisi azalmış, sendikal ilişkiler giderek bozulmaya başlamıştır.

Harun Bey, her geçen gün büyüyen bu sorunların çözümünde kendisi de dahil, mevcut yönetim kadrosunun yeterli olmadığını ve bu sorunlarla boğuşmaktan kendi işlerine yeterince zaman ayıramadıklarını düşünmektedir. Kendilerine bu konuların çözümünde yardımcı olacak, yol gösterecek, iyi eğitim görmüş, günümüzün yönetim tekniklerini bilen elemanlar gerekmektedir. Son zamanlarda, gazetelerde sıkça rastladığı "İnsan Kaynakları Yöneticisi Aranıyor" ilânları aklına gelir. Kendi kendine sorunun çözümü burda, diye düşünür. Personel şefliğini kaldırarak, yerine müdürlük statüsünde bir insan kaynakları bölümü oluşturacaktır.

Harun Bey, bu fikrini bölüm müdürlerine açtığında, beklenmedik bir tepkiyle karşılaşır. Müdürler, böyle bir oluşuma hiç gerek olmadığını, bu sorunların kendi sorunları olduğunu, her zaman olduğu gibi yine üstesinden gelebileceklerini, birilerinin dışardan gelip ne yapmaları gerektiğini kendilerine söyleyemeyeceğini ifade ederler.

Amaçlarımız

Bu Üniteyi tamamladığımızda;

- 👁️ İKY'nin bir işletme için önemini belirlemek,
- 👁️ İKY'nin ulaşmak istediği temel amaçları belirlemek,
- 👁️ günümüz işletmelerinin personel yönetimi anlayışından, İKY anlayışına nasıl geçtiğini açıklamak,
- 👁️ İKY'ni etkileyen çevre unsurlarını ayırt etmek,
- 👁️ çağdaş bir işletmede insan kaynakları bölümünün, nasıl örgütlenmesi gerektiğini açıklamak,
- 👁️ insan kaynakları bölümünün örgüt içindeki yerini ifade etmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olacağız.



Bu Üniteye ele alınacak konuları daba iyi anlayabilmeniz için 4. ve 5. Ünitelerde anlatılan yönetim ve yönetim işlevleri konularını bir kez daba gözden geçirmeniz gerekir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI



İKY'nin bir işletme için önemini belirtmek.

Bilindiği gibi işletmeler, iktisadi değer taşıyan mal veya hizmet üretirler. Üretimin gerçekleştirilebilmesi için üretim faktörlerinin bir araya gelmesi gerekir. Üretim faktörleri; girişimci, sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji ve emektir. Adından da anlaşılacağı gibi insan kaynakları yönetiminin (İKY) ana konusu, üretim faktörlerinden biri olan emek, bir başka deyişle insandır.

Üretilen bir mal veya hizmetin, iktisadi bir değer taşıyabilmesi için, insan ihtiyacına cevap vermesi gerekir. İşletmeler bu ihtiyacı karşılamak için üretim yaparken, büyük ölçüde insan unsurundan (emekten) yararlanırlar. O halde insanı üretimin hem amacı, hem de aracı olarak nitelemek yanlış olmayacaktır.

Üreten insan iki tür emek harcar. Bunlar fiziksel ve düşünsel emektir. Fiziksel emek kas gücüne (el, kol, bacak hareketleri gibi) dayanır. Düşünsel emek ise beynsel faaliyetleri (algılama, yargılama, analiz ve sentez yapma gibi) kapsar. Her işletmede, farklı görev ve statülerde, çeşitli eğitim düzeylerinde, çok sayıda insan çalışır. Bu insanlar çalışırken, fiziksel emeği ve düşünsel emeği birlikte kullanırlar. Ancak, emek türleri arasındaki yoğunluk farkı, yapılan işe göre değişir.

İnsan kaynakları terimi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Bu kapsama, işletme dışında olan ve ilerde o işletmede çalışabilecek potansiyel işgücünü de dahil etmek mümkündür.

İKY'yi, insan kaynağının, işletmeye ve bireyin kendisine yararlı olacak şekilde, yasal çerçeve içinde, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.

İKY: İşletmelerde insan kaynağının etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümüdür.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI



İKY'nin ulaşmak istediği temel amaçları belirlemek.

İKY, özde iki amacı gerçekleştirmeye çalışır. Bunlar:

1. Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak. Yani, çalışandan maksimum verim almak,
2. İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır.

Dikkat edilecek olursa, bu iki amaç arasında güçlü bir bağ olduğu görülür. Sağlıksız ve güvenli olmayan bir ortamda çalışan, yaptığı işi sevmeyen bir işgörenden özveri, yaratıcılık ve verim beklemek boşunadır. Çalışanın yaptığı işi sevmesi için de, onu bilgi ve yeteneklerini kullanacağı bir işte çalıştırmak gerekir. Bazı yöneticiler; bu gerçeğin farkında değildir. Çoğunlukla birinci amacı gerçekleştirmek için uğraş verirlir. Bu durum, emeği sadece bir üretim aracı olarak görmekten kaynaklanır. Oysa emeğin aynı zamanda bir amaç olduğunu unutmamak gerekir.

Bir işletmede; işten ayrılanların sayısı fazlaysa, iş kazaları ve meslek hastalıkları ciddi boyutlara ulaşmışsa, devamsızlık oranı yüksekse, standart dışı üretim fazlaysa, toplu sözleşmeler sürekli sorun oluyorsa, çalışanlar tatminsiz ve moralsiz ise, o işletmede İKY ne yönelik önemli sorunlar var demektir. Bu durum, işgören

maliyetlerinin yükselmesine ve verimliliğin düşmesine yol açacaktır. İKY, alacağı önlemlerle bu sorunları çözmeye çalışır. Bunu yaparken de, işletmenin ihtiyaçları kadar işgörenin ihtiyaçlarını da dikkate alır.



İşletmelerde, İKY'nin etkin olup olmadığına ortaya koyan göstergeler neler olabilir?

Doruk A.Ş. örnek olayında, Genel Müdür Harun Beyi tedirgin eden sorunları hatırlayalım. İşgücü maliyetleri, işgören giriş çıkışları, iş kazaları ve ücret tatminsizliği artmış, verimlilik düşmüş, personelin işine bağlılığı ve özverisi azalmış, sendikal ilişkiler bozulmuş. Bu sorunlar Doruk A.Ş.'de, İKY'nin etkin olmadığına göstergeleridir. Harun Beyin, bu sorunların çözümünde, kendilerine yardımcı olacak bir insan kaynakları yöneticisine ihtiyaç duyması doğru bir karardır. Mevcut yöneticilerin, işgöreni sadece bir üretim aracı olarak görmeleri, bu sorunların doğmasında öncelikli neden olabilir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Üretimin gerçekleşmesini sağlayan faktörlerden emeği; sermaye, doğal kaynaklar, teknoloji gibi diğer üretim faktörlerinden ayrı tutmak gerekir. Emek; diğer faktörleri biraraya getiren, düzenleyen, işleten ve geliştiren bir faktördür. İşletmeler, diğer üretim faktörlerinin mülkiyetini satın alırlar. Oysa, emek satın alınmaz, sadece kiralanır. Üstelik, emek, yani insan, sosyal bir varlıktır. Çevresiyle etkileşim içerisindedir. Üzülür, sevinir, hastalanır, ürer, üretir, kısacası yaşar. Yaşamındaki bu dalgalanmalar verimliliğine yansır. Onu çalıştırmak ayrı bir uzmanlık gerektirir.

Bir üretim işletmesinin torna atölyesindeki bir torna tezgâhını örnek alalım. Bu tezgâhı kullanan işgören, makinanın temizliğini ve bakımını düzenli yaptığı sürece herhangi bir sorun çıkmayacaktır. Makine, mesai bitip şartel indirilene kadar çevreden etkilenmeden sürekli aynı tempoda çalışmasını sürdürecektir. Oysa bu tezgâhı kullanan işgören öyle midir? Bu kişinin iş yaşamı dışında da bir yaşamı vardır. Eşinden, çocuklarından, çevresinden, ekonomik koşullardan etkilenecek, bazan üzülecek bazan da sevinecektir. Bu kişi, sabah işyerine gelip iş elbisesini giyerken tüm dertlerini, duygu ve düşüncelerini elbise dolabına asıp tezgâhının başına geçemez. Bu olanaksızdır. İçinde bulunduğu durum, üretimine yansacaktır.

Günümüz işletmelerinde rekabette üstün duruma geçmenin yolu, insan kaynağına gereken önemi vermektir. Bunun için de emeğe yönelik tüm kararlarda hata payını en aza indirmek gerekir. Birbirinden farklı yapıda olan ve farklı görevlerde çalışan onca insanı etkin ve verimli bir biçimde çalıştırmak, işletmenin yaşamını garanti altına almak demektir. Bu zor görev nasıl başarılacaktır? İşgöreni daha iyi çalıştırabilmek ve onların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak için nasıl bir yol ve yöntem izlemek gerekir? Bu ve buna benzer sorular İKY'nin uğraş alanına girer.

İKYye yeterli önem verilmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında temel bir koşuldur.

"İşletme yönetimi yüksek lisans programına devam ediyordum. Hocamız aramızda sorularını dağıttı. Ben sınıfın en iyi öğrencilerinden biriydim. Son soruya kadar soluk almadan geldim ve o soruya takıldım kaldım. Son soru şöyleydi: Her gün koridorları ve sınıfları temizleyen görevlinin adı nedir? Bu herhalde bir çeşit şaka olmalıydı. Görevli yerleri silerken bemen bergün görüyordum. Uzun boylu, siyah saçlı biriydi. 50'sinde falan olmalıydı. Ama adını nasıl bilebilirdim ki! Son soruyu yanıtızsız bırakıp kağıdımı teslim ettim. Süre biterken bir öğrenci arkadaşım, son sorunun test sonuçlarına dahil olup olmadığını sordu. "Tabii dahil" dedi hocamız. "İş yaşamınız boyunca insanlarla karşılaşacaksınız. Hepsi birbirinden farklı insanlar. Ama hepsi sizin ilginiz ve dikkatinizi hak eden insanlar. Onlara sadece gülümsemeniz ve "merhaba" demeniz gerekse bile..!" Bu dersi hayatım boyunca unutmadım. O görevlinin adı Emine idi."

Hiç kuşkusuz bu zorlu görevin başarılması, işletmelerde sadece insan kaynakları bölümlerinin uğraşı olmayacaktır. İleride değinileceği, gibi tüm birim yöneticileri, aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisi gibi olaylara bakmak durumundadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİM SÜRECİ

İKY terimi, son 10 yılda kabul görmüş bir terimdir. Başlangıç noktası personel yönetimidir. Konuyla ilgilenen herkes, personel yönetiminden İKY'ye nasıl geçildiğini bilmelidir. Burada kastedilen, sözcüklerdeki değişim değildir. Bu sözcüklerde ifadesini bulan yaklaşım farkıdır.

"KURALLAR

Yıl 1850. Günümüzden tam 150 yıl önce. Chicago'da bir departmanlı mağazanın kurallarından biri şöyleydi.

"Erkek işçilere haftada bir akşam gezme, bir kez kiliseye gitme izni verilir. Mağazada 14 saat geçirdikten sonra, boş saatler genellikle okuyarak değerlendirilmelidir."

Yıl 1934. Günümüzden tam 66 yıl önce Eskişehir, Tayyare Fabrikası müdürünün çalışanlara yönelik bir ilânında şunlar yazılıydı:

- Müteaddit ibtarlara rağmen, bazı efendilerin, perşembe günleri, takımlarını takımhaneye teslim etmedikleri görülmüştür. 1 Şubat 934 tarihinden itibaren perşembe günleri teslim edilmeyen takımlara zayi olmuş nazarı ile bakılarak hamillerine takımın yeni ücretinin ödettirileceğini ehemmiyetle bildiririm.
- Hastalık müstesna olmak üzere, bir efendi günde ancak iki defa paydos zamanlarında dışarıya çıkmakla ihtiyacını defedebilir (tuvalete gidebilir). Paydos zamanlarından hariç fabrika dahilinden harice hiç bir efendi çıkmayacaktır.
- Bugün mihanik ateliyesinde üç efendiyi işbaşında vakit geçirmek kabilinden isteksiz ve birbirleriyle çekişir vaziyette gördüm. Bu efendilerin birer yevmiyesini kesmekle beraber son ihtar yapılmış olup tekerrürü halinde işten el çektirilecektir.
- Ustabaşılar, maiyetindeki (emrindeki) efendilerin mesaisini takip etmelidir. Teftişim esnasında aksini görürsem, yalnız bu efendiyi değil, ustabaşısını da tecziye muammelesine tabi tutacağımı hatırlatırım."



Günümüz işletmelerinin personel yönetimi anlayışından İKY anlayışına nasıl geçtiğini açıklamak.

Personel yönetimi anlayışından, İKY anlayışına geçişte etkili olan unsurlar şöyle özetlenebilir: Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmeleri, yetişmiş insan gücünün artması, davranış bilimlerinde gözlenen gelişme, sendikacılığın gelişimi, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi, işgörenlerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyelerinin artması, istek ve beklentilerin değişmesi, iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişimi.

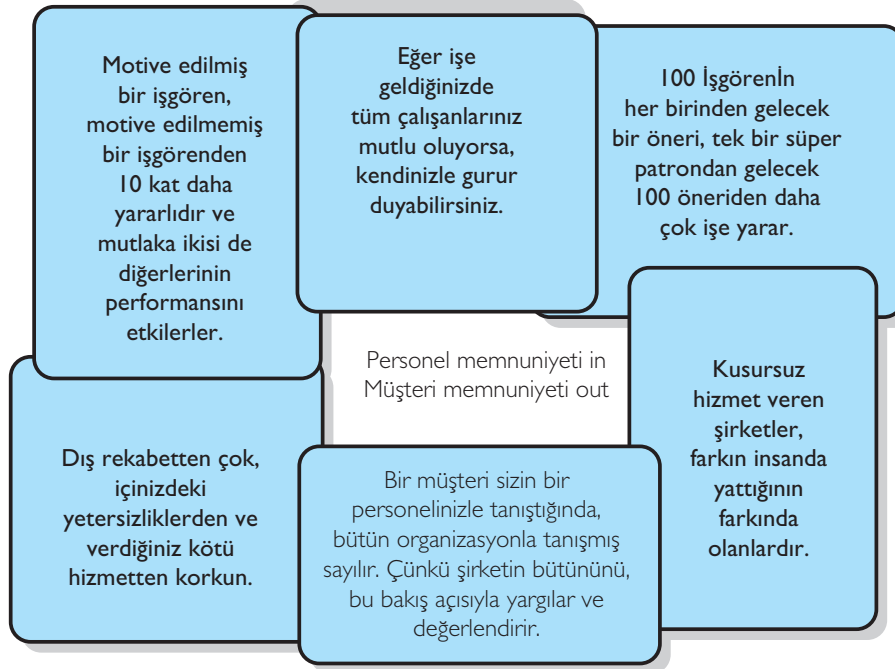
Birinci Dünya Savaşından önceki dönemlerde çalışanlar için olumlu bir ortam yaratmak amacıyla para harcama düşüncesi, işverenlerin çoğuna gülünç ve anlamsız gelirdi. O zamanlar emek bol, ucuz ve savunmasızdı. Emek sosyal bir varlık değil, sadece bir üretim aracıydı.

1940'lı yıllarda, işletmelerin personel bölümleri (Çizelge 8.1) örgütün en alt düzeyinde, işgörenlerin kayıtlarını tutan küçük bir servis konumundaydı. İşgören sosyal bir varlık değil, sadece bir üretim aracıydı.

Zaman Dilimi	Gündemdeki Konular	İşveren Bakış Açısı	Teknikler
1900 Öncesi	Üretim Teknolojileri	Çalışanların önemi değildir	Disiplin Sistemleri
1900-1910	İşçi Refahı	Çalışanlar güvenli koşullar ve fırsatlar ister	Güvenlik Programları
1910-1920	Görev Verimliliği	Çalışanlar daha fazla verime dah afazla kazanca ihtiyaç duyarlar	Zaman ve hareket çalışmaları
1920-1930	Kişisel Farklılıklar	Çalışanların farklılıkları gözönüne alınmalıdır	Psikolojik testler ve işçi danışmanlığı
1930-1940	Sendikalaşma	Çalışanlar arasında karşılıklı çatışma vardır	Çalışanlarla iletişim programları ve sendika karşıtı teknikler
	Üretkenlik	Grup Performansı üretkenliği etkiler	Grup koşullarını düzeltmek
1940-1950	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvence ister	Emeklilik, sağlık plânları
1950-1960	İnsan İlişkileri	Çalışanlar iyi yönetilmelidir	Yönetici, sağlık plânları
1950-1960	Katılımcılık	Çalışanlar kararlara katılım ihtiyacı duyarlar	Katılımcı yönetim teknikleri
	Çalışma Yasaları	Değişik alt gruplara eşit davranılmalıdır	Olumlu hareket (affirmative action), eşit fırsat
1970-1980	Görev zorluğu ve çalışma hayatı kalitesi	Çalışanlar kendilerini zorlayacak ve uygun görevlere ihtiyaç duyarlar	İş zenginleştirilmesi ve entegre görev takımları
1980-1990	Çalışanların yer değiştirmesi	Çalışanların rekabet, teknoloji ve ekonomi yüzünden kaybettikleri işlerin yenilerine ihtiyaç duyarlar	İş zenginleştirilmesi ve entegre görev takımları
1990-2000	Üretkenlik, kalite ve uyumluluk	Çalışanların iş ve iş dışı arasında dengeye ihtiyacı vardır	İşin, eğitimin, küreselleşmenin, etkin, farklılaşmanın, iş yerleşmesinin bağlantılarını kurmak

Çizelge 8.1 İKY'nin Gelişim Süreci

Savaş sırasında artan işgücü ihtiyacı, şirketleri verimlilik arayışına itti. Endüstriyel psikoloji konusu ilgi alanı oldu. Bu dönemde, personel bölümünün görevleri arasına, işletmeye nitelikli personel kazandırma ve işletmede tutma çabaları eklendi. Personel bölümünün, çalışanların sorunlarına eğilmesiyle birlikte, örgüt içindeki konumu ve saygınlığı da arttı. Artık işletmelerin çoğunda personel yöneticileri, orta düzey yönetici konumundaydılar. 1960'lı yıllarda işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen yasaların çıkarılması, personel bölümünün önemini daha da arttırdı. Personel yöneticilerinin rolü hızla değişmeye başladı. Artık iyi bir personel yöneticisi, davranış bilimleri ve çalışma yasaları konusunda uzman olmak zorundaydı. 1980'li yıllardan sonra, işletmelerin amaçlarına ulaşması ile işgörenin ihtiyaçlarının karşılanması arasındaki kaçınılmaz ilişkinin bilincine varıldı. İKY işlevlerinin işgören verimliliği üzerindeki etkileri tartışmasız kabul edildi. Böylece klasik personel yönetimi anlayışından sıyrılan çağdaş işletmeler, örgüt yapılarının üst düzeylerinde insan kaynakları bölümlerine yer vermeye başladı.



"Rank Xerox'un İşletme Müdürü Bernard Fournier, "bize göre çalışanı memnun etmek, tüketiciyi memnun etmekten çok daha önce gelmeli" deyince, salondakilerin bir bölümü önce şöyle bir irkildi. Ama sonra ne demek istediği anlaşılınca kendisine hak verildi.

Yıllar boyu, tüketici memnuniyeti, şirket politikalarının odak noktasına konmuş, ama çalışanların memnuniyeti göz ardı edilmişti. Oysa asıl önemli olan, öncelikle şirket çalışanlarını memnun etmektir. Çalıştığı işyerinden memnun olmayan bir işgörenin, hizmet verdiği müşteriye memnun olması beklenemezdi."

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRE UNSURLARI



İKY'yi etkileyen çevre unsurlarını ayırtmaktır.

İKY, işgörenin verimliliğini artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek çabası içindeyken, çevrenin etkisi ve baskısı altında kalır. Toplumun değişen değer yargıları ve standartları hem işletmeyi hem de işgörenin işletmeden beklentilerini değiştirir. Başarılı bir İKY, bu beklentilere duyarlı olmak ve üst yönetimi uyarmak zorundadır.

Çevre faktörlerini iç ve dış çevre unsurları olarak ikiye ayırmak mümkündür.

İKY'yi etkileyen iç çevre unsurları işletmenin iç yapısından kaynaklanır ve kontrol altında tutulabilir.

İç Çevre Unsurları

İşletmenin yapısından kaynaklanan, kontrol edilebilir faktörlerdir.

- Bireysel nitelikler: İşgörenin ihtiyaçları, beklentileri, motivasyonu, eğitimi, algılama yeteneği.
- İş nitelikleri: İş güvencesi, iş yükü, işi oluşturan görevlerin niteliği ve çalışma ortamı.
- Bireylerarası ilişkiler: Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, iletişim yoğunluğu, önderlik.
- Örgütsel özellikler: Üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önem, örgütün büyüklüğü, işkolu ve gelişme hızı, yönetim biçimi, hiyerarşik yapı, örgütsel iklim.

İKY'yi etkileyen dış çevre unsurları işletmenin dışındaki olaylardan kaynaklanır ve kontrol altında tutulamazlar.

Dış Çevre Unsurları

İşletmenin faaliyet gösterdiği çevreden kaynaklanan, göreceli olarak kontrol edilemeyen unsurlardır.

- Dış kaynaklar: İşletmelere nitelikli işgücü sağlayan arz kaynakları(üniversiteler, sendikalar vb.)
- Rakipler: Aynı pazarı paylaşan diğer işletmeler
- Yasalar: 1475 sayılı İş Kanunu, 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri, Grev ve Lokavt Kanunu, 501 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu, 657 Sayılı Devlet Memurları kanunu.

Örgütsel özelliklerin, İKY işlevleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri vardır. Örneğin, işletmenin büyüklüğü, işletmede insan kaynaklarından sorumlu bir birimin bulunup bulunmamasını doğrudan etkileyecektir. Küçük bir işletmede İKY'den sorumlu bir birime ihtiyaç duyulmazken, binlerce kişinin çalıştığı bir işletmede İKY'nin her bir işlevi için ayrı ayrı uzmanlaşmış bir birime ihtiyaç duyulacaktır. Aynı şekilde işletmenin faaliyet alanı, işletmede çalışacak işgörenin niteliklerini doğrudan etkileyecektir. Faaliyet alanından dolayı yüksek nitelikli işgörene ihtiyaç duyan bir işletmedeki İKY uygulamaları, niteliksiz işgören ihtiyacı daha yoğun olan bir işletme ile aynı olmayacaktır. Bunun nedeni, her iki işletmede çalışanların birbirlerine kıyasla farklı ihtiyaçları, beklentileri ve değer yargıları olmasıdır. Örneğin birinci işletmede çalışanların, büyük bir olasılıkla, başarı ve özgürlük ihtiyaçları ön planda olurken, ikinci işletmedeki işgörenlerin güvenlik ihtiyaçları daha ağır basacaktır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİNİN ÖRGÜTLENMESİ



Çağdaş bir işletmede insan kaynakları bölümünün nasıl örgütlenmesi gerektiğini açıklamak.

İşletmelerde İKY'ye yönelik işlev ve çalışmalar nasıl ve kim tarafından yerine getirilecektir? Aslında işgöreni ilgili olduğu alanda hedefe götürmekten sorumlu her yönetici, insan kaynakları ile ilgili bazı işlev ve çalışmaları yerine getirecektir. Özellikle küçük işletmelerde, bağımsız bir insan kaynakları bölümü olmadığından, bu işlevler tümüyle diğer bölüm yöneticilerinin sorumluluğuna bırakılacaktır. Ancak işletme büyüdükçe İKY işlevleri ağırlaşacak, karmaşıklaşacak ve diğer bölüm yöneticilerinin zamanının önemli bir kısmını almaya başlayacaktır. Bu yoğunluk, bölüm yöneticilerinin aslı görevlerini gereği gibi yapmalarına engel olacaktır. Geline bu nokta, o işletmede artık bağımsız bir insan kaynakları bölümünün kurulması gereğini ortaya koyar. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin, etkin bir biçimde yerine getirilmesi isteniyorsa, uzmanlaşmaya gitmek gerekir. İKY işlevleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden oluşan bağımsız bir insan kaynakları bölümünün oluşturulması, hem diğer bölüm yöneticilerini rahatlatacak hem de bu işlevlerin gereği gibi (ekonomik ve etkin biçimde) yerine getirilmesini sağlayacaktır.

İşletmeler büyüdükçe İKY işlevleri ağırlaşacağı için, bağımsız bir İnsan Kaynakları Bölümüne gereksinim duyulur.



İşletmelerde bağımsız bir insan kaynakları bölümünün oluşturulması gereğini ortaya koyan göstergeler neler olabilir?

Doruk A.Ş. örnek olayındaki göstergelere hep beraber bir göz atalım. Dört kişi ile faaliyete başlayan şirket, beş yıl içinde 340 kişiye ulaşmış. Zaman içinde üretim, finans, pazarlama ve muhasebe bölümleri oluşturulmuş. Bu bölümlerin yöneticilerine kendi asli görevlerinin yanı sıra, aynı zamanda İKY işlevleri de yüklenmiş. İşletmede, bu bölümle eşdeğer statüde bağımsız bir insan kaynakları bölümü yok. Mevcut Personel Şefliği ise iç yapılanma, bakış açısı ve kadro niteliği açısından yetersiz. Sonuç olarak, insan kaynakları sorunları her geçen gün artıyor. Mevcut bölüm yöneticileri, bu sorunlarla uğraşmaktan, kendi işlerine zaman ayıramıyorlar. Üstelik uzmanlık alanları olmadığı için, sorunların çözümünde yetersiz kalıyorlar. Çözüm, bir an önce diğer bölümlerle eşit statüde bir insan kaynakları bölümü oluşturmak ve konusunda uzman kişileri bu bölümde istihdam etmektir.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİ

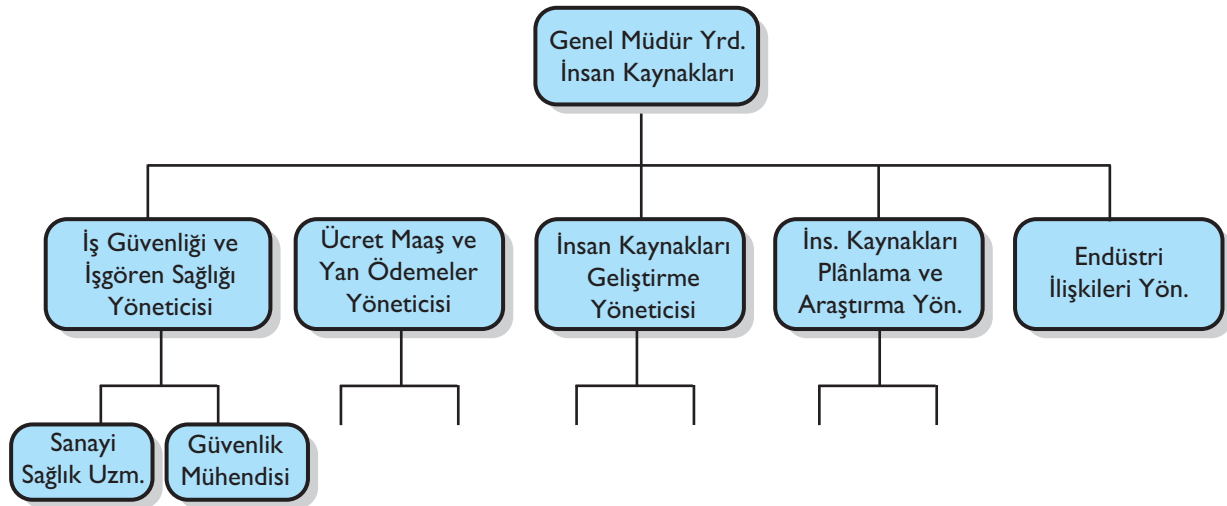


İnsan kaynakları bölümünün örgüt içindeki yerini ifade etmek.

İşletmelerde kurulacak olan insan kaynakları bölümlerinin amacı, İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları bölümü ve yöneticisinin günümüzde üstlenmesi gereken görevleri şöyle sıralayabiliriz:

1. İşletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak, bilgi ve önerileri üst yönetime sunmak,
2. Belirlenen politikalara uygun program ve çalışmaları düzenlemek ve yürütmek,
3. Bu program ve çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek,
4. İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
5. İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek, diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek.

İnsan kaynaklarının, işletme varlıkları içinde önemli bir yeri olduğunu ve etkin kullanılmadığı takdirde önemli bir maliyet unsuru olacağını belirtmiştik. Dolayısıyla, insan kaynaklarından sorumlu olacak bölümün rolünü gerçekleştirebilmesi için diğer bölümlerle eşit düzeyde ve üst yönetime en yakın konumda olması gerekir. Daha açık bir anlatımla, bu bölüm işletme politika va plânlarının saptanmasında diğer bölümlerle eşit yetki ve sorumluluğa sahip olmalıdır.



Şekil 8.1 Büyük Örgütlerde İnsan Kaynakları Bölümü İçin Bir Örgüt Şeması

Şekil 8.1'de, büyük bir işletmenin insan kaynakları bölümünün organizasyon şeması örnek olarak verilmiştir. Örgüt büyüdükçe, İKY işlev ve çalışmalarının her biri için ayrı bir alt birim oluşturmak gerekir.

Alt birimlerin oluşturulmasında; "organ işlev yaratmaz, işlev organ yaratır" ilkesinden hareket etmek gerekir. Biz alt birimleri oluşturalım, nasıl olsa zaman içinde bu birimlere gerek duyulacaktır, düşüncesi yanlıştır. Bu durum gereksiz bir maliyet kalemi oluşturur. Bir birimi, o birimin yapacağı yeterince işlev (görev) varsa oluşturmak gerekir. Bunun için, öncelikle, insan kaynakları bölümünün yerine getireceği işlevlere, bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecesine bakılır. Her işletme için bu işlevlerin yoğunluk ve önem derecesi farklı farklı olabilir. Daha sonra, önemli ve yoğun işlevler alt birimler haline getirilerek o işlevlerde uzmanlaşmaya gidilir.

Çağdaş anlamda bir insan kaynakları bölümünün başında bulunan bir yöneticide, en az şu niteliklerin bulunması gerekir: İşletmecilik eğitimi almış olmak, insan kaynakları dışında üretim, finans, pazarlama, satış gibi işletmenin diğer işlevlerini biliyor olmak, çalışma yasaları konusunda yeterli bilgiye sahip olmak, kolay iletişim kurabilmek ve yabancı dil bilmek.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN YETKİ KULLANIMI

Yetki, bir görevin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Yetki tüm yöneticilik konularının kilit noktası olup, başkalarının yaptıklarını yönlendirmeyi ve uyumlaştırmayı içerir. Başlıca üç tip yetki vardır.

- **Komuta yetkisi:** Uygulayıcı bir yetkidir. Hiyerarşik düzende yukarıdan aşağıya doğru gider. Kullanana yaptırım hakkı verir. Astları yönlendirmeyi, gerektiğinde ödüllendirmeyi ve cezalandırmayı içerir. İnsan kaynakları yöneticisi kendi bölümünü yönetirken bu yetkiyi kullanır.
- **Kurmay yetki:** Uzmanlık yetkisidir. Bu yetki, diğer yönetim işlevlerine yönetimle ilgili destek ve danışmanlık hizmetleri sağlar. Kullanana yaptırım hakkı vermez. Bu yetkiye sahip yöneticiler uzmanlık alanlarıyla ilgili konularda işletmenin diğer yöneticilerine görüş ve önerilerde bulunurlar. İnsan kaynakları yöneticileri, İKY işlevleri ile ilgili olarak diğer bölüm yöneticilerine sık sık bu yetki altında hizmet verirler.
- **İşlevsel yetki:** Belli bir konuda uzman olan yöneticiye, uzman olduğu konuyla ilgili olmak üzere, tıpkı komuta yetkisi gibi yaptırım hakkı verir. Ancak bu yetki belli bir görevle sınırlıdır. Geçici veya sürekli olabilir. İşlevsel yetkiye sahip bir yönetici, adı geçen işleyle ilgili olarak işletmenin diğer bölümlerinde yaptırım hakkına sahip olur. İKY işlevlerinin önemli bir kısmı teknik ve rutin niteliktedir. İşgücü plânlaması, iş analizleri, iş değerlemesi vb. (bu işlevler bir sonraki üniteye ayrıntıyla ele alınacaktır) Bu görevlerin işlevsel yetkiyle insan kaynakları yöneticisine bırakılması, diğer yöneticilerin zaman kazanmasını ve tek elden yapılmasını sağlayacaktır.

İnsan Kaynakları Yöneticisi diğer bölümlerdeki İKY işlevlerinin uygulanabilmesi için, işlevsel yetki kullanır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DİĞER YÖNETİCİLERİN YERİ

İşletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin ve bölümlerinin örgüt içindeki rolü, etkinliği ve saygınlığı büyük ölçüde üst yönetime ve diğer bölüm yöneticilerine bağlıdır. İnsan unsuru işletmenin her yerindedir. Bu sorumluluğun diğer yöneticilerle paylaşılması gerekir.

Üst yönetim, işletmede politika ve hedefleri saptayan ve bunları gerçekleştirecek stratejilerin belirlenmesinden sorumlu olan organ ve yöneticilerden oluşur. İşletmedeki tüm işlevlerin başarısı üst yönetimin tutum, karar ve davranışlarına bağlıdır. Üst yönetim insan kaynakları yönetimine gereken önemi veremezse, bu işlevlerin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi şansı yoktur. İnsan kaynakları yönetiminin verimlilik ve iş yaşamının kalitesini artırmak amacıyla giriştiği çabalar ve daha iyi motive olmuş işgören yaratma uğraşı üst yönetimce desteklenmelidir.

İnsan kaynaklarının etkin yönetimi, üst yönetimi olduğu kadar diğer yöneticileri de bağlar. İnsan kaynakları ile ilgili oluşturulan politikaların uygulayıcıları, diğer bölüm yöneticileridir. İnsan kaynakları ile ilgili sorunlara kalıcı çözümler üretebilmek için, diğer bölüm yöneticileri ile insan kaynakları yöneticisi arasında sürekli bir iletişim ve işbirliğine ihtiyaç vardır. Karşılıklı güven ve işbirliğinin olmadığı bir örgüt ortamında, insan kaynakları yönetiminin etkinliğinden söz edilemez.



Başarılı bir İKYnin gerçekleştirilmesinde, işletmenin, başta üst yönetimi olmak üzere, diğer bölüm yöneticilerinin sorumluluğu ne olmalıdır?

Doruk A.Ş. örnek olayında Genel Müdür Harun Bey, organizasyon yapısında bir değişiklik düşünmektedir. Personel şefliğini kaldırarak onun yerine müdürlük statüsünde bir İnsan Kaynakları Bölümü oluşturacaktır. Amacı, mevcut yapı içinde bir türlü çözülemeyen ve giderek büyüyen sorunlara çare bulmaktır. Konusunda uzman ve diğer bölüm yöneticileri ile eşit statüde bir insan kaynakları yöneticisinin, sorunların çözümünde kendilerine önemli katkılar sağlayacağına inanmaktadır.

Ne var ki, bu düşüncesini bölüm müdürlerine açtığında aldığı tepki oldukça ilginçtir. Bu kişiler, böyle bir değişikliğe gerek olmadığını, sorunların kendi sorunları olduğunu, birilerinin dışarıdan gelip kendilerine ne yapmaları gerektiğini söyleyemeyeceğini dile getirmişlerdir. Harun Bey vizyon sahibi ve yeniliklere açık bir yöneticidir. Yapmak istediği değişiklik işletme için gereklidir. Ancak, bölüm yöneticilerinin tepkisi, oluşturulacak olan bu bölümün başarısını doğrudan etkileyecek niteliktedir. İnsan kaynakları ile ilgili politikaların uygulayıcıları diğer bölüm yöneticileridir. Bu yöneticiler, İKY gereğine ve bu bölümün yöneticisine inanmadıkça ilgili sorunların çözümünde başarıya ulaşmak olanaksızdır.



Özet

Bu Ünite'de; insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarını, gelişim sürecini, işletme için önemini ve organizasyon yapısı içindeki yerini inceledik. Artık;

- insan kaynakları yönetiminin bir işletme için önemini, kapsamına kimlerin girdiğini (sayfa 137),
- İKY'nin ulaşmak istediği amaçların neler olduğunu (sayfa 137-138),
- bir işletmede etkin bir insan kaynakları yönetimi yoksa, o işletmenin karşı karşıya kalacağı sorunların neler olabileceğini (sayfa 138-139),
- geçmişteki personel yönetimi yaklaşımından, günümüzdeki insan kaynakları yönetimi yaklaşımına nasıl geldiğini (sayfa 139-141),
- İKY'yi etkileyen iç ve dış çevre faktörlerinin neler olduğunu (sayfa 142),
- çağdaş bir işletmede İKY bölümünün nasıl örgütlenmesi gerektiğini (143-144),
- İKY bölümünün örgüt içindeki yerini (sayfa 145) biliyoruz.

İnsan kaynakları yönetiminin ana konusu, üretim faktörlerinden biri olan emek, bir başka deyişle insandır. İnsan üretimin hem amacı hem de aracıdır. İnsan kaynakları terimi, bir işletmede en üst konumda bulunan yöneticiden en alt konumdaki vasıfsız işçiye kadar tüm çalışanları kapsar. Bu kapsama işletme dışında olan ve ilerde o işletmede çalışabilecek potansiyel işgücünü de dahil etmek mümkündür. İKY'yi işletmenin, insan kaynağının işletmeye ve bireyin kendisine yararlı olacak şekilde, yasal çerçeve içinde, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü olarak tanımlayabiliriz.

İKY, özde iki amacı gerçekleştirmeye çalışır. Bunlar:

- Çalışanların bilgi ve becerilerini en iyi biçimde kullanmalarını sağlayarak, onların işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak. Yani, çalışandan maksimum verim almak,
- İş yaşamının kalitesini yükselterek çalışanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda, yaptıkları işten zevk almalarını sağlamak.

İKY terimi, son 10 yılda kabul görmüş bir terimdir. Başlangıç noktası personel yönetimidir. Personel yönetimi anlayışından İKY anlayışına geçişteki etkenler şöyle özetlenebilir: Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmeleri, yetişkin insan gücünün artması, davranış bilimlerinde gözlenen gelişme, sendikacılığın gelişimi, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi, işgörenlerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyelerinin artması, istek ve beklentilerin değişmesi, iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişimi.

İKY, işgörenin verimliliğini artırmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek çabası içindeyken iç ve dış çevrenin etkisi ve baskısı altında kalır. İç çevre faktörleri, işletmenin yapısından kaynaklanan, kontrol edilebilir faktörlerdir. Bunlar, bireysel nitelikler, iş nitelikleri, işyerlerarası ilişkiler ve örgütsel özelliklerdir. Dış çevre faktörleri, işletmenin faaliyet gösterdiği çavreden kaynaklanan, kontrol edilemeyen faktörlerdir. Bunlar, dış kaynaklar, rakipler ve yasalardır.

İşletmelerde kurulacak olan insan kaynakları bölümlerinin amacı, İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları bölümü ve yöneticisinin günümüzde üstlenmesi gereken görevleri şöyle sıralayabiliriz.

- İşletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak, bilgi ve önerileri üst yönetime sunmak,
- Belirlenen politikalara uygun program ve çalışmalarını düzenlemek ve yürütmek,
- Bu program ve çalışmalarını denetlemek ve değerlendirmek,
- İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
- İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürüterek diğer yöneticilerin işlerini hafifletmek.

Kendimizi Sınayalım

Özet bölümündeki konuları yeterince anlayıp anlamadığınızı ölçmek için aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışınız.

Soruları zorlanmadan yanıtladığınızda bir sonraki üniteye geçebilirsiniz. Ancak zorlandığınız sorulara ilişkin konuları tekrarlamanız yararınıza olacaktır. Unutmayın! Doğru yanıtları ünitenin sonunda bulabilirsiniz.

1. Bir işletmede bağımsız bir insan kaynakları bölümü ne zaman kurulmalıdır?

- Üst yönetim değiştiğinde
- Teknoloji değiştiğinde
- Çalışanlar sendikali olduğunda
- İyi bir insan kaynakları yöneticisi bulunduğunda
- İKY işlevleri bölüm yöneticilerinin çok zamanını aldığıda

2. İnsanı, diğer üretim faktörlerinden ayıran **en önemli** özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

- Para karşılığı çalışması
- Emeğini başkasına kiralaması
- Sosyal bir varlık olması
- Verimli çalışması
- Yükselmek istemesi

3. Aşağıdakilerden hangisi İKY'nin ulaşmak istediği **temel** amaçlardan biridir?

- İşbirliği
- İş tatmini
- Örgüt içi iletişim
- Denetim
- Koordinasyon

4. Bir işletmenin genel müdürünün, insan kaynakları müdüründen, 10 gün sonra başlayacak toplu sözleşme görüşmelerine kendi adına katılmasını ve sonuçlandırmasını istemesi durumunda, insan kaynakları müdürü nasıl bir yetki kullanacaktır?

- İşlevsel
- Kurmay
- Dikey
- Yatay
- Komuta

5. "Organ işlev yaratmaz, işlev organ yaratır" sözü aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- İşlev olmadan bölüm kurulabileceğini
- Bölüm oluşturmak için para gerektiğini
- Bölüm kurmadan önce insana gereksinim duyulduğunu
- Yeterince işlev olmadan bölüm kurulamayacağını
- Büyüme için yeni bölümler kurmak gerektiğini

6. Aşağıdakilerden hangisi İKY'yi etkileyen dış çevre faktörleri arasında **yer almaz**?

- Rakipler
- Yasalar
- Ekonomik değişiklikler
- İşin nitelikleri
- İşgücü pazarı

7. İnsan kaynakları bölümünün teknik ve rutin işlevleri yerine getirebilmek için sahip olması gereken yetki türü aşağıdakilerden hangisidir?

- Komuta
- Kurmay
- İşlevsel
- Danışmanlık
- Uygulayıcı

8. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmenin insan kaynakları kapsamı içinde **yer almaz**?

- Genel müdür
- Üretim müdürü
- Satış elemanı
- Torna işçisi
- Sendika başkanı

9. İnsan kaynakları bölümünün, işletmenin diğer bölümleriyle eşit statüde olmasının nedeni aşağıdakilerden hangisidir?

- Diğer bölümlerle sürekli iletişim kurması ve işbirliği yapması
- Daha saygın olması
- Diğer bölümlerden daha önemli olması
- Uzman kişilerden oluşan bir bölüm olması
- Ücret farklılığı yaratılmamak istenmesi

10. Aşağıdakilerden hangisi personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte etkin rol oynayan faktörlerden biri **değildir**?

- Sosyal ve kültürel gelişmeler
- Refah düzeyinin düşmesi
- Çalışma yasalarının çıkarılması
- Sendikacılığın gelişimi
- Ekonomik gelişmeler

Yaşamın İçinden

Aşağıda bu Ünite de incelediğiniz konularla ilgili, gerçek hayattan örnekler yer almaktadır. Örnek olayları okuyarak, bunlara ilişkin soruları yanıtlayınız. Örnek olayları dikkatlice okuyup, soruları yanıtlamanız, öğrendiklerinizin pekişmesi ve daha kalıcı olması açısından son derece önemlidir.

İş Gücü Kaybı

Volvo şirketi, otomobil fabrikalarındaki yüksek işgücü devrinden ve personelin işe devamsızlığının artmasından rahatsız olmaya başlamıştı. İşe giren gençler kısa bir süre sonra işten ayrılıyorlardı. Yerlerine yeni eleman almak gerekiyordu. Bu durum piyasada kaliteli ve güvenilir bilinen Volvo otomobillerinin imajını olumsuz etkileyecek bir boyuta ulaşmak üzereydi. Çünkü sürekli olarak önemli bir bölümü değişen işgücü, ürün kalitesinde düşmeye yol açacaktı. Personelin işe girdikten kısa bir süre sonra ayrılımlarının nedeni ne olabilirdi? Sorunun ücret yetersizliğinden kaynaklanmadığı görülmüştü. Çünkü Volvo, işkolu ve ülke düzeyinde ortalamanın üzerinde bir ücret politikası izlemekteydi. Yapılan kapsamlı araştırmalar işgücü devri sorununun yapılan işlerin niteliğinden kaynaklandığını ortaya koyuyordu. Kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla daha iyi eğitim almış, genç personel için günde altı saat, önlerinden geçen üretim bandındaki bir ürüne, ne işe yaradığını bile tam kestiremedikleri bir parçayı takmak cazip gelmiyordu. Başka bir ifadeyle gençler böyle bir işi basit, sıkıcı ve anlamsız buluyorlardı. Bu nedenle, aldıkları ücret ne denli yüksek olursa olsun, kısa bir süre sonra işten ayrılıyorlardı. Volvo bunun üzerine fabrikalarından birinde yeniliğe gitti. Üretimde band sistemini tamamen değiştirerek, otomobil üretimi için küçük iş grupları oluşturdu. Bu gruplar otomobilin belli bir bölümünün baştan sona kadar üretiminden sorumlu tutuldu. Böylece grubu oluşturan çalışanlar yaptıkları işin ne olduğunu biliyor, sonuçlarını görebiliyorlar ve ürettikleri ile gurur duyabiliyorlardı. Daha sonra yapılan araştırmalar, yeni sistemin uygulandığı fabrikada gerek işgücü devri gerekse devamsızlık oranlarının yüzde yüze yakın azaldığını ve ürün kalitesinde de önemli gelişmeler olduğunu ortaya koydu.

1. Volvo şirketinde çalışanların devamsızlık ve işgücü devir oranlarının artmasındaki nedenleri tartışınız.
2. Şirketin bu sorunlara bulduğu çözüm, sizce yeterli midir? Bu konuda daha başka neler yapılabilir?

3. Şirkete yeni alınan genç personelin aldıkları yüksek ücrete rağmen yaptıkları işten tatmin olmamalarını nasıl yorumlarsınız?

Bir İş Kazası

Adana çimento fabrikasında çalışırken kaza geçiren bir işçi, hastahane de yatarken şefine yazdığı mektupta olayı şöyle anlatır.

"Sayın şefim,

İş kazası tutanaklarına plânlama hatası diye yazmıştım. Bunu yeterli görmeyip olayı ayrıntılarıyla anlatmamı istemişsiniz. Şu anda hastahane de yatmama neden olan kaza aynen aşağıda anlattığım gibi olmuştur.

Bildiğiniz gibi ben bir duvar ustasıyım. O gün inşaatın altıncı katında çalışıyordum. İşim bittiğinde biraz tuğla artmıştı. Yaklaşık 250 kg kadar olan bu tuğlaları aşağıya indirmem gerekiyordu.

Aşağı indim, bir varil buldum. Varile sağlam bir ip bağladım. Tekrar altıncı kata çıkıp, ipi çıkıktan geçirdim ve ucunu aşağıya saldım. Sonra aşağıya indim ve ipi çekerek varili altıncı kata çıkardım. İpin ucunu sağlam bir yere bağlayıp tekrar yukarı çıktım. Bütün tuğlaları varile doldurdum ve aşağı indim. Bağladığım ipin ucunu çözmemle birlikte kendimi havada buldum.

Nasıl bulmayayım. Ben yaklaşık 70 kiloyum. 250 kiloluk varil hızla aşağı düşerken beni de yukarı çekti. Heyecan ve şaşkınlıktan ipi elimden bırakmayı akıl edemedim. Yolun yarısında dolu varille çarpıştık. Sağ iki kaburgamın böyle kırıldığını sanıyorum. Tam yukarı çıktığımda iki parmağım iple çıkık arasına sıkıştı. Parmaklarım bu sırada kırıldı.

O anda hızla yere çarpan varilin dibi çıktı ve tuğlalar etrafa saçıldı. Varil hafifleyince bu sefer ben aşağıya inmeye varil ise yukarıya çıkmaya başladık. Yolun yarısında yine varille çarpıştık. Sol bacağımın kaval kemiği bu sırada kırıldı.

Can havliyle ipi bırakmayı akıl ettim. Başımı yukarıya kaldırdığımda boş varilin hızla üzerime geldiğini gördüm. Kafatasımın bu yüzden çatladığını sanıyorum.

Bayılmışım, gözümü hastahane de açtım. Çok şükür şimdi iyiyim. Selâmlar.

Duvarcı Ustası

Selâmi ŞAHİN

1. Sizce duvarcı ustası Selâmi Şahin'in böyle bir kazaya uğramasının nedenleri neler olabilir?
2. Adana çimento işletmesinin iş güvenliği ve iş kazaları konusunda neler yapması gerektiğini tartışınız.

Biraz Daha Düşünelim

1. Emeğin, diğer üretim faktörlerinden farklı olan yönlerini açıklayınız.
2. Emeği türlerine ayırarak, irdeleyiniz.
3. İnsan kaynakları yönetiminin iki temel amacını açıklayınız.
4. İKY etkin olmayan işletmelerde ne tür sorunlar olabileceğini tartışınız.
5. Personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına nasıl geçildiğini açıklayınız.
6. İKY'yi etkileyen çevre faktörlerini sıralayınız.
7. Bağımsız bir insan kaynakları bölümü olmayan işletmelerde İKY işlevlerinin yapılıp yapılmadığını tartışınız.
8. İşletmelerde bağımsız bir insan kaynakları bölümü oluşturmanın zamanının geldiğini ortaya koyan göstergeler neler olabilir? Açıklayınız.
9. Günümüzde insan kaynakları bölümünün, ne tür görevler yapması gerektiğini sıralayınız.
10. İnsan kaynakları bölümünün diğer bölümlerle eşit düzeyde ve üst yönetime en yakın konumda olmasının gereğini anlatınız.
11. İnsan kaynakları yöneticisinin hangi tür yetkileri, nasıl kullanması gerektiğini açıklayınız.
12. İnsan kaynakları yönetiminde işletmenin diğer yöneticilerinin rolünü tartışınız.

Başvurabileceğimiz Kaynaklar

- Dessler, Gary. **Essentials of Human Resource Management**, Prentice-Hall-Inc., New York, 1999.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.
- Geylan, Ramazan. **İKY'de Örnek Olaylar**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1996.
- Ivanecovich, John M. **Human Resource Management**, Mc Graw-Hill, New York, 2000.
- Kaynak, T. ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1998.
- Kaynak, T. ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Eskişehir, 1999.
- Manz, C. C. ve H.P. Sims. **Business Without Bosses**, John Wiley, New York, 1993.
- Paauwe, J. **Personnel Management Without Personnel Managers**, Addison-Wesley, 1996.
- Patterson, M. ve Diğerleri. **Impact of People Management Practices on Business Performance**, IPD, 1998.

Schuller, R.S. "Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise", **Academy of Management Executive**, C.I, 1983.

Schuller, S.R. ve E.S. Jackson. **Human Resource Management-Positioning for the 21 st century**, West Publishing Company, New Jersey, 1996.

Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise "İKY faaliyetlerinin örgütlenmesi" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise "İKY'nin önemi" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
3. b Yanıtınız yanlış ise "İKY'nin amaçları" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise "İKYöneticilerinin yetki Kullanımı" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise "İK Bölümünün Örgüt İçindeki Yeri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise "İKY yi Etkileyen Dış Çevre Faktörleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise "İK Yöneticilerinin Yetki Kullanımı" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise "İKY Kavramı" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise "İK bölümünün Örgüt İçindeki Yeri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise "İKY nin Gelişim Süreci" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.