

## Ünite 1: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi

### İnsan ve Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel gelişim süreci içinde ücretli çalışanlar için insan gücü/iş gücü, personel, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, entelektüel sermaye ve yetenek kavramları kullanılmıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan ve diğer ülkelere yayılan Sanayi Devrimi'yle küçük üretimler yerini fabrika sistemine bırakmıştır. İnsan gücü yönetimi açısından çok önemli olan Sanayi bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.

Personel yönetimi günlük rutin işlerle uğraşırken İK yönetimi yüksek düzeyde bağlı olan, nitelikli bir iş gücünün geliştirilmesi yoluyla bir örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler. Bu nedenle kültürel, yapısal ve personel tekniklerinin dikkatli bir şekilde birleştirilmesini gerektirir.

İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama, rekabet geliştirme programları ve kıyaslama (benchmarking) gibi bir yaklaşım içindeki fonksiyonları ve teknikleri kapsar.

Bu bağlamda İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olarak;

- İnsanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı ve
- Örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı söylenebilir.

Değişen dünyada küresel ticareti yönlendirmek için uygun becerileri, bakış açıları ve deneyimleri olan insanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması geleceğin rekabet alanında önemli bir yetenektir.

**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi:** İnsan kaynakları yönetimi rekabette bir avantaj elde etme ve bu avantajı artırmada kullanılabilecek önemli bir yaklaşımdır ve İİ< uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasında bağlantı kurulur.

#### **Entelektüel Sermaye Yönetimi:**

1990'lardan itibaren değişen dünyada, küresel rekabetin giderek yoğunlaşması, ürün ve hizmetlerin birbirine benzemeye başlamasıyla işletmeler arasında farklılık yaratacak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak en önemli unsur entelektüel birikimlerdir. Entelektüel sermaye, genel olarak bir işletmenin defter değeri ile o işletmeye piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır.

İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin sadece bir bölümü değil aynı zamanda onun deposu, kapasite kaynağı ve sınırlayıcı faktörüdür. İnsan sermayesi, çalışanların teknik, mesleki ve işle ilgili bilgilerini, eğitimlerini., problem çözme kapasitelerini, yaşam felsefelerini, yaratıcılıklarını, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini, organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir.

Yapısal sermaye, entelektüel mülkiyetler ve altyapı sermayesinden oluşur. Entelektüel mülkiyetler arasında patentler, telif ve tasarım hakları, ticari sırlar, markalar, ticari saygınlık vb. sayılabilir. Altyapı sermayesi de yönetim felsefesi ve süreçlerinden, örgütsel yapı ve kültürden, bilgi altyapısından, bilgi ve ağ sistemlerinden, finansal ilişkilerden, işletme değerleri, stratejileri ve yöntemlerinden vb. oluşur.

İlişkisel sermaye (müşteri sermayesi) müşteriler, hedef pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. İlişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıkları içerir. İnsani, yapısal ve ilişkisel sermayenin oluşturduğu entelektüel birikimin niteliği ve bundan nasıl yararlanılacağı örgütlerin başarıları açısından önem taşımaktadır.

**Yetenek Yönetimi:** 2009 yılında yaşanan kriz sürecinde işletmeleri yoğun rekabet ortamında güçlü

kılan unsurun sahip oldukları insan değerleri olduğu görüldü ve bu da yeni arayışlara yol açacak şekilde iş dünyasında çalışanlara bakışın tekrar tartışmaya açılmasına neden oldu. Yetenek, bir şeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uygulama konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güçtür. Yetenek yönetimi için üstün yetenekleri cezbedecek bir örgüt yapısının ve kültürünün yaratılması, yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması önemlidir.

*Yetenekli insanlar;* kapasitelerini kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye, kariyerlerini geliştirme fırsatlarına, bir başkasının kılavuzluk etmesine ve koçluğuna, iş ve özel yaşam dengesinin kurulmasına, esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamlarına, stratejik olarak yönlendirici liderliğe, sağlık olanaklarına ve harici eşitliği hedef alan tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyarlar. Yetenek yönetimi onların bu ihtiyaçları karşılamaya yönelmelidir.

## İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması sonucu, personel devir hızı yükselir, personelin performansı düşer. İşten çıkarılanların sayısının artmasıyla maliyet yükselir. Endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmenin zeki ve çalışkan yöneticileri olsa da doğru personeli istihdam edip yeterli performans sağlanamazsa, başarısızlık kaçınılmazdır.

İİ< yönetimi, işletme için bir kaldıraç görevi görebilir. Çalışanların desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilir. Böylece İK yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.

## İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları

Günümüzde İK yönetiminin üstlendiği işlevleri dört temel faaliyet alanı içinde gruplandırmak mümkündür:

1. *Örgüt, işler ve insanlar için planlama Yapılması:* Planlama, bir amaç doğrultusunda nelerin, nerede, ne zaman, nasıl, hangi olanaklar kullanılarak ve kim tarafından yapılacağını belirlenmesi sürecidir.
2. *İnsan kaynaklarının elde edilmesi:* Temel işlevler: personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve alıştırmadır. Nitelikli insan gücünün işletmeye çekilmesi için; işe çekmek işe çekmek için de cazibe yaratmak bir imaj oluşturmak ve bu imajı hedef kitleyle paylaşmak gerekir.
3. *İnsan kaynaklarının elde tutulması:* Nitelikli insan kaynaklarının elde tutulabilmesi için adil bir ücret sistemi kurmak, örgütsel bağlılığı artırmak, iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak, endüstriyel ilişkileri sürdürmek, kültürel ve sosyal etkinlikler yapmak gerekir. Bunu sağlamak üzere yerine getirilmesi gereken işler şunlardır; ücretlendirme, örgütsel bağlılığı artırma, iş sağlığını ve güvenliğini sağlama, endüstriyel ilişkileri sürdürme, kültürel ve sosyal etkinlikler yapma.
4. *Bireysel ve örgütsel performansın artırılması:* Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir.

## İnsan Kaynakları ve Komuta Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminden Doğan Sorumlulukları

Yetki, karar verme, çalışanları yönlendirme ve onlara emir verme hakkıdır. Yönetimde komuta ve

Devrimi sonrasında makineleşme artmış, insanlar toplu olarak çalışmaya başlamış, bununla birlikte uzun çalışma saatleri, ağır fiziki çalışma koşulları, yorgunluk, iş kazaları ve hastalıklar nedeniyle insanların zarar görmesine neden olmuştur. İşsiz kalma korkusu, çalışanları koruyacak yasaların olmaması, yeni işlerin de

aynı koşullarda olması nedeniyle insanlar bu koşulları kabul etmek zorunda kalmışlardır.

Fabrika sistemi, istihdamı ve işçilerin gelirlerini yükseltmemiş, çalışma koşullarını iyileştirmemiş ancak temel ürünlerin üretimini artırmıştı. Bu da 19. yüzyılın sonu-20. yüzyılın başlarında işçi hareketlerine yoğunluk kazandırmış, endüstriyel yatırımları artırmış, yurtdışına sermaye ihracını başlatmış, işçi ve işveren ilişkilerini sertleştirmiş ve büyük grevlerin meydana gelmesine kurmay yetki birbirinden ayrılır. Komuta yöneticiler, örgütün temel amacıyla doğrudan ilgili faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunanlardır. Kurmay yöneticiler ise işletmenin temel amacıyla dolaylı ilişkisi bulunan faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunmayan yöneticilerdir. Bir işletmedeki yöneticilerin tümü aynı zamanda İK yöneticisi olarak kabul edilir.

**Komuta Yöneticilerinin İK Yönetimi Sorumlulukları:** Doğru insanları seçmek ve doğru işlere yerleştirmek, yeni personeli işe alıştırmak, personeli yeni yapacağı iş için eğitmek, her personelin iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek, iş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerini geliştirmek, işletmenin politikalarını ve prosedürlerini belirlemek ve açıklamak, işçilik maliyetlerini kontrol etmek, her bireyin yeteneklerini geliştirmek, sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek, personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek.

**İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sorumluluğu:** İK yöneticilerinin komuta ve kurmay yönetici, danışman, fonksiyonel uzman, fonksiyonel yetkili, stratejik ortak ve personel savunucusu gibi pek çok rolü ve sorumluluğu vardır.

**Komuta Yöneticileri ile İK Yöneticilerinin Ortak Sorumlulukları:** İK yönetimiyle ilgili tüm faaliyetler yerine getirilirken komuta yöneticileri ile İK yöneticileri tam bir iş birliği içinde çalışmalıdır.

Ancak komuta yöneticileri ile İK yöneticileri arasında görülebilen çatışmalar;

- Yüklendikleri görevlerin farklı olmasından,
- Farklı teknik dil kullanmalarından,
- Eğitim farklılıklarından,
- İK yöneticilerinin devamlı olarak varlıklarını haklı göstermek çabası içinde olmalarından,
- İK yöneticilerinin yetkilerini genişletme,
- Komuta yöneticilerinin de yetkilerini koruma eğilimlerinden,
- Komuta yöneticilerinin İK yöneticilerinin uzmanlık bilgisinden yeterince yararlanamamalarından,
- İK yöneticilerinin terfilerinin komuta yöneticilerinin onayıyla gerçekleşmesi nedeniyle kendilerini emir-komutanın baskısı altında hissetmelerinden.
- İK yöneticilerinin üst yönetime yakın olmalarından,
- İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmamalarından vb. kaynaklanmaktadır.

Söz konusu çatışma nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla bazı öneriler yapılabilir. Bu öneriler; komuta ve İK yöneticilerinin birbirlerini anlamalarını sağlamak için eğitilmeleri, aralarında iyi bir haberleşme sisteminin kurulması, rotasyon yapılması, İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçları konusunda komuta yöneticisiyle ortak sorumluluk üstlenmeleridir.

İnsan Kaynakları  
Yönetiminde Başarılı Olmak için Odaklanılması Gereken Alanlar

**İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevresel Unsurların İzlenmesi:** İK yönetiminde



başarılı olabilmek için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi gerekir. Bunlardan en önemlisi küreselleşme, dünyanın politik, ekonomik, sosyolojik ve kültürel yapısında önemli değişiklikler yaratan bir olgudur.

Günümüzde rekabetin yoğunluğu nedeniyle işletmeler örgütsel yapılarını ve kültürlerini yeniden yaratma yoluna gitmişlerdir. Bunun için de yeni İK yönetimi politikaları, stratejileri, sistemleri ve programları gerekmektedir.

Teknoloji işlerin yapısını ve çalışma biçimlerini değiştirmiştir. Günümüz çalışma yaşamına katılanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, etnik ve dinsel kökenleri, temel değerleri ve yaşam felsefeleri farklılaşmıştır. Bir temel unsur da kuşaklar arası farklılıklarıdır. Bu gelişmelerin etkisiyle işletmeler yönetim şekillerini değiştirmişler geleneksel örgüt biçimi yerini daha az katlı daha basık örgüt biçimlerine bırakmıştır.

**Uzun Vadeli ve Stratejik Bir Yaklaşımın Benimsenmesi:** İK yönetimi aylık uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşımı benimsemektedir. İşletmelerin personelini seçerken bugünün yanı sıra 5 ya da 10 yıl sonraki ihtiyaçlarını dikkate almaları; eğitim programlarını tasarlarken işletmelerinin ihtiyaçları üzerinde odaklanmaları; ücret ve teşvik programlarını hazırlarken işletme için değer taşıyan nitelikli insanları cezbetmeyi ve elde tutmayı amaçlamaları gerekir. İK'daki uygulamaların ve yatırımların etkileri kısa sürede görülememektedir. Satış, kârlılık ve üretim gibi sonuçlara yansımaları ve doğrudan ve somut olarak ölçülememesi nedeniyle işveren için sabır göstermek zor olmaktadır.

Stratejik yaklaşım benimseyen bir İK yönetiminin spesifik işaretleri şunlardır: İşletme için önemli bir bölüm olduğunun bilinciyle işletmenin temel sorunlarıyla ilgili kararlara katılır. Tüm personel için en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde örgütlenmiştir. Ayrıca reaktif değil, proaktif bir ekip oluşturmuştur. Örgütün stratejik ihtiyaçlarına odaklanmış bir İK vizyonuna ve örgütünkilerle uyumlu bir felsefeye, misyona ve değerlere sahiptir. Örgütsel stratejilerle bütünleştirilmiş İK stratejilerine, İK politikalarına sahiptir ve uygulamaların tümünü bu doğrultuda yapar.

**Ahlaki Politikaların ve Davranışların Sürdürülmesi:** *Ahlak:* İnsanların toplum içinde uymaları gereken kuralları ve ilkeleri belirler.

*İş Ahlakı:* Uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar çalışanların aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, işletme ile diğer işletmeler arasında ve işletme ile alış verişte bulunanlar ya da diğer çevresel unsurlar arasında olabilir. İK yönetiminin ahlaki politikaları ve davranışları şunlardır:

- Sağlık ve güvenlikle ilgili tüm önlemleri dikkatli bir şekilde almak, potansiyel olarak tehlike yaratan çalışma koşulları hakkında personeli bilgilendirmek, stresle ilgili hastalıklar konusunda sorumluluk almak,
- İşe alma sırasında doğru ve samimi davranmak,
- Geçerli ve güvenilir olmayan ve ayırım yaratan seçme, değerlendirme ve terfi ettirme sistemlerini kullanmaktan kaçınmak.
- Adil ücret sağlamak,
- Personel için seslerini duyurabilecekleri prosedürleri kurmak ve haklarını elde etmeleri için bir sendika çatısı altında yasal olarak örgütlenmelerini sağlamak ve
- Disiplin ya da iş gücünü azaltma durumundaki işten çıkarmalarda ve diğer bazı durumlarda adil politikalar izlemek.

İK yöneticileri,

- İşe alıştırma programları,



- Eğitim programları,
- Ahlaki davranış ve neden olmuştur. Bir örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün ilk örneği 1800'lü yılların ikinci yarısında kurulun "Refah Sekreterliği" (sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sekreterliği) refah ve sendikal hareketin önem kazanmasıyla başlamış ayrıca işletmelerde refah sekreterliğine ilave olarak personel uzmanı istihdam edilmiştir.

**İnsan Gücü Yönetimi:** İnsan gücü/iş gücü, genel olarak bilfiil üretim faaliyetlerine katılan çalışanları tanımlayan bir kavramdır. Bu tanım emek/kasgücü temeline dayalı sanayileşmenin ilk dönemlerine aittir. Bu dönemde işverenlerin en çok ilgilendikleri konu az kaynakla, daha çok çıktı üretmek (verimlilik) üzerinedir. Ancak bu sürdürülebilir olmamıştır.

- Disiplin sistemi yoluyla örgütteki ahlaki politikaların ve davranışların sürdürülmesini sağlayabilirler.

### **İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçlarının Değerlenmesi:**

İşletmeler sayısal verilerle yönetildikleri için her bölümün işletmenin genel sonuçlarını ne kadar etkilediğinin sayısal olarak ölçülebilmesi ve yaratılan değer kanıtlanabilmesi gerekir. İK işlevinin performansını ölçebilmek için şu temel soruların sorulması gerektiği söylenebilir: İK uygulamalarının müşterileri durumunda olanlar ya da İK uygulamalarından çıkarı bulunanlar (yöneticiler, yönetici olmayan personel, sendikalar, dış müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.) bu İK uygulamalarının performansı ile ilgili ne düşünmektedirler? İK uygulamaları örgütsel performansa beklenen katkıyı sağlamakta mıdır? İK uygulamaları sonucunda elde edilen parasal fayda ne kadardır? vb. Kıyaslama (benchmarking) İK yönetimi işlevinin performansı ölçülürken İK uygulamalarının başka işletmelerin İK uygulamalarıyla karşılaştırılmasıdır.

Kıyaslamadan sağlanabilecek yararlar şunlardır: Bir örgütün. İK uygulamalarını diğer örgütlere göreceli olarak nasıl sunduğunu anlamaya, diğerlerinin başarılarından ve hatalarından ders alınmasına, değişimi motive edici bir araç olarak hizmet etmesine, değişimin yönünü ve önceliklerini belirlemeye yardımcı olur. Örgütsel körlük probleminin üstesinden gelmeye yardım eder. Çünkü örgüt içinde yaşayanlar sorunun farkına varamazlar. Bu nedenle kıyaslamadan temel felsefesi, "bir şeylerin yanlış olduğunu bilmiyorsanız, onları düzeltemezsiniz'dir. Bir örgütün kendi uygulamalarını diğerlerinininkilerle karşılaştırma süreci boyunca örgütün kendi uygulamalarındaki eksiklikleri fark etmesi ve problemi azaltmanın yollarını öğrenmesi daha kolaydır.

### **İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı**

**İşletmenin Genel Örgüt Yapısı İçinde İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri:** İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısının nasıl olacağını etkileyen faktörler arasında;

- Üst yönetimin insana bakışını
- Örgütün kültürü,
- Örgütün büyüklüğü,
- Coğrafi yerleşimi,
- Faaliyetlerin yapısı,
- Çalışanların niteliği ve
- Sendikalaşma durumu sayılabilir.

Bir örgütte etkili bir İK yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün üst düzey yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gerekir. Çünkü İK konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek,

stratejileri formüle etmek, politikalar oluşturmak vb. örgütü bir bütün olarak, tepeden görebilmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle İK yönetimi işlevi üst düzey yönetimdeki bir kişi tarafından yerine getirilmelidir. Bu kişi genel müdür, koordinatör ya da bir genel müdür yardımcısı olabilir. İK bölümü de kaliteden sorumlu genel müdür yardımcısıyla birlikte çalışmaktadır; çünkü kalite insanlarla elde edilir.

**İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi:** İşletme üst düzey yönetimi planlama, İK'larını elde etme vb. faaliyetlerin hangisine daha çok önem ve öncelik verdiğine bağlı olarak alt birimler/bölmeler oluşturacaktır. İK bölümlerinde kaç kişi çalışacağı belirleyen en önemli faktör işletmede çalışan sayısıdır. Buna göre işletmenin çalışan sayısı arttıkça İK bölümü de büyüyecektir. Genel kabul gören bir oran 1:100'dür. (100 personele bir İK uzmanı istihdam edilecektir.)

Bir başka soru İK bölümlerinde hangi pozisyonların bulunacağıdır. İK bölümlerinde;

- İK üst düzey yönetimi,
- İK yöneticisi,
- İK uzmanları ve
- İK destek personeli çalışır.

İK yöneticisinin girişken, kendini geliştirmeye açık, dışa dönük, empati özelliği gelişmiş ve çalışma disiplini yerleşmiş bir kişilik yapısına sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir hafızaya, muhakeme yapma ve farklı fikirler geliştirebilme yeteneği gibi zihinsel özelliklere sahip olmasının yanı sıra duygu ve düşüncelerini sözlü, sözsüz ya da yazılı ifade edebilme ve dinleme yeteneği bulunmalıdır. İnsanları etkileme ve yönlendirme gücüne sahip, güvenilir, objektif ve tarafsız bir kişi olmalıdır. Ayrıca günümüzde İK profesyonellerinden, çalıştıkları örgütte insan kaynakları bir rekabet avantajına dönüştürebilmeleri ve örgütün stratejik yönlendirilmesine katkıda bulunabilmeleri beklenmektedir. Bu geniş kapsamlı rol için sahip olunması gereken kritik yetkinliklerin başında işletmecilik bilgisine ve yeteneğine sahip olmak gelmektedir. İK yönetimiyle ilgili teknik bilgiye ve uygulama becerisine sahip olmalıdır. Ayrıca değişim sürecini yönetme bilgi ve yeteneğine sahip olmalıdır. Problemleri daha geniş sistemler kapsamında ele almaları, vizyon oluşturmaları rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlemeleri, yaratıcılığı teşvik etmeleri, güveni sağlamaları ve çevresel koşulları dikkate alarak proaktif olmaları gerekmektedir. İK bölümü ekip olarak çalışmalıdır. Aynı eğitimi ve niteliklere sahip ancak farklı alanlarda bilgi ve becerisi bulunan uzmanlardan oluşan ekiplerin, kontrol işlevinin yanı sıra geliştirilmesine de önem verilmelidir. Bu yapıdaki İK bölümünün iç örgüt yapısındaki hiyerarşik kademe sayısı en fazla iki olmalıdır.

**Personel Yönetimi:** Üretimde makinelerin kullanılmasıyla pazarlama ve finansman önem kazanmış; çalışanlar maliyet unsuru olarak görülmüştür. İşletmenin sahip ya da sahipleri dışında genel müdürü, müdürü, şefi, memuru, işçisi, teknisyeni, kapıcısı vb. (bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes) personel olarak tanımlanır. Personelin alt kavramları vardır:

- İşçiler (mavi yakalılar,-iş görenler) fiziksel güçleriyle çalışarak (doğrudan üretim ve dolaylı üretim, bakım-onarım temizlik vb.) üretim yaparlar ve *nitelikli, yan nitelikli ve niteliksiz* olarak gruplandırılabilirler.
- Üst düzey eğitime sahip yeni bilgi ürünlerini üreten grup bilgi işçileridir (altın yakalı).
- Diğer gruplar ise teknik işlerde çalışanlar (açık mavi ya da gri yakalılar), büro personeli (beyaz yakalılar), yine beyaz yakalı grupta yer alan yöneticilerdir.

Personel bölümleri ilk kurulduklarında temel görevleri istihdama ilişkin kayıtları tutmak, istihdam ilişkilerini sağlamak ve sürdürmektir.

1920'lere kadar uzmanlık alanı olarak görülmeyen personel yönetimi, daha sonraları personel için sosyal tesislerin hazırlanmasını, personel şikayetlerinin dinlenmesini ve çözülmesini sağlayan kulüpler kurulmuştur. Daha sonraları işletmeyi koruma, yangından koruma, telefon, danışma ulaştırma vb. görevler de bu bölümün sorumluluğuna verilmiştir. 1930'lu yıllarda sendika yasasıyla beraber işe alma, atama, terli,

nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevleri bu bölüme verilmiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın olumsuz etkilerine maruz kalan çalışanların verimini yükseltebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışılmış ve uygulamalar yapılmıştır. Bunların etkisiyle ücret adaleti sağlanmış, yan ödemeler popüler olmuş ve refah sekreterlerinin rolü endüstriyel ilişkiler fonksiyonuna eklenmiştir. Örgütler sağlık ve güvenlik, eşit istihdam fırsatı yaratma, emeklilik hakları sunma, çevre ve çalışma yaşamının kalitesini artırma alanlarına odaklanan yeni düzenlemelerle karşılaştılar. Yeni düzenlemeler genellikle önemli bir kağıt ve kırtasiye işi gerektirmekle birlikte ve bu işlemler personel yöneticilerinin görev alanına girmiş bu da beraberinde bu alanda uzmanlaşmayı getirmiştir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi:**

1980'lerden itibaren işletmeler arası rekabette en önemli unsur insandır. Bu durumun farkına varılmasıyla İnsan Kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık olduğunun anlaşılmasıyla işletmelerde etkili İK yönetimi uygulamalarına başlanmıştır.

İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceği faaliyetlerine odaklanır. Bu faaliyetlerin tümü, işletmenin tüm hedeflerine ulaşmasını, çalışanların ihtiyaçlarının beklentilerinin karşılanmasını ve işletmenin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlayacak şekilde planlamalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Ayrıca insan odaklı bir kültür olmalıdır. İK yöneticileri diğer bölümlere danışmanlık da yaparlar. Personel yönetimi ile İK yönetimi arasındaki farklar:

- Personel yönetimi çalışanları “maliyet” unsuru olarak,
- İK yönetimi insanları “geliştirilmesi gereken kaynak” olarak görür.
- Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin işleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütme eğilimindedir.

Personel yönetimi bir uzmanlık fonksiyonudur. İK yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur. İK yönetiminde kendi bölümündeki insanları yönetme konusunda komuta yöneticilerinin rolleri önemlidir.

Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptirler. İK yönetimi, çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.

Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma, seçme, eğitme, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize