İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

İÇİNDEKİLER

- İKY'nin Tanımı
- İKY'nin Önemi
- Personel Yönetiminden İKY'ye
- İKY'nin Amaçları
- İKY'nin Faaliyetleri
- İKY Politika ve İzlekleri
- İKY'nin Çıktıları
- İK Biriminin Örgütlenmesi
- İKY'de Sorumluluk
- İK Biriminin Rolleri

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İnsan Kaynaklarını yönetmenin nedenlerini açıklayabilecek,
  - İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını tanımlayabilecek,
  - İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkı ortaya koyabilecek,
  - İnsan kaynakları yönetiminin sorumluluklarını belirtebilecek,
  - İnsan kaynakları bölümünün örgütlenmesini ve rollerini anlayabileceksiniz.

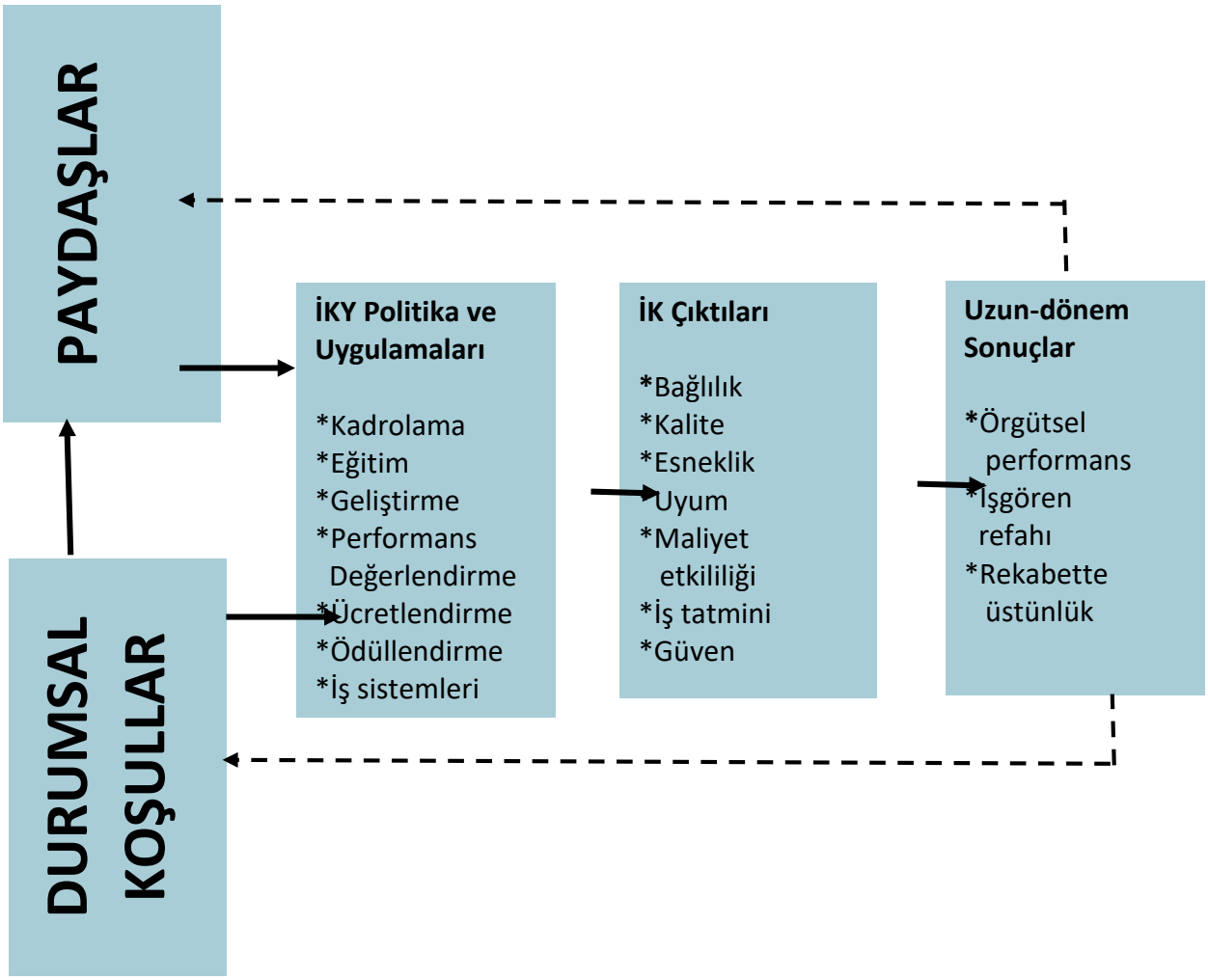
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

ÜNİTE 1

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


PAYDAŞLAR
DURUMSAL KOŞULLAR
İKY Politika ve Uygulamaları
*Kadrolama
*Eğitim
*Geliştirme
*Performans Değerlendirme
*Ücretlendirme
*Ödüllendirme
*İş sistemleri
İK Çıktıları
*Bağlılık
*Kalite
*Esneklik
*Uyum
*Maliyet etkililiği
*İş tatmini
*Güven
Uzun-dönem Sonuçlar
*Örgütsel performans
*İşgören refahı
*Rekabette üstünlük

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler, yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte ve varlıklarını korumaya çalışmaktadırlar. Küreselleşme süreci, rekabeti ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşımıştır. Bu süreç aynı zamanda, toplumların yapısında, uluslararası ilişkilerde ve ticarette önemli değişimlere neden olmuştur [1]. Bu bağlamda; sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmiş, iletişimde ve bilgi teknolojilerinde önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bunun yanı sıra ulaşım olanakları artmış, ülkeler arasındaki gümrük duvarları yıkılmış, sermayenin ve hatta iş gücünün sınırlar arasında dolaşımı kolaylaşmış ve dolayısıyla uluslararası ticarette liberalleşme hareketleri söz konusu olmuştur. Aynı zamanda dünya çapında bankacılık ve sigortacılık faaliyetleri ortaya çıkmış, insan hakları konusunda gelişmeler yaşanmış ve değişimler meydana gelmiştir.

Kuşkusuz değişim günümüzde daha hızlı bir şekilde devam etmektedir. Bu değişimin sonucunda işletmeler, değişen çevreye uyum sağlayabilmenin yanı sıra ulusal ve uluslararası rekabette sürdürülebilir üstünlük elde edebilmek için yeniden yapılanma, sürekli yenilenme, müşteri ihtiyaç ve beklentilerine daha hızlı cevap verme ve yenilik yapma gereği ile karşı karşıya kalmışlardır. Her şeyden önce işletmeler (firmalar-şirketler) böyle bir ortamda işletmeyi geçmişe nazaran daha etkin yönetilebilmek ve insanların yönetimine ağırlık vermek durumundadır.

İnsanların yönetimi önemli olmakla birlikte, istihdam edilen iş gücünün niteliği değişmekte, eğitim düzeyi yükselmekte, daha fazla kadın iş gücüne katılmakta, farklı etnik kökenlere sahip olanlar bir arada çalışmakta, çalışanların istek ve ihtiyaçları değişmekte, üretim işçiliğinden bilgi işçiliğine dönüşüm gerçekleşmektedir.

Değişimler aynı zamanda, yeni örgüt yapılarını ortaya çıkarmış ve bu yapıların klasik olanlara göre dinamik, esnek, beceri odaklı, takım esasına dayalı, katılımcı, müşteri odaklı bir özelliğe sahip olduğu görülmüştür [2]. İşte bu değişimler veya yeni iş dünyası tablosu, insan kaynakları yönetimini ön plana çıkarmış, yeni çalışma şekillerini ve ilişkilerini, yeni sistemleri, yeni insan kaynakları stratejilerini ve uygulamalarını zorunlu kılmıştır.

Söz konusu gelişmelerin ön plana çıkardığı insan kaynakları yönetimi (İKY), örgütlerde insanların yönetimi amacıyla geliştirilen bir disiplindir. İKY, insan sermayesi yönetimi, bilgi yönetimi, örgüt geliştirme, iş gören tedariki ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret ve ödül yönetimi, endüstri ilişkileri, iş gören sağlığı ve güvenliği, iş gören refahı gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faaliyetler, *işletmenin stratejisiyle uyumlu ve birbiriyle bütünleşmiş insan kaynakları (İK) stratejilerine dayandırılmaktadır* [3].



İKY, örgütlerde insanların yönetimi amacıyla geliştirilen bir yönetim disiplinidir.

Yukarıda belirttiğimiz gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan İKY'nin yapısı, tanımı, önemi, tarihsel gelişim süreci, faaliyetleri, çıktıları, İK işlevinin örgütlenmesi, sorumlulukları ve rolleri bu ünitede ele alınacaktır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI

1980'lerin başlarında kullanılmaya başlanan ve günümüze kadar popülerliğini sürdüren insan kaynakları yönetimi (İKY) kavramı, araştırmacıların bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu nedenle evrensel bir tanıma ulaşılamamıştır. Genel anlamda İKY, bir örgütte örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, insan yeteneğinin etkili ve etkin kullanımını temin edecek biçimsel bir sistemin tasarlanmasıyla ilgilidir.

Başka bir tanım Storey tarafından yapılmıştır. Ona göre İKY, bir seri kültürel, yapısal ve personel tekniklerini kullanan, yüksek derecede bağlılık duygusuna ve yeteneklere sahip iş gücünün stratejik olarak konumlandırılması vasıtasıyla rekabetçi üstünlük elde etmeye uğraşan istihdam yönetimine farklı bir yaklaşımdır [4].

Görüldüğü gibi İKY, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik, insanların yönetimidir. Nitekim Boxall ve arkadaşları İKY'yi basitce şu şekilde tanımlamıştır: İKY, İnsanların istihdam edildiği herhangi bir örgütteki temel bir faaliyettir ve arzu edilen sona doğru işin ve insanların yönetimidir [5]. Burada arzu edilen ve son olarak vurgulanmak istenen, örgütsel amaçlar ve stratejilerdir. Nitekim Buchanan ve Huczynski de İKY'yi, örgütsel stratejiyi desteklemek amacıyla personel politikaları paketini oluşturma gereğini öngören bir stratejik yaklaşım olarak açıklamaktadırlar [6].

Başka bir bakış açısına göre ise İKY, üstün nitelikli iş görenleri örgüte çekmek, geliştirmek, motive etmek ve örgütte kalmalarını sağlamak için ifa edilen faaliyetlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır [7].

Öte yandan İKY, bazı akademisyenler tarafından personel yönetimine çağdaş bakış açısı olarak nitelendirilirken, bazı akademisyenler tarafından insanları yönetmeye geleneksel uygulamalara göre önemli derecede farklı olan yeni bir yaklaşım olarak nitelendirilmektedir [8].

Bu tanımlar dışında M. Armstrong getirdiği tanımla İKY'yi; örgütlerde çalışan insanların istihdamına, geliştirilmesine ve refahına yönelik stratejik, bütünleşik ve uyumlu bir yaklaşım olarak ifade etmektedir [3].

Daha kapsamlı bir tanım ise Watson tarafından yapılmaktadır [9]:

"İKY, bir kuruluşun varlığını sürdürmesini mümkün kılacak şekilde insanların iş görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla iş sözleşmesinin tarafı olarak çalıştıkları firmaya kattıkları çabaların, bilginin, yeteneklerin ve bağlılık davranışlarının yönetsel kullanımıdır."

Yukarıda yer verilen tanımlamalardan yola çıkarak insan kaynakları yönetiminin ne olduğu şu şekilde ortaya konulabilir:

"İKY, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını artırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye, onların ihtiyaç ve

isteklerini karşılamaya ve refahlarını artırmaya yönelik bir yaklaşımdır. *İKY, insanların ve istihdam ilişkilerinin yönetimiyle ilgili her şeydir"* [10].

İKY, örgütlerde çalışan insanların istihdamına, geliştirilmesine ve refahına yönelik stratejik, bütünleşik ve uyumlu bir yaklaşımdır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Günümüzde büyük küçük tüm iş örgütleri, oldukça yüksek düzeyde rekabet ortamında faaliyette bulunmaktadırlar. Bu örgütler ulusal düzeyde faaliyette bulunsalar bile, çokuluslu şirketler gibi kendilerini küresel rekabetin içinde bulmaktadır. Yüzbinlerce küçük, yeni firma pazarlara girmekte, pazar paylarını artırmaya çalışmaktadır. Öte yandan dünya çok hızlı teknolojik gelişmelere tanık olmakta, bu gelişmelere uyum gösterme gereği ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda ekonomik, yasal, politik ve sosyal realiteler söz konusu olmaktadır. Dahası *insanların değerleri değişmekte, eğitim düzeyleri yükselmektedir. Her şeyden önce müşteriler düşük fiyatla, yüksek kalitede mal ve hizmet talep etmektedirler.*

Böyle bir ortamda iş örgütlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, pazardan daha fazla pay alabilmeleri, verimliliklerini artırabilmeleri bir şeyleri çok farklı yapmalarını gerektirmektedir. *Bir şeyleri farklı yapan işletmeler başarılı olmaktadır*. İşte bu tür örgütlerin özellikleri Tablo 1.1'de belirtilmiştir. Burada İKY'nin etkileri büyüktür. Bir örgütün bu özelliklere sahip olması, diğer bir ifade ile başarılı olması, insan kaynaklarının etkili kullanılmasıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişimlerinden yararlanılmasıyla mümkündür. Bu nedenle insan kaynakları örgütün en önemli değeridir.

İnsan sermayesi, bir örgütün tüm çalışanlarının örgüte beraberinde getirdikleri ve sonradan geliştirdikleri bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin, kapasitelerinin vb. toplam değeridir.

Tablo 1.1 Başarılı Örgütlerin Özellikleri

BAŞARILI ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ
• Küresel olma
• Organik yapıya sahip olma
• Yatay iletişime ağırlık verme
• Kendi kendini yöneten takımlar oluşturma
• Çevrenin istemlerine daha hızlı cevap verebilme
• Yenilik yapmada daha hızlı davranabilme
• Üst düzeyde insan ve sosyal sermayeye sahip olma
• Esnek insanları istihdam etme
• Müşterilerle dostça ilişkiler kurma ve sürdürme
• Örgütte ve müşterilerde olumlu duygular yaratma
• Etik kurallara uygun davranma
• Çevreye karşı duyarlı olma
• Çeşitliliği yönetme yeteneğine sahip olma

Örgüt, insan kaynakları olmadan hiçbir işlevini yerine getiremez. Yani, *işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, onların etkin bir insan gücüne sahip olmasına bağlıdır.* Bu güç, örgütlerin entelektüel sermayesinin bir unsuru olan insan sermayesidir. İnsan sermayesi, bir örgütün tüm çalışanlarının örgüte beraberinde getirdikleri ve sonradan geliştirdikleri bilgilerinin, becerilerinin, yeteneklerinin, kapasitelerinin, deneyimlerinin ve motivasyonlarının toplam değeridir. Bu değer ekonomik anlamdadır. Kuşkusuz insan sermayesi yanında, sosyal sermaye de belirttiğimiz gücün etkinliğinde rol oynar.



İKY uygulamaları, özellikle bir firmanın rekabetçi stratejisiyle uyumlu olduğunda, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamada yardımcı olabilir.

Sosyal sermaye insan sermayesiyle yakından ilişkilidir ve bireyler arasındaki biçimsel olmayan eşgüdümün, işbirliğinin, iletişimin ve yeniliğin diğer bir ifadeyle, güven verici ilişkilerin değerini yansıtır [11]. Kısaca İKY, örgütteki insan sermayesini ve sosyal sermayeyi destekleyerek ve geliştirerek sürdürülebilir bir rekabet gücü kazandırmaktadır. Örgütler için bu kadar önemli olan insan kaynağının etkili yönetimi, 1980'lerin başlarında geliştirilen yeni bir düşünce tarzını ortaya koyan "insan kaynakları yönetimi" ile sağlanmaktadır.

İKY kapsamında oluşturulan iş gören temininde seçici davranma, kapsamlı eğitim, durumsal ücretlendirme, performans değerlendirme gibi politika ve uygulamalarla bir firmanın şimdiki ve gelecekteki iş görenlerinin bilgisi, becerileri ve yetenekleri iyileştirilebilir, onların motivasyonları artırabilir, sorumluluklarını yerine getirmeyenler azaltabilir ve nitelikli iş görenlerin örgütte kalmaları sağlanabilir [12]. Öte yandan İKY uygulamaları özellikle bir firmanın rekabetçi stratejisiyle uyumlu olduğun zaman sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kaynağı yaratmada yardımcı olabilir [13].

Görüldüğü gibi seçici personel temini, kapsamlı eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme konularındaki İKY politika ve uygulamalarıyla iş görenlerin bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmekte; iş güvencesi ve durumsal ücretlendirme uygulamalarıyla çaba ve motivasyonları, dolayısıyla bağlılıkları artırılmakta ve bilgi paylaşımı, çalışan katılımı, kendi kendini yöneten takım çalışmaları ve güçlendirme ile çalışanlara esneklik ve yaratıcılık kazandırılmaktadır. Tüm bunların sonucunda yüksek örgütsel performansa ulaşılabilmektedir.

PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan Endüstriyel Devrim, 19. ve 20. yüzyıllarda Avrupa ve Amerika'ya da yayılmıştır. Endüstriyel Devrim'in ortaya çıkardığı fabrika sistemi ve kitle üretimi, üretim sistemlerini ve ilişkilerini radikal bir şekilde değiştirmiştir. Aynı zamanda kitle üretimi sayesinde birçok ürünün üretiminde artışlar olmuş, bu ürünler, ulaşım imkânlarındaki gelişmeler nedeniyle Avrupa ülkelerinin yanı sıra, Uzakdoğu ülkelerine de ihraç edilmeye başlanmıştır. Liberalizmin söz konusu olduğu bu dönemde işverenler, çok büyük kazançlar elde ederlerken işçiler çok kötü çalışma koşullarında çalışmak mecburiyetinde

kalmışlardır. Uzun çalışma saatleri ile çok düşük ücretler ve bu durumun neden olduğu diğer olumsuz koşullar, sosyal politika sorunları yaratmıştır.

1900'lerden önce sosyal politika sorunlarına çözüm getirme ve özellikle işçilerin yaşamlarını iyileştirme, reformistlerin ilgisini çekmiştir. Bu bağlamda bazı düşünürler, işçilerin olumsuz çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik radikal görüşler ortaya koymuşlardır. Öte yandan Robert Owen gibi az sayıda da olsa bazı işverenler işçiler lehine düzenlemeler yapmışlardır. İşçiler de çalışma koşularının iyileştirilmesi için örgütlenme ve grev yapma hakkını elde etmek için mücadele etmişlerdir. Bu gelişmeler sonucu devletler, işçilere örgütlenme hakkını tanıyarak sendikaların kurulmasına olanak sağlamıştır. 1900'lü yılların başlarında sendikal hareket güç kazanmış, çalışanlar yeni haklar elde etmişlerdir.

Bununla birlikte Yönetim biliminin kurucularından kabul edilen Frederick W. Taylor ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan bilimsel yönetim çalışmaları 1885 yılında başlamıştır. Bu çalışmalar, işleri daha etkin yapmanın, böylece verimliliği artırmanın yollarını ortaya koymuştur.

1900'den kısa bir süre önce İKY, uzmanlaşmış bir işlev olarak örgütlerde biçimsel bir şekilde görülmeye başlanmıştır. O zamana kadar personelle ilgili tedarik, seçim, eğitim, ücretlendirme gibi çoğu kararlar amirler tarafından verilmiş olup örgütler büyüdükçe pazarlama, finans gibi birçok yönetsel işlevin yanında, personel işlevi de uzmanlar tarafından ifa edilmeye başlamıştır.

Diğer taraftan özellikle sendikal hareketin güç kazanması yanında, iş yerlerinde verimliliğin artırılması isteği sonucunda fabrikalarda işçilerin refahını sağlamaya yönelik Refah Sekreterlikleri kurulmuştur. I. Dünya Savaşı'nın başlamasından itibaren çoğunlukla kadınların görev yaptıkları refah sekreterliklerinde ki görev alanları; rekreasyonel olanakların, personel yardımlarının ve tıbbi yardımların sağlanması gibi konuları içermiştir. Daha sonraları işletmelerde refah sekreterliğine sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği alanları dâhil edilmiş, çeşitli türde personel uzmanı istihdam edilmiştir [14]. Bazı işletmeler iş gücü bölümleri kurmuşlardır. Örneğin ABD'de 1890'larda National Cash Register Company ilk personel ofisini açmıştır. Bu ofis, sendikalı işçilerin şikâyetlerini cevaplandırma görevinin yanında, çalışma koşullarını ve ücret politikalarını izlemiştir. Yine ABD'de 1871 yılında iş değerlemesi çalışmaları başlatılmış, 1900'lerde bugün İKY'nin önemli konularından biri olan iş analizi ve iş sınıflandırma çalışmaları yapılmıştır [15].



Personel yönetimi iş görenlere maliyet unsuru olarak bakar. İKY ise onları değerli bir kaynak olarak kabul eder.

Bu gelişmeler yanında Frank ve Lillian Gilbreth gibi araştırmacıların çalışmaları, iş tasarımı ve etkinliğini ele almıştır. 1920'lerin ortalarında Hawthorne araştırmaları, iş gruplarının işçiler üzerinde bireysel açıdan etkili olduğunu ortaya çıkarmış, bu çalışmalar endüstride işçi danışmanlığının ve testlerin kullanımını sağlamıştır.

1930'larda sendikaların büyümesine neden olan birkaç önemli iş kanunu yürürlüğe girmiştir. 1940-1950'lerde ise işçi sendikalarının gücünün yükselişini takiben toplu pazarlık ve işçi-işveren ilişkilerinin önem kazanması, birçok örgütte personel alanlarının sorumluluklarını genişletmiştir. Ücret ve emeklilik kayıtlarını

tutma, hissedar ziyaretlerini düzenleme, okul ilişkilerini yönetme ve işletme pikniklerini organize etme gibi faaliyetler Personel Bölümünün başlıca rolleri arasına girmiştir.

1950'lerin başlangıcından itibaren Personel Yönetimi daha fazla profesyonelleşmiş, Personel Yöneticiliği bir meslek olarak tanınmaya başlanmıştır. Batı ülkelerinde çoğu büyük işletmeye Personel Direktörleri atanmış, geçmişe nazaran daha geniş görev alanına sahip bu bölümlerde uzmanlar istihdam edilmeye başlanmıştır.

Örgütlerde operasyonel bir rol üstlenen Personel Yönetimi birimi, çalışanlarla ilgili dosya düzenleme, kayıt tutma yanında personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüller, sendika-yönetim ilişkileri dâhil olmak üzere, bir örgütün insan ihtiyaçlarıyla ilgili faaliyetlerini koordine eden bir işlev haline gelmiştir [11]. İşlevleri 1970'lerde gittikçe artsa da, *Personel Yönetimi örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlamasına katkıda bulunacak yaklaşıma sahip değildir.*

1960'lardan 1980'lere kadar: 1960'ların ve 1970'lerin sosyal kanunlarından kaynaklı artan yasal gereklilikler ve sınırlamalar bu bölümleri etkili değişikliklere zorlamıştır. Aynı zamanda yönetim bilimi alanında yapılan çalışmaların etkisiyle örgütler, otomasyonun ve iş tasarımının işçi verimliliğine etkisi konusundaki ilginin bir sonucu olarak, iş gören katılımı ve işin niteliği gibi konularda yeni bir bakış açısı kazanmıştır [16].

Çalışanları bir maliyet unsuru olarak gören, bürokratik ve günlük işlerle uğraşan personel yönetimi anlayışı, değişmek durumunda kalmıştır. Nitekim insanların rekabet üstünlüğü elde etmesindeki rolünü ve önemini ortaya koyan yeni düşünceler ve yaklaşımlar, özellikle düşük fiyat ve yüksek kaliteyle ABD'li şirketlerin karşısına çıkan Japon şirketlerinin ve diğerlerinin artırdığı uluslararası rekabet, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, 1970'lerin başlangıcından itibaren işletmelerin stratejik yönetim anlayışını benimseyip uygulamaya başlaması ve insan kaynaklarına bir sermaye unsuru, bir stratejik kaynak olarak önem verilmesi gibi gelişmeler ortaya çıkmıştır [17].

Öte yandan insanların eğitim düzeylerinin yükselmesi, daha yüksek yaşam standartları, işe karşı tutumlar, yasal düzenlemeler, rekabet dünyasına farklı ülkelerden yeni ve güçlü rakiplerin girmesi gibi değişiklikler, örgütleri insanları kullanmada daha karmaşık duruma sokmuştur. Bunun sonucu olarak personel yönetimi, modern örgütlerin ihtiyaçlarını daha etkili olarak karşılamak için kendisini, yeni bir anlayış olan İKY'ye dönüştürmüştür.



İKY anlayışı 1980'lerin başlarında ortaya konmuştur.

Bu anlayış 1980'lerin başlarında ortaya konmuş, kavram olarak kullanılmaya başlanmış ve kısa zamanda örgütlerde İKY politika ve uygulamalarına yer verildiği görülmüştür. 1980'lerde İKY'nin stratejik rolü önem kazanmaya başlamış, bu rol 1990'larda da artarak devam etmiştir. Bu süreçte kadrolama, eğitim geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme yanında çalışanların örgütle bütünleşmesi ve örgüte bağlılıkları, motivasyonu, kararlara katılım, personel güçlendirme, ekip çalışması, bilgi yönetimi gibi konular önem kazanmıştır.

Sonuç olarak personel yönetiminin yerine geçen İKY, yönetsel ve stratejik bir rol üstlenmiştir. İKY, personel yönetimini de kapsamakla beraber anlayış ve yaklaşım olarak, Tablo 1.2.'de de yer verildiği gibi personel yönetiminden farklı özelliklere sahiptir.



İKY, personel yönetimini de kapsamakla beraber anlayış ve yaklaşım olarak, personel yönetiminden önemli farklı özelliklere sahiptir

Tablo 1.2. Personel Yönetimi ile İKY'nin Farklılıkları

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Kısa Dönemli	Uzun Dönemli
İş Odaklı	İnsan Odaklı
Dış Kontrol	Öz-Kontrol
Yönetsel Odaklanma	Stratejik Odaklanma
Gelenekçi	Yenilikçi
Edilgen	Proaktif
Ayrı ve Örgüt Misyonundan Yalıtılmış	Örgütsel Misyonun Ana Unsuru
İnsanlar Maliyet Olarak	İnsanlar Kaynak/Yatırım Olarak
Bürokratik/Mekanik Yapı	Organik Yapı

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İnsan kaynakları yönetiminin örgüt ve iş gören açından ulaşmaya çalıştığı çok sayıda amacı vardır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *İşletmenin stratejileriyle bütünleşmiş İK stratejileri geliştirerek ve uygulayarak örgüte amaçlarını gerçekleştirmesinde ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde destek olmak,*
- Örgütte verimlilik artışını sağlamak,
- Yüksek bir performans kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunmak,
- Örgütlerde çalışanlar için kaliteli bir çalışma yaşamı sağlamak,
- Tüm İK faaliyetlerinde yasal düzenlemelere uyum sağlamak,
- İş görenlerin yeni teknolojilere, becerilere, stratejilere ve İK uygulamalarına uyum gösterme yeteneğini ortaya koymak,
- Yönetim ile iş görenler arasında olumlu bir istihdam ilişkisi ve karşılıklı bir güven iklimi yaratmak ve çalışma barışını sağlamak,
- İnsanları etik bir yaklaşımla yönetmeyi sağlamak.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FAALİYETLERİ

İnsan kaynakları yönetimi faaliyetleri, genel olarak, çevreyi anlama ve uyum sağlama, kadrolama, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, etkili iş ilişkileri oluşturma, çalışanların sağlık ve güvenliklerini koruma ve değerlendirme gibi konuları kapsamaktadır.

Bu kitabın ünitelerinde ele alınacak faaliyetlerin tümü, her işletme tarafından yerine getirilmeyebilir. Küçük çaplı işletmeler, bütçelerine ve kadro durumlarına göre sınırlı faaliyette bulunabilir. Yine bazı İK faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanılabilir. Örneğin bir şirket personel tedarik ve seçim işlemini

bir danışmanlık firmasına veya iş görenlerinin eğitimini bir üniversiteye yaptırabilir.



İKY faaliyetleri İK biriminin sorumluluğundadır.

Bir örgütün bu faaliyetleri etkili olarak yapması, İK biriminin sorumluluğundadır. Ancak İK birimi yönetici ve profesyonelleri, hat yöneticileriyle bu sorumluluğu paylaşırlar.

Çevreyi Anlama ve Çevrenin İsteklerini Karşılama

İK yönetiminin başarısı, 2. Ünitede ayrıntılı olarak tartışacağımız iç ve dış çevreyi anlama başarısına bağlıdır. İşletme hangi ülkede faaliyette bulunursa bulunsun, o ülkedeki yasal düzenlemelere göre faaliyetlerini tasarlamak zorundadır. Nitekim bu düzenlemeler İK faaliyetlerinin tümünü etkiler. Öte yandan yerel ve uluslararası rekabeti, genel ekonomik koşulları, iş gücü ve demografik yapıdaki değişiklikleri incelemek ve anlamak önemlidir. İç faktörler arasında ise örgütün stratejisi, amaç ve hedefleri, büyüklüğü, kültürü, teknolojisi, yönetim felsefesi sayılabilir.

Kadrolama

Kadrolama, örgütte eğer insan kaynakları planlaması yapılmış ise yapılan plana göre, yapılmamışsa ortaya çıkan ihtiyaca göre boş pozisyonlara en uygun adayları tedarik etme ve seçme faaliyetleriyle gerçekleştirilir. Adama göre iş değil işe göre adam almak temel ilke olmalıdır. Doğru insanı doğru yerde bulundurmak, yani seçimde hata yapmamak daha sonraki faaliyetlerin etkili olarak yürütülmesi açısından önemlidir.

Eğitim ve Geliştirme

Örgütte çalışanların performanslarını artırmak, daha fazla değer yaratmalarını sağlamak, eğitim ve geliştirmeyle mümkün hale gelmektedir. İş görenlerin değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri, yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını gerektirmektedir. Bunun için eğitim programları tasarlanmakta ve uygulanmaktadır.

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerini kullanma durumunun, önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesidir. Hangi işte çalışırlarsa çalışsınlar, iş görenlerin performansları değerlendirilmelidir. Çünkü herhangi bir iş gören işini etkili olarak yapmıyorsa, bunun sebebini öğrenmek gerekir. Ayrıca çalışanların bilgi ve beceri eksikliği performans değerlendirmeyle belirlenebilir. Diğer İK faaliyetlerinin de geçerliliğini test etmede yararlı olan performans değerlendirme, İK biriminin en önemli görevlerinden biridir.

Ücret ve Ödüllendirme

Örgütlerde sistemli ve programlı bir biçimde ücret yönetiminin gerçekleştirilmesi esastır. Bireysel ücretler genellikle; ortalama piyasa ücret oranı,

işletmenin finansal gücü, işin değeri, yaşam standardı gibi etmenlere göre belirlenir. Özellikle iş değerlemesi sonucu ücretlerin belirlenmesi, içsel ücret adaletini sağlayacaktır. İş görenler işin değerine, kişisel katkılara ve performansa göre ödüllendirilirler.

Etkili İş İlişkileri Oluşturma ve Sürdürme

İşten çıkarma ve terfi gibi istihdamla ilgili kararların haklı ve yasal gerekçelere dayandırılması gerekir. Öte yandan tüm yöneticilerin çalışanların haklarına saygı göstermeleri, İK yöneticilerinin de bu konuda diğer yöneticileri bilgilendirmeleri etkili ve olumlu bir iş ilişkisi oluşturmanın temelidir. Ayrıca çalışanlarla uyuşmazlıkları çözme ve çalışanların temsilcisi olan sendikalarla toplu pazarlık yapma görevi de İKY faaliyetleri arasındadır.

Değerlendirme ve Kontrol

Etkili yönetim veri ve bilgi sisteminden yararlanılarak İKY faaliyetlerinin değerlendirilmesi yapılabilir ve bu faaliyetlerin geçerliliği test edilebilir. Başka bir ifade ile bir örgütte İKY'nin performansı ölçülebilir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKA VE İZLEKLERİ

Karar almada yol gösteren siyasalara (prensiplere), işlem dizilerine ve yöntemlere genel olarak politika denmektedir. *Politikalar, bir örgütün amaç ve hedefleriyle ilgili olup, bunları gerçekleştirmek için eylemlere yol gösterir.* Eylemler arasında bir tercihin söz konusu olduğu durumlarda, politikalar örgütsel eylemlere yönelik genel yol gösterici olarak işlevde bulunur. Politikalar, hedeflere ulaşılması ve amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yapılacak eylemlere ilişkin karar alınırken yöneticilere kılavuzluk eder. Bu sayede örgüt çapında ve zaman boyutu içinde tutarlı kararlar alınması mümkün olur. Başka bir ifade ile yöneticiler hangi konuda nasıl davranacaklarını bilme olanağına sahip olurlar.

Bu bağlamda İK politikaları İKY'ye ilişkin eylemlere yönelik karar almada yol gösterici nitelikteki genel açıklamalardır. Başta işçi hakları ve disiplin olmak üzere İKY faaliyetlerinde karar alınırken, hangi ilke ve koşullara göre hareket edileceği konusunda, politikalar İK yönetici ve profesyonellerine yol gösterir. Gerek pazarlama, gerek finans, gerekse üretim alanlarında olduğu gibi İKY alanında da politikalar oluşturulmak suretiyle yöneticilerin hedeflere ulaşmak için izleyecekleri yollar ve siyasalar ortaya konulmuş olur. Politikalar esnek olmalı, zaman zaman dikkatlice gözden geçirilmeli ve eskimiş olanlar değiştirilmelidir.



İK politikaları, İKY'ye ilişkin kararlarda yol gösterici nitelikteki genel açıklamalardır.

Prosedürler (izlekler), faaliyetleri yürütmenin geleneksel yöntemleridir ve politikalara göre daha özeldir. Bir başka ifade ile bir işin nasıl yapılacağını aşama aşama açıklar [1]. İK izlekleri de, İKY faaliyetleriyle ilgili belirli bir durumda hangi adımların atılacağını ortaya koyar. Örneğin bir politika, iş görenlere verilecek izinleri ifade edebilir, izlekler ise izin süresini belirlemek için özel bir yöntemi belirleyebilir [16].

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇIKTILARI



İKY, örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda iş görenlerin refahı konusunu da hedefleri arasına almaktadır.

İKY, örgütsel strateji, hedef ve amaçlarla uyumlu politika ve uygulamalarıyla örgütsel performansın artırılmasına katkıda bulunur. İKY, bunu gerçekleştirirken, aynı zamanda iş görenlerin refahı konusunu da hedefleri arasına almaktadır. İKY, örgütsel performans açısından önem arz eden iş gören bağlılığını sağlamak ve takım çalışmasına zemin hazırlamak için uygun bir örgüt kültürü oluşturur.

Diğer yandan İKY, çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılama, ekonomik koşullara göre daha iyi bir gelir sunma, insanca çalışabilecekleri bir ortam yaratma gibi uygulamalarıyla iş gören refahının artması yönünde çaba gösterir. Çalışanların refahının artması, örgütsel performansın artmasını sağlar.

İK etkili bir şekilde yönetildiği takdirde, örgüt için yaşamsal öneme sahip aşağıda belirtilen çıktılar elde edilir:

- Bağlılık
- İş gören tatmini
- Esneklik
- Kalite
- Uyum
- Güven
- Çalışanlarla yönetim arasındaki sosyal iklim
- Çalışan katılımı
- Maliyet etkililiği
- Yetkinlik
- Düşük personel devri
- Düşük devamsızlık oranı

İK politikaları doğrudan örgütsel çıktıları etkiler ve belirli konularda uzun dönemli sonuçlara sahiptir. Yöneticiler tarafından yapılan politika tercihlerini, iş görenlerin yeteneklerini, bağlılıklarını, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçları arasındaki uyumun derecesini ve İKY uygulamalarının genel maliyet etkililiğini etkiler.

Yukarıda sıralanan çıktıları artırma gayreti; bireysel refah, sosyal refah ve örgütsel etkililik açısından olumlu sonuçlara götürecektir [18].

İK BİRİMİNİN ÖRGÜTLENMESİ

İKY, homojen olan tek bir meslek değildir. Çünkü İKY, bir dizi rol ve faaliyeti içermektedir. Bu roller ve faaliyetler bir örgütten başka bir örgüte veya aynı örgüt içerisinde bir kademeden diğer kademeye farklılık göstermektedir [3].Öte yandan her örgüt yapısal özellikleri nedeniyle farklı uygulamalar gerektirse de, İKY faaliyetlerinin en azından bir kısmı kesinlikle ifa edilmektedir.

İK işlevi aşağıda açıklayacağımız kişi veya birimlerce yerine getirilir. Bu işlevi ifa edenler; yönetim, istihdam, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül, performans değerlendirme, çalışanların refahı ve yönetim ile iş görenler arasındaki ilişkileri

etkileyen meseleler üzerine anlayış geliştirir ayrıca liderlik, danışmanlık ve hizmet sağlar.

İK biriminin büyüklüğü, yapısı ve yetkisi bir örgütten diğerine farklılıklar gösterir.

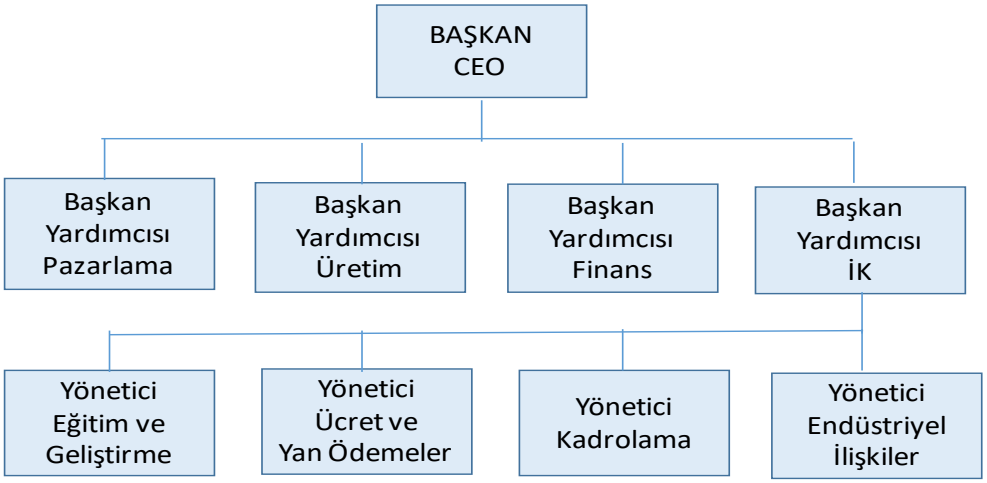
Daha önemlisi, bu kişiler örgütsel etkililik ve başarının gerçekleşmesine katkıda bulunurlar [3].

Küçük ölçekli işletmelerin çok azı bir İK birimine ve İKY uzmanlarına sahiptir. Küçük ölçekli işletmelerde İKY uygulamaları söz konusu olmakla birlikte bu işlevler, ana görevleri farklı bir veya daha fazla yönetici tarafından veya her birim tarafından ayrı ayrı ifa edilir. Bir örgüt büyüdükçe, İK faaliyetlerini koordine etmek için ayrı bir kurmay işleve ihtiyaç duyulur. Genellikle sadece İKY faaliyetleriyle uğraşan ayrı bir birim ortaya çıkar. Böyle bir birim yöneticisi, üst yönetime bağlı olarak görev yapar. Stratejik İKY'nin söz konusu olduğu firmalarda, dolayısıyla birimin çapı, katkıları ve sorumlulukları arttıkça, insan kaynaklarından sorumlu bir başkan yardımcısının yönetimindeki bu birim faaliyette bulunur.

Büyük ölçekli örgütlerde ise iş yeri, bölüm ve işletme düzeyi gibi birkaç örgütsel kademede ayrı İK birimleri oluşturulur ve bu birimlerin başına bir İK yöneticisi atanır. Çokuluslu firmalarda da şirketin ana merkezi dışında; yabancı ülkelerdeki yatırımlarında veya şubelerinde İK birimleri oluşturulur. Öte yandan İK departmanları, örgütsel yapı içerisinde kurmay bir yapıya ve yetkiye sahiptir. Dolayısıyla bu departmanlar, diğer departman veya birimlerle yatay ve işlevsel ilişki içerisinde faaliyetlerini ve uygulamalarını sürdürür.

Aynı şekilde bir örgütten diğerine İKY'den sorumlu olan birimin ismi ve bu birimin yöneticisinin unvanı bile önemli derecede değişebilmektedir. Ancak bugün yaygın bir şekilde, İnsan Kaynakları Bölümü veya İnsan Kaynakları Departmanı Başkanı unvanları kullanılmaktadır. Bazı işletmelerde geleneksel personel yönetimi işlevinin yerine getirilmesine karşın, bu unvanlara yer verilmektedir. Kamu örgütlerinde geleneksel personel yönetimi işlevi yerine getirildiği için Personel Daire Başkanı veya Personel Şube Müdürü unvanları kullanılmaktadır.

Özellikle büyük ölçekli işletmelerde oluşturulan İK bölümleri de ihtiyaca göre alt bölümleri içerebilir. Şekil 1.1'de örnek bir İK işlevi örgütlenmesi ve örgüt yapısı içindeki yeri, gösterilmektedir.



Şekil 1.1. Büyük Bir İşletmede İK İşlevinin Konum

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SORUMLULUK

Örgütlerde İKY'den sadece İK departmanı, İK profesyonelleri sorumlu tutulamaz, hat yöneticileri dediğimiz diğer birim yöneticileri ve hatta iş görenler de sorumludurlar. *Belirtilen kişiler, sorumluluğu işbirliği ve uyum içinde yerine getirmek zorundadırlar.*

İK Profesyonelleri

İK profesyonelleri, insan kaynaklarını yönetmek için gerekli özel bilgi ve becerileri kazanmış insanlardır.

Etkili İK yönetimi, bu alanda uzmanlaşmış olanların, yani İK profesyonellerinin görevidir. Bu profesyoneller, insan kaynaklarını yönetmek için gerekli özel bilgi ve becerileri kazanmış insanlardır [19]. Özellikleri Tablo 1.3'de gösterilen İK profesyonelleri, bir firmada İK faaliyetlerinin yürütülmesinden birinci derecede sorumludurlar. Çünkü İKY kapsamındaki faaliyetler, onların uzmanlık alanları içerisindedir. Profesyoneller veya uzmanlar, örgütlerde İK bölümlerinde İK direktörü, İK yöneticisi olarak görev yaptıkları gibi, İKY'nin her bir faaliyet alanına ilişkin uzman olarak da görev yaparlar.

Bu uzmanların sorumlulukları bağlamında önemli rolleri bulunmaktadır. Bu roller; onların genel bilgi ve deneyim gerektiren İK direktörü, İK yöneticisi, iş ortağı gibi genel görevleri veya eğitim ve geliştirme liderliği, yetenek liderliği, ödüllendirme liderliği gibi uzmanlık gerektiren özel görevleri yapma derecesine, örgütteki pozisyonuna, örgütün ihtiyaçlarına, içinde bulunduğu çevreye ve kendi yeteneklerine göre önemli derecede farklılık gösterir [3].

Tablo 1.3. İK Uzmanlarının Sahip Olmaları Gereken Yetkinlikler

YETKİNLİK ALANLARI	BİLEŞENLERİ
* Kişisel güvenilirlik	Firmanın değerlerini yaşat, güvene dayalı ilişkileri sürdür, belirli bir "tutumla" hareket et.
* Değişimi yönetme kabiliyeti	Değişimi devam ettir; sorunları tanımlama kabiliyeti, müşterilerle ilişkiler kur, bir vizyon geliştir, bir liderlik gündemi oluştur, sorunları çöz ve amaçları gerçekleştir.
* Kültürü yönetme kabiliyeti	Kültürün koruyucuları olarak hareket et, firmanin stratejik ihtiyaçlarını karşılayacak kültürü belirle, işgörenleri heyecanlandıran bir şekilde kültürü tasarla, arzu edilen kültürü spesifik davranışlara naklet, yöneticileri arzu edilen kültürle tutarlı davranma yönünde teşvik et.
• İnsan kaynakları uygulamalarında İddialı olma	Alanında uzmanlık, tedarik, işgören geliştirme, ücretlendirme ve iletişim gibi alanlarda en son yenilikçi İK uygulamalarını sunabilme
* İşletme stratejisini anlama	Strateji, örgüt, rakipler, finans, pazarlama, satışlar, operasyonlar, bilgi teknolojisi

KAYNAK: Brockbank, W, Ulrich, D and Beatty, D (1999) HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School, Human Resource Management, 38, Summer.

İKY'nin örgütsel başarıya katkıda bulunması, profesyonellerin; stratejistler, iş ortakları, yenilikçiler, değişim ajanları, iç danışmanlar, kolaylaştırıcılar ve eğitmenler olarak hareket etmeleriyle mümkün olmaktadır. İK sorumlularının ifa ettikleri rollerden bazılarını aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Stratejik rol



Stratejik seviyedeki İK profesyonelleri, örgütsel amaçlarla uyumlu ve birbiriyle bütünleşen İK stratejileri oluştururlar ve uygularlar.

Özellikle İK bölümünde üst düzeyde görev yapan yönetici ve profesyoneller, işletme stratejisinin belirlenmesine ve uygulanmasına stratejik ortak olarak katılabilirler. Öte yandan *stratejik seviyedeki İK profesyonelleri, örgütsel amaçlarla uyumlu ve birbiriyle bütünleşen İK stratejileri oluşturur ve uygularlar.* Aynı zamanda bu İK sorumluları, örgütsel stratejinin geliştirilmesine katkıda bulunurlar. Bu katkıyı, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iş görenleri en iyi şekilde nasıl kullanabileceği ve yetenekli insanlardan nasıl yararlanabileceği konusunda tavsiyelerde bulunarak yapabilirler. Ayrıca İK yönetici ve profesyonelleri, iş ve operasyon stratejilerinin uygulanmasına destekte bulunmak maksadıyla diğer birim yöneticileriyle birlikte çalışırlar. İK stratejileri oluşturma konusunda sorumlulukları olmayan İK danışman ve asistanları da kendi uzmanlık alanları içinde etkili İK hizmetlerinin verilmesine katkıda bulunurlar.

İş ortaklığı rolü

İK uzmanları, iş ortakları olarak hat yönetiminde bulunanlarla örgütsel başarı için sorumluluğu paylaşır ve birlikte çalışırlar. Bir işletmenin gerçek ortakları gibi davranarak örgütün güçlü ve zayıf yanlarını, karşılaşabileceği tehdit ve fırsatları birlikte analiz ederler. Her bir birim sorumlusu, kendi alanları açısından katkıda bulunarak etkinliğin ve verimliliğin iyileştirilmesini sağlarlar.

Yenilikçilik rolü

Yenilikçilik rolü bağlamında İK profesyonelleri veya uzmanları, örgütsel etkililiği artırabileceğine inandıkları yeni süreçleri ve sistemleri geliştirmek için yenilik yapmaya ihtiyaç duyarlar. Kuşkusuz uzmanlar, yapacakları yeniliğin kaynak ihtiyacını ve maliyetlerini göz önünde bulundurmak ve ayrıca bu yeniliğin işletmenin stratejisine, kültürüne ve diğer koşullarına uygun olmasına dikkat etmek durumundadırlar [3].

Değişim ajanı rolü

Özellikle *İK yönetici veya uzmanları, örgüt içerisinde bir değişim ajanı olarak hareket etmek durumundadırlar.* Bu role göre İK yöneticileri, bir katalizör olarak değişimin gerçekleşmesinde tavsiye ve destekte bulunurlar [20]. İK sorumluları, tüm örgüt çapında İK politika ve uygulamaları üzerinde büyük bir etkiye sahip önemli değişiklikler yapabilirler. İK yönetici veya uzmanlarının bu rolü daha iyi oynayabilmeleri için, bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu özellikler; yaratıcılık, cesaret, açıklık ve motivasyonu sürdürme olarak sayılabilir [21].



İK yönetici ve uzmanlarının değişim ajanı rolünü daha iyi oynayabilmeleri için; yaratıcılık, cesaret, açıklık ve motivasyonu sürdürme özelliklerine sahip olmaları gerekir.

Hat Yöneticileri

İKY faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesinde sorumluluk, en başta üst yönetim olmak üzere örgütteki tüm yöneticiler ve varsa İK bölümü veya departmanı tarafından paylaşılmaktadır. Bu bağlamda örgütteki her yönetici, bir İK yöneticisi olarak da sorumluluk taşır. Çünkü nihai olarak insanları yönetenler onlardır ve İKY'ye ilişkin bazı faaliyetleri bizzat yerine getirirler. Ayrıca bu

yöneticiler, İKY uygulamalarında, örneğin performans değerlendirmede sorumluluğu paylaşmak durumundadırlar.

İş görenler

İş görenler de bazı İK uygulamalarında aktif rol alabilmektedirler. Örneğin, iş görenler, performans değerlendirme dönemi için kendi hedeflerini belirleyebilmekte veya üstlerinin ve akranlarının değerlendirmesini yapabilmekte ya da kendi işlerine ait iş tanımlarını oluşturabilmektedirler.

İK BİRİMİNİN ROLLERİ

İş örgütleri yoğun rekabet ortamında etkili olabilmek için, İKY'ye ve dolayısıyla İK birimlerine geçmişte olduğundan daha fazla rol yüklemiş bulunmaktadır. Bu birimler rollerini ne kadar iyi oynarsa, örgütsel performansı artırmada, verimliliği iyileştirmede, iş yaşamının kalitesini iyileştirmede, yasal düzenlemelere uyum sağlamada, iş gören esnekliğini artırmada ve sonuçta sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada o kadar başarılı olunmaktadır.

Geleneksel olarak İK birimleri, tüm örgütün faaliyetlerine ve örgütsel stratejilerin oluşturulmasına oldukça sınırlı bir ölçüde katılmaktadır. Personel yöneticileri çoğu kez; işlem yapma, kayıt tutma, kadrolama planları, eğitim programları, performans değerlendirme programları gibi faaliyetleri yerine getirmektedirler.

Buna karşılık yeni İKY anlayışı çerçevesinde İK birimleri ve yöneticileri, artık tüm örgütsel faaliyetlere daha fazla katılmak zorunluluğu duymakta ve hatta örgütsel stratejinin belirlenmesi ve uygulamasında fiilen rol almaktadırlar. Bu durum İKY'nin ve dolayısıyla söz konusu birimin yönetsel, operasyonel, stratejik ve iş gören savunuculuğu rollerini yerine getirdiğini ortaya koymaktadır.

Yönetsel Rol

İK bölüm veya departmanları, geçmişte personel yönetiminin içerdiği faaliyetleri de yerine getirmektedir. Bu faaliyetler, İK biriminin yönetsel rollerini içermektedir. Buna göre; söz konusu bölüm İKY faaliyetlerine ilişkin çeşitli işlemler yapar ve gerekli kayıtları tutar. Birim, yönetsel rolleri olarak aynı zamanda, iş gören dosyalarını ve İK ile ilgili veri tabanını düzenler ve günceller, yeni işe girenlerin oryantasyonlarını sağlar, çalışanların sosyal yardım ve hizmetler konusundaki isteklerini karşılar, İK politikalarını ve usullerini yorumlar, ilgili yasaları inceler, bu yasalardaki değişiklikleri izler ve bu düzenlemeleri gerektiğinde ibraz eder [16].

Operasyonel Rol

Örgütlerde İK bölümleri, geçmişin personel birimleri gibi operasyonel düzeyde faaliyette bulunmaktadır. Birimler yasalara uyumu sağlar, tedarik ve yerleştirme planları yapar, günlük izleme sistemleri oluşturur, ücret ve maaş programlarını yönetir, sosyal ödemeler paketini düzenler ve değerlendirme sistemlerini oluşturur. Ayrıca bu bölümler iş için başvuruları alır, görüşme ve test

İK bölümleri; yönetsel, operasyonel, stratejik ve iş gören savunuculuğu rollerini ifa ederler.

gibi yöntemleri kullanarak işe kabul edilecekleri belirler. Öte yandan operasyonel rol gereği eğitim programları tasarlanır ve uygulanır. Dahası güvenlik problemlerine çözüm getirilir.

İnsan kaynakları yönetiminden örgütteki tüm yöneticiler ve amirler, İK yöneticileriyle birlikte sorumlu olduklarından söz konusu bölüm, İKY faaliyetlerinin örgüt çapında koordinasyonunu sağlamakla da görevlidir. Kuşkusuz İK birimi, bunları işletmenin stratejisiyle bağlantılı olarak gerçekleştirmek zorundadır.

Stratejik Rol

İK birimleri, iş görenleri desteklemek, onların ihtiyaç ve sorunlarıyla ilgilenmek durumundadır.

İKY önemli rollerinden birisi de stratejik roldür. Stratejik rol gereği İK birimleri ve dolayısıyla İK profesyonelleri, örgütün nereye gittiği ve nereye gitmesi gerektiğini bilmek durumundadırlar. Dahası bu bölümler örgütün stratejilerinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde yardımcı olma durumuna gelmişlerdir. Bunun için İK'dan sorumlu olanlar, öncelikle İK eylemlerinin uzun dönemli etkilerine ve sonuçlarına eğilmek zorundadırlar. Ayrıca iş gücündeki nitelik ve nicelik açısından uzun dönemli değişikliklerin izlenmeli ve bu değişikliklerin örgütü nasıl etkileyeceği kestirilmelidir. Özetle, bugün artık İK bölümleri, örgütün; uzun dönemli stratejik yönünün belirlenmesinde, aktif bir oyuncu olarak stratejik hedeflere ulaşmasında, ayrıca orta ve kısa dönem kararların alınmasında rol almaktadırlar.

İşgören Savunuculuğu Rolü

İKY'nin örgütlerde; yönetsel, operasyonel ve stratejik rolleri yanında, iş gören savunuculuğu veya destekleyiciliği rolü de bulunmaktadır. Belki bazı İK yöneticileri veya profesyonelleri bu rolü oynamayı ihmal etseler de ya da stratejik iş ortaklığıyla iş gören savunuculuğu çatışmasını yaşasalar da, zamanla iş görenler ve iş gören meseleleri için savunuculuk rolünü oynamaları gerektiğini öğreneceklerdir.

Bu rolün gereği olarak İK yöneticileri ve profesyonelleri, iş görenlerin çalışma dışında da bir yaşamlarının olduğunu kabul etmeli, özellikle iş-aile çatışmasının yarattığı gerilimlerden kurtulmaları için onları desteklemeli, onların ihtiyaçlarıyla ve sorunlarıyla ilgilenmelidirler. Söz konusu yöneticiler aynı zamanda, çalışanlara eşit ve haklı muamele yapılmasını temin etmek, haksız muameleye maruz kalan iş görenlerin şikâyetlerini dinlemek ve çözüme kavuşturmak durumundadırlar [22]. İK sorumlularının örgüt üyelerini motive etmeleri, moral ve iş tatminlerini artırmaları, onların korunma, gelişme ve ödüllendirilme ihtiyaçlarını karşılamaları da gerekir [23].

İK yetkililerinin iş görenlerin savunuculuğu rolünü etkili bir şekilde yerine getirmeleri durumunda, çalışanların örgüte bağlılıkları artacak, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine daha fazla katkıda bulunacaklardır.(23) İKY'nin bu rolü nedeniyle çalışanların bir sendikaya üye olma ihtiyacı da ortadan kalkabilir.



Örnek

- İzmir'de büyük bir mali müşavirlik firması olan Kaltek Müşavirlik (KM), 10 yıldır istikrarlı bir büyüme eğilimi içindedir.
- Büyüme eğilimi içerisinde olmasına karşın KM, gerçekten başarılı olan genç asistanlarını elde tutma konusunda gün geçtikçe daha fazla sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Büyük boyutlardaki personel devri nedeniyle, İK planlama ortağı olan Yavuz Kartek'in yapmış olduğu analizler, KM'nin sorunun genç asistanları "kritik süre" olan 2 yıldan daha fazla elde tutamamak olduğunu göstermektedir. Yavuz Kartek'in elde ettiği sonuca göre KM, büyük ölçüde bir sektör koleji gibi görev yapmaktadır. Ayrılan asistanların büyük kısmı, yerlerini başkalarına terk etmekte, kendi işlerine geçmekte, yatırım bankalarına girmekte veya KOBİ'lere katılmaktadır. Bu personel devrinin maliyeti yüksektir ve KM'nin istediği kaldıraç oranlarına ulaşmasını engellemektedir. Şirketin kadrolaşma stratejisi, her zaman ülkedeki işletme fakültelerinin en başarılı muhasebe öğrencilerini işe almak olmuştur. Ancak insan kaynaklarının etkili yönetiminin gerçekleşmediği görülmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Randevu alarak yaşadığınız kentteki bir şirketi ziyaret edin ve İK departmanları hakkındaki görüşlerini almak için bir hat yöneticisi ile ve İK yöneticisiyle görüşme yapın. Bu görüşmede ilgili yöneticinin, İK yönetimi ve onun oynadığı roller konusundaki düşüncelerini öğrenin. Bu görüşmede edindiğiniz bilgileri ders ortamında arkadaşlarınızla tartışın.
- Başta Capital Dergisi olmak üzere alanla ilgili dergileri ve gazetelerin insan kaynakları sayfalarını inceleyin. Bu incelemeler sonucunda ilginizi çeken İK ile ilgili bir hikayeyi ders ortamında arkadaşlarınızla paylaşın ve tartışın.



Özet

- İşletmeler günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyette bulunmakta ve varlıklarını sürdürmektedir. Küreselleşme süreci rekabetin ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşımakla kalmamış; toplumların yapısında, uluslararası ilişkilerde, ticarette önemli gelişmelere neden olmuştur. Böyle bir ortamda işletmeler değişen çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabette üstünlük elde edebilmek için kendilerini sürekli yenileme, değişen ihtiyaçlara hızla cevap verme, yenilik yapma gereği ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle işletmeler etkin yönetilmek ve insan kaynakları yönetimine ağırlık vermek durumundadır.
- Farklı tanımlardan yola çıkarak İKY kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz: "İKY; kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını artırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye, onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya ve refahlarını artırmaya yönelik stratejik, bütünleşik ve uyumlu bir yaklaşımdır.
- Bir örgütün başarılı olması, insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişmelerinden yararlanılmasıyla mümkündür. Bu nedenle insan kaynakları örgütün en önemli değeridir.
- İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve insan kaynakları yönetimi kavramı geliştirilmeden önce personel yönetimi söz konusuydu. Ancak personel yönetimi, meydana gelen önemli gelişmeler sonucu modern örgütlerin ihtiyaçlarını daha etkili olarak karşılamak için kendisini yeni bir anlayış olan İKY'ye dönüştürmek durumunda kalmıştır. İKY, personel yönetiminden farklı olarak ve onu da kapsayacak şekilde uzun vadeli ve stratejik bir bakış açısını gündeme getirmiştir. Personel yönetimi, işgöreni bir maliyet unsuru olarak görürken, İKY onu bir sermaye unsuru, bir kaynak olarak görmektedir.
- İKY işletmenin stratejileriyle bütünleşmiş İK stratejileri geliştirerek ve uygulayarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine destek olmak, verimliliği artırmak, yüksek performans kültürünü oluşturmak, yasal düzenlemelere uyum sağlamak, güven iklimi yaratmak, insanların yönetimine etik bir yaklaşım uygulamak gibi amaçlara sahiptir.
- Etkili bir İKY, öncelikle örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alma, örgütsel performansı iyileştirme ve sürdürme yönünde çeşitli faaliyetlerde bulunur. Bu faaliyetler, başta çevreyi anlama ve değerlendirme olmak üzere iş analizi, İK planlaması, personel temini, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, endüstriyel ilişkiler, sağlık ve güvenlik, İKY'nin performansını değerlendirmeyi kapsar.
- İşletmenin stratejik amaçları doğrultusunda İKY'nin amaçlarının oluşturulması ve uygulamalarının tasarlanması önem arz etmektedir. Ayrıca İKY politikaları ve izleklerinin geliştirilmesi zorunludur. Çünkü bu politikalar İKY'ye ilişkin eylemlerde karar almada yol gösterici genel açıklamalardır. Böylece örgüt çapında ve zaman boyutu içerisinde tutarlı kararlar alınması sağlanmış olur. İzlekler ise, faaliyetleri yürütmenin geleneksel yöntemleridir, politikalara göre daha özeldir.
- İKY, çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılama, ekonomik koşullara göre daha iyi bir gelir sunma, insanca çalışabilecekleri bir ortam yaratma gibi uygulamalarıyla, iş görenrefahının artması yönünde çaba gösterir.



Özet (devamı)

- Çalışanların refahının artması, örgütsel performansın artmasına neden olur. Öte yandan İK etkili bir şekilde yönetildiği takdirde, örgüt için yaşamsal öneme sahip şu çıktılar elde edilir:
- Günümüzde İKY'nin artan önemi ve karmaşık yapısı nedeniyle, orta ve büyük ölçekli örgütlerin hemen hemen tümü, İK departmanı oluşturmaktadır. Kuşkusuz İK fonksiyonunun ayrı bir birim tarafından yerine getirilmesinde örgütün büyüklüğünün etkisi bulunmaktadır. İK bölümleri veya departmanlarının, örgütleri etkili kılma, etkili politikalar ve programlar geliştirme, İK uygulamalarını ortaya koyma gibi önemli bazı işlevleri bulunmaktadır. Söz konusu departmanlar, bu işlevlerinin çoğunu hat yöneticileriyle birlikte yerine getirirler.
- İKY'den sadece İK departmanları, İK profesyonelleri sorumlu tutulamaz, hat yöneticileri ve hatta işgörenler de sorumluluk taşırlar. Etkili İK yönetimi, bu alanda uzmanlaşmış olanların, yani İK profesyonellerinin görevidir. Bu profesyoneller, insan kaynaklarını yönetmek için gerekli özel bilgi ve becerileri kazanmış insanlardır. Söz konusu profesyonellerin stratejistlik iş ortaklığı, yenilikçilik ve değişim ajanlığı rolleri bulunmaktadır. Ayrıca İK birimlerinin yönetsel, operasyonel, stratejik ve iş görensavunuculuğu rolleri vardır.
- Yönetsel rol, geçmişte personel bölümlerinin faaliyetleriyle ilgilidir. Operasyonel rol ise yasalara uyumu sağlama, tedarik ve yerleştirme planları yapma, günlük izleme sistemleri oluşturma, personel tedarik ve seçim işlemini yapma, eğitim programları tasarlama ve uygulama, ücret ve maaş programlarını yönetme, sosyal ödemeler paketini düzenleme ve değerlendirme sistemlerini oluşturma gibi faaliyetleri kapsar. Stratejik role ise, örgütün stratejilerini belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde oynadığı roldür. İK birimlerinin belirttiğimiz rolleri yanında iş görensavunuculuğu rolleri de vardır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi başarılı örgütlerin özelliklerinden biri değildir?
   a) Organik yapıya sahip olma
   b) Yenilik yapmada daha hızlı davranabilme
   c) Esnek insanları istihdam etme
   d) Dikey iletişime ağırlık verme
   e) Çevreye karşı duyarlı olma

2. Aşağıdakilerden hangisi İK uygulamalarından biri değildir?
   a) Eğitim ve geliştirme
   b) Performans değerlendirme
   c) Fiyatlandırma
   d) Ücret ve ödüllendirme
   e) Motivasyon

3. Aşağıdakilerden hangisi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin özelliklerinden biridir?
   a) Stratejik odaklanma
   b) Dış Kontrol
   c) Mekanik yapı
   d) İş Odaklılık
   e) Kısa dönemli bakış açısı

4. Aşağıdakilerden hangisi Personel Yönetimi'nin özelliklerinden biridir?
   a) Yenilikçilik
   b) Proaktiflik
   c) Organik Yapı
   d) Öz-Kontrol
   e) İş odaklılık

5. Aşağıdakilerden hangisi İnsan Kaynakları Yönetimi'nin amaçlarından biri değildir?
   a) Örgütte verimlilik artışı sağlamak
   b) İnsanların yönetimine etik bir yaklaşım kazandırmak
   c) İK faaliyetlerinde yasal düzenlemelerden farklı uygulamalar yapabilmek
   d) Yüksek bir performans kültürünün oluşturulmasına katkıda bulunmak
   e) Örgütlerde çalışanlar için kaliteli bir çalışma yaşamı sağlamak

6. "Ortaya çıkan ihtiyaca göre, boş pozisyonlara en uygun adayları tedarik etme ve seçme faaliyetleriyle gerçekleştirilmesi" hangi İK uygulamasının tanımıdır?
   a) Performans değerlendirme
   b) Kadrolama
   c) Ücret ve ödüllendirme
   d) Etkili işe ilişkileri oluşturma ve sürdürme
   e) Değerlendirme ve kontrol

7. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynağı etkili bir şekilde yönetildiği takdirde elde edilen çıktılardan biri değildir?
   a) Düşük devamsızlık oranı
   b) Maliyet artışı
   c) Uyum
   d) İş gören tatmini
   e) Kalite

8. Aşağıdakilerden hangisi İK uzmanlarının sahip olması gereken yetkinliklerden biri değildir?
   a) Değişimi yönetebilme kabiliyeti
   b) İşletme stratejisini anlama
   c) Kişisel güvenilirlik
   d) İK uygulamalarında hesapsız risk alabilme
   e) İK uygulamalarında iddialı olma

9. Aşağıdakilerden hangisi İK sorumlularının ifa ettikleri "İş ortağı" rolünü açıklar?
   a) İK yöneticileri, bir katalizör olarak değişimin gerçekleşmesinde tavsiye ve destekte bulunurlar.
   b) İK uzmanları, örgütsel etkililiği artırabileceğine inandıkları yeni süreçleri ve sistemleri geliştirmek için yenilik yaparlar.
   c) İK uzmanları, örgütsel amaçlarla uyumlu ve birbiriyle bütünleşen İK stratejileri oluşturur ve uygularlar.
   d) İK uzmanları, örgütsel başarı için hat yönetiminde bulunanlarla sorumluluğu paylaşırlar ve birlikte çalışırlar.
   e) İK uzmanları, personel birimleri gibi yasalara uyum, tedarik, ücret maaş programlarının yürütülmesi gibi faaliyetlerde bulunurlar.

10. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları biriminin üstendiği rollerden biri değildir?
   a) İş ortağı rolü
   b) Stratejik rol
   c) Yönetsel rol
   d) İş gören savunuculuğu rolü
   e) Sendikal rol

Cevap Anahtarı

1.d, 2. c, 3. a, 4. e, 5. c, 6. b, 7. b. 8. d, 9. d, 10. e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Koçel,T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. Baskı). İstanbul, Beta Basım A.Ş.

[2] Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2001). *Management* (7th edt). N.Y. Prentice Hall

[3] Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resources management practic.* (12th Edt.). Philadelphia.

[4] Storey, J. (2007). *Human resource management – a critical text* (3rd Edt.). London, Thomson.

[5] Boxall, P., Purcell, J. ve Wright, P. (2008). *The Oxford handbook of human resource management.* Oxford University Press.

[6] Buchanan, D. ve Huczynsku, A. (2004). *Organizational behaviour* (5th Edt.). Harlow:FT/Prentice Hall.

[7] Hoeg, J. T. (1987). Human resources versus personnel. *Personnel ,* 64. No. 5, (Mayıs 1987).

[8] Beardwell, J. ve Claydon, T. (2007). *Human resource management – a contemporary approach* (5th Edt.). Prentice-Hall.

[9] Tony J. Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal Of Human Resource Management*, 21:6, 915-931.

[10] Bingöl, D. (2016). İnsan kaynakları yönetimi (10. Baskı). İstanbul Beta.

[11] Martin, J. (2010). *Key concepts in human resource management*. SAGE, LA

[12] Jones, G. R. ve Wright, P. M. (1992). An economic approach to conceptualizing the ability of human resource management practices. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.) *Research in Personnel and human resources management*, 1992, vol. 10: 271-299.

[13] Mark A. Huselid, M. A. (1995). The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financıal performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No: 3, s. 635 (635-672)

[14] Benligiray, S. (2015). Tarihsel süreç içinde insan kaynakları yönetiminin gelişimi. Eskişehir, Nisan Kitabevi Yayınları.

[15] Benligiray, S. (2013). İnsan kaynakları yönetimi, gelişim süreci ve yapılanması: Editör: R. Geylan*, Örgütlerde insan kaynakları yönetimi*. Ankara, Anadolu Üniversitesi.

[16] Malthis, R.L. ve Jakson, J.H. (2010). *Human resource management*. South Western.

[17] Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 10/3

[18] Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. Ve Walton, R. (1984). *Managing human assets*, N.Y., The Free Press.

[19] Schuler, R. S. (1995). *Managing human resources* 5th Edt. N.Y., West Publishing Company.

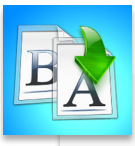
[20] Stone, R. J. (2005). *Human resource management*. 5th Edt. John Wiley & Sons. Australia.

[21] Wireman, B. O. (1998). Characteristics of change agents", *Vital Speeches of the Day*: Dec 15, 65,5.

[22]. Bruce R. ve Ellig, B.R. (1997). Is the human resource function neglecting the employees?" *Human Resource Management*, Spring 1997.

[23]. Ulrich, D. (1997). *Human resource champion*. Harvard University Press, Boston.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE



İÇİNDEKİLER

- Çevre Kavramının Tanımı
- Çevreninin İKY Açısından Önemi
- Dış Çevre Faktörleri
- İç Çevre Faktörleri



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İKY açısından çevresel koşulların önemini açıklayabilecek,
  - Ulusal kültürün, örgütlerin İK politika ve uygulamaları üzerindeki etkisini anlayabilecek,
  - İşgücü piyasası koşullarının İKY faaliyetlerini nasıl etkilediğini algılayabilecek,
  - Yasal düzenlemelerin, İKY üzerindeki sınırlandırıcı etkisini kavrayabilecek,
  - Müşteri tutum ve davranışlarının İKY'yi nasıl etkilediğini açıklayabilecek,
  - Üst yönetimin amaç ve değerlerinin, örgütsel strateji, yapı, kültür ve teknolojinin İKY'yi nasıl etkilediğini izah edebilecek,
  - İşgörenlerin niteliklerinin İKY faaliyetinde nasıl bir rol oynadığını kavrayabileceksiniz.

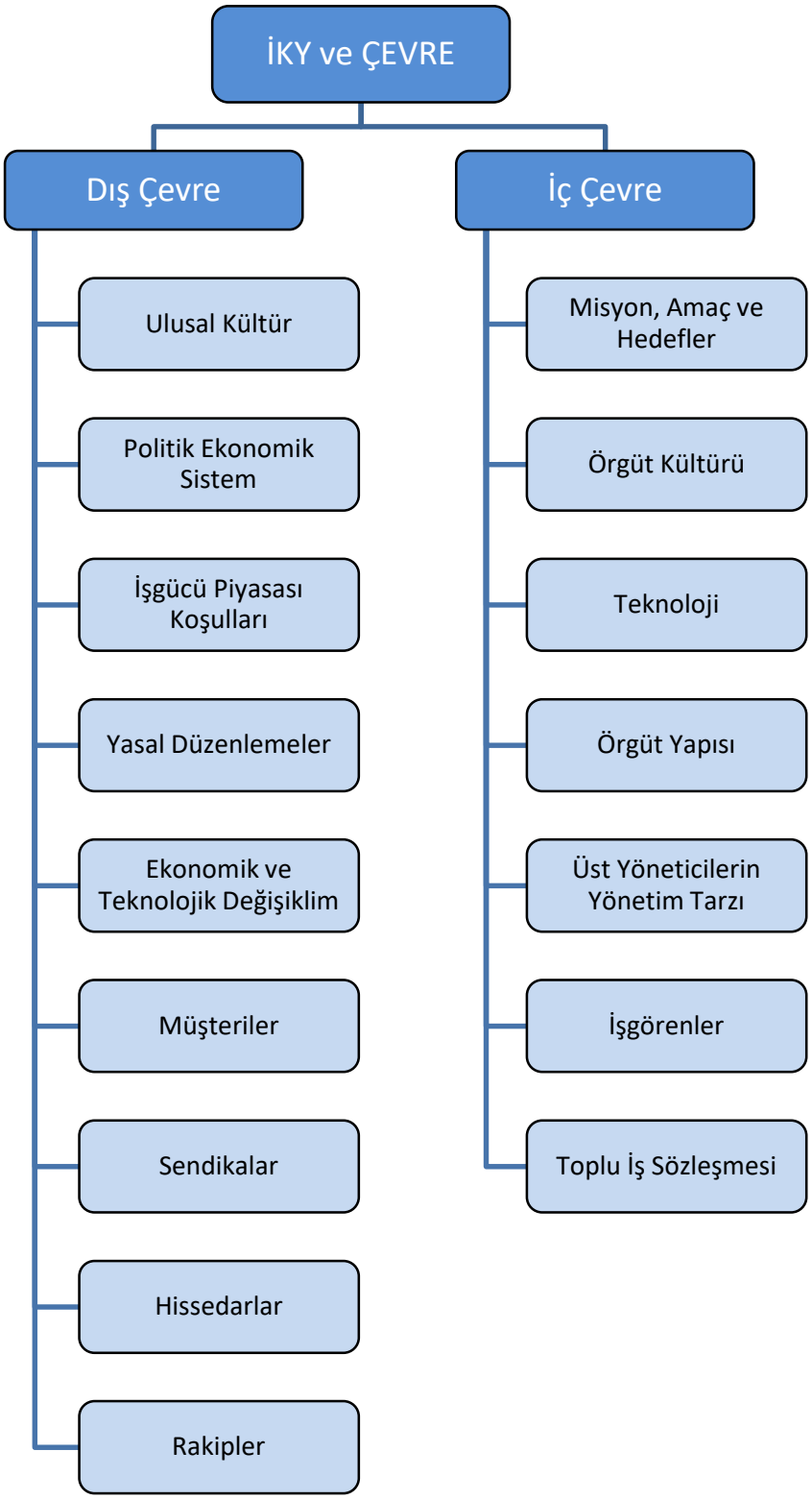
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

ÜNİTE 2

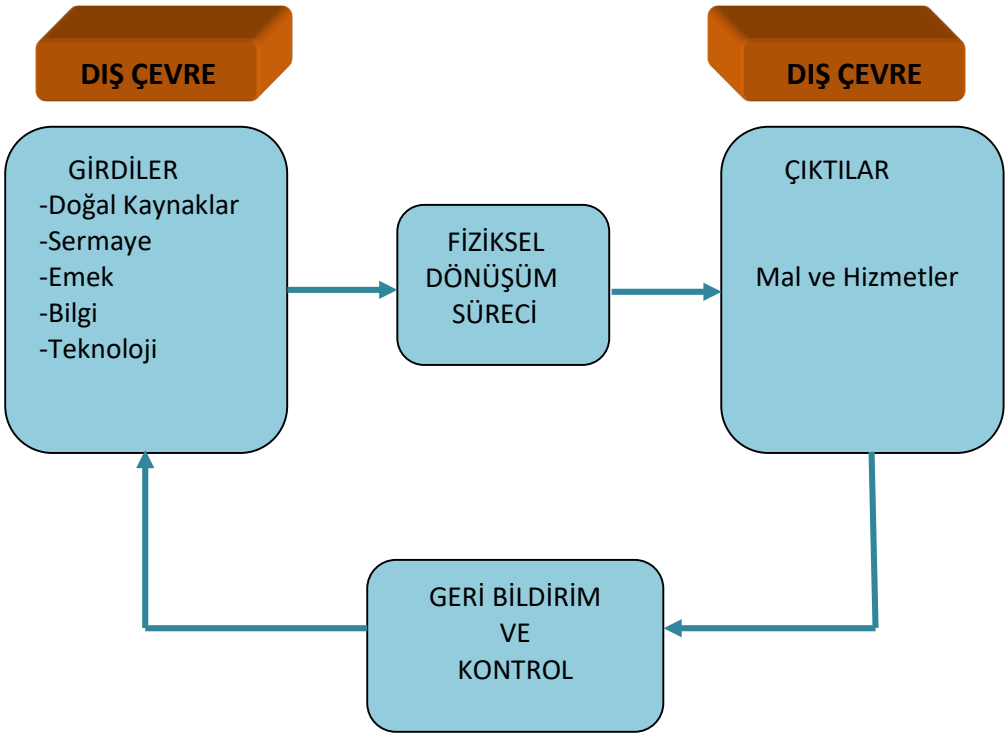
© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İKY ve ÇEVRE
Dış Çevre
İç Çevre
Ulusal Kültür
Politik Ekonomik Sistem
İşgücü Piyasası Koşulları
Yasal Düzenlemeler
Ekonomik ve Teknolojik Değişiklim
Müşteriler
Sendikalar
Hissedarlar
Rakipler
Misyon, Amaç ve Hedefler
Örgüt Kültürü
Teknoloji
Örgüt Yapısı
Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzı
İşgörenler
Toplu İş Sözleşmesi

GİRİŞ

İşletmelerin başarılı olmaları ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, çevreyi anlamalarına ve çevreye uyum göstermelerine bağlıdır.

Yoğun rekabet ortamında tüm işletmeler, hızla değişen ulusal veya uluslararası çevre içerisinde faaliyette bulunmaktadır. İşletmelerin başarılı olmaları ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri, çevreyi anlamalarına ve çevreye uyum göstermelerine bağlıdır. Çünkü *açık sistem olan işletmeler, çevreyle etkileşim içerisindedir.* İşletmeler, çevreden aldıkları girdileri, fiziksel dönüşüm sürecinden geçirdikten sonra uygun görülen ve ihtiyaç duyulan çıktı olarak yine çevreye sunarlar (Şekil 2.1). Dolayısıyla çevreyle alışveriş içinde varlıklarını sürdürmek durumunda olan işletmeler, çevrede meydana gelen değişikliklerden doğrudan veya dolaylı etkilenmektedirler. Bu nedenle *işletmelerin ayakta kalabilmeleri, varlıklarını sürdürebilmeleri, hedeflerine ulaşabilmeleri için çevrenin yapısını, çevrede meydana gelen ve meydana gelebilecek değişiklikleri bilmeleri ve çevreye uyum göstermeleri gerekir.*



Şekil 2.1 Çevre ve İşletme Sistemi

Bu bağlamda iş örgütleri, iç ve dış çevresel faktörlerle karşı karşıya gelmekte ve özellikle dış çevresel faktörlerden etkilenmektedir. İş örgütleri, denetleyemedikleri bu faktörlerin yapısını bilmek, bunlardaki değişiklikleri izlemek zorundadır. *Bu örgütler hedeflerini ve stratejik amaçlarını, çevresel faktörleri ve bu faktörlerdeki değişiklikleri dikkate alarak belirlerler*. Aksi takdirde hedeflerine ulaşmaları mümkün olmaz. İç ve dış olmak üzere iki grupta ele alınabilen çevre; ekonomiden, politik yapıya, iş gücünün yapısından teknolojiye, kültürden, örgütsel yapıya kadar birçok faktörü içerir. İç ve dış faktörlerin hepsi, bir örgütte aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin (İKY) amaçları, stratejileri ve uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bilindiği gibi *İKY; tedarik, seçim, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi belirli İK uygulamalarını, bu uygulamaları doğrudan ve kısmen sınırlandıran İK politikalarını ve bir örgütün politikalarını ve uygulamalarını şekillendiren değerlerini belirten İK felsefelerini kapsamaktadır* [1]. İKY'nin bu unsurları bir bütün olarak; örgütsel başarının sağlanmasını ve stratejik amaçların gerçekleştirmesini mümkün kılan, nitelikli işgörenleri örgüte çekmeyi, geliştirmeyi, motive etmeyi ve istihdamlarının devamını sağlamayı öngören bir sistemi ifade eder. Bu bağlamda böyle bir sistemi anlamak ve yüksek performanslı bir İKY tesis etmek için söz konusu unsurların örgütlerin dış ve iç çevrelerinden nasıl etkilendiğini tartışmak gerekir.

Bu tartışmayı gerçekleştirmek amacıyla biz bu ünitede öncelikle çevre kavramını tanımlayıp çevrenin önemini ele alacağız. Daha sonra ise dış çevre başlığı altında yasal, politik, ekonomik çevreleri, iş gücü piyasası koşullarını, sendikacılığı, endüstrinin özelliklerini ve ulusal kültürü; iç çevre başlığı altında ise İKY'nin ayrılmaz parçası olan örgüt kültürünü, teknolojiyi, örgüt yapısını, işgörenleri ve işletme stratejisini inceleyeceğiz.

ÇEVRE KAVRAMININ TANIMI



Çevre, insanlar dâhil tüm canlıların bir arada bulundukları ortamdır.

Çevre, insanlar dâhil tüm canlıların bir arada bulundukları ortamdır. Bu bilinen tanım yanında çevreyi, şu şekilde ortaya koymakta mümkündür: *Canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde belli bir dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan ve/veya dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek, fiziksel, kimyasal, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik faktörlerin tümüdür* [2]. Çevre olgusu, bir organizma grubunun gelişmesini etkileyen ve çevreleyen tüm koşulları ve durumları içerir [3].

Tanımlardan da anlaşılabileceği gibi çevre, her türlü organizma üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak etkide bulunmaktadır. *Örneğin bir canlı organizma olarak insan da çevreden etkilenmektedir: Hava soğuk olduğunda üşümekte, sıcak olduğunda ise terlemektedir. Dahası insan, dış çevresinden teneffüs veya beslenme yoluyla aldığı virüsler nedeniyle hastalanmaktadır.* Bu kadar etki gücüne ve yaşamsal öneme sahip çevre, örgütler için de önemli bir olgudur.

İster kamu isterse iş örgütü olsun her örgüt, yukarıda belirttiğimiz gibi bir çevre içinde faaliyette bulunur ve varlığını sürdürür. Bu nedenle çevre her örgüte fırsatlar ve tehditler sunar.

ÇEVRENİN İKY AÇISINDAN ÖNEMİ

İş örgütleri; stratejik amaçlarını yoğun bir rekabetin olduğu, çok sayıda küçük girişimcinin bulunduğu ve yeni firmaların pazara girdiği, hızlı teknolojik ilerlemelerin gerçekleştiği, düşük fiyatla, yüksek kalitede mal ve hizmet isteyen müşterilerin bulunduğu, düşük ücretli ve yüksek nitelikli işgörenlere sahip çok sayıda ulusun söz konusu olduğu, değerlerin sürekli değiştiği ve eğitim düzeyleri gittikçe artan insanların var olduğu küresel bir dünyada gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar.



İş örgütlerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, sürekli olarak değişen ulusal ve uluslararası çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır.

Kuşkusuz iş örgütlerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, sürekli olarak değişen ulusal ve uluslararası çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Çevrede meydana gelen değişimler, iş örgütlerini de değişime zorlayarak, onları çevrenin isteklerine cevap verme durumuna getirmektedir.

İşletmelerin söz konusu uyumu gösterebilmeleri, çevrelerine uyum sağlamada başarılı olabilmeleri, öncelikle içinde faaliyette bulundukları iç ve dış çevrelerini anlamalarını gerektirmektedir. Öte yandan yine bu kuruluşların çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri tanımlamaları ve çevresel faktörlerin her birini birbiriyle de ilişkili olarak analiz etmeleri kaçınılmaz bir koşuldur.

İş örgütleri; iç ve dış çevresel faktörlerle ilgili olarak çeşitli kaynaklardan elde ettikleri bilgiler doğrultusunda amaçlarını belirler, yapı ve stratejileri hakkında kararlar alırlar. Böyle yapılmadığı takdirde, işletme çevreye uyum gösteremeyecek ve varlığı sona erecektir.

Bu bağlamda stratejik yaklaşıma sahip olan İKY de, çevre analizini ve bu analiz sonucu çevresel faktörlere ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirmektedir. Çünkü *etkili İKY politika ve uygulamalarının tasarlanabilmesi, İK stratejilerinin belirlenebilmesi, iç ve dış çevresel faktörlerin izlenip analiz edilmesine bağlıdır. Özellikle İKY'nin firmanın stratejisiyle bütünleştirilmesi de, aynı şekilde ilk başta çevresel analizlerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır.*

Bu zorunluluk nedeniyle iç ve dış çevresel faktörlerle ilgili veriler elde edilip analiz edildikten sonra ortaya çıkan bilgiler; başta İK planlaması, personel tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirmesi, ücretlendirme vb. faaliyetlerle ilgili politikalar oluşturulmasında ve uygulamalarda kullanılır. Çünkü bir işletmenin içindeki ve dışındaki faktörler işletmenin insan kaynaklarını yönetiminin şeklini ve içeriğini etkiler.

Sonuç olarak İK yöneticisi veya profesyonelleri, belirli bir eyleme geçmeden önce, olası iç ve dış çevresel güçlerin veya faktörlerin yapısını gözden geçirmeli, çevreden meydana gelecek olası değişimleri önceden görüp yani proaktif davranıp ona göre hareket etmelidir.

Bu durum, İK birimi sorumlularını şu ana sorulara cevap bulmaya zorlar [4].

- Şimdi biz neredeyiz?
- Gelecekte ne yapmak istiyoruz?
- Bizim için hangi yol/yöntem en iyisidir?
- Onu nasıl ve ne zaman uygulayabiliriz?

İK sorumlusunun belirtilen sorulara cevap bulması amacıyla analizi yapılması gereken ve İKY'yi doğrudan veya dolaylı etkileyen çevresel faktörler, her ne kadar bilimsel yazında farklı şekilde gruplandırılmış olsa da biz bu faktörleri dış ve iç faktörler olarak gruplandırıp tartışacağız.

DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Dış çevre; örgütün dışında yer alan, fakat örgütü yakından ilgilendiren, varlığına, gelişmesine ve performansına etki eden, denetlenip yönlendirilmesi zor olan faktör veya güçlerden oluşur. Dolayısıyla dış çevre, örgüt sisteminin dışında kalan her şeydir.



Dış çevre, İKY politika ve uygulamalarını doğrudan ve dolaylı etkileyen, sınırlandıran tüm dışsal olguları içermektedir.

Konumuz açısından dış çevre ise, İKY politika ve uygulamalarını doğrudan veya dolaylı olarak etkiyen ve sınırlandıran tüm dışsal olguları içermektedir. Bu bağlamda biz, İKY'yi etkileyen bu olguları, bir başka ifade ile faktörleri ele alacağız. Dış faktörler olarak; ulusal kültür, iş gücünün yapısı, ekonomi, politik yapı, teknoloji, rekabet, müşteri faktörlerini açıklayacağız. Kuşkusuz İK yönetici veya uzmanları, bu faktörleri ve bu faktörle ilgili olası değişimleri ayrı ve birbiriyle ilişkili olarak izleyip analiz etmek durumundadırlar. İK kurmayları, her bir faktörle ilgili analiz sonuçlarından elde edilen bilgileri, İK politika ve uygulamalarını tasarlarken ve İK stratejilerini oluştururken kullanacaklardır.

Ulusal Kültür



Kültür, bir toplumun üyelerince öğrenilen, paylaşılan, yaşamın maddi olan ve olmayan yönlerini etkileyen değerler, tutumlar ve anlamlar olarak tanımlanmaktadır.

İşletmeler, içinde faaliyette bulunduğu toplumun kültüründen doğrudan etkilenir. *Hangi ülkede faaliyette bulunuyorsa o ülkenin kültürü, işletmenin tüm eylemlerinde özellikle insan kaynaklarının yönetiminde belirleyici rol oynar*.

Kültür, tarihsel olarak gelişen belirli bir toplumun üyeleri tarafından öğrenilen, paylaşılan, yaşamın maddi olan ve olmayan yönlerini etkileyen değerler, tutumlar ve anlamlar olarak tanımlanmaktadır [5]. Aklın kolektif programlanması olarak da tanımlanan kültür, belirli bir doğrultuda insanları eğitir ve onlara bir şahsiyet kazandırır. Kişilik yanında; sanat giyim, beslenme, selamlaşma ve toplantı gelenekleri, işe karşı tutumlar, iş alışkanlıkları, zaman hassasiyeti, birlikte çalışma tarzları, iletişim şekilleri vb. ulusal kültür tarafından belirlenir.

Her ülkenin kendine özgü gelenekleri, normları, alışkanlıkları, değerleri ve tutumları vardır. Bu kültürel unsurlar veya insanların kültürel değerleri, insan kaynaklarının yönetiminde önemli derecede etkili olmaktadır.

Ulusal kültürlerin insan kaynağının yönetimine yansımalarını Hofstede'ın ortaya koyduğu boyutlar açısından incelemek mümkündür. Hofstede, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları beş boyutta ele almıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişillik ve zaman yönelimi boyutlarıdır [6]. Biz bu boyutlardan konumuz açısından önemli görülen dördünü ele alacağız.



Güç mesafesi, gücün dağılma durumunu ve düşük düzeyde güce sahip olanların gücün eşit olarak dağılmadığını kabullenme derecesini ifade etmektedir.

Güç mesafesi

Güç mesafesi, gücün dağılma durumunu ve bir toplumun düşük düzeyde güce sahip üyelerinin gücün eşit olarak dağılmadığını kabullenme derecesini ifade etmektedir.

Güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde insanlar arasında güç eşitsizliği oldukça yüksektir. Güç eşitsizliğinin yüksek olduğu kültürlerde güç, nispeten az

sayıda kişinin elindedir. Üste karşı kayıtsız şartsız itaat söz konusudur. Böyle bir ortamda faaliyette bulunan örgütlerde de güç eşitsizliği örgütle işgörenler arasındaki ilişkilerde belirgin şekilde ortaya çıkar. *Bu tür örgütlerde merkeziyetçi bir yönetim vardır, kararlar üstler tarafından alınır, astlar üstlerinin verdiği emirleri sorgusuz yerine getirirler* [7].

Güç mesafesinin az olduğu veya düşük düzeyde güç eşitsizliğinin bulunduğu kültürlerde faaliyette bulunan örgütlerde güç daha fazla eşit olarak dağılmış olup katılımcı ve eşitlikçi bir yapı vardır. Bu örgütlerde kararlar daha ziyade alt kademelerce alınır, işgören etkileşimine ve katılımına ağırlık verilir, yaratıcılık için gerekli ortam yatay iletişim ve bilgi paylaşımı yoluyla sağlanır [5].

Örneğin ABD ve İngiltere'de güç mesafesi azdır, fakat İngiltere'de yine de eşitsizliği kabullenme söz konusudur. Türkiye, Hindistan, Meksika ve Ortadoğu Ülkelerinde güç mesafesi fazladır. Diğer yandan Japon işletmeleri katı bir hiyerarşik sisteme sahip olmasına karşın, astlar ve üstler arasında engellerden pek fazla söz edilmez.

Belirsizlikten kaçınma – risk alma



Bazı kültürlerde insanlar belirsizlikten kaçınırlar ve risk almaya karşı isteksiz davranırlar.

Ulusal kültürün bir boyutu da belirsizliğe karşı tolerans ve risk alma konusundaki tutumdur. Bazı kültürlerde insanlar belirsizlikten kaçınırlar ve risk almaya karşı isteksizdirler. Bu durum örgütlere de yansımaktadır. Bu örgütlerde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda bile karar ve sorumluluk alma eğiliminde değildirler. Üst yöneticiler, astlarına danışmaksızın karar alırlar. Ancak belirsizliğe karşı yüksek toleransın bulunduğu ve risk alma konusunda istek ve cesaretin söz konusu olduğu kültürlerde faaliyet gösteren örgütlerde, girişimcilik ve yenilikçilik davranışı daha fazla ortaya çıkar. Çünkü *yenilik yapma, risk almayı gerektirir.* Yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınmanın söz konusu olduğu ülkelerdeki örgütlerde katı kurallar ve düzenlemeler bulunmakta, işgörenlerin oynayacağı roller ayrıntılı bir şekilde üstlerin talimatlarıyla belirlenmektedir. Örneğin ABD'de düşük belirsizlikten kaçınma ve risk alma söz konusu iken Türkiye'de belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksektir.

Bireycilik-toplumculuk

Kültürün önemli boyutlarından bir diğeri de bireycilik-toplumculuktur. Bilindiği gibi bireycilik; kendi çıkarını düşünme ve bencillik olarak nitelendirilirken, toplumculuk fedakârlık olarak nitelendirilmektedir. Bireycilik; bireyin kendi düşüncelerine ve fikirlerine yüksek değer vermesini, buna karşılık toplumculuk ise aile, toplum, iş örgütü gibi bir gruba ait olmasını ve her şeyden önce grubunun önemli olduğunu benimsemesini ortaya koymaktadır. Bu özellik, işgörenlerle örgütleri arasındaki ilişkilerde de kendisini gösterir [5].

Bireyci toplumlarda, işgörenlere oldukça fazla kişisel özgürlük ve otonomi sağlanmaktadır. Yenilikçi davranış için böyle bir özgürlüğün olması gerektiğine inanılmaktadır. Bununla birlikte toplumcu kültürlerde, üyelerin yaratıcı düşünmelerine pek fazla izin verilmez ve yenilikçilik ruhu besleyecek bir çevre oluşmaz [8].



Bireycilik; kendi çıkarını düşünme, bencillik olarak tanımlanmakta toplumculuk ise fedakârlık olarak nitelendirilmektedir.

Bireyci kültürlerde ilişki sözleşmeye dayalıdır, işgören sadece çalışma saatleriyle orantılı olan ücret karşılığında emeğini arz eder. İş ve aile yaşamları birbirinden tamamen ayrıdır. Üst sadece bir yönetici değil, aynı zamanda bir baba gibidir [5]. Bireyci kültürlerde kişinin ait olduğu grup, eş ve çocuklardan oluşan oldukça küçük bir gruptur. Bununla birlikte toplumcu kültürlerde, bireyin ait olduğu grup daha geniştir. Eş, çocuklar, anne baba, kardeşler, kuzenler bu gruptan kabul edilirler. Hatta Japon işçisi, çalıştığı işletmeyi aile üyelerinin de dâhil olduğu grubun bir üyesi olarak kabul eder. Böyle bir bağlılık ömür boyu istihdam gerçeğini ortaya çıkarmıştır.

Öte yandan bireycilik ve toplumculuk arasındaki farklı bir durum ise özellikle İKY'nin önemli uygulamalarından biri olan performans değerlendirme konusunda kendini göstermektedir. *Bireyci bir kültür bireysel liyakat veya başarıya ağırlık verirken, toplumcu bir kültürde performans değerlendirme, takım çalışmasına ve grup başarısına dayalı olarak yapılır. Örneğin Japon işçiler bireyci kültüre sahip olan ABD'li çalışanlara göre örgütlerine daha fazla sadakat gösterirler ve buna göre değerlendirilirler* [6].

Zaman yönelimi

Kültürün bir başka boyutu da zaman yönelimiyle ilgilidir. Zaman yönelimi; insanların geçmişe, şimdiki zamana ve geleceğe yönelimini yansıtır. *Bazı kültürlerde bireyler geçmişe daha fazla ağırlık verirler, buna karşılık bazı kültürlerde de içinde bulunulan döneme odaklanırlar. Bazı toplumlar ise geleceğe odaklanırlar*. Kuşkusuz zaman yönelimi, İKY'yi etkileyen önemli bir kültürel özelliktir.

Bunlar dışında kültür, işgörenleri motive etmede kullanılan araçlara etki ettiği gibi, personel tedarik ve seçiminde de etkilidir. Nitekim endüstrileşmiş ülkelerde personel seçiminde nesnel yöntemler kullanılırken, bazı Ortadoğu ve Afrika ülkeleri gibi gelenekçi ve endüstrileşmekte olan toplumlarda orta ve üst kademe pozisyonlarına yönetici tedariki; akrabalar, arkadaşlar ve tanıdıkların oluşturduğu biçimsel olmayan ilişkiler ağına dayalı olarak yapılır.



Bireysel Etkinlik

- Ulusların kültürlerinin birbirinden farklı olmasının nedenlerini yakın çevrenizdeki insanlarla tartıştıktan sonra, hazırladığınız raporu arkadaşlarınızın tartışmasına açınız.

Politik Ekonomik Sistem

Ulusal kültür yanında bir ülkenin politik ekonomik sistemi de işletmelerin işleyişini, faaliyetlerini ve dolayısıyla İKY uygulamalarını önemli derecede etkiler. Nitekim *politik ekonomik sistem, bir bütün olarak bir ulusun ve bireylerinin kendi kamu ve özel yaşamlarını nasıl örgütleyecekleri konusunda önemli rol oynar. Bir anlamda bu sistem bir nitelik oluşturur ve içinde diğer faaliyetlerin meydana*

geleceği bir çerçeve sağlar. İş örgütleri de bu çerçeve içinde İKY dâhil, iç ve dış eylemleriyle ilgili politikalar belirler [5].

Örneğin eski komünist/sosyalist ülkelerin çoğunda en azından teoride de olsa işçilerin yönetime katılmaları söz konusuydu. Eski Yugoslavya'da özellikle 1970'lerde demokratik ülkelerde dahi tartışılan öz-yönetim modeli benimsenmişti. Bu modelin bir yönü olarak, iş birlikleri kurulmuştu. Bu birlikler işletmenin temel politikalarını saptama, yatırım hacmini ve fiyatları belirleme, üretim planlarını hazırlama, personel alımına karar verme ve işçi konseylerini seçme yetkisine sahipti [9]. Ancak 1990'ların başında Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Yugoslavya da bölündü ve sonuçta bu sistem ortadan kalktı.



Bir ülkenin politik ekonomik sistemi işletmelerin işleyişini, faaliyetlerini ve dolayısıyla İKY uygulamalarını önemli derecede etkiler.

Sosyalist ülkelerin bir kısmında da olsa iş örgütlerinin etkileneceği genel çerçeve ortaya konulmasına karşın, kapitalist ekonomilerde işçilerin hangi haklara sahip olacağını pazar koşulları belirler. Kapitalist ekonominin geçerli olduğu her ülkede farklı uygulamalar vardır. Örneğin Almanya'da endüstriyel demokrasinin araçları olarak işçilerin yönetime katılımları yasalarla gerçekleştirilmiş ve işletmelerde işçi konseylerinin kurulması sağlanmıştır. Bazı kapitalist ekonomilerde ise sosyal refah programlarına ağırlık verilmektedir.

Genel olarak kapitalist ekonomilerde hükümetlerin ekonomik ve sosyal yaşama müdahalesi asgari düzeyde tutulmaktadır. Bununla birlikte bazı gelişmekte olan ülkelerde, özellikle enerji ve diğer stratejik sektörlerde ülke yönetimleri iş örgütlerinin iç ve dış faaliyetlerinin merkezi ve bürokratik olarak yönetilmesi yönünde düzenlemeler yapmaktadır. Dolayısıyla İKY politika ve uygulamaları bürokratik kurallardan etkilenmektedir.

Yasal Düzenlemeler

Örgütlerde İKY'yi doğrudan etkileyen dış çevresel faktörlerden biri de, iş hukuku çerçevesinde oluşturulmuş yasalar ve bunlarla ilgili tüzükler, yönetmelikler, mahkeme içtihatları, toplu iş sözleşmeleri, iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler, iş yeri uygulamaları ve uluslararası iş hukuku kaynaklarıdır. *Bugün yöneticiler, işletmeler üzerinde çok büyük etkiye sahip olan çok sayıda hukuki düzenleme ve uygulamalarla karşı karşıya bulunmaktadırlar.* Söz konusu düzenlemeler, İKY'nin tüm yönlerini etkisi altına almaktadır. Devletin ekonomik ve sosyal yaşama müdahalesi olarak ifade edilen hukuki düzenlemelere uyum gösterilmemesi durumunda, iş örgütleri faaliyetlerini sürdüremez veya birçok yaptırıma maruz kalır.



Hukuki düzenlemelere uyum gösterilmemesi durumunda, iş örgütleri faaliyetlerini sürdüremez.

Öte yandan *çokuluslu firmalar da yabancı ülkelerdeki tüm eylemlerinde, ev sahibi ülkelerin yasal düzenlemelerine uyum göstermek durumundadır.* Aksi takdirde bu firmalar faaliyetlerini bulundukları ülkede varlıklarını sürdüremezler.

Ülkemizde faaliyet gösteren iş örgütleri açısından İKY politika ve uygulamalarını etkileyen hukuki düzenlemelere bazı örnekler verilebilir. Bunlar; asgari ücret uygulaması, haftalık çalışma süreleri, dinlenme hakkına ilişkin düzenlemeler, kıdem tazminatı, çocuk işçi çalıştırılması konusundaki asgari yaş, örgütlenme ve toplu pazarlık yapma hakkı, mesleki sağlık ve güvenlik hakkı, işe

alımda ve istihdamda ırk, din, cinsiyet, politik görüşler vb. konularda ayırımcılığın yapılmaması sayılabilir.

Bu düzenlemelerin çoğunluğunun ana kaynağı Uluslararası Çalışma Örgütünün (ILO) üye ülkeler için çıkardığı sözleşme kararlarıdır. Türkiye'nin de üye olduğu ILO, 170'den fazla üyeye sahiptir. Üye ülkeler, ILO'da üçlü yapıda temsil edilirler. Yani ILO, hükümet, işçi ve işveren kuruluşlarının temsilcilerinden oluşur. ILO'nun her yıl Haziran ayında yapılan Konferans'ında görüşülüp kesinleştirilen Sözleşme Kararları üye ülkelere gönderilerek, mevzuatlarında düzenleme yapmaları istenir.

Bunlar dışında devletin para-kredi, ithalat-ihracat politikaları ve sınırlamaları, dolaylı biçimde İKY'yi etkilemektedir. Örneğin, ülkemizin 1990'larda Gümrük Birliği'ne girmesi, yabancı yatırımlara ağırlık verilmesi, ithalat ve ihracatta yeni düzenlemeler ve özelleştirme işletmelerin İK politika ve uygulamalarını etkilemiştir. Aynı şekilde emeklilik ve sosyal güvenlikle ilgili yasal değişiklikler, emeklilik kalıplarını değiştirmiştir.

İşgücü Piyasası Koşulları

İşgücü piyasası, bir örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücü ihtiyacını karşıladığı piyasadır. Başka bir tanımla iş gücü piyasası, emeğini arz edenlerle emek talebinde bulunanların karşılaştığı ortamdır. Kuşkusuz iş gücü piyasası, yerel ve uluslararası olarak düşünülmelidir. Çünkü ülkelerin sınırları arasında söz konusu olan sermaye hareketliliği gibi *insan hareketliliğinin artması, iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve ulaşım imkânlarının kolaylaşması gibi nedenlerle, işletmeler, iş gücü ihtiyacını sadece yerel piyasadan değil, fakat aynı zamanda uluslararası piyasadan da karşılayabilmektedir.*

Ayrıca küresel veya uluslararası şirketler, ana ülke dışındaki yabancı ülkelerde bulunan yatırımları için uluslararası piyasalardan iş gücü talebinde bulunmaktadır. Dolayısıyla İ.K sorumluları, sadece yerel iş gücü piyasasının değil, uluslararası iş gücü piyasasının yapısını ve bu piyasada meydana gelen değişiklikleri de değerlendirmek durumundadırlar. İşgücü piyasasının; piyasa koşulları, işsizlik düzeyi, emeğin farklılaşması ve yapısı dikkate alınması gereken değişkenlerdir.



İşgücü piyasası, emeğini arz edenlerle emek talebinde bulunanların karşılaştığı ortamdır.

Bilindiği gibi bir ülkede emek arzı emek talebinden fazla olduğu durumlarda işsizlik ortaya çıkar. Bir ülkede ekonomik refah yüksek ve işsizlik düzeyi düşük olduğunda, başka bir ifade ile emek arzı kıtlığında; işgörenler çalışma koşulları, ücret ve diğer işçi hakları konusunda büyük bir güce ve etkiye sahip olurlar.

Belirttiğimiz durumda ücretler ve maliyetler artarken, kârlar ve yatırımlar azalır. Öte yandan *emek arzının azaldığı durumlarda işgören tedarik edebilmek için örgütler tarafından yüksek maliyetli ve farklı tedarik yöntemleri kullanılır* [10]. Hatta örgütler, personel ihtiyacını karşılamak için personel seçimini titiz bir şekilde yapmayabilir veya standartlarını düşürebilirler. Buna *karşılık ekonomik refahın düşük ve işsizlik düzeyinin yüksek olduğu dönemlerde işverenler, dolayısıyla yöneticiler, daha fazla güce sahip olurlar ve çalışanlarına kendi koşullarını kabul*

ettirme yoluna giderler. İşsizlik arttıkça, devamsızlık ve personel devir oranları düşer [11]. Bu bakımdan tedarik stratejileri, işsizlik düzeyine göre değişim gösterir.

İşgücü piyasasının koşullarının İKY'ye yansımaları bağlamında incelenmesi gereken yönü; bu koşulların yaş, cinsiyet ve ırk/etnik köken gibi demografik değişkenler açısından durumudur. Emeğini arz edenlerin demografik özellikleri ve gelecekte bu özelliklerde meydana gelebilecek değişiklikler, personel tedariki ve seçimini, eğitim ve geliştirmeyi, mentorluğu, performans değerlendirmeyi ve ödüllendirmeyi etkiler.



İşgücü piyasası koşulları, İKY'yi doğrudan etkileyen bir dış çevre faktörüdür.

Özellikle söz konusu piyasadaki iş gücünün yaş dağılımı, örgütlerin gelecekteki personel ihtiyacının karşılanması açısından önem arz etmektedir. Genç nüfusun genel nüfusa oranı düşük ise gelecekte iş gücü arzının düşük olacağı, aksi durumda iş gücü arzının artabileceği düşünülebilir. ABD, Japonya, Kanada, Avustralya ve birçok Avrupa ülkesi gibi gelişmiş ülkelerin çoğunda, yaşlı nüfusun artması söz konusudur ve dolayısıyla genç nüfusun genel nüfusa oranı giderek düşmektedir.

Örneğin ABD'de yapılan 2016 istatistiklerine göre; ortanca yaş 38.0 olarak belirlenmiştir. Türkiye'de ise; 1960'da 20.26, 1990'da 22.21, 2000 yılında 24.83 iken 2016 yılında 31.4'e yükselmiştir. Bu rakamlar Türkiye'de de gelişmiş ülkelerdeki gibi yaşlı nüfusun artış süreci içerisine girdiğini göstermektedir. Yaşlı nüfusun artması nedeniyle gelişmiş ülkeler, gelecekteki iş gücü ihtiyacının karşılanmasında sorunlarla karşılaşılacağı konusunda endişe duymaktadırlar.

Özellikle kadın iş gücü istihdam etme ihtiyacı duyan işletmeler için, kadınların iş gücüne katılım oranı da İşgücü piyasası koşulları arasında incelenmesi gereken diğer bir konudur. 2016 istatistiklerine göre kadınların iş gücüne oranı; ABD'de % 67.3, İzlanda'da % 86.3, Norveç'de % 75.9 iken Türkiye'de ise 36.2'dir.



Bireysel Etkinlik

- OECD Ülkelerinde yaşlı nüfusun artış durumunu istatistiklerden yararlanarak karşılaştırın.
- Türkiye, A.B.D., AB Ülkeleri, Japonya ve Kanada'da kadınların iş gücüne katılım oranlarını tablolar halinde gösterin, farklılıkların nedenlerini arkadaşlarınızla tartışın.

Günümüzde iş gücü piyasası ile ilgili *önemli bir husus da, iş gücünün ırk ve etnik köken bakımından çeşitlilik kazanmasıdır.* Küreselleşmenin de etkisiyle farklı etnik kökene sahip olan insanlar, yabancı ülkelerde çalışmak üzere emeklerini kolaylıkla arz edebilmektedirler. Bunun sonucu olarak duyguları, bilişleri ve davranışları birbirinden farklı insanlar, bir örgütte birlikte çalışmaktadırlar. Böyle bir heterojen yapı, İK politika ve uygulamalarının değişmesine neden olmaktadır.

İşgücü piyasasında emeğini arz edenlerin veya gelecekte arz edeceklerin demografik özellikler yanında; eğitim ve öğrenim, meslek, beceri, yetenek açısından da incelenmesi gerekir.

Bu bağlamda özellikle İK planlaması, personel tedarik ve seçimi gibi İK işlevlerinin başarıyla ifa edilebilmesi için gelecekte bir iş örgütünün başvuracağı iş gücü piyasasındaki yaş, cinsiyet, ırk, din, dil vb. kişisel özelliklerin ve yeteneklerin, meslekler açısından iş gücünün yapısında meydana getirebilecekleri değişikliklerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu nedenle iş gücü piyasası koşulları İKY'yi doğrudan etkileyen bir dış çevre faktörüdür.



Örnek

- TUİK'e göre 2016-2023 döneminde Fen, Teknoloji, Mühendislik, Matematik (FTMM) alanlarında istihdam ihtiyacı 1 milyona yaklaşmaktadır. Bu dönemde iş gücü ihtiyacının karşılanmasında, lisans ve yüksek lisans mezunları esas alındığında; yaklaşık % 31 oranında bir açık oluşacaktır. Yapılan bir araştırmaya göre en hızlı büyüyen mesleklerin % 75'i FTMM alanlarında kullanılacak yetkinlikler gerektirmektedir. McKinsey'in 2011 yılında yaptığı bir araştırmaya göre ortadan kalkan her iş, orta vadede 2.6 yeni iş imkanı doğurmaktadır.
- **Kaynak:** CAPİTAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi Haziran 2018.



Ekonomide ve teknolojideki değişimler, istihdamın niteliğini ve meslek kalıplarını değiştirmektedir.

Ekonomik ve Teknolojik Değişim

Ekonomi ve teknolojideki değişimler, istihdamın niteliğini ve meslek kalıplarını değiştirmektedir. Özellikle internet bağlantılı bilgi teknolojisindeki hızlı ve büyük boyutlara varan gelişmeler, bilgisayar destekli tasarım ve üretim sistemleri, mikro işleme dayalı teknolojideki yenilikler ve nano teknoloji günümüzde bu değişimde önemli rol oynamaktadır. *Bu gelişmelerin dijital pazarlama, dijital yönetim, dijital üretim gibi yansımaları söz konusudur*. Dahası kavramsal, yönetsel ve yönetimsel işlevler ifa eden ve düşünen makine olarak da isimlendirilen yapay zekâ, son dönemlerde tartışılan gelişmeler arasındadır. Endüstri 4.0, öğrenen algoritmalar, robotlar gibi ileri teknolojileri de konumuz açısından belirtmek gerekir.

Endüstri 4.0, yapay zekâ, arttırılmış gerçeklik, robotlar gibi yeni teknolojik gelişmeler günümüzde iş gücü piyasasını etkilemeye başlamıştır. Mevcut pozisyonların ve işlerin bir kısmı teknolojik yenilikler nedeniyle ortadan kalkarken, yeni teknolojik gelişmelere uygun yeni meslekler ve işler ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu gelişmeler, imalat ve tarım sektörünün ekonomideki payını azaltırken, hizmet ve iletişim sektörlerinin gelişmesine neden olmuştur. Kuşkusuz böyle bir durum iş gücü piyasasında emeğini arz edenlerin profilinin de değişmesine neden olmaktadır [12].

Örneğin en hızlı büyüyen mesleklerin çoğu, bilgi teknolojisi ve sağlık hizmetleriyle ilişkili olanlardır. Bunlar; bilgisayar mühendisliği, sistem analistliği,

bilgisayar destek uzmanlığı, fizik tedavi uzmanlığı vb. olarak sayılabilir. Bazı örgütler, çalışanlarının sayısını azaltırken, bazıları da önceden ihtiyaç duyulandan daha farklı beceri ve yeteneklere sahip işgörenleri istihdam etme yoluna gitmektedir [13].



Endüstri 4.0, yapay zekâ, arttırılmış gerçeklik, robotlaşma gibi yeni teknolojik ilerlemeler, günümüzde iş gücü piyasasını etkilemeye başlamıştır.

Belirtildiği gibi *bazı işler ortadan kalkarken, farklı beceri ve yetenekler gerektiren yeni işler ortaya çıkmaktadır*. Bu nedenle bazı mesleklerde emek arzı kıtlığı gündeme gelmektedir.

Tüm bu gelişmeler, örgütlerin yapısal ve işlevsel niteliklerine doğrudan etki yapmakta, mal veya hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmaktadır [14]. Bu bağlamda İK profesyonelleri, yeni işler için işgörenleri tedarik etme ve eğitme konusunda daha fazla çaba harcamak durumunda kalacaklardır. Yeni meslekleri ifa edebilecek beceri ve yeteneklere sahip iş gücüne sahip olmak her zaman mümkün olmayacaktır. *Teknolojideki hızlı değişimler ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı zorluklar, farklı İK stratejilerini gerektirmektedir.*



Örnek

- İlaç sektöründe faaliyet gösteren Abdi İbrahim Şirketinin İK Gn. Müd. Yardımcısı Hakan Onel, yakın gelecekte "...muhakeme gerektirmeden yapılan veri girişi, raporlama, müşteri hizmetleri gibi rollerin tümünün yapay zeka tarafından yapılacağını" ifade etmekte ve "Muhasebe odaklı işlerde, İK birimlerinde bordro, raporlama gibi bölümlerde çalışan kişi sayısının azalabileceğini" belirtmektedir. Aynı İK yetkilisi; tasarım gerektiren pozisyonlara, iş geliştirme ve inovasyon yapan pozisyonlara, sistem entegrasyonlarını ve süreçlerini planlama, veri analitikçiliği otomasyon tasarımcılığı, yetenek yönetimi liderliği, sistem güvenlikçiliği gibi pozisyonlara artan bir talep olacağını" açıklamaktadır.

Müşteriler

Bilindiği üzere *müşteriler, herhangi bir mal veya hizmeti yarar sağlamak için satın alıp kullanan veya tüketen, mal ve hizmetin sunulması karşısında ödeme yapan kişi veya birimlerdir*. İşletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin satışı, işletme için öneme sahiptir. Çünkü bir işletme; varlığını, müşterilerinin ihtiyaçlarını en etkili bir şekilde karşılamasıyla sürdürebilir ve kârını artırabilir [15].



Bir işletme; varlığını, müşterilerinin ihtiyaçlarını en etkili bir şekilde karşılamasıyla sürdürebilir ve kârını artırabilir.

İş örgütleri, müşteri odaklı olarak faaliyetlerini sürdürürler. İşletmeler, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamak durumundadırlar. Ancak müşterilerin sunulan mal ve hizmetlerden tatmin duyabilmesi ve yarar elde edebilmesi için, onlara sürekli olarak yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı ürünler sunmak gerekmektedir. *Müşteriler; kaliteli, bilinçli, güler yüzlü bir hizmet beklerler. Günümüzde müşteriler, aynı zamanda satış sonrası hizmete de önem vermektedirler.*

Kuşkusuz müşterilerin zamanla tutum ve davranışları da değişmektedir. *Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek ve davranışlarındaki değişikliklere uyum gösterebilmek, her şeyden önce etkili bir İKY'ye bağlıdır.* Bu bağlamda yüksek kalitede mal ve hizmet üretebilecek nitelikte işgörenlerin istihdam edilmesi, bilinçli

ve güler yüzlü hizmet verebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi ve beceriyi kazandırabilecek şekilde eğitilmeleri ve uygun bir şekilde motive edilmeleri gerekir. Ayrıca işgörenler, müşteri isteklerindeki değişiklikler dikkatle izlenerek, olası değişikliklere hazırlanmalıdır.

Sendikalar



Sendika; çalışanların çalışma koşullarını işverenlerle birlikte belirlemek, işverenlerin yöneticilerin haksız ve keyfi işlemlerine karşı kendilerini korumak amacıyla kurdukları bir örgüttür.

Bilindiği gibi sendikacılık, kendi kendine yardım hareketidir. Bu bağlamda bir işverene bağlı olarak ücret karşılığında çalışan işçiler, istihdam koşullarını iyileştirmek amacıyla işverenlerin karşısında pazarlık güçlerini artırmak için sendika çatısı altında örgütlenme yoluna gitmişlerdir. Böyle bir örgüt sayesinde çalışanlar, sendikalı olmayanlara göre daha iyi çalışma koşullarına sahip olmuşlar, ücret düzeylerinde yükselmeler meydana gelmiş, iş güvencesi sağlanmış, sağlık ve güvenlikleri korunur olmuştur. Ancak son dönemlerde hizmet sektörünün ağırlık kazanması, uluslararası rekabet ve eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte bireysel pazarlık gücünün artması gibi nedenlerle, sendikacılıkta gerileme eğilimine tanık olunmaktadır.

Sendikalar ekonomik işlevleri çerçevesinde; işverenlerle toplu pazarlık yapmak suretiyle çalışma koşullarını belirleyen toplu iş sözleşmesi imzalamaktadırlar. Toplu iş sözleşmesi emredici hukuk niteliğinde olduğu için işletme, İKY'ye ilişkin politika ve uygulamalarını bu sözleşme çerçevesinde gerçekleştirmek durumundadır. Sendikalar, pazarlık güçleri oranında işverenden daha fazla ödün alabilmektedir. Örneğin sendikanın söz konusu olduğu işletmelerde çalışanların ücretleri, sendikanın söz konusu olmadığı işletmelerde çalışanlara göre daha yüksektir. Aynı zamanda sendikalı çalışanların diğer istihdam koşulları diğerlerine göre oldukça yüksektir.

Öte yandan sendikaların varlığı potansiyel bir tehdit olarak algılandığından, sendikasız sektördeki koşulları da iyileştirebilmektedir. Nitekim çalışanları sendikalı olmayan firmalar, çalışanlarının herhangi bir sendikaya üye olma ihtiyacı duymamaları için, başta ücret olmak üzere istihdam koşullarını sendikalı işletmelerdeki düzeye yükseltmeye çalışırlar.

Bu nedenlerle sendikalar, örgütler için önemli bir dış çevresel güçtür. İşletme yönetimleri, her ne kadar İK politikalarını bilimsel ve nesnel ölçütlere göre oluşturmaya çalışırsa çalışsın, sendikanın söz konusu olduğu durumlarda grev gibi caydırıcı nedenlerle bu ölçütlerden ödün vermek, imzalanan toplu iş sözleşme hükümleri çerçevesinde düzenlemeler yapmak durumundadırlar.

Hissedarlar

Bir şirket için çıkar grubu olarak kabul edildiği ve örgütün profesyonel yönetim alanının dışında kaldığı için hissedarlar bir dış çevre faktörü olarak ele alınmaktadır. Hissedarlar, bir şirketin asıl sahibidirler. Hissedarlar, yaptıkları sermaye yatırımlarından dolayı yönetimin oluşturduğu programlara etki edebilmektedirler. Onlar, yönetim tarafından oluşturulan belirli bir programın gelecekteki projeleri, maliyetleri, kârları ve gelirleri nasıl etkileyeceği konusuyla yakından ilgilenirler. Yöneticiler, ekonomik bir programın maliyeti ve yararları

konusunda hissedarlara açıklama yapmak durumundadırlar. Kuşkusuz hissedarlar, yaptıkları yatırımın getirisini almak ve hisse başına düşen kârın artmasını isterler. Dolayısıyla bu çıkar grubu, İK birimi tarafından tasarlanmış programların kendi çıkarlarına olumsuz yönde etki edip etmeyeceği veya kâr paylarını azaltıp azaltmayacaklarını sorgularlar. Örneğin, işgörenlere yapılacak ücret artışının kâr paylarının azalmasına neden olması durumunda hissedarlar, yöneticilere baskı yaparak ücret artışlarının durdurulmasını isteyebilirler.

Rakipler

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen dış çevresel faktörlerden birisi de rekabet durumudur. Çünkü işletmeler, hem mal ve hizmet piyasasında, hem de en önemli kaynak olan insan kaynağını temin ettikleri iş gücü piyasasında yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu örgütler, girdikleri piyasalarda çok sayıda rakiple mücadele ederek rekabette üstünlük sağlamak durumundadırlar. Bu mücadelede bulunurken işletmeler bir taraftan pazar payını artırmak, diğer taraftan kıt kaynaklardan rakiplerine göre daha fazla yararlanmak gerekliliği duymaktadırlar.

Böyle bir ortamda firma, söz konusu rekabetçi çevreyi sürekli analiz ederek elde ettiği bilgiler doğrultusunda stratejiler belirlemelidir. Böyle bir inceleme sürekli etkileşim halinde oldukları veya gelecekte etkileşim halinde olacakları rakiplerinin kapasitelerini, kabiliyetlerini, İK felsefelerini öğrenmeye yönelik olacaktır. Firma böyle yapmadığı takdirde üstün nitelikli iş gücünü istihdam etme fırsatını yakalayamayacaktır.



İş örgütleri, girdikleri piyasalarda çok sayıda rakiple mücadele ederek rekabette üstünlük sağlamak durumundadır.

Bu bağlamda *bir firmanın, dolayısıyla İK bölümünün temel görevi, rekabette etkili olmak için yeterli sayıda ve nitelikte iş gücünü tedarik etmek ve istihdamlarına süreklilik sağlamaktır.* Yoğun rekabet ortamında iş örgütlerine üstünlük sağlayacak ana unsur, nadir, ikame edilmesi zor, değer yaratan insan kaynaklarıdır. Sonuç olarak iş örgütleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri kaliteyi ve verimliliği artırmada, yenilik yaratmada, maliyetleri düşürmede etkili olabilecek üstün nitelikli iş gücünü istihdam etmek zorundadır. Ancak rakipler de aynı amaca sahiplerdir.

Aynı zamanda bir pazardaki diğer işverenlerin emeğe olan talep durumları iş gücü arzını önemli derecede etkiler. Öte yandan belirli bir coğrafi bölgede yeni fabrikaların açılması, yeni rakiplerin ortaya çıkması aynı nitelikteki iş gücüne olan talebi artırır. Bu nedenle firmalar ihtiyaç duydukları iş gücünü teminde zorluklar yaşarlar.

İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Örgütlerin genelde denetleyemediği, fakat doğrudan veya dolaylı olarak tüm yönleriyle etkilendiği dış çevre faktörlerinin yanında, göreceli olarak denetledikleri iç çevre faktörleri de İKY üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Başlıca iç çevre faktörleri olarak işletmenin misyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileri, örgüt yapısı, teknolojisi, örgüt kültürü, üst yöneticilerin tutumu, işçi-yönetim ilişkileri sayılabilir.

Misyon, Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler



Misyon, bir şirketi benzerlerinden ayıran, varlığının yegâne amacı ve nedenidir.

Bir örgütün misyonu, onun var olma nedenidir. Mükemmel bir şekilde tasarlanmış misyon, bir şirketi benzerlerinden ayıran, ürettiği ürünler ve bu ürünleri sunduğu pazarlar açısından işletme faaliyetlerinin hacmini belirten, ana ve yegane amacı ortaya koyar [16]. Misyon, örgütün sadece ne olduğunu değil, ne yapmak istediğini de ortaya koyar. Örneğin; Arçelik A.Ş.'nin *müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza en yüksek faydayı sağlamak için çevre dostu, yenilikçi, güvenilir, teknolojik ve rekabetçi ürünleri sunarak, yaşanılan her ortamdaki hava kalitesini yükseltmek şeklindeki* misyonu, bu firmanın ne olduğunu, ne yapmak istediğini belirtmektedir:

Böyle bir misyon, Arçelik A.Ş.'de alınacak kararlara temel oluşturan, firmanın tüm birimlerinin ve tüm çalışanlarının başvuracağı ana kaynaktır [17]. Dolayısıyla misyon, yine aynı firmada İKY politika ve uygulamalarının tasarlanmasında da ana kaynak ve hareket noktasıdır.

Öte yandan bir örgütün amaçları da İKY'de etkili olmaktadır. Amaçlar, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır [18]. Amaçların belirgin ve özel ifadesi de hedefleri oluşturur.

Örgütsel amaç ve hedefler, tüm işletme faaliyetlerine yol gösterir. Örneğin, üretim departmanı belirli bir dönem içinde ne kadar üretim yapacağına, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda karar verebilir. Aynı şekilde İK sorumluları, işlevlerini yerine getirirken örgütün amaç ve hedefleriyle, planlarını dikkate almak zorundadır. İK yetkilileri, örgütün hedeflerine göre İK planlaması yapabilirler, yine o amaç ve hedeflere göre hangi beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyulacağına karar verebilirler.

Birinci ünitede de belirttiğimiz gibi İK strateji ve uygulamalarını örgütün stratejileriyle uyumlaştırmak gerekir. Çünkü örgüt stratejileri, tüm örgüt için bir yön belirleyicidir. *Bu bağlamda örneğin maliyet düşürme, yenilikçilik ve kalite iyileştirme stratejilerinin İKY üzerinde yansımaları bulunmaktadır.* İKY kalitenin iyileştirilmesi, yenilik yapılması ve maliyetlerin düşürülmesi amacıyla çalışanların uygun rol davranışlarında bulunmaları için yoğun çabalarda bulunur. Bu çabalar yanında yenilikçilik stratejisini uygulayabilmek; risk almayı ve başarısızlıklar söz konusu olduğunda yaptırımda bulunma yerine tolerans göstermeyi gerektirir [1].



Amaçlar, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlardır.

Yenilikçilik stratejisinin uygulanabilmesi için İK yönetici veya uzmanları, personel seçimi sürecinde risk alma eğiliminde olan ve belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük adayları belirleyip kiralamak durumundadırlar. Bu stratejiyi takip eden firmalarda İKY, aynı zamanda işgörenlere bir güven duygusu vermek ve uzun-dönemli yönelme konusunda onları cesaretlendirmek konumundadır [1]. Çünkü yenilik yapmak, geleceği ve hatta uzak geleceği düşünmeyi gerektirir. Öte yandan kalite iyileştirme stratejisi için uygun davranışların ortaya çıkması için; İK'nın gerekli eğitim ve geliştirmeye ağırlık vermesi yanında, adil bir ücretlendirmeye gitmesi kaçınılmaz bir olgudur. Nitekim yapılan bir araştırma; eşitlikçi ücret yapılarının üstün ürün kalitesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır [19].

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde işgörenlerin davranış kalıplarını şekillendirmeye yardımcı olan paylaşılmış inançlar, değerler ve alışkanlıklar olarak kavramsallaştırılmaktadır [20]. Başka bir tanımlamada örgüt kültürü; örgüt üyelerinin çabalarını ve katkılarını takdir ederken, neyin ve nasıl başarılacağı, amaçların birbiriyle nasıl ilişkilendirileceği ve her bir işgörenin hedeflere nasıl ulaşabileceği konusunda bütüncül anlayış sağlayan bir olgu olarak ifade edilmektedir [21].

Çok sayıda tanımı yapılmış bulunan ve örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren değerler, inançlar ve alışkanlıklar olarak da belirtilen örgüt kültürünün oluşumunda üç temel faktörün etkili olduğu belirtilmektedir. Bunlar [22];



Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarına yön veren değerler, inançlar ve alışkanlıklar olarak tanımlanmaktadır.

Örgütün kurucuları: Kurucuların bir takım felsefe ve ideolojilerden uzak bir şekilde sadece kendi değer ve inançları, oluşturacakları örgütün kültürünün temelinin atılmasında etkili olacaktır.

Çalışanlar: Örgüte çalışmak için katılan bireyler, sahip oldukları değer ve normları da örgüte getirirler. İşgörenlerin örgüte taşıdıkları kendi bireysel kültürel özeliklerini ortak bir paydada birleştirerek, o örgüte özgü bir kültür oluştururlar.

Dış çevre: Dış çevrenin örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Nitekim Hofstede, örgüt kültürünün özelliklerinin kaynağını, ülkelerin kültürel özelliklerine bağlamaktadır.

Oluşumunda üç etkenin bulunduğu örgüt kültürü, İK politika ve uygulamalarını etkileyen önemli bir iç çevresel faktördür. Çünkü kültürel değerler, işgörenlerin davranışını etkiler. Örneğin *işgören katılımının söz konusu olduğu bir örgüt kültüründe, daha yüksek bir işgören tatmini ve motivasyonu ortaya çıkar*. Bu bağlamda İK kurmayları, örgüt kültürüne uygun uygulamalar tasarlamak durumundadırlar.

Öte yandan kültürün içerdiği değerler, aynı zamanda, yönetsel ideolojinin güçlü bir belirleyicisidir ve sonuçta bu ideolojinin İKY uygulamalarını etkilemektedir [23]. Örneğin Delta Hava Yolları, takım çalışmasına ağırlık vermekte, Hawlett Packard girişimciliğe inanmakta, Pepsi-Cola saldırgan bir tutumla, örgüt içinde ve dışında rekabeti tercih etmektedir [24].



Kültürün içerdiği değerler, yönetsel ideolojinin güçlü bir belirleyicisidir.

İK yönetici veya uzmanları, İK politika ve uygulamalarını tasarlarken örneklerini verdiğimiz kültürel değerleri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Nitekim örgüt kültürünün çalışanları ele alan yönü, bir işletmenin İK felsefesi olarak kabul edilir. *Örgüt kültürünün bir parçası olarak kabul edilen İK felsefesi, örgütün insan kaynaklarına nasıl baktığının bir ifadesidir. Bu felsefe; çalışanların işletme için ne ifade ettiğini, insanların işletme başarısında oynadığı rolün ne olduğunu, onlara nasıl işlem yapılacağını ve onların nasıl yönetileceğini ortaya koyar* [25].

Örgüt kültürünün İKY faaliyetlerine etkisine karşılık, İKY faaliyetleri de örgüt kültürünü etkiler veya örgüt kültürünün oluşumuna katkıda bulunur. Nitekim personel tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret

ve ödüllendirme gibi İK uygulamalarıyla işgören davranışları etkilenebilmekte ve yeni kültürel değerler yaratılabilmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Üç farklı örgütten ikişer kişiyle görüşme yapın. Onlardan örgütlerinin kültürünü, özellikle insanları yönetmeyle ilişkili olan yönünü anlatmalarını isteyin. Daha sonra aynı örgütten olan iki kişinin cevaplarını müteakiben her bir örgütten aldığınız cevapları karşılaştırın.

Teknoloji



Teknoloji, girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için gerekli olan süreçler sistemidir.

Girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için gerekli olan süreçler sistemini ifade eden teknolojinin, örgütlerdeki sosyal dinamikler üzerinde kaçınılmaz bir etkisi olduğu bilinmektedir [1]. *Örgütler için en önemli bağlamsal faktörlerden biri olan teknoloji, çok çeşitli boyutlarda farklılaşmakta ve bu farklılaşma da farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını beraberinde getirmektedir.* Örgütlerin farklı ürünler üretmesi ya da farklı amaçlara sahip olması, üretim sürecinde yer alan görevlerin rutinleşme ve belirlilik derecesi gibi değişkenler, görevler ile insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları belirleyecek ve her örgüt kendi bağlamsal unsurlarını dikkate alıp, buna uyumlu bir sosyal yapı ve insan kaynakları sistemi geliştirecektir.

*İleri üretim teknolojisi, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim gibi yaklaşımların varlığı, insan kaynakları yönetimini doğrudan etkileyecektir. Bunlar gibi uzmanlık gerektiren teknolojilerin kullanılması, daha seçici bir işgören t*edariki, kapsamlı eğitim programları, işgöreni geliştirmeye yönelik bir performans değerlendirme, işgöreni elde tutmaya yönelik ve piyasaya göre adil bir ücretlendirme gibi uygulamaları gerektirmektedir [26]. Burada amaç, uzmanlık bilgisine sahip işgöreni örgüte çekmek, elde tutmak ve en iyi şekilde gelişimini sağlayarak tatmin etmektir.

Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı, görev ve sorumlulukların, bireyler ve departmanlar arasında dağıtımını ortaya koyan ve önceden planlanmış ilişkilerin yer aldığı bir iskelet, bir çerçevedir. Önceden planlanmış bu ilişkiler; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasında gerçekleşen ilişkilerdir. Yapı, bireylerin davranışlarının temel belirleyicilerinden biridir. Bu doğrultuda, her bir örgüt yapısı da insan kaynakları yönetimi için farklı sonuçlar yaratacaktır. Farklı örgüt yapılarının etkisinde olduğu içsel ve dışsal güçler birbirinden farklı olduğu için de, örgütlerde farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına rastlanması doğaldır.

Bireylere dayalı bir örgüt yapısı ile takım çalışmasına dayanan bir yapı arasında da insan kaynakları yönetimi açısından farklılıklar bulunmaktadır.

Bireylerin birer takım oyuncusu olduğu yapılarda takıma dayalı bir iş analizi, performans değerlendirme ve işe alım süreci uygulanması gerekmektedir. Örneğin; bu tarz bir yapıda iş şartnameleri hazırlanırken, takım çalışmasına uygunluk gibi unsurlar ağırlık kazanmaktadır.



Örgüt yapısı, görev ve sorumlulukların, bireyler ve departmanlar arasında dağıtımını ortaya koyan bir iskelet, bir çerçevedir.

Örgüt yapısını belirleyen en önemli unsurlardan biri olan büyüklüğün de, insan kaynakları yönetimi üzerinde etkileri bulunmaktadır. Küçük ölçekli örgütlere oranla daha karmaşık ve biçimsel bir yapıya sahip olan büyük çaplı örgütler, hissettikleri meşruiyet baskısı ile daha kapsamlı ve çok yönlü, aynı zamanda sosyal açıdan da daha sorumlu İK uygulamalarını tercih etmek eğilimindedir.

Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzı

Örgüt kültürüyle de aynı zamanda yakından ilişkili olan yöneticilerin değerleri, tutumları ve tercihleri; örgüt içerisinde işlevlerin nasıl yerine getirileceği ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda önemli bir etkiye sahiptir.

Bir orta veya alt kademe yöneticisinin astlarının örgütsel kararlara katılımını sağlaması, onlara bazı konularda özgürlük tanıması veya takım çalışmasına ağırlık vermesi yönünde bir eğilimi olmasına karşın, üst kademe yöneticiler bu eğilimin aksine bir tutuma sahiplerse, üst yönetime bağlı olarak çalışan orta ve alt kademe yöneticiler de, ne yazık ki katılımcı yönetim yaklaşımından vazgeçmek zorundadırlar.

Aynı şekilde İK yöneticileri örgüt çapında performans değerlendirme yapılmasının ve sonuçta performansa dayalı ödül verilmesinin örgütsel performansı artırabileceğini düşünse bile, üst yönetim böyle bir sonuç alınacağına inanmıyorsa, İK birimi bu uygulamadan vazgeçmek zorunda kalacaktır. Çünkü böyle bir konuda yetki, üst yönetimdedir.

Bu nedenlerle İK yönetici ve uzmanlarının üst yönetimin değerlerini, tutumlarını ve tercihlerini, onları nasıl uygun İK uygulamalarına dönüştüreceklerini bilmeleri çok önemlidir. Kuşkusuz, haklı ve yararlı uygulamalar konusunda, üst yöneticileri ikna etmek de İK yönetici ve uzmanlarının görevleri arasındadır.

İşgörenler



Üst yöneticilerin tutumları, örgüt içinde işlevlerin nasıl yerine getirileceği, işlerin nasıl yapılacağı konusunda önemli bir etkiye sahiptir.

Bilindiği gibi bir örgütte mal ve hizmet üretiminde görev alan ve örgütün en tepesindeki yöneticiden en alt kademesindeki çalışanlara kadar, tüm örgüt üyelerine işgören denilmektedir. Bunların bazıları yönetsel pozisyonlarda yer alırlar ve yönetici olarak isimlendirilirler. Kuşkusuz yöneticiler de üst kademe yöneticiler (executives), orta kademe yöneticiler (managers) ve alt kademe yöneticiler (supervisors) olarak birbirlerinden ayrılırlar.

Hem yöneticilerin, hem de yönetici olmayan çalışanların yetenekleri, eğitim düzeyleri, kişilikleri, tutumları, hırsları, kişisel amaçları, algılama biçimleri ve cinsiyetleri; onların motive edilmelerinde, arzu edilen bir davranış kalıbına sokulmalarında, eğitim ve geliştirilmelerinde ve ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. *İKY'nin işlevlerinin yerine getirilmesi esnasında hali hazırda örgütte çalışanların özelliklerinin dikkate alınması zorunludur.* Örneğin; işgörenler, bir ekip

içerisinde başkalarıyla birlikte işbirliğine dayalı bir tarzda çalışma yeteneğine ve özelliklerine sahip değillerse takım çalışması yapmak söz konusu olamaz.

Öte yandan özellikle farklı etnik kökene sahip işgörenlerin bulunduğu bir ortamda, farklı İK stratejileri benimsenmeli ve çeşitlilik yönetimine ağırlık verilmelidir. Sonuç olarak İKY faaliyetleri ifa edilirken, hem mevcut iş gücünün yapısı, hem de aralarındaki bireysel ve grupsal farklılıklar dikkate alınmalıdır.

Toplu İş Sözleşmeleri

Bir örgütün çalışanlarının tümü veya bir kısmı bir sendikaya üye ise ve bu sendika da yasada belirtilen koşulları yerine getiren bir sendika ise, bu sendika ile işveren arasında yapılacak toplu pazarlık görüşmeleri sonunda istihdam koşulları konusunda anlaşmaya varıldığı takdirde, toplu iş sözleşmesi imzalanır.



Toplu iş sözleşmesi belirli bir dönem için istihdam koşullarını, işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen hükümler içerir.

Toplu iş sözleşmesi belirli bir dönem için istihdam koşullarını, işçi-işveren ilişkilerini düzenleyen hükümler içerir. Bu hükümler emredici hukuk niteliğindedir. Dolayısıyla hem işveren yani yönetim, hem de işçiler bu sözleşme hükümlerine göre hareket ederler. Bu sözleşmeler, genelde yöneticilerin eylemlerine sınırlamalar getirmekte, işçileri yöneticilerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumaktadır.

Kuşkusuz toplu iş sözleşme hükümlerinin önemli bir kısmı İKY ile ilişkilidir. İK uzmanları, İKY faaliyetlerini sözleşme hükümlerine göre tasarlamak zorundadırlar.



Özet

- Bu ünitede öncelikle çevre kavramını tanımladıktan sonra, çevrenin önemi ele alınmıştır. Daha sonra ise dış çevre başlığı altında yasal, politik ekonomik çevreleri, iş gücü piyasası koşulları, sendikacılığı, endüstrinin özellikleri, ulusal kültürü ve özellikle ekonomi ve teknoloji gibi faktörler; iç çevre başlığı altında ise İKY'nin ayrılmaz parçası olan örgüt kültürü, teknoloji, örgüt yapısı, işgörenler, işletme stratejisi incelenmiştir.
- Çevre, insanlar dahil tüm canlıların bir arada bulundukları ortamdır. Bu bilinen tanım yanında çevre, şu şekilde tanımlanmaktadır: Canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde belli bir dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan ve/veya dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek; fiziksel, kimyasal, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik faktörlerin tümüdür. Çevre olgusu, bir organizma grubunun gelişmesini etkileyen ve çevreleyen tüm koşulları ve durumları içerir.
- İKY'yi doğrudan veya dolaylı etkileyen çevresel faktörler, bilimsel yazında farklı şekilde gruplandırılmış olsa da, burada dış ve iç faktörler olarak gruplandırıp tartışılmıştır.
- Dış çevre örgütün dışında yer alan, fakat örgütü yakından ilgilendiren; varlığına, gelişmesine ve performansına etki eden, denetlenip yönlendirilmesi zor olan faktör veya güçlerden oluşur. Dolayısıyla dış çevre, örgüt sisteminin dışında kalan her şeydir. Konumuz açısından dış çevre ise, İKY politika ve uygulamalarını doğrudan veya dolaylı olarak etkiyen, sınırlandıran tüm dışsal olguları içermektedir.
- İşletmeler, içinde faaliyette bulunduğu toplumun kültüründen doğrudan etkilenir. Hangi ülkede faaliyette bulunuyorsa o ülkenin kültürü, işletmenin tüm eylemlerinde özellikle insan kaynaklarının yönetiminde belirleyici rol oynar. Ulusal kültürlerin insan yönetimine yansımalarını Hofstede'nin ortaya koyduğu boyutlar açısından incelemek mümkündür. Hofstede, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları beş boyutta ele almıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişillik ve zaman yönelimi boyutlarıdır.
- Ulusal kültür yanında bir ülkenin politik ekonomik sistemi de işletmelerin işleyişini, faaliyetlerini ve dolayısıyla İKY uygulamalarını önemli derecede etkiler. Bir anlamda bu sistem nitelik, tarz oluşturur ve içinde diğer faaliyetlerin meydana geleceği bir çerçeve sağlar. İş örgütleri de bu çerçeve içinde, İKY de dahil olmak üzere, iç ve dış eylemleriyle ilgili politikalar belirlerler.
- Örgütlerde İKY'yi doğrudan etkileyen dış çevresel faktörlerden birisi de iş hukuku çerçevesinde yasalar ve bunlarla ilgili tüzükler, yönetmelikler, mahkeme içtihatları, toplu iş sözleşmeleri, iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler, iş yeri uygulamaları ve uluslararası iş hukuku kaynaklarıdır. Bugün yöneticiler, işletmeler üzerinde çok büyük etkiye sahip olan çok sayıda hukuki düzenleme ve uygulamalarla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Söz konusu düzenlemeler, İKY'nin tüm işlevlerini etkisi altına almaktadır.
- Özellikle İK planlaması, personel tedarik ve seçimi gibi İK işlevlerinin başarıyla ifa edilebilmesi için; gelecekte bir iş örgütünün başvuracağı iş gücü piyasasındaki yaş, cinsiyet, ırk, din, dil v.b. kişisel özellikler ile yeteneklerin, meslekler açısından iş gücünün yapısında meydana getirebilecekleri değişikliklerin göz önünde bulundurması gerekir. Bu nedenle iş gücü piyasası koşulları İKY'yi doğrudan etkileyen bir dış çevre faktörüdür.



Özet (devamı)

- Ekonomide ve teknolojide meydana gelen gelişmelerin sonucunda bazı işler ortadan kalkarken, bazı farklı beceri ve yetenekler gerektiren yeni işler ortaya çıkmaktadır. Özellikle bazı mesleklerde emek arzı kıtlığı gündeme gelmektedir.
- Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek ve davranışlarındaki değişikliklere uyum gösterebilmek, her şeyden önce etkili bir İKY'ye bağlıdır.
- İşletmelerin yönetimleri, sendikanın söz konusu olduğu durumlarda grev gibi caydırıcı nedenlerle imzalanan toplu iş sözleşme hükümleri çerçevesinde düzenlemeler yapmak durumundadır.
- Hissedarlar, İK birimi tarafından tasarlanmış programların kendi çıkarlarına olumsuz yönde etki edip etmeyeceği veya kâr paylarını azaltıp azaltmayacaklarını sorgularlar.
- İşgücü piyasasındaki rekabet durumu, İK planlamacıları tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca İK yetkilileri, aynı sektörde ve aynı coğrafi bölgede faaliyet gösteren rakip örgütlerin İK uygulamalarını, ödedikleri ücretleri ve sosyal ödemeleri incelemek durumundadırlar.
- Başlıca iç çevre faktörleri olarak işletmenin misyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileri, örgüt yapısı, teknolojisi, örgüt kültürü, üst yöneticilerin tutumu, işçi-yönetim ilişkileri sayılabilir.
- İK strateji ve uygulamalarını örgütün misyonuyla, amaçlarıyla, hedefleriyle ve stratejileriyle uyumlaştırmak gerekir.
- Oluşumunda üç etkenin bulunduğu örgüt kültürü, İK politika ve uygulamalarını etkileyen önemli bir iç çevresel faktördür. Çünkü kültürel değerler, işgörenlerin davranışını etkiler.
- Örgütler için en önemli bağlamsal faktörlerden biri olan teknoloji, çok çeşitli boyutlarda farklılaşmakta ve bu farklılaşma da farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını beraberinde getirmektedir.
- Her bir örgüt yapısı da insan kaynakları yönetimi için farklı sonuçlar yaratacaktır. Farklı örgüt yapılarının etkisinde olduğu içsel ve dışsal güçler birbirinden farklı olduğu için de, örgütlerde farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına rastlanması doğaldır.
- Yönetici ve uzmanların üst yönetimin değerlerini, tutumlarını ve tercihlerini, onları uygun İK uygulamalarına nasıl dönüştüreceklerini bilmeleri çok önemlidir. Kuşkusuz İK yönetici ve uzmanları, haklı ve yararlı uygulamalar konusunda, üst yöneticileri ikna etmek de onların görevleri arasındadır.
- Hem yöneticilerin, hem de yönetici olmayan çalışanların yetenekleri, eğitim düzeyleri, kişilikleri, tutumları, hırsları, kişisel amaçları, algılama biçimleri ve cinsiyetleri; onların motive edilmelerinde, arzu edilen bir davranış kalıbına sokulmalarında, eğitim ve geliştirilmelerinde ve ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.
- Hem işveren yani yönetim, hem de işçiler toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre hareket ederler. Bu sözleşmeler, genelde yöneticilerin eylemlerine sınırlamalar getirmekte, işçileri yöneticilerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumaktadır. Kuşkusuz toplu iş sözleşme hükümlerinin önemli bir kısmı İKY ile ilişkilidir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi çevre ve işletme ilişkisinde çıktıyı oluşturur?
a) Doğal kaynaklar
b) Sermaye
c) Emek
d) Fiziksel Dönüşüm
e) Mal ve Hizmetler

2. Aşağıdakilerden hangisi örgütü etkileyen dış faktörlerden biri değildir?
a) Yasal sistem
b) Ulusal Kültür
c) İşgörenler
d) Hissedarlar
e) Politik Ekonomik sistem

3. Aşağıdakilerden hangisi günümüzde iş örgütlerinin karşılaştığı çevrenin özelliklerinden biri değildir?
a) Az sayıda küçük girişimcinin olması
b) Yoğun rekabet
c) Hızlı teknolojik gelişmeler
d) Müşterilerde düşük fiyat yüksek kalite beklentisi
e) Sürekli değişen değerler

4. İK yöneticilerinin çevre ile ilişkili durumlarını en iyi tanımlayan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
a) Proaktif
b) Reaktif
c) Belirsizlikten kaçınan
d) Riskten kaçınan
e) Temkinli

5. "Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde bireyler arası güç eşitsizliği ……." Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
a) yoktur
b) düşüktür
c) yüksektir
d) ölçümlenmemiştir
e) fark edilmez

6. Aşağıdaki kültürel özelliklerden hangisi işgörenlere oldukça fazla kişisel özgürlük ve otonomi sağlamaktadır?
a) Bireyci
b) Toplumcu
c) Eril
d) Güç mesafesi yüksek
e) Kısa zaman yönelimli

7. Bireyci ve toplumcu kültür farklılıkları hangi İK uygulamasında daha açık biçimde kendini gösterir?
a) İşe yerleştirme
b) Eğitim
c) Performans yönetimi
d) İş analizi
e) İş tasarımı

8. Klasik anlamda İşsizlik hangi durumlarda görülür?
a) Emek arzı emek talebinden fazla olduğunda
b) Emek arzı emek talebinden az olduğunda
c) Faiz artırımı olduğunda
d) Dövizde dalgalanma olduğunda
e) Emek arzının emek talebi ile paralel olduğu

9. Bir örgütün ne olduğunu ve ne yapmak istediğini ortaya koyan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
a) Strateji
b) Amaç
c) Misyon
d) Hedef
e) Plan

10. Aşağıdakilerden hangisi görev ve sorumlulukların, bireyler ve departmanlar arasında dağıtımını ortaya koyan ve önceden planlanmış ilişkilerin yer aldığı bir iskelet ve çerçevedir?
a) Örgüt kültürü
b) Örgüt iklimi
c) Örgüt politikası
d) Amaç ve hedefler
e) Örgüt yapısı

Cevap Anahtarı

1.e, 2.c, 3.a, 4.a, 5.c, 6.a, 7.c, 8.a, 9.c, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Jackson, S. S. ve Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Anna Rev. Psychol,* 46:237-64.

[2] Şan, F. (1991). İnsan, sağlık ve çevre sorunları arasındaki ilişkiler, 1. *Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildirileri, Çevre Kirliliği ve Kontrolü*, Ege Üniv. Yayını. İzmir.

[3] Bridges, F. J., Oilm, K. W. Ve Barnhill, J. A. (1971). *Management decision and organization policy*, London, Ally Bacon Inc.

[4] Stone, R. J. (2005). *Human resource management*, 5th Edt.

[5] Tayeb, M. H. (1988). *Organizations and national culture: comparative analysis.* London.

[6] Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences comparing values, behaviours, ınstitutions, andorganizations across nations* 2nd Edt. Sage Publications, Thousand Oaks.

[7] Uslu, O. ve Ardıç, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi* , C. XV, S. II.

[8] Vance, C. M.ve Paik, Y. (2006). *Managing a global workforce*, N.Y. M.E.Sharpe.

[9] Yazıcı, Ç. (2008). *Öz yönetim modelinin güncelliğinin değerlendirilmesi*, DEÜ İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

[10] Hanssens, D. M. ve Levien, H. A. (1983). An economitric study of recruitment marketing in the us navy, *Management Science*, 29.

[11] Markham, S.E. (1985). An ınvestigation of the relationship between unemployment and absenteeism: a multi-level approach. *Academiy of Management Journal.*

[12] *CAPİTAL Aylık İş ve Ekonomi Dergisi* – Profil, Haziran 2018.

[13] Malhis, R.L. ve Jackson J. H. (2010). *Human resource management*. 13th Edt. South Western.

[14] Gündüz, P. ve Diğerleri (1978), *Uzun vadeli planlama*, İstanbul, Boğaziçi Üniv. Yayını.

[15] Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü, Bir Uygulama,* Doktora Tezi, Erzurum.

[16] Wheelen, T. L ve Hunger, G. P. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, 8th Edt. N.J. Prentice Hall.

[17] Doğan, S. (2001). Vizyona dayalı liderlik, *Philip and Richard's İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı.*

[18] Özgen, H., Öztürk, A. Ve Yalçın, A. (2002). İnsan kaynakları yönetimi. Adana Nobel Kitabevi.

[19] Cowherd, D.M. ve Levins, D.I. (1992). Product quality and pay equity between lower level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. *Administration Sciences* , Q. 37.

[20] Kotter, E. H. ve Heskett, O. K. (1992). Culture: the missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 4(2).

[21] Gordon, G. ve Cummins, W. (1979). *Managing Management Climate*. Toronto, Canada: Lexington Books.

[22] Şeşen, H. (2013). Örgüt kültürü. Kitap Bölümü: *Örgütsel Davranış*, Editörler:Ü. Sığrı ve S. Gürbüz. İstanbul, Beta.

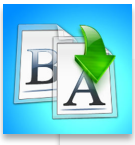
[23] Erdem, F, Özen, J. ve Atsan, N. (2005). Kültürel değerlerin insan kaynakları uygulamalarına etkisi, 1990-2//4 döneminde yapılan araştırmalar üzerine bir değerlendirme, bildiri, *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 12-14 Mayıs 2005

[24] Szilagy, A. D. Ve Allance, M. J. (1990). *Organizational behaviour and performance*, London

[25] Schuler, R. S. (1995). *Managing human resource*, 5th Edt. West Publishing Company, St. Paul.

[26] Clark, J. (1993). Managing people in a time of technical change: conclusion and implications. *In Human Resource Management and Technical Change.*ed. J. Clark,Newbury Park, CA.

İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI



İÇİNDEKİLER

- İş Analizi
  - İş Analizi Yapmanın Nedenleri
  - İş Analizinde Yer Alan Bilgiler
  - İş Analizi İçin Veri Toplama
  - İş Analizinde Güncel Konular
  - İş Tanımı ve İş Gerekleri
- İş Tasarımı
  - İş Basitleştirme
  - İş Rotasyonu
  - İş Zenginleştirme
  - İş Genişletme



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra öğrenciler;
  - İş analizini tanımlayabilecek,
  - İş analizinin İKY için önemini anlayabilecek,
  - İş tanımını yapabilmenin gerekliliklerini açıklayabilecek,
  - İş analizi için gerekli bilgilerin neler olduğunu kavrayabilecek,
  - Çeşitli iş analizi yöntemlerini tanımlayabilecek,
  - İş tasarımının önemini anlayabileceksiniz.

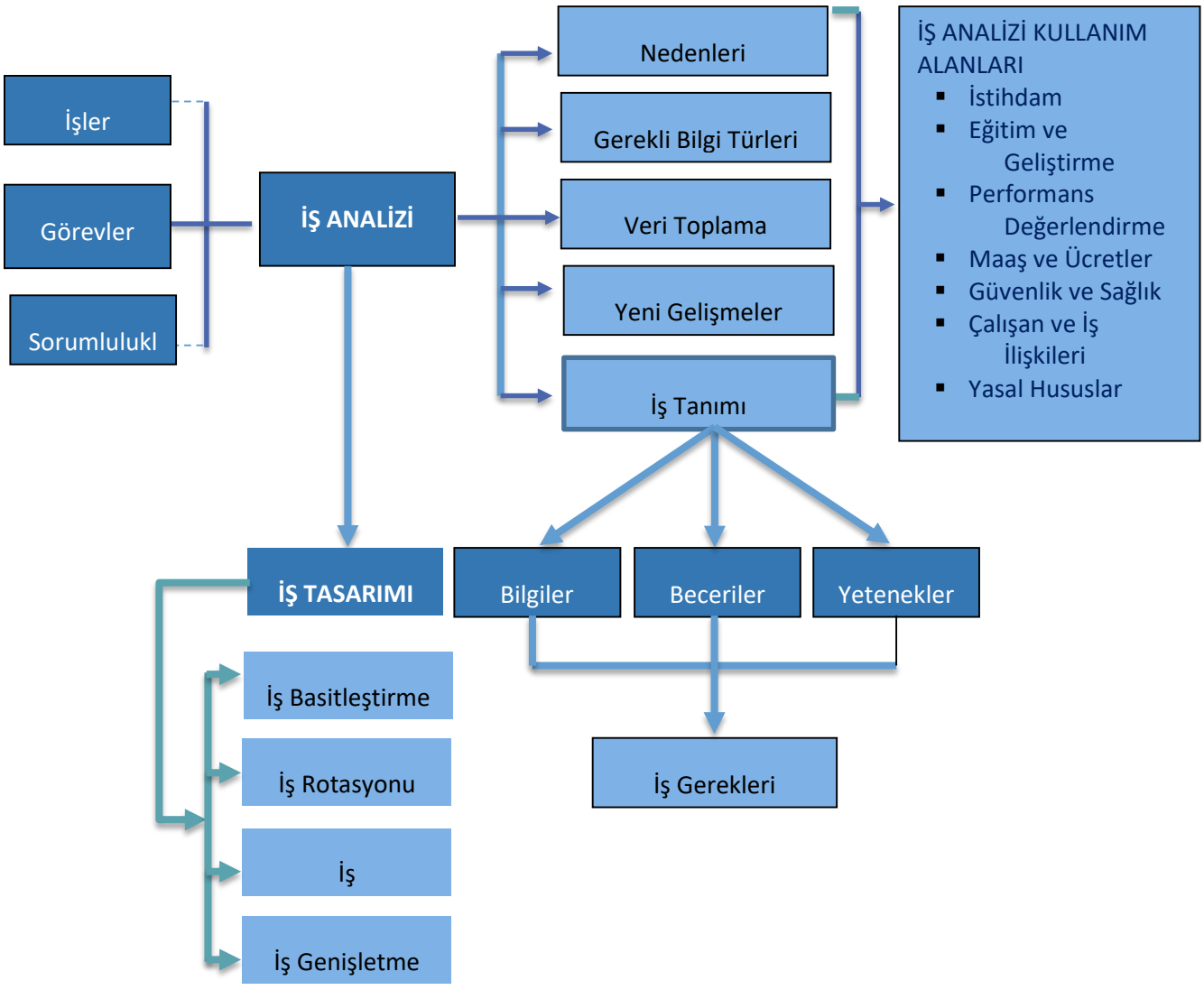
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Muhsin HALİS

ÜNİTE
3

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İşler
Görevler
Sorumlulukl
İŞ ANALİZİ
Nedenleri
Gerekli Bilgi Türleri
Veri Toplama
Yeni Gelişmeler
İş Tanımı
İŞ ANALİZİ KULLANIM ALANLARI
İstihdam
Eğitim ve Geliştirme
Performans Değerlendirme
Maaş ve Ücretler
Güvenlik ve Sağlık
Çalışan ve İş İlişkileri
Yasal Hususlar
İŞ TASARIMI
Bilgiler
Beceriler
Yetenekler
İş Basitleştirme
İş Rotasyonu
İş
İş Genişletme
İş Gerekleri

GİRİŞ

Günümüzde kurumların stratejik öncelikleri; işlerin yapısal özelliklerinin ve içeriklerinin çalışanların verimliliklerindeki önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Çalışanların tatmini ve verimliliğini bu denli etkileyen bir unsur olan işlerin örgütsel yaşamda bilimsel ve sistematik bir biçimde incelenmesi ve çeşitli değişkenlerin dikkate alınarak iş yapılarının düzenlenmesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biridir.

İşletmelerin rekabetçi ortamda varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynakları ihtiyaçlarını isabetli bir biçimde tanımlamaları ve tahmin etmeleri gerekmektedir. İşletmelerin insan kaynaklarına olan ihtiyaçlarıyla ilgili kararlar alırken geçmiş eğilimleri bilmeli, mevcut durumu değerlendirmeli, insan kaynaklarını projelendirmeli ve stratejik planlarının gereklilikleri yerine getirilmelidirler. İşe alma, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödemeler, kariyer geliştirme hedefleri, performans yönetim sistemleri ve iş tasarımı konularında bilinçli bir karar verebilmek için bu tür verilerin toplanması ve analiz edilmesi gerekir [1].

İş analizlerinin bu stratejik yönü, stratejik insan kaynakları yönetiminin de tamamlayıcısıdır. Stratejik iş analizleri, çoğu işin istikrarlı kalmayacağını, ancak gelecek talepleri karşılamak için değişebileceğini anlamamızı sağlar.

İş analizi, bir işin başarılı olması için gereken ve iş hakkında yargılarda bulunmamızı sağlayan; *Bilgi, Beceri, Yetenek ve Diğer Özellikler (BBYDÖ)* hakkında bilgilerin toplandığı sistematik bir süreçtir [2]. Bu tür bir analiz, bir işin faaliyetlerini, davranışlarını, görevlerini ve performans standartlarını; işin yapıldığı bağlamı; işin yapılması için lazım olan personel gerekliliklerini, örneğin; kişiliklerini, menfaatlerini, fiziksel özelliklerini, yeteneklerini ve işle ilgili bilgi ve becerilerini tanımlar. Her pozisyon, işletmedeki diğer pozisyonlarla ilişkisi açısından da analiz edilmelidir.

İŞ ANALİZİ

İş analizi, işlerin nasıl yapıldığını tanımlama, işe ilişkin bilgileri kaydetme ve işi yerine getirmek için gerekli olan becerileri ve diğer gereklilikleri belirtme sürecidir. İnsan kaynakları yönetiminin esasını oluşturan iş analizinde, işlerin teknik ve sosyal analizlerinin yapılması hedeflenir. Daha açık bir ifade ile iş analizi, "işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir" [2].



BBYDÖ; bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerdir.

İş analizi, "işlerin bütün boyutlarıyla analiz edilmesi suretiyle işin yapılması sürecinde yer alan tüm işlemlerin ve etkenlerin tespit edilmesi" şeklinde tanımlanabilir. Her iş için yapılan bu işlemler sonucunda, işlerin yapılması için gereken tüm hususlar belirlenmiş olur. İş nedir, ne gibi hareketler, davranışlar ve faaliyetler gerektirir gibi soruların cevabı bilinirse, bu kriterlere uygun personel istihdam edilir ki, bu da iş ile işi yapacak kişi arasındaki uyumu sağlar. Bu nedenle

işin, en küçük parçalara ayrılarak somut eylemler düzeyinde analiz edilmesi önemlidir [1].

İş analizi; işlerin içerdiği görevleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını belirlemenin yanında, iş yapacak olanların sahip olması gereken *bilgi*, beceri ve yeteneklerin de belirlenmesini sağlar. İş analizi süreci; bir iş kapsamındaki farklı görevlerin nasıl yapıldığını, bu görevler için kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatın neleri kapsadığını, çalışma şartlarının özelliklerini ve bir işin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar.

İş: Bir organizasyonun amaçlarının başarılması için, yerine getirilmesi gereken her bir görevi ifade eder.

İşletme amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde, organizasyon yapısının oluşturulmasında, insan kaynakları planlamasında, insan kaynaklarının seçim ve yerleştirilmesinde, iş ve performans değerlemede, ücret ve maaş yönetiminde, insan kaynakları eğitim ve geliştirilmesinde iş analizinden elde edilen bilgileri kullanılır.

İş analizi genel olarak şu bilgileri ihtiva etmelidir [3]:

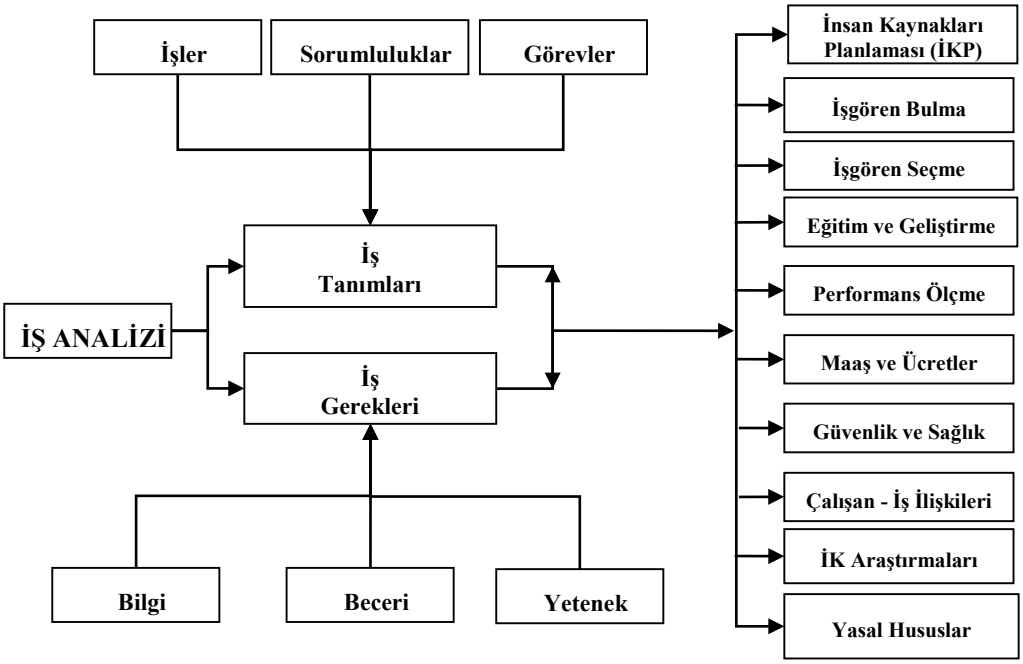
- İşin içeriği
- İşin yapılması sırasında gerek duyulan araç-gereçler
- Üretilen mal ya da hizmetin çeşidi ve nitelikleri
- İşin yapılış aşamaları ve gerekli davranışlar
- İşin yapılma süreci
- Çalışma ortam ve koşulları
- İş için gereken; yaş, cinsiyet, eğitim, zihinsel yetenekler, özel yetenekler, kişilik özellikleri vb.
- İşin gerektirdiği örgüt içi / dışı ilişkiler
- İşte kime karşı sorumlu olunduğu
- İşin sorumluluğu, barındırdığı risk ve tehlikeler
- İşin icrası için gerekli yetkiler

Pozisyon: Organizasyon tarafından bir kişiye verilen sorumluluklar ve görevlerdir.

İş Analizi Yapmanın Nedenleri

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler, organizasyondaki personel seçme, terfi, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme gibi birçok sürece girdi sağlayacaktır. Alışılagelmiş iş analizi yaklaşımları ikiye ayrılır: Bunlardan ilki meseleye insan kaynakları yönetimi açısından bakar. Bu amaçla yapıldığında, iş analizlerinden elde edilen veriler daha çok işletmelerde insan kaynakları planlama, ücret-maaş yönetimi, eğitim vb. konularda kullanılacak şekilde hazırlanır. İkincisinde ise iş analizi daha geniş bir kapsama sahiptir ve işletmedeki üretim yönetimi, planlaması ve iş tasarımı yöntemleri gibi diğer faaliyetleri de kapsayacak veriler toplamayı amaç edinir. Bu çalışmalara örnek olarak, iş genişletme, iş basitleştirme, zaman-hareket etütleri, yöntem geliştirme, iş ölçümü gibi uygulamalar sayılabilir. Aşağıdaki şekilde iş analizinin kullanıldığı insan kaynakları uygulamaları ve diğer alanlar gösterilmektedir [4].

İş Analizi: Organizasyon içinde işlerin yerine getirilmesi için gerekli bilgi, görev ve becerilere karar veren sistematik süreçtir.



Şekil 3.1. Örgüt İçinde İş Analizi Verilerinin Kullanıldığı Alanlar
Kaynak **[3]**: Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., & Mondy, J. B. (2005). Human Resource Management Pearson.

İşte bu bağlamda yapılan iş analizinin ana amacı, çeşitli İK faaliyetlerinin başarıyla yerine getirilmesi için, işin nasıl yapıldığı ve iş içeriği hakkında bilgi toplayıp analiz etmektir. Bu analiz sonucu elde edilen bilgiler çeşitli faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır. Şekil 3.1'de belirtilen bu faaliyet alanlarının bazıları şunlardır [5; 6; 7]:

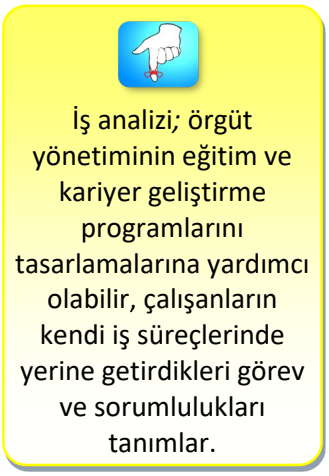


İş analizi; her pozisyon için gerekli olan BBYDÖ'leri tanımlar, örgüt içinde maaş ve diğer kazançlar için standartlaştırılmış bir prosedür sağlar.

- *İşe alma ve seçim*. İş analizi her pozisyon için gerekli BBYDÖ'leri tanımlar. Bunun yanı sıra minimum eğitimi, belgeleri, sertifikaları veya lisanslama gereksinimlerini ve aynı zamanda işin temel görev ve sorumluluklarını ortaya koyar. Bu bilgi, istihdam edilmiş iş görenlerin becerilerini tanımlamayı da kapsar. İş analizi, bir işletmenin işe alım öncesindeki seçim sürecinde ve çalışanların terfi ettirilmesi aşamasında uygulanan sınavlarda önemli hâle gelmektedir. Yapılacak testler iş ile ilgili olmalı; bilgi, beceri, yetenek, kişilik değişkenleri ve iş analizine uygunluğu test edilmelidir. Bir organizasyon, bilgi, beceri ve yeteneklerin nasıl test edileceğini bilmezse, başarılı performans için gerekli olan yeterlilikleri de bilemez.
- *Ücret sistemlerinin geliştirilmesi*. Ücret, genellikle eğitim, ihtiyaç duyulan beceri, işi yapmak için ihtiyaç duyulan tecrübe ve çalışanın tehlikeli koşullarda çalışıp çalışmadığı gibi iş gereklilikleri ile ilgilidir. Bir iş analizi, örgüt içinde sistematik olarak kararlaştırılmış maaş ve diğer kazançlar için standartlaştırılmış bir prosedür sağlar. O her iş gören için her bir işe dair değerlerin anlaşılmasına yönelik temel ortak bir anlayış,

işin diğer işler ile olan ilişkilerini ve işi yapmak için lazım olan gereklilikleri sağlar.

- *İnsan kaynakları planlaması, kariyer gelişimi ve eğitim.* İş analizi bilgisi, işverenlerin farklı meslekler için gerekli becerileri belirleyerek eğitim ve kariyer geliştirme programlarını tasarlamalarına yardımcı olabilir. Her iş için bilgi, beceri ve sorumluluk gerekliliklerinin tanımlanması, terfi fırsatları için çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesini mümkün kılar. Mevcut bilgiler tüm çalışanların terfi ve nakil gerekliliklerini anlamasına ve kariyer fırsatlarını fark etmesine yardımcı olur.



- *Performans değerlendirmesi.* Performans standartları iş görenlerin aslında işte ne yaptıklarından türetilmelidir. Bir iş analizi, çalışanların kendi iş süreçlerinde yerine getirdikleri görev ve sorumlulukları tanımlar. Hesap verebilirlik alanları belirlenebilir ve değerlendirme standartları geliştirilebilir.
- *Risk yönetimi.* Bir iş analizi, iş ortamında sağlığa zararlı olabilecek çeşitli risk ve tehlikeleri tanımlamak için de kullanılır. İşverenler, bu bilgileri çalışanları iş ortamında oluşabilecek tehlikeler hakkında bilgilendirmek, sağlığa zararlı olabilecek şartların risk ve tehlike analizlerini yaparak ortadan kaldırmak ve olası tehlikelere karşı uyarmak amacıyla düzenleyecekleri eğitim programlarını geliştirmek için de kullanmaktadır. Bunlara sağlık, emniyet ve güvenlik sorunları da dâhildir.
- *İş tasarımı.* İşler, işletmenin amacını yerine getirmesini sağlamak için tasarlanmış bir dizi çalışma aktivitesi etrafında düzenlenir. Dış ve iç değişiklikler, genellikle örgütleri iş aktivitelerini yeniden düzenleme veya yeniden yapılandırmaya zorlar. Belirli bir işle ilişkili geleneksel görevler zamanla değişir; bir iş analizi bu tür değişiklikleri tanımlamak ve değişikliklere uyum sağlamak için gereklidir.

İş Analizinde Yer Alan Bilgiler

İş analizinin başarıyla tamamlanması için kayda değer bilgiler gereklidir. İş analizleri kesin görevleri ve işin sorumluluklarını tanımlar. İş analizinin en önemli kısmı bu bilgilerin eksiksiz biçimde elde edilmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken hususlar; iş ve işle ilgili faaliyetler, makine çeşitleri, araçlar, gereçler, iş içinde kullanılan yardımcı ekipmanlardır. Bu bilgiler, gerekli iş becerilerine karar vermeye yardım etmek için kullanılır. Buna ek olarak iş analizcileri işle ilgili somut ve soyut olayları da dikkate alırlar [2; 8].

Bazı iş analiz sistemleri, iş standartlarını tanımlar. Bir işlevi yerine getirmenin ne kadar süre aldığına karar vermek için, iş ölçümleri gereklidir. İş içeriğini göz önüne alarak analizciler, iş takvimi, parasal ve parasal olmayan teşvikler ve fiziksel çalışma şartları üzerinde de dururlar.

Tablo 3.1 de iş analizi sürecinde toplanması gereken bilgiler gösterilmiştir. Görüldüğü gibi bu bilgiler iş ve iş görenle bağlantılı faaliyetleri, işle bağlantılı somut ve soyut öğeleri, iş performanslarını, makine alet ve araçları, işin içerini ve iş için gerekli iş gören niteliklerini kapsamaktadır.



Bilgi; bir anlayıştır, uygulamadan ziyade zihinsel bir kavrayıştır. Ancak bir şeyin nasıl yapılacağı hakkında bilgi sahibi olmak onu yapabileceğiniz anlamına gelmez.

Tablo 3.1. İş Analizi Sürecinde Toplanması Gereken Bilgi Türleri

1. İş faaliyetleri
- a. İş faaliyetleri ve işlemler
- b. Faaliyet raporları
- c. Kullanılan yöntemler
- d. Kişisel sorumluluklar

2. İş görenle bağlantılı faaliyetleri
- a. İş gören davranışları
- b. İş yöntemlerinin analizi için gerekli öğeler
- c. İş için harcanan çaba

3. Makineler, aletler ve araçlar

4. İşle bağlantılı soyut ve somut öğeler
- a. Bilgi kullanımı
- b. İşlenen materyal
- c. Üretilen ürünler veya verilen hizmetler

5. İş performansları
- a. İş değerlemeleri
- b. Hata analizi
- c. İş ölçümü, örnek olarak bir işi yapabilmek için harcanan zaman

6. İş içeriği
- a. İş programları
- b. Finansal ve finansal olmayan teşvikler
- c. Fiziksel iş koşulları
- d. Örgütsel ve sosyal içerikler

7. İş için gerekli İş gören nitelikleri
- a. Kişisel özellikler
- b. Aranan eğitim düzeyi
- c. Aranan iş tecrübesi



Beceriler, eğitim veya deneyim yoluyla geliştirilen yetkinliklerdir. Hakkında bilgi sahibi olduğunuz şeyi uygulamayı ya da yapabilmeyi de içerir.

İş Analizi İçin Veri Toplama

Bir iş analizi sırasında farklı bilgi türlerine ihtiyaç vardır ve bu bilgi türlerini elde etmek için çeşitli yöntemler kullanılabilir. En yaygın şekilde toplanan bilgiler; iş etkinlikleri, eğitim gereksinimleri, kullanılan ekipman veya araç-gereç çeşitleri, çalışma koşulları, denetim veya yönetim sorumlulukları, kişilerarası iletişim becerileri, diğer pozisyonlarla irtibatları, dış temaslar ve BBYDÖ'ler üzerinedir. Burada kastedilen *bilgi, iş pozisyonu için gerekli olan bilgidir.* Bu bilgi olgusal, işlemsel veya kavramsal görevlerin performansıyla ilişkili olabilir; örneğin muhasebe ilkelerine ilişkin genel bilgi veya kâr amacı gütmeyen kuruluşların finansman bilgisi gibi. *Beceriler, bir pozisyondaki belirli görevleri yerine getirmek için gerekli olan gözlemlenebilir yeterliliklerdir;* örneğin bilgisayara dakikada yüz karakterle doğru veri girme kabiliyeti ya da bilgisayardaki bir sorunu teşhis etmek ve onarmak vb. *Yetenekler ise iş görenin belirli görevleri yerine getirme kabiliyetidir.* Örneğin; sunum hazırlama ve sunma becerisi veya şehir haritalarını okumak gibi yetenekler iş görenin ne yapabileceğini ve ne kadar iyi yapabileceğini



Yetenekler, bir şeyleri yapabilmenin gereken niteliklerine haiz olmaktır. Bilgi ve beceriye ilave olarak o konudaki yatkınlığı da kapsar.

ortaya koyar. Diğer özellikler ise, tutumları, kişilik faktörlerini veya işi yapabilmek için gerekli olan fiziksel ya da zihinsel nitelikleri içerir [9; 10].

Veri toplama, ihtiyaç duyulan bilginin türüne ve analizin amacına olduğu kadar, pozisyonların niteliğine, analiz edilen pozisyondaki görevlerin ve yöneticilerin sayısına, işlerin coğrafi olarak dağılımına ve zamanın uygunluğuna da bağlıdır. İş analisti ve kurum yöneticileri bilgi toplamanın en etkili yolunun ne olduğuna karar vermede işbirliği yapmalıdırlar. İş analisti; İKY departmanından bir çalışan, iş analiz çalışmaları için hizmet alınan danışmanlık şirketi görevlisi, bir kuruluşta yönetici asistanı veya kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun yönetim kurulu üyesi gibi destek çalışanları olabilir. Veri toplamak için kullanılan en yaygın yöntemler aşağıda sıralanmıştır [11; 12; 7].

Anketler

İş analizinde sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri, yapılandırılmış ölçekler ve envanterlerdir. Sıradan bir iş analizi ölçeği o işin içerdiği faaliyetleri kapsar. Anket sorularına cevap veren kişi ise bu faaliyetleri ne kadar sıklıkla uyguladığı, işi için ne kadar önem taşıdığı hakkında değerlendirmelerde bulunur. Bu cevaplar doğrultusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunur. Bu yüzden, bu yöntem farklı işlerin mukayese edilmesinde en kullanışlı yöntemdir. Anketler çabuk yapılabilen ve maliyeti uygun olan veri toplama araçlarıdır. İş analizi için iş görene yapısal anket de uygulanabilir. Ancak bazı durumlarda çalışanların kendini anlatma yeteneklerinin kısıtlı olması veya ortamın uygun olmamasından dolayı bu yöntem başarılı olmayabilir. Ayrıca bazı çalışanların kendi görev ya da sorumluluklarını mevcut halinden abartarak aktarabilmeleri de olasıdır.

Gözlem

İş analizinde kullanılan yöntemlerden biri de doğrudan gözlem yöntemidir. Çalışanlar işlerinin başındayken müdahale edilmeden gözlemlenirler. Doğrudan gözlem yöntemi, çalışanların hangi koşullar altında (gürültü, sıcaklık gibi) iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından mükemmel bir teknik olmasına rağmen, bu davranışların oluşma nedeni konusunda fazla bilgi sağlamaz.



Gözlem yönteminde iş analizcisi, iş göreni işteki görevini yaparken izler ve gözlediklerini kaydeder.

Gözlem yöntemi kullanılacağı zaman iş analizcisi, iş göreni işteki görevini yaparken izler ve gözlediklerini kaydeder. Bu yöntem, tek kişinin yaptığı bir meslek hakkında bilgi toplamak için kullanılabilir. Buna örnek olarak makine operatörünün yaptığı iş verilebilir. Bu aynı zamanda analizcinin, fiziksel ve zihinsel görevler arasındaki bağlantıyı tanımlayabilmesine yardımcı olur. Buna rağmen gözlem, tek başına iş analizini yönlendirmek için yetersizdir.



Örnek

- **Gözlem Formu**
- Yapılan işin fiziksel/ zihinsel / psikolojik özellikleri nelerdir?
- En sık tekrarlanan faaliyetler/ hareketler nelerdir?
- Görevi bitirme süresi nedir?
- İş veya görev hangi becerileri gerektirmektedir?
- İşbirliği ve koordinasyon gerekleri nelerdir?
- Oturarak veya ayakta gezerek çalışma durumu nedir?
- İşteki tempo ve stres durumu nedir?
- İşi yaparken karşılaşılan güçlükler nelerdir?
- İşi yapan personele sağlanmış olanaklar nelerdir?
- Çalışılan iş ortamı nasıldır?

Görüşme

Görüşme tekniğinde, çalışanlara işlerin içeriği hakkında sorular sorulur ve daha sonra onlarla bireysel olarak, küçük gruplar hâlinde ya da panel tartışması şeklinde görüşmeler yapılır. Görüşme tekniği birçok işe uygunluğu açısından en fazla tercih edilen iş analiz yöntemidir. Bir işin nasıl yapıldığını anlamada amir ve memur (yönetici ve çalışan) ile yapılan görüşmelerin birleştirilmesi önemlidir. Bu durumda analizciler genellikle ilk olarak iş gören ile görüşür, yaptığı işi tanımlamasını isterler. Sonrada daha fazla bilgi almak, iş görenin verdiği bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek ve işteki önemli noktaları açığa kavuşturmak için amiriyle iletişim kurarlar.

İş gören kayıtları

İş analizinde izlenecek bir diğer yöntem ise, çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir günlüğe yazmalarının istenmesidir. İş analizini yapacak kişi bu günlükleri okuyarak işin içeriği hakkında bilgi sahibi olur. Bu yöntem en az tercih edilen iş analizi yöntemidir, çünkü herkesin farklı günlük tutma ve yaptıkları işleri anlatma tarzı olduğundan standardizasyonunu sağlamakta güçlükler doğmaktadır. Ancak bu yöntemin bazı ilave faydaları da vardır. İş görenlerin gün içindeki aktivitelerini anlattıkları günlük ya da kayıt defteri, başkalarının işiyle karşılaştırıldığında iş görenin kendi işi hakkında abartılı bir anlatım kullanmasının zararlı sonuçları engellenebilir. Günlük yazma işi iş gören için aynı zamanda bir eğitim etkinliği ve işini iyice anlama gibi yararlar sağlar.



Görüşme tekniği birçok işe uygunluğu açısından en fazla tercih edilen iş analiz yöntemidir.

Karma ve diğer yöntemler

Genellikle bir analist sadece bir iş analiz yöntemini kullanmaz. Birden fazla yöntemin kullanımı daha uygundur. Bir analizci öncelikle, doğru bir iş tanımlaması için gerekli tekniklerin birleşimini uygulamalıdır. Yukarıdaki yöntemlerden başka, uzmanların bilgisine başvurma, vardiya kayıtları, yazılı rapor ve benzeri belgelerden yararlanma, işaretleme listesi, süreç tanımlama gibi bazı yöntemler de çok yaygın olmamakla birlikte, kullanılabilecek diğer veri toplama yöntemleridir.



Bireysel Etkinlik

- Bildiğiniz bir işi düşünerek aşağıdaki noktalar üzerinde düşününüz.
- İş analizi için gerekli uygulamaları belirleyin. Örneğin, bir iş bir performans değerlendirmesi ise, iş analizi farklı iş performansı seviyelerini temsil eden verileri toplamalıdır. Ne yaptığınızı bilmiyorsanız, notlar alarak başlayın.
- Analiz edilecek işleri seçiniz.
- Bütçe kısıtları dahilinde, en uygun iş analizi tekniğini belirleyin ve iş bilgilerini toplayın.
- İş bilgilerinin doğruluğunu kontrol edin. İşin yapıldığından emin olmak için iş bilgilerini gözden geçirin.
- İş tanımını, işin tanımı yazarak dokümante edin. İşin iş tanımı, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklerin yanı sıra işin temel görev ve sorumluluklarını özetlemektir. Bu belge yöneticilerin farklı işleri farklı boyutlarda karşılaştırmasını ve birçok İK programının önemli bir bölümünü oluşturmasını sağlar.

İş Analizinde Güncel Konular

Stratejik İş Analizi: Bilgi teknolojisindeki gelişmeler birçok kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları etkilemiş, yeni hedef ve hizmetlerle birlikte pozisyonların yeniden tanımlanması ihtiyacı doğmuştur. Yönetimsel sorumlulukların, iş görenlere ve iş takımlarına aktarılmasıyla birlikte kuruluşlardaki hiyerarşik kademeler azaltılmış, pozisyonlar ise daha esnek hâle gelmiştir. İş görenlerin değişen özelliklerinden olduğu kadar gelişmiş bilgi yönetimi yeteneklerinden de faydalanmak için pozisyonlar daha esnek hale getirilmiştir. Bugün birçok iş görenden kendi işlerini planlamaları ve organize etmeleri beklenmektedir. Bu değişikliklerin bir sonucu olarak iş görenlerden, biçimsel iş tanımlarının ötesine geçerek, çeşitli karmaşık görevleri yerine getirmeleri istenmektedir [2; 9].



Yönetimsel sorumlulukların, iş görenlere ve iş takımlarına aktarılmasıyla birlikte kuruluşlardaki hiyerarşik kademeler azaltılmıştır.

Geleneksel iş analizi, şu an veya geçmişte var olan bir pozisyonun performansı için gereken *BBYDÖ'lere* odaklanma eğilimindedir. Ancak kurumlar, değişime uyum sağlamak üzere harekete geçmek istiyorlarsa, işleri etkileyebilecek tüm stratejik gelişmeleri de dikkate almak zorundadırlar. İş analizinde geleceğe yönelik bir yaklaşım benimsemek için kurumlar, gelecekte örgütün yanı sıra pozisyonların değişimine neden olabilecek konu türlerini tartışmak için bir İnsan Kaynakları Uzmanı paneli yapmalıdır. Bu tür bir çalışma ekibi; incelenmesi önerilen konunun uzmanları, görevlileri, yöneticileri, denetçileri, stratejik planlamacıları, insan kaynakları personeli ve analiz edilecek işle ilgili teknik alanda uzman kişileri kapsamaktadır. Gelecekteki potansiyel sorunlar tanımlandıktan sonra görevler ve BBYDÖ'lerdeki değişiklikler önceden tahmin edilerek gözden geçirilmelidir. Bu şekilde stratejik nitelikli bir iş analizi sürecinin yürütülmesi, İKY uygulayıcılarına organizasyonun gelecekteki ihtiyaçlarını öngörmede ve tahmin etmede yardımcı olabilir.

Yetkinlik Modellemesi: Yetkinlik modelleme, iş bilgilerini toplama ve düzenleme yöntemidir. Bu modelde iş gören nitelikleri geniş yetkinliklere dönüştürülür. Yetkinlikler, bir kişinin bir işi başarılı bir biçimde yapabilmesi için ihtiyaç duyulan nitelikleri ve özellikleri tanımlar. Yetkinlik modeli, verimli performans için gerekli olan yetkinlikler setidir ve genellikle geleneksel iş analizinden daha geniş ve çeşitli işleri kapsamaktadır [6]. Pek çok örgüt, bütün işlerinde ve tüm seviyelerde, çalışanlar için gerekli olan yetkinlikleri belirler. Örneğin yönetim pozisyonları için şu yetkinlikler ifade edilebilir:

- Liderlik etmek ve karar vermek, insanların ne yapacağı konusunda onları yönlendirmek,
- Desteklemek ve iş birliği yapmak, diğer insanlarla iyi çalışmak ve bir takımın parçası olmak,
- Karşılıklı etkileşim ve sunum yapmak, başkalarını ikna etmek, sosyal güven duymak ve sunum becerilerine sahip olmak,
- Analiz etmek ve yorumlamak, sorunların etkin bir şekilde analiz edilmesi ve verileri doğru bir biçimde yorumlamak,
- Yaratıcı olmak ve kavramsallaştırmak, çevresel değişime yeterli düzeyde uyum sağlamak ve sürekli gelişimi hedeflemek,
- Düzenlemek ve gerçekleştirmek, hedeflere ulaşmayı ve müşteri memnuniyetini sağlamayı planlamak,
- Uyarlamak ve başa çıkmak, baskılarla başa çıkmak ve başarısızlıkların ardından kendini toparlamak,
- Girişimci ve hünerli olmak, sonuçlara odaklanmak ve mali durumu anlamak.

Bağlamsal Performans: Bağlamsal performans, iş görenin, belirli görevlerle ilgisi olmayan performans yönlerini ifade eder. Bunlara, görevin tamamlanmasını kolaylaştıran kişiler arası ve psikolojik çevreyi geliştirme amaçlı faaliyetler de dâhildir. Bağlamsal faaliyetler görevlerden veya iş performansından farklıdır. Görev faaliyetleri bir kurumun veya birimin ürün veya hizmet üretiminin tekniğine veya özüne katkıda bulunurken, *bağlamsal faaliyetler sosyal çevreye katkıda bulunur.* Görev faaliyetleri işlerde farklılık gösterebilir ve bağlamsal faaliyetler tüm işler için olmasa da birçok iş için ortaktır. Bağlamsal faaliyetler motivasyon veya kişilik değişkenleri ile ilişkiliyken, görev etkinlikleri becerilerle veya yeteneklerle ilişkilendirilir. Bağlamsal davranışlar, zamanında çalışmaya başlamak, beklenmedik sorunlar oluştuğunda fazla mesai yapmak, başkalarına yardım etmek, çalışma grubunda uyuşmazlıkları en aza indirmek veya çözmek ve yeni başlayanlara eğitim veya danışmanlık yapmak gibi davranışlar içerir. Bağlamsal performansla ilişkili davranışları belirleme girişiminde bulunan araştırmacılar, kişilik tabanlı iş analizi araçlarını geliştirmişlerdir.



Bağlamsal performans çalışanların yükümlülükleri dışında sergiledikleri ve kurumsal bütünlüğe katkı sağlayan performanstır.

Kişilik Tabanlı İş Analizi: Kişilik tabanlı iş analizinde bir grup araştırmacının geliştirdiği ve on iki boyuttan (liderlik, müzakerecilik, başarma çabası, dostça

davranışlar, başkalarına duyarlılık, birlikte çalışma eğilimi, genel güvenilirlik, iş ahlakına sahip olma, ayrıntılara dikkat, düşünce üretme isteği, alternatif durumları düşünme eğilimi ve duygusal istikrar) oluşan bir ölçüm yapılmaktadır. Kişilik ölçümlerini tanımlamak için kullanılan başka araçlar da vardır.

Ekip Tabanlı İş Analizi: Ekiplerde çalışmanın önemi arttıkça, başarılı iş birliği ve ekip çalışması için, iş unsurlarını ve yeterlilikleri belirlemek amacıyla iş analizi soruları ve ölçümleri geliştirilmelidir. Aşağıdaki hususlar, bir işi takım hâlinde başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için nelerin gerekli olduğunu anlamak açısından önemlidir:

- Görev bağımlılığı: Takım içinde, ekip üyeleri tarafından gerçekleştirilen işler birbiriyle ilişkilidir.
- Hedef bağımlılığı: İş hedefleri, doğrudan ekibin hedeflerinden kaynaklanmaktadır.
- Karşılıklı geribildirim ve ödüller: Performans değerlendirmeleri, ekibin ne kadar iyi performans gösterdiğinden büyük ölçüde etkilenir.
- Gruplar arası iletişim ve işbirliği: Takımlar, işin zamanında tamamlanması için işbirliği yapmaktadır.

İş Tanımı ve İş Gerekleri

*İş tanımı, iş analizinin çıktılarından birisi olarak değerlendirilebilir. İ*ş analizi ile elde edilen veriler daha sonra düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri haline dönüştürülür. İş analizi süresince elde edilen bilgiler iş tanımları geliştirmek için çok önemlidir. İş tanımı veya pozisyon tanımı, bir iş görenin yaptığı işi, işin nasıl yapıldığını, işin nerede ve ne zaman yerine getirildiğini açıklayan ve iş analizi sonucu elde edilen bulgulara bağlı olarak geliştirilen yazılı bir ifadedir. Bu bakımdan iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İş görenlerin tam olarak ne yaptıkları, işi nasıl ve hangi koşullar altında yaptıkları ve iş görenlerden neler beklendiği gibi işin; sorumluluklarını, görevlerini ve işlevlerini bildiren iş tanımlarının hem güncel hem de doğru olması önemlidir.



İş tanımı bir iş görenin yaptığı işi, işin nasıl yapıldığını, işin nerede ve ne zaman yerine getirildiğini açıklayan, yazılı bir ifadedir.

İşe ilişkin davranış, eylem, prosedür, içerik, kapsam, yetki ve sorumluluklar iş (görev) tanımını oluşturur. İş tanımında ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireyden beklenenler tanımlanır. İş tanımı, iş tarifi veya görev tanımı olarak da adlandırılır. İş analizi, işi en küçük ve somut davranış düzeylerine ayırırken, iş tanımı genel olarak işin gerçekleştirilmesi için gerekenleri içerir. İş tanımı ile iş analizi birbirlerinden şu noktalarda farklılaşmaktadır:

- İş analizi işe yönelik, iş tanımı bireye yöneliktir.
- İş analizi daha geniş, iş tanımı özet bilgi içerir.
- İş analizi kurum için hazırlanırken, iş tanımı daha çok kendilerinden beklenenleri bildirmek üzere çalışanlar için hazırlanır.

İş tanımlarında, işlerin aşağıda belirtilen özelliklerine ilişkin bilgiler bulunmaktadır [2; 7]:

Tablo 3.2. İş Analizi Sürecinde Toplanması Gereken Bilgi Türleri

İşin Tanıtılması	İşin ismi/unvanı, kod numarası, ait olduğu bölüm ve işin özeti.
İşin İçerdiği Görevler	İşin kapsadığı görevlerin nasıl yapıldığı, bu görevlerin yapılış sırasına göre (günlük, haftalık, aylık) yapılış amaçları belirtilir. Bazı iş tanımlarının bu bölümünde, görevlerin işin bütünü içinde ne kadar süre gerektirdiği ya da göreceli önem dereceleri (yüzdesel ya da puanlarla) de belirtilmektedir.
İş ile Diğer İşlerin İlişkisi ve İşin Gerektirdiği Gözetim	İşin yatay ve dikey olarak diğer işlerle olan ilişkisi belirlenir. Dikey ilişkiler, gerektiğinde terfilerle ilgili kararlara yardımcı olacaktır. Yatay ilişkilerle de iş akışı ve işin prosedürleri belirlenecektir. İşin kendisinin gerektirdiği gözetim ve işin diğer hangi işlerin gözetiminden sorumlu olduğu da bu bölüme eklenebilir.

İş tanımı yapılırken, yukarıdaki tabloda yer alan bilgilerden başka, işin yapıldığı ortam koşullarını (ortamın nemi, ısı düzeyi, gürültü, toz, vb.) ve işin yapılması için gereken malzeme, araç, gereç ve teçhizatı, işin ve çalışma ortamının meydana getirdiği risk faktörlerini ve tehlikeli durumları da ifade etmek gerekir [13].

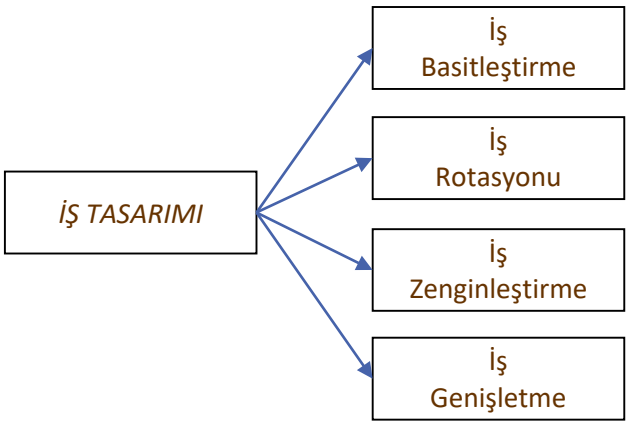
Yöneticilerin görev kapsamının sınırlarını belirlemek nispeten daha güç olduğundan, yöneticiler için yapılacak iş tanımları bazı farklılıklar gösterir. *Yöneticiler için yapılan iş tanımlarında amaçlar ve durumsal faktörler önem kazanır.* Bazı iş tanımlarında söz konusu amaçlar; fiziksel kaynaklar, sorumlu olunan süreç, program ve sistemler, beşeri kaynaklar gibi başlıklar altında diğer ikincil amaçlara ayrılarak tanımlanmaya çalışılır.

İŞ TASARIMI

İşlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eden iş tasarımı, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alınarak, işi sosyal ve yapısal olarak yeniden yapılandırma amacına yönelik bir dizi faaliyet olarak tanımlanabilir. İş tasarımı, "Gerekli olan işi yapmanın en verimli yolu nedir?", "Bir iş nasıl tasarlanmalı?" ve "İş faktörleri ne olmalı?" gibi sorular sormayı gerektirir. Herhangi bir iş; vazifeler, görevler ve sorumluluklardan oluşur. Amaç, işin verimliliğini artırmak ve iş yöntemlerinde iyileşme sağlayarak etkinliğe ulaşmaktır. İş yöntemleri bir işin "nasıl"ıdır. Bunlar, işi icra etmenin en iyi yolunu belirler. İş tasarımı yaklaşımları, iş ilişkilerinin ve kapsamlarının saptanmasını anlatmak için kullanılır. İş tasarımında işin özü ve görev alanı değiştirilir. Böylece işe yönelik teknolojik gerekler ile beşeri ihtiyaçlar uyumlaştırılmaya çalışılır. İş tasarımı, bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, ilk aşamada işin içeriğinin ve iş alanının değiştirilmesi şeklinde bir örgütlenme faaliyetidir. Bu faaliyetin sonucunda yeni bir iş yapısı, diğer bir ifadeyle yeni bir iş içeriği ve yeni bir iş alanı doğar. İş alanı işlerin sayısı ve niteliği tarafından belirlenir. Sık kullanılan iş tasarım teknikleri aşağıdaki şekilde gösterilmiştir [2; 7]:



İş tasarımı, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak, işi sosyal ve yapısal olarak yeniden yapılandırma amacına yönelik bir dizi faaliyettir.



Şekil 3.2. İş Tasarımı Teknikleri

İş Basitleştirme

İşlerin göreceli olarak basit görevlere ayrıldığı iş tasarım tekniğidir. Amacı, yapılması sırasında harcanan zihinsel ve/veya fiziksel çabayı azaltarak daha fazla üretkenlik sağlamaktır. Kısacası iş basitleştirme; karmaşık bir işi gerçekleştirmek için gerekli fiziksel ve zihinsel çabaları en aza indirerek, bireyin verimliliğini arttırmak amacıyla işi daha kolay alt bölümlere ayırmak anlamına gelir.

İş basitleştirme, işlerin göreceli olarak basit görevlere ayrıldığı iş tasarım tekniğidir.

Karmaşık bir iş göreceli olarak daha kolay görevlere ayrıldıktan sonra, her görev çalışanlar arasında paylaştırılır. *Sürekli aynı şeyi tekrarlayarak çalışanlar işlerinde uzmanlaşırlar.* Basitleştirilmiş işleri gerçekleştirmek için çok düşük bir beceri seviyesine ihtiyaç duyulduğundan, bu yöntem çerçevesinde organizasyon eğitim maliyetinden tasarruf sağlar. Ayrıca, birey büyük ve karmaşık bir işin küçük bir bölümünü gerçekleştirdiği için, iş hızı ve beraberinde de kurumun karlılığı artar [2].

Ancak aynı işi yineleyerek yapan çalışanlar, tekdüzeliğin getirdiği bir sonuç olarak can sıkıntısı çekebilirler. Bu durum, çalışanlarda devamsızlığa, hata ve iş kazalarında artışa yol açabilir. Bu olumsuz sonuçlardan dolayı, genel verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir ve örgüt bir bütün olarak zarar görebilir. Böylelikle, bir örgüt ekonomik fayda elde etmek için her zaman iş basitleştirmeye başvuramaz. Bir iş tasarlanırken mevcut kurumsal koşulların dikkate alınması gerekmektedir.

İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bir çalışanın örgüt içinde bir işten diğerine kaydırıldığı yönetim tekniğidir.

İş Rotasyonu, bir çalışanın bir organizasyonda yapılan diğer işleri de öğrenmesi ve o işler hakkında fikir sahibi olması amacıyla örgüt içinde bir işten diğerine kaydırıldığı yönetim tekniğidir. İş rotasyonu ile iş görenler yaptıkları işten alınıp örgüt içinde başka bir işe verilirler. Böylece hem iş görenin bilgi ve beceri düzeyi artırılır hem de yaptığı işi, önemini ve örgütü daha iyi tanıması sağlanır. Ayrıca tek yönlü iş yükü ve işin monotonluğu azalır ve her iş için çok sayıda deneyimli iş gören hazır bulundurulur. Böylece herhangi bir iş gören işine gelmediği veya işten ayrıldığı zaman o işi yapacak başka biri hazırdır. Bundan başka iş yükü arttığında artan miktarı karşılayacak iş görenler bulundurulmuş olur.

Sayılan bu yararların içinde iş rotasyonunun temel amacı ve belki de en önemli olanı, rutinleşen işin monotonluğunu gidermektir.

Genel olarak, iş dünyasına yeni girmiş olan yönetici adayları, işin işlevlerini anlamada yeterlilik kazanmaları için farklı iş pozisyonlarına kaydırılır. İş rotasyonunun amacı, işin tekdüzeliğini azaltmak ve bir çalışanın kuruluşta farklı görevleri yerine getirmek için gereken yeteneklere sahip olmasını sağlamaktır.

Tablo 3.3. İş Rotasyonun Avantaj ve Dezavantajları

İş Rotasyonunun Avantajları	İş Rotasyonunun Dezavantajları
• İşin monotonluğunu azaltır. • Kişinin bilgi ve becerilerini genişletir. • Bireyin gizli yeteneklerini keşfetmek için yönetime yardımcı olur. • Bireyin kendi merakını gidermesine yardımcı olur. • Doğru çalışanın işe uygun hale getirilmesine yardımcı olur. • Daha geniş bir deneyim yelpazesi sağlar.	• İşin homojenliğini azaltır. • Başka bir görevi etkili bir şekilde gerçekleştirme korkusu yaratır. • Çalışmada sık sık kesintilere yol açar. • Takım üyeleri veya sendika arasındaki yanlış anlaşılmalara yol açar. • Diğer takım üyeleriyle baş etmede zorluk çıkarır. • Daha sıkıcı veya telaşlı bir iş alma korkusu yaratır.

İş rotasyonu hem işveren hem de çalışan için faydalıdır. İşveren, çalışanın elinden gelenin en iyisini yaptığı noktayı belirleyebilir. Ayrıca emeklilik, transfer, fesih veya başka bir sebepten dolayı işten ayrılan bir kişinin yerine yeni bir iş gören yerleştirilebilir. Birey aynı zamanda verimliliğini artırma ve kendi potansiyelini keşfetme şansını yakalar. İş rotasyonu sayesinde, bir çalışan farklı zaman noktalarında gerekli olan birkaç beceri edinme fırsatı bulur.

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanların yeteneklerini azami düzeyde kullanmalarını sağlamak ve memnuniyetlerini arttırmak için onlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermek suretiyle uygulanan bir iş tasarım tekniğidir. Diğer bir ifadeyle iş zenginleştirme, çalışanlara kendilerine bazı zorlu görevler verildiğinde yeteneklerini keşfetme fırsatı sağlar [1].

İş zenginleştirmeye dikey iş genişletme de denmektedir. İşin yapısı değiştirilerek iş görene yaptığı işte sorumluluk, planlama, değerlendirme ve denetim yetkisi verilmekte, böylece işe daha çok sahip çıkması ve hâkim olması fırsatı sunulmaktadır. Diğer bir anlatımla farklı hiyerarşik kademelerdeki fonksiyonlar (planlama, organize etme, uygulama, değerlendirme ve kontrol) tek ama sorumluluğu daha fazla olan bir fonksiyona dönüştürülür [2]. Bu manada iş görenin sorumluluğu artar.



İş zenginleştirme, çalışanlara daha yüksek yetki ve sorumluluk yüklemek suretiyle uygulanan bir iş tasarım tekniğidir.

Dikkat edildiğinde iş zenginleştirmede iş görenin sorumluluğuna eklenen ya da devredilen faaliyetler tamamen yönetsel faaliyetlerdir. Böylece iş gören işini yaparken bir yönetici gibi düşünür ve hareket eder. Amaç iş görenin geliştirilmesini, kendini işine adamasını ve işini severek yapmasını sağlamaktır. Böylece iş zenginleştirme, çeşitli zorluk derecelerine sahip farklı görev ve zorluklar

yelpazesi ile karakterize edilir. Bu iş tasarım tekniğinin organizasyona faydaları şunlardır:

- İş görenlerin morali ve dolayısıyla motivasyonları artar. İş görenler en iyi sonuçları üretmeye başlar ve firmanın kârlılığı artar.
- İş görenler, işlerinde ve iş sonuçlarında daha fazla sorumluluk üstlendikleri için organizasyonun çalışması oldukça kolaylaşır.
- İşverenler iş görenlere daha üst düzeyde işler yapma yetkisi vererek, onlara gelecekte bu üst düzey pozisyonlara gelme fırsatı verir.
- Ayrıca iş zenginleştirme ile yönetimdeki kademelerin sayısı azaltılabilir, böylece kurumun karmaşıklığı en aza indirgenebilir.



İş zenginleştirme; organizasyondaki hiyerarşik kademelerin azalmasına yardımcı olur.

İş zenginleştirmesinin temelinde yatan amaç, çalışanlar hareket halindeyken kullanmadıkları yeteneklerini kullanmaya motive etmektir. Ayrıca iş zenginleştirme yoluyla çalışanlar, monotonluk molaları verme ve yeni bir şey yapma fırsatına kavuşurlar. Bu durum, artan memnuniyet ile sonuçlanabilir.

İş Genişletme

İş genişletme, aynı düzeyde daha fazla faaliyet ve görevin, mevcut iş kapsamına eklendiği durumu, yani işlerin yatay olarak genişletilmesini ifade eder. Daha açık bir ifadeyle iş genişletme; genellikle çalışanın otoritesinde herhangi bir değişiklik yapmadan ve organizasyon hiyerarşisindeki seviyesini değiştirmeden, iş ile ilgili farklı faaliyetleri mevcut iş profiline ekleyerek, bireyin sahip olduğu görev ve sorumlulukların kapsamını arttırmak anlamına gelir. İş genişletmenin ardındaki amaç, çalışan esnekliğini arttırmak ve belirli bir süre içinde kademeli olarak gerçekleşen monotonluğu azaltmaktır. Eğer eklenen aktivite bir çalışan için yeniyse ve mevcut işin doğasıyla ilgili değilse, bu durumda yeni iş koşulları ile tanışmak için kendisine uygun bir eğitim verilmesi gerekmektedir [2].



İş genişletme, bir iş görenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine, onun birkaç işi öğrenerek icra etmesidir.

Bu nedenle, iş zenginleştirme, çalışanın faaliyetlerinin kapsamını, sorumluluk ve görevlerini arttırmak ve mevcut iş görevleri ile karşılaşabileceği sıkıntıyı en aza indirmek amacıyla kullanılan bir iş tasarım tekniğidir. Ancak çalışan, bu yaklaşımı yönetim tarafından atılan olumsuz bir adım olarak değerlendirebilir, çünkü aynı miktarda ödeme için daha fazla iş yapması gerekmektedir.

Tablo 3.4. İş Tasarım Tekniklerinin Özeti

	İş Basitleştirme	**İş Rotasyonu**	**İş Zenginleştirme**	**İş Genişletilme**
Tanım	İşi küçük, ayrıntılı görevlere böler.	Çalışanları sistematik olarak bir işten başka bir işe aktarır.	Görev sayısı ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünü artırır.	Çalışanın işindeki görev sayısını artırır.
Kullanım Alanları	Montaj hattı ve toplu üretim süreçleri	Montaj hattı ve farklı işlerin bir arada yürütülmesi gereken işler	Toplu üretim, ofis yönetimi ve idari işler	Toplu üretim, ofis yönetim işleri
Güçlü Yönleri	Çalışanlar tek alanda uzmanlaşır, eğitim ihtiyaçları azalır. Özellikle çalışanların yetenek ve eğitim seviyeleri düşükse uygundur.	Kısa zamanda işe olan ilgi ve motivasyon düzeyi artar.	Gelişme ve öğrenme olanakları sağlar, çalışan için önemli olan iş boyutlarını yeniden tasarlar.	İş tatminini artırırken iş ortamındaki sıkıcılığı ve monotonluğu azaltır.
Zayıf Yönleri	Devamsızlığa ve zamanla yeniden monotonluğa yol açabilir.	Eğitim ihtiyacı gerektirir, işin doğasını değiştirmez.	Yetenek ihtiyaçlarını değiştirir, ancak herkes zenginleştirilmiş işte başarılı olmayabilir.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işteki sıkıcılığı tamamen azaltmaz.



Özet

- İş analizi stratejik insan kaynakları yönetiminin kritik bir bileşenidir. İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yapılan işler, bölüm, birim ve departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının çizilmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması, kurumların hedeflerine ulaşmaları ve insan kaynakları sistemlerinin bu doğrultuda yapılandırılmalarında kritik bir önem taşımaktadır. Bunun için her birimde gerçekleştirilen işler, gereklilikleri ve birbirleri ile ilişkilerin ortaya konması gerekmektedir. Bu ihtiyaçtan doğan iş analizi çalışmaları, kurumların belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmalarında kritik rol oynayan çalışmalardan biri hâline gelmiştir.
- İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleşebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları işler, bölüm, birim, departman gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntıları ve özellikleri saptamak amacıyla yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.
- Yeterli bilgi olmadan makul kararların alınamayacağı açıktır. Organizasyondaki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılmadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. Her işin bir amacı olmalı ve her iş organizasyonun amaçlarına uzanan bir zincirin halkası gibi görülmelidir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılmaz.
- İş analizi, bir işin en önemli yönlerini ortaya çıkararak o işi tanımlama ve çözümleme sürecidir. İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır. İş analizi sürecinde işlere ilişkin veriler çeşitli yöntemlerle sağlanır. Bu veriler genel olarak işlerin içerdiği görevlerin nasıl yapıldığını, kullanılan araç, gereç, malzeme ve teçhizatı, çalışma koşullarının özelliklerini ve işlerin diğer işlerle olan ilişkilerini kapsar. Çalışma biriminin ya da bölümünün analizi tamamlandıktan sonra, işleri birbirinden ayıran sınırları ve onları meydana getiren özgül görevlerin ayrıntılarını ortaya koyan iş tarifinin temeli iş analizidir. İş analizinden ve iş tarifinden yola çıkılarak, bir elemanın o işi iyi yapabilmek için sahip olması gereken asgari nitelikler saptanır.
- İşe alım, seçim, eğitim ve geliştirme hedeflerine ilişkin kararlar alınmadan önce, örgütlerin mevcut işgörenlerin becerilerini ve pozisyonlarını denetlemesi gerekir. Bu denetim, Bilgi Beceri Yetenek ve Diğer Özelliklerin (BBYDÖ) envanteri ve kurum içinde mevcut mevkiler hakkında bilgi sağlayacak ve BBYDÖ'lerin veya eksik olabilecek pozisyonlara örgütün dikkatini çekecektir. İşler değiştikçe bunları gerçekleştirmek için gereken BBYDÖ'ler de değişirler. Örgütler rekabetçi kalmak için, değişen beceri ve pozisyon gerekliliklerine ayak uydurmalıdır. Bir iş analizi yalnızca istihdam ve seçim stratejileri ile eğitim ve geliştirme programlarının planlanması için gerekli değildir; aynı zamanda diğer İKY işlevlerinin temelini de oluşturmaktadır. Bir iş analizi, ücret sistemlerinin geliştirilmesi, çalışanların performansını objektif olarak değerlendirilmesi, iş faaliyetlerinin yeniden yapılandırılması ve iş yeri risklerini değerlendirilmesi için gereklidir. Diğer insan kaynakları işlevlerinin iş ile ilgisini doğrulamak için güncel bir iş analizi gereklidir



Özet (devamı)

- İş analizi yaparken doğru bilgi kaynaklarına başvurmak önem arz eder. Farklı bilgi kaynakları, en azından bir kısmı yanlış olan farklı bilgiler verebilir. Alışılmadık ölçüde verimli bir çalışan farklı kaynaklarla farklı şeyler yapabilir.
- İş analizi işi genellikle, nasıl olması gerektiği veya gelecekte nasıl olacağı gibi değil, olduğu gibi tarif eder. İş analizi, gelecekteki ihtimal ve alternatiflerin planlanmasını içermek zorunda olduğu halde bunu nadiren yapmaktadır.
- İşgören ile iş arasındaki ilişki, kapsamlı bir iş tasarımı bilgisiyle etkili olarak yönetilebilir. İş tasarımı, yerine getirilecek spesifik görevleri, bu görevleri yerine getirmede kullanılan yöntemi ve işin örgütteki diğer işlerle ilişkilerini belirleme sürecidir. İş tasarımı bugün için, örgütlerin geçmişten daha farklı bir iş gücünü çalıştırıp motive edebilecekleri yaşamsal bir yoldur. Dolayısıyla çalışanları monotonluktan, bıkkınlıktan kurtarmak, motivasyonlarını artırmak için işlerin yeniden düzenlenmesi yoluna gidilmektedir. İşte bu maksatla, iş basitleştirme, iş genişletme, işi zenginleştirme, iş rotasyonu, kendi kendini yöneten iş takımları gibi uygulamalar kullanılmaktadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İş analizi aşağıdakilerden hangisi ile ilgili değildir?
   a) Doğru iş analizi, belirli bir işin görev ve sorumluluklarını irdeler.
   b) İş analizi işin gereklerini belirleme ve işin ilerideki durumu yerine şu andaki durumu ile ilgilenir.
   c) İş analizi bir işi gerçekleştirmek için gereken hazırlanma ihtiyacını dikkate alır.
   d) İş analizi, her zaman geçmişteki ihtiyaçlardan kaynaklanan olağan (rutin olarak yapılan) bir görevdir.
   e) İş tanımı, iş analizinden sonra yapılır.

2. İş analizi yapma gereksinimi aşağıdakilerden hangisini içermez?
   a) Belirli bir iş için gerekli yeterliliğin belirlenmesi
   b) Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi
   c) Geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi
   d) Yönetim Kurulu'nun verimlilik kapasitesini belirlemesi
   e) İşe ilişkin risk ve tehlikeleri belirleme

3. İş analizi sonucu elde edilen bilgiler aşağıdaki faaliyetlerin hangisinin gerçekleştirilmesinde kullanılmaz?
   a) İşe alma ve seçim
   b) Ücret sistemlerinin geliştirilmesi
   c) İnsan kaynaklarının planlanması
   d) Molalar ve yemek planlaması
   e) Performans değerlendirmesi

4. Fiziksel iş koşulları iş analizi sürecinde toplanması gereken bilgi türlerinin hangi grubunda yer alır?
   a) İş içeriği
   b) İş performansları
   c) İş faaliyetleri
   d) İş görenle bağlantılı faaliyetler
   e) İş gören nitelikleri

5. İş analizi yapılırken aşağıdaki yöntemlerden hangisi kullanılır?
   a) Kamuoyu yoklaması
   b) Müşteri tatmin araştırması
   c) Pazar verilerinin analizi
   d) Gözlemler ve görüşmeler
   e) Sektör analizi

6. İş tanımı aşağıdakilerden hangisini içermelidir?
   a) İş görenin evi ile iş yeri arasındaki gidiş zamanını
   b) Aynı toplumdaki benzer işler için ödenen ücretlerin karşılaştırmasını
   c) İşin; sorumluluklarını, görevlerini ve işlevlerini
   d) Yöneticinin personelleri değerlendirmesini
   e) Çalışanların iş dışı ihtiyaçlarını

7. İş görenin belirli görevlerle ilgisi olmayan performans yönlerini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) İşlevsel performans
   b) İnsan Kaynağı performans
   c) İş performansı
   d) Bağlamsal performans
   e) Görev performansı

I. İş analizi bireye yönelik, iş tanımı işe yöneliktir.
II. İş analizi daha geniş, iş tanımı özet bilgi içerir.
III. İş analizi kurum için hazırlanırken, iş tanımı çalışanlar için hazırlanır.

8. Yukarıdaki ifadelerden hangisi ya da hangileri doğrudur?
   a) I ve II
   b) I ve III
   c) II ve III
   d) Yalnız I
   e) I,II ve III

9. Amacı, yapılması sırasında harcanan zihinsel ya da fiziksel çabayı azaltarak daha fazla üretkenlik sağlamak olan iş tasarım tekniği hangisidir?
   a) İş zenginleştirme
   b) İş genişletme
   c) İş basitleştirme
   d) İş rotasyonu
   e) İş bölme

10. Aşağıdakilerden hangisi iş rotasyonun avantajlarından biri değildir?
   a) İşin monotonluğunu azaltır.
   b) Kişinin bilgi ve becerilerini genişletir.
   c) İşin homojenliğini azaltır
   d) Bireyin merakını gidermesine yardımcı olur.
   e) Daha geniş bir deneyim yelpazesi sağlar.

Cevap Anahtarı

1.d, 2.d, 3.d, 4.a, 5.d, 6.c, 7.d, 8.c, 9.c, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.

[2] Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

[3] Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., & Mondy, J. B. (2005). *Human resource management,* Pearson.

[4] Şimşek, M. Ş., Öge, H. S. (2009). *Stratejik ve uluslararası boyutları ile insan kaynakları yönetimi.* 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.

[5] Özgen, H., Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi – stratejik bir yaklaşım.* Adana, Nobel Yayınevi.

[6] Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi.* İzmir: Barış Yayınları.

[7] Uyargil, C., Adal Z., Ataay İ.D., Acar A.C., Özçelik O., Dündar G., Sadullah Ö., Tüzüner L. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*, İÜ İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

[8] Yüksel, Ö.(1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.

[9] Decenzo, D.A. ve Robbins, S.P.(1999). *Human resource management*, 6. Baskı, New York.

[10]. Dessler, G. (2015) . *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.

[11] Fındıkçı, İ.(2009). *İnsan kaynakları yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 7.Baskı, İstanbul.

[12] Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Bursa.

[13] Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş.,(2001). *İnsan kaynakları yönetimi*, 4.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

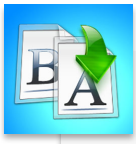
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Muhsin HALİS

ÜNİTE 4

İÇİNDEKİLER



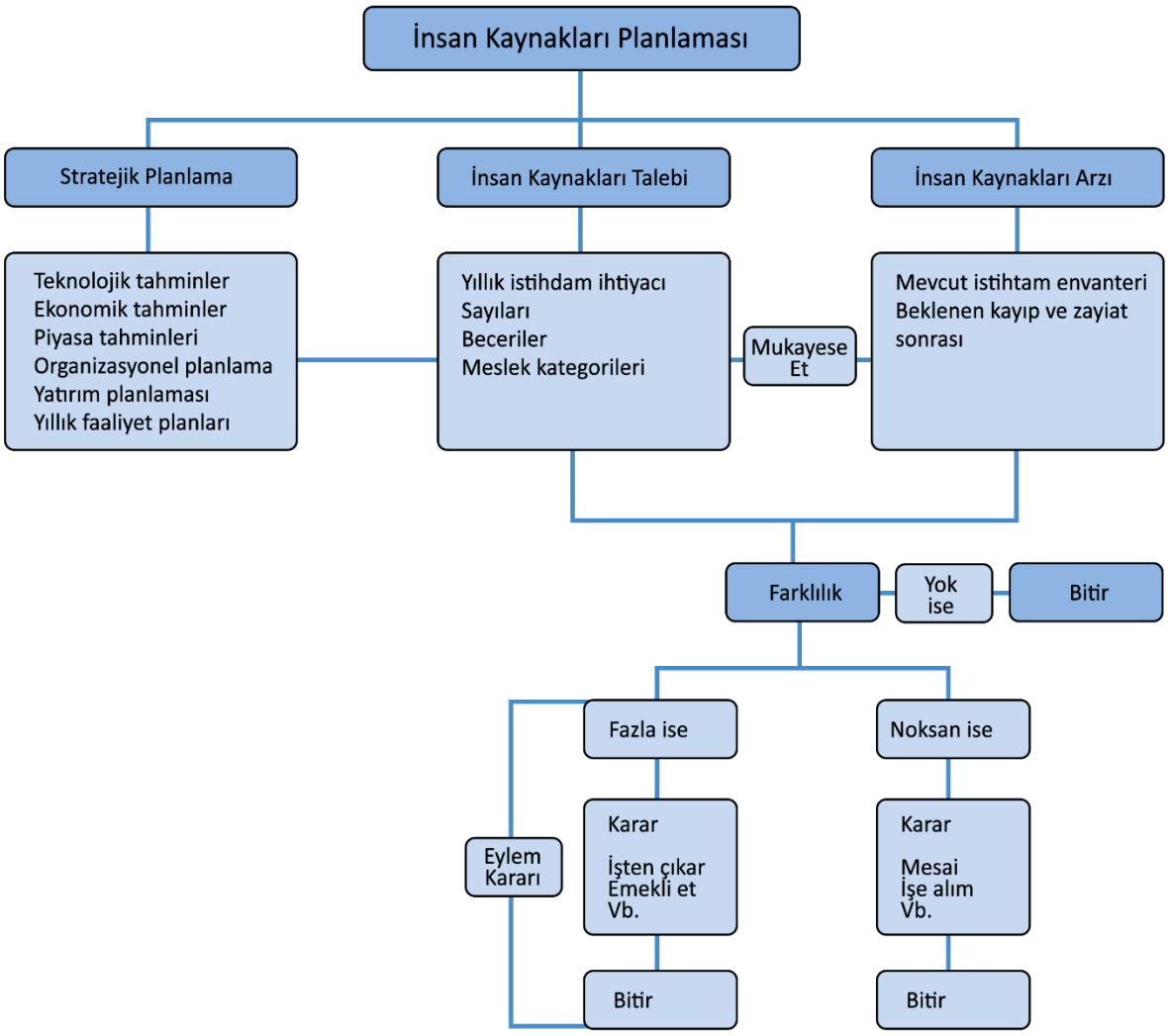
- Strateji ve İnsan Kaynakları Planlaması
- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci
  - İnsan Kaynakları İhtiyacını Öngörme
  - Mevcut İşgören Arzını Analiz Etmek

HEDEFLER



- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İnsan kaynakları planlamasının organizasyonlardaki önemini tartışabilecek,
  - Yöneticilerin işgören ihtiyacını ve arz kaynaklarını nasıl tahmin edebileceğini anlayabilecek,
  - İnsan kaynakları planlamasında kullanılan tahmin yöntemlerini mukayese edebilecek,
  - Beceri envanterinin nelerden oluştuğunu ve nasıl kullanılacağını bilecek,
  - İşgören fazlalığı veya azlığı durumunda başvurulacak yöntemler hakkında bilgi sahibi olacaksınız.

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İnsan Kaynakları Planlaması
Stratejik Planlama
İnsan Kaynakları Talebi
İnsan Kaynakları Arzı
Teknolojik tahminler
Ekonomik tahminler
Piyasa tahminleri
Organizasyonel planlama
Yatırım planlaması
Yıllık faaliyet planları
Yıllık istihdam ihtiyacı
Sayıları
Beceriler
Meslek kategorileri
Mukayese Et
Mevcut istihtam envanteri
Beklenen kayıp ve zayiat sonrası
Farklılık
Yok ise
Bitir
Fazla ise
Noksan ise
Eylem Kararı
Karar
İşten çıkar
Emekli et
Vb.
Karar
Mesai
İşe alım
Vb.
Bitir
Bitir

GİRİŞ

İnsan kaynakları planlaması, işletmeler açısından verimliliği, dolayısıyla karlılığı etkileyen ve belirleyen temel öğelerden sayılır. Çünkü buradaki anlamıyla planlama, sadece personel sayısından tasarrufu sağlayarak bir gider düşürücü gibi rol oynamaz, aynı zamanda işin niteliğine göre uygun işgören seçiminin ve istihdamının da gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Bu suretle etkin üretimin oluşturulmasında rol oynar. Bu durum ise, bir işletmenin uzun dönemdeki başarısının, diğer etkenlerden ziyade istihdam edilen iş gücünün niteliğine bağlı olduğu için işletme açısından verim artışı, dolayısıyla kâr artışı getirir.

Planlama insan kaynakları yönetiminde de önemli bir süreçtir. Örgütün geleceğini etkileyen insan kaynağının seçimi, işe alımı, işe uyumu, işini başarılı bir şekilde yapması önemli ölçüde planlamanın başarısına bağlıdır. Örgütsel başarının önemli ve stratejik bir unsuru olan insan kaynağının seçimi, istihdamı, oryantasyonu, performansı ve benzeri birçok husus bu konudaki planlamanın başarısından etkilenir. İKP, örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasında gerek duyulan niteliklere sahip çalışanların belirlenmesi ile ilgilidir.



İnsan kaynakları planlaması, kurumun amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirmesi için, uygun yer ve zamanda, uygun sayı ve nitelikte iş görenin istihdam edilmesine yönelik bilinçli bir faaliyettir.

İşgücü planlaması olarak da isimlendirilen İnsan Kaynakları Planlaması (*İKP*), örgütte öngörülen *iş gören ihtiyaçları* ile belirli bir zaman içinde organizasyonda ortaya çıkabilecek iş pozisyonlarına iç ve dış kaynaklardan *kişileri eşleştirme yapan* sistematik bir süreçtir. İşgücü planlaması, önceleri üzerinde çok düşünülmeden gelişigüzel yapılan bir işlev iken, şimdilerde stratejik önemi olan bir işleve dönüşmüştür. İş planı, İK verilerini ve bu verilerin istatistiksel analizlerini içerir. İKP aynı zamanda iş planına ve finansal planlama sürecine de dâhil edilir, bu yüzden *işletme stratejisiyle* uyumlu bir plana temel oluşturur. Bu anlamda planın bir de stratejik yönü vardır. İKP'nin işletme stratejisini dikkate alması onu *stratejik İKP* olarak adlandırmamıza imkân sağlar [1].

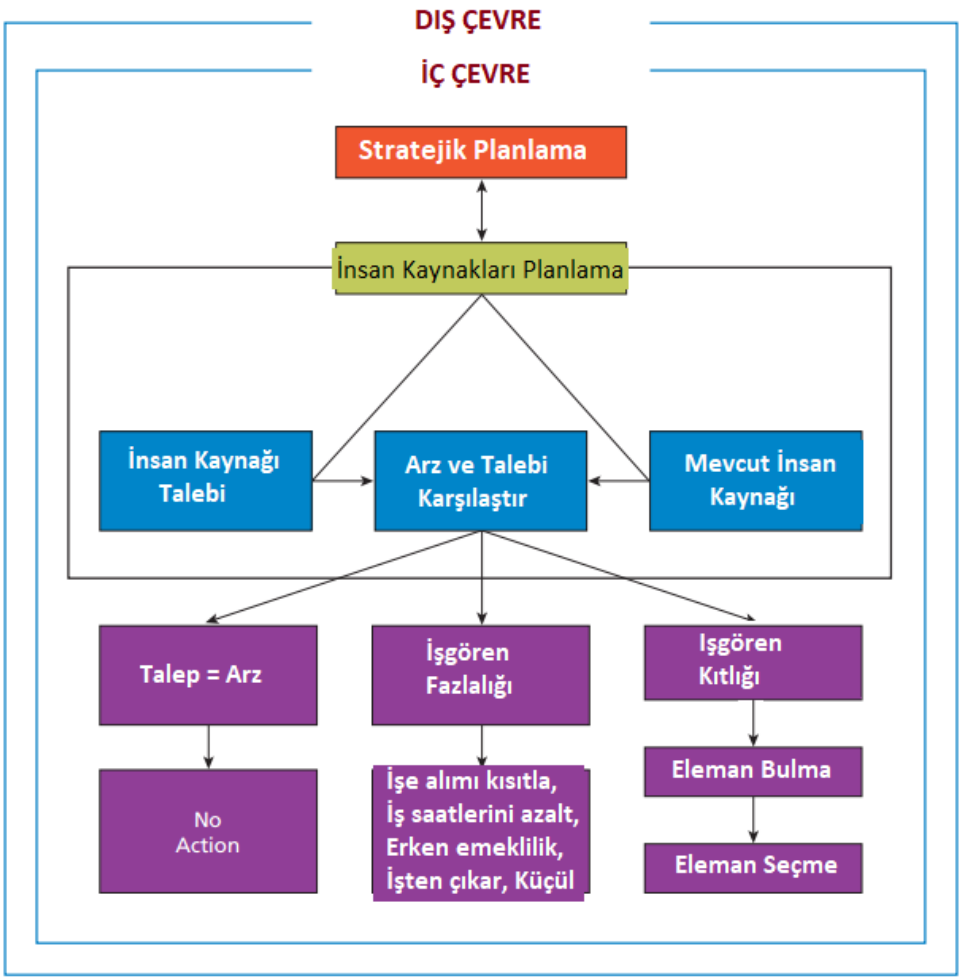
Stratejik İKP, stratejik amaçlara ulaşabilmek amacıyla işletmenin belirli bir dönemdeki insan kaynağı ihtiyacının belirlemeye çalışır. İşletmenin stratejik başarısı için uygun niteliğe sahip iş görenlerin tedariki önemlidir. Buna bağlı olarak stratejik İKP işletmenin stratejik plana göre iş yapmasını kolaylaştıran bir planlama çalışmasıdır.



Stratejik İKP, işletmenin stratejik amaçlara ulaşabilmek için belli bir dönemde, gerekli nitelikte eleman gereksinimini sağlamayı içerir.

Bu konuda unutulmaması gereken şey, stratejik planlamanın İK planlamasından önce geldiğidir. İK planlamasının iki bileşeni vardır. Bunlar: *ihtiyaçları (talep)* ve *ihtiyaçların karşılanabilirliğidir (arz)*. Bir ihtiyacın tahmini, örgütün hedeflerine ulaşmak için gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışanların sayısını, becerisini ve yerini belirlemeyi içerir. Kurumun çalışanlarını gerekli becerilerle donatıp donatamayacağı, bu becerileri güvence altına alıp alamayacağı ve gerekli becerileri hangi kaynaklardan elde edilebileceği, *geleceğe ait mevcut tahmini* olarak adlandırılır. İş gören ihtiyaçları ve mevcut durum analiz edildiğinde, örgüt çalışanların sayıca fazla ya da eksik olduğuna karar verebilir. Bir fazlalık varsa çalışan sayısını azaltmak için yollar aranır. İş gören ihtiyacı öngörülüyorsa, örgüt dışardan uygun miktarda ve kalitede iş gören bulmalıdır. Bu durumda, dış kaynaklardan eleman bulma, seçme ve işe alım gerekmektedir. Dış ve iç çevre

koşulları hızla değişebileceğinden ve değişen koşullar da tüm organizasyonu etkileyebileceğinden, İK planlama süreci tahminlerde kapsamlı bir değişiklik yapılmasına cevap verebilecek şekilde güncel tutulmalıdır [1]. Aşağıdaki şekilde insan kaynakları planlaması süreci gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Genel Çerçevesi



İnsan kaynakları planlamasının iki temel değerleme kriteri, iş gücü ihtiyacı (iş gücü talebi) ve bu ihtiyacı karşılayabilecek varlıklardır (iş gücü arzı).

STRATEJİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İK planlamasının ilk aşaması, İKY ve stratejik planlamanın etkileşim içinde olduğu noktadır. Stratejik plan, çevresel koşullara uyum sağlamalıdır ve İKY bir kuruluşun uyum sürecinde kullanabileceği temel mekanizmalardan biridir. Örneğin, çevredeki hızlı teknolojik değişiklikler bir örgütü, çalışanlarına daha önce ihtiyaç duyulmayan yeni becerileri hızlı bir şekilde kazandırmaya veya bu becerilere sahip iş görenleri işe almaya zorlayabilir. Örgütte işe alım ve seçim işlevlerini destekleyen etkili bir İK planı olmadan çevresel değişimlere ayak uydurabilmek ise imkânsızdır.

Örnek

•Sakarya İmalat'ın pazarlama müdürü Mahmut Sarı, haftalık yönetim kurulu toplantısında "İyi haberlerim var. EMSAN Anonim Şti. ile büyük bir sözleşme yapabiliriz. Yapmak zorunda olduğumuz tek şey, projeyi 2 yıl yerine 1 yıl içinde tamamlamak. Onlara bunu yapabileceğimizi söyledim" dedi. Stratejik insan kaynakları başkan yardımcısı Lale Çanakçı "Anladığım kadarıyla, mevcut işçilerimiz EMSAN'ın özel şartnamesinin gerektirdiği kaliteyi üretecek gerekli uzmanlığa sahip değiller. İki yıl süreli proje şartlarında ya mevcut işçilerimizi kademeli olarak yeniden eğitmeyi planlayacağız ya da bu yeni programla, iş piyasasının içine girmek ve bu süreçte hali hazırda deneyimli eleman bulmak zorunda kalacağız. Bu teklifin, gerçekten yapmak zorunda olunan şey olup olmadığını görmek için bunu analiz etmeliyiz. Eğer iki yıl yerine bir yılda projeyi tamamlamaya çalışırsak, insan kaynakları maliyetleri büyük ölçüde artacaktır. Evet, Mahmut Bey bunu yapabiliriz, fakat bu sınırlamalarla, proje maliyeti yüksek olmaz mı?" diyerek gerçeği ortaya koydu.

Örgütün temel prensipleri anlaşılmışsa, iş görenler ve yöneticiler örgütü hedeflerine ulaştırmak için azami çaba gösterir

Bu örnekte Mahmut Bey'in, projelerinde insan kaynakları planlamasının stratejik doğasını düşünmede başarılı olamadığı görülmektedir. Bugünün rekabet koşulları, iyi düşünülmemiş bir planı yerle bir edebilecektir. *Bir örgütün görevi açıkça tanımlanmışsa ve temel prensipleri anlaşılmışsa, iş görenler ve yöneticiler örgütü hedeflerine ulaştırmak için azami çaba gösterir.* Üst yönetim, insan kaynakları faaliyetlerinin bu stratejik amaçlara destek olmasını ve bu amaçları gerçekleştirmeye katkı sağlamasını bekler. Sakarya imalattan Mahmut Sarı, stratejik planlama sürecinde insan kaynaklarını hesaba katmamış ve insan kaynakları kısıtı yüzünden kârlı olmayan bir anlaşmayı kabul etmiştir. Stratejik planlamanın, rekabet edebilmede örgütlere sağladığı önemli avantajlardan biri de, çevresel değişime ayak uydurmaya çalışırken, mevcut çalışanların vasıflarını da dikkate alma imkânı sunmasıdır.

Tablo 4.1. Stratejik Plan ve İKP Planı Bağlantısı

Planlama Düzeyi	Stratejik Planlama Süreci	Bağlantı	İnsan Kaynakları Planlama Süreci
Stratejik Planlama (5 Yıl ve üzeri)	Örgüt felsefesi, değerleri, politikaları; Amaç ve hedefler; Kritik başarı faktörleri; Rekabet gücü; Piyasanın rekabet ortamı; Kaynak tahsisi	Sonuçların analizi	Dış çevre İstihdam talep durumu İşgücü analizi ve durumu
Orta vadeli Planlama (3-5 yıl)	Örgüt değerlendirme Strateji uygulamak için gerekli olan programlar Kaynakların dağıtımı Kazanımlar, engeller ve ürün hatlarının gelişimi	İhtiyaçların programlanması	Toplam iş gücü tahmini; Kritik iş gücü tahmini; Yıllara göre kritik iş gücünde meydana gelen değişimlerin tahmini; İnsan kaynakları planlanması
Operasyonel Planlama (12 ay)	Programların sorumluluklara, örgütsel verimliliğe ve spesifik	Birlikte kontrol	İnsan kaynakları planlaması faaliyetlerinin detaylandırılması

	faaliyetlere göre detaylandırılması		
Eylem Planlaması (Günlük ve haftalık)	İşletmenin tüm bölümleri ile ilgili olan günlük ve haftalık plan ve cetvellerinin yapılması	Uygulama faaliyetleri	İK departmanının amaç ve planlarını desteklemek için günlük ve haftalık düzenlemeler

İnsan kaynaklarındaki düzenlemeler, yeni uygulamalar ve stratejiler bazı durumlarda hem iş görenleri ve hem de yöneticileri huzursuz edebilir. Bu tür huzursuzluklar sorun hâline gelip, strateji yürütmeyi engelleyecek bir duruma gelmeden ortadan kaldırılmalıdır.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



Stratejik planlamanın avantajı, firmaların hızla değişen çevreye ayak uydurmasına yardımcı olmaktır.

İnsan Kaynakları yöneticileri, şirket düzeyindeki stratejiyi formüle etmek için üst düzey yönetimle birlikte çalışır. Şirket düzeyindeki strateji kabul edildikten sonra insan kaynakları planlamasına sıra gelir. İnsan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulduğunda gerekli yeteneğe sahip olan uygun sayıda iş göreni sağlayacak şekilde insan kaynaklarının, sistematik olarak gözden geçirilmesi sürecidir. İnsan kaynakları planlaması, belirli bir zaman periyodunda örgütte tahmin edilen iş açıkları ile iç ve dış iş gücü arzı kıyaslamasını içerir. Ancak artan çevresel değişimler nedeniyle iş gören havuzu sürekli olarak değişmektedir. İş gören havuzunun yeterliliği örgütlerin başarısı açısından çok önemlidir [2; 3].

İKP, personel tedariki (kadrolama) sürecinin ilk aşamasını oluşturan işlev İnsan kaynakları Yönetimi işlevidir. Bu işlev, aslında hemen hemen her örgüt tarafından yerine getirilen, ancak az sayıda örgütün biçimsel, sistemli ve başarılı şekilde gerçekleştirebildiği bir uygulamadır. İKP;

- Doğru iş için, uygun sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda teminini sağlayacak şekilde işletmenin insan kaynağı ihtiyacını belirlenmesi;
- Hem iç hem de dış insan kaynağı arzıyla, işletmenin belirli bir zaman çerçevesinde tahmin ettiği personel ihtiyacının uyumlaştırılması;
- Geleceğe ilişkin insan kaynağı gereksiniminin değerlenmesi ve bu gereksinimlerin karşılanması için atılması gereken adımların belirlenmesi sürecidir.



İKP; iş gücü talebini tahmin etmek, iş gücü arzını belirlemek ve bu ikisi arasındaki mukayeseye göre karar vermekten oluşan üç adımlı bir süreçtir.

İnsan kaynakları planlaması; uzun dönemde hem örgütsel hem de bireysel verimliliği artırmak için planlama vasıtasıyla, yönetimin doğru yerde, doğru zamanda, doğru sayı ve nitelikte insana sahip olmaya çalışmasıdır. Daha açık bir ifadeyle insan kaynakları planlaması, iş görenleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmeyi, bu işlerinde güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimum verimi gerçekleştirmelerini sağlamayı ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmayı amaçlar.

İKP üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

- *Talep edilen iş gücü:* Bir örgütün amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyduğu iş gücü çeşidi ve niteliğinin analiz edilmesi, yeniden gözden geçirilmesi ve tahmin edilmesidir.
- *Arz edilen iş gücü:* İhtiyaç duyulan iş gücünün var olduğundan emin olmak için gerekli olan faaliyetin tahmin edilmesidir.
- *Arz ve talep arasında ilişkinin düzenlenmesi;* yani, en iyi avantajı elde etmek için yeteneklerin verimli hâle getirilmesi ve göz önünde bulundurulan bireysel isteklerin meşrulaştırılmasıdır.

Buna karşılık literatürde, uzun dönemli ve kısa dönemli İKP gibi bir ayrım da yer almaktadır. *Kısa dönemli İKP, ani değişimlere cevap verebilecek durumsal planları geliştirmek için, doğru iş gücü kaynağı ve yetenekleri ile ilgili bilgileri içermektedir.* Uzun dönemli insan kaynakları planlaması ise; gelecekle ilgili beklentilere, iş planları ile ilgili bilgilere, amaçlara ve mevcut iş gücü kaynakları ile ilgili iş gücü çevresinden elde edilecek bilgilere dayanır.

Bu tanım ve açıklamalardan şu sonucu çıkarmak mümkündür: İnsan kaynakları planlaması [4];

- Bir örgütün kendi plan veya amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını tahmin etmek.
- Örgütün iç ve dış çevre şartlarını dikkate alarak, bu ihtiyaçları karşılamak için uygun insan kaynaklarını tahmin etmek.
- İhtiyaç duyulacak olanla mevcut arasındaki farklılığı tanımlamak ve bu ihtiyaçları karşılamak için danışma, değerlendirme, temin etme ve geliştirmeyi içeren insan kaynakları eylem planlarını geliştirmek.
- Geliştirilen insan kaynakları eylem planlarını kontrol etmek, yönetimin üst kademelerindeki ilerlemeleri düzenli olarak değerlendirmektir.



İKP süreci, örgütün kontrol edilebilir iç değişkenleri ve kontrol edilemez dış değişkenlerinden oluşan birçok faktörün etkisi altındadır.

Bütün planlarda olduğu gibi, İKP sürecinde de örgüt içinde ve örgüt dışında planlama sürecini etkileyebilecek birçok faktör vardır. İnsan kaynakları konusuna geliştirilen bir planlamanın uygulanabilirliği, yapılan tahminlerin isabetli olup olmadığı, çevrede meydana gelen değişimlere göre güncellenebilmesi, yönetim açısından bir rehber olma niteliği, dolayısıyla planın gerçekleşme başarısı bu faktörler tarafından belirlenir. Ayrıca İKP'yi etkileyen örgüt dışı ve içi olmak üzere iki grup faktör vardır. Dış faktörler; demografik yapı, çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler gibi makroekonomik faktörlerdir. İç faktörler ise; örgüt stratejisi, coğrafi farklılaşma, mevcut iş görenin özellikleri gibi faktörleri ifade eder.

İnsan Kaynakları İhtiyacını Öngörme

Etkin bir İK planlama sürecinin önemli bir yönü de, sadece nicelik itibarıyla değil, aynı zamanda hangi nitelikte çalışanlara ihtiyaç duyulacağını da tahmin etmektir. Öngörme, kuruluşun iş gücü ihtiyaçlarının önceden tahminini veya hesabını yapmaktır. Birçok sayısal araç tahminlerde bulunmaya yardımcı olsa da,

çoğunlukla "insan" ile ilgili kararları içermekte ve birçok başarılı İK planlamacısı gelecekteki koşullar hakkında "içgüdülerine" veya "sezgilerine" güvenmektedir.

Çalışanlara yönelik talebin, örgütün seçtiği stratejik yöne sıkı sıkıya bağlı olduğu açıktır. Büyüme durumunda mıyız? Yoksa önümüzdeki yıllarda iş gücümüzü azaltacak olan bir yeniden yapılandırma veya dış kaynak kullanımı uygulamasına mı geçiyoruz? Gelecekte ne kadar ve ne tür iş gücüne ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye çalışmak, özellikle bilgisayar, akıllı telefon ve video oyunu endüstrileri gibi hızla değişen endüstrilerde faaliyet gösteren örgütler için son derece zor bir iştir. Bununla birlikte, kuruluşların kullanabileceği bir dizi teknik, bu tür belirsizliği azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu tekniklerden dördü aşağıdaki bölümlerde kısaca açıklanacaktır. Bunlar; *uzman tahminleri, trend projeksiyonları*, *istatistiksel* modelleme *ve birim-talep tahmini* olarak sıralanabilir. Modern organizasyonlardaki neredeyse tüm planlama faaliyetlerinin yakın bir işbirliği gerektirdiğini anlamak son derece önemlidir. Etkin bir planlama yapabilmek için en önemli unsurlardan biri, tüm mevcut bilgileri doğru ve serbest bir şekilde paylaşmaktır. Bu ise ancak örgütteki herkes sürece dâhil olduğunda gerçekleşebilir.



Geçerlilik tahmini; firmanın, gerekli yeteneğe sahip elemanları hangi kaynaklardan karşılayacağını ve bu elemanları temin edip edemeyeceğini belirlemesiyle ilgilidir.

İnsan kaynakları ihtiyacını öngörmek; şu anda ve gelecekteki; iç ve dış iş gücü arzını ve örgütün farklı iş gücüne olan talebini tahmini olarak belirlemektir. İşgücü kaynaklarının varlığını tahmini olarak belirmek yani arz kaynaklarını tahmin etmek talep tahmininden farklı olarak yapılmalıdır, çünkü bu ikisinin değişkenleri ve varsayımları farklıdır. İşgücü arzı; emeklilik, iş gücü devri, iş gören alımı, transfer gibi organizasyonun içsel değişimleri ile ilişkilidir. İşgücüne ilişkin talep tahmini ise; satış miktarındaki değişim, üretim miktarındaki değişim gibi iş gücüne olan ihtiyacı belirleyen faaliyetlere dayalıdır. Arz ve talep tahminini mukayese edince talep tahmininin daha zor olduğu görülür. Ancak her ikisine ilişkin varılan sonuçlar gerçek verilere dayalı değil tahminlere dayalıdır bu nedenle bu tahminler hata içerebilir. İnsan Kaynakları ihtiyacını tahmin çalışmaları şu aşamalardan oluşur;

- İş gücüne olan talebi tahmin etmek,
- Olması gereken iş gücü arzını tahmin etmek,
- Arz ve talebi karşılaştırarak İK ihtiyaçlarını belirlemek.

İhtiyaç tahmini, örgütün yazılı amaçlarını gerçekleştirmek için gelecekte ihtiyaç duyacağı iş gören sayısını ve çeşidini hesaplamayı kapsar. İnsan kaynakları ihtiyacını ele alınmadan önce, firmanın mal ve hizmetlerine yönelik gerekli faaliyetler için iş gücü ihtiyacına dönüştürülür. Kişisel bilgisayar üreten bir firma için, üretici birimlerin sayısı, yapılan satışların sayısı, işlenen senetlerin sayısı veya diğer faaliyet çeşitleri yazılı olmalıdır. Örneğin her hafta 1000 adet widojet üretmek, 40 saatlik bir hafta boyunca 10.000 saat iş saati çalışmayı gerektirebilir. 10.000 saati 40 saatlik haftalık işe böldüğümüzde toplam 250 iş görene ihtiyaç duyulduğu görülür. Benzer hesaplamalar widojetlerin üretiminde ve pazarlamasında ihtiyaç duyulan diğer işler içinde yapılabilir.

Örnek

- Ege bölgesinde bulunan büyük bir imalat firması yeni bir fabrikada faaliyete başlamaya hazırlanmaktaydı. Analizciler yeni ürün için uzun dönemli talebin büyük boyutta olduğunu hesaplamıştı. Finansman mevcuttu ve teçhizat hazırdı. Fakat üretim 2 yıl boyunca başlayamadı. Yönetim çok önemli bir hata yapmıştı. İnsan kaynaklarının talep yönü incelenmiş, fakat arz yönü incelenmemişti. Bölgede, iş gücü piyasasında, yeni fabrikada çalışabilecek nitelikte yeterli işgören bulunmamaktaydı. Yeni alınan elemanlar, yeni oluşturulan işlere girmeden önce kapsamlı bir eğitim almak zorundaydılar.

Firmanın, gerekli yeteneğe sahip elemanları, hangi kaynaklardan temin edeceğini ve bu elemanları temin edip edemeyeceğini belirlemek, *geçerlilik tahmini* olarak adlandırılır. Bu, ihtiyaç duyulan iş görenlerin örgüt içinden, örgüt dışından veya bu iki kaynağın birleşiminden elde edilip edilemeyeceğini göstermeye yardım eder.

Delphi tekniği, birden fazla uzmandan mükerreren revize edilerek gelen tahminlerin, bir araya getirilerek yorumlanması şeklinde işletilir.

Uzman tahmini

İstihdam tahmini için matematiksel olarak en az gelişmiş olan yaklaşım, bir "uzman" ya da "bir grup uzman"ın mevcut ekonomik ve iş gücü göstergeleri ile ilgili deneyimlerine, tahminlerine, sezgilerine ve sübjektif değerlendirmelerine dayanan talep tahminleri ile organizasyonu biçimlendirmeleridir. Tek bir bireyin, bu tür karmaşık sorunlar karşısında doğru tahminlerde bulunamamasına dair endişeler *Delphi tekniği* gibi tekniklerin gelişmesine yol açmıştır. *Delphi tekniğinde, birkaç kişiden gelen uzman tahminleri yinelemeli bir şekilde bir araya getirerek revize edilir.* Delphi tekniğinde uzmanlardan, bir araya gelmeksizin, kendilerine daha önceden hazırlanan örgütün insan kaynakları ile ilgili anket sorularına cevap vermeleri istenir [5;6]. Bu anket sorularına dayalı olacak şekilde yeni anket soruları hazırlanarak, uzmanlara tekrar gönderilir. Uzmanlar tarafından verilen cevaplarda görüş birliği sağlanana dek bu yöntem tekrarlanır.

Nominal Grup Tekniği bireysel tahminleri grup tahminine dönüştürmek amacıyla, uzman kişilerin bir araya gelerek bir karara vardıkları yöntemdir.

Başka bir grup-temelli yargı tahmin yöntemi de *nominal grup tekniğidir* (NGT). Bireysel kararların her birinden yararlanarak tercih edilebilir bir grup kararı üretmek amacıyla, uzman kişilerin bir araya gelerek beyin fırtınası grubu oturumlarından sonuç çıkarmaya çalıştıkları bir yöntemdir. Örneğin, nominal grup tekniğinde (NGT) uzmanlardan, insan kaynağı ihtiyacının ne olacağı sorusuna toplu bir şekilde cevap vermeleri istenir. Sonra, her uzman verilen cevaplardan üç tanesini tercih eder, hangi alanda yoğunlaşma olursa ihtiyacın bu doğrultuda gerçekleşeceği kanısına varılır. NGT, karmaşık ortamlar ve problemler için etkili bir tahmin aracı olarak kabul edilmektedir. Doğru bir tahminde bulunmak için daha önce bahsedilen tahmin tekniklerinin biri ya da birkaçı, tek bir istihdam tahmini üretmek için birlikte kullanılabilir.

Trend projeksiyonu

Firmadaki istihdam seviyesinin geçmiş yıllara bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanmaktadır. Örneğin; geçen beş yılda her birimde ne kadar satış elemanı, üretim elemanı, sekreter vb. çalıştırıldığını saptamak mümkündür.

Doğaldır ki bu varsayımların geçerli olabilmesi için, planlamaya konu olacak ortamın istikrarlı olması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması açısından istikrarlı olması gerekecek ortam ise sosyal ve ekonomik ortamdır. Zaman serilerinin trend hesabında genellikle; *doğrusal, ikinci dereceden* (parabol) ya da *üçüncü dereceden* fonksiyon tipleri söz konusudur. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılması gerekeceğini saptamak için, önce toplanan verilerin grafik dökümünün yapılması, sonrada gözlenen eğrinin ne tür bir fonksiyona uygun düştüğünün anlaşılması gerekecektir.



Şekil 4.2. Üretim – İş gücü İlişkisi

Modelleme ve çoklu tahmin teknikleri

Modelleme ve çoklu tahmin teknikleri en gelişmiş tahmin ve modelleme teknikleridir. Trend projeksiyonları, istihdama ilişkin tek bir faktördür (satış gibi). Daha gelişmiş yaklaşımlar ise, satış, gayri safi milli gelir ve ihtiyari harcanabilir gelir gibi istihdamla ilgili birçok faktörü kapsar. Bu gelişmiş yaklaşımlarda organizasyona ilişkin matematiksel modellemeler ve simülasyonlar, Markov modelleri ve regresyon analizi gibi analitik yöntemlerle kullanılmaktadır.

Markov Analizi, bir sistemin gelecekteki durumunun şimdiki zaman koşullarına ve duruma bağlı olduğu şartlara ilişkin ihtimalleri hesaplama imkânı verir. Örneğin, bir çalışanın bir pozisyondan diğerine geçme veya organizasyondan ayrılma olasılığını göstermek için, bir matris geliştirilerek hesaplama yapılır. Markov analizinin İnsan Kaynakları Yönetimindeki tam bir uygulaması, yönetim bilimi veya operasyon yönetimi literatüründe bulunur.

Markov analizi günümüzde mühendislikten sosyal bilimlere birçok alanda yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu yöntem matematiksel mantık ile şöyle formülleştirilmektedir [7]:

T, dizin (indeks) kümesini göstermek üzere, Xt tesadüfi değişkeninin herhangi bir t Ɛ T zamanında aldığı her değere “durum” adı verilsin. Tüm olası durumların oluşturdukları kümeye de durum evreni adı verilsin ve S ile gösterilsin. Buna göre (Xt, t Ɛ T) biçiminde gösterilen bir muhtemel süreç, S durum evreninde tanımlı ve T zaman indeksli tesadüfi değişkenler kümesidir. Dizin kümesindeki n sayıda zaman noktasının herhangi bir t1 < . . . < tn kümesi için, Xt1 , Xt2 , . . . ,Xtn'in verilen değerlerine göre Xtn+1'nin koşullu dağılımı yalnızca Xtn' in değerlerine bağlı ise, (Xt, t Ɛ T) bu sürece Markov süreci adı verilir. Buna göre,

herhangi gerçek x1, . . , xn sayıları için, Markov eşitliği aşağıdaki gibidir.

P(Xtn+1 = xn+1|Xt1 = x1, . . . ,Xtn = xn) = P(Xtn+1 = xn+1|Xtn = xn).

Markov zincirleri, Markov süreçlerinin özel bir durumudur ve bir ihtimale bağlı sürecin zaman içindeki farklı durumlar arasında yaptığı hareketlerin incelenmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır. *Markov zinciri analizinde,* durum, geçiş, geçiş olasılıkları, geçiş olasılıkları matrisi, başlangıç vektörü *gibi çeşitli kavramlar büyük öneme sahip olmaktadır.* Tesadüfi süreçte, tesadüfi değişkenlerin aldığı her bir özel değer, bir durum (s) olarak adlandırılırken, sistemin bir durumdan diğerine hareketleri veya durumlar arası değişimleri "geçiş" olarak ifade edilmektedir. Durum ve geçiş kavramlarından sonra geçiş ihtimalleri ve geçiş ihtimalleri matrisi kısaca ortaya konmalıdır. Eğer sistem bir periyodda "i" durumundan gelecek periyodda "j" durumuna giderse, "i"den "j"ye geçiş olmakta ve bu nedenle Markov zincirinde yer alan "p", "i" ve "j" olasılıkları şeklinde, geçiş ihtimalleri (P) olarak adlandırılmaktadır. Geçiş ihtimalleri çoğu uygulamada, (s) durumların sayısını ifade ederken, (s x s) geçiş ihtimalleri matrisi (P) ile gösterilmektedir.



Markov Analizi bugünkü birden çok değişkeni içeren bir durumun, gelecek bir zamanda bu değişkenlerin herhangi birindeki değişimlere göre nasıl farklılaşabileceğini tahmin etmede kullanılan matematiksel bir yöntemdir.

Regresyon analizi*;* bağımlı değişkeni, bağımsız değişkenler *olarak bilinen faktörlere ilişkin bilgiye göre tahmin eden matematiksel bir işlemdir*. Sadece bir bağımlı ve bir bağımsız değişken incelendiğinde, süreç basit "doğrusal regresyon" olarak bilinir. Birden fazla bağımsız değişken dikkate alındığında, teknik "çoklu regresyon" olarak adlandırılır. Regresyon analizinde geçmiş dönemlerdeki personel ihtiyaçları ile başka değişkenler arasındaki ilişkiye bakılarak gelecek dönemlerdeki personel ihtiyaçları belirlenir. Eğer geçmişteki personel talepleri ile satışlar arasında anlamlı ve düzenli bir ilişki bulunabilirse gelecek dönem veya dönemler içinde isabetli tahminlerde bulunulabilir.



Regresyon analizi*;* bağımlı değişkeni, bağımsız değişkenler olarak bilinen faktörlere ilişkin bilgiye göre tahmin eden matematiksel bir işlemdir.

Birim-talep tahmini

Ünite (bir bölümün tamamı, bir proje ekibi veya diğer bir grup çalışan) tahmini, iş gücü talebi tahminine yönelik aşağıdan yukarıya (tümevarım) bir yaklaşımdır. Merkez, bu birim tahminlerini toplar ve hesaplanan sonuç, istihdam tahmini haline gelir. Birim yöneticisi, hem gelecekte olması muhtemel hem de şimdiye dair kişi ve işleri analiz eder. Bu yöntem, işin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve görevdeki kişilerin becerilerini analiz ederek iş gören kalitesine odaklanır.

Daha büyük örgütlerde, istihdam talep tahmininden sorumlu olan bir İK yöneticisi, sahadaki yöneticileri kontrol ederek tahminde bulunur. Eğer birimler kendi ihtiyaçlarını tahmin ederse, İK yöneticisi de tahminlerini bu doğrultuda yapacaktır.

Hem aşağıdan yukarıya (tümevarım) hem de yukarıdan aşağıya (tümdengelim) yaklaşımlar kullanılırsa ve tahminler çelişirse ne olur? Her ihtimalde, yönetici, iki toplamın ortalamalarını alarak veya ikisi arasındaki ana varyansları daha yakından inceleyerek uzlaştırır. Bunu yapmak için Delphi tekniği veya Nominal grup Tekniği (NGT) kullanılabilir.

Bunlar dışında iş standartları yöntemi, bilgisayar destekli bilgi sistemleri, rasyo analizleri, frekans (dağılım) analizleri, simülasyon (benzetim) gibi farklı yöntemler de kullanılmaktadır.

Mevcut iş gören arzını analiz etmek

İK planlamasının üçüncü aşamasını, "Beceri ve eğitim açısından gelecekte gerekli olacak iş görenin şu anda kaç tanesine sahibim?" sorusunu yanıtlamak oluşturur. İK planlamasının bu aşaması oldukça açık olmalıdır. Çünkü bu işlem, organizasyondaki mevcut çalışanları sayısal olarak belirlemekten çok daha fazlasını içermektedir.

Beceri envanteri

Mevcut iş görenleri değerlendirmek için kullanılan temel araç, beceri envanteridir [8]. *Bazı örgütlerde, sadece yönetim envanteri olarak adlandırılan ayrı bir envanter de yöneticiler için kullanılmaktadır*. Ancak her ikisi de aynı amaca hizmet eder: Amaç iş görenlerin şu anda sahip oldukları beceri, yetenek, deneyim ve eğitimlerini not etmektir. Örgüt yönetimi bu yolla, belirli bir yeteneğin ihtiyaç duyulduğunda hazır olup olmadığını hızlı bir şekilde belirleyebilir. Beceri envanterleri kariyer planlama, yönetim geliştirme ve ilgili diğer faaliyetlerde de kullanılır. En basit şekliyle bir beceri envanteri, organizasyon için çalışan kişilerin isimlerinin, özelliklerinin ve becerilerinin bir listesidir. Envanter oluşturma, bu verileri elde etmenin ve gerektiğinde verimli bir şekilde kullanıma sunmanın bir aracıdır.

Küçük bir organizasyon için hangi çalışanların, ne yaptıklarını ve neler yapabileceklerini bilmek nispeten kolaydır. Ancak örgüt büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça bu tahmin daha da zorlaşmaktadır.

İş gücü genel envanteri

İşgücü genel envanteri, belirli dönemde işletmede çalışan iş görenlerin özelliklerini bir araya toplamayı içerir. Bu işlem önce işletmede yer alan her birim için ayrı ayrı yapılır, daha sonra toplu olarak envantere dönüştürülür. Oluşturulan envanter mevcut işler paralelinde iş gücü kapasitesini belirlemeyi içerir. Ayrıca, işletmenin girişeceği eylemlerde mevcut durum ve geleceğe ilişkin kişisel ve görevsel karşılaştırma yapılarak karar alınmasına yardımcı olunur. İş gücü genel envanteri çalışması iş görenlerin; yaş, cinsiyet, aldıkları ücret, eğitim düzeyi, statü ya da meslek grubu ve kıdem derecesine göre sayım sonuçlarını kapsar.



İşgücü genel envanteri, belirli dönemde işletmede çalışan iş görenlerin özelliklerini bir araya toplamayı içerir.

İş yükü ve iş gücü analizi

İş yükü; belirli bir zamanda, belirli kalitede, iş gören, birim veya örgüt tarafından yapılması gereken iş miktarını ifade eder. İş yükü analizi yapılırken; öncelikle yapılması gereken veya planlanan *toplam iş miktarı* belirlenir. Ardından planlanan bu dönemde belirli niteliklere sahip bir iş görenin yerine getirebileceği *bireysel iş yükü*" belirlenir. Hem *toplam iş yükü* hem de *bireysel iş yükü* planlanan "*ürün miktarı*" veya "*toplam çalışma süresi*" cinsinden hesaplanabilir. İş ve zaman

etütleriyle belirlenen *standart zamanlardan* hareketle planlanan, toplam üretimi veya toplam işi gerçekleştirmek için gerekli "*çalışma süresi*" belirlenir. Gerekli ya da gerçek iş gören sayısı ise toplam iş yükünün, bir iş gören tarafından yerine getirilebilecek bireysel iş yüküne bölünerek bulunur [9].

$$\text{Gerekli işgören sayısı} = \frac{\text{Toplam işyükü}}{\text{Bireysel işyükü}}$$



Gerçek personel ihtiyacı, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi, fiilen gerçekleştiren iş gücü miktarıdır.

İş yükünün analiz edilmesi suretiyle, daha çok *gerçek iş gören ihtiyacı* hesaplanır. Dikkat edilirse bu ihtiyacın hesabında yapılacak işi, faaliyetleri ve yerine getirilecek görevleri yapmak için ihtiyaç duyulan iş görenlerin devamsızlık yapma, işten ayrılma ya da işten çıkarılma ihtimali gibi arızi nedenleri kapsayan iş gücü kayıplarının hesaplanmadığı görülecektir. Ancak her işletmede bu arızi durumları ihtiva eden varsayımlar söz konusu olabilmektedir. Söz konusu edilen bu varsayımların dikkate alınarak; devamsızlık, işten ayrılmalar ve benzeri nedenlerle oluşacak *ek* / *yedek iş gücü ihtiyacının* da hesaplanması gerekir. Bunun için de genellikle iş gücü kayıtlarındaki ilgili istatistiklerde yer alan "*devamsızlık*" ve "*iş gücü devri*" gibi verilerden yararlanılır. *Yedek* ve *ek iş gören* ihtiyacının belirlenirken iş yükü ve iş gücü analizleriyle elde edilen sonuçlar kullanılır.

Gerçek iş gücü ihtiyacı: İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren iş gücüdür.

Yedek iş gücü ihtiyacı: Yedek iş gücü ihtiyacı; *kazalar, hastalıklar, izinler ve benzeri nedenlerle* meydana gelecek iş gücü kayıpları nedeniyle iş akışının bozulmadan ve aksatılmadan yürütülmesi için gerek duyulan iş gücü sayısıdır. Yedek iş gücü ihtiyacı devamsızlık ya da işe gelmeme durumu nedeniyle ortaya çıkan bir durumdur ve bir dönemdeki devamsızlık oranı ile gerçek iş gücü ihtiyacının çarpımı ile hesaplanır.

$$\text{Yedek İşgücü Sayısı} = \% \frac{\text{Devamsız Sayısı}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}} \text{ x } \frac{\text{Toplam İşyükü}}{\text{Bireysel İşyükü}}$$

Ek iş gücü ihtiyacı: Ek iş gücü ihtiyacı işten çıkmalar nedeni ile söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı iş gücü değişim oranı, bir işletmenin ek iş gücü ihtiyacını ortaya koyacaktır. Eğer süreç içinde işletmeye girişler fazla ise, bu işletmenin büyümekte olduğu varsayılacaktır. Bu durumda oran çıkışlar üzerinden hesaplanacaktır.

$$\text{İşgücü Dönüşüm Oranı} = \% \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama İşgücü Sayısı}}$$

Eğer işten çıkanların sayısı işe girenlerin sayısından fazla ise ve işi yürütme süreci içinde de bir giriş-çıkış dengesi kurulması düşünülmüyorsa, küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacak ve iş gücü dönüşüm oranı girişler üzerinden hesaplanacaktır.

$$\text{İş gücü Dönüşüm Oranı} = \% \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama İş gücü Sayısı}}$$

Bütün bu bilgiler doğrultusunda belirlenecek iş gücü dönüşüm oranı ile gerçek personel miktarının çarpılması, ek personel ihtiyacını verecektir.

$$\text{Yedek İşgücü Sayısı} = \text{İş gücü Dönüşüm Oranı x } \frac{\text{Toplam İş yükü}}{\text{Bireysel İş yükü}}$$

Ek Pers. Gereksinimi= İş gücü Dönüşüm Oranı × Gerçek Pers. İhtiyacı

Yeni Personel İhtiyacı: Yeni personel ihtiyacı üretimin arttırılması veya örgüt yapısının değiştirilmesiyle ilgili olabilir. Üretim artışının yanı sıra, bilimsel ve teknolojik araştırma programları genişletilmek ve geliştirilmek istendiğinde de yeni personele ihtiyaç duyulur.



Yedek personel ihtiyacı; kaza, hastalık, izin ve benzeri kişisel nedenlerle ortaya çıkacak devamsızlık durumları karşısında, işin aksamaması için ihtiyaç duyulan personel sayısıdır.



Bireysel Etkinlik

- Yaşadığınız şehirde bulunan üç izletmeyi ziyaret ediniz. Bu işletmelerde İK.P uygulamaları yapılıp yapınmadını ve işletmelerin gerçek, ek, yedek ve yeni iş gücü ihtiyaçları olup olmadığını araştırınız.



Özet

- Planlama insan kaynakları yönetiminde de önemli bir süreçtir. Örgütün geleceğini etkileyen insan kaynağının seçimi, işe alımı, işe uyumu, işini başarılı bir şekilde yapması önemli ölçüde planlamanın başarısına bağlıdır. Örgütsel başarının önemli ve stratejik bir unsuru olan insan kaynağının seçimi, istihdamı, oryantasyonu, performansı ve benzeri birçok husus bu konudaki planlamanın başarısından etkilenir.
- İşgücü planlaması olarak da isimlendirilen İnsan Kaynakları Planlaması (*İKP*), örgütte öngörülen *işgören ihtiyaçları* ile belirli bir zaman içinde organizasyonda ortaya çıkabilecek iş pozisyonlarına iç ve dış kaynaklardan *kişileri eşleştirme yapan* sistematik bir süreçtir.
- İK planlamasının ilk aşaması, İKY ve stratejik planlamanın etkileşim içinde olduğu noktadır. Stratejik plan, çevresel koşullara uyum sağlamalıdır ve İKY bir kuruluşun uyum sürecinde kullanabileceği temel mekanizmalardan biridir.
- İnsan Kaynakları yöneticileri, şirket düzeyindeki stratejiyi formüle etmek için üst düzey yönetimle birlikte çalışır. Şirket düzeyindeki strateji kabul edildikten sonra insan kaynakları planlamasına sıra gelir. İnsan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulduğunda gerekli yeteneğe sahip olan uygun sayıda işgöreni sağlayacak şekilde insan kaynaklarının, sistematik olarak gözden geçirilmesi sürecidir.
- İKP, personel tedariki (kadrolama) sürecinin ilk aşamasını oluşturan işlev İnsan kaynakları Yönetimi işlevidir. Bu işlev, aslında hemen hemen her örgüt tarafından yerine getirilen, ancak az sayıda örgütün biçimsel, sistemli ve başarılı şekilde gerçekleştirebildiği bir uygulamadır.
- Etkin bir İK planlama sürecinin önemli bir yönü de, sadece nicelik itibariyle değil, aynı zamanda hangi nitelikte çalışanlara ihtiyaç duyulacağını da tahmin etmektir. Öngörme, kuruluşun iş gücü ihtiyaçlarının önceden tahminini veya hesabını yapmaktır. Birçok sayısal araç tahminlerde bulunmaya yardımcı olsa da, çoğunlukla "insan" ile ilgili kararları içermekte ve birçok başarılı İK planlamacısı gelecekteki koşullar hakkında "içgüdülerine" veya "sezgilerine" güvenmektedir.
- kuruluşların kullanabileceği bir dizi teknik, belirsizliği azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu tekniklerden bazıları; uzman tahminleri, trend projeksiyonları, istatistiksel modelleme ve birim-talep tahmini olarak sıralanabilir.
- İstihdam tahmini için matematiksel olarak en az gelişmiş olan yaklaşım, bir "uzman" ya da "bir grup uzman"ın mevcut ekonomik ve iş gücü göstergeleri ile ilgili deneyimlerine, tahminlerine, sezgilerine ve sübjektif değerlendirmelerine dayanan talep tahminleri ile organizasyonu biçimlendirmeleridir. Trend projeksiyonu Firmadaki istihdam seviyesinin Geçmiş yıllara bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanmaktadır. Modelleme ve çoklu tahmin teknikleri en gelişmiş tahmin ve modelleme teknikleridir. Ünite (bir bölümün tamamı, bir proje ekibi veya diğer bir grup çalışan) tahmini, iş gücü talebi tahminine yönelik aşağıdan yukarıya (tümevarım) bir yaklaşımdır.



Özet (devamı)

- İK planlamasının üçüncü aşamasını, "Beceri ve eğitim açısından gelecekte gerekli olacak işgörenin şu anda kaç tanesine sahibim?" sorusunu yanıtlamak oluşturur. İK planlamasının bu aşaması oldukça açık olmalıdır. Çünkü bu işlem, organizasyondaki mevcut çalışanları sayısal olarak belirlemekten çok daha fazlasını içermektedir.
- En basit şekliyle bir beceri envanteri, organizasyon için çalışan kişilerin isimlerinin, özelliklerinin ve becerilerinin bir listesidir. Envanter oluşturma, bu verileri elde etmenin ve gerektiğinde verimli bir şekilde kullanıma sunmanın bir aracıdır.
- İşgücü genel envanteri, belirli dönemde işletmede çalışan işgörenlerin özelliklerini bir araya toplamayı içerir. Bu işlem önce işletmede yer alan her birim için ayrı ayrı yapılır, daha sonra toplu olarak envantere dönüştürülür.
- İş yükü; belirli bir zamanda, belirli kalitede, işgören, birim veya örgüt tarafından yapılması gereken iş miktarını ifade eder. İş yükünün analiz edilmesi suretiyle, daha çok gerçek işgören ihtiyacı hesaplanır.
- Gerçek iş gücü ihtiyacı: İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren iş gücüdür.
- Yedek iş gücü ihtiyacı*:* Yedek iş gücü ihtiyacı; kazalar, hastalıklar, izinler ve benzeri nedenlerle meydana gelecek iş gücü kayıpları nedeniyle iş akışının bozulmadan ve aksatılmadan yürütülmesi için gerek duyulan iş gücü sayısıdır.
- Ek iş gücü ihtiyacı: Ek iş gücü ihtiyacı işten çıkmalar nedeni ile söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı iş gücü değişim oranı, bir işletmenin ek iş gücü ihtiyacını ortaya koyacaktır.
- Yeni Personel İhtiyacı*:* Yeni personel ihtiyacı üretimin arttırılması veya örgüt yapısının değiştirilmesiyle ilgili olabilir. Üretim artışının yanı sıra, bilimsel ve teknolojik araştırma programları genişletilmek ve geliştirilmek istendiğinde de, yeni personele ihtiyaç duyulur.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. İnsan Kaynakları Planlaması'nın ilk aşaması aşağıdakilerden hangisidir?

a) İKY ve stratejik planlamanın etkileşimi
b) Çevre analizi
c) İnsan kaynakları ihtiyacını öngörme
d) Mevcut iş gören arzını analiz etmek
e) Gelecek iş gören arzını analiz etmek

2. ……; yönetimin doğru yerde, doğru zamanda, doğru sayı ve nitelikte insana sahip olmaya çalışmasıdır.
Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

a) İnsan kaynağı öngörülmesi
b) İnsan kaynakları yönetimi
c) İnsan kaynakları sistemi
d) İnsan kaynakları planlaması
e) İnsan kaynakları örgütlemesi

3. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren iş gücünü ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

a) Gerçek iş gücü
b) Yedek iş gücü
c) Ek iş gücü
d) Bireysel iş gücü
e) Genel iş gücü

4. Aşağıdaki kavramlardan hangisi belirli bir zamanda, belirli kalitede, iş gören, birim veya örgüt tarafından yapılması gereken iş miktarını ifade eder?

a) İş gücü
b) İş yükü
c) İş rolü
d) İş sistemi
e) İş stratejisi

5. …….. belirli dönemde işletmede çalışan iş görenlerin özelliklerini bir araya toplamayı içerir?
Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

a) Beceri envanteri
b) İşgücü genel envanteri
c) İş yükü analizi
d) İş gücü analizi
e) İş gücü ihtiyaç analizi

6. Yedek iş gücü ihtiyacı aşağıdaki formüllerden hangisi ile hesaplanabilir?
   a) Gerçek İK ihtiyacı X Devamsızlık oranı
   b) Gerçek İK ihtiyacı X Yedek İK ihtiyacı
   c) Gerçek İK ihtiyacı X İş gören devir oranı
   d) Gerçek İK ihtiyacı X Mevcut personel sayısı
   e) Gerçek İK ihtiyacı X Olması gereken İK sayısı

7. Aşağıdakilerden hangisinde birkaç kişiden gelen uzman tahminleri yinelemeli bir şekilde bir araya getirerek revize edilir?
   a) Delphi tekniği
   b) Faktör karşılaştırma tekniği
   c) Nominal grup tekniği
   d) Regresyon analizi
   e) Rasyo tekniği

8. Firmadaki istihdam seviyesinin geçmiş yıllara bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanan yöntem aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Simülasyon (benzetim) yöntemi
   b) Trend projeksiyonu
   c) Dağılım alanları analizi
   d) İş standartları yöntemi
   e) Regresyon analizi

9. Aşağıdakilerden hangisi İK planlamasında delphi tekniği, nominal grup tekniği gibi yöntemlerin kullanıldığı tahmin türüdür?
   a) Uzman tahmini
   b) Trend projeksiyonu
   c) Modelleme
   d) Çoklu tahmin tekniği
   e) Birim-talep tahmini

10. Aşağıdakilerden hangisi bir personel ihtiyacı türü değildir?
   a) Gerçek personel ihtiyacı
   b) Yedek personel ihtiyacı
   c) Ek personel ihtiyacı
   d) Yeni personel ihtiyacı
   e) Geçici personel ihtiyacı

Cevap Anahtarı

1.a, 2.d, 3.a, 4.b, 5.b, 6.a, 7.a, 8.b, 9.a, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., & Mondy, J. B. (2005). *Human resource management,* Pearson.

[2] Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınevi.

[3] Yıldız, G. (1989). *İnsan kaynakları yönetimi ders notları*. Sakarya Üniversitesi. İşletme Fakültesi.

[4] Uyargil C., Adal Z., Ataay İ.D., Acar A.C., Özçelik O., Dündar G., Sadullah Ö., Tüzüner L. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*, İÜ İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

[5] Luis R. Gomez-Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2003) *Managing human resources*. New Delhi: Pearson Education.

[6] Fındıkçı İ.(2009). *İnsan kaynakları yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 7.Baskı, İstanbul.

[7] Özdemir, A.Y. ve Gümüşoğlu, Ş. (2007). İşletmelerin tahminleme sorunlarının çözümlenmesinde markov zincirleri analizinin uygulanması**.** *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 9, Sayı: 1.

[8] Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.

[9] Kahveci, T.C. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ders notları*. Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi. Sakarya.

İŞ GÖREN SEÇİMİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İÇİNDEKİLER

- İşgören Seçiminin Tanımı
- İşgören Seçiminin Amacı ve Önemi
- İşgören Seçme Süreci

HEDEFLER

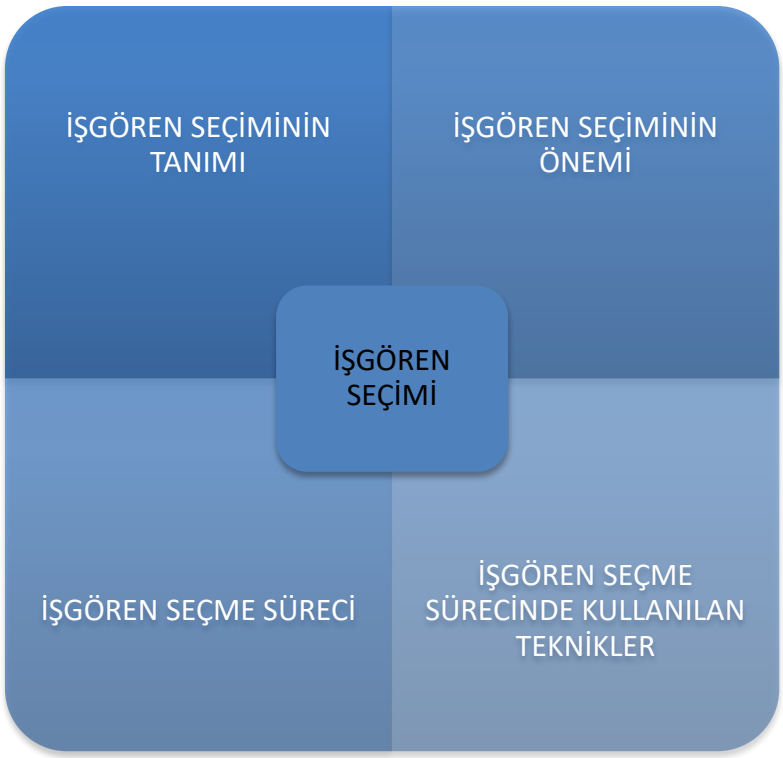
- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İnsan kaynakları yönetimi çerçevesinde iş görenseçiminin işlevini, anlamı ve önemi kavrayabilecek,
  - İşgören seçim işlemlerinin amacı hakkında bilgi edinebilecek,
  - İşgören seçme sürecini öğrenebilecek,
  - İşgören seçme sürecinde kullanılan psikolojik test türleri ve iş görüşmesi türleri hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

ÜNİTE 5

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İŞGÖREN SEÇİMİNİN TANIMI
İŞGÖREN SEÇİMİNİN ÖNEMİ
İŞGÖREN SEÇİMİ
İŞGÖREN SEÇME SÜRECİ
İŞGÖREN SEÇME SÜRECİNDE KULLANILAN TEKNİKLER

GİRİŞ

Örgütlerin, başarılarını belirleyen ve taklit edilmesi mümkün olmayan en önemli kaynağı, insan kaynağıdır. Artan rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi, iş görenlerinin niteliğine bağlıdır. Bu noktada örgütlerin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip iş gücünü istihdam etmesi hayati önem taşımaktadır. Örgütler ihtiyaç duydukları niteliklere sahip iş gücünü elde edebilmek için öncelikle iş gücü tedariki politikalarıyla söz konusu iş gücünü örgüte çekebilmelidirler. Böylece, başarılı bir şekilde gerçekleştirilen iş gücü tedariki sürecinin sonunda ihtiyaçlarına uygun niteliklere sahip potansiyel adayların yer aldığı aday havuzu oluşturulabilecektir. Dolayısıyla seçme ve yerleştirme işlevinin örgütün amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi de öncelikle *iş gücü tedarikine* bağlıdır [1].

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ve birincil amaçlarından birinin *"örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücünü örgüte kazandırma"* olduğu düşünüldüğünde seçme ve yerleştirme işlevinin ne derece önem arz ettiği kolayca anlaşılır. Bu aşamada örgüt için yeni iş gücü belirlenmektedir. Örgütler, ihtiyaç duydukları iş gücünü sadece işle ilgili teknik bilgiler açısından değil, aynı zamanda psikososyal bir takım özellikleriyle de değerlendirerek seçmek durumundadırlar. Nitekim iş görenin işle ilgili teknik eksiklikleri eğitimle giderilebilirken, kişilik özelliklerinin işe uygun olmaması, telafisi çok zor ya da imkânsız bir takım sorunlara sebep olabilir [2]. Seçme ve yerleştirme işlemleri, istihdam edilmesi düşünülen iş gören adaylarının işe başvurularının kabul edilmesi ile başlayan, çeşitli görüşme ve testlerden geçirilerek seçilen adayların işe yerleştirilmeleri ile sonuçlanan bir süreci ifade etmektedir.



Seçme ve yerleştirme işlevinin örgütün amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde gerçekleştirilebilmesi öncelikle iş gücü tedarikine bağlıdır.

İŞ GÖREN SEÇİMİNİN TANIMI

İş gören tedariki iş arayan ya da terfi almak isteyen mevcut çalışanların örgütün ihtiyaç duyduğu pozisyonlara başvurularını sağlayarak bir aday havuzu oluşturma sürecini ifade ederken, seçim süreci bu aday havuzundan iş için en uygun ve en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı ifade etmektedir. *İş gören seçimi* bir örgüt için ihtiyaç duyulan pozisyonlara, başvuranlar arasından en iyi bireysel uyumu göstereceklerin belirlenmesi sürecidir. *Yerleştirme* ise belirlenen adayların bilgi, beceri, yetenek, tercih ve kişiliği göz önüne alınarak işin gerekleriyle uyumlaştırma sürecini ifade etmektedir [3].



İş gören seçimi, Bir örgütte ihtiyaç duyulan pozisyonlara başvuranlar arasından en iyi bireysel uyumu göstereceklerin belirlenmesi sürecidir.

Bir örgütün uyguladığı iş gören seçim sistemi, hem kendi çalışanların da hem de çevresinde olumlu ya da olumsuz bir takım izlenimlerin oluşmasına sebep olur. Objektif ilkelere dayalı bir seçim süreci, örgüte olan güveni artırırken, adaylar arasından işe en uygun kişinin seçilmesini de temin eder.

Seçim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [4].

Tutarlılık: Tüm adaylar için aynı eleme, mülakat, işe alma işlemleri ile adaylara eşit davranılması ve adayların aynı kriterlerle değerlendirilmesi,

İş Tanımları: Daha önce özenle hazırlanmış olan iş tanımlarının adaylara verilmesi,

İşle İlgililik: Adayda aranan özelliklerin, istenen belgelerin ve görüşmede ele alınan konuların işle ilgili olması,

Performansla Bağlantılılık: Seçme ve işe alma kararlarının adayın performansına ilişkin öngörülere dayandırılması,

Yatırımın Getirisi: İşe en uygun kişilerin seçilmesiyle bu sürece yapılan yatırımın geri dönüşümünün sağlanması ve yanlış işe alma kararları ile zararlı yatırımların engellenmesi,

Adayların Algılamaları: Adayların örgüt ve yöneticileri hakkında olumlu düşünmesini sağlayan adil ve profesyonel bir görüşme sürecinin olması,

Yasalara Uygunluk: Süreç içerisinde yasalara uygun olmayan herhangi bir işlemin yapılmaması.

Örgüt; alınacak elemanı, sadece işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenek açısından değil aynı zamanda sahip olduğu değer ve tutum açısından da değerlendirmelidir. İşin gerektirdiği teknik bir takım bilgi, beceri ve yetenek eksiklikleri belli bir zaman süreci içerisinde eğitim aracılığıyla giderilebilir. Fakat çalışanın sahip olduğu değer ve tutumların işe uygun olmaması durumunda telafi edilmesi olduk zor olumsuzluklar doğabilir. Adayın işe uygun değer ve tutumlarının belirlenmesi ise kişi-çevre uyumu çerçevesinde değerlendirilmektedir. *Kişi-çevre uyumu* bir çalışanın iş ortamı ile sahip olduğu değerleri, becerileri, bilgi ve davranışları arasında ki uyumu ifade etmektedir. Kişi çevre uyumu üç unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar [1]:

Kişi-İş Uyumu: İşin gerektirdiği özelliklerin iş gören adayında bulunmasını ifade eder.

Kişi-Grup Uyumu: Adayın görev yapacağı takım veya gruplarda başarılı bir şekilde çalışarak grup için faydalı olabilmesi ve çalışma arkadaşları ile iyi bir iletişime sahip olmasını ifade etmektedir.



Kişi-çevre uyumu bir çalışanın iş ortamı ile sahip olduğu değerleri, becerileri, bilgi ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir.

Kişi- Örgüt Uyumu: Adayın sahip olduğu değer ve ilgilerinin örgütün ihtiyaçlarına uygun olması durumudur.

Seçme kararı alınırken öncelikle örgütün gerçekleştirmeyi amaçladığı stratejiler ve örgüt kültürü temel alınarak seçme hedefi belirlenir. Seçme kararı insan kaynakları yönetimi çerçevesinde gerçekleştirilen diğer faaliyetlerle uyumlu bir şekilde ve ilgili yasal düzenlemeler göz önüne alınarak, iş için başvuran adayların oluşturduğu aday havuzundan uygun nitelikteki kişilerin seçilmesi ve uygun bir işe yerleştirilmeleriyle sonuçlanır [5].

İŞ GÖREN SEÇİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ve belirgin fonksiyonlarından biri iş gören seçimidir. Bir örgütün devamlılığını sağlayabilecek ve onu rekabette başarılı kılacak nitelikli iş görenlerin seçimi önemlidir. Her örgütün amaçlarını

gerçekleştirmesini sağlayacak olan en önemli unsurun sahip olduğu nitelikli insan kaynağı olduğu kabul edilmektedir [2]. Bu nedenle alanında etkin, yetkin, kalifiye ve uzman iş görenlerin seçilmesi örgütün başarısı için hayati öneme sahiptir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri, doğru insanların doğru işte çalıştırılmasını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır. İşe ve örgüte uygun iş görenin seçimi gelecekte ortaya çıkması muhtemel birçok sorunun üstesinden gelinmesine ve yapılan işin kalitesinin artmasına da imkân verecektir. Dolayısıyla işin niteliklerine ve şartlarına uygun *yenilikçi*, *yaratıcı* ve *gelişmeye açık* elemanların seçilmesi örgüt için zaruridir [6]. Seçme ve yerleştirme bir örgütün sahip olduğu en önemli varlığı olan "insan" unsurunun örgüte kazandırılması sürecini ifade etmektedir. Başarılı bir seçme ve yerleştirme süreci örgütün yüksek verimlilik ve genel olarak iyi bir performans sergileyebilmesini garanti altına alacaktır.

İş gören seçme ve yerleştirmenin; örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak, adaylara ırk, din, cinsiyet, yaş vb. açısından yasal düzenlemelere ve toplumsal normlara uygun olarak objektif bir fırsat sunmak ve adayları çalışabilecekleri uygun bir işe yerleştirmek olmak üzere üç temel amacının olduğu ifade edilmektedir [2].

Daha geniş anlamda ise seçme ve yerleştirmenin amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

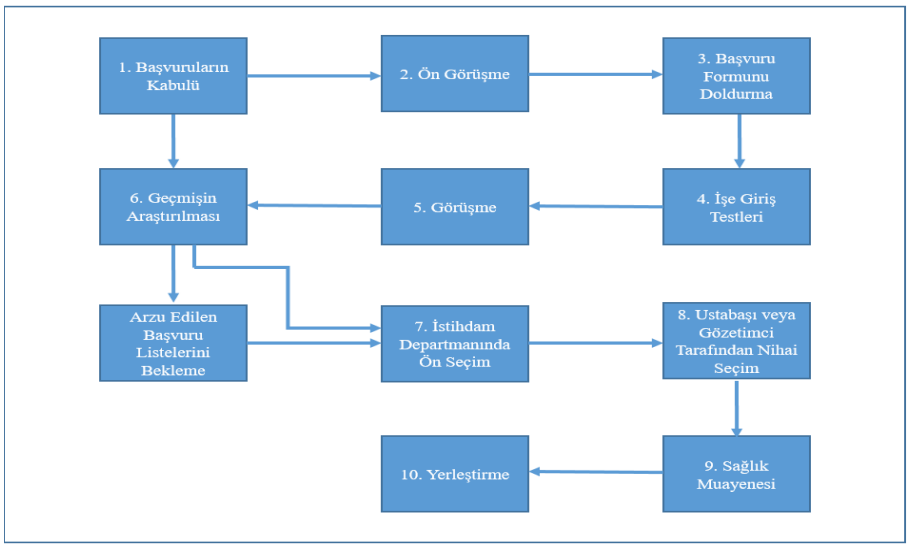
- Belirli iş stratejilerini gerçekleştirmek için uygun iş görenleri örgüte kazandırmak,
- İş görenlere ödenen ücretin karşılığının garanti altına alınması,
- Adayları değer ve özelliklerine uygun işlerle eşleştirmek,
- Adaylara karşı adil davranarak ayrımcılıkla ilgili olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engellemek,
- Seçme sürecinde işe alınacak kişilerin suç işleme, ihmalkâr davranışlarda bulunma vb. potansiyelini değerlendirerek ilerde ortaya çıkması muhtemel tehlikeleri minimize etmek,
- Alınan seçme ve yerleştirme kararları ile örgütün işe alım hedeflerini belirlenen zaman çizelgesi içerisinde gerçekleştirmek.

İŞ GÖREN SEÇME SÜRECİ



Yeni iş görenin örgüte kazandırılması, başvuruların kabulü ile başlayıp kişinin uygun işe yerleştirilmesi ile sona eren bir dizi faaliyetleri içerir.

İş gören seçme süreci adaylar hakkında bir dizi bilgilerin toplanmasıyla başlayıp örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikte bir ya da birkaç adayın seçilmesi ve işin gereklerine uygun bir şekilde işe yerleştirilmesiyle sonuçlanan bir dizi faaliyeti ifade etmektedir [1]. Şekil 5.1'de görüldüğü gibi ilk aşamada başvurular kabul edilmektedir. Daha sonra adaylarla ön görüşme yapılmakta, başvuru formu doldurtulmakta, işe giriş testleri uygulanmakta, adlarla görüşülüp geçmişleri araştırılmakta, nihai seçim ve istihdam departmanında ön seçim yapılmakta, adaylar sağlık muayenesine gönderilmekte ve son aşamada işe yerleştirilmektedirler.



Şekil-5.1: İşgören Seçme ve Yerleştirme Süreci

Kaynak: Bingöl, D.,(2016), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Yayıncılık, İstanbul.

Başvuruların Kabul Edilmesi

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasının ardından duyuruda belirtilen süre içerisinde başvuruların kabul edilmesi sürecine geçilmektedir. Başvuruların kabulü aşamasında, aranan elemanlara uygun bir kabul süreci prosedürü hazırlanır.

Başarılı kabul sürecinin gerçekleştirilebilmesi, birtakım faaliyetlerin yapılmasına bağlıdır [7]. Bu bağlamda:

- Başvuru formu hazırlanmış olmalı,
- Başvuruları kabul edecek İK görevlileri belirlenmiş olmalı,
- Başvuran adaylara verilecek cevaplar önceden belirlenmeli,
- Başvurular belli bir süre içinde kabul edilmeli,
- İş görene ihtiyaç duyulan birimin yöneticisi ile İK görevlisi arasında yoğun bir işbirliği olmalıdır.

Ön Görüşme ve Başvuru Formlarının Doldurulması

Ön görüşme örgütte yetkili olarak belirlenen kişi ile başvuran adaylar arasında karşılıklı konuşmayla özet bir bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Söz konusu görüşmenin süresi oldukça kısadır ve temel amacı somut olarak işe uygun olmayan adayların elenmesidir. Bu temel amacın yanı sıra ön görüşmenin diğer seçim aşamalarının da başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlamaya yönelik birtakım amaçları bulunmaktadır [8]. Bunlar:



Ön görüşme örgütte yetkili olarak belirlenen kişi ile başvuran adaylar arasında bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesidir.

- Adaya örgüt ve işle ilgili kısa bilgi vermek,
- Özgeçmişte yer alan bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek,
- Özgeçmişte yer alan bilgiler hakkında daha ayrıntılı bilgiler edinmek,
- Özgeçmişte belirtilmese de iş gerekleri açısından önemli görülen noktaları irdelemek,
- Adayın genel görünüşü, kişilik özellikleri, tutum ve davranışları ve motivasyonu hakkında fikir edinmek,

- Adayın işe yönelik beklentilerini öğrenmek ve sorularını cevaplandırmaktır.

Ön görüşme sonucunda elde edilen bilgiler görüşme anında ya da görüşmenin hemen ardından yazılı hâle getirilir. Tüm adaylarla ön görüşme gerçekleştirildikten sonra elde edilen yazılı bilgiler değerlendirilerek işe uygun olmadığı düşünülen adaylara uygun bir dille ret cevabı verilir.



Ön görüşme sonucunda eleme dışında kalanlara doldurulmak üzere iş başvuru formu verilir.

Ön görüşme sonucunda eleme dışında kalanlara doldurulmak üzere iş başvuru formu verilir. İş başvuru formu verilmesi *adayın işe kabul edildiği anlamına gelmemektedir*. İş başvuru formları, adayın yazılı beyanı ile aday hakkında ön görüşmede elde edilen bilgilerden daha kapsamlı bilgilerin alınmasını sağlar [3]. Bu formlarda adayın ismi, adresi, medeni durumu, eğitim durumu, yaşı, önceki iş deneyimi, yabancı dil bilgisi, referans olarak başvurulmasını istediği kişiler gibi sorular sorulur. Şekil 5.2 de iş başvuru formu örneği gösterilmiştir. İyi bir başvuru formu aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır [7].

- Form; grafik, sahip olduğu yazı düzeni ve içeriği ile rahatça okunabilmeli ve anlaşılır olmalıdır.
- Örgütün adaylar hakkında elde etmeyi amaçladığı bütün bilgileri içermelidir.
- Farklı birimlerde çalışacaklar için farklı bilgilerin gerekebilmesi sebebiyle form hazırlanırken birim ve üst yöneticilerin görüşleri alınmalıdır.
- Form; elde edilen bilgilerin mümkün olduğunca bilgisayar ortamına aktarılabilecek şekilde hazırlanmalıdır.
- Formda adayın vesikalık fotoğrafını yerleştirebileceği bir alan bulunmalıdır.

Fotoğraf

İŞ BAŞVURU FORMU

Kişisel Bilgiler
: Adı ve Soyadı : .....
Doğum Yeri ve Tarihi : .....
: Cinsiyeti : ☐ Kadın ☐ Erkek
: Medeni Durum : ☐ Bekar ☐ Evli ☐ Dul
: İkametgah Adresi : .....
: Askerlik Durumu : ☐ Yaptı ☐ Yapmadı

Eğitim Durumu
: Bitirdiği Lise : .....
: Bitirdiği Yük. Ok. veya Fakülte : .....
: Katıldığı Kurs ve Seminerler : .....
: Bildiği Yabancı Dil ve Derecesi

		orta	iyi	çokiyi
İngilizce	:	☐	☐	☐
Almanca	:	☐	☐	☐
Diğer	:	☐	☐	☐

: Bildiği Bilgisayar Programları:
.....

Sürücü Belgesi
: Sürücü Belgesi Türü ve Tarihi : .....

Şekil 5-2: Örnek iş Başvuru Formu
Kaynak: Sabuncuoğlu, Z., (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Ezgi Kitabevi, İstanbul.

Seçme Sürecinde Kullanılan Teknikler

Seçme süreci içerisinde iş gören adayının işe uygunluğunu tespit etmek için çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır. İşe giriş testleri olarak da ifade edilen psikolojik testler, iş görüşme türleri ve değerlendirme merkezleri bu tekniklerden en önemlileridir.

İşe giriş testleri



Sınav ya da test uygulaması adayların bilgi, zekâ, yetenek ve kişilik özellikleri vb. hakkında objektif verilerin elde edilebilmesine imkân verir.

Sınav ya da test uygulaması, görüşmelerde görüşmecinin bakış açısından elde ettiği sübjektif bilgilere karşın adayların bilgi, zekâ, yetenek ve kişilik özellikleri vb. hakkında objektif verilerin elde edilebilmesine imkân verir. Bu noktada bir seçim sınavı yerine sonuçlarının standart hâle getirilebildiği ve farklı kişilik özelliklerinin belirlenebilmesini mümkün kılan psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemlerinden faydalanılması örgütler açısından daha yararlıdır. *Psikoteknik ölçme ve değerlendirme* yöntemi belirli özelliklere sahip özel bir sistem çerçevesinde gerçekleştirilen testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir [9].

Günümüzde, iş gören seçiminde yaygın bir şekilde kullanılan bu yöntemin uygulanmasında bazı önemli noktalara dikkat edilmesi gerekir [7]:

- Sınav ve değerlendirmeyle ilgili bir beklentiye sahip olan adayların yaşayacağı aşırı heyecanı en aza indirmek için adayların rahatlatılması gerekir.
- Ulaşılan veriler objektif kriterlerle değerlendirilmelidir.
- İK biriminin bu konuda yeterli bilgi ve deneyimi yoksa bu konuda hizmet veren bir kuruluştan yardım alınmalıdır.
- İş gören seçiminde psikoteknik uygulamaların amaç değil, araç olarak kullanılması gerektiğinin bilincinde olunmalıdır.

Psikolojik testler, bireyin psikomotor özelliklerini, kişiliklerini, algı biçimlerini, davranışlarını, yeteneklerini ve bilgi düzeylerini saptamaya yarayan kısa süreli özel uygulamalardır. Bu kapsamda kullanılan psikolojik testler, özellikle iş ve işe alınacak kişi arasında uyumu, adayın güçlü ve zayıf yönleri ve adayı motive edebilecek şeyler hakkında bilgi sağlayabilmektedir.

İşe giriş testlerinde bulunması gereken özellikler

Psikolojik test uygulaması teorik bir çalışma olmayıp pratiğe yönelik geçerli ve gerekli bilgilerin toplanarak karar organlarına sunulmasını sağlayan bir tekniktir [10]. Bu süreç sonunda doğru tahminlerin elde edilmesi psikolojik testlerin bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır [2;3]:

İş Analizi İle Bağlantılı Olma: Başarılı bir aday-iş uyumunun tespiti için bir işin ne olduğu ve yapılabilmesi için gerekli niteliklerin neler olduğunun belirlenmesi sürecini ifade eden iş analizi ile ilgili pozisyon için iş gören seçiminde kullanılacak psikolojik testin bağlantılı olması gerekir.

Güvenirlik: Test sonuçlarının tutarlı olmasını ifade etmektedir.

Bir testin aynı gruba farklı zamanlarda uygulanması durumunda iki uygulamadan elde edilen verilerin birbirine yakın olması durumudur.

Geçerlilik: Testin hedeflenen nitelikleri ölçme özelliğini ifade etmektedir. İş gören seçiminde testin geçerliliği, elde edilen verilerin iş görenin işe girip çalıştıktan sonraki performansını yansıtma derecesidir.

Standardizasyon: Testlerin uygulanması ve yöntemiyle ilgili işlemlerin ve şartların benzerliğidir. Aynı iş pozisyonuna başvuran adaylar için mümkün olduğunca benzer testlerin uygulanmasını ifade etmektedir.

Duyarlılık: Testin bireyler arasındaki küçük farklılıkları ortaya koyabilmesini ifade etmektedir. Sonuçta elde edilen veriler ile aday açıkça değerlendirilebilmelidir.

Ekonomiklik: Test için harcanacak zaman, emek ve giderlerin mümkün olduğunca düşük olmasını ifade eder.

Test türleri

İş gören seçiminde kullanılan birçok psikolojik test türü bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılan psikolojik test türleri; zekâ, yetenek, bilgi, algı, ilgi ve kişilik testleridir.

Zekâ Testleri: Zekâ testleri bireylerin bir konuyu anlama, olayları ve olguları ayırt edebilme, konsantre olabilme, gerekli bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirebilme, sınıflandırma, farklı fikirleri analiz ederek anlamlı bir şekilde başkalarına aktarabilme ve sayıları kullanabilme gibi özelliklerini ölçmektedir. Psikoteknik ölçme ve değerlendirme açısından zekâ, bireylerin iş çevresine uyum sağlama, olayları karşılaştırarak kavrama ve doğru bir sonuca ulaşabilme kapasitesini ifade etmektedir [12]. İş gören seçiminde kullanılan zekâ testleri adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ortaya koyma amacını gütmektedir [1]. İşin özelliğine göre adaylardan beklenen zekâ düzeyleri de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; doktor ve ekonomistler için yüksek düzeyde zekâ gerekliyken temizlik işleri için yüksek düzeyde zekâya ihtiyaç duyulmamaktadır.



Zekâ testleri adaylar arasındaki zihinsel farklılıkları ortaya koyma amacını gütmektedir.

Yetenek Testleri: Yetenek; bireyin belirli ilişkileri anlayabilme ve analiz ederek sonuca ulaşabilme gibi zihinsel özelliklerinin yanı sıra bazı eylemleri gerçekleştirebilmesi gibi bedensel özelliklerinin tamamını ifade eder. Yetenek, bireyin üstesinden gelebileceği işi veya potansiyel kudretini belirler [11] . Yetenek testleri de kişinin zihinsel ve bedensel gücünü ölçmeyi amaçlar. Belli aletlerin kullanımı ile adayın bedensel özellikleri belirlenmeye çalışılırken kâğıt kalem testleriyle adayın zihinsel özellikleri belirlenmeye çalışılır [3]. Güç kullanma, renk ayırt edebilme, tat ve koku alma özellikleri bedensel yeteneklere; işlem yapma hızı, ayrıntıları ve yanlışları görebilme de zihinsel yeteneklere örnek olarak gösterilebilir.

Bilgi Testleri: Bilgi testleri ile kişinin belirli bir konu hakkındaki bilgi düzeyi belirlenebileceği gibi genel anlamda sosyal ve teknik konulardaki bilgi düzeyi de belirlenebilir. İş gören seçiminde kullanılan bilgi testleri kişinin yapacağı işle ilgili

Algı; günlük hayatta sahip olunan duyuların yorumlanarak anlamlı duygusal bilgiler haline getirilme sürecini ifade etmektedir.

teorik ve pratik bilgi düzeyini belirlemeyi amaçlayan ve genel olarak kâğıt kalem kullanılarak gerçekleştirilen testlerdir [2].

Algı Testleri: Algı, günlük hayatta sahip olunan duyuların yorumlanarak anlamlı duygusal bilgiler haline getirilme sürecini ifade etmektedir [12]. Doğuştan var olan bir özellik olarak kabul edilen algının öğrenme ile gelişebileceği de ifade edilmektedir. Algı testleri çeşitli görsel veya aletlerin kullanımı ile kişilerin algı düzeylerinin test edilmesini sağlar [3]. Şekil 5.3'te bir algı testi örneği verilmiştir.



Şekil 5-3: Algı Testi Görseli Örneği

Kişilik, genel olarak kişiyi özel olarak nitelendiren ve kişiler arasındaki farklılıkları ortaya koyan psikolojik özelliklerin tamamı olarak tanımlanmaktadır.

İlgi Testleri: Kişinin yapacağı işe özel ilgi duyması ve işi sevmesi, yapacağı işte başarılı olmasını sağlar. Bu noktada ilgi testleri adayların yapacakları işlerle ilgili tutkularını ve zevklerini, iş dışı uğraşlarını, tatil ve boş zamanlarını nasıl değerlendirdiğini belirlemek amacı ile yapılan testlerdir.

Kişilik Testleri: Kişilik, genel olarak kişiyi özel olarak nitelendiren ve kişiler arasındaki farklılıkları ortaya koyan psikolojik özelliklerin tamamı olarak tanımlanmaktadır. Zekâ, arzu, ahlak, dış görünüş, yaşadığı sosyal ortamdan etkilenme derecesi ve bulunduğu ortamda etkinliği gibi özellikler kişiliğin belirleyici faktörleri olarak kabul edilir [12]. Kişilik testleri, kişinin sahip olduğu psikolojik özellikleri ve nasıl bir kişilik yapısına sahip olduğu, ahlaki ve heyecansal durumunu ölçmede kullanılır. Adayın kişiliği, örgüte ve yapacağı işe uyum sağlamada en önemli belirleyicidir [13]. Adayın işle ilgili bilgi ve yetenek düzeyi yüksek olsa da diğer insanlarla uyum içerisinde çalışabilme ve diğer insanları teşvik etmeye uygun bir kişilik yapısına sahip değilse işte başarılı olma ihtimali azalacaktır [1]. Dolayısıyla seçme ve yerleştirme işlemleri gerçekleştirilirken kişilik testlerine başvurulması yapılan işlemlerin doğruluğunu önemli derecede etkileyecektir.

İş Görüşmesi

Gerçekleştirilen psikolojik testlerde istenen başarıyı sağlayan adaylar genellikle tek tek görüşmeye alınırlar. Ön görüşmenin kısa, öz ve elemeye yönelik niteliğine karşı iş görüşmesi daha uzun, ayrıntılı ve seçmeye yöneliktir. Seçim görüşmesi olarak da adlandırılan iş görüşmesinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar [3]:

- Adayın sahip olduğu niteliklerle, iş gerekleri arasındaki uyumu belirlemek
- Adaya iş ve örgüt hakkında gerekli bilgileri sunmak

İş görüşmesi, örgüt içerisinden *İK yöneticisi, adayın çalışacağı birim yöneticisi, üst düzey yönetici ve insan kaynakları komisyonu* tarafından gerçekleştirilebileceği gibi *danışmanlık şirketleri* tarafından da gerçekleştirilebilir [7;1]. Her görüşme kendine özgü bir yapılandırmaya sahiptir fakat genel olarak iş görüşmesi şu aşamalarda gerçekleştirilir [7]:



Ön görüşmenin kısa, öz ve elemeye yönelik niteliğine karşı iş görüşmesi daha uzun, ayrıntılı ve seçmeye yöneliktir.

- Adayla görüşmecinin tanışması,
- Adayın kısaca özgeçmişinden bahsetmesi,
- Özgeçmişle ilgili anlaşılmayan konuların sorularak öğrenilmesi,
- Adayda iş gereklerine uygun niteliklerin bulunma derecesinin tespit edilmesi,
- Adayın işle, özellikle de ücretle ilgili beklentisinin öğrenilmesi,
- Görüşmenin sona erdirilmesi.

Görüşme gerçekleştirilirken her bir adayın farklı özelliklerinin söz konusu olabilmesi sebebiyle adaylar arasında doğru bir karşılaştırma ve genel bir değerlendirme yapılabilmesi için *görüşme değerlendirme formunun* doldurulması kolaylık sağlar. Özellikle aday sayısının fazla olduğu ve görüşmenin bir komisyon tarafından gerçekleştirildiği durumlarda *görüşme değerlendirme formu* karar alma aşamasında oldukça yararlıdır [5]. Sekil 5.4'te iş görüşmesi değerlendirme formu örneği verilmiştir.

T.C.
…….. ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

MÜLAKAT DEĞERLENDİRME FORMU

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : ……

Anabilim Dalı : ……

Tarih : … / … / ……

DEĞERLENDİRME	PUAN (%)	AÇIKLAMALAR	Başarı Puanı
Kişisel Hususlar	1 – 10		
Sözlü İfade Yeteneği	1 – 40		
Çalışma Alanı Bilgisi	1 – 50		
TOPLAM	100		

DEĞERLENDİRMEYİ YAPAN

Üye Üye Üye Üye Üye

…… …… …… …… ……

AÇIKLAMALAR

- **Kişisel Hususlar:** Adayın davranış ve beden dilinin değerlendirilmesi,
- **Sözlü İfade Yeteneği:** Adayın jüri tarafından sorulan sorulara verdiği cevaplardan ifade yeteneğinin değerlendirilmesi,
- **Çalışma Alanı Bilgisi:** Adayın Yüksek Lisans/ Doktora programında çalışacağı veya çalıştırılacağı alan ile ilgili bilgisinin sözlü veya yazılı mülakat ile değerlendirilmesi.

Şekil 5.4: İş Görüşmesi Değerlendirme Formu Örneği

Görüşme türleri

İş görüşmesinin yapısı, işin özelliklerine ve görüşmenin amacına göre farklılık göstermektedir. Öte yandan görüşmeciler de farklı özellikler üzerinde durmak isteyebilirler. Bütün iş görüşmeleri için tek ve en iyi bir görüşme yapısının olmaması sebebiyle çeşitli görüşme yöntemleri geliştirilmiştir. Söz konusu görüşme türleri içerisinde en yaygın olarak kullanılan görüşme türleri; kalıplı görüşme, dolaylı görüşme, grup görüşmesi, baskılı görüşme ve kurul görüşmesi olarak değerlendirilmektedir [1;3;6]:

Kalıplı Görüşme: Adaylar arasında nesnel bir karşılaştırmanın yapılabilmesi ve görüşmecinin sübjektif yorumlara sebep olabilecek sorularının önüne geçilebilmesi için geliştirilmiştir. Bu görüşmenin amacı standartlaştırılmış sorular aracılığıyla adaylar hakkında gerekli bilgilerin alınmasıdır. Kalıplı görüşme, görüşme sırasında söz konusu işle ilgili her bir adaya sorulacak soruların önceden belirlenmesi ile gerçekleştirilen görüşmedir.



Baskılı Görüşme; yapay bir gerilim yaratılarak gerçekleştirilen görüşme türüdür.

Dolaylı Görüşme: Adayın cevap verme noktasında daha özgür davranabilmesine imkân veren bir görüşme türüdür. Dolaylı görüşme, görüşmecilerin önceden herhangi bir hazırlık yapmaksızın adaylara yönelttikleri açık uçlu sorularla bilgi aldığı görüşme türüdür.

Grup Görüşmesi: Bir veya daha fazla görüşmecinin aynı anda birden fazla adayla görüşmesi şeklinde gerçekleştirilen görüşme türüdür. Genellikle yönetici seçiminde uygulanan grup görüşmesinin kullanılmasının en önemli nedeni görüşmede zaman kaybının önüne geçmeye imkân vermesidir. Grup görüşmesi esnasında adayın; saldırganlık, denge, yeni koşullara uyabilme ve kişilerle iyi geçinebilme özellikleri de kolaylıkla gözlenebilmektedir.

Baskılı Görüşme: Adayın beklenmeyen durumlara nasıl tepki vereceği ve dengesini nasıl koruyacağını gözlemleyebilmek amacıyla yapay bir gerilim yaratılarak gerçekleştirilen görüşme türüdür. Daha çok yönetici seçiminde kullanılan bu görüşme türü, adayların kendi kendini kontrol etmelerinin ve olaylar karşısında nasıl bir tutum sergileyeceklerinin belirlenebildiği görüşme türüdür.

Kurul Görüşmesi: Örgüt adına birden fazla görüşmeciden oluşan bir komisyonun adaylarla tek tek görüşmesi ile gerçekleştirilen görüşme türüdür. Bu görüşmede komisyon üyeleri sırayla ya da karışık soru sorar ve görüşme sonunda ortak değerlendirme yaparak ortak karar alırlar.

Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi adayların yönetsel veya üst düzey bir konumda ne kadar iyi performans gösterebileceğini değerlendirmek için bir dizi örnek olay, grup çalışması, araştırma ve görevlerden oluşan ve belirli bir zaman sürecinde gerçekleştirilen bir seçme sürecidir. Özellikle takım çalışması gerektiren işler için iyi bir seçme yöntemidir [2].

Değerlendirme merkezi iş yeri dışında belli bir mekânda, bir ila üç gün arasında bir zaman süreci için altı ila on kişi arasında değişen aday sayısı ile gerçekleştirilir. Burada adayın performansını, eğitimli denetmenler ya da

yöneticiler değerlendirir. Burada gözlem ve kararlar; adayların kişilik, yeterlilik ve performans ile ilgili sorularla değerlendirilmesi ile gerçekleştirilir. Değerlendirme merkezinde genellikle şu sorulara cevap aranmaktadır [5]:

- Aday örgüte ve takıma uygun mu?
- Yönetici ve diğer çalışma arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalışabilir mi?
- Adayın dikkat çekici özellikleri nelerdir?
- Örgütte adayı diğer çalışanlardan ayıran adaya özgü nitelikleri nelerdir?
- Aday yeterince hırslı ve çalışkan mıdır?
- Aday, örgütte meydana gelebilecek olağanüstü durumlarla baş edebilecek yeteneğe sahip midir?

Değerlendirme merkezinde söz konusu sorulara cevap bulabilmek için farklı tekniklerden yararlanılmaktadır:



İş oyunları tekniğinde işle ilgili çeşitli sorunlar karşısında adayın nasıl davranacağı gözlemlenmeye çalışılır.

Kutu-egzersiz tekniğinde iş ortamında meydana gelmesi olası olan olaylarla ilgili kurgulara göre tasarlanan gerçeğe yakın durumlarda adayın nasıl davranacağı gözlemlenmeye çalışılır [10]. İşte karşılaşılabilecek sorunlar kâğıtlara yazılarak bir sepete atılır**.** Söz konusu sorunlar adayın yapacağı işte astları, müşteri ya da örgüt dışı diğer ilgili kişilerle ilgili durumları içerir. Adaylardan belli bir zaman dilimi içerisinde öncelikle bu sepette yazılı olan soruları önem sırasına göre düzenlenmesi istenir. Söz konusu zaman dilimi içerisinde, telefonun sürekli çaldırılması gibi işlevlerle yapay bir gerilim ortamı yaratılır. Böylelikle adayın sorunlara cevap verebilme yeteneği ve gerilim altında davranışları gözlemlenir [13].

İş oyunları tekniğinde de kutu egzersize benzer şekilde işle ilgili çeşitli sorunlar karşısında adayın nasıl davranacağı gözlemlenmeye çalışılır. Burada sorunların yazılı olmasından ziyade söz konusu sorunun gerçeğe en yakın şekilde canlandırılması ile adayın sorun karşısında nasıl davranacağı gözlemlenir [5].

Lider grup tartışması tekniğinde ise adaylardan belirli bir süre içerisinde bir konuyu tartışmaları istenir. Burada adaylar konu hakkındaki fikirlerini diğerlerine sunarlar. Burada adayların satış yetenekleri, sözlü iletişim becerileri, özgüven, enerji düzeyi, kişilerarası yetkinlik, insanları etkileyebilme ve ikna edebilme, saldırganlık ve strese karşı toleransları değerlendirilir [13].

Geçmişin İncelenmesi ve Referansların Kontrolü

Bir adayı işe almadan önce verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak oldukça önemlidir. Özgeçmiş ve referansların incelenmesinin iki amacı bulunmaktadır. *Birincisi,* adayın varsa önceki iş deneyimi ve eğitimi hakkında daha öce elde edilen bilgileri teyit etmek ve gerekirse yeni ve daha ayrıntılı bilgiler edinmektir. Bu amaçla örgüt; adayların daha önce çalıştıkları iş yeri sahipleri, en son mezun oldukları okulların yönetim veya öğretim üye ve öğretmenlerinden ya da adayı herhangi bir şekilde tanıyan kişilerden bilgi edinmeye çalışabilir [2]. Söz konusu bilgi alınacak kişileri adayın kendisi referans olarak gösterebileceği gibi örgüt, adayın referans göstermediği kişilere de başvurabilir. *İkinci amaç* bazı görev ve pozisyonlar için adayın sakıncalı bir durumunun olup olmadığını

belirlemektir. Özellikle güvenlik hizmetleri ve yüksek gizlilik gerektiren işlerde çalışacak adaylar için güvenlik soruşturması yapılır.



Birçok örgüt, işe alacağı iş görenin zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesini ister.

Sağlık Kontrolü

Adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacı ile yapılır. Birçok örgüt, işe alacağı iş görenin zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesini ister [4]. Sağlıkla ilgili testler, fazla zaman alması ve maliyetinin yüksek olması sebebiyle seçim sürecinin en son adımını oluşturur.

Hemen her işin yapılabilmesi için en önemli özellik sağlıklı olmaktır. Fakat özellikle bazı sektörlerde fiziksel ve ruhsal sağlığın aranması kaçınılmazdır. Günümüzde çalışanların sağlık giderlerinin artması da örgütlerin işe alma ve seçim aşamasında sağlık testlerine daha fazla önem vermelerine sebep olmuştur.

İşe Yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık testlerinden olumlu sonuçlar alan adaylar son aşamada işe yerleştirilirler. İlk olarak işe alınan kişi, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. Yeni iş görene örgütün genel yapısı, örgütün kuralları ve sorumlulukları hakkında bilgi verilir [1]. Özellikle ilk iş deneyimini yaşayan yeni iş görenler açısından bu aşama oldukça önemlidir. İşe yerleştirme aşaması, çalışanın moral ve motivasyonunu etkileyerek işteki başarı durumuna önemli derecede etki eder [3].

Yeni iş göreni örgüte alıştırma çabalarından sonra iş görenin uyum süreci takip edilir. Genel olarak işe alışma süreci zaman almaktadır. Planlı açıklama ve yönlendirmelerin gerektiği gibi yerine getirilememesi veya seçim sürecinde yapılan bir takım hatalar yeni iş görenin bazı sorunlarla karşılaşmasına sebep olabilir. Bu sebeple yeni iş görenler belirli aralıklarla denetlenmeli ve görüşmeler yapılmalıdır. İş görenlerin problemleri çözülmeye çalışılmalı ve gerekirse yeni bir işe transfer edilmelidirler.



Bireysel Etkinlik

- Ülkemizde faaliyet gösteren büyük firmaların seçme ve yerleştirme sürecinde hangi psikolojik testleri ve hangi görüşme yöntemlerini kullandığını araştırınız.
- Yaşadığınız şehirde faaliyet gösteren büyük bir firmanın seçme ve yerleştirme sürecini gözlemleyerek eksiklikleri belirleyiniz ve firma için öneriler geliştiriniz.

Örnek

- Nestle: İngiltere'de okulda öğrenilen teorik bilgilerle iş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan yetenekler arasındaki uyumsuzluğa dikkat çekmektedir. İşsizlik oranlarının arttığı bu süreç içerisinde yüksek seviyede potansiyele ve yeteneğe sahip çok sayıda genç bulunmaktadır. Fakat bu yetenekli gençler geleneksel mülakat yöntemlerinde başarı sağlayacak bir tecrübeye sahip değillerdir. Yetenekli gençlerin işe alımı için Nestle "güç tabanlı" yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşımda yeni iş görenseçiminde rekabet yerine gençlerin güçlü yönlerine odaklanılmaktadır. Bu yaklaşımda adayların iyi oldukları şeyi yaptıkları ve bunu yapmaktan mutluluk duydukları belirlenmiştir. İnsanların güçlü yönleriyle ilgili işleri severek yaptığı ve bunun sonucu olarak daha az strese sahip oldukları ve daha yüksek performans gösterdikleri firmanın tecrübeyle elde ettiği bilgilerdendir. Öte yandan gençlerin doğal bir yeteneğe sahip olabileceği ve bu yeteneklerinin farkında olamayabileceklerine inanılmaktadır. Nestle bu alanda uzman bir kuruluş olan CAPP danışmanlık firmasından yardım almıştır. Bu yaklaşımın daha önce uygulanan seçim işlemlerinden büyük farklılıklara sahip olduğu görülmüştür. Bu yaklaşımın Nestle'de yüksek seviyede potansiyele ve yeteneğe sahip gençlerin istihdamında büyük bir artışa sebep olduğu görülmüştür.
- Kaynak:[14]Kocabacak A, Tosun H, (2014). Dünyaca Ünlü İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Eğitim Yayınevi, Konya.



Özet

- İşgören tedariki iş arayan ya da terfi almak isteyen mevcut çalışanların örgütün ihtiyaç duyduğu pozisyonlara başvurularını sağlayarak bir aday havuzu oluşturma sürecini ifade ederken, seçim süreci bu aday havuzundan iş için en uygun ve en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı ifade etmektedir. İşgören seçimi bir örgüt için ihtiyaç duyulan pozisyonlara, başvuranlar arasından en iyi bireysel uyumu göstereceklerin belirlenmesi sürecidir. Yerleştirme ise belirlenen adayların bilgi, beceri, yetenek, tercih ve kişiliği göz önüne alınarak işin gerekleriyle uyumlaştırma sürecini ifade etmektedir.
- İşgören seçme ve yerleştirmenin; örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak, adaylara ırk, din, cinsiyet, yaş vb. açısından yasal düzenlemelere ve toplumsal normlara uygun olarak objektif bir fırsat sunmak ve adayları çalışabilecekleri uygun bir işe yerleştirmek" olmak üzere üç temel amacının olduğu ifade edilmektedir.
- Örgüt, alınacak elemanın sadece işin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenek açısından değil aynı zamanda sahip olduğu değer, tutum ve potansiyelini de belirlemelidir. İşin gerektirdiği teknik bir takım bilgi, beceri ve yetenek eksiklikleri belli bir zaman süreci içerisinde eğitim aracılığıyla giderilebilir. Fakat çalışanın sahip olduğu değer ve tutumların işe uygun olmaması durumunda telafi edilmesi oldukça zordur. Adayın işe uygun değer ve tutumlarının belirlenmesi ise kişi-çevre uyumu çerçevesinde değerlendirilmektedir. Kişi-çevre uyumu bir çalışanın iş ortamı ile sahip olduğu değerleri, becerileri, bilgi ve davranışları arasında uyumu ifade etmektedir.
- İşgören seçim süreci adaylar hakkında bir dizi bilgilerin toplanmasıyla başlayıp, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikte bir ya da birkaç adayın seçilmesi ve işin gereklerine uygun bir şekilde işgörenlerin işe yerleştirilmesiyle sonuçlanan bir dizi faaliyetleri ifade etmektedir. Seçim sürecinin ilk aşamasında başvurular kabul edilmektedir. Daha sonra adaylarla ön görüşme yapılmakta, başvuru formu doldurtulmakta, işe giriş testleri uygulanmakta, adlarla görüşülüp geçmişleri araştırılmakta, nihai seçim yapılmakta, istihdam departmanında ön seçim yapılmakta, adaylar sağlık muayenesine gönderilmekte ve son aşamada işe yerleştirilmektedirler.
- İşgören seçiminde de kullanılan psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi belirli özelliklere sahip özel bir sistem çerçevesinde gerçekleştirilen testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir.
- Seçme süreci içerisinde iş görenadayının işe uygunluğunu tespit etmek için çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır. İşe giriş testleri olarak da ifade edilen psikolojik testler, iş görüşme türleri ve değerlendirme merkezleri bu tekniklerden en önemlileridir.
- İş görüşmesinin yapısı, işin özelliklerine ve görüşmenin amacına göre farklılık göstermektedir. Öte yandan görüşmeciler de farklı özellikler üzerinde durmak isteyebilirler. Bütün iş görüşmeleri için tek ve en iyi bir görüşme yapısının olmaması sebebiyle çeşitli görüşme yöntemleri geliştirilmiştir. Söz konusu görüşme türleri içerisinde en yaygın olarak kullanılan görüşme türleri; "kalıplı, dolaylı, grup, baskılı ve kurul görüşmesi" olarak değerlendirilmektedir.
- Sağlık kontrolü adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacı ile yapılır. Birçok örgüt, işe alacağı işgörenin zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesini ister.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir seçim sürecinin sahip olması gereken özelliklerden biri değildir?
   a) Tutarlı olma
   b) İşle ilgili olma
   c) Adayın sadece teknik bilgisine odaklanma
   d) Performansla bağlantılı olma
   e) Yasalara uygun olma

2. Aşağıdakilerden hangisi seçme ve yerleştirmenin amaçlarından biri değildir?
   a) Örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak
   b) İş görenlere ödenen ücretin karşılığının garanti altına alınması
   c) Adayları çalışabilecekleri uygun bir işe yerleştirmek
   d) Adaylara adil davranarak ayrımcılığı engellemek
   e) Adayları değer ve özelliklerinden ziyade sadece teknik bilgilerine uygun işlerle eşleştirme

3. Örgütte seçim sürecinde yetkili olarak belirlenen kişi ile başvuran adaylar arasında karşılıklı konuşmayla özet bir bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesini ifade eden seçim aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Ön görüşme
   b) İş görüşmesi
   c) Başvuruların kabulü
   d) Özgeçmişin araştırılması
   e) İşe yerleştirme

4. Aşağıdakilerden hangisi psiko-teknik ölçme ve değerlendirme yönteminin gerçekleştirilmesinde dikkat edilmesi gereken hususlardan biri değildir?
   a) Adayların aşırı heyecan durumuna karşı rahatlatılması
   b) Veriler objektif kriterlerle değerlendirilmesi
   c) İK birimi yeterli değilse özel kuruluşlardan yardım alınması
   d) Psiko-teknik uygulamaların amaç olarak kullanılması
   e) Adayların adil koşullarda değerlendirilmesi

5. Bireyin bir takım zihinsel özelliklerinin yanı sıra bedensel özelliklerini de ölçmeye yarayan psikolojik test türü aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Bilgi testleri
   b) Yetenek testleri
   c) İlgi testleri
   d) Algı testleri
   e) Kişilik testleri

6. Özellikle aday sayısının fazla olduğu ve görüşmenin bir komisyon tarafından gerçekleştirildiği durumlarda karar alınmasının kolaylaştırılması için görüşmecilerin doldurduğu belge aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Başvuru Formu
   b) Özgeçmiş Belgesi
   c) İş Görüşmesi Değerlendirme Formu
   d) İş Tanımı Belgesi
   e) İş Şartname Belgesi

7. Görüşmecilerin önceden herhangi bir hazırlık yapmaksızın adaylardan açık uçlu sorularla bilgi aldığı görüşme türü aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Baskılı görüşme
   b) Kurul görüşme
   c) Dolaylı görüşme
   d) Grup görüşme
   e) Kalıplı görüşme

8. Değerlendirme merkezleri ile ilgili aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?
   a) Özellikle yönetsel veya üst düzey işler için kullanılan bir yöntemdir.
   b) Bir dizi örnek olay ve grup çalışması gibi etkinliklerle gerçekleştirilir.
   c) İşyeri içerisinde uygun bir ortamda gerçekleştirilir.
   d) Adayın performansını eğitimli denetmenler ya da yöneticiler değerlendirir.
   e) Gözlem ve kararlar; adayların kişilik, yeterlilik ve performans ile ilgili sorularla değerlendirilmesi ile gerçekleştirilir.

9. Aşağıdakilerden hangisi seçme ve yerleştirme aşamalarından biri değildir?
   a) İş ilanı
   b) Ön görüşme
   c) Başvuruların kabulü
   d) İş görüşmesi
   e) Referansların Kontrolü

10. Adayın varsa önceki iş deneyimi ve eğitimi hakkında daha öce elde edilen bilgileri teyit etmek ve gerekirse yeni ve daha ayrıntılı bilgiler edinmek amacıyla gerçekleştirilen seçme ve yerleştirme aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Ön görüşme
   b) İş görüşmesi
   c) Başvuruların kabulü
   d) Geçmişin incelenmesi ve referansların kontrolü
   e) İşe yerleştirme

Cevap Anahtarı

1.c, 2.e, 3.a, 4.d, 5.b,6.c,7.c, 8.c, 9.a, 10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınevi, İstanbul.

[2] Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R., & Mondy, J. B. (2005). *Human resource management*. Pearson.

[3] Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi Yayınları, 1.Baskı, Bursa.

[4] Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul

[5] Schuller, R. S., Jackson, S. E.(1996). *Human resource management*. Positioning for The 21st Century, West Puplishin Company New York.

[6] Benling, O., (1998). Employee selection: will ıntelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive*, 12(1), 77-86.

[7] Fındıkçı,İ., (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 7.Baskı, İstanbul.

[8] Bayraktaroğlu, S., (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

[9] Çavdar H., Çavdar M.(2010). İşletmelerde iş görenbulma ve seçme aşamaları. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(1), 79-83.

[10] Farr, J. L.,Tippins, N. T., (2017). *Handbook of employee selection*. Taylor & Francis, New York.

[11] Eren, E., (1998). *Örgütsel davranış*. Beta Yayınevi, İstanbul.

[12] Eroğlu, F., (2010). *Davranış bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul.

[13] Dessler, G., (2015). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.

[14] Kocabacak A, Tosun H, (2014). *Dünyaca ünlü işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları*, Eğitim Yayınevi, Konya.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

İÇİNDEKİLER

- Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı
- İ.K.Y Açısından Eğitim ve Geliştirmenin Önemi
- Oryantasyon – İşe Alıştırma
- Eğitim ve Geliştirme Süreci
  - Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi
  - Eğitim Programının Planlanması
  - Eğitim Yöntemleri
  - Eğitimin Değerlendirilmesi

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Eğitim ve Geliştirme kavramlarının amaç ve önemini tanımlayabilecek,
  - Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve planma sürecini açıklayabilecek,
  - İş başında yapılan eğitim tekniklerini anlayabilecek,
  - İş dışında yapılan eğitim tekniklerini kavrayabilecek,
  - Teknolojinin eğitime katkısını açıklayabilecek,
  - Eğitimde ölçme ve değerlendirme süreç ve kriterlerini anlayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

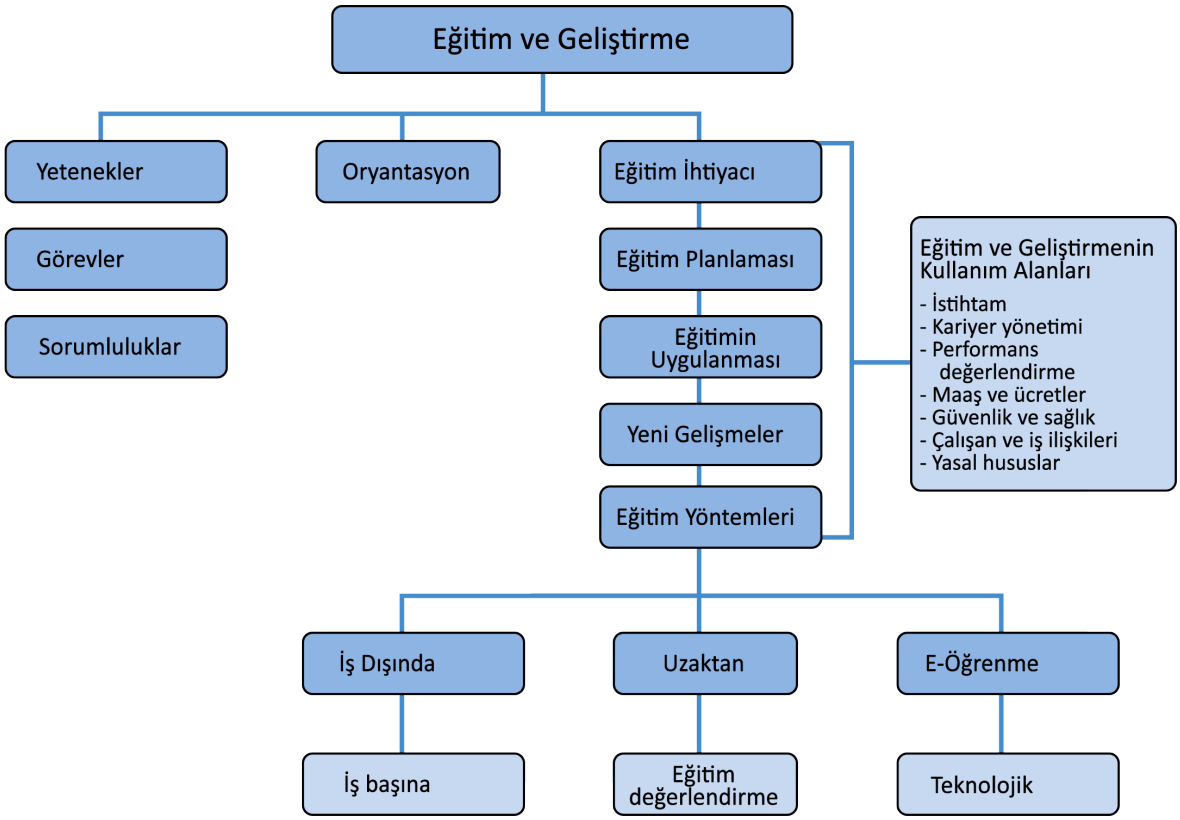
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

ÜNİTE

6

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


Eğitim ve Geliştirme
Yetenekler
Görevler
Sorumluluklar
Oryantasyon
Eğitim İhtiyacı
Eğitim Planlaması
Eğitimin Uygulanması
Yeni Gelişmeler
Eğitim Yöntemleri
Eğitim ve Geliştirmenin Kullanım Alanları
- İstihtam
- Kariyer yönetimi
- Performans değerlendirme
- Maaş ve ücretler
- Güvenlik ve sağlık
- Çalışan ve iş ilişkileri
- Yasal hususlar
İş Dışında
Uzaktan
E-Öğrenme
İş başına
Eğitim değerlendirme
Teknolojik

GİRİŞ

Eğitim, istenilen davranışları geliştirme sürecidir. İş yerinde istenilen davranışlar, işletme amaçlarına en kısa ve en verimli şekilde ulaştıracak davranışlardır. Yani eğitim; etkin, verimli, yetkin, özgün ve yaratıcı davranışlar serisi geliştirmek ve bu davranışları koruyup geliştirecek bir örgüt iklimi oluşturmaktır.

Bilgi Çağı'nın yaşandığı günümüzde, insanlık için güçlü bir sermayeye sahip olmanın ve bu gücü kullanmak için gerekli yolları bilmenin aracı eğitimdir. Modern dünyanın yaşam tarzı, eğitimin önemini gün be gün artırmaktadır. Eskiden eğitim insanı yaşama hazırlamak, meslek edindirmek ve hayatını kazandırmak ya da idame ettirmek için gerekli olan öğrenme süreci olarak algılanmaktaydı. Günümüzde bu algı, çok daha etkili bir yaşam sürmek, zamanı yönetmek ve bireyin kendinden her zaman daha fazlasını bekleyebileceği bir gelişim süreci olarak değerlendirilebilmektedir.

Yaşadığımız çağın Bilgi Çağı olması ve bilgi gücüyle her alanda son derece büyük farklılıklar oluşturulabileceği gerçeği, eğitimin önemini daha da artırmıştır. Bu bakımdan eğitim; mutlu ve kaliteli bir yaşam, sosyal itibar, güvenli bir gelecek, refah, daha iyi bir iş ve çalışma yaşam çevresi oluşturmakta önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir.



Eğitim; insanı birey yapar, kendimizi ve dünyamızı tanımamızı sağlar.

Eğitim, toplumların kalkınması için de önemli bir araçtır. Ekonomik ve sosyal açıdan geri kalmış toplumların zenginleşmesi, kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması eğitimle sağlanabilmektedir. Bu nedenle eğitim sadece bireysel fayda sağlamaz, bireyle birlikte toplumun ilerlemesini de sağlar. Eşitlik, adalet, bağımsızlık, özgürlük, özgüven, toplumsal barış ve sosyalleşmeyi sağlama açısından eğitim, hayati bir önem taşır.

Günümüz çalışma şartları, bireylerin her yönden tam ve eksiksiz bir donanıma sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu donanımı sağlayabilmek ve bireysel olarak rekabete hazır duruma gelmek iyi bir eğitim süreci gerektirmektedir. Hedeflenen kariyer noktasına gelindiğinde süreç devam etmekte, elde edilen koşulların korunması ve geliştirilmesi için sürekli bir gelişim ve yenilenme ihtiyacı doğmaktadır.

Tüm bu koşulların yanı sıra küreselleşen, gittikçe karışık ve karmaşık ilişki ağlarıyla sarılan günümüz dünyasında iş hayatı da teknolojik gelişmeler ve bilişim atılımları sayesinde aynı derece karmaşıklaşmıştır. Küreselleşme, çalışma dünyasında rekabeti tetiklemiş, hem örgütsel hem de bireysel açıdan rekabet koşullarına uyum sağlamak için gerekli yatırımların yapılmasını zorunlu hâle getirmiştir. Çalışma hayatında, insan kaynağı için bu gibi yatırımların gerçekleştirilebilmesi, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri" ile mümkün olabilmektedir.

EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN TANIMI

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği, irade ve mantık yetilerine sahip olarak kendini geliştirmesi ve çevresini etkileyebilmesidir. Bireylerin hayatlarını idame ettirebilmelerine, içinde yer aldıkları kültüre, topluma ve çeşitli koşullara uyum sağlayabilmelerine ve bu şekilde toplumda bir yer edinebilmelerine yardımcı olan en önemli araç eğitimdir. Türk Dil Kurumu eğitimi; "Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine, okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye" olarak tanımlamaktadır. Ertürk'e göre (1974) eğitim, bireyin davranışlarını değiştirme sürecidir [1]. Bu tanım eğitim sürecinde bireylerin davranışlarının değiştirilmesinin amaçlandığını göstermektedir. Bu şekilde bireyin toplumsal kural ve normlara göre, istenilen davranışları edinmesi süreci, eğitim olarak tanımlanmaktadır. Burada önemli olan nokta, bu değişim sürecinde bireylerin davranışlarının kendi yaşantısı yoluyla sistematik bir şekilde, arzu edilen sonuçlara göre değiştirilmesidir. Bu şekilde eğitim, bireysel gelişim sürecini destekleyen bir araç olmaktadır.



Eğitim, bireyde istenilen davranışları geliştirme sürecidir.

Geliştirme, eğitime göre daha uzun vadeli, mevcut sistemi değiştirip dönüştürmeye yönelik, eğitim süreci dışında da tüm potansiyelin değerlendirilmesini sağlayan bir süreçtir. Geliştirme, eğitimin yaşam boyu sürdürülmesini ifade eder. Nitekim yaşam boyu eğitim faaliyetleri, mevcut sistemi yeniden yapılandırmayı ve formel eğitim sisteminin dışında eğitimle ilgili tüm potansiyeli geliştirmeyi amaçlayan genel bir düzenlemedir ve örgün, yaygın her türlü eğitim faaliyetini kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır. UNESCO'nun 1970'lerde politikası olan yaşam boyu öğrenme, 1970'ler ve 1980'lerde, OECD başta olmak üzere bütün eğitimciler ve eğitim politikacıları arasında sürekli eğitim kavramı olarak popülerleşmiştir [2].

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasında belirli farklılıklar bulunmaktadır. Ortak noktaları insanın bireysel, duygusal, sosyal, bilişsel ve davranışsal gelişimini hedeflemeleridir. Farkları ise eğitimin, geliştirmeye göre daha teknik ve özellikli bir yapıya sahip olmasıdır. Bireye bu anlamda belli hedefler doğrultusunda, belli alanlarda teknik bilgi ve beceri kazandırmayı amaçlayan uygulama, eğitimdir. Geliştirme ise bireyin her alanda bilgi ve beceri edinmesini sağlayan, bu amaca ulaşmak için, sınır ya da kısıtlama tanımlaması olmayan bir süreçtir [3]. Genel olarak eğitim ve geliştirme arasındaki farklılıklar tablo 1'de görülebilmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Eğitim ve Geliştirme kavramları arasındaki farklılıkları kendi açınızdan değerlendiriniz.

Tablo 1 – Eğitim ve Geliştirme kavramları arasındaki farklılıklar

Eğitim	Geliştirme
Araç	Amaç
Belirli bir süreç içerir.	Yaygın bir süreçtir, süreklilik içerir.
Kısa vadeli	Uzun vadeli
Bireye belirli yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırır.	Bireyin her yönde bilgi, beceri ve tutum geliştirmesine olanak sağlar.
Herkes için geçerlidir.	Uzmanlaşan bireyler için geçerlidir.

Eğitim ve geliştirme insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur.



Geliştirme; eğitime göre daha uzun vadeli, mevcut sistemi değiştirip dönüştürmeye yönelik yaygın bir süreçtir.

Yapılan işe yönelik teknik tutum geliştirme ve beceri, bilgi, yetenek ve tecrübe kazandırma süreci olan eğitim ve gelişime, ihtiyaç duyan tüm çalışanlar için gereklidir. Bu eğitim sayesinde çalışanların, iş yerinde mesleki bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyleri artacak, her bir çalışan daha nitelikli hâle gelecektir. Nitelikli iş gören ihtiyacının giderilmesi tüm işletme ve kurumlar için son derece önemli olduğundan, insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme faaliyetleri de işletme ve kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabette üstünlük sağlamaları açısından son derece önemlidir [4]. Çünkü örgütler açısından rekabette üstünlük sağlamak, mevcut çalışandan azami verim elde etmekle mümkündür.



Şekil 6.1 – Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin ilişkili olduğu İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları

Şekil 6.1'de görüldüğü üzere eğitim ve geliştirme faaliyetleri, insan kaynakları fonksiyonlarının birçoğu ile ilişkilendirilebilmektedir. Bireyin işe alımı ile

başlayan süreçte; iş görenin örgütü, iş ortamını, çalışma arkadaşlarını tanıması, işi öğrenmesi, örgütteki pozisyonunu değerlendirmesi, bireysel ve örgütsel kariyer yönetimini sürdürebilmesi, alacağı eğitim ile mümkün olacaktır.

Yönetsel anlamda da İnsan Kaynakları birimi için eğitim ve geliştirme faaliyetleri, iş gören bilgi sistemi, performans ve kaynak yönetimi gibi birçok örgütsel fonksiyonla birlikte yürütülmelidir [2]. Örneğin, performans değerlemesi sonucu, orta ve alt düzey performansa sahip olduğu belirlenen çalışanların performanslarını geliştirmelerini sağlamak ve iş görenlerin öz yeterliliklerini artırmak amacıyla bir eğitim programı yapılması düşünülebilir. Eğitim ve geliştirme sürecinin ilk basamağı olan "eğitim ihtiyaçlarının belirlenebilmesi" için İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının ve diğer yönetim birimlerinin koordinasyonu gereklidir.



Çalışanların eğitimi, çalışan mutluluğu açısından önemli bir faktördür.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

Günümüzde bilgi, bireylerin kişisel kariyerleri için olduğu kadar işletmeler için de güçlü bir silah olma özelliği taşımaktadır. Çalışanların işe devamlılıklarının artırılması, işletmelerin sahip olduğu en değerli kaynak olan insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesi ve iş yaşam kalitesinin yükseltilip iyileştirilmesi insan kaynakları yönetiminin amaçları arasındadır. Tecrübesiz ya da tedbirsiz iş görenler tarafından yapılan hata oranın azaltılması, kaliteli bir çalışma hayatı ve yüksek verimin elde edilmesi, çalışanların sistemli ve dengeli bir eğitim süreci ile çalışma hayatlarını devam ettirmelerine bağlıdır.

Çalışanların yeterlilik seviyelerinin yanı sıra, iş ve mesleklerine yönelik bilgi ve becerilerinin artırılması, çalışma hayatında mutlu olmaları için önemlidir. Öz yeterlilik, zorlu görevleri üstlenme ve bu görevleri başarabilmek için gerekli çabayı gösterme hususunda yeterli kişisel özgüvene sahip olmayı ifade etmektedir. Öz yeterlilik, bireyin sahip olduğu yeterlilik düzeyini ifade ettiğinden, bugünle ilişkilendirilmekte, eğitim ve kişisel gelişim yollarıyla geliştirilebilir olduğu için de gelecek odaklı olarak nitelendirilmektedir. Belli bir hedefe ulaşma çabasında karşılaşılabilecek sorunlara karşı hazır olma becerisi, öz yeterlilik özelliklerindendir. Örgütler açısından öz yeterlilik sahibi insan kaynağı, rekabette üstünlük ve sürdürülebilir başarı sağlamaktadır [5].

İnsan Kaynakları Yönetiminin yürüttüğü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin birçok olumlu çıktısı bulunmaktadır [1]. Bu çıktılara örnek olarak şunlar sayılabilir: örgütsel kültür desteklenir ve paylaşılır, yeni işe girenlerin işe uyumları hızlı bir şekilde sağlanarak örgüt amaçları öğretilir, örgütte takım ruhu oluşturulur, örgütsel öğrenme hızlandırılır, iş gören verimliliği ve motivasyonu artar, işletme politikalarının içselleştirilmesi sağlanır, iş gören bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel adalet algıları artar, işinde etkin, verimli, başarılı ve mutlu olan iş gücünün devir oranı düşer, oluşabilecek boş kadrolar için nitelikli çalışanların örgüt içinden tedariki sağlanır, çalışanların rasyonel karar verme, sorun çözme ve liderlik becerileri artar ve böylece nitelikli iş gören olarak hata yapma oranları azalır ve işlerini daha profesyonelce gerçekleştirmeleri sağlanır.



İnsan Kaynakları Yönetiminin yürüttüğü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin birçok olumlu çıktısı bulunmaktadır.

ORYANTASYON – İŞE ALIŞTIRMA

Eğitim ve geliştirmeden önce yeni iş görenin işini ve işletmesini tanıması için "işe alıştırma (oryantasyon)" programının uygulanması oldukça önemlidir.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre oryantasyon kelimesinin Türkçe karşılığı yönlendirme, uyumlandırma ve eğitme anlamı taşımaktadır. İşe yeni başlayan iş görenlerin işin gerektirdiği tutum, beceri ve bilgileri edinmeleri, düşünsel ve/veya fiziksel yetilerini geliştirmeleri oryantasyonla, yani işe alıştırma eğitimleri ile sağlanmaktadır. Oryantasyon eğitimler, yeni işe başlayan iş görenlerin işe ve çalışma ortamına uyum sağlamalarını kolaylaştırmak kadar, iş görenlerin aktarılan bilgileri uygulamalarının denetlenmesi, hataların düzeltilmesi, mevcut düzenin devamlılığının sağlanması sürecini de içermektedir. Bu sayede örgütsel kültür yaygınlaştırılır, kurumsal hafıza korunur, örgütsel iklim oluşturulur ve işletmede çalışanların uyumlu davranışlar sergilemeleri sağlanır.

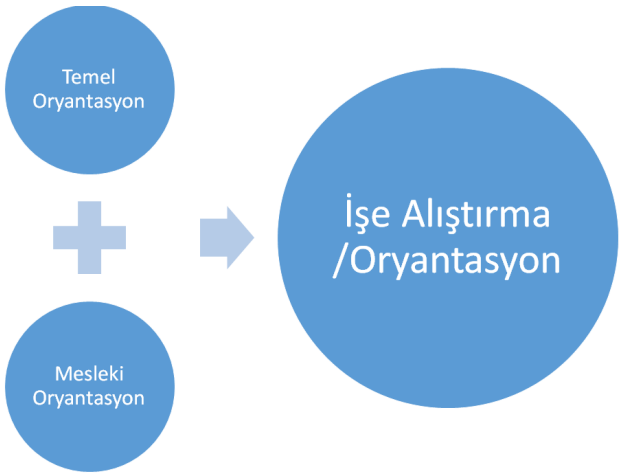
İşletmenin büyüklüğü oryantasyon eğitiminin içeriğinin belirlenmesinde kilit önem taşımaktadır. Tıpkı insan kaynakları biriminin işletme hacmi-büyüklüğüne göre işlevlerinde ve görev alanında çeşitlilik göstermesi gibi, küçük ölçekli işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri de daha dar kapsamda uygulanabilmektedir. Genellikle yeni iş göreni işe alıştırma görevi küçük ölçekli işletmelerde İK yönetici veya görevli uzman tarafından gerçekleştirilir [4].



İşletmenin büyüklüğü, oryantasyon eğitiminin içeriğinin belirlenmesinde kilit önem taşımaktadır.

Büyük ölçekli işletmelerde daha sık ve geniş ölçülerde işe alım politikaları uygulandığı için, bu alanda eğitim ve geliştirme faaliyetleri daha kapsamlı ve biçimsel olarak gerçekleştirilmektedir.

Başarılı bir oryantasyon eğitimi sürecinde, yeni iş görenin ihtiyaç duyabileceği tüm bilgilerin yer aldığı bir eğitim programı oluşturulmalıdır. Şekil 6.2'de görüldüğü gibi oryantasyon eğitimi temel ve mesleki oryantasyon olmak üzere ikiye ayrılabilir.



Şekil 6.2- Oryantasyon Eğitimi Bileşenleri

Temel oryantasyonda işletmenin tanıtımı (kural ve politikalar, yapı, işletme geçmişi, hedefleri misyon vb. hakkında bilgi verilir) ve özlük haklarıyla (ücret, fazla mesai, eğitim olanakları, servis, disiplin kuralları, sosyal haklar vb.) ilgili

bilgilendirme yapılır. Yeni iş görenin diğer iş gören, yönetici ve sıkça iletişimde olabileceği iş görenlerle tanıştırılması da temel oryantasyon kapsamında değerlendirilir [6].

Mesleki oryantasyonda ise yeni iş görene iş başında öğrenme uygulamaları yapılır (tanıtılır) ve böylece işe uyum sürecinin kısaltılması amaçlanır. Çünkü yeni işe başlayan iş görenden başlangıçta yüksek performans beklemek doğru değildir. Yeni iş görenin oryantasyondan sorumlu olanlarla veya daha deneyimli iş görenlerle birlikte çalışması, bilgiye nasıl ve nereden ulaşacağı hakkında ona bilgi verilmesi, işin özelliklerinin, diğer işlerle ilişkilerinin, örgüt kültürünün paylaşılması gibi konularda da mesleki oryantasyon kapsamında yer almaktadır. Ayrıca mesleki oryantasyon sürecinde yeni iş gören için iş güvenliği de sağlanmalıdır [7].



Mesleki oryantasyonda ise yeni çalışanın iş başında öğrenerek uygulamanın kolaylaştırılması ve işe uyum sürecinin kısaltılması amaçlanır.

Oryantasyon sürecine başlamadan önce İ.K biriminin yeni işe başlayacaklar için bazı hazırlıklar yapması gerekir. Bunlar; yeni çalışan için çalışma ofisinin veya bilgisayarların hazırlanması, e-posta adresinin alınması, telefon numarasının belirlenmesi, personel devam kartının hazırlanması, yeni çalışanın kısa özgeçmişinin tüm kuruma sanal yolla veya ilan panosuna asılarak duyurulması, ona oryantasyon süreci hakkında bilgi verilmesi ve oryantasyon sunumu yapılması şeklinde sayılabilir.

İşletmelerin başarılı oryantasyon programlarına sahip olabilmeleri için oryantasyon sürecini de işe alma sürecinin tamamlayıcı bir unsuru veya devamı olarak görmeleri, süreci personel ayrımı yapmadan yeni personelin tümüne uygulamaları, bu eğitimi yeni çalışan işe başlamadan hemen önce veya işe başladığı ilk günlerde gerçekleştirmeleri, oryantasyon eğitimini devam eden bir süreç olarak değerlendirmeleri, yeni çalışanın ne ölçüde yeni bilgileri öğrendiğini ölçmeleri ve onlara başarı belgesi vermeleri gerekir [4].

Oryantasyon sürecinin başarıyla uygulanabilmesi için ise İK biriminin yeni çalışanın beklentilerini öğrenmesi, bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığını belirleyerek gerekli düzenlemeleri yapması, uygulanan oryantasyon eğitiminin etkinliğini ölçmek için yeni çalışanın oryantasyon eğitimini ve sorumlusunu, oryantasyon sorumlusunun da yeni çalışanı değerlendirdiği bir süreci tasarlaması, alınan sonuçları raporlayıp süreçte gerekli iyileştirmeleri yapması ve oryantasyon kapsamındaki iş yükü nedeniyle İK departmanında oryantasyondan sorumlu bir iş görenin istihdam edilmesi gerekir.

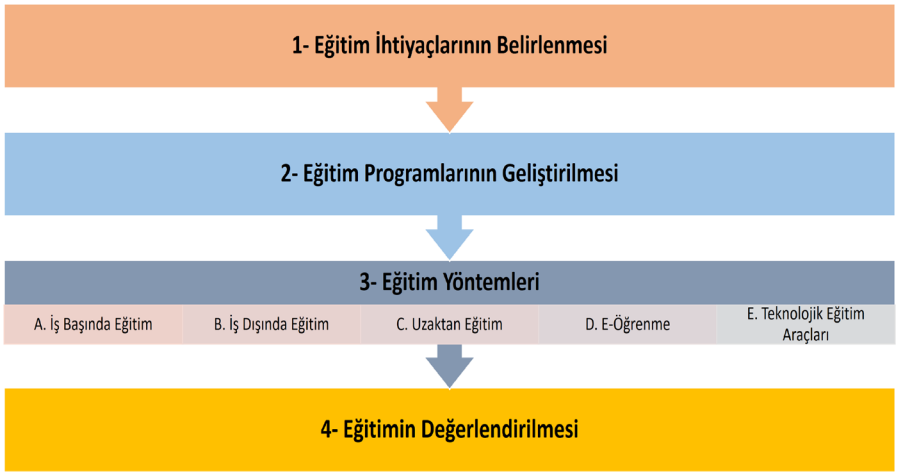
Oryantasyonun sağlayabileceği bazı faydalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Bilgisizlikten doğabilecek şikâyetler önlenebilir,
- Çalışanların deneme yanılma yoluyla öğrenmeleri, dolayısıyla bu yöntemin ortaya çıkarabileceği sakıncalar engellenir,
- Kuralların bozulmasının önüne geçilerek mevcut düzen korunur,
- Çalışanların işletmeye uyumları sağlanarak sosyal kaynaşma gerçekleştirilir,
- Personel devir hızı düşer, iş verimliliği artar.

Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin sistematik ve ilkeli bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin sistematik ve ilkeli bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir**.** Bu süreçte; eğitimin planlanması, eğitim harcamaları için bütçe oluşturulması, eğitimcilerin seçimi, eğitimin uygulanması ve eğitim sonrasında ölçme ve değerlendirme aşamaları yer almaktadır [1]. Sürecin aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 6.3. – Eğitim ve Geliştirme Süreci

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli aşamasıdır. İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme süreçleri, ancak ihtiyaca yönelik olarak belirlenirse işlevini yerine getirebilir. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin öncelikli olarak iş görenlerin eğitim ihtiyacı analizini yapması gereklidir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri işletmenin vizyon ve misyonu doğrultusunda belirlenebilir. Kural olarak insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme stratejisiyle örtüşmesi sağlanmalıdır. İşletmenin vizyon ve misyonun iş görenlere tanıtılması ve benimsetilmesi için en önemli araçlardan biri eğitim ve geliştirme faaliyetleridir.

Bir işletmede eğitime ihtiyaç olup olmadığı; İşletmenin amaçları, İşletmenin amaçları doğrultusunda belirlenen görevler, görevleri yerine getirmek için gerekli davranışlar ve iş için mevcut beceri, bilgi ve yeteneklerdeki eksikliklere göre belirlenir. Eğitim ihtiyacını ise arzu edilen performans ile mevcut durum arasındaki fark ortaya koyar.

Eğitim ihtiyaçları analizi 3 şekilde yapılabilir [8]:

- *Organizasyonel Analiz*: Eğitimin, işletmenin stratejilerine uygunluğu, eğitime ayrılan kaynağın durumu ve eğitim için üst yönetimin desteğinin belirlenmesini içermektedir. Analize örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile çevresinin barındırdığı fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ile başlanır. Stratejik plan çerçevesinde örgütün ihtiyaç duyduğu çalışanların sürece uyum sağlamaları için gerekli bilgiler elde edilir. Böylece örgütsel strateji uygulamasına geçilmeden önce iş gören ihtiyaçları karşılanabilir.



Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin ardından, ihtiyaca yönelik eğitim programının oluşturulması gereklidir.

- *Kişi analizi:* Eğitime ihtiyacı olan iş görenin belirlenmesine ve bire bir eğitim açığı analizine yardım eder. Bireysel performans çıktıları, bilgi, ustalık, beceri, yetenek durumu gözden geçirilir ve performans düşüklüğünün nedeni belirlenmeye çalışılır. Kişi analizi işten çok, birey üzerine odaklanır. Planlanacak eğitim programı ile bireysel eksikliklerin giderilmesi hedeflenir.
- *Görev analizi:* Örgüt içinde iş gören tarafından yerine getirilen görevleri tamamlamak için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerdeki eksikliklerin belirlenmesini hedefler. Bunun için iş analizi yapılır, iş tanımları ve iş gerekleri belirlenir.

Eğitim Programının Planlanması

Planlama ile geleceğe ilişkin kararlar alınır. Bu aşamada amaç; verilecek eğitimin alanı, uygulayıcıları, yöntemleri, uygulanması ve eğitim programının değerlendirilmesi gibi konuların belirlenmesidir. Planlama yapılırken izlenecek adımlar şu şekilde sıralanabilir:

Eğitim Konularının Saptanması: İhtiyaçlar çerçevesinde yapılan analizlerin sonucuna bağlı olarak belirlenir.

Eğitim Organlarının Belirlenmesi: İşletmenin kendi içinden bir eğitmenin ya da yöneticinin görevlendirilmesi söz konusu olabileceği gibi, işletme dışından eğitim alma durumları da değerlendirilir.

Yöntemin Seçimi: Eğitim yöntemlerinden hangisinin eğitimin amacına daha iyi hizmet verebileceğinin belirlenmesidir.

Eğitim Tekniğinin Seçimi: Bu aşamada iş başında ya da iş dışında eğitim tekniklerinden hangisinin tercih edilebileceği değerlendirilir.

Eğitilecek Kişilerin Seçimi: Eğitime katılacak iş görenlerin eğitim ihtiyaçlarının, analiz aşamasında belirlenmesi beklenir. Eğitim programlaması yapılırken bu kişiler göz önünde bulundurularak çeşitli gruplandırmalar yapılabilir.

Eğitim Süresinin Saptanması: Eğitime ayrılacak kaynakların da iyi bir şekilde değerlendirilmesi için eğitim süresinin optimal olarak belirlenmesi gereklidir.

Eğitim Yerinin Belirlenmesi: Eğitim tekniğinin ardından eğitim yerinin belirlenmesi, iş başında eğitimler için uygun koşulların ayarlanması gereklidir. İş dışı eğitim yöntemlerinin de sağlıklı uygulanabilmesi için eğitim merkezlerinin ayarlanması bu aşamada gerçekleştirilir.

Eğitim Bütçesinin Hazırlanması: Önceki tüm adımlar göz önünde bulundurularak (eğitimin süresi, yöntemi, niteliği vs.) gerçekleştirilen eğitim planlamasının en önemli aşamalarından biridir. Eğitim ihtiyaç analizleri ile belirlenen eğitim taleplerine göre oluşabilecek özel durumlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

Eğitim programı hazırlandıktan sonra eğitim programının hayata geçirilmesi, yani eğitimin uygulanması aşaması yer alır. Bu aşamada eğitim yöntemleri kullanılarak eğitim uygulaması yapılır.

Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemleri; iş başında eğitim, iş dışında eğitim, teknoloji temelli eğitim, uzaktan eğitim ve e- öğrenme olarak açıklanabilir.

İş başında eğitim

İş başında eğitim, iş görenin görevini yerine getirdiği sırada eğitime tabi tutulması anlamına gelmektedir. Bu eğitim yöntemi biçimsel esaslara dayanmamakta, çalışma koşullarının mevcudiyeti yeterli görülmektedir. İş başında eğitim, iş ortamında gerçekleşmesi açısından diğer yöntemlere göre avantajlı sayılmaktadır. İş başında eğitimin avantajlarından biri de, iş görenin aynı zamanda işini de yapıyor olmasıdır. Eğitim maliyeti yoktur. Bununla birlikte, dezavantaj olarak görülebilecek bazı durumlar da söz konusudur. Bunlardan ilki, eğitim sırasında meydana gelebilecek kazalar ya da aksaklıklar ve iş akışı ile birlikte eğitimin verilmesi nedeniyle eğitime katılan bütün çalışanlar için aynı verimliliğin sağlanamamasıdır.



İş başında eğitimin çoğunlukla biçimsel kriterleri ve maliyeti yoktur.

İş başında eğitim yöntemlerinden bazıları şunlardır;

Öz Yönetimli Öğrenim: Öğrenimin tüm yönleri için iş görenin sorumluluk almasını içermektedir. Eğitici olmadan eğitim iş görenler tarafından yürütülür. Eğitici eğitimi değerlendirir, soruları cevaplar. Öğrenim süreci de eğitilen tarafından belirlenir.

Çıraklık: Hem iş başında hem de sınıf içi yapılan eğitim yöntemidir. Bu yöntem 12-18 yaş aralığındaki çocukların eğitimi için kullanılır. Öğrencilerin öğrenirken ücret almaları sağlanır. Eğitim sonrasında, tam iş günü çalışma imkânı elde edilebilir.

Yönetici Gözetiminde Eğitim: Yöneticinin astını herkesten iyi tanıması, onu iyi yönlendirmesi ve performans artışını yönetebilmesini sağlayan eğitim yöntemidir. Örnek olarak yeni iş görenin ustabaşının gözetimine verilerek işi öğrenmesinin sağlaması gösterilebilir. Yöneticinin eğitim verirken işini aksatması durumu söz konusu olabilir.

Staj Yoluyla Eğitim: İş görenlerin örgütte, ileride görev alacakları alanlarla ilgili işleri öğrenmeleri, çalışma koşulları hakkında bilgi sahibi olmaları ve mesleki alanda sorumluluk alabilmeleri sağlanır. İş gören adaylarının eğitimi için bu yöntem tercih edilebilir.

Formen Aracılığı ile Eğitim: Teknik iş görenler için uygulanan bir eğitim yöntemidir. Kalifiye işçi, usta, ustabaşı, teknisyenler arasından ince ustalık ve hüner gerektiren işler için teknik ve pedagojik bilgiler verilir. Genellikle iş görenler bu eğitimden önce kurs ve seminerlere katılarak iş gören yetiştirme için gerekli teknikleri öğrenmiş olurlar.

İş Rotasyonu: Bu teknik, geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesinde kullanılabileceği gibi, iş görenlerin her birim fonksiyonunu, o birimin örgüt içindeki rolünü, prosedürünü vb. öğrenmelerini sağlar. İş rotasyonunun başarısı iş görenin kendi biriminde faklı işlerde çalıştırılmasıyla daha çok hissedilir. İşte aşırı uzmanlaşmayı engeller.

İş dışında eğitim

İş dışında eğitim, iş görenin günlük iş etkinliğinin bir parçası olmadan; iş stresinden ve telaştan uzak, öğrenmeye elverişli bir ortamda, düzgün eğitim talimatları ve planlanmış eğitim metotları ile yürütülür. İş dışında eğitim yöntemlerinin bazıları aşağıdaki gibidir:



Seminerler, belirli bir konu kapsamında mesleki ya da teknik bilgi geliştirme amaçlı kullanılan bir yöntemdir.

Konferans veya Tartışma: Örgüt tarafından planlanan resmi toplantılar şeklinde yürütülebilir. Bu eğitimin etkinliği, konferansa davet edilen kişinin yeteneklerine bağlıdır.

Seminerler: Özellikle orta ve üst kademe yöneticiler için işletme içinden ya da dışından çeşitli kurumlarca düzenlenen etkinliklerdir. Belirli bir konu kapsamında mesleki ya da teknik bilgi geliştirme amaçlı kullanılan bir yöntemdir.

Simülasyonlar: Gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden eğitim yöntemidir. İş ortamında bulunan aynı unsurların simülatörde olması gerekir. Bu yöntemle yapay ve risksiz bir ortamda eğitilenlerin olaya ilişkin tüm perspektifleri edinmeleri sağlanır. Yönetim ve kişiler arası iletişim becerilerinin de desteklenmesi hedeflenmektedir.

Duyarlılık Eğitimi: T Grup olarak adlandırılan bu eğitimlerde katılımcılara hem kendi davranışlarına, hem de karşılarındakilerin davranışlarına karşı, bir içgörü kazandırmak amaçlanmaktadır. İş görenlerin birbirlerinin his ve duygularını anlamaları hedeflenir. Demokratik ve katılımcı liderlik becerilerinin geliştirilmesi sağlanır.

Vaka Çalışması (Örnek Olay) Yöntemi: Bu yöntemde örgütsel bir sorun, yazılı olarak eğitim alan kişilere sunulur. Zor bir durumun üstesinden gelmek amacıyla, iş görenlerin yapılan eylemleri analiz edip eleştiri yaparak uygun davranışları belirlemesi ve başka neler yapılabileceğini önermesi istenir. Böylece yüksek zihinsel becerilerin geliştirilmesi ve risk alma isteklerinin artırılması hedeflenir.

İşletme Oyunları: Oyunlar öğrenmeyi teşvik etmektedir. İşletme oyunları genellikle yönetim becerilerinin artırılması için kullanılır. Katılımcılardan aktif olarak, iş dünyasının rekabetçi doğasının taklit edilmesi istenir. Oyun gerçekçiyse daha iyi sonuçlar alınır. Katılımcılar bu sayede içinde bulundukları durumu daha iyi anlayabilir, problem çözme becerilerini geliştirebilir.

Rol Oynama: Bu eğitimde amaç, gerçekçi bir durum oluşturularak eğitime katılanların kendilerini bu durumda spesifik bir rolü üstlenen bir birey olarak düşünmelerini sağlamaktır. Eğitilenler kendilerine verilen karakterler gibi davranırlar. Eğitim öncesinde, amaçların açıklanması önemlidir. Oyun sırasında katılımcıların motive edilmesi, zaman, olayın yoğunluk derecesi ve grubun odak noktasının izlenmesi gereklidir.

Davranış Modelleme: Eğitilenlere tekrar edilecek davranışları gösteren bir model sunan ve kilit davranışları uygulama imkânı veren bir eğitimdir. Fiili bilgilerden çok, beceri ve davranışları öğrenmek için uygundur. Kişiler arası ve bilgisayar becerilerinin gelişimi için kullanılabilir. Modellenen davranış, eğitilenin başarı sergilemesi gereken çalışma ortamındaki fiili olaylara dayanır.



Macera Öğrenimi; öz farkındalık, problem çözme, çatışma yönetimi ve risk alma gibi becerilerin geliştirilmesini sağlar.

Grup Kurma Yöntemleri: Eğitilenlerin fikir ve tecrübelerini paylaşması, grup kimliği oluşturması, kişiler arası ilişkilerin dinamiklerini anlaması, kendinin ve çalışma arkadaşlarının güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmesini içeren eğitim yöntemidir. Grup kurma yöntemleri; macera öğrenimi, takım eğitimi ve eylem öğrenimini kapsar. *Macera öğrenimi;* öz farkındalık, problem çözme, çatışma yönetimi ve risk alma gibi grup verimliliğiyle ilgili becerilerin geliştirilmesini sağlar. *Takım eğitimi,* takım üyelerinin beklenmeyen durumlarda çalışmalarına izin veren zihinsel modelleme ve hafıza geliştirmelerini sağlayan bir yöntemdir. *Eylem öğreniminde ise* takımlara veya çalışma gruplarına gerçek bir sorun verilerek çözmeleri istenmekte ve bir eylem planı hazırlamaları beklenmektedir. Bu yöntem önemli sorunları çözmek, lider yetiştirmek, yüksek performanslı ekipleri hızlı bir şekilde kurmak ve örgütsel kültürü geliştirmek amacıyla kullanılır.

Teknoloji temelli eğitim

Günümüzde bilgisayar ve internet kullanımının artması, eğitim programlarının nitelik ve nicelik açısından değişmesine ve bu artışa uygun özellikler kazanmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler eğitim için bazı farklı araçların kullanımını mümkün kılmıştır. Teknoloji temelli yani multimedya eğitim, işitsel ve görsel eğitim yöntemlerinin bilgisayar tabanı ile birleştirilmesini esas alır. Bilgisayar tabanlı öğrenme**,** cd-rom, DVD, lazer diskler**,** e-interaktif video**,** internet – web tabanlı eğitim**,** e-öğrenme – öğrenme portallar**,** video**,** sanal gerçeklik simülasyonlar bu eğitim yöntemleri arasında yer alır. Katılanları öğrenmeye motive etmesi, anında geribildirim ve rehberlik sağlaması, iş görenlerin seviyelerini test etmesi ve öğrenenlerin kendi tempolarında öğrenmelerini mümkün kılması bu eğitim yöntemlerinin yararları arasında sayılabilir.

Uzaktan Eğitim

Gelişen bilgi ve bilişim teknolojileri, eğitimin teknolojiyle bütünleşmesine ve eğitim koşullarının mekân sınırlarından sıyrılmasına neden olmuştur. Bireysel teknolojik imkânlara erişimin artması ve bilişim teknolojilerinin gelişmesi buna sebep olarak gösterilebilir. Sonuçta, teknolojik değişim ve gelişimler eğitimin yapısını, biçimini etkilemektedir. Özellikle küresel iletişimin yaygınlaşması ve kolaylaşması ile öne çıkan "küresel eğitim uygulamaları" ile bireyler mekân ve sınır tanımaksızın benzer imkânlarla eğitim alma şansını yakalamaktadır [9].

Uzaktan eğitim, ilk olarak 1728 yılında posta ile yapılmıştır. Bugün teknolojik unsurların eğitim alanında kullanımının artması ile telekonferans, internet uygulamaları gibi yöntemlerle içeriği daha zengin bir şekilde kullanılmaktadır [9]. Uzaktan eğitim birçok açıdan eğitim sistemine fayda sağlamaktadır. Öncelikle eğitim kurumlarının fiziki yapı, araç, gereç, sınıf mevcudu gibi alt yapı sorunlarını ortadan kaldırmaktadır. [10]. Örgün eğitim dışında, kayıttan ya da belirli kaynaklar dâhilinde zaman sınırı da olmaksızın eğitim materyaline ulaşmak mümkündür. Özellikle yaşam boyu öğrenim çerçevesinde sürekli eğitim talep eden çalışanlar için uzaktan eğitim faydalı olabilmektedir.

E- Öğrenme

E-öğrenme farklı mekânlarda bulunan öğrenci, öğretmen ve öğretim materyallerinin, iletişim teknolojileri kullanılarak bir araya getirildiği kuramsal bir eğitim faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bir çeşit uzaktan eğitim yöntemi olarak nitelendirilen e-öğrenmede eş zamanlılık ya da ayrı zamanlı olarak iletişim kurulması mümkün olabilmektedir. Sanal birlikteliğin internet aracılığı ile sağlanması e-öğrenmenin gerçekleştirilmesi için yeterli koşulu oluşturur [11].

Eğitimin Değerlendirilmesi

Planlanan eğitim sonucunda, verilen eğitimin değerlendirilmesi, eğitim öncesinde hedeflenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülmesi gereklidir. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim ihtiyaçların karşılanma durumunun gözden geçirilmesi ve öğrenme etkinliklerinin daha etkin bir şekilde yapılması için nelere ihtiyaç duyulduğunu belirlemeyi amaçlar.

Değerlendirmeye, eğitim ve geliştirme sürecinin en temelinden başlanmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve eğitimin etki oluşturması düşünülen alanlarda yapılması; gereken kaynağın ve programın etkili olduğunu kanıtlayacak, program öncesi durumu eğitimin çıktıları ile karşılaştırmaya yardımcı olacak ve eğitimin değerlendirilme odağını oluşturacaktır.

Eğitimin çıktı ölçütlerinin eğitimin amaçlarını karşılaması durumu, eğitim aktarımı analizine bağlı olarak yapılır. Çıktıların belirlenmesinden sonra değerlendirme stratejisi oluşturulur. Bu strateji belirlenirken; uzmanlık, bilgiye ne kadar ihtiyaç duyulduğu, değişim potansiyeli ve örgütsel kültür gibi etkenler göz önünde bulundurulmalıdır.



Değerlendirmeye, eğitim ve geliştirme sürecinin en temelinden başlanmalıdır.

Değerlendirmenin planlanması için eğitim programı önceden incelenmelidir. Değerlendirme planlanması yapılması, eğitim çıktılarının da bu tasarıma göre elde edilmesini ve toplanmasını gerektirir. Değerlendirme sonuçları işletmelerin tüm kesimleriyle; eğitime katılan ve katılmayan çalışanlar, yöneticiler, paydaşlar ve eğitmenlerle paylaşılmalıdır. Bu paylaşma faydalı sonuçlar elde edilen eğitimlerin desteklenmesine yardımcı olacaktır.

Eğitim programını değerlendirmek için, öncelikle program etkinliğinin nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesi gerekir. Eğitim sonucunda ulaşılan öğrenme düzeyini ölçmek için yapılan ilk önemli çalışma, Donald Kirkpatrick'in "4 aşamalı değerlendirme kriterleri çerçevesi" dir. Tablo 6.1'de bu çerçeve gösterilmiştir.

Tablo 6. 1- Kirkpatrick'in 4 Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Kirkpatrick'in 4 kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi		
Düzey	**Kriterler**	**Odak**
1	Tepki	Eğitilenlerin memnuniyeti
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları

Kaynak: Raymond A. Noe, İnsan Kaynaklarının Eğitim & Geliştirilmesi, Çev.: Canan Çetin, İstanbul. Beta Yayınları, 2009, s.309.

Değerlendirme Kriterleri Çerçevesinin birinci aşamasında, eğitime katılanların eğitime ilişkin ilk tepkileri değerlendirilir ve memnuniyet düzeyleri belirlenir. Bu aşamada öğrenilmek istenilen husus, hedef kitlenin eğitime verdiği tepkidir.

İkinci aşama olan öğrenmenin değerlendirilmesi aşamasında, belirlenmiş öğrenme amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığı analiz edilir. Eğitim öncesi ve sonrası yapılan testlerle hangi davranış ve tutumların arzu edilen şekilde değişip geliştiği belirlenir. Bu iki aşama eğitime katılanlar iş başına dönmeden önce gerçekleştirilir.

Davranışın değerlendirilmesi aşaması olan 3. düzey değerlendirmede, eğitimin katılımcıların tutum ve davranışlarında ne gibi farklılıklar yarattığı belirlenir.

Sonuçların incelenmesi, değerlendirmenin son aşamasıdır. Bu aşama eğitimin maliyetine karşın eğitimden ne ölçüde fayda sağlandığının ölçülmesini sağlar. Burada amaç, eğitim ve geliştirme programının katma değerinin, yani örgüt performansına önceki dönemlere göre nasıl bir katkı sağlandığının belirlenmesidir.

Eğitim değerleme yöntemlerinden bazıları şunlardır:

Test-Tekrar Test Yöntemi (Ön Test-Son Test): Eğitimin alınacağı konuda katılımcılara eğitim öncesi bir test yapılır. Bu test katılımcıların konuya ilişkin seviyelerinin belirlenmesine yöneliktir. Eğitimin ardından bu test katılımcılara tekrar uygulanır. Bu şekilde katılımcıların eğitim öncesi ve sonrası seviyelerinin karşılaştırılması hedeflenir.

Önceki– Sonraki Performans Karşılaştırılması: Bu yöntemde, eğitime katılanların test-tekrar test yönteminin uygulamadaki karşılığını gösteren eğitim öncesi ve eğitim sonrası performans düzeylerinin karşılaştırılması esas alınır. Bunun için işletmenin performans değerlendirme yöntemlerinin de etkin, geçerli ve güvenilir olması gereklidir.



Zaman Serilerinde eğitim sonuçlarının periyodik süreçlerle ölçülmesi hedeflenir.

Deney-Kontrol Grubu Yöntemi: Deney-Kontrol Grubu yönteminde, eğitime katılanlarla eğitime katılmayan bir grup çalışanın iş performans, tutum ve davranışları analiz edilerek eğitim programının neler sağladığı gözlemlenmektedir.

Zaman Serileri: Eğitim sonuçlarının periyodik süreçlerle ölçülmesi, test-tekrar test yöntemi kullanılarak karşılaştırmalar yapılması hedeflenir.

Solomon Dört Grup Yöntemi: Ön test- son test karşılaştırma grubu ve deney-kontrol grubu yöntemlerini birleştiren bir yöntemdir.



Bireysel Etkinlik

- Çevrenizde iş ortamında mesleki eğitim alan kişilerle konuşup, iş başında veya iş dışında aldıkları eğitimlerin kendilerine katkılarını ve sonuçlarını araştırınız.

Örnek

- **İŞKUR İŞ BAŞINDA EĞİTİM PROGRAMLARI**
- **"İş Tecrübesi Kazanmanızı Sağlıyoruz"**
- Kuruma kayıtlı işsizlerin mesleki deneyim edinmeleri ve teorik eğitimini aldıkları mesleklerde uygulamayı görmeleri, çalışma ortamına uyum sağlamaları amacıyla düzenlenen programlardır.
- İşsizlerin mesleki yeterliliklerini geliştirebilecekleri ve tecrübe edinecekleri bir programdır.Programa katılmak isteyenler iş başında eğitim alacağıı işyerini kendileri bulabilecekleri gibi, Kurumumuzdan da kendilerine işyeri bulunmasını talep edebilirler. Ayrıca işverenler de istedikleri vasıftaki katılımcı adayını kendileri bulabilecekleri gibi, kendilerine katılımcı adayı bulunmasını İŞKUR'dan da talep edebilirler.
- **İŞ BAŞINDA EĞİTİM PROGRAMLARININ SÜRESİ**
- İş Başında Eğitim Programı; bilişim ve imalat sektörlerindeki işyeri ve mesleklerde en fazla 6 ay, diğer sektörlerde ise en fazla 3 ay olarak uygulanmaktadır.
- Siber güvenlik, bulut bilişim, oyun geliştirme uzmanı ve kodlama gibi çağımızın ve geleceğin meslekleri olarak görülen alanlarda düzenlenecek olan iş başında eğitim programlarına katılan 18-29 yaş arası gençler için, eğitim programlarının süresi en fazla 9 aydır.
- Programlar günde en az 5, en fazla 8 saat olmak üzere ve haftada 6 günü aşmamak kaydıyla haftalık 45 saati geçmeyecek şekilde planlanabilir.
- **İŞ BAŞINDA EĞİTİM PROGRAMLARINDAN YARARLANMA ŞARTLARI**
- Kuruma kayıtlı işsiz olmak,
- 15 yaşını tamamlamış olmak,
- İşverenin birinci veya ikinci dereceden kan hısmı veya eşi olmamak,
- Emekli olmamak,
- Programın başlama tarihinden önceki üç aylık dönemde programa başvuru yapan işverenin çalışanı olmamak,
- Program başlangıcından önceki son 1 ayda uzun vadeli sigorta kollarına ait primi yatırılmamış olması,
- İş ve meslek danışmanlığı hizmetlerinden faydalanmış olmak,
- Yukarıdaki şartları sağlayan ve programa devam etmelerine engel durumları bulunmayan öğrenciler de programlara katılabilirler.
- Ayrıca tarımsal faaliyette bulunanlar ile isteğe bağlı sigortalı sayılanlar, sosyal yardım, engelli maaşı ile dul ve yetim aylığı alanlar da iş başında eğitim programından yararlanabilirler.



Özet

- Eğitim, istenilen davranışları geliştirme sürecidir. İş yerinde istenilir davranışlar, işletme amaçlarına en kısa ve en emin bir şekilde ulaştıracak davranışlardır. Yani eğitim; etkin, verimli, yetkin, özgün ve yaratıcı davranışlar serisi geliştirmek ve bu davranışları koruyup geliştirecek bir örgüt iklimi oluşturmaktır.
- İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği; irade ve mantık yetilerine sahip olarak kendini geliştirmesi ve çevresini etkileyebilmesidir. Bireylerin hayatlarını idame ettirebilmelerine, içinde yer aldıkları kültüre, topluma ve çeşitli koşullara uyum sağlayabilmelerine ve bu şekilde toplumda bir yer edinebilmelerine yardımcı olan en önemli araç eğitimdir.
- Türk Dil Kurumu eğitimi; "Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine, okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye" olarak tanımlamaktadır.
- Geliştirme, eğitime göre daha uzun vadeli, mevcut sistemi değiştirip dönüştürmeye yönelik, eğitim süreci dışında da tüm potansiyelin değerlendirilmesini sağlayan bir süreçtir. Geliştirme, eğitimin yaşam boyu sürdürülmesini ifade eder.
- Başarılı bir oryantasyon eğitimi sürecinde, yeni işgörenin ihtiyaç duyabileceği tüm bilgilerin yer aldığı bir eğitim programı sağlanmalıdır. Oryantasyon eğitimi temel ve mesleki oryantasyon olmak üzere ikiye ayrılabilir
- Oryantasyon eğitimlerinin amacı; yeni işe başlayan işgörenlerin işe ve çalışma ortamına uyum sağlamalarını sağlamak olduğu kadar, işgörenlerin aktarılan bilgileri ve uygulamaları öğrenip öğnemdiğinin denetlenmesi, hataların düzeltilmesi, mevcut düzenin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu şekilde örgütsel kültür yaygınlaştırılır, kurumsal hafıza korunur.
- İşletmenin büyüklüğü oryantasyon eğitiminin içeriğinin belirlenmesinde kilit önem taşımaktadır. Tıpkı insan kaynakları biriminin işletme hacmi-büyüklüğüne göre işlevlerinde ve görev alanında çeşitlilik göstermesi gibi, küçük ölçekli işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri de daha dar kapsamda uygulanabilmektedir.
- Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin sistematik ve ilkeli bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir. Bu süreçte, eğitimin planlanması, eğitim harcamaları için bütçe oluşturulması, eğitimcilerin seçimi, eğitimin uygulanması ve eğitim sonrasında ölçme ve değerlendirme aşamaları yer almaktadır. Eğitim ihtiyaçları analizi 3 şekilde yapılabilir: Organizasyonel analiz, kişi analizi, görev analizi.
- İş başında eğitim, işgörenin görevini yerine getirdiği sırada eğitime tabi tutulması anlamına gelmektedir. Öz Yönetimli Öğrenim, Çıraklık, Yönetici Gözetiminde Eğitim, Staj yöntemi, İş Rotasyonu başlıca iş başında eğitim yöntemleri arasında sayılabilir.
- İş dışında eğitim, işgörenin günlük iş etkinliğinin bir parçası olmadan; iş stresinden, telaştan uzak, öğrenmeye elverişli bir ortamda, düzgün eğitim talimatları ve planlanmış eğitim metotları ile yürütülür. Konferans veya Tartışma, Seminerler, Simülasyonlar, Vaka Çalışması (Örnek Olay) Yöntemi, Rol Oynama, Grup Kurma iş dışında eğitim yöntemlerindendir.
- Eğitim sonucunda, verilen eğitimin değerlendirilmesi, eğitim öncesinde belirtilen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülmesi gereklidir. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim ihtiyaçların karşılanma durumunun gözden geçirilmesi ve öğrenme etkinliklerinin daha etkin bir şekilde yapılması için nelere ihtiyaç duyulduğunu belirlemeyi amaçlar.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Bireyin davranışlarını değiştirme sürecini tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Eğitim
   b) Tolerans
   c) Gelişim
   d) Öğretim
   e) Tecrübe

2. Gerçek yaşamda yer alan bir durumu temsil eden ve bu yöntemle yapay ve risksiz bir ortamda eğitilenlerin olaya ilişkin tüm perspektifleri edinmeleri sağlanır eğitim yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Vaka çalışması
   b) Davranış modelleme
   c) Grup kurma yöntemleri
   d) Simulasyonlar
   e) Konferans veya tartışma

3. Aşağıdakilerden hangisi iş başında eğitim yöntemlerinden biridir?
   a) Seminerler
   b) Simulasyonlar
   c) Duyarlılık eğitimi
   d) Staj yoluyla eğitim
   e) İşletme oyunları

4. Yönlendirme, uyumlandırma, eğitme anlamına gelen; işe yeni başlayan iş görenleri işe alıştırma süreci olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Oryantasyon
   b) Tolerasyon
   c) Asimilasyon
   d) Manipülasyon
   e) Adaptasyon

5. Aşağıdakilerden hangisi, işletmelerin başarılı oryantasyon programlarına sahip olabilmeleri için yapmaları gerekenlerden biri değildir?
   a) Oryantasyon eğitimi devam eden bir süreç olarak değerlendirilmeli
   b) Çalışanın ne ölçüde yeni bilgileri öğrendiğini ölçülmeli
   c) Oryantasyon süreci işe alma sürecinin devamı olarak düşünülmeli
   d) Oryantasyon eğitimi sadece başarılı personele uygulanmalı
   e) Oryantasyon sonunda katılımcılara başarı belgesi verilmeli

I. Eğitim programlarının geliştirilmesi
II. Eğitimin değerlendirilmesi
III. Eğitim ihtiyacını belirleme
IV. Eğitim yöntemlerinin belirlenmesi

6. Eğitim ve geliştirme süreci aşağıdakilerin hangisinde doğru sırayla verilmiştir?
a) I-II-IV-III
b) III-I-IV-II
c) III-II-I-IV
d) I-II-III-IV
e) IV-II-III-I

7. Aşağıdakilerden hangisi eğitimin işletmenin stratejilerine uygunluğu, eğitime ayrılan kaynağın durumu ve eğitim için üst yönetimin desteğinin belirlenmesini içeren eğitim analizidir?
a) Görev analizi
b) Kişi analizi
c) İş analizi
d) Yol analizi
e) Organizasyonel analiz

8. 12-18 yaş aralığı çocukların eğitimi için kullanılan, hem iş başında hem sınıf içi yapılan iş-çalışma eğitim metodu aşağıdakilerden hangisidir?
a) Çıraklık
b) Öz yönetimli öğretim
c) Staj
d) İş rotasyonu
e) Formen aracılığıyla eğitim

9. Aşağıdaki eğitim yöntemlerinden hangisi katılımcıların hem kendi davranışlarına, hem de karşılarındakilerin davranışlarına karşı bir içgörü kazandırmayı amaçlamaktadır?
a) İşletme oyunları
b) Duyarlılık eğitimi
c) Simülasyon
d) Tartışma
e) Seminer

10. Aşağıdakilerden hangisi Kirkpatrick' in eğitim değerlendirme kriterlerinden biri değildir?
a) Davranış
b) Tepki
c) Sonuç
d) Neden
e) Öğrenme

Cevap Anahtarı

1.a, 2.d, 3.d, 4.a, 5.d, 6.b, 7.e, 8.a, 9.b, 10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Acuner, Taner. (2001). İnsan kaynakların yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve hizmet sektöründe bir saha araştırması . *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, cilt–15,sayı 3–4.

[2] Çetin, C., Özcan Dinç, E. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Beta Yayınevi.

[3] Açıkalın, Aytaç. (1994). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının (personel) yönetimi*. Ankara: PEGEM Yayını No: 7.

[4] Yüksel, Ö. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara, Gazi Kitapevi, s.8.

[5] Luthans, F., Youssef, C.M., Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge.* Oxford University Press, Oxford.

[6] Sabuncuoğlu, Z. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi (uygulamalı)*. Üçüncü bası. Bursa.

[7] Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Personel yönetimi*, Ekin Yayınevi, Bursa.

[8] Page, L.F., Donohue, R. (2004). Positive psychological capital: a preliminary exploration of the construct. *Department of Management Working Paper,* 51(04), Monash University.

[9] İşman, A . (2008). *Uzaktan eğitim*. Pegem Akademi Yayınları, s.3.

[10] Umut, A. L., Madran, R. O. (2004). Web Tabanlı Uzaktan eğitim sistemleri: Sahip olması gereken özellikler ve standartlar. *Bilgi Dünyası*. 5(2), 259-271.

[11] Gökdaş, İ., & Kayri, M. (2005). E-öğrenme ve Türkiye açısından sorunlar, çözüm önerileri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2).

[12] Raymond A.N. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*, (Çeviren: Canan Çetin), Beta Yayınları, İstanbul. Aralık, s .331.

KARİYER GELİŞTİRME



İÇİNDEKİLER

- Kariyer Kavramı ve Kariyer Evreleri
- Kariyer Yönetimi Kavramı ve İlişkili Olduğu Diğer Kavramlar
- Kariyer Yönetimi ve Planlaması
- Kariyer Geliştirme
- Kariyer Yönetimi ve Gelişimindeki Engeller



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Kariyeri tanımlayabilecek ve kariyer gelişiminin kaynaklarını keşfedebilecek,
  - Örgütsel ve bireysel kariyer Yönetiminin farklılıklarını anlayabilecek,
  - Kariyer yönetimi aşamalarını açıklayabilecek,
  - Kariyer gelişimi ile ilgili etkin davranış türleri hakkında öngörülerde bulunabilecek,
  - Kariyer gelişiminde yöneticilerin rolü ile bireysel sorumluluğun önemini açıklayabilecek,
  - Kariyer yönetimi ve gelişimindeki engelleri tanımlayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

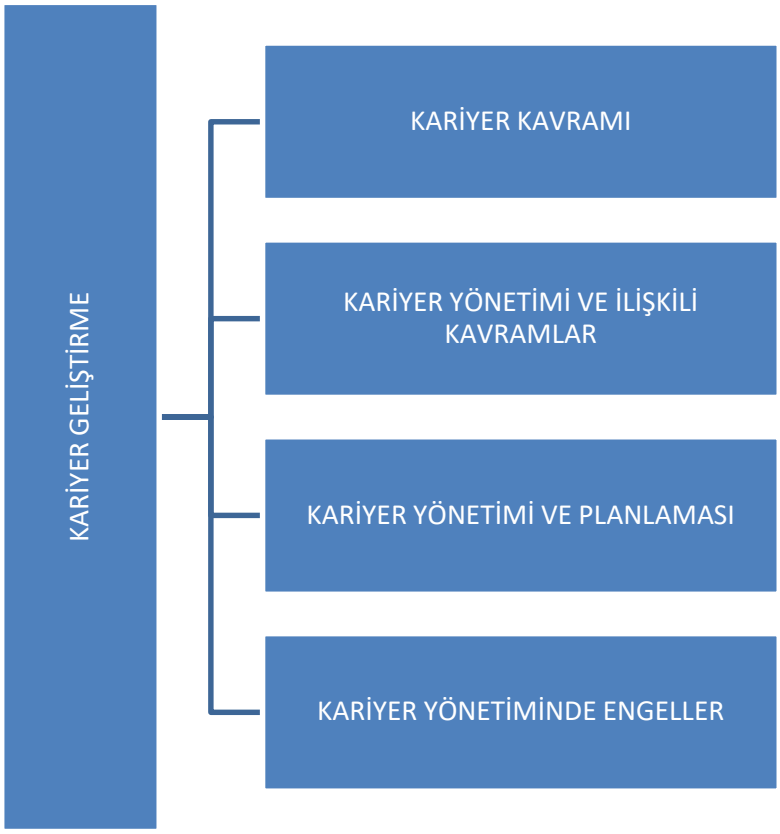
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

ÜNİTE

7

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


KARİYER GELİŞTİRME
KARİYER KAVRAMI
KARİYER YÖNETİMİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR
KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI
KARİYER YÖNETİMİNDE ENGELLER

GİRİŞ

Günümüzde örgütler, baş döndürücü hızdaki değişimlere uyum sağlayabilmek ve şiddetli rekabetle baş edebilmek için insan kaynaklarının yönetimine giderek artan bir şekilde önem vermek zorunda kalmışlardır. Doğru insan, doğru yer, doğru zaman ve doğru iş kombinasyonu, çalışanın o işten beklenen verime ulaşması açısından çok önemlidir. Değişken bir ortamda, isteklerini kaybetmeden, hedeflerine doğru zamanda ulaşacak *kişiler bulmak, seçmek, işe yerleştirmek ve onları sürekli geliştirebilmek için;* işletmeler planlı ve sistematik bir *kariyer geliştirme* uygulamasına ihtiyaç duymaktadır.



Kariyer geliştirme; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerini hedefleyen örgütsel bir süreçtir.

Bireyin işteki yaşamının tamamında ve hatta iş dışındaki ilişkilerinde de etkili olan kariyer yönetimi; çalışanların, niteliklerini analiz etmelerine yardımcı olan ve onların kariyer geliştirme planlarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. Kariyer geliştirmenin amacı, bireysel yeteneklerin örgüt amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesidir.

Kariyer geliştirme; çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirmelerini hedefleyen örgütsel bir süreçtir. Bu sürecin hedeflendiği şekilde yürütülmesi, hem bireysel hem de örgütsel başarının artırılmasını mümkün kılabilecektir. Bu ünitede, iş yaşamında önemi yadsınamaz olan kariyer kavramının, örgüt ve birey açısından faydaları, planlaması ve geliştirilmesi açıklanmaya çalışılmıştır.

Ünitede öncelikle kariyer kavramının tanımı, önemi, gelişimi, kariyer ile ilgili kavramlar ve kariyer evreleri ele alınmış olup, kariyer yönetimi, kariyer yolu, kariyer patikası, kariyer geliştirme gibi kavramlara yer verilmiştir. Sonrasında kariyer yönetiminin özünü oluşturan bireysel ve örgütsel kariyer planlama kavramları ve kariyer planları ile örgütsel kariyer planları arasındaki uyumun sağlanmasında rol oynayan kariyer kalıpları izah edilmiştir. Son olarak, çalışanların iş hayatında karşılaşabilecekleri kariyer sorunlarına değinilmiştir.

KARİYER KAVRAMI VE KARİYER EVRELERİ



Kariyer, seçilen bir meslek yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve prestij elde etmeyi ifade eder.

Kariyer kavramı en yaygın kullanılan tanımı ile, tercih edilen bir meslek yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda gelir elde etmek, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve prestij kazanmaktır. Tarihsel bir boyuttan bakıldığında, işverenin sağlamakla yükümlü olduğu iş güvenliğine karşın, çalışanın örgüte olan bağlılığı söz konusudur. Bu anlamda kariyer, hiyerarşik olarak örgütte pozisyon değiştirmek olarak anlaşılmaktadır. Ancak; işletmelerdeki, üretim ilişkileri ve değişimin ortaya çıkarmış olduğu birçok faktör, kariyer hakkında yeni bir anlayışın oluşmasında etkili olmuştur. Bu yeni anlayışa çok yönlü kariyer adı verilmektedir. Çok yönlü kariyer ile geleneksel kariyer anlayışı arasındaki fark Tablo 1'de gösterilmiştir.

Çok yönlü kariyer anlayışında geleneksel kariyer anlayışının aksine terfilerin yönü yataydır. Bireyler, rekabet alanını ve bağlantılarını genişletmelidir. Çok yönlü kariyerde amaç, bireyi kariyer başarısına ulaştırmak ve karşılığında psikolojik

tatmin elde etmektir. Geleneksel kariyer anlayışında ise amaç ilerleme sağlamak ve karşılığında toplumsal statü (terfi, maaş artışı vb.) elde etmektir.

Tablo 7.1. Geleneksel Kariyer İle Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	**Çok Yönlü Kariyer**
Hedef	Terfi, Zam	Psikolojik Tatmin
Psikolojik Akid	İş güvencesi	Fonksiyonel esneklik
Terfi	Dikey	Yatay
Kariyer yönetimi	Şirket	Personel
Model	Doğrusal, uzman	Sarmal, geçici
Uzmanlık	Bilmek	Öğrenmek
Gelişme	Formel eğitim	İlişkiler, tecrübelerine

Kaynak; Raymond A.NOE; İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**,** (Çeviren. Canan Çetin), Beta Yayınevi, İstanbul, Aralık, 1999, s.331.

Bireylerin doğumdan ölüme kadar izlediği yaşam döngüsü, kariyer evreleri ile paralellik göstermektedir. Bu anlamda kariyerin şekillenmesi, karar verilmesi ve geliştirilmesinde bireyin; fizyolojik özellikleri, sosyal çevresi, cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi birçok özelliği önemli birer etkendir. Bireyin kariyer sürecinde geçirdiği aşamalar; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma aşaması olarak bölümlere ayrılabilir.



Bireylerin doğumdan ölüme kadar izlediği yaşam döngüsü, kariyer evreleri ile paralellik göstermektedir.

Keşfetme-Arama (0–25 yaş): Kariyer sürecinin ilk aşaması arama ve keşfetmedir. Bireyin kendini tanımaya başladığı bu aşama; davranışların geliştirilmesi, yetenek ve ilgi düzeylerinin belirlenmesi ve zayıf yönlerin keşfedilmesi ile ilişkilidir.

Kurma (26–35 yaş): Bu aşama, ilk iş arama ve bulma, yerleşme, kazanma, işi öğrenme ve iş gücü piyasası kurumlarına kabul edilme süreçlerini kapsar.

Kariyer ortası (36–50 yaş): Bu aşamada bireyden harekete geçmesi beklenmektedir. Çünkü birey artık işini öğrenmiştir ve öğrendiklerini uygulamaya başlamıştır. Birey bu dönemde, başarı, saygınlık ve bağımsızlık kazanma gibi ihtiyaçları için çalışmaktadır. Sorumluluk alma isteği yüksektir. Ayrıca bu evre, iş dışı ilgi alanlarının veya ikinci kariyer arayışlarının geliştirildiği dönemdir.

Kariyer sonu (50–65 yaş): Kariyerin en uzun safhasıdır. Birey, yapmakta olduğu işe yönelik kariyer gelişim evresinin sonuna gelmiştir.



Kariyer yönetimi, bir kişinin iş yaşantısındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışlarının gelişimi olarak tanımlanmaktadır.

Azalma (emeklilik): Emeklilik ile birlikte bireyin gücü, iş sorumlulukları ve kariyer gelişimi azalır. Ancak bazı kişiler bu aşamada kendisine yeni kariyer yolları belirleyebilmektedir [2].

KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER KAVRAMLAR

Kariyer yönetimi; "bireylerin meslek hayatlarını planlama işi" [3], "çalışanların yeteneklerinin analiz edilmesi, onların yönlendirilmesi ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması işlevi" olarak tanımlanmaktadır [4]. Aslında

"Çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmaya çalışan işletmelerin, bireylerin kariyeri ile bizzat ilgilenmeye zorlandığı, yöneltme işlevinin ağırlıklı olduğu bir alan" olarak da ifade edilmektedir [5].



Kariyer kalıbı, bireylerin çalışma yaşamı boyunca iş ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eder.

Genel olarak *kariyer yönetimi,* hem bireyin kendi yaşamı boyunca sürdüreceği kariyerine ilişkin plan, program ve uygulama faaliyetlerinin bütünü, hem de örgütün varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz üretim faktörlerinden, insan kaynağının kariyer gelişimi için, örgüt içinde ve dışında yürüttüğü plan, program ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.

Günümüzde yöneticiler çalışanların sayıları yanında nitelikleri ile de ilgilenmeye başlamışlardır. Nitelikli bireylerin önemli iş pozisyonları için yönetim tarafından desteklenmesi, kariyer yönetimi yaklaşımına verilen önemi artırmıştır. Değişen şartlara uyum sağlama çabasında, örgütlerin hayatta kalması ve başarılı olmasında önemli bir rol oynayan beşerî sermayeyi geliştirmede, kariyer yönetimi uygulamalarının katkısı çok büyüktür.

Kariyer ve yönetimi ile ilgili birçok kavram vardır. Bu kavramların başında kariyer yolu gelmektedir. Kariyer yolu, çalışanların kariyerini geliştirmek için nasıl hareket edeceklerini, hangi eylemleri gerçekleştireceklerini ifade eden bir kavramdır [2]. Kariyerle ilişkili kavramlardan *kariyer patikası* ise, kişinin kendi kariyerine ulaşmak için kat etmek zorunda olduğu yoldur. Bu yolda yürürken eğitimler, sertifika programları, dil ve teknoloji konusunda çağı yakalama çabaları gibi argümanlar kullanılması gerekir.

Kariyerle ilgili diğer önemli bir kavram da kariyer kalıplarıdır. *Kariyer kalıpları* bireyin iş ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Bireylerin hepsi aynı beceri, ilgi alanı ve beklentiye sahip olmadıklarından, davranışları ve dolayısıyla kariyer kalıpları da değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle kariyer kalıpları; kararlı, doğrusal, spiral ve geçiş tipi kariyer kalıpları şeklinde dörde ayrılabilir.

Kararlı kariyer kalıbı; daha iyi bir mesleki ve sosyal yaşantı için sahip olunması gereken eğitimi alan birey iş hayatına atılır, bir kariyer elde eder ve bu kariyeri devam ettirmeye çalışır. Bu tip insanların başarıları artış gösterir. Onlar psikolojik olarak doyuma ulaşmış ve işlerinde uzmanlaşmışlardır.

Doğrusal kariyer kalıbı; Bu kariyere sahip olan bireyin örgüt içerisinde elde ettiği mevki, bir önceki işine göre daha yüksek seviyededir. Kişiler üyesi oldukları örgüt içerisinde kalarak veya başka bir örgütün elemanı olarak yükselişlerini devamlı olarak sürdürürler.



Esnek yeteneklere sahip olan birey spiral kariyer kalıbına uygundur.

Spiral kariyer kalıbı; Çalışma hayatında var olan ve birbirinden önemsenmeyecek derecede farklı olan işlerle ilgilenebilen, bu tür işleri başarabilecek yeteneklere sahip olan bireylerin spiral kariyer kalıbına sahip oldukları söylenebilir.

Geçiş tipi kariyer kalıbı; Bilindiği gibi çalışma hayatında bireylerin yetenekleri, kişisel özellikleri, eğitim seviyeleri birbirlerinden oldukça farklıdır. Bazıları vardır ki bir işte devamlı olarak çalışamazlar, eğitimleri zayıftır, daima farklı

alanlarda faaliyet gösteren işlerde çalışırlar. Geçiş tipi kariyer kalıbına uyan bireylerin terfi ve transfer gibi haklardan faydalanma ihtimali oldukça düşüktür.

KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

Temelde kişisel bir süreç olan *kariyer planlaması,* bireyin yaşamı boyunca yer alacağı meslekle ilgili görevlerin ve ulaşılacak hedeflerin planlanmasıdır [6]. Kariyer planlama, kariyer kavramına bireysel bakış açısını yansıtır. Ancak bireyin kariyer planları ve ilgili olduğu işler, örgütsel kariyer yönetimi ile örtüşmek zorundadır.

Bireysel Kariyer Yönetimi ve Planlaması

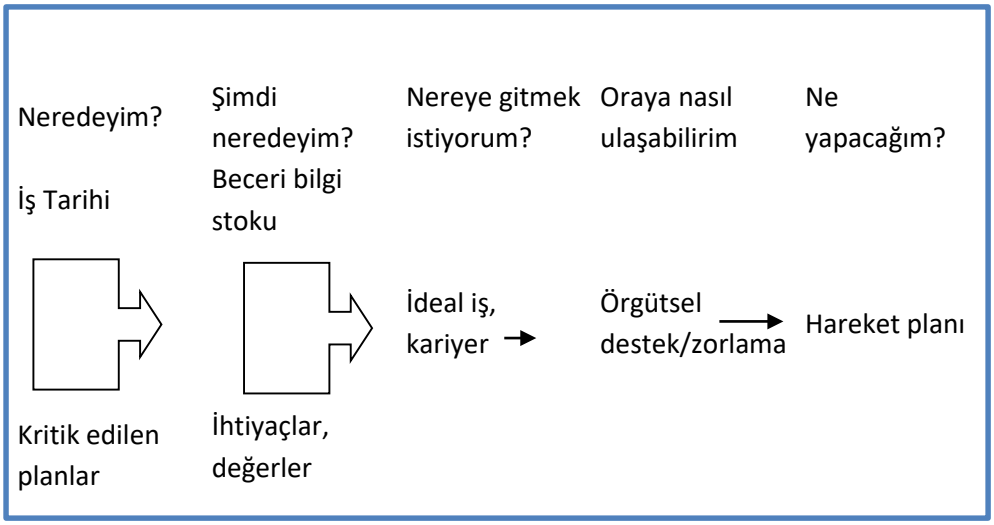
Bireysel kariyer yönetimi ve planlaması, bir noktada kişinin kendisini yönetmesidir ve bu nedenle bireyin kendini tanımasıyla başlar. Bu kendi kendini tanıma sürecinde kişi, arzularını, isteklerini, zayıf yönlerini, değer ve tutumlarını ve kişisel hedeflerini belirlemeye çalışır. İş yerinde kendi ilgi, yetenek ve istekleriyle, örgütteki kariyer fırsatları arasındaki uyumu araştırır.

Bireysel kariyer planlama bireyin; yeteneklerini ve ilgi duyduğu alanları belirlemesi, kariyer fırsatlarını inceleyip takip etmesi, kariyer amaçlarını netleştirmesi ve geliştirmesi için uygun faaliyetler planlaması aşamalarını içerir [7]. Başka bir ifadeyle bireysel kariyer planlama; kendini tanıma, meslekleri tanıma, kişisel tercih ve seçeneklerin karşılaştırılması ve uygun işi seçme aşamalarından oluşur.



Bireysel kariyer planlama sürecinde birey; istek, yetenek ve kapasitesini doğru şekilde belirleyebilmek için kendisine bir takım sorular sormalıdır.

Kendini tanıma ve değerlendirme: Bireysel kariyer planlama sürecinde birey; istek, yetenek ve kapasitesini doğru şekilde belirleyebilmek ve, kendisi hakkında en iyi kararı vermek için; Kendisine "Neredeyim?, Nereye gitmek istiyorum? Oraya nasıl ulaşabilirim? Ne yapacağım?" gibi sorular sormalıdır. Şekil 2'de bu süreç özetlenmeye çalışılmıştır.



Şekil 7.1. Kariyer Planlaması İçin Bireysel Değerlendirme
Kaynak: Jeffrey SONNENFELD, Career Management: An Introduction to Self-Assesment, Career Development and Career Systems, Science Research Associates Inc., 1984, s. 12.

Meslekleri tanıma: Bireyin meslekleri tanımak ve kendi nitelik ve özelliklerine uygun olan meslekleri seçmek, bu mesleklere hazırlanmak ve mesleki yönden gelişmek açısından mesleki rehberlik faaliyetleri önemli bir yere sahiptir. Birey meslekleri tanırken çalışma koşulları, çalışma olanakları, mesleğin gerektirdiği yetkinlik ve mesleğin geleceği ile ilgili sorulara cevap aramalıdır.



Örnek

- Lise öğrenimi gören, kariyerlerini seçme ve yönlendirme sürecindeki gençlerin yükseköğretim programlarını tercih etmelerini etkileyen mesleki olgunluk düzeylerini saptamak Psikolojik Rehberlik ve Danışmanlık hizmetlerinin görevidir . Bu hizmetler gençlerin meslekleri tanımalarına olanak tanır.

Kişisel tercih ve seçeneklerin karşılaştırılması: Bu aşamada önemli olan kişisel tercihlerin belirlenmesi ve bu tercihlerin yetenekler ile uyuşup uyuşmadığının test edilmesidir. Mesleklerin kişilerden beklediği güçlü yanları tanımak ve bireyin güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaştırmak için son bir uygunluk testi yapılmalıdır.

Uygun işi seçme: Bireyin yetenekleri doğrultusunda hedeflediği mesleği kesinleştirmesinin ardından, iş arama sürecine geçilecektir. Birey bu aşamada, internet üzerinden özgeçmiş doldurmakla beraber, daha hızlı ve gelişimine katkı sağlayacak yollara da yönelmelidir. Belirlenen meslek ile ilgili kurslara ve seminerlere katılmak, staj yapmak bu yollardan birkaçıdır.

Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Planlaması



Uygun işi seçerken, meslek ile ilgili kurslara ve seminerlere katılmak hızlı sonuç almaya yol açar.

Çalışanların kariyerlerini desteklemek için örgütlerin ortaya koyduğu çeşitli politika ve uygulamalar, örgütsel kariyer yönetiminin kapsamındadır. Örgütler, şimdiki ve gelecekteki nitelikli iş gücü ihtiyacını belirlemek ve karşılamak, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimlerine destek vermek amacıyla etkili bir kariyer yönetimini gerçekleştirmeli ve kariyer planlaması yapmalıdırlar. Kariyer planlamasında sorumluluk bireylerdedir. Bununla birlikte, firma başarılı çalışanları bünyesinde tutabilmek için, örgütsel ve bireysel kariyer planlamasını uyumlu ve etkin bir şekilde gerçekleştirmelidir.

Örgütsel kariyer planlama süreci

Çalışanların sürekli değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek açısından, örgütlerin bu süreçte dinamik olmaları beklenmektedir. Örgütlerde kariyer planlama süreci aşağıda ifade edilen aşamalarla gerçekleştirilmektedir.

Kurumsal değerlendirme: Örgütlerin, çalışanların kendilerini tanımalarını kolaylaştıran, kariyer ilgi alanlarını ve özel yeteneklerini belirleyen testler uygulayarak kariyer bilgi sistemleri için veriler elde etmesidir.

Pozisyonu tanımlama: Bir pozisyon için aşılması gereken yolların ve bu yolların üzerinde bulunan pozisyon ve iş gereklerinin şeffaf bir şekilde ortaya konmasıdır.

İnsan kaynaklarını belirleme: Örgütler uzun dönemde başarıyı hedefledikleri bir süreçte, yetenekli kişileri bünyelerinde istihdam etme çabasında olmalıdırlar. Bu nedenle kariyer planlama sürecine dâhil edilecek bireyler nitelikleri ile seçim sürecinden başarıyla geçmiş elemanlar olacaklardır.



Kariyer planlama sürecine dâhil edilecek bireyler, nitelikleri ile seçim sürecinden başarıyla geçmiş elemanlar olacaklardır.

Kariyer danışmanlığı ve kariyer hedeflerini belirleme: Personele kariyer planlamasında yardımcı olmaları için, kişilere özel kariyer danışmanları atanmakta ve böylece kariyer hedeflerini değerlendirmeleri ve belirlemeleri sağlanmaktadır.

Mevcut pozisyon ile çalışanın sahip olduğu özelliklerin karşılaştırılması: Kişilerin sahip oldukları mevcut ve potansiyel nitelikler ile onların örgüt içerisindeki mevcut pozisyonlarının ve hedeflenen pozisyonlarının gerektirdiği niteliklerin karşılaştırılması ve uyumluluğunun değerlendirilmesi sürecidir.

Performans değerlendirmesi: Örgüt içerisinde çalıştırılan personelin, kariyer hedefleri doğrultusunda nerede olduklarının ve hangi yönde ilerlediklerinin takip edilmesi ve görev gerekleri doğrultusunda değerlendirilmesidir.

Kariyere yönelik eğilimler: Kariyer geliştirme imkânları, performans değerlendirme sonuçları ve zaman zaman da personelin motivasyonunu artırma çabaları yönünde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin düzenlenmesi, kariyer planlama sürecinde oldukça önemli uygulamalardır. Bu faaliyetler arasında uyum eğitimi, hizmet öncesi eğitim, oryantasyon eğitimi ve hizmet içi eğitimleri gibi çeşitli konularda eğitim faaliyetleri yer almaktadır. Bu eğitimlerin her biri, örgütte çalışan çeşitli grupların farklı ihtiyaç ve beklentilerine uygun şekillerde ve zamanlarda gerçekleştirilmektedir.

Kariyer stratejilerinin geliştirilmesi: Örgütlerde kariyer yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi; geleceğe, belirsizliklere ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik yararlar sağlayacaktır. Bu sebeple yetenek geliştirme, fırsat geliştirme, kurumsal politikalara katılım gibi kariyer stratejileri geliştirilmektedir.

Örgütsel kariyer yönetim modelleri

Kariyer yönetimi konusunda literatürde dört farklı kariyer yönetim modeli üzerinde durulmuştur. Bu modeller; akademik, kulüp, futbol takımı ve kale modelleridir.

Akademik model: Bu modelde işletme, çalışanlarına en alt kademeden en üst kademeye kadar süren bir yükselme şansı verir. Dışa "kapalı" bir yapıya sahip olan bu model kişisel gelişime önem verir. Bu modelde personel devir oranı düşük olup çalışanlarla şirket arasındaki bağlar kuvvetlidir.

Kulüp modeli: Bu modelde şirket içinde geçirilen zaman ve ulaşılan kıdem esastır. Bu model, dışa "kapalı" olup genellikle kamu kuruluşlarında görülmektedir. Yine bu modelde personel devir oranı düşüktür.



Akademik modelde, çalışanların en üst kademeye kadar yükselme şansı vardır.

Futbol takımı modeli: Bu model, çalışanlar ikame edilebilir varsayımı ile hareket etmektedir. *Futbol takımı modeli dışa "açık" bir modeldir.* Bu modelin önemli sorunları personel devir oranının artması ve işletmeye olan sadakat eksikliği olarak sayılabilir.

Kale modeli: Kale modelinde hem iç hem de dış kaynaklar arasında rekabet söz konusudur. "En iyi olan şirkette kalır" mantığı dolayısı ile çalışanlar, kendilerini ispatlamak için sürekli rekabet ve gelişme çabası hâlindedirler. Kale modeli personel devir oranı ve maliyetlerin yüksek olduğu bir modeldir.

KARİYER GELİŞTİRME

Örgütlerde yaşanan değişimler ve gelişmeler nedeniyle personelin sürekli olarak kendini geliştirmesi gereklidir. Bu anlamda örgüt, bireylerin değişen amaç ve ihtiyaçlarına cevap vermeli ve personel için eğitim programları düzenlemelidir. Bu nedenle kariyer geliştirme, bireyin mevcut niteliklerinin hem kişisel tatmin sağlaması, hem de örgüt amaçlarına uyması ve uydurulması sürecidir. Birey kariyerini kendi imkânları ile geliştirebileceği gibi, örgütün sağlamış olduğu fırsatlarla da geliştirebilir. Her ikisinde de, kariyer geliştirme bireyin kazancına, motivasyonuna, üretkenliğine, kendine olan güvenine ve örgüte bağlılığına olumlu etkiler yapmaktadır.



Kale modelinde hem iç hem de dış kaynaklar arasında rekabet söz konusudur.

Kariyer Geliştirme Aktörleri

Kariyer geliştirme aktörleri; çalışanlar, yöneticiler ve örgütlerdir. Çalışanlar; kendi kariyerlerine ilişkin sorumluluğu üstlenmek, kendi niteliklerini belirlemek, kariyerlerine ilişkin fırsat ve gelişmeleri takip etmek, kariyer planlarını oluşturmak, kendi gelişimlerini sağlayacak fırsatları kullanmak, kariyer planlarına ulaşmak konusunda özen göstermek ve bunların gerçekleşmesi için gereken çabayı sarf etmekle yükümlüdürler.

Yöneticiler; çalışanların performansına dair bilgilendirmeyi onlara zamanında aktarmak, terfi olanakları sağlamak ve bu konuda gerekli desteği vermek, kariyer gelişimi ile ilgili bilgi paylaşımında bulunmak ve kariyer gelişim planlarını desteklemek görevlerini üstlenirler.

Örgütler ise; kariyer politikaları ve yolları hakkında iş görenlere bilgi sağlamak, eğitim imkânları sağlamak, kariyer gelişim olanaklarına ve programlarına ilişkin bilgi vermek ve farklı kariyer olanakları sunmakla yükümlüdürler.

Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler

Kariyer geliştirmede etkili olan bazı faktörler şöyledir:



Performans çalışanın kariyer fırsatlarından yararlanma şansı elde edebilmesi için önemli bir faktördür.

Performans; Performans çalışanın terfi olanaklarından yararlanma şansı elde edebilmesi için en önemli faktördür. Bu sebeple çalışanların yönetimin performans beklentilerini bilmeleri ve bu beklentilere cevap vermeleri gerekir. Aksi takdirde terfi etme şanslarını kaybederler.

İzlenim Yönetimi; İzlenim; herhangi bir durum veya olayın bireyler üzerinde bıraktığı imajdır. İzlenim yönetimi ise, "insanların başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimleri etkilemeye çalıştıkları bir süreç veya onların algılama ve davranışlarını etkilemeye yönelik girişimler" olarak ifade edilmektedir [8].

Nitelikler; Kariyer geliştirmede etkili olan bir başka faktördür. Bu durumda, mezun olunan okulun veya üniversitenin niteliği önem kazanmaktadır. İş piyasasında saygınlığa sahip olmak ya da çok yaygın olmayan bir alanda uzmanlığa sahip olmak da kariyer yapmada önemli bir faktördür.



İzlenim; herhangi bir durum veya olayın bireyler üzerinde bıraktığı imajdır.

Akraba Kayırma (Nepotism); Akraba kayırma, akrabayı işe alma ya da ilerlemelerde aile bireylerine öncelikli olarak yer verilmesidir.

Rehberler (Mentors); Kariyer geliştirmede, çalışanlar için en fazla fayda sağlayan faktörlerden birisi rehberliktir. Kendi iş hayatında başarılı olan yöneticiler, çalışanlara kariyer fırsatlarını anlatarak, bu konuda eğitim vererek ve tavsiyelerde bulunarak kariyerlerini geliştirmelerinde yardım eden destekleyicilerdir. İyi bir rehbere sahip olan çalışanlar diğerlerine nispeten daha sağlıklı bir ilerleme imkânı elde etmektedirler.

Dalkavukluk; İş hayatında terfi etmek ya da daha fazla ücret artışı elde etmek için üst yöneticilere hoş görünmeye çalışmak, sürekli iltifat etmek ve itiraz etmemek, sık görülen davranışlardır. Bu davranışa dalkavukluk adı verilmektedir.

Gelişme; Bilgi ve becerisi gelişen çalışan, örgüt için daha değerli hale gelmektedir. Bu bağlamda, çalışanların kariyerlerini geliştirmeleri, mevcut bilgi ve becerilerini geliştirmelerine bağlıdır. Aksi takdirde, mevcut bilgi ve beceriler gelecekte geçerliliğini kaybedebilir. Bu nedenle çalışanlar özellikle ekonomik, sosyal ve teknolojik değişiklikleri baz alarak bunların gerektirdiği şekilde bilgi ve becerilerini geliştirmek zorundadır.



Dil becerileri edinmek, piyasada kariyer gelişimi açısından ayrıcalıklı olmayı sağlar.

Uluslararası Deneyim; Küreselleşen dünyada ulus ötesi faaliyetler, çokuluslu firmaların önemini artmıştır. Bu bağlamda, yabancı ülkelerde görev alanlar, önemli bir gelişim aracı olarak uluslararası deneyim elde etmektedirler. Kariyerleri açısından uluslararası deneyime sahip olan çalışanlar, uluslararası deneyimi olmayan çalışanlara göre önemli bir avantaja sahiptirler.

Dil Becerileri; Küreselleşmedeki artış ve buna bağlı olarak uluslararası ilişkilerin artması ve gelişmesiyle birlikte birden fazla dil bilmenin önemi artmıştır. Bu nedenle çok sayıda dil bilmek çalışanın kariyer gelişimine olumlu katkı sağlayacaktır.



Örnek

- Çin'in küresel çapta önemli bir aktör haline gelmesi nedeniyle, İngilizcenin yanında Çince de bilen bir çalışanın, kariyer yolunda ilerleme şansı oldukça yüksektir.

Dış Görünüş; İnsanların dış görünüşleri, işe girmelerinde ve işe girdikten sonraki kariyer gelişimlerinde önemli rol oynamaktadır. Dış görünüş açısından bilhassa ilk intiba çok önemlidir. Görüşmeciler daha ilk anlarda aday hakkında olumlu veya olumsuz tutum geliştirebilirler. İş başvuru formlarında kendinizi

tanıtmanız gereken sorulardan “Sunulabilir misiniz? (Prezantabl mısınız?)” sorusunu yaygın olarak görmemizin nedeni budur.

Örgütlerde Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Örgütsel kariyer geliştirme, “bireyin kariyer hedefine doğru ilerlemesinin yanı sıra, sürekli gelişme ve ilerlemesine yardımcı olma süreci”, “çalışanların yetenek ve ilgi alanlarını analiz etmelerine yardımcı olunması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması” dır [9]. Örgütlerde kariyer geliştirme uygulaması, bir program aracılığıyla yürütülür. Literatürde kariyer geliştirme programlarının genellikle aşağıdaki araçlarla yürütüldüğü belirtilmektedir:

Kariyer merkezleri



Kariyer atölyelerinde bireyler kariyer planlarını değerlendirirken, diğer örgüt elemanlarından da bilgi sağlayarak kendi kendilerini geliştirirler.

Kariyer merkezleri; örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatan, destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim, geliştirme ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır. Kariyer merkezleri, iş arayanları vasıf ve nitelik analizi sonuçlarına göre uygun iş fırsatlarına yönlendirmenin yanı sıra, mesleki gelişimlerini tamamlamaları için mesleki kurslara da yönlendirmektedir.

Kariyer atölyeleri

Kariyer atölyelerinde bireyler kariyer planlarını değerlendirirken, diğer örgüt elemanlarından da bilgi sağlayarak kendi kendilerini geliştirirler [9]. Bu atölyelerden yöneticiler de yararlanabilir. Yöneticilerin bir araya geleceği gruplarda problemler ele alınır. Ayrıca kariyer atölyeleri bir emeklilik politikası gibi veya kariyer ortasındaki birey için kariyer gelişimi yoluyla örgütte kalma süresini uzatmak amacıyla kullanılabilir.

Alıştırma kitapları

Alıştırma kitapları bireyin kendi kendine uyguladığı yönetim araçlarıdır. İşletmelerin kendi alıştırma kitaplarını, kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirdikleri ve genelde bireysel analiz, kariyer planlaması ve gelişimi, kariyer amaçlarının yerleşimi vb. konularda çalışanlara bilgi sağladıkları görülmektedir.

Kariyer rehberleri

Önemli bir kariyer geliştirme faaliyeti olan rehberlikte, rehberler, İnsan Kaynakları Yönetimi Departmanı’nın üyeleridir. Bireylere hangi kursları alacakları, hangi meslekleri seçebilecekleri, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların önerilerine dikkat etmeleri gerektiği, kariyer imkânları, yerel üniversitelerde var olan kurslar ve organizasyonun eğitim olanakları gibi konularda bilgiler sunarlar [10].

İş zenginleştirme

Daha önceki ünitelerde de değinildiği gibi İş zenginleştirme; belirli bir işin, çalışanın daha çok iş ve işlem yapabileceği şekilde yeniden organize edilmesi demektir [11]. İş zenginleştirmede çalışanlara yeni görevlerin verilmesi hedeflenir.

Bu görevler; çalışanları işlerini planlamakla, kontrol etmekle ve değerlendirmekle yükümlü kılar [12].

Yetenek yönetimi

Örgütlerin sahip olduğu yeteneklerin kalitesi ve derinliği, örgütün başarısını belirler. Başarıdan kasıt sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmak ve devam ettirmektir. Yeteneklerin yönetilmesi, rekabet avantajının temelini oluşturan örgütsel yapının içerisinde yer alır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi, yapabilirliklerin oluşturulmasında mimar ve katalizör görevlerini üstlenir. Bu görevin içerisindeki en önemli konu, örgütün yetenek yönetimini bir "kültür" olarak algılaması ve hedeflere ulaşmak için bir yol gösterici eşliğinde, iş stratejileri ile yetenek stratejilerini aynı düzlemde birlikte yürütmesidir.



İş zenginleştirmede, belirli bir iş, çalışanın daha çok iş ve işlem yapabileceği şekilde yeniden organize edilir.

Kariyer danışmanlığı

Personel departmanları tarafından verilen danışmanlık hizmeti yanında, firmalarda montör olarak adlandırılan bireylerde çalışanların kariyer gelişimine yardımcı olmaktadır. Bu kişiler, genelde kıdemli yöneticilerden oluşur [12]. Danışmanların amacı; fırsatlar, beklentiler, standartlar sağlayarak bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini ve iş becerilerini değerlendirmeyi öğretmektir.

Eğitim ve geliştirme programları

Eğitim programları, çalışanları önceden hedefleri belirlenmiş eğitim etkinliklerine ulaştırma amacına hizmet eder. Eğitim programları, eğitimin niteliğine ve iş başında, iş dışında, örgüt dışında yapılışına göre farklılık gösterebilir. Bu anlamda eğitim programlarını üçe ayırmak mümkündür:

- *Oryantasyon eğitimi:* İşe yeni giren ya da yeni terfi almış birine süreç ve prosedür tanıtma eğitimidir.
- *Teknik beceriler eğitimi:* Yeni beceriler, teknolojiler ya da son yenilikleri öğretmek amacı ile işyeri içinde görevli uzmanlar tarafından ya da dışarıdan işin ehli olan bir kişinin verdiği eğitimdir.
- *Yönetimsel beceriler eğitimi:* Yöneticilerde olması gereken niteliklerin artırılması amacıyla düzenlenmiş eğitimlerdir.

Koçluk

Koçluk; belli bir gruba, belli bir hedef için herhangi bir süre kısıtı olmadan özel ders, konferans, seminer vererek grubu hazırlama tekniğidir. Koçluk kolay uygulanabilir ve etkin olması açısından önemlidir. Herhangi biri söz konusu işte etkin, yetkili ve bilgili ise koç olarak eğitim verebilir [13]. Koç, işletme dışından bir danışman olarak ta düşünülebilir [12].



Yetenek destekli eğitim, birinin hali hazırda sahip olduğu vasıfları keşfetmesini sağlar.

Kariyer planlama grupları

Kariyer planlama gruplarının kariyer gelişimi konusundaki etkinlikleri son yıllarda önem kazanmıştır. Kariyer planlama grupları, bireyleri gelişmeye ve amaç

belirlemeye yöneltme araçlarından birisidir. Gelişen ve amaçlarını belirleyen bireyler kariyerlerini kontrol altında tutma imkânı elde ederler [3].

Kariyer planlama grupları, çalışanlara kariyerlerinin hangi basamağında oldukları ve hangi kariyerin kendileri için en uygun olduğu konusunda karar vermede bilgi sağlar ve çalışanların bu isteklerini gerçekleştirebilmeleri için bir araya gelip kariyer planları yapmalarında yardımcı olurlar.

İş rotasyonu

İş rotasyonu iş görenlerin kariyerlerine katkıda bulunmak için örgüt içinde uygulanan ve belirli aralıklarla düzenlenen yatay yer değiştirmelerdir. Daha önceki ünitelerde de ifade edildiği gibi İş rotasyonu, yeni işe girenlerin farklı işlerde çalıştırılmaları suretiyle o işlerde kendilerini denemelerini ve kişisel özellikleri ile iş arasındaki uyumu karşılaştırarak değerlendirme yapabilmelerini, böylece en uygun bölümde çalışma kararı almalarına imkân verir [14].

Çalışanların kendi yetenek ve tercihlerini değerlendirme fırsatı elde ederken, yeni mesleki bilgi ve beceriler kazanacak olmaları da, iş rotasyonunu önemli kılmaktadır [12].

Özel gruplar için programlar



İş rotasyonu örgüt içinde uygulanan ve belirli aralıklarla düzenlenen yatay yer değiştirmelerdir

Emekliliği gelenler, kadınlar, azınlıklar gibi özel politika gerektiren gruplara bu programlar uygulanır. Emeklilik danışmanlığı, kadın ve azınlıklar için kariyer danışmanlığı, kariyer platosunda yer alanlar için verilen kurslar, sosyalleştirme programları ve örgütten ayrılacak olanlar için yapılan programlar bu kapsamda düşünülebilir [15].

Kariyer ve psiko-teknik

Psiko-teknik yöntemde kişilik, zekâ, yetenek vb. testlerle iş görenler; iş tercihleri, kişilik özellikleri, liderlik biçimleri hakkında yararlı bilgiler elde ederler. Zira psiko-teknik, örgütte iş-iş gören uyumunu artırmak için bireylerin yeteneklerini, kişiliklerini, ilgilerini vb. ölçmeyi ifade eder [16]. Testlerin sonucunda başarılı olan adaylar, kariyerlerinde ilerleme imkânını yakalamış olurlar. Sonuçta bu kişilerin yeni görevlerinde başarılı olma ihtimali yükselir. Böylece işletmenin etkinlik ve başarısı artar.

Emekliliğe hazırlık

Örgütler, emeklilik ile birlikte toplumsal rol ve statüsünü kaybeden bireyin, kendisini bekleyen sorunlarla baş edebilmesi için bazı faaliyetlerde bulunabilmektedirler. Emeklilik programları adı verilen bu faaliyetler, örgütlerin çalışanlarına kendilerini fark etmeleri, yetkinlik kazanmaları ve değişime uyum gösterebilmeleri için, yeteneklerini geliştirecekleri bir ortam hazırlarlar. Bu programlarda, bireylerin özellikle ikinci bir meslek kazanmalarına veya hobiler geliştirmelerine ağırlık verilir.

KARİYER YÖNETİMİ VE GELİŞİMİNDEKİ ENGELLER

Organizasyon veya birey; kariyer planlama, geliştirme ve yönetme süreci içinde sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Bu kariyer sorunlarından bazıları aşağıda açıklanmaktadır.

İşe Başlangıçta Yaşanan Sorunlar

Birey kariyerinin farklı aşamalarında farklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Başlangıç dönemi sorunlarından ilki, kişinin aldığı teorik eğitim bilgilerinin pek işe yaramamasıdır. Bir diğer başlangıç dönemi sorunu ise, örgütün bürokratik yapısından ve insan ilişkileri biçiminden kaynaklanabilir. Kurumsal politikalar, örgütsel kültür veya iklim, üst yönetimle ilişkilerde kopukluk, iletişim azlığı, bireyin terfi şansını azaltabilecektir.



Kariyerinin ortasında olanların zaman içinde beceri ve yeteneklerinde azalma meydana gelmektedir.

Kariyer Düzleşmesi (Kariyer Platosu) Sorunu

Kariyer düzleşmesi bireyin, kariyerinde yükselme potansiyelinin ortadan kalkmasını ve kariyerinin herhangi bir noktasında kontrolünü kaybetmesini ortaya koymaktadır. Bir anlamda kariyer platosu, "dikey terfi olasılığının çok düşük olduğu kariyer noktasını" ifade eder [16]. Kariyer platosundaki bireylerde, diğer örgüt çalışanlarına karşı düşmanlık, yorgunluk, stres ve depresyon gibi sağlık sorunları ve iş başarısı ve veriminde azalma gibi durumlar görülebilir.

Performans Düşüşü ve Kariyer Sonu Sorunu

Kariyerinin ortasında olanların zaman içinde beceri ve yeteneklerinde azalma meydana gelmektedir. Bu durum bireyin yaşlanma süreci içinde kendiliğinden meydana geldiği gibi, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir. Beceri ve yeteneğin kaybı veya bozulmasının, bireyin moralini etkilediği gibi, örgütün amacını da etkilediği görülmektedir.



Kariyerinin ortasında olanların zaman içinde beceri ve yeteneklerinde azalma meydana gelmektedir.

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kariyerlerle ilgili araştırmalar genellikle erkekler üzerinde yoğunlaşmıştır [17]. İş piyasalarında kadınların erkeklere göre daha dezavantajlı bir durumda olduklarına şüphe yoktur. Kadınların sorun yaşamalarının nedenleri; çocuk büyütmek için kariyer süreçlerini yavaşlattıkları algısı ve işletme yöneticiliği ve mühendislik gibi becerilerden yoksun görülmeleridir. Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, kadınların yönetim kademelerinde yer alabilme oranı % 33 olmasına karşın sadece % 6'sının üst düzey yönetimde yer alabildiği görülmüştür [17]. Bu sorun yazında *cam tavan sendromu* olarak adlandırılmaktadır.

Kadınlar, eğitim seviyesi, nitelikler ve tecrübe açısından erkek yöneticilerle aşağı yukarı aynı durumda olmalarına rağmen, oluşan yanlış algılar nedeniyle daha az maaş almakta ve tepe noktadaki iş kendisine "kadın olduğu için" kapatılmaktadır.

Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı kavramı, bireyin asıl işinin yanında, çeşitli nedenlerle birden fazla işte çalışmasını ifade etmektedir. Bu nedenle birey asıl işinde gerekli olan performansı gösterememektedir. Buda enerji kaybına, performansta düşüşe, devamsızlığa ve örgüte olan bağlılığın yitirilmesine yol açmaktadır



Örnek

- Bir öğretmenin ders saatleri dışında, özellikle gece taksicilik yapması, onun "ay ışığında" olduğunu göstermektedir.

Çift Kariyerlilik Sorunu

Bireyin aynı anda birden fazla kariyere sahip olması da bazı durumlarda sorun ortaya çıkarabilmektedir. Bireyin her iki işinin de belli bir bilgi, yetenek ve tecrübe gerektirmesi, her iki işin bireye unvan ve statü gibi imkânlar sağlaması, çift kariyerlilik sorununa neden olmaktadır. Her iki kariyeri birlikte yürütmeye çalışan birey, enerjisini yönlendirme sorunu yaşayacağından, başarısız olabilecektir [6].



Ay ışığı sorunu; bireyin asli işi yanında, özellikle gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak vb. nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir.

Çift Kariyerli Eşler Sorunu

Kariyer konusunda karşılaşılan bir diğer sorun çift kariyerliliktir. Çift kariyerli eşler aşağıda ifade edilen dört durumda karşımıza çıkabilirler:

- Aynı örgütte çalışan ve aynı kariyeri izleyen eşler
- Aynı örgütte çalışan, fakat farklı kariyerleri izleyen eşler
- Ayrı örgütlerde çalışan, fakat kariyer tercihleri birbirine benzeyen eşler
- Ayrı örgütlerde çalışan ve kariyer seçimleri birbirine benzemeyen çiftler

Kadınların iş ortamındaki sayısının artışı, örgütlerin artan sayıda çift kariyerli eşler sorunu ile karşılaşmalarına sebep olmuştur. Çift kariyerliliğin doğurduğu problemler, sıradan olabildiği gibi, travmatik bir hal de alabilmektedir. Boşanma oranının çift kariyerli eşlerde daha yüksek olması bu duruma örnek olarak verilebilir [12].

Gözden Düşme Sorunu

Gözden düşme, kariyerinde yükseliş bekleyen birinin güvenini yitirmesi, motivasyonunun düşmesi ya da niteliklerinin güncelliğini yitirmesi sonucu; işten çıkarılması, bir alt kademeye indirilmesi veya sürekli orta kademede kalması, bir anlamda terfi ettirilmemesidir [12]. Gözden düşmenin bireye verdiği zararlar; kendine güvensizlik, korku, gerginlik ve üzüntü iken, örgüte vereceği zararlar maliyet artışı ve zaman kaybıdır.

İşten Çıkarılma Sorunu

Çalışanların iş hayatındaki en büyük korkularından biri de işten çıkartılmaktır. Çalışanların zorunlu olarak işten çıkartılmaları, çoğu zaman onları kariyer gelişimleri konusunda büyük problemlerle karşı karşıya bırakır.



Çalışanların zorunlu olarak işten çıkartılmaları, çoğu zaman onları kariyer gelişimleri konusunda büyük problemlerle karşı karşıya bırakır.

Stres ve Tükenmişlik Sorunu

Stres, çeşitli birikimler sonucu bireyde ortaya çıkan ruh halidir [4]. İş ortamında birey, örgüt içinden veya örgüt dışından kaynaklanan faktörlerin etkisi ile strese girebilir. Örgütsel yaşamdaki her şey, birey için bir stres nedeni olabilir. İş güvenliği, terfi, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlar gibi konular bireyin kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları arasında sayılabilir. Ayrıca isabetsiz bir terfi kararı, yani bireyin yeteneklerini kullanamayacağı veya yeteneklerinin yetersiz kalacağı bir terfi, bireyin gerilim altında olmasına yol açabilir. Diğer bir ifadeyle, hızlı bir terfi sonucu kişinin kapasitesini aşan sorumluluklar yüklenmesi de bir tür stres kaynağı olarak görülebilir [4].

Engellenme Sorunu



Çalışanların çoğu için kariyer transferleri; gelir artışı ve statünün yükselmesi olarak düşünülmesine rağmen, sıkıntı yaratan transferler de söz konudur.

Engellenme kavramı, insanların ihtiyaçlarının giderilmesinde bazı engellerle karşılaşması şeklinde tanımlanmaktadır. Engellenme, bireyin veriminin dolayısı ile performansının düşmesine yol açar. Örgüte girdikten bir süre sonra bireyin kişisel gelişme kaydetmesi, örgüt ve birey için iki sonuç doğurur: Eğer örgüte karşı tutumu hâlâ olumlu ise ve örgüt hala her yönden bireyi tatmin edici görünüyorsa, birey örgütle bütünleşecek, psikolojik akit gerçekleşecek ve birey örgütte kalacaktır. Örgüt yönetimi bireyin beklentileri ve ihtiyaçları konusunda tam bir bilgiye sahip olabilirse, engellenmenin ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçlar azaltılmış olacaktır [18].

Kariyer Transferi

Bireyler kariyerlerinde birçok aşamadan geçerken, planlı ya da plansız transferler ile karışılabilirler. Planlı bir transfer durumunda birey kariyerinde oluşabilecek hareketliliği önceden bilir ve bu bilgiye bağlı olarak kariyerini planlayabilir. Eğer birey kariyerinde oluşabilecek değişim konusunda çok az bir bilgiye sahipse veya herhangi bir bilgisi yoksa plansız transferler söz konusu olur. Kaza, ölüm veya beklenmedik emeklilik, istifa vb. durumlarda terfi mekanizmasının işletilmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

Kariyer transferleri bazı çalışanlar için; ücret artışı ve statünün yükselmesi gibi nedenlerle iş durumunda iyileşme olarak düşünülürken, bazı çalışanlar içinse çevre değişikliğinden ve ailesel problemlerden kaynaklanan yeni sıkıntıların oluşumu anlamına gelmektedir. Bu türden transferler bireyin sosyal, psikolojik ve finansal sorunlarla karşılaşmasına yol açabilecektir.



Bireysel Etkinlik

- Kariyerinizi seçmek için gerekli soruları kendinize sorunuz ve kariyer planınızı yapınız.
- Çevrenizde kariyer sorunları yaşayan birinin olup olmadığını düşününüz ve bu sorunla ilgili olarak bir çözüm üretiniz.



Özet

- Kariyer kavramı en yaygın kullanılan tanımı ile, tercih edilen bir meslek yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda gelir elde etmek, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve prestij kazanmaktır.
- Geleneksel anlamda kariyer, hiyerarşik olarak örgütte pozisyon değiştirmek olarak anlaşılmaktadır. Ancak; işletmelerdeki, üretim ilişkileri ve değişimin ortaya çıkarmış olduğu bir çok faktör, kariyer hakkında yeni bir anlayışın oluşmasında etkili olmuştur. Bu yeni anlayışa çok yönlü kariyer adı verilmektedir.
- Kariyer yönetimi, hem bireyin kendi yaşamı boyunca sürdüreceği kariyerine ilişkin plan, program ve uygulama faaliyetlerinin bütünü, hem de örgütün varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz üretim faktörlerinden, insan kaynağının kariyer gelişimi için, örgüt içi ve örgüt dışında yürüttüğü plan, program ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.
- Bireysel kariyer planlaması ve yönetimi, bir noktada kişinin kendisini yönetmesidir ve bu nedenle bireyin kendini tanımasıyla başlar. Bu kendi kendini tanıma sürecinde kişi, arzularını, isteklerini, zayıf yönlerini, değer ve tutumlarını ve kişisel hedeflerini belirlemeye çalışır.
- Çalışanların kariyerlerini desteklemek için örgütlerin ortaya koyduğu çeşitli politika ve uygulamalar, örgütsel kariyer yönetiminin kapsamındadır. Örgütler, şimdiki ve gelecekteki nitelikli iş gücü ihtiyacını belirlemek ve karşılamak, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimlerine destek vermek amacıyla etkili bir kariyer yönetimini gerçekleştirmeli ve kariyer planlaması yapmalıdırlar.
- Kariyer yönetimi konusunda literatürde dört farklı kariyer yönetim modeli üzerinde durulmuştur. Bu modeller; akademik, kulüp, futbol takımı ve kale modelleridir. Akademik modelde işletme, çalışanlarına en alt kademeden en üst kademeye kadar süren bir yükselme şansı verir. Kulüp modelinde şirket içinde geçirilen zaman ve ulaşılan kıdem esastır. Futbol takımı modeli çalışanlar ikame edilebilir varsayımı ile hareket etmektedir. Kale modelinde hem iç hem de dış kaynaklar arasında rekabet söz konusudur ve “en iyi olan şirkette kalır” mantığı vardır.
- Kariyer geliştirme, bireyin mevcut niteliklerinin hem kişisel tatmin sağlaması, hem de örgüt amaçlarına uyması ve uydurulması sürecidir. Birey kariyerini kendi imkanları ile geliştirebileceği gibi, örgütün sağlamış olduğu fırsatlarla da geliştirebilir.Kariyer geliştirme aktörleri; çalışanlar, yöneticiler ve örgütlerdir. Örgütler; kariyer politikaları ve yolları hakkında işgörenlere bilgi sağlamak, eğitim imkanları sağlamak, kariyer gelişim olanaklarına ve programlarına ilişkin bilgi vermek ve farklı kariyer olanakları sunmakla yükümlüdürler.
- Kariyer geliştirmede; *Performans;* çalışanın terfi olanaklarından yararlanma şansı elde edebilmesi için en önemli faktördür. Bunun yanısıra izlenim yönetimi, nitelikler, akraba kayırma, rehberler, danışmanlar, deneyim birden fazla dil bilme gibi unsurlarda kariyer geliştirmede etkilidir.
- Örgütlerde kariyer geliştirme uygulaması, bir program aracılığıyla yürütülür. Literatürde kariyer geliştirme programlarının genellikle kariyer merkezleri, atöllyeler, alıştırma kitapları, iş zenginleştime, iş rotasyonu, yetenek yönetimi gibi araçlarla yürütülür.
- Organizasyon veya birey; kariyer planlama, geliştirme ve yönetme süreci içinde sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Karşılaşılabilecek kariyer sorunlarından bazıları kariyer platosu, performans düşüşü, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik sorunu, stres ve tükenmişlik sorunu olarak sayılabilir .

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Hangi kariyer kalıbında bireyin örgüt içerisinde elde ettiği mevki, bir önceki işine göre daha yüksek seviyededir?
   a) Kararlı kariyer kalıbı
   b) Doğrusal kariyer kalıbı
   c) Spiral kariyer kalıbı
   d) Geçiş tipi kariyer kalıbı
   e) Yatay kariyer kalıbı

2. Bireyden harekete geçmesinin beklendiği ve bireyin başarı, saygınlık ve bağımsızlık kazanma gibi ihtiyaçları için çalıştığı bireysel kariyer aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Keşfetme-arama
   b) Kurma
   c) Kariyer ortası
   d) Azalma
   e) Kariyer Sonu

3. ..... bireyin iş ve kariyeri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
   a) Kariyer patikası
   b) Kariyer yolu
   c) Kariyer geliştirme
   d) Kariyer kalıpları
   e) Kariyer yönetimi

4. Aşağıdaki kariyer yönetim modellerinden hangisi dışa kapalı bir yapıya sahiptir ve işletme, çalışanlarına en alt kademeden en üst kademeye kadar süren bir yükselme şansı verir?
   a) Kale modeli
   b) Kulüp modeli
   c) Akademik model
   d) Futbol takımı modeli
   e) Kültürel model

5. Aşağıdaki kariyer geliştirme yöntemlerinden hangisi bireyin kendi kendine uyguladığı yönetim araçlarıdır?
   a) Kariyer rehberleri
   b) İş zenginleştirme
   c) Yetenek yönetimi
   d) Alıştırma kitapları
   e) Eğitim ve geliştirme programları

6. ……; örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatan, destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim, geliştirme ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.
Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
a) Kariyer merkezleri
b) Kariyer atölyeleri
c) Kariyer şubeleri
d) Kariyer departmanları
e) Kariyer bölümleri

7. Belli bir gruba, belli bir hedef için herhangi bir süre kısıtı olmadan özel ders, konferans, seminer vererek grubu hazırlama tekniği aşağıdakilerden hangisidir?
a) Kariyer Danışmanlığı
b) Koçluk
c) Kariyer Haritaları
d) Kariyer Atölyeleri
e) Kariyer Merkezleri

8. Kadın çalışanların daha üst yönetim kademelerine terfi etmelerinde veya ettirilmelerinde görünmeyen engel olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
a) Mobbing sendromu
b) Tükenmişlik sendromu
c) Şeffaf taban sendromu
d) Cam tavan sendromu
e) Ayrımcılık sendromu

9. Aşağıdakilerden hangisi kariyer geliştirmede etkili olan ve iş hayatında terfi etmek ya da daha fazla ücret artışı elde etmek için üst yöneticilere hoş görünmeye çalışmak, sürekli iltifat etmek ve itiraz etmemek, gibi davranışlar içeren tekniktir?
a) Akraba kayırma
b) Dalkavukluk
c) Mentörlük
d) İzlenim yönetimi
e) Nepotizm

10. Bireyin asıl işinin yanında, çeşitli nedenlerle birden fazla işte çalışmasını ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
a) Ay ışığı sorunu
b) Çift kariyerlilik sorunu
c) Kariyer sonu sorunu
d) Engellenme sorunu
e) Kariyer düzleşmesi sorunu

Cevap Anahtarı

1.b, 2.c, 3.d, 4.c, 5.d, 6.a, 7.b, 8.d, 9.b, 10.a

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Adım Yayıncılık, Ankara.

[2] Erdoğmuş, N., (2004). Career orientations of salaried professionals: the case of turkey, *Career Development International*, 9(2): 153-175.

[3] Palmer, M.J. (1993). *Performans değerlendirmeleri*. Rota Yayım Yapım Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

[4] Akat, İ., Budaki G. (1994). *İşletme yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

[5] Orpen, C. (1994). The effects of organizational and ındividual career management on career success, *International Journal Of Manpower*, Vol:15, No: 1.

[6] Aytaç, S. (1997). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi, planlaması, geliştirilmesi ve sorunları*. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

[7] Beach, Da.E S. (1975). *Managing people at work*. Mcmillan Publishing Co.

[8] Leary, M. R. (1995). *Self-presentation: ımpression management and ınterpersonal behavior*. Madison, WI: Brown ve Benchmark.

[9] Ivancevich, J.M., Donnelly H. J. , James L.G (1983). *Managing for performance, an ıntroduction to the process of managing*. Business Publications, U.S.A.

[10] Aydemir, N. (1995). *2000 'li yıllara doğru özel imalat sanayiinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları*, TÜGİAD, İstanbul.

[11] Dereli, T. (1995). *Örgütsel davranış*. Menteş Kitabevi.

[12] Louis E. Boone, David L. Kuntz, (1992). Management. 4th Edt. Mcgraw Hill, Newyork.

[13] Raymond A.N. (1999). *İnsan kaynaklarının eğitim ve gelişimi*. (Çeviren: Canan Çetin), Beta Yayınları, İstanbul.

[14] Dessler, G. (2011). *Human resource management*. Pearson Education.

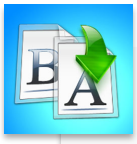
[15] Cherrıngton, D.J. (1995). *The management of human resources*. 4th Edt., Prentice Hall Inc.

[16] Stoner, J.A.F., Wankel, C. (1986). *Management*, 3rd. Edition. Prentice Hall International Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

[17] Tan, M. (1979). *Kadının ekonomik yaşamı ve eğitimi*. İş Bankası Yay. Ankara.

[18] Baysal A.C., Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*, 2. Baskı.Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

İŞ DEĞERLEME VE ÜCRET YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Ücret Yönetimi
  - Ücreti Etkileyen Faktörler
  - Ücret Sistemi
- İş Değerlemesi
- İş Değerleme Yöntemleri
  - Piyasaya Uygun Ücret Belirleme
  - İş Değerlemesine Dayanmayan Ücretler



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Ücreti tanımlayıp ücretin ve ücret yönetiminin önemini kavrayabilecek,
  - Ücret sistemlerinin özelliklerini ve kullanım alanlarını anlayabilecek,
  - İş değerlemeyi tanımlayabilecek,
  - İş değerlemenin amaçları, yararları ve ücret yönetimi ile ilişkisini kavrayabilecek,
  - Başlıca iş değerleme yöntemlerine göre işlerin nasıl değerlerinin belirlendiğini açıklayabileceksiniz.

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

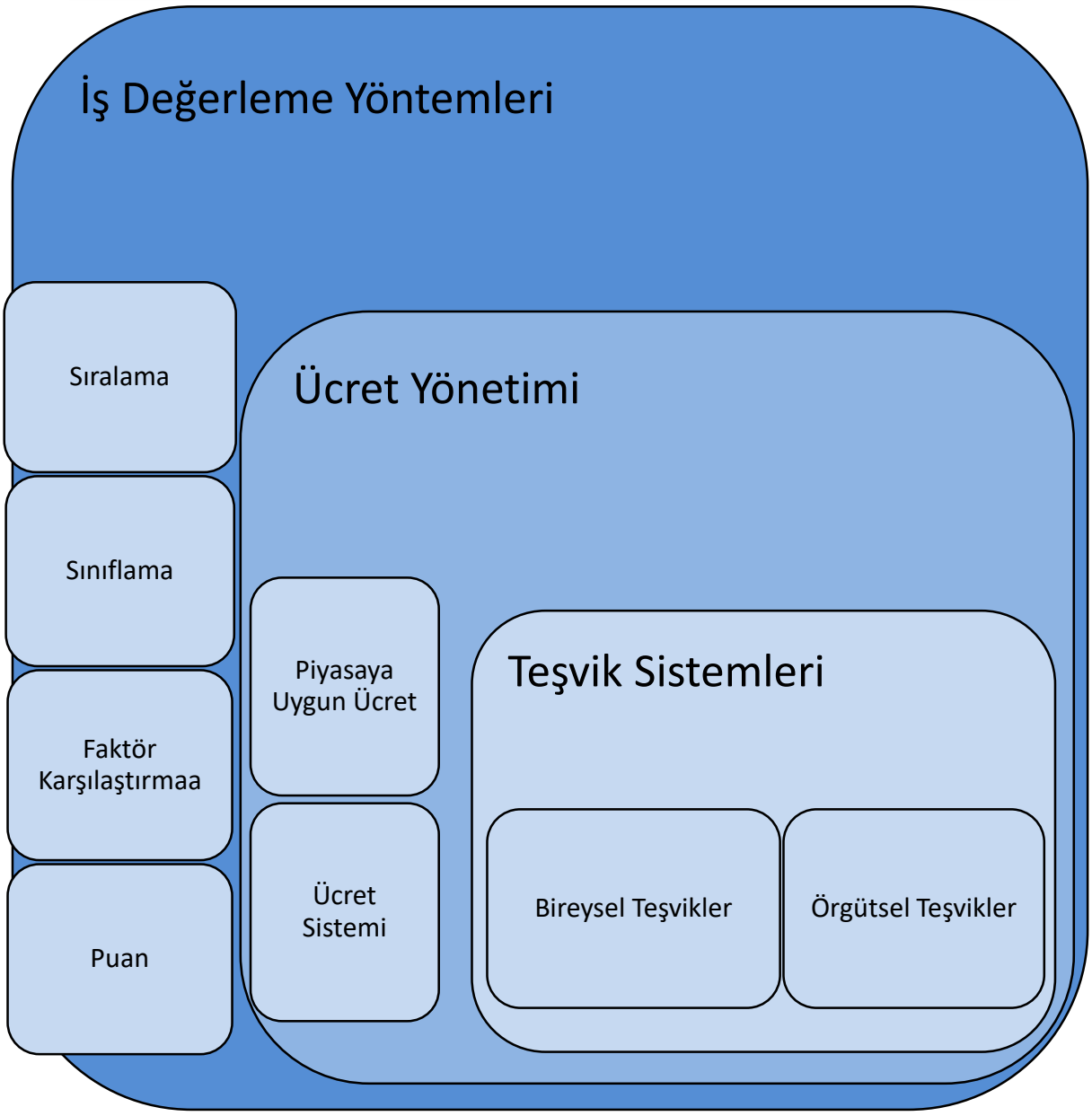
Prof. Dr.
Muhsin HALİS

ÜNİTE

8

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İş Değerleme
Ücret Yönetimi


İş Değerleme Yöntemleri
Sıralama
Sınıflama
Faktör Karşılaştırmaa
Puan
Ücret Yönetimi
Piyasaya Uygun Ücret
Ücret Sistemi
Teşvik Sistemleri
Bireysel Teşvikler
Örgütsel Teşvikler

GİRİŞ

İş ve ücret ilişkisi, tüm iktisadi faaliyetlerin temelinde yer alan emeğin karşılığının odak noktasıdır. İşi gerçekleştiren, örgütü amaçlarına ulaştıran, rekabet koşullarında örgütün en kritik faktörü olan *insan emeğinin* karşılığının nasıl belirleneceği önemli bir sorundur. Bu sorunun çözümü, tarih boyunca ilgi konusu olmuştur. Ancak herkesin üzerinde anlaştığı iş – ücret ilişkisi çözümünün ortaya çıkması 1800'lü yılların sonuna denk gelmektedir. Kişinin alın terinin kurumadan karşılığının verilmesinin önemi tartışılmazdır, ancak ne kadar emeğe karşılık olarak ne kadar ücret verileceği konusunun bilimsel yöntemlerle analizi de iş değerleme denilen yöntemle belirlenmektedir.

İlk "iş değerleme" 1871 yılında kurulan "United States Civil Service Commission"unun çalışmalarıyla başlamıştır.

İlk *iş değerleme* çalışmaları 1800'lü yılların sonuna kadar gitmektedir. Bu çalışmalar 1871 yılında kurulan *United States Civil Service Commission'u* tarafından iş ve ücret sınıflandırması çalışmalarıyla başlamıştır. Bir diğer örnek ise 1881'de *Frederick W. Taylor'un* çelik üretimi yapan bir işletmedeki çalışmalarıdır. Bilindiği üzere örgütler büyüyüp bürokratik yapıları geliştikçe, çalışanlar için daha rasyonel bir ücret sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin büyümesi, rekabetin acımasızlığı nedeniyle maliyetlerin önem kazanması, stratejik önceliklerin insan moral ve motivasyonunu kritik bir etkene dönüştürmesi, iş değerlemenin ve adil bir ücretin önemini artırmıştır. İş değerleme, ortak örgütsel amaçlara ulaşmak için *iş gören tarafından* icra edilen her işin, *birbiriyle ilişkili görevler topluluğu* olduğunu bir varsayım olarak kabul eder. Öte yandan, örgüt açısından her işin bir icracısı ve bir de "*değeri*" vardır ve işlerin birbirine göre değeri farklılık gösterir. Herhangi bir işin değeri, o işin örgütün amaçlarına ulaşmasına ve başarısına olan katkısını ifade eder. Bu nedenle farklı değere sahip farklı işler için belirlenecek ücretler de farklıdır. Kişilere verilecek ücretlerin, yaptıkları işin değerine uygun olması gerektiği de yaygın olarak kabul edilen bir ilkedir. Bu doğrultuda iş değerlemesi, asıl olarak *işin değeri ile işin ücreti arasında akılcı ve sistemli bir bağ kurmaya yöneliktir* [1].

İş değerleme, varsayım olarak, iş gören tarafından icra edilen her işin, birbiriyle ilişkili görevler topluluğu olduğunu kabul eder.

Yapılan işlere bağlı olarak harcanan emeğin karşılığı ise ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Ücret yönetimi, *ücretlendirmeyi, ücret ve maaş yönetimini; ödül yönetimini ve benzeri* konuları kapsar. Bu işlev; işletmelerde çalışan iş görenlerin ücretlendirilmesine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları içerir. Ücreti, yalnızca işin değerinin bir karşılığı olarak görmenin yanı sıra ekonomik, sosyal, yasal ve psikolojik çok sayıda faktörün de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

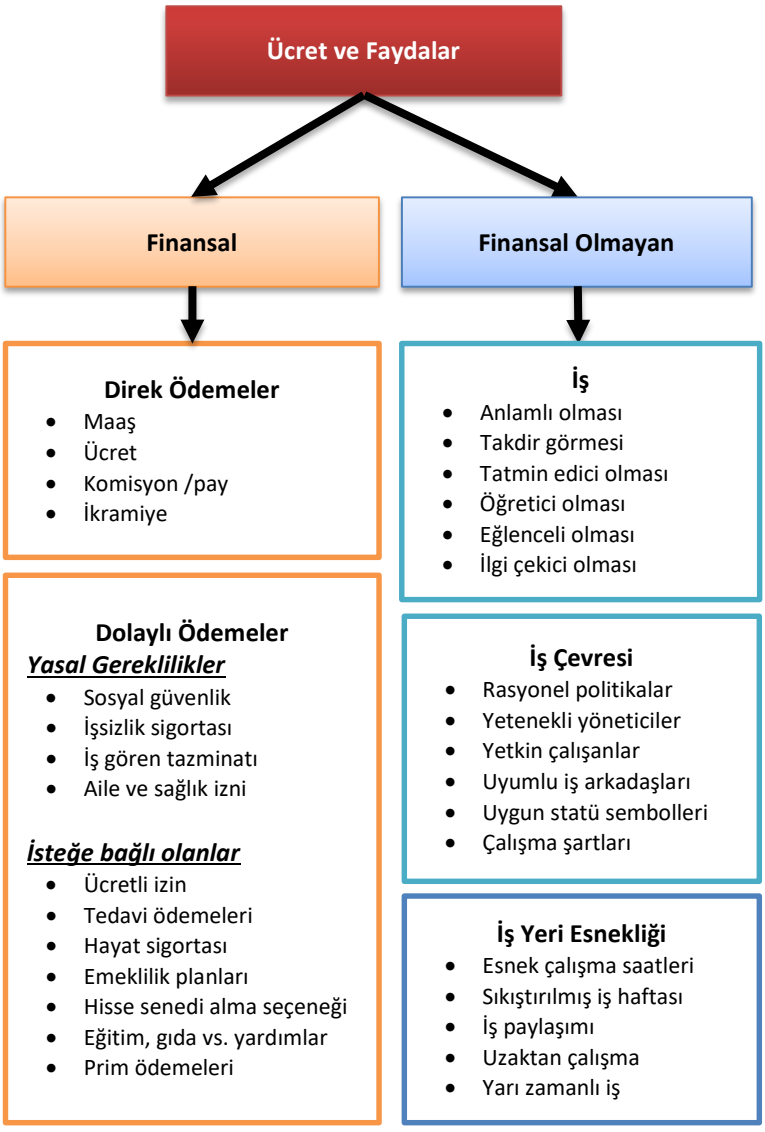
ÜCRET YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir fonksiyon olan ücret, iş görenlerin organizasyondaki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak kazandıkları her türlü ödüllendirme ile ilgili bir fonksiyondur. Diğer bir ifadeyle iş gören, emeği karşılığında finansal ve finansal olmayan ödüller kazanmaktadır. Finansal nitelikteki ödemeler dolaysız ve dolaylı olmak üzere iki türlüdür. Dolaysız finansal nitelikteki ödemeler iş görenin kazandığı ücret, maaş, ikramiyeler ve komisyonlar gibi

İş görenin emeği karşılığında aldığı ücret ve faydalar, finansal olan ve finansal olmayanlar şeklinde ikiye ayrılır.

ödemelerdir. Dolaylı finansal nitelikteki ödemeler ise, dolaysız finansal nitelikteki ödemeler içerisinde olmayan diğer finansal ödüller olarak değerlendirilen faydalardır. Dolaylı finansal ödüllere örnek olarak tatil hakkı veya çeşitli sigorta hakları verilebilir [2]. Şekil 1 bu sınıflandırmayı şematik olarak göstermektedir.

Şekil 8.1. Ücret ve Unsurları



Ücret yapısı; işletme içinde bir işe diğerlerine göre ne kadar ücret ödeneceğinin belirlenmesidir.

Hangi pozisyonlardaki, hangi çalışanlara, hangi kriterler doğrultusunda, ne kadar ücret verileceğini belirleyen, ya da çalışanların ücretlendirilmelerine ilişkin tüm unsurların işletmenin faydası doğrultusunda kural ve yöntemler kullanarak yönetilmesini sağlayan sisteme ücret sitemi adı verilir. Ücret sistemleri iş görenleri cezbetmek, işletmede tutmak ve motive etmek amacıyla tasarlanır [2]. İş görenin takdir edilmesi, iş memnuniyeti, emeğinin övülmesi ve kendine saygı gibi finansal nitelikte olmayan ödüller de iş görenin ücret sistemi içerisindeki tatminini etkilemektedir. İş görenin verimlilik düzeyi özellikle finansal nitelikli olmayan ödüllerle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla ücret sisteminin değerlendirilmesinde bu tür ödüllendirmelerin dikkate alınması gereklidir [3;4].

Kuşkusuz ücret sistemi, iş görenler açısından örgütü çekici hâle getirmenin en önemli araçlarından biridir. Aynı zamanda ücret sistemi, iş görenlerin verimliliklerinin arttırılmasında motive edici unsurların başında gelmektedir [5]:

Bir örgütün ücret politikasının etkinliği için yedi ölçüt vardır. Bunlar:

- *Yeterlilik*; ücretler belirlenirken hükümetin, sendikanın ve yönetimin talep ettiği minimum ücret düzeyi dikkate alınmalıdır.
- *Eşitlik*; her iş gören sahip olduğu yetenek, eğitim ve gösterdiği çaba ile orantılı olarak maddi kazanç sağlamalıdır.
- *Dengelilik*; ödeme, faydalar ve diğer ödüller bütününde makul bir ödüllendirme paketi oluşturmalıdır.
- *Maliyet etkisi*; iş görene ödenen ücret, örgütün kapasitesi dikkate alınarak belirlenmiş olmalıdır.
- *Güven vericilik*; iş görene yapılan ödeme, iş görenin kendisini güvencede hissetmesine yardımcı olmalı ve temel ihtiyaçlarını karşılamaya yetmelidir.
- *Teşvik edicilik;* iş görene ödenen ücret etkin ve verimli çalışmayı sağlamalıdır.
- *İş görenin benimsemesi;* iş gören, ücret sistemini anlamalı ve organizasyon ve kendisi için yararlı olduğuna inanmalıdır.

Ücreti Etkileyen Faktörler

İşletmeler ücret politikasını oluştururken, ücret tatminini ve ödeme-performans ilişkisini dikkate almanın yanı sıra, diğer etkileri de değerlendirmek zorundadırlar. Bu etkileri dış faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki bölümde incelemek mümkündür [2].

Ücrete etki eden dış faktörler

Örgütün ücret politikalarını etkileyen dış faktörler olarak işgücü piyasası, ekonomi, hükümet ve sendikalar sayılabilir.

İş gücü Piyasası: Diğer ekonomik varlıklar gibi işgücünün de fiyatı, arz ve talep tarafından belirlenir. Tam istihdam dönemlerinde, aranılan nitelikteki işgücünün ücretleri yükselmektedir. Ekonominin daralma dönemlerinde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Yine sendikaların veya yetkili kurumların bir işi yapabilmek için verdikleri yeterlilik belgesine ihtiyaç duyulan işlerde, bu kuruluşların yetkili sayısını kısıtlamaları nedeniyle, piyasada bir anlamda işgücü darlığı oluşmakta ve ücretler yükselmektedir. Ayrıca işgücüne katılma oranlarının arttığı veya büyük ölçekli organizasyonların kapandığı bölgelerde işgücü fazlalığının oluşması farklı ücret düzeylerine yol açmaktadır.



Tam istihdam dönemlerinde, aranılan niteliklerde işgücü ücretleri yükselmektedir.

Devlet ve Yasalar: Devlet doğrudan ücret kontrolleri ile asgari ücreti belirleme, eşit işe eşit ücret ödenmesi, fazla mesainin ücretlendirilmesi, kadın ve çocuk işçi çalıştırılması konusundaki düzenlemeleri, ücretten yapılacak kesintilerin belirlenmesi ve ücret ile ilgili diğer düzenlemelerin yapılması gibi yasal düzenlemeler ile ücretler üzerinde etkili olabilmektedir. Yasalar ve yönetmelikler dışında da devletin ücret düzeylerini etkilediği durumlar vardır.



Devlet doğrudan ve dolaylı yollarla ücretler üzerinde etkili olabilmektedir.

Eğer işveren devlet ise, ücret düzeylerini yasal olarak belirleyebilir. Örneğin devlet, öğretmen ücretlerinin ulusal düzeyde yasayla veya okul yönetim kurullarınca belirlenebileceğini ve ücretin vergi tabanından gelecek olan gelire bağlı olduğunu kararlaştırabilir. Devlet, istihdam politikasıyla da ödeme düzeyine etki edebilmektedir. Tam istihdamı hedefleyen hükümet, belirli işgücü grupları için işler oluşturarak işgücü arzını azaltıp ücret düzeyini etkileyebilir.

Ekonomik Koşullar: Ücret düzeyini etkileyen bir diğer dış faktör, endüstrinin ekonomik koşullarıdır. Bu koşullar arasında özellikle örgütün yüksek ücret ödeme gücünü etkileyen rekabet derecesi çok önemlidir. Rekabetin yoğun olduğu durumlarda örgütün yüksek ücret ödeme gücü azalacaktır. Ödeme yeteneği aynı zamanda örgütün, endüstrinin veya sektörün verimliliğinin de bir sonucudur. Eğer örgütün verimliliği yüksek ise ücret ödeme gücü de yüksektir. Kuşkusuz verimlilik ileri teknoloji, etkin üretim yöntemleri, sıkı çalışma ve vasıflı işgücü veya bu faktörlerin bileşimi ile arttırılabilir. Ücret ödeme gücünün belirlenmesinde özel sektörde, örgütün karlılığı ve verimliliği önem kazanırken, kamu sektöründe, bütçenin büyüklüğü önemli bir faktör olmaktadır. Eğer vergi oranları düşük veya vergi tabanı azalıyorsa kamu sektörünün ücret ödeme gücü yüksek olmayacaktır.

Sendikal Etkiler ve Toplu Pazarlık: Örgütün ücret fonksiyonuna etki eden bir diğer dış etken de sendikalardır. Örgüt iş görenleri sendikalı olmasa bile, örgütün bulunduğu bölgede veya sektörde sendikalaşma hareketinin olması, sendikaları ücretlerin belirlenmesinde etkili kılmaktadır. Özellikle güçlü sendikaların örgütlü olduğu organizasyonlarda veya endüstrilerde sendikalar, ücretin, diğer yardımların ve çalışma koşullarının belirlenmesinde aktif rol oynamaktadırlar. Ayrıca sendikanın örgütlü olduğu işletmenin finansal açıdan yeterli ve rekabet gücünün yüksek olması, örgütlü sendikanın ücret ve diğer yardımlarda artış sağlamasını da kolaylaştırmaktadır. Sadece sendikalaşmış işletmelerde değil, sendikalaşmamış işletmelerde de, ücretler üzerinde önemli etkiye sahip olan diğer bir unsur da toplu pazarlıktır. Sendikalaşmamış firmalar, başka yerlerde yapılmış olan toplu pazarlık anlaşmalarından etkilenebilirler, çünkü sendikalaşmış firmalar ile rekabet etmek zorundadırlar. Toplu pazarlık, ücret seviyelerini ve ilgili işgücü piyasalarındaki işgücü davranışlarını etkiler [2]. Açık, rekabetçi bir piyasada, iş görenler en yüksek maaş ya da ücreti veren işletmeleri seçme eğilimindedirler. Sendikalaşmamış firmalar, eğer sendikalaşmış firmalardaki ücret seviyelerini tutturamazlarsa, iş görenleri cezp etmekte ve ellerinde tutmakta zorluklarla karşılaşabilirler. Ücretlerin yanı sıra toplu pazarlık, ödemeleri idare etmekte kullanılan prosedürlerde ve işlerin göreceli değerlerinin belirlenmesinde kullanılan yöntemlerde uzlaşmak amacıyla kullanılabilir [6].

Ücrete etki eden örgütsel faktörler

Ödemeye etki eden örgütsel unsurlar olarak *örgütün; ölçeği, yaşı*, *iş gören ödemelerine ayrılan bütçe*, *ücret ödeyebilme gücü ve ücret stratejileri* sayılabilir.

Örgütsel etkiler arasında öncelikle belirtilmesi gereken husus, *örgütün ölçeği* ile ücret fonksiyonu arasındaki ilişki hakkında çok fazla bilgiye sahip olunmadığıdır. Genel olarak ifade edilen, büyük ölçekli organizasyonların yüksek ücret düzeyine, küçük ölçekli organizasyonların da düşük ücret düzeyine sahip olduklarıdır.

Benzer biçimde örgütün yaşı ile ücret düzeyi arasındaki ilişki de belirsizlik taşımaktadır. Ancak yeni organizasyonların eskilerine oranla daha yüksek ücret düzeyine sahip oldukları ileri sürülebilir.



Örgütün yaşı ile ücret düzeyi arasında tanımlanmış bir ilişki yoktur, ancak yeni organizasyonların eskilerine oranla daha yüksek ücret verdikleri bilinmektedir.

Bir *örgütün ücret ödeyebilme gücü*, o örgütün ürün ve hizmet piyasalarında karşılaştığı rekabetçi dinamiklere bağlıdır. Ödeyebilme gücü mevcut ücretleri sınırlayan kritik bir faktördür. Ancak bu faktör ne kadar önemli olursa olsun, yönetimin ödeme sistemi konusunda benimsediği prensiplerin rolünü ikinci plana atılamaz. Tam tersine, yönetimin iş gören moralini koruma ve iyileştirme, kalifiye iş görenleri cezbetme, işe alma ve işten çıkarmaları azaltma ve iş görenlerin yaşam standartlarını iyileştirme arzusu da ücret seviyelerini etkiler [7]. Kuşkusuz ücret düzeyinde son karar üst yönetime veya kıdemli yöneticilere aittir. Bu yöneticiler örgütün stratejik planlarını yaparlar. Ancak uygulamada ücret sistemi, örgütün stratejik hedeflerinin desteklenmesinde yeterince değerlendirmeye alınmaz. Bu nedenle örgütün ücret planları; iş görenin tedarik edilmesi, motivasyonunun sağlanması ve organizasyon içerisinde tutulması konusunda yeterli etkinliğe sahip değildir. Oysa ücret fonksiyonu, örgütün stratejik planının bir parçası olarak stratejik hedeflerle direkt ilişkilendirilmelidir. Kuşkusuz böyle bir ilişkinin kurulması iş göreni teşvik edici nitelikte bir ücret sistemi oluşturacaktır. Örgüt, stratejik ücret planı oluşturarak stratejik hedefler üzerinde yoğunlaşabilmeli; taban ücretlerini, kısa ve uzun dönemli teşvik ve yardımlar içeren kapsamlı planlar yapabilmeli, dolayısıyla örgütün diğer hedeflerinin gerçekleşmesine destek sağlamalıdır.

Ücret Sistemi

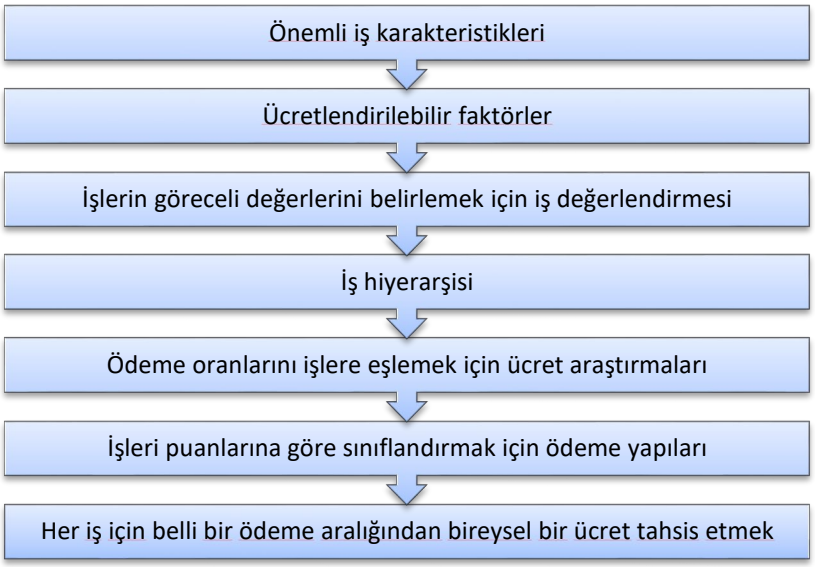


Bir örgütün ücret ödeyebilme gücü, o örgütün ürün ve hizmet piyasalarında karşılaştığı rekabetçi dinamiklere bağlıdır.

Ücret sistemi geliştirmede amaç, örgüt içindeki her bir işe para ile ifade edilebilir bir karşılık değer (bir taban fiyat) belirlemek ve taban fiyatı artırmak için sistemli bir prosedür geliştirmektir. Bu prosedür, örneğin, enflasyona, hak edişe, ya da ikisinin bir bileşimine dayalı olarak düzenlenebilir. Böyle bir sistem geliştirmek için; güncel iş tanımlarına, iş değerlendirme verilerine (işleri örgüte kattıkları değerlere göre sıralama işlemi) ve ücret araştırmalarına ihtiyaç duyulur [2].

İş tanımları, ödeme sistemlerinin tasarlanmasında kritik araçlardır. Bunların iki amacı vardır:

- İş tanımları işlerin göreceli değerlerinin belirlenebilmesi için her bir işin önemli özelliklerini tanımlar.
- Bunlar ile ücretlendirilebilir faktörler (beceri, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları gibi bir örgütün karşılık ödemeyi kabullendiği genel iş özellikleri) tanımlanıp ağırlıklandırılabilir.



Şekil 8.2. Ücret Sistemi Geliştirme Hiyerarşisi

Ücret sisteminin amacı, örgüt içindeki her bir işe para ile ifade edilebilir bir karşılık değer (bir taban fiyat) belirlemektir.

İş tanımları yapılıp güncellendikten sonraki diğer adım, önceden belirlenmiş bir sistem kullanılarak tüm işlerin değerlerinin oranlandırılmasıdır. 1920'den beri birkaç iş değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir ve bunların çoğu halen kullanılmaktadır.

İŞ DEĞERLEME

İş değerleme, *ücret belirlemeye temel oluşturmak* üzere bir işletmedeki bütün *işlerin göreceli değerlerinin belirlenmesine* yardımcı olan bir tekniktir. İşler, maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları gibi faktörler açısından ele alınır ve birbirine oranla taşıdıkları değerler belirlenir. Ancak bazı kurumlarda mali hesap verebilirlik, liderlik, takım çalışması ve proje hesap verebilirliği gibi faktörler de değerlemeye tabi tutulmaktadır. İş değerleme, tüm işler için ücret ve maaş düzeylerinin belirlenmesine yardımcı olur. İş değerlemenin amacı, örgüt için hangi işlerin diğer işlerden göreceli olarak daha değerli olduğuna karar vermek ve bu çerçevede *işlerin göreceli değerleriyle uyumlu ücretlendirme* yapmaktır [8]. İş değerleme çalışmasına başlamadan önce iş analizlerinin ve iş tanımlarının yapılmış olması gerekir. Değerleme sübjektif olduğundan, süreç, iş analisti ya da ücretlendirme analisti adı verilen özel olarak eğitilmiş personel tarafından yürütülür. Bir üst yönetim ekibi iş değerleme analizlerini inceler ve görevler, sorumluluklar ve çalışma koşulları hakkında bilgi edinir [9].

İş değerleme, ücret belirlemeye temel oluşturmak üzere bir işletmedeki bütün işlerin göreceli önemlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir tekniktir.

İş değerlemede, iş görenin değil, işin değeri belirlenir. Çalışanın kişisel yetenekleri ve performansı yerine işin çalışandan beklentileri esas alınır. Eşit işe eşit ücret anlayışıyla, aynı ya da benzer işlerin aynı ücret, farklı işlerin ise farklı ücret almaları amaçlanır. Böylece ücretler arasındaki dengesizliklerin giderilmesi sağlanmış olur.

En sık kullanılan iş değerleme yöntemleri *nitel* ve *nicel yöntemler* olmak üzere iki ana gruba ayrılabilir. Nitel yöntemler; sıralama (ya da karşılaştırma) ve

sınıflandırma (ya da derecelendirme) yöntemidir. Nicel yöntemler ise faktör karşılaştırma ve puanlama yöntemlerinden oluşur.

Nitel İş Değerleme Yöntemleri

Nitel yaklaşımlar, işleri tanımlamak için gözlem verilerini veya iş tanımlarını kullanır.

Sıralama yöntemi

En basit ve kesinliği en az olan iş değerleme yöntemi iş sıralamadır. Bu yöntem, hem yöneticilerden hem de iş gören temsilcilerinden oluşan bir komiteyi gerektirir. Bu ekip işleri en yüksekten en düşüğe doğru olmak üzere basit bir sıraya sokar. Bu sıralamada kişiler her iş için sorumluluk, beceri, çaba ve çalışma koşulları gibi kriterler kullansalar da, sonuçtaki oranlar genel bir sıralama ortaya koyar. Yani işleri, belirli ağırlık kriterleri ile bölümlere ayırmaya çalışılmazlar. Komite üyeleri, sadece işleri ikili olarak karşılaştırarak hangisinin daha önemli ya da daha zor olduğuna karar verirler [10]. Sonra diğer bir işi, ilk ikisi ile karşılaştırırlar ve tüm işler sıralanana kadar bu böyle devam eder. Yöntemin uygulanışı bu şekildedir ve bu değerleme yönteminde değerleme ölçeği ya da değerleme planı kullanılmasına gerek yoktur.

Bu yöntem hem özneldir hem de büyük işletmelerde çok sayıda iş söz konusu olduğunda yönetilebilirliği zordur. Bazı işlerin önemli unsurları küçümsenirken, önemsiz işlere olduğundan fazla değer verilebilir. İşler sadece belli bir sıraya göre değerlendiği için sıralamalar arasındaki uzaklıklar hakkında hiçbir bilgi verilmez. Bu sıralamalar, işler arasındaki göreceli önem düzeyini ayırt etmekte başarılı değildir. Bu yöntem, işler arasındaki farklılıkları tam olarak yansıtamadığı için ücret düzeyleri adil bir biçimde belirlenemeyebilir.

İş sınıflandırma (derecelendirme) yöntemi

Bu yöntem, işleri zorluk veya karmaşıklık düzeylerine göre sınıflandırarak veya derecelendirerek gruplara ayırır. İş sıralama yönteminden biraz daha karmaşık olmakla beraber, çok fazla kesinliğe sahip değildir.

Bu yöntemin uygulanmasında ilk adım olarak, bir iş yapısının bölünmesi gereken sınıf veya derece sayısı belirlenmektedir. Genellikle sınıflandırma yönteminde bir iş yaklaşık sekiz sınıfa veya dereceye ayrılmaktadır. Bu sınıflar veya dereceler, sayısı 5 ile 15 arasında değişen ücret düzeyini içermektedir. Örneğin bir örgütte işler 8 sınıfa ayrılırken, bu sınıflar da ayrıca 10 ödeme aşamasını içerebilir. İşlerin sınıflara ayrılmasında çeşitli kriterler temel alınabilir. Örneğin bir örgütte işler; *atölye işleri, ofis işleri, satış işleri* ve *denetim işleri* olarak sınıflandırılabilir. Bir başka sınıflandırma yönteminde ise işler; *basit işler, yönetim işleri, teknik işler, uzmanlık gerektiren işler* olarak sınıflandırılabilir. Bazen de işler temel özelliklerine göre gruplandırılmaktadır. Örneğin *A grubu işler* basit olup özel bir eğitim gerektirmeyen işler, *B grubu işler* biraz daha karmaşık olup belirli düzeyde eğitim gerektiren işler gibi bir sınıflandırmaya gidilebilir.



İş değerleme yöntemleri nite ve nicel yöntemler şeklinde iki ana gruba ayrılır.

Örnek

- D1 – Yakın nezaret gerektiren basit tekrarlı iş, önceden eğitime, ilave fiziksel çabaya gerek olmayıp, beklenmedik iş tehlikeleri de söz konusu değil.
- D2 – Yakın nezaret gerektiren basit tekrarlı iş. Önceden eğitime gerek yok, ilave çaba gerekli ve bazı iş riski/tehlikeleri mevcut.
- D3 – Bireyin karar vermesini gerektiren yarı-beceri işi; bir dereceye kadar önceden eğitim gerekli, ilave fiziksel çaba gerekir ve bazı iş tehlikeleri mevcut.
- D4 – Bireyin karar vermesini gerektiren beceri işi; önceden eğitim gerekli; kişi, malzemelerden ve teçhizattan sorumlu olmalıdır ve çeşitli makinaları çalıştırabilmelidir.
- D5 – Bireyin karar vermesini gerektiren beceri işi; başkalarına nezaret gereklidir, becerili iş yöntemleri bilgisi gereklidir, malzeme, teçhizat ve iş görensorumluluğu söz konusudur.

İş yapısının bölüneceği sınıf veya derece sayısı belirlendikten sonra ikinci adım, her bir sınıfın tanımının yapılmasıdır. Bu tanımlama yapılırken temel amaç, ödeme sisteminin dayandırılacağı standartlarının belirlenmesidir. Konuyla ilgili örnek tabloda da personeli tanımlayan beş sınıf belirlenmiş ve bu sınıflar tanımlanmıştır. Örnekte işletmenin üretim personelinin yaptıkları işlerle ilgili olarak beş örnek derece (D1'den D5'e kadar) tanımlanmıştır. Burada iş tanımlamaları basitten (D1) karmaşığa (D5) doğru sınıflandırılmıştır. İşletme, bütün işleri bu kategorilerden birine yerleştirdikten sonra, bunların her biri için ayrı bir ücret aralığı belirleyebilir. Daha önemli işlere daha fazla ücret ödenir.

İşleri bir bütün olarak ele alan ve basit olduğu için kolay uygulanır olan nitel iş değerleme yöntemleri özneldirler.

Üçüncü adımda, derecelendirmede kullanılacak ücretlendirilebilir faktörler belirlenir. Dördüncü adımda, yukarıdaki örnekte yazılanlara benzer derece tanımlamaları yazılır. Son olarak da, işlerin her biri bu sınıflara yerleştirilir. İş sınıflandırma yönteminin en önemli avantajı esnek olmasıdır. Bu yöntem hem küçük hem de büyük örgütlerce her çeşit ve her seviyedeki işleri sınıflandırmada kullanılabilir. Bununla birlikte, derecelendirme tanımlarının yazılmasında ve uygulanmasında problemler mevcuttur. Bu yöntem de iş sıralama yönteminin birçok olumsuz yönünü içermektedir. Bazı işler belli bir faktörde yüksek iken diğer bir faktörde düşük olabilir; bu durum işin hangi dereceye (sınıfa) ait olduğu konusunda karar vermede güçlük doğurur. Bu gibi olumsuzluklarına rağmen, bu yöntem milyonlarca tür ve seviyedeki mesleklerin sınıflandırılmasında yaygın olarak kullanılmaktadır [11].

Nicel (Analitik) İş Değerleme Yöntemleri

Nitel iş değerleme yöntemleri işleri bir bütün olarak ele alır. Basit ve kolay uygulanır olma özelliklerinin yanında özneldirler. Bir işin diğer işe göre niçin daha fazla değerli olduğu konusunda belirsizlikler içerirler ve ifade edilen değer farklılıklarını izah edemezler. Oysa nicel iş değerleme yöntemleri, işleri bir bütün olarak ele almak yerine, çeşitli faktörlere göre değerlendirdiğinden, sayısal

olmayan yöntemlere göre daha nesnel ve bilimsel yöntemler olarak görülmektedir [12].

Faktör-karşılaştırma yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi, sıralama ve puanlama yöntemlerinin bir bileşimidir. Bu yöntemde değerlenecek işler arasından seçilecek temel işler, belirlenen temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler ya da önceden belirlenen puanlar faktörlere dağıtılarak, para veya puan birimine dayanan bir değer belirleme ölçeği elde edilir. Değeri belirlenecek tüm işler, bu ölçekteki işler ve faktörlerle karşılaştırılarak iş sıraları arasında uygun görülen yerleri saptanır. Böylece para veya puan birimine göre işlerin değeri belirlenmiş olur.



Nicel iş değerleme yöntemleri işleri bir bütün olarak ele almak yerine, çeşitli faktörlere göre değerler, nitel yöntemlere göre daha nesnel ve bilimseldir.

Faktör karşılaştırma yönteminde tüm işler, değişmeyen -temel- anahtar işlerle karşılaştırılmakta veya değeri belirlenmektedir. Diğer bir ifadeye göre faktör karşılaştırma yönteminde puan yerine parasal değerler kullanılmaktadır. Bu nedenle faktör karşılaştırma yöntemi *parasal değer belirleme yöntemi* olarak da ifade edilmektedir. Faktör karşılaştırma yöntemi iş değerlemesinde *beş evrensel iş faktörü* kullanmaktadır. Bunlar:

Bilgi-Beceri: Değeri belirlenecek işi gereğince yapabilmek için, ilgili iş görenin sahip olması gereken (asgari) nitelikleri yani *iş gereklerini temsil eder*. İş-meslek bilgisi ve öğrenim; iş tecrübesi, ön yetişme ve uyum süresi, çeşitli yetenek ve beceriler, yabancı dil vb. bu ana faktörün alt faktörlerine örnek olarak verilebilir.

Sorumluluk: İlgili iş kapsamında sahip olunan yetkiye bağlı olarak, örgütsel kaynaklar ile iş süreç ve sonuçları üzerindeki olumlu-olumsuz etkiyi belirlemeye yönelik etkenleri içeren ana faktördür.

Çaba: İşin gereğince yerine getirilebilmesi için harcanması gereken *fiziksel*, *zihinsel* ve *psikolojik emeği* dikkate almaya yönelik ana faktördür. Bu ana faktör, genellikle bedensel çaba ve zihinsel çaba olarak iki alt faktöre ayrılmakla beraber, farklı planlarda ek olarak psikolojik çaba vb. faktörlerin kullanıldığına da tanık olunmaktadır.

Çalışma koşulları: İlgili iş kapsamında maruz kalınan çalışma ortamı koşullarını ve ortamın iş görenler açısından içerdiği olumsuz/zararlı/tehlikeli şartları ve etkileri belirlemeye yönelik bir faktördür.



Faktör karşılaştırma yöntemi iş değerlemesinde bilgi, beceri, sorumluluk, çaba ve çalışma koşulları şeklinde *beş evrensel iş faktörü* kullanmaktadır.

Faktör karşılaştırma yönteminde *ilk önce karşılaştırılacak faktörlerin seçimi* ve *tanımı* yapılır. Faktörlerin seçim ve tanımlanması işlemi puanlama yöntemliye aynıdır. Ancak faktör karşılaştırma yönteminde daha az sayıda faktör kullanılmaktadır.

Karşılaştırılacak faktörlerin seçimi ve tanımı yapıldıktan sonra *temel/kritik işlerin belirlenmesine* geçilir. Temel işlerin seçilmesi işlemi, tüm iş değerlendirme yöntemleri için büyük önem taşımakla birlikte sonuçlarının güvenirliliği, büyük ölçüde bu işleme bağlı olduğu için, faktör karşılaştırma yönteminde daha fazla



Temel işler, diğer tüm işleri temsil etmeli, işlerin önem ve güçlük farklarını göstermeli, ücret yapısını yansıtabilecek bir sıralamaya sahip olmalı, genel, anlaşılabilir olmalı, benzer olmamalıdır.

önem taşımaktadır. Temel işlerin seçilmesinde hangi işlerin seçileceği, dikkat edilmesi gereken bir husustur. Temel işler [13]:

- Seçilen faktörlere göre analiz edilebilir ve tanımlanabilir olmalıdır.
- İş ve yönetim hiyerarşisini temsil edebilmelidir.
- Hem örgüt içinde hem de dışında ödenen ücretler yönünden adil bir nitelik göstermeli ve adil olduğu personel tarafından benimsenmelidir.
- Örgütün yer aldığı endüstri dalında yaygın olarak yapılan işler olmalıdır.
- Temel işler, örgütteki ücret zincirini veya basamaklarını gösterecek biçimde en düşükten en yükseğe kadar değişebilmelidir.

Daha sonra belirlenen temel işler değerlendiriciler tarafından her bir karşılaştırma faktörü için *önemlerine göre sıralanır*. Bu sıralama iş tanımlarına ve iş özelliklerine göre yapılır. Aşağıdaki örnekte, beş temel iş seçilmiş ve her bir karşılaştırma faktörü için taşıdıkları öneme göre sıralanmıştır.

Tablo 8.1. Faktörlere Göre İşlerin Sıralanması

Temel İşler	Gereklilikler				
	Beceri	Zihinsel	Bedensel	Sorumluluk	Çal.Koş.
Aletçi	1	1	2	1	4
Mekanikçi	2	2	3	2	3
Elektrikçi	3	4	4	3	5
Montajcı	4	5	5	5	2
Kapıcı	5	3	1	4	1

Önem sırasına göre seçilen faktörler doğrultusunda sıralanan temel işler, değerlendiriciler tarafından, özellikleri ve seçilen faktörlerin bu işlerdeki katkısı ve önemi dikkate alınarak *her bir işe ödenecek ücretin ne kadarının, hangi faktöre pay edileceği* belirlenir. (Bakınız Tablo 8.2).

Tablo 8.2. Faktör Karşılaştırma Yönteminde İşlerin Faktörlere Göre Sıralanması ve Faktörlerin Parasal Karşılıklarının Belirlenmesi.

İşler	Birimlerin ücret oranı	Beceriler		Zihinsel Gerekler		Fiziksel Gerekler		Sorumluluk		Çalışma Koşulları	
		Ücret değeri	İşin sırası	Ücret değeri	İşin sırası	Ücret değeri	İşin sırası	Ücret değeri	İşin sırası	Ücret değeri	İşin sırası
Aletçi	20	9	1	5	1	2	2	3	1	1	4
Mekanikçi	18	8	2	4	2	1	3	2	2	3	3
Elektrikçi	16	6	3	3	4	3	4	1,5	3	2,5	5
Montajcı	14	4	4	2	5	1,5	5	1	5	5,5	2
Kapıcı	12	2	5	1	3	1	1	0,5	4	4,5	1



Puanlama Yöntemi, işleri iş analizi sırasında belirlenen ücretlendirilebilir faktörlere ayırır.

Faktör karşılaştırma yöntemi, diğer yöntemlerde olduğu gibi olumlu ve olumsuz yönleri birlikte taşımaktadır. Yöntemin olumlu yönlerinden biri, değerlemenin aşama aşama olmasıdır. Dolayısıyla sıralama ve sınıflandırma yöntemlerine göre bu yöntemin hata oranı daha azdır. Bunun ötesinde bu yöntem, faktör sıralamalarındaki farklılıkların nasıl parasal olarak ortaya konulduğunu göstermektedir. Faktör karşılaştırma cetvelinin parasal değerlere göre düzenlenmesi, ücret bağlantısının kurulmasını da kolaylaştırmaktadır.

Puanlama yöntemi

Puanlama yöntemi, en çok kullanılan *nicel* bir yöntemdir. Bu yaklaşım işleri iş analizi sırasında belirlenen ücretlendirilebilir faktörlere ayırır. Puanlar faktörlere tahsis edilir ve iş pozisyonu için bir *ücret yapısı* oluşturulur. *Ücret yapısı*, işletme içinde bir işe diğerlerine göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar. *Ücret yapısı* geliştirmede amaç, örgüt içindeki her bir işe para ile ifade edilebilir bir karşılık değer (bir taban fiyat) belirlemek ve taban fiyatı artırmak için sistemli bir prosedür geliştirmektir. İş değerlendirme planlarının çoğunluğunda bu yöntem kullanılmaktadır. Puanlama yönteminin tercih edilmesinin nedeni, yöntemin sıralama ve sınıflandırma yöntemlerine oranla daha gelişmiş ve kullanımının göreceli olarak daha kolay olmasıdır [14].

Bu sistem her bir işin ücretlendirilebilir faktörlerini göz önüne alır [15]. Her ne kadar bu sistemi kurmak karmaşık olsa da, kurulduktan sonra kullanımı kolaydır. Puan sistemi, sıralama veya sınıflandırma sistemlerine göre daha güvenilir, daha az manipüle edilebilir ve daha rafine sonuçlar üretebilmektedir. Puan sisteminde işler, işi oluşturan faktörler veya unsurlar (genellikle ücretlendirilebilen faktörler olarak adlandırılır) temelinde nicel olarak dikkate alınır [12].

Bir işin gerektirdiği beceriler, çabalar, sorumluluklar ve çalışma koşulları, daha yaygın ücretlendirilebilir ana faktörlerdir. Bir kurumun kullandığı ücretlendirilebilir faktörlerin sayısı, kuruluşun niteliğine ve değerlendirilecek olan işlere bağlıdır. Ücretlendirilebilir faktörler belirlendikten sonra, örgüt için nispi önemine göre ağırlıklar/puanlar tahsis edilir.

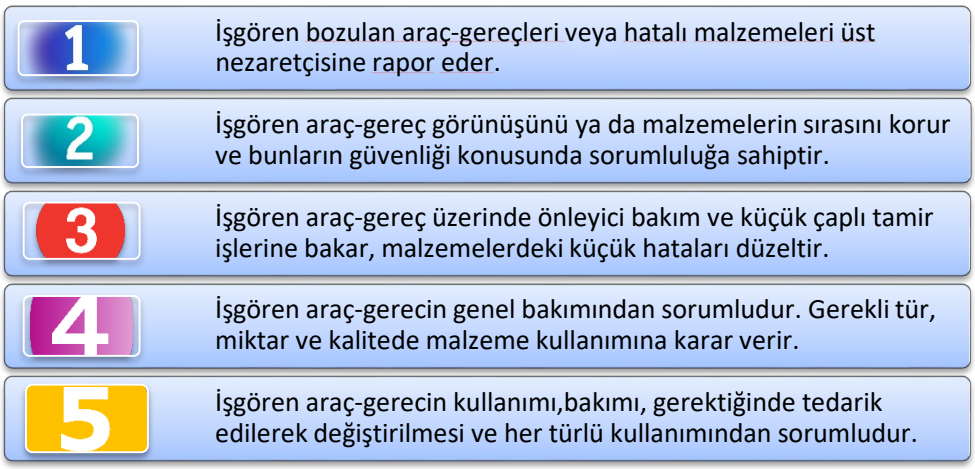
Puanlama yöntemi altı aşamadan oluşmaktadır:

- *Kritik faktörlerin belirlenmesi*: Puan yöntemi faktör kıyaslama yöntemiyle aynı faktörleri kullanabilir, fakat genellikle bu faktörleri daha küçük detaylara ayırarak daha geniş bir faktör listesi kullanır.
- *Faktör seviyelerinin belirlenmesi*: Sorumluluğun ve diğer faktörlerin miktarı işten işe farklı olacağından, puan yöntemi her faktöre ilişkin çeşitli seviyeler oluşturur. Tablo 8.3, her faktör için beş seviye göstermektedir. Bu sayı daha az ya da daha fazla olabilir.
- *Alt faktörlere puan verilmesi*: Tablo 8,3'teki gibi listelenen faktör seviyelerine göre puanlar verilir. Beşinci seviyeden başlanılarak, iş değerlendirme ekibi her alt faktöre sübjektif olarak mümkün olan en yüksek puanı tahsis eder. Bu şekilde işlerin tüm bileşenlerine kesin ağırlıklar verilebilir.

Puan referans metni, her iş elemanı için yazılı bir açıklamayı içermelidir.

- *Seviyelere puan verilmesi*: Beşinci seviyede tüm iş elemanları için toplam puanlar belirlendikten sonra, analistler her satır boyunca farklı önem seviyelerini gösterir puanlar verirler.
- *Puan referanslarının geliştirilmesi*: Analistler bu aşamada bir puan referans metni geliştirirler. Bu referans metni, her iş elemanı için yazılı bir açıklamayı içerir.

Şekil 8,3'te malzeme ve "*araç-gereç sorumluluğu*" faktörü için belirlenen seviyelerin açıklaması verilmiştir. Bu bilgiler işleri uygun seviyelere yerleştirmek için gereklidir.



Şekil 8.3. Puan Referans Metni Örneği (Malzeme ve Araç-Gereç Sorumluluğu)

- *Puan yönteminin uygulanması*: Puan matrisi ve referans metin hazır olunca, her bir işin nispi değeri belirlenebilir. Bu işlem sübjektiftir. Uzmanların, iş tanımlamalarını her bir alt faktörün puan referansı ile kıyaslamasını gerektirir. İş tanımlamaları ve puan referansları arasındaki eşleşme, işlerin alt faktörlerinin puan ve seviyesini ortaya koyar. Her alt faktörün puanları toplanarak işin toplam puanı elde edilir [11].

Tablo 8.3. Bir Puan Yöntemi Matrisi

Faktörler Faktör Puanı	Alt Faktörler	Puan	Faktör Seviye Puanları				
			1	2	3	4	5
1. Beceri (405)	1.1. Öğrenim ve temel bilgi	130	30	45	60	115	130
	1.2. Deneyim	115	20	35	85	100	115
	1.3. Maharet	85	15	30	45	70	85
	1.4. İnisiyatif ve problem çözme	75	15	30	45	60	75
2. Sorumluluk (200)	2.1. Makine takım ve donanım	50	10	20	30	40	50
	2.2. Malzeme ve teçhizatlar	50	10	20	30	40	50
	2.3. Ürün ve hizmet kalitesi	50	10	20	30	40	50
	2.4. Başkalarının iş güvenliği	50	10	20	30	40	50
3. Çaba (160)	3.1. Zihinsel çaba	80	20	35	50	65	80
	3.2. Bedensel çaba	80	20	35	50	65	80
4. İş koşulları (235)	4.1. İşin içerdiği risk ve tehlikeler	120	20	65	80	95	120
	4.2. Çalışma koşulları	115	20	35	50	90	115
	Toplam Puan	**1000**					



İş değerleme işlemleri bittikten sonra işletme için bir ücret sistemi kurulumuna geçilir.

Tüm işler için toplam puanlar bulunduktan sonra, bu işler bir sıraya konulur. İşler içinde en yüksek puana sahip olanı en yüksek ücreti alır. En düşük puanlı iş ise en düşük ücreti alır. Diğer yöntemlerde olduğu gibi bu sıralama, departman yöneticileri tarafından gözden geçirilerek onayları alınmalıdır.

Burada adı geçen iş değerleme yöntemlerinin dışında da iş değerleme yöntemleri mevcuttur. Büyük örgütler genellikle standart yaklaşımları kendilerine uyarlamak için ufak değişiklikler yaparlar [13]. Ne yazık ki oldukça faydalı olmasına rağmen iş değerleme uygulaması bütün işletmelerde kullanılmamaktadır. Bazı işletmelerde iş değerlemenin yapılmayışının nedeni, firmanın öncelikli olarak aşağıdaki gibi çeşitli sorunların çözümlemesinden kaynaklanmaktadır [16].

- Yönetim işler arasındaki anlamlı farklılıkları algılayabilmekte midir?
- İşler istikrarlı mıdır ve gelecekle de istikrarlı kalacaklar mıdır?
- İşlerin ayırt edilebilmesi için anlamlı kritik faktörler belirlenebilir mi?
- İş değerlendirme yöntemi örgütün amaç ve hedefleri ile tutarlı mıdır?

Piyasaya Uygun Ücret Belirleme

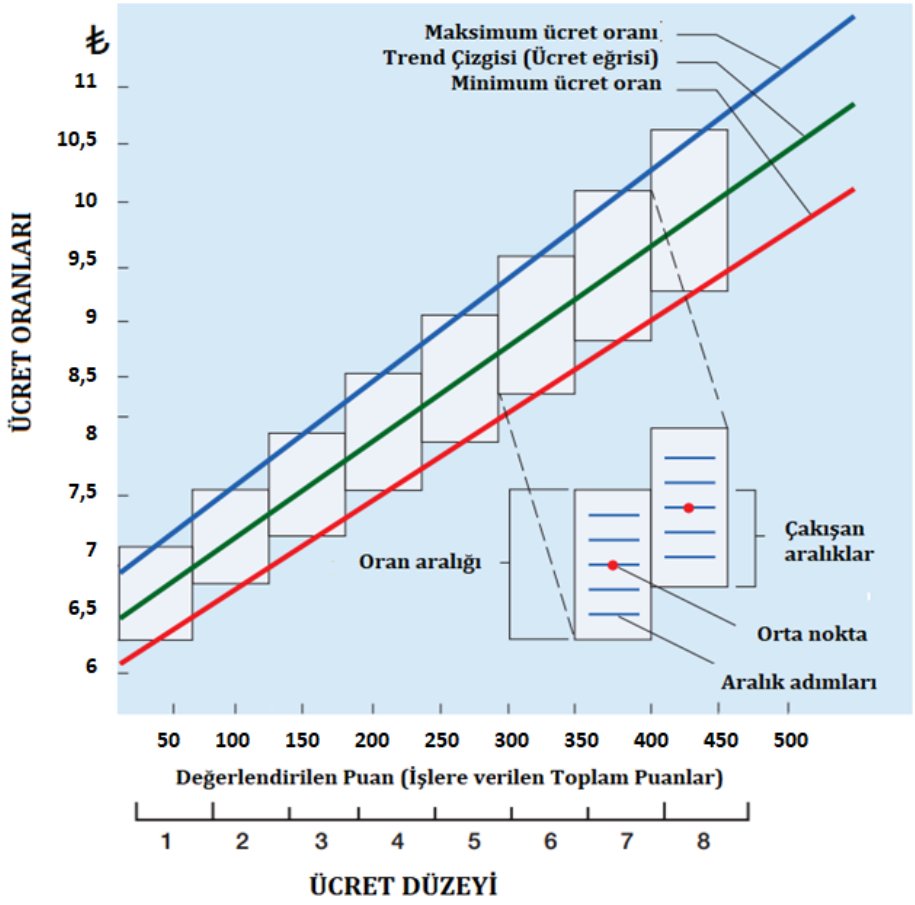
Yapılan iş değerlemesinden sonraki aşama işletmenin *ücret yapısını* kurmaktır. Bu sürecin kritik bileşenleri, ilişkili işgücü piyasalarındaki ücret oranlarının araştırılması ve tanımlanmasıdır. Bu oldukça karmaşık bir araştırmadır. Çünkü işverenler sadece işgücü piyasaları ile değil, ürün piyasaları ile de ilgilenirler. Ücret uygulamaları sadece iş görenleri *cezbetmek* ve *elde tutmak* için değil, ayrıca rakiplerle kıyaslandığında daha *düşük maliyetlerde* ürün elde edebilecek seviyede ücret belirleyebilmek için de yapılır.

Veri toplanacak hedef kitleler ve piyasalar belirlendikten sonra, bu alanlar araştırılarak veriler toplanır. Veri toplama kaynakları olarak [2]; anketler, işgücü istatistikleri, işveren birlikleri, profesyonel ticaret birlikleri (ticaret odası gibi), belli bir iş değerlendirme yönteminin kullanıcıları ve ücretlendirme danışmanlık büroları vb. sayılabilir. Bu araştırmalar, aynı işgücü piyasasındaki diğer işverenlerin belirlenen işler için ne kadar ücret verdiklerini ortaya koyar. İşgücü piyasası işverenin kendisine iş gören bulduğu piyasadır. Genellikle işverene yakın yerlerden oluşur. Bununla beraber, işverenler bazen kendi bölgelerinden çok uzaklardaki piyasadan da iş gören arayabilirler.

Tablo 8.4. Ödeme Yapısı İçin Örnek Çalışma

Ödeme Seviyesi	Puan Aralığı	Orta nokta	Minimum ücret oranı ₺	Maksimum ücret oranı ₺
2	62-75	68	6	7,5
3	76-91	83	6,75	8,47
4	92-110	101	7,61	9,6
5	110-132	121	8,6	10,89
……	……	……	……	……
10	258-300	279	16,3	20,88
11	301-350	325	18,59	23,87
12	351-407	379	21,23	27,3

Bazı firmaların insan kaynakları departmanları, kendi ücret araştırmalarını kendileri yürütürler. Bu araştırmalar pahalı olduğundan, genellikle sadece kritik işler araştırılır. İş gören piyasasından firma örneklemi seçilir. Bu firmalara iletişim kanalları aracılığıyla ulaşılarak, kritik işler için çalışanlarına ne kadar ödedikleri sorulur. Bu firmaların kendileri de sizden bir şeyler öğrenmek isteyecekleri için sizinle işbirliği yapmayı tercih ederek bu bilgileri verebilirler. Ancak bazı firmalar bu bilgileri paylaşmaya istekli olmayabilir.



Şekil 8.4. Ücret Oranını Puan Yönteminde Oluşan Toplam İş Puanlarıyla İlişkisi

Ücret araştırmasının sonucu, genellikle mevcut ücret oranlarını işlere verilen toplam puanlarla ilişkilendiren bir grafik ile gösterilir (Şekil 8.4). Her bir toplam puan için işlere verilen toplam puanlar ile bu işlere ödenen saatlik ücretler arasındaki ortalama ilişkiyi göstermek üzere bir *trend çizgisi (ücret eğrisi)* çizilir. Ortalama bir ücret eğrisi çizildikten sonra, bir maksimum bir de minimum oranlar için çizgi çizilir.

Trend çizgisi (ücret eğrisi) her bir toplam puan için işlere verilen toplam puanlar ile bu işlere ödenen saatlik ücretler arasındaki ortalama ilişkiyi gösterir.

Puan yöntemi kullanılarak işlere parasal değerler verme sürecinde en son adım, her seviye için minimumdan maksimuma doğru yayılan ödeme dereceleri ya da ödeme seviyeleri düzenlemektir. İşe ilk başlandığında verilecek ücret, Şekil 6'da gösterilen minimum trend çizgisi ile belirlenmektedir. Aynı şekilde, belli bir ödeme seviyesinde alınabilecek en yüksek ücret de, bu şekildeki maksimum trend çizgisi ile belirlenir.

İş Değerlemesine Dayanmayan Ücretler

İş değerleme yöntemiyle ücretler belirlenebileceği gibi, iş değerleme yöntemine dayanmayan ücret sistemleri de vardır. Bunlar bireysel, grup ve örgütsel performans teşvikleri, parça başı ücret, standart saat planı, fark gösteren parça oranı, üretim ikramiye sistemi, komisyonlar üretim sistemleri, kâr-kazanç paylaşımı, niteliğe ve bilgiye dayalı ücretler gibi birçok başlıkta ele alınmaktadır.



Standart saat planında ücretler, tahmin edilen belirli bir zaman diliminde, bir işin veya görevin tamamlanmasına bağlı olarak belirlenmektedir.

Bireysel performans teşvikleri

Parça başı Ücret: Bireysel teşvik planı olan parça başı ücret yönteminde ücret, belirli bir zaman dilimindeki üretim miktarına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu zaman dilimi genellikle bir saatlik çalışma süresi olarak benimsenmektedir. Bu sistem; gözetim maliyetlerini düşürür, üretkenliği artırır, başarı düzeyinin yükselmesini sağlar ve işletmeye esneklik kazandırır.



Örnek

- Bir tekstil atölyesinde gömlekçinin bir saatlik standart çalışması sonucunda 25 gömlek dikeceği saptanmıştır. Bu standarda göre gömlekçi ücreti, bitirdiği gömlek sayısının bir gömlek için belirlenen parça oranı ile çarpılması sonucu belirlenmektedir. Saatte 25 gömlek üretim standardının üzerine çıkan iş görenler ise bir saat içerisinde ürettikleri ilave gömlekler için parça oranı üzerinden fazla ücret kazanacaklardır.

Standart Saat Planı: Standart saat planında ücretler, tahmin edilen belirli bir zaman diliminde, bir işin veya görevin tamamlanmasına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu yöntemin uygulamasıyla örneğin, arabanızı tamir ettirmeye götürdüğünüzde karşılaşabilirsiniz. Bu yöntemin uygulanmasında işçilik maliyeti, yapılması gereken işlemin ne kadar zamanda yapılacağının tahmin edilmesine bağlı olarak belirlenmektedir.



Örnek

- Bir otomobil servisinde frenlerin değiştirilerek yenilenmesi işlemi ortalama iki saat olarak hesplanmıştır. Bu durumda işçilik maliyeti iki saatlik ücrettir, yani iş görende iki saatlik zaman üzerinden ücretlendirilecektir. Ancak, tamircinin tamir işlemini iki saatten az bir zaman diliminde bitirmesi, ortalama zaman dilimine göre belirlenen ücret miktarını değiştirmeyecektir.

Fark Gösteren Parça Oranı: Fark gösteren parça oranı veya Taylor planı, fark gözetmeyen parça başı ücretin bir başka biçimidir. Bu yöntem Taylor tarafından geliştirilmiştir. Fark gösteren parça oranı ücretlendirmede iki farklı parça başı oranı kullanmaktadır. Bu oranlardan biri belirlenmiş olan standardın altında veya standartta üretimde bulunan iş görenlerin ücretlendirilmesinde, diğer oran ise belirlenmiş olan standardın üzerinde üretimde bulunan iş görenlerin ücretlendirilmesinde kullanılmaktadır.



Örnek

- Tekstil atölyesinde saatte 25 gömlek diken iş görengömlek başına 5 ₺ kazanırken, saatte 25 gömlekten fazla gömlek diken iş görengömlek başına 6 ₺ kazanacaktır. Bu yöntem verimliliği düşük olan iş görenin de cezalandırılmasını hedefleyen bir yöntemdir.



Üretime göre ikramiye sisteminde, saat ücreti ile çalışan iş görenin, belirlenmiş olan standardı aşması durumunda ikramiye ile ödüllendirilmesini ifade eder.

Üretim İkramiye Sistemi: Üretimin ikramiye ile ödüllendirilmesi yönteminde iş gören, saat ücreti üzerinden ücretlendirilirken, belirlenmiş olan üretim standardının üzerine çıkan iş gören ikramiye kazanmaktadır. İkramiye genellikle işçilik tasarrufunun yaklaşık %50'sine denk bir oran olarak belirlenmektedir. ABD'de fazla kullanılmayan bu yöntem, Japonya'da iş görenlerin yılda iki kez Aralık ve Haziran aylarında ikramiye almaları biçiminde düzenlenmiştir. İkramiye iş görenin temel ücreti ile ilişkili olup, aylık ücretinin katsayısı olarak ifade edilmektedir.

Komisyonlar: İş görenin bireysel olarak teşvik edildiği bir diğer ücretlendirme yöntemi iş görene komisyon verilmesidir. İş görenin komisyonla ücretlendirilmesinde satış miktarı veya değeri belirleyici oran olmaktadır. Fark gözetmeyen komisyon, fark gözetmeyen parça başına ücretlendirme yönteminin aynısıdır. İş görene ürün fiyatının yüzdesi olarak komisyon ödenmektedir.



Örnek

- Emlak satıcısı sattığı emlak fiyatının belirli bir yüzdesini (%4 veya %6 oranında) komisyon olarak almaktadır. Bir başka komisyon yönteminde de işgörene düşük bir temel ücret verilmekte ve iş görenin belirlenen satış miktarının veya değerinin üzerinde satış yapması durumunda komisyon veya ikramiye verilmektedir. Bu tür bir komisyon uygulaması ikramiye yönteminden farklı değildir.

Grup ve örgüt bazında teşvikler

İş görenin teşvik edilmesi bireysel yaklaşımın yanı sıra grup yaklaşımı açısından da etkindir. Bu anlamda teşvik unsuru takım kültürünün yaratılmasında kullanılabilirken, iş görenlerin ödüllendirilmesi grup temeline dayandırılabilir. Parça başı ücretlendirme, ikramiye ve komisyon yöntemleri ve diğer bireysel teşvikler iş gören gruplarına da uygulanabilir [9].

Örgüt düzeyinde teşvik yöntemi, ödüllendirmenin örgütün tüm üyelerince paylaşılmasını ifade etmektedir. Günümüzde organizasyonların çoğunluğu teşvik yöntemi olarak bireysel veya grup düzeyinden çok organizasyon düzeyini tercih etmektedirler. Bu yaklaşımlar; öneri sistemi, kazanç paylaşımı ve kâr paylaşımıdır.

Öneri Sistemi: Kamu ve özel sektörde yoğun biçimde kullanılan en eski yönetim araçlarından biridir. Öneri sistemi örgütün etkililiğinin geliştirilmesinde iş görenlerin tekliflerinin değerlendirildiği bir araçtır. Sistem, iş görenin fikrinin



Öneri sistemi; örgütün etkinliğini geliştirmek üzere, iş görenlerden gelen başarılı fikirlerin ödüllendirilmesi esasına dayanır.

başarıyla uygulanmasını esas alır. İş görenlerin fikirlerinin organizasyon tarafından değerlendirilmesinde önemli olan husus, iş görenin katılımının sağlanmasıdır. Kuşkusuz katılım programlarının maliyet düşürücü etkisi organizasyonlar açısından büyük önem taşımaktadır.



Örnek

- Özel bir hava yolu şirketi öneriye katılan iş görensayısını %6'dan %20'ye çıkardığında yaklaşık 1 milyar TL tasarruf sağlamıştır.

Ayrıca öneri sistemi iş gören ilişkilerini geliştirmekte, kaliteli üretimi artırmakta, maliyetleri azaltmakta ve gelirleri yükseltmektedir. Özellikle öneri sisteminin başarısı örgütün tüm düzeylerinde iş görenlerin katılımının sağlanmasına ve yönetim kademesinin desteğine bağlıdır.

Kâr Paylaşımı Yöntemi: Araştırmalar kâr paylaşımının üretkenliğini artırdığını göstermektedir [17]. Kar paylaşımı yöntemi, işletmenin minimum kârlılık seviyesini aşması durumunda toplam kârının belirli bir yüzdesinin, iş görenlere nakit ikramiye veya ertelenmiş ikramiye biçiminde aktarılmasıdır. Bu yöntem üç biçimde uygulanmaktadır [2]. Bunlar:

- Örgütün kârını belirledikten sonra (yıllık), iş görenlere nakit olarak tam ödemenin yapılmasıdır. Bu ücret genellikle belirlenen kâra göre, belirlenen miktar yılda, bir veya birden fazla aralıklarla ödenebilir.
- Örgüt kârını belirledikten sonra iş görenlere emekliliğinde, maluliyetinde, kıdem tazminatında veya ölümünde nakit olarak ödenecek kısım, iş görenin hesabında kredilendirilmektedir.
- Üçüncü yöntem örgütün kârını belirledikten sonra ilk iki yöntemin bir arada kullanmasıdır.

Kazanç Paylaşımı: Birçok organizasyonda yoğun olarak kullanılan eski yönetim araçlarından biridir. Kazanç paylaşımı planlarında, organizasyon düzeyinde elde edilen kazanımlar iş görenler arasında paylaştırılırken, örgütsel etkinliğin geliştirilmesi hedefine ulaşma sürecinde farklı örgütsel unsurlar bütünleştirilmektedir. Kazanç paylaşımı ile geliştirilen verimlilik, maliyetin azaltılması veya kalitenin geliştirilmesi sonucu elde edilen kazanımlar, iş görenler arasında nakit ikramiye biçiminde paylaştırılmaktadır [16]. Kazanç paylaşımı yöntemi örgütsel performansı geliştirmeyi hedeflerken, performans gelişimine katkıda bulunan iş görenlerin elde edilen sonuçları paylaşmalarına imkân vermektedir. Kazanç paylaşımı ile kar paylaşımı arasındaki farkı ayırt etmek önemlidir. Bu iki yaklaşım şu üç yönden farklılık gösterirler:

- Kazanç-paylaşımı bir üretkenlik ölçüsüne dayanır. Kâr paylaşımı ise küresel kârlılık ölçüsüne bağlıdır.

- Kazanç paylaşımı, üretkenlik ölçümü ve prim ödemeleri aylık ya da 3 ayda bir yapılır. Kâr ölçümü yılda bir, paylaşımı ise örgütün politikaları çerçevesinde farklı zamanlarda yapılabilir.
- Kazanç paylaşımı kâr paylaşımı gibi ertelenmediği için, iş gören davranışları ile direk olarak ilişkilidir ve iş gören üretkenliğini daha fazla motive edebilir.

Bilgiye veya niteliğe dayalı ücret: Böyle bir sistemde iş görenler, şu anda yaptıkları işlere göre değil, yapmaya muktedir oldukları işlerin sayısına bağlı olarak ücret alırlar. Diğer bir ifadeyle becerilerine, bilgilerinin derinliğine ve tecrübelerine dayalı olarak ücret alırlar. Bu ücretlendirmede iş gören, çalıştığı iş kategorisinde veya yeni iş kategorisinde kazandığı ilave bilgilere göre ödüllendirilmektedir. Yani niteliğe veya bilgiye dayalı ücretlendirme yöntemlerinde iş gören, yaptığı bir iş nedeniyle ödüllendirilmemektedir. İş gören, önce bir iş içerisinde değişik görevlerde bulunarak işin tamamını öğrenmekte, daha sonra işler arasında rotasyona tabi tutularak aynı öğrenme sürecini devam ettirmektedir. İş görenin bireysel olarak ücretlendirildiği bu yöntemlerde, iş görenin fikirlerinin ve gelişiminin önemi vurgulanmaktadır. Bu yöntemlerde iş görene verilecek ödül, kıdemine bakılmaksızın kazandığı ve uzmanlaştığı yeni vasıflara ve bilgilere göre belirlenmektedir.



Bilgiye veya niteliğe dayalı ücret sisteminde iş görenler, şu anda yaptıkları işlere göre değil, yapmaya muktedir oldukları işlere göre ücret alırlar.



Bireysel Etkinlik

- Farklı endüstrilerde faaliyet gösteren üç işletmeyi inceleyerek bu işletmelerde iş değerlemesi yapılıp yapılmadığı, iş değerlemesi yapılıyorsa hangi yöntemin kullanıldığını ve iş değerlemeye dayalı olmayan ücret sistemlerini uygulayıp uygulamadıklarını araştırınız.



Özet

- Ücret konusu uzun yıllardan bu yana bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip bulunmaktadır. Bu nedenle öteden beri gerek emeklerin ortaya koyan iş görenler ve gerekse bu emeğe karşı yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok titiz çalışmalar yürütülmüştür. Kaldı ki, bu konu her geçen gün biraz daha karmaşık bir sorun olarak, güncelliğini ve önemini yitirmeksizin birçok ülkede bilimsel tartışmalara ve çalışmalara konu olmaya devam etmektedir. Bunun birçok nedenleri vardır. Bir yandan işgücü arz ve talebinin ekonomik denge noktasında oluşturduğu ücret kavramı, öte yandan iletmenin kendi çıkarları açısından konuya yaklaşımı, giderek devletin devreye girişi ve sendikaların olaya bakış açışı ayrı ayrı değerlendirildiğinde, ücretleme konusunun ne kadar geniş kesimi yakından ilgilendirdiği bütün açıklığıyla görülmüş olur.
- Çalışanların ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel emeğin bedeli olarak tanımlanan ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde tutulması gerektiği ve bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur. Bu bakımdan ücret kavramı değişik açılardan ele alınması gereken karmaşık bir konudur.
- . Ücret ekonomik açıdan ve geniş anlamda üretim faktörlerinden emeğin bedelidir. Bilimsel anlamda ise işçinin emeği karşılığında yaratılmasında rol aldığı sosyal hasıladan bir pay almasıdır. Bu açıdan bakıldığında verimlilik ücret ilişkisi de göze çarpmaktadır. İşletme açısından çoğu zaman bir maliyet unsuru olarak görülen ücret, işçi açısındansa günlük ihtiyaçlarını karşılamak ve geleceğini güvence altına almak için ortaya koyduğu bedensel ya da düşünsel emeğinin karşılığında aldığı paradır.
- Ücreti belirleyen faktörler işletme dışı ve işletme içi olarak ikiye ayrılır. İşletme dışı öğeler işgücü arz ve talebi, asgari ücret ve piyasa ücret düzeyidir. İşletme içi öğeler ise iş değerlemesi ve işletmenin ekonomik gücüdür.
- İşletmeler ücretleri artık keyfi bir şekilde değil de objektif esaslara göre belirlemektedir. Bu noktada iş değerlemesi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Adından da anlaşılacağı gibi iş değerlemesi yapılan işin değerinin belirlenmesidir. Bu belirleme sonucunda işlere uygun ve adaletli bir ücret ödenir. Tüm iş değerlemesi yöntemlerinde ilk adım iş analizidir. Burada işin özellikleri, kullanılan aletler ve gerektirdiği koşullar vs. belirlenir. İş değerlemesi yöntemleri nitel ve nicel yöntemler olarak ikiye ayrılır.
- İşletmeler kendi yapılarına uygun ücret sistemleri uygularlar. Zamana göre ücret sistemlerinde işçiler çalıştıkları süreye göre önceden belirlenmiş bir standart ücret düzeyi üzerinden ücret alırlar. Parça başı ücret sistemlerinde ise işçiler ürettikleri parça miktarına göre ücret alırlar. Verim arttırmaya yönelik bir ücret sistemidir. Götürü ücret sistemi zamana göre ücret sisteminin verim arttırmaya teşvik edememe sorununa karşılık işveren lehine oluşturulmuş bir sistemdir. Bu sistemde işçiler belirli bir üretim düzeyini taahhüt ederler. Eğer işçiler bu düzeye çıkmayı başaramazlarsa ücretleri kısılır fakat bu düzeyi aşarlarsa ek bir ücret verilmez.
- İnsan kaynakları yönetiminde önemli bir fonksiyon olan ücret fonksiyonu, iş görenlerin organizasyondaki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak kazandıkları her türlü ödüllendirme ile ilgili bir fonksiyondur. Diğer bir ifadeyle iş gören, işçiliği karşılığında finansal olan ve finansal olmayan ödüller kazanmaktadır. Finansal nitelikteki ödemeler dolaysız ve dolaylı olmak üzere iki türlüdür. Dolaysız finansal nitelikteki ödemeler iş görenin kazandığı ücret, maaş, ikramiyeler ve komisyonlar türü ödemelerdir. Dolaylı finansal nitelikteki ödemeler ise dolaysız finansal ödemeler içerisinde olmayan diğer finansal ödüller olarak değerlendirilen faydalardır. Dolaylı finansal ödüllere örnek olarak tatil hakkı veya çeşitli sigorta hakları verilebilir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi iş değerlemeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır?
   a) Bir işin ne ölçüde başarılı şekilde yerine getirildiğini belirleme işlemidir.
   b) İşlerin tehlike düzeyini belirleme işlemidir.
   c) İşlerin ücretlerini belirleme işlemidir.
   d) İşlerin göreceli değerini belirleme sürecidir.
   e) Kişilerin iş başarısı açısından karşılaştırılması sürecidir.

2. Aşağıdakilerden hangisi iş değerlemenin yapılış amacını en iyi biçimde tanımlamaktadır?
   a) İş tanımları ve iş gereklerini hazırlamak
   b) İş görenlerin eğitim ihtiyacını belirlemek
   c) İş görenlerin başarı düzeylerini belirlemek
   d) İşlerin göreceli önemiyle uyumlu ücretlendirme yapmak
   e) İş koşullarını daha güvenli hâle getirmek

3. İş değerlemeye başlamadan önce yapılmış olması gereken işlem aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Piyasa ücret araştırması yapılması
   b) İş analizlerin ve iş tanımlarının yapılması
   c) Performans değerlendirme yapılması
   d) İş sıralaması yapılması
   e) İnsan kaynakları plânlaması yapılması

4. Aşağıdakilerden hangisi nicel iş değerleme yöntemleridir?
   a) Sıralama-sınıflandırma
   b) Sıralama-puan
   c) Sınıflandırma-faktör karşılaştırma
   d) Sıralama-faktör karşılaştırma
   e) Puanlama-faktör karşılaştırma

5. İş gerekleri, faktör karşılaştırma yönteminin iş değerlemede kullandığı hangi iş faktörünü belirtir?
   a) Bilgi-beceri
   b) Sorumluluk
   c) Çaba
   d) Çalışma koşulları
   e) Ücret

6. İşletmede bir işe diğerlerine göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyan kavram aşağıdakilerden hangisidir?
a) Ücret yapısı
b) Ücret haddi
c) Ücret sistemi
d) Ücret yönetimi
e) Ücret düzeyi

……. geliştirmede amaç, örgüt içindeki her bir işe para ile ifade edilebilir bir karşılık değer (bir taban fiyat) belirlemek ve taban fiyatı artırmak için sistemli bir prosedür geliştirmektir.

7. Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
a) Ücret yapısı
b) Ücret sistemi
c) Ücret geliri
d) Ücret haddi
e) Ücret yönetimi

8. Aşağıdakilerden hangisi ücrete etki eden örgütsel faktörlerden biri değildir?
a) Örgütün yaşı
b) Örgütün ölçeği
c) Örgütün ücret ödeyebilme gücü
d) Örgütün bulunduğu konum
e) İş gören ödemelerine ayrılan bütçe

9. Aşağıdakilerden hangisi ücret politikasının etkinliği için bir ölçü değildir?
a) Yeterlilik
b) Eşitlik
c) Teşvik edicilik
d) Asgarilik
e) Güven vericilik

10. Ödeme, faydalar ve diğer ödüller bütününde makul bir ödüllendirme paketi oluşturması ücret politikasının etkinliği için hangi ölçüyü ifade eder?
a) Eşitlilik
b) Maliyet etkisi
c) Dengelilik
d) Yeterlilik
e) İş görenin benimsemesi

Cevap Anahtarı

1.d, 2.d, 3.b, 4.e, 5.a, 6.a, 7.b, 8.d, 9.d, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Acar, A.C. (2007). *İşletmelerde ücret yapısının oluşturulması ve bir uygulama*. Literatür Yayınları. İstanbul.

[2] Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston; London : McGraw-Hill Irwin, 2010.

[3] Uyargil C., Adal Z., Ataay İ.D., Acar A.C., Özçelik O., Dündar G., Sadullah Ö., Tüzüner L., (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*, İ.Ü.İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

[4] Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları. İstanbul.

[5] Lawler, E. E. (1987). *Pay for performance: A strategic analysis*. University of Southern California, School of Business Administration.

[6] Mills, D.Q. (1994). *Labor management relations*. New York: Mc Graw-Hiil.

[7] Pfeffer, J., & Davis-Blake, A. (1987). Understanding organizational wage structures: A resource dependence approach. *Academy of Management Journal*, *30*(3), 437-455.

[8] McMillan, J.D. ve Biondi. C.G. (1986). Job Evaluation: Generate the Numbers, *Personnel Journal*, pp. 56-63.

[9] Yıldız, G. (1989). *İşletmelerde iş görenyönetimi*. İTÜ.Sakarya Mühendislik Fakültesi Matbaası. Sakarya.

[10] Decenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2010). *Human resource management*. 10.th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.

[11] Werther, W. B. (1992). *Human resources and personnel management*, McGraw-Hill.

[12] Kahveci, T.C. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ders notları*. Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi. Sakarya.

[13] Barret, G. V., & Doverspike, D. (1989). *Another defense of point-factor job evaluation*. Personnel, (3). 33.

[14] Kahya, E. (2006). Revising the metal industry job evaluation system for blue-collar jobs. *Compensation & Benefits Review*, *38*(6), 49-63.

[15] Berger, L.A. & Berger, D.R. (2008). *The Compensation Handbook*, 5th ed. Boston: McGraw-Hill, 2008. 50.

[16] Grib, G., & O'Donnell, S. (1995). Pay plans that reward employee achievement. *HR Magazine*, *40*(7), 49-50.

[17] Banarjee, N. (1994). Rebounding earnings stir old debate on productivity's tie to profit sharing, *The Wall Street Journal*. April 12.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İÇİNDEKİLER

- Performans Kavramı
- Performans Yönetimi
- Performans Değerlendirme
- Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları
- Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanlar
- Performans Değerlendirme Süreci
- Performans Değerlendirmede Dikkate alınan Nitelikler
- Performans Değerlendiriciler
- Çok kaynaklı değerlendirmeler:
- Performans Değerlendirme Yöntemleri
- Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Performans yönetiminin örgütler için neden önemli olduğunu anlayabilecek,
  - Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını tanımlayabilecek,
  - Performans yönetimi sürecinin aşamalarını açıklayabilecek,
  - Performans değerlendirmenin nasıl yapıldığını algılayabilecek,
  - Performans değerlendirmenin yöntemlerini sıralayabileceksiniz.

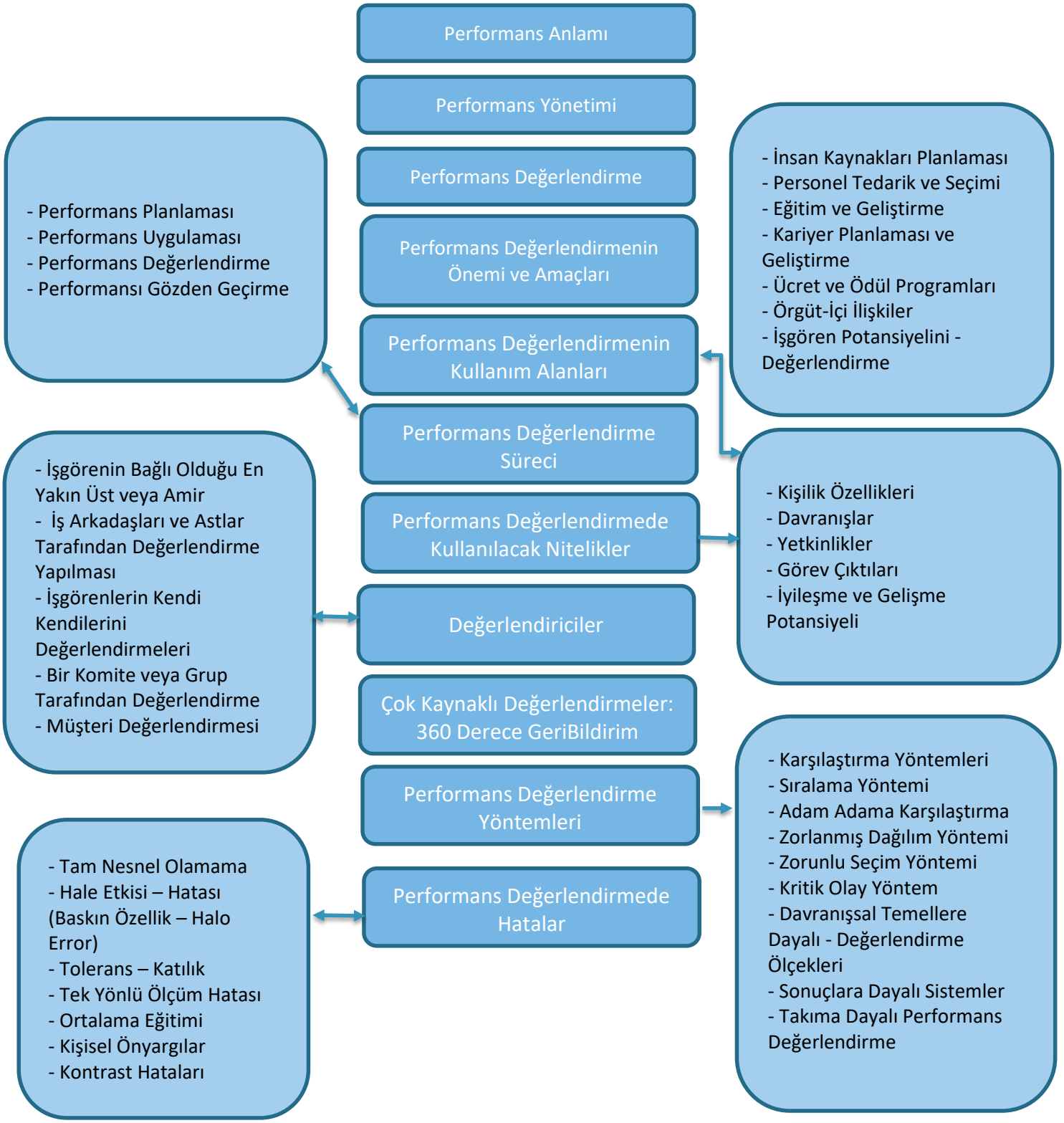
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr.
Dursun BİNGÖL

ÜNİTE
9

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


Performans Anlamı
Performans Yönetimi
Performans Değerlendirme
Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları
Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları
Performans Değerlendirme Süreci
Performans Değerlendirmede Kullanılacak Nitelikler
Değerlendiriciler
Çok Kaynaklı Değerlendirmeler: 360 Derece GeriBildirim
Performans Değerlendirme Yöntemleri
Performans Değerlendirmede Hatalar
- Performans Planlaması
- Performans Uygulaması
- Performans Değerlendirme
- Performansı Gözden Geçirme
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Personel Tedarik ve Seçimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Kariyer Planlaması ve Geliştirme
- Ücret ve Ödül Programları
- Örgüt-İçi İlişkiler
- İşgören Potansiyelini - Değerlendirme
- İşgörenin Bağlı Olduğu En Yakın Üst veya Amir
- İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması
- İşgörenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri
- Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme
- Müşteri Değerlendirmesi
- Kişilik Özellikleri
- Davranışlar
- Yetkinlikler
- Görev Çıktıları
- İyileşme ve Gelişme Potansiyeli
- Karşılaştırma Yöntemleri
- Sıralama Yöntemi
- Adam Adama Karşılaştırma
- Zorlanmış Dağılım Yöntemi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Kritik Olay Yöntem
- Davranışsal Temellere Dayalı - Değerlendirme Ölçekleri
- Sonuçlara Dayalı Sistemler
- Takıma Dayalı Performans Değerlendirme
- Tam Nesnel Olamama
- Hale Etkisi – Hatası (Baskın Özellik – Halo Error)
- Tolerans – Katılık
- Tek Yönlü Ölçüm Hatası
- Ortalama Eğitimi
- Kişisel Önyargılar
- Kontrast Hataları

GİRİŞ

Rekabetin yoğun olduğu dünyamızda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarıya ulaşabilmeleri performanslarını sürekli olarak iyileştirmelerine bağlıdır. Örgütlerin performanslarını iyileştirebilmeleri öncelikle iş görenlerin performanslarının iyileştirilmesiyle mümkündür. Bu nedenle işverenler, işlerini çok iyi şekilde icra eden ve örgütün misyonuna ve amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunacak iş görenlere ihtiyaç duyarlar. Ancak iş görenlerden azami derecede istifade edebilmek için onların sürekli olarak geliştirilmeleri ve verimliliklerinin arttırılması gerekir. Bunun için yüksek performanslı çalışma sisteminin yaratılması kaçınılmaz bir olgudur. Böyle bir sistem, yüksek performanslı iş sistemlerini içeren bir yüksek performans kültürünün geliştirilmesi ve uygulanmasıyla oluşturulabilir. Kuşkusuz böyle bir kültürün oluşturulmasında performans yönetimi önemli bir rol oynar [1].

Performans yönetimi, önceden belirlenmiş amaçlar, hedefler ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütsel, işlevsel, birimsel ve bireysel düzeyde performansı iyileştirmeyi içerir. Kuşkusuz; örgütün, işlevlerin, birimlerin, takımların ve bireylerin performansları birbiriyle bağlantılıdır. Bunun için en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar tüm çalışanların belirli bir düzeyin üstünde başarı göstermeleri ve geliştirilmeleri gerekir [2]. Örgütsel stratejiler tanımlandığı zaman, bu stratejiler departman ve birim düzeyinde eylemlere dönüştürülmelidir. Ondan sonra bu eylemler, etkin ve etkili bir şekilde, amaç başarımından sorumlu tutulacak bireyler tarafından gerçekleştirilecektir.

Bu bireylerin performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi de performansın etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Performans yönetimi; önceden planlanmış amaçlar, standartlar ve yetkinlik gerekleri çerçevesinde performansı anlamak ve yönetmek suretiyle daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. *Bu yönetim sistemi, neyin başarılacağı ve onun nasıl başarılacağı hakkında paylaşılmış bir anlayışı geliştirmeyi içerir.*

Kuşkusuz performansın iyileştirilmesi, değerlendirilmesini ve ölçülmesini gerektirir. Bu nedenle günümüzde örgütler gittikçe artan bir şekilde performans değerlendirmesine ağırlık vermektedir. Ancak performans değerlendirmesi performans yönetimiyle karıştırılmamalıdır. Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin bir unsurudur.



Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi performansın etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirir.

Bu bağlamda *örgütün başarısının devamı, üyelerinin üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlendirilmesine bağlıdır.* Performans değerlendirme, performansı izleyerek ve geri bildirim sağlayarak stratejik amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunur [3]. Performans değerlendirme, sadece örgütün stratejik amaçları dikkate alınarak değil iş gören tedariki ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, çalışanların sağlık ve güvenliğinin korunması gibi İK uygulamalarıyla dinamik bir ilişki içerisinde yapılmalıdır. Nitekim performans değerlendirme sonuçları İK'nın bu uygulamalarının hem geçerliliğinin belirlenmesinde hem de tasarlanmasında gerekli veriyi sağlar.

PERFORMANS KAVRAMI



Performans, yapılması istenen veya üstlenilen bir görevi yerine getirme, icra etme, gerçekleştirmedir.

Performans, kelime anlamı olarak bir işin üstesinden gelmeyi ifade eder. Performans, The Oxford English Dictionary'de şu şekilde tanımlanmaktadır: "Yapılması istenilen veya üstlenilen bir görevi yerine getirme, icra etme, gerçekleştirmedir." Performans, çalışmanın çıktıları ve bir kişinin başarı kaydı olarak da kabul edilmektedir. Ancak performans, sadece bir işte elde edilen çıktıları yansıtmaz; aynı zamanda örgütlerin, takımların ve bireylerin işi yapma yollarını ve işte gösterdikleri davranışı da yansıtır [4]. Yani *performans, hem çıktıları hem de davranışı kapsamaktadır.* Nitekim Brumbach da, performansı şu şekilde tanımlamaktadır:

"Performans, hem davranışları hem de sonuçları ifade etmektedir. Davranışlar birey tarafından ortaya koyulur, bu birey performansını kuramdan (soyuttan) eyleme dönüştürür. Davranışlar, sonuçlar için sadece araç niteliğinde değildir, davranışlar bizzat kendi başına çıktılardır. Davranışlar, sonuçlardan ayrı olarak değerlendirilebilen ve görevlere uygulanan zihinsel ve fiziksel çabanın ürünüdür." [5]. Performans değerlendirmede belirlenmeye çalışılan sonuçlar ve davranışlar arasındaki fark Tablo 9.1.de gösterilmektedir.

TABLO 9.1. Performans Unsurlarının Farkları

UNSURLAR	ODAK NOKTALARI
Sonuçlar	Bireyin neyi başardığı Fiili iş çıktıları Hesaplanabilir sonuçlar Ölçülebilir başarılar Gerçekleştirilecek amaçlar Nitelik/Nicelik/Maliyet/Zaman Programı
Davranışlar	Bireyin görevini nasıl yerine getirdiği Örgütsel değerlere bağlılık Yetkinlikler/performans faktörleri Özellikler/Karakterler/Yetenekler Kişisel tarz, hareket tarzı ve yaklaşım Bilgi/Tutumlar/Beceriler/Alışkanlıklar

Kaynak: Dick Grote (2002) The Performance Appraisal Question and Answer Book: A Survival Guide For managers. N.Y. Amacom

PERFORMANS YÖNETİMİ



Performans yönetimi, bireylerin, takımların ve örgütün performansını iyileştirmek için oluşturulan sistematik bir süreçtir.

Performans yönetimi, bireylerin, takımların ve örgütün performansını iyileştirmek için oluşturulan sistematik bir süreçtir. Böyle bir süreç, çalışanların performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır [6]. Bu bakımdan performans yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmak için yapılması gerekenler üzerine odaklanmaktadır [1]. Bir başka tanıma göre *performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış planlanmış amaçlar, standartlar ve yetkinlik gerekleri çerçevesi içinde performansı anlayıp yöneterek, bireylerden, takımlardan ve sonuçta örgütten daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır* [7]. Bununla birlikte performans yönetim sistemleri genellikle bireysel, sınırlı bir derecede de takım meselesi olarak kabul edilmektedir.



Performans yönetimi; amaç oluşturmayı, performans değerlendirmeyi, iş gören geliştirmeyi ve ödüllendirmeyi içerir.

Genel olarak performansın iyileştirilmesiyle neyin başarılacağı ve onun nasıl başarılacağı konusunda ortak bir anlayışı içeren performans yönetimi; çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlamanın bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirimi ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımı ortaya koymaktadır.

Özet olarak performans yönetimi; amaç oluşturmayı, performans değerlendirmeyi, iş gören geliştirmeyi ve ödüllendirmeyi içerir. Bu bağlamda performans yönetimi, gelişimsel bir süreçtir ve ödüllendirme için de gerekli veriyi ortaya koyar.

Performans yönetiminin bireyler açısından üç temel amacı vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [1]:

- Bireylerin amaçlarını örgütsel amaçlarla uyumlu hâle getirir ve onların örgütün temel değerlerini benimsemelerini sağlar.
- Yerine getirilmesi beklenen sorumluluklar, sahip olunması beklenen beceriler ve gösterilmesi beklenen davranışlar açısından beklentilerin tanınmasını ve üzerinde anlaşmaya varılmasını kolaylaştırır.
- Bireylerin kendi amaçlarını tanımalarına ve becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine fırsat sağlar.

Sonuç olarak *performans yönetimi, yukarıda belirttiğimiz örgütsel ve bireysel performans iyileştirilerek rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla gerçekleştirilen planlı, üzerinde anlaşmaya varılmış sonuçları ve anlayışı içeren bir süreçtir.* Bu yönetsel sürecin dört önemli unsuru bulunmaktadır. Bunlar [2]:

- Örgütün stratejik amaçları üzerinde paylaşılmış bir vizyonun yaratılması,
- Her bir işlev, grup ve birey performansının işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılmasını sağlayacak performans amaçlarının oluşturulması,
- Amaç gerçekleştirmeye yönelik işlevsel, grup düzeyinde ve bireysel gelişmeyi değerlendirmek için biçimsel bir gözden geçirmenin kullanılması,
- Arzu edilen davranışı motive etmek ve güçlendirmek için performansı değerlendirmenin, iş gören geliştirmenin ve ödüllerin bağlantısının kurulması,
- Geri bildirim alınmasıdır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Rekabette üstünlüğün sağlanması, sadece insan kaynaklarının performanslarının sürekli iyileştirilmesiyle mümkün olur. Eğer iş görenlerin performansları iyileştirilirse, örgütün performansı artabilir. Çalışanların performanslarının iyileştirilmesinde en etkili mekanizma da performans değerlendirmesidir. Bir örgütün performans yönetimi sürecinin bir unsuru olan

performans değerlendirme, biçimsel bir yönetim sistemidir. Bu sistem, örgütte bireyin performans düzeyinin veya niteliğinin değerlendirilmesini sağlar.

Performans değerlendirme, genellikle, bir iş görenin işini önceden belirlenmiş bir kritere göre ne kadar iyi yapıyor olduğunu ölçmeyi, geri bildirim sağlamayı ve bir gelişim planı oluşturmayı içerir.

İKY'nin önemli işlevleri arasında sayılan ve diğer İK işlevleriyle de ilişkili olan aynı zamanda bu işlevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynayan performans değerlendirme, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içerir. Performansı ölçmek amacıyla geliştirilmiş performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını, gizil gücünü ve benzeri niteliklerini önceden üzerinde anlaşma sağlanmış standartlarla, bazen de diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir. Başka bir ifadeyle *performans değerlendirme; örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemleme, ölçme ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır [8].*

Aşağıda da açıklayacağımız gibi performans değerlendirmede, sürekli bir süreç olarak genellikle en yakın üst tarafından geriye doğru belirli bir dönem içerisinde önceden belirlenmiş birkaç boyuta dayalı olarak iş gören değerlendirilir ve standart bir değerlendirme formu doldurulur ve daha sonra iş görenle değerlendirme sonuçları tartışılır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI

Çalışanların yaptığı veya yapamadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini ve başarısını etkiler. Bu nedenle İş görenlerin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediklerinin, kendilerinden beklenen davranışlarda bulunup bulunmadıklarının, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.

Örgütsel performansın iyileştirilmesinde, yüksek verimlilik düzeyine çıkılmasında ve dolayısıyla rekabette üstünlük sağlanmasında öneme sahip olan performans değerlendirme, çalışan birey açısından da önem arz etmektedir. Bir iş gören, iş performansının beklenen ölçütlere nasıl ulaşacağını ve bu ölçütlere ne derece ulaştığını bilmek hakkına sahiptir. İş görenin en yakın üstü de ona bu konuda bilgi vermekle yükümlüdür. İlerleme umudu, çoğu çalışan için önemlidir. Onlar, performanslarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu durum, performans değerlendirmenin gereğini ortaya koymaktadır. Çünkü performans değerlendirilmezse iyileştirilemez.



Performans değerlendirme, iş görenin işini ne kadar iyi yapıyor olduğunu ölçmeyi, geri bildirim sağlamayı ve bir gelişim planı oluşturmayı içerir.

Diğer yandan iş görenler terfi, nakil, ücretleme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca *üstlerinin kendileri, iş görme biçimleri ve davranışları hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacını duyarlar.*

Önemini belirttiğimiz performans değerlendirme, birçok amaca da hizmet etmektedir. Bu amaçların bazıları şu şekilde sayılabilir [4]. İş görenlere performansları hakkında geri bildirimde bulunmak, kimin terfi ettirileceğini belirlemek, işten çıkarma ve küçülme kararlarını kolaylaştırmak, performans iyileştirmeleri teşvik etmek, üstün performansı motive etmek, hedefleri oluşturmak ve ölçmek.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinde ele alınan performans değerlendirme sistemleri, İKY uygulamalarının köşe taşıdır ve örgüt yönetimi açısından sistem yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Bu nedenle bireylerin performanslarının değerlendirilmesi sonucu elde edilen veriler, İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında kullanılır.

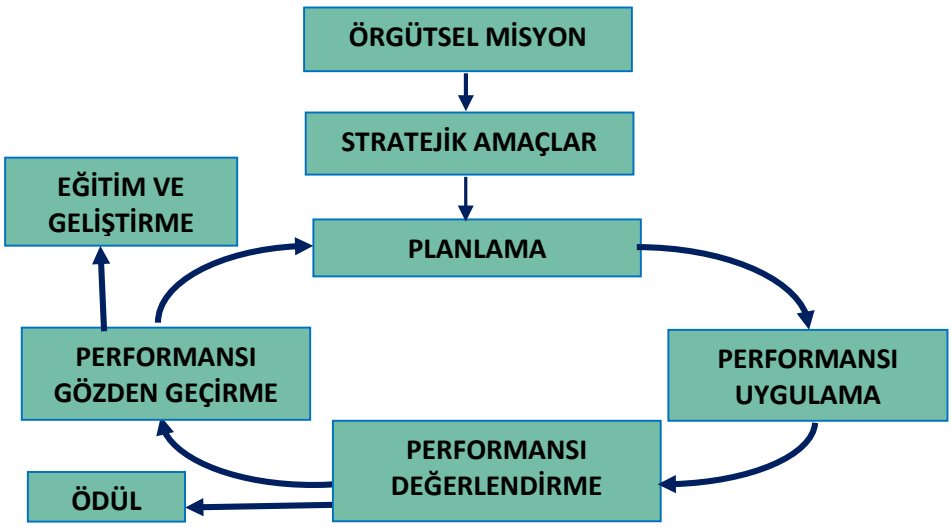


Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler, İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında kullanılır.

Uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir değerlendirme sistemi, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de iş gören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir. Hatta performans değerlendirme verileri, İKY'nin her bir faaliyet alanında kullanılabilmektedir. Bu alanlar; insan kaynakları planlaması, personel tedarik ve seçimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması ve geliştirme, ücret ve ödül programları, örgüt-içi ilişkiler ve iş gören potansiyelini değerlendirme olarak sayılabilir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans yönetiminin ana unsuru olan performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası, örgütün stratejik amaçları ve hedefleridir. Bu stratejik amaçlar ve hedefler dikkate alınarak değerlendirme süreci başlatılır. Sürecin ilk aşaması planlamadır. İkinci aşaması performansı ortaya koyma, üçüncü aşaması performansın değerlendirilmesi veya ölçülmesi ve dördüncü aşaması ise performansın gözden geçirilmesidir. Bu süreç, Şekil 9.1'de gösterilmiştir.



Şekil 9.1 Performans Değerlendirme Süreci

Performans Planlaması



Değerlendirmede belirlenen amaca uygun özel hedeflerin belirlenmesi gerekir.

Değerlendirme döneminin başlangıcında, genellikle yönetici ve iş gören birlikte performans planlaması toplantısı yaparlar. Bu toplantıda öncelikle örgütün amaçları ve stratejileri, bireysel amaçlar ve hedeflere, yani performans standartlarına dönüştürülür. Değerlendirme döneminde her bir iş görenden ne beklenildiği, hangi sorumlulukları yerine getireceği, işi nasıl yapacağı (örgütün üyelerinden beklediği davranışlar) belirlenir. Öte yandan bilgi, beceri ve yeteneği geliştirmek ve arzu edilen davranışları pekiştirmek için kişisel geliştirme planları hazırlanır.

Kuşkusuz bir değerlendirme sistemi, muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi amaç ile yapılacaksa ona ilişkin özel hedeflerin belirlenmesi gerekir. Oluşturulan hedeflerin işe özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, sonuç ve zaman odaklı olma gibi özelliklere sahip olması beklenir.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi bireysel hedeflerin ast ile üst arasında yapılan toplantıda tartışılıp birlikte belirlenmesi uygulamada tercih edilen bir durumdur. Ayrıca her ne şekilde belirlenirse belirlensin, hedeflerin veya standartların yazılı hale getirilmesi zorunludur. Her bir iş gören için özel hedeflerin veya standartların belirlenmesinden sonra iş görenlere ve takımlara, ulaşmaları gereken hedefler veya standartlar açık bir şekilde bildirilir.

Performansı Uygulama

Örgütte yöneticiler dâhil her bir çalışanın ulaşacağı hedefler ve göstereceği davranışlar belirlenip kendilerine bildirildikten sonra, çalışanlar dönem başından itibaren amaçları gerçekleştirmeye ve standartlara ulaşmaya çalışırlar. İş görenler, kendilerinden istenilen şeyleri yapmak ve beklenen davranışları göstermek doğrultusunda çalışmalarını sürdürürler. Kısaca *iş gören planlanan veya üzerinde anlaşmaya varılmış amaçları gerçekleştirmek ve yeni taleplere cevap vermek için gerekli şekilde işini yapar. Buna karşılık yönetici de, iş görenlerin hedeflere ulaşabilmeleri ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli kaynakları sağlar, mentorluk yapar ve geri bildirimde bulunur.* Yönetici, aynı zamanda, olumlu koşulları yaratır ve dönem içerisinde ortaya çıkabilecek herhangi bir performans sorununu çözer [4].

Dönem ortasında veya dönem içerisinde bazı zaman noktalarında amaç veya standartlarla bireysel iş görenin performansı karşılaştırılır. Eğer bireyin performansı hedeften çok uzaklaşmakta ise performans toplantısı yapılır ve uzaklaşmanın nedenleri birlikte tartışılır ve arzu edilene doğru yönlendirilir.

Performansı Değerlendirme

Performansın ölçülmesi, ya dönemsel ya da terfi, nakil, ücret artışı gibi herhangi bir özel amaçla yapılabilir. Dönemsel olarak yapılan değerlendirmeler, genelde yılda bir yapılmaktadır. Örneğin yılda bir kez yapılıyorsa, bir yılın sonunda değerlendirici, astın yıl boyunca gösterdiği davranışları, yeteneklerini kullanma durumunu, iş alışkanlıklarını, elde etiği çıktı düzeyini dikkate alarak İK

departmanının üst yönetimin onayıyla belirlediği değerlendirme yöntemine göre hazırladığı, bizim daha sonra ayrıntılı olarak açıklayacağımız bazı yöntemlerde kullanılan formları doldurur veya bu formlardaki yargılara göre işaretlemelerde bulunur. Bu işaretlemeler, sonuçta nicel terimlerle ifade edilerek her bir işgörenin toplam performans puanı hesap edilir. Bu puan, birçok İK uygulamasında kullanımı kolaylaştırır. Bazı durumlarda değerlendirici ölçek içeren form kullanmak yerine, astı hakkındaki değerlendirmesini bir hikâye şeklinde yazabilir. Kuşkusuz böyle bir yöntemle ast hakkında sayısal verilere ulaşılamaz.

Performansı Gözden Geçirme

Dönem sonunda değerlendirici, değerlendirmesini tamamlayıp sonuca ulaştıktan sonra, değerlendirdiği astla yine bir toplantı yaparak ortaya çıkan sonucu tartışır. Eğer ast beklenen düzeyde veya beklenenin üstünde performans göstermişse, takdirlerini bildirir, üstün performans gösteren ast için bu konudaki politika ve uygulamalar doğrultusunda ödüllendirilme önerisinde bulunur.

Belirttiğimiz durumun aksine ast, değerlendirmede standardın altında performans göstermişse, bunun nedenleri tartışılır. Düşük performansın nedeni bilgi ve beceri eksikliği ise eğitime tabi tutulur, kişisel sorunlardan kaynaklanıyorsa çözümü için yardımcı olunur. Alınan önlemlere veya verilen desteğe karşın bir sonraki dönemde de ast düşük performans gösterirse iş akdinin feshi yoluna gidilebilir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE DİKKATE ALINAN NİTELİKLER

Performans yönetimi sürecinin planlama aşamasında kimin ne yapacağına ve nasıl yapacağına, yani, hangi sonuçların elde edileceğine ve hangi davranışların gösterileceğine karar verilmektedir. Bu bağlamda performans yönetiminin ana unsuru olan *performans değerlendirmede neyin değerlendirileceği yanında, değerlendirmede hangi niteliklerin veya değişkenlerin ele alınacağının belirtmesi gerekir.* Değerlendirme sürecinin özünde, bireyleri değerlendirmede kullanılan performans ölçütlerinin türü bulunmaktadır. Geleneksel değerlendirme programlarında, bireylerin kişilik, liderlik becerisi ve sadakat gibi özelliklerinin etkili performans için önemli olduğu şeklindeki sağduyulu varsayıma dayandırılarak performans değerlendirilmekteydi. Ancak günümüzde iş görenlerin performanslarının çeşitli kriterler esas alınarak değerlendirildiğine tanık olunmaktadır.



Bazı durumlarda değerlendirici ölçek içeren form kullanmak yerine, astı hakkındaki değerlendirmesini bir hikâye şeklinde yazabilir.

Kuşkusuz iş görenlerden beklenenlerle ilişkili kriterler kullanılmaktadır. Örneğin, belirli bir iş için yetkinlik profili oluşturulmuşsa, o zaman performansın değerlendirilmesi bu profile göre yapılır. Veya bilgisayar operatörlerinin faaliyet hızı kaydedilir ve analiz edilir ya da çağrı merkezinde çalışanların yapmış oldukları telefon görüşmeleri kayıt altına alınır ve analiz edilir. Kayıt altına alınan sonuçlar, bilgisayar operatörleri için önceden belirlenmiş standart faaliyet hızıyla, satış elemanları için önceden belirlenmiş standart telefon görüşmesi sayısıyla karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılır.

Uygulamada kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları (sonuçlar), yetkinlikler ve iyileşme ve gelişme potansiyelini ortaya koyan nitelikler veya ölçütler kullanılmaktadır. Aşağıda her birini açıklayacağımız kriter gruplarının tümü performans ölçümünde kullanılabileceği gibi pozisyona, işin yapısına ve değerlendirme sonucunda elde edilecek verilerin kullanım amaçlarına göre bir kısmı da kullanılabilmektedir.

Kişilik Özellikleri

Kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıyacağı ve onun performansını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlendirilmesine önem verilebilmektedir. Bu bağlamda mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişinin karakterinin önemli olduğu veya kişisel başarı ile birlikte ele alındığı durumlarda bireyler; tutum, yargı ve sağduyu, dış görünüş, inisiyatif, arkadaşlarına karşı tavrı, işbirliği isteği, güvenilirlik, ağır başlılık vb. kişilik özelliklerine göre değerlendirilirler [9].

Davranışlar

İşler birbirlerinden farklıdır. Bazılarında kolaylıkla iş standartları belirlenir ve iş çıktıları ölçülür. Bazılarını ise, çıktılar itibariyle değerlendirmek zordur. Yönetsel ve diğer zihinsel çaba gerektiren işler bunlara örnek olarak verilebilir. Bu nedenle bu tür işlerde kişinin görevle ilişkili davranışları değerlendirmeye alınır. Örneğin, bir yönetici için değerlendirilecek uygun bir davranış, liderlik tarzı olabilir.

Öte yandan çalışanlar; ahlak, dürüstlük, müşteri tatmini, liderlik, takım ruhu hissetme, işbirliği yapma, yenilik, düşünme kabiliyeti ile firmanın değerlerine uyum gösterme gibi soyut unsurlar açısından da değerlendirilirler [10].

Yetkinlikler



Yetkinlikler, iş görenin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerdir.

Yetkinliklere dayalı kriterler, iş görenin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikleridir [11]. Bunlar, duruma göre teknik yetkinlikler olabileceği gibi, kişilerarası becerilerle veya işle ilişkili de olabilir. Bazı yazarlar, tüm işler için etik ve dürüstlük gibi kültürel yetkinliklerin de kullanılabileceğini ifade etmektedirler. Ayrıca değerlendirmede kullanılacak yetkinlikler işin türüne göre değişebilir. Örneğin, analitik düşünme ve başarı yönelimi, profesyonellik gerektiren işlerde esas alınabilir. Liderlik işlerinde; yetenek geliştirme, yetki devretme ve insan yönetimi becerileri ilgili yetkinlikler arasında sayılabilir [12].

Görev Çıktıları

Sonuçlara, araçlardan daha fazla önem verilirse, görev çıktıları değerlenebilecek daha uygun faktör durumuna gelir. Çoğu durumda görevin ifa edilmesi sonucunda elde edilen çıktılar, değerlendirmede esas alınır. Birey ve takımın kontrolü içerisinde olan ve firmanın amaçlarına katkıda bulunması koşuluyla önceden belirlenmiş çıktıların, elde edilip edilmediği ölçülmeye çalışılır.



Örnek

•Performans değerlendirmede kriter olarak görev çıktıları kabul edilirse; alt kademeler için, müşterilerin beklentilerine cevap verme, çıktının zamanında teslimi gibi ölçütler temel alınabilir. Üst kademe yöneticiler için kâr durumu, finans durumu, pazar payı gibi ölçütler değerlendirmede kullanılır. Tüm örgüt üyeleri için kalite ve verimlilik düzeyi kriter olarak kullanılabilir.

İyileşme ve Gelişme Potansiyeli



Kişinin yeteneğinin geliştirilip geliştirilemeyeceği de değerlendirilir.

Daha önce açıkladığımız gibi çalışanların başarı durumları, sadece geriye doğru değerlendirilmez, aynı zamanda onların gelecekte üstün performans gösterip göstermeyecekleri, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacakları kestirilmeye ve gizil güçleri ölçülmeye çalışılır. Kişinin yeteneğinin geliştirilip geliştirilemeyeceği ve yükselme potansiyeli değerlendirmeye alınır. Belirttiğimiz gibi, geleceğe ve sadece personeli geliştirmeye değil, fakat aynı zamanda firmanın amaçlarını gerçekleştirmede ihtiyaç duyulan davranış ve çıktılara da önem verilmesi gerekir. Bu, iş görenin gizil gücünün değerlendirilmesini kapsar. Bu görüş ışığı altında, yönetici, astının gelişmesini nasıl sürdürebileceği ve özel amaçları nasıl başarabileceği gibi konularda tali amaçlar belirlemeye ihtiyaç duyar.



Örnek

• Türkiye'de bir Holding'de yapılan araştırmada performans değerlendirmede şu kriterlerin kullanıldığı belirlenmiştir [21].

- Başarma arzusu,
- Bilgi Edinme
- Kavramsal düşünme,
- Müşteri odaklı olma,
- Kişileri hedefe yönlendirme,
- Değişime hazır olma,
- Düzeni oluşturma
- * Ekip liderliği,
- * Etki,
- * Analitik düşünme,
- *İşbirliği ve ekip çalışması,
- * Karşısındakini anlama,
- * İnisiyatif

PERFORMANS DEĞERLENDİRİCİLER

Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi de, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleridir. Kimlerin değerlendirmeyi yapacağı sorusuna yanıtı elbette değerlendirme planını uygulayanlar verebilirler. Ancak *değerlendiricinin seçiminde etkili olan etmenlerin başında, değerlendirecekleri personelin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan iş görenin performansını ellerindeki ölçütlere göre tarafsız ve nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gelmektedir* [13]. En azından bu özelliklere sahip olmaları koşuluyla, değerlendirmeyi yapacak kişiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

İş görenin Bağlı Olduğu En Yakın Üst veya Amir: Geleneksel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk üstü tarafından değerlenmesidir. Bu tür uygulamanın yararlı yönü, birinci derecedeki amirin, değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi bir biçimde izleyebilecek durumda olmasıdır.

İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması**:** İş görenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide bulundukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikle kullanılmaktadır. Çünkü iş arkadaşları veya ast tarafından değerlendirmede ana bir sorun, değerlendirmelerin kesinlikle örgüt için değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Örneğin; astlar amirlerinden, amirler üstlerinden beklenilenden daha farklı bir davranış beklerler. Bu yüzden yönetim, arkadaş ve ast değerlendirme sonuçlarını yorumlamada ihtiyatlı olmalıdır. Ayrıca takımlarda, takım üyeleri birbirlerinin performanslarını daha doğru olarak değerlendirebilirler. Çünkü takım üyeleri birbirlerini başka herhangi bir kimseden daha iyi tanırlar.



Ast değerlendirmesi, astların kendi üstlerinin performanslarını değerlendirmelerini içerir.

İş görenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri**:** Buna göre astların ve yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri söz konusudur. Bu, kişisel planlama yapmayı özendirir. Ancak kendi kendini değerlendirme, duyarlı bir performans değerlendirme programı çerçevesinde kullanılmaz.

Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme: Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişi en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Bu tür değerlendirmelerin çoğunun bağımsız olarak yapılmasına karşın, değerlendirmeler bazen bir grup veya komite tarafından yapılır. Değerlendirme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda özet olarak; grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışırlar ve ortak karara varırlar.



Kendi kendini değerlendirme, iş görenlerin kendi performanslarını değerlendirmelerini yansıtır.

Müşteri Değerlendirmesi: Bazı örgütler, tutum ve davranışları ile işletmenin başarı derecesinin belirlemesinde etkili olan müşterilerden, çalışanlarıyla ilgili olarak bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanırlar. Böyle bir yaklaşım, müşteri bağlılığını göstermesi, iş görenleri bundan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir [13]. Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar öneme sahip olduğundan, *müşterilerin ilişkide bulundukları çalışanların özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlendirmeleri dikkate alınmaktadır.*

Yukarıda belirtilen yaklaşımların birkaçı birlikte kullanılabileceği gibi sendika yetkilileri ile yöneticilerin iş görenleri ortaklaşa değerlendirmeleri de, uygulamada görülmektedir.

ÇOK KAYNAKLI DEĞERLENDİRMELER: 360 DERECE GERİ BİLDİRİM YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım, iş görenlerin ilişkide bulunduğu insanlardan güvenilir ve anonim geri bildirim aldığı bir sistem veya süreçtir. Örgütlerde çalışanlarla ilgili olarak farklı kişilerden daha kapsamlı ve doğru geri bildirim alma ihtiyacı, bu sistemi gündeme getirmiştir. Sadece üstün astı değerlendirdiği performans değerlendirme sistemlerinden farklı olan 360 derece geri bildirim sisteminin popülaritesi, 1990'lı yılların başlangıcından itibaren artmaya başlamış ve günümüzde de yaygın bir şekilde kullanılır duruma gelmiştir.

Takım çalışmasına ağırlık veren, toplam kalite yönetimi ve iş gören katılım programlarına sahip işletmelerde yaygın olarak kullanılan çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi, bireylerin davranış ve yetkinliklerini ölçer. Öte yandan bu sistemde, çalışanın davranışları sadece üst (amir) bakış açısından değil, onunla iş ortamında farklı ilişkiler içerisinde olan ve iç ve dış müşteriler olarak adlandırılan eşitleri (emsalleri), astları, kendisi, müşteriler ve diğerleri tarafından değerlendirilir, başka bir ifade ile bu kaynaklardan değerlendirilen birey hakkında geri bildirim alınır. Bu sisteme göre iç (yöneticinin kendisi, işlevsel yöneticiler, astlar, CEO, işçi sendikası temsilcisi, diğer yöneticiler vb.) ve dış (mesleki birlik temsilcisi, mal ve hizmet satın alanlar, sendika yöneticileri, hizmet tedarik edenler vb.) müşterilerin tümünden geri bildirim alınmasına gerek yoktur. Değerlendirilen kişinin pozisyonuna göre sadece birkaç kaynaktan da geri bildirim alınabilir. 360 derece performans değerlendirmenin ana amacı ise iyileştirmeye ihtiyaç duyulan örgütsel ve bireysel performans alanlarını ortaya çıkarmaktır [2].



360 derece geri bildirim yaklaşımı, iş görenler hakkında iş arkadaşlarının, üstlerinin, müşterilerin ve astların yaptıkları değerlendirmeleri ve geri bildirimleri içerir.

Daha kapsamlı ve güvenilir bir performans değerlendirmesi yapmaya olanak sağladığı için tercih edilen 360 derece geri bildirim sistemi, genellikle yönetici ve liderlerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Bu sistemin, gerektiği şekilde kullanıldığı takdirde, işletmenin başarısı için önemli olan yönetsel ve liderlik davranışlarını belirlemede, örgütsel kültürü güçlendirmede ve yönetici ve liderlerin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenmelerinde önemli işlevleri vardır. Yapılan değerlendirme sonucunda sağlanan anonim geri bildirim sayesinde, değerlendirilenler, davranışlarını düzeltme ve becerilerini geliştirme konusunda bir fırsata sahip olurlar.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

İş görenin iş performansını değerlendirmek amacı ile çok çeşitli yöntemler geliştirildiği bilinmektedir. Ancak her yönetici ve her örgütün kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirme çabası içine girdiği söylenebilir. Böyle bir durum ise değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılmasını önleyebilir. Bu bakımdan, değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her örgüt tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır.

Grafik Skalaları



Grafik skalası "en önemli" görülen niteliklerin bir skala üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır.

Grafik skalaları, en popüler performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yönteme başlıca özelliği, yöneticinin her bir kriter için beş dereceden birini seçmesi ve değerlendirme skalası boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Skalalar, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yönteme göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi skalada yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik skalası, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından "en önemli" görülen niteliklerin bir skala üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bunun için genelde; "Üstün", "İyi", "Tatminkar", “Marjinal” ve “Tatmin edici olmayan” şeklinde beşli bir skala oluşturulur. Bu şekilde tanımlanmış değişen derecelere genellikle sayısal ağırlıklar verilirken, bazı uygulamalarda form üzerine bu tür sayısal değerler konulmaz. Yaygın olarak kullanılan bu tür skala, Şekil 9.2’de gösterilmiştir.

Grafik skalasının personelin gelişi güzel değerlendirilmelerini ve değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle amirlerin astları hakkında farklı düşünmelerini önlemesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması gibi yararları yanında önemli bir sakıncası formlarda kullanılan niteliklerin etkisinin değerlendirmeyi yapanlara göre değişmesidir.

İşgörenin adı ve soyadı	Ünvanı				
Bölümü	Departmanı				
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan				
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'den 1'e kadar olan derecelerden birine > işaretini koyarak belirtiniz. 5 Üstün;4 İyi; 3 Tatminkar ; 2 Marjinal ; 1 Tatmin edici olmayan					
PERFORMANS KRİTERLERİ	**5**	4	3	2	1
İş bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi öğrenim düzeyi ;uzmanlık eğitimi.					
İş niceliği: Normal Koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar					
İş niteliği : İş Miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği					
Yeni görevi öğrenme yeteneği: Yeni iş programı öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi unutmama yeteneği					
İnsiyatif; katkıda bulunma eğilimi ; yeni fikirler ve yöntemler geliştirme yeteneği					
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı. Takım çalışmasına eğilim.					
Yargı ve sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıki kararlar alıyor mu?					
Planlama-Örgütleme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?					
İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.					

Şekil 9.2. Grafik Skalası Örneği

Karşılaştırma Yöntemleri

Değerlendirilme durumunda olan bireylerin birbirleriyle karşılaştırıldıkları iki karşılaştırma yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi sıralama, ikincisi ise adam-adama karşılaştırmadır.

Sıralama yöntemi

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm iş görenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar



Sıralama yönteminde yönetici astlarının performanslarını karşılaştırır, daha sonra en iyiden en kötüye kadar sıralar.

Bu yönteme göre; değerlendirilmesi yapılacak kişilerin sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı iş görenin ismi çizelgenin 1 no'lu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız olanın ismi son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı olanların isimleri belirtildikten sonra çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur.

Adam-adama karşılaştırma

İkinci bir karşılaştırma yöntemi olan adam-adama karşılaştırma yöntemi, kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Bu yönteme göre, bir seri ikili karşılaştırmalardan sıralamalara gidilir.

Daha açık bir şekilde ifade edersek, bu yöntemde değerlendirilecek iş görenlerin isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra ele alınan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre her birinin ismi ayrı ayrı diğerleriyle karşılaştırılır. Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir. Ancak değerlendirmeye tabi tutulacak grubun hacmi arttıkça karşılaştırma sayısının geometrik olarak artması sorun doğurabilir.



Adam-adama karşılaştırma, her bir iş görenin performansını gruptaki her bir iş arkadaşınınkiyle karşılaştırılmasını öngören bir yöntemdir.

Zorlanmış Dağılım Yöntemi

Zorlanmış dağıtım yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri iş görenleri öznel yargılarla, değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermesine karşın, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, iş görenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, *zorlanmış dağıtım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir* [14].

Bir anlamda bu değerlendirme yöneticilere veya değerlendiricilere, önceden belirlenmiş oranlara göre astları her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir.

En yaygın dağılım kalıbı şu şekildedir;

En Düşük	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Yüksek
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Bu dağılıma göre; ön koşul olarak iş görenlerin % 10'u çok yetersiz grubunda, % 20'si yetersiz grubu içerisinde, % 40'ı orta başarı grubunda, % 20'si iyi grubunda ve sonra gelen % l0'u en iyi grup içerisinde yer alacaktır. Bu bağlamda bir işletmede değerlendirilmesi yapılacak 10 iş gören bulunuyorsa, bunların performans düzeylerine göre dizinlenmesi Şekil 9.6'da görüldüğü gibi olacaktır [15].

Çok Yetersiz % 10 luk Grup	Yetersiz % 20 lik Grup	Ortalama % 40 lık Grup	İyi % 20 lik Grup	Çok İyi % 10 luk Grup
L.Yaşin	D. Şahin N.Kaya	H. Pars A.Işıl K. Can C. Demir	M. Gül S. Genç	N. Giray

Şekil 9.3 Zorlanmış Dağılım Skalası Örneği

Zorunlu Seçim Yöntemi

Daha çağdaş değerlendirme yaklaşımlarından birisi de zorunlu seçim yöntemidir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlenmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır. Her dörtlük, iş görenin lehinde olan iki olumlu ve aleyhinde olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Her cümleye verilen ağırlık değerlendiriciden gizlenmiştir. Değerlendiriciler, mümkün olan en iyi biçimde çalışanların davranışlarını rapor etmek ve bunlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar [16]. Değerlendiriciler, personelin durumlarına uygun tanıtımsal deyimleri işaretlerken, onlara yüksek veya düşük bir değer verip vermediklerini en azından tam olarak bilemezler. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemine göre değerlendirme, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha fazla soyutlanmış olarak yapılır.



Kritik olay yöntemi, iş gören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir.

Kritik Olay Yöntemi

Değerlendirme konusunda daha yeni yaklaşımlardan başka biriside, kritik olay yöntemidir. Bu yöntem iş gören davranışındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir.

II. Dünya Savaşı yıllarında daha basit ve doğru bir başarı değerlendirme sisteminin araştırılması sırasında ABD ordusu tarafından İlginç (kritik) Olaylar Yöntemi geliştirilmiştir. Kuramsal açıdan bu yaklaşım, bir işteki üstün veya düşük

performans arasında ayırım yapan belirli kilit işlere veya olaylara dayanır. Değerlendiriciler veya gözetimciler, değerlendirilen iş görenlerin işlerini yaparken meydana gelen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar. Bu olaylar, kritik olaylardır. Örneğin değerlendiriciler, iş görenin çalışmalarında aşağıdaki gibi kritik olaylar arayıp bulmaları için eğitilebilirler:

- İş gören, bir satış elemanına önemli derecede kaba davrandı.
- Bir alıcının oldukça seyrek ve zor satın alınan bir siparişi tercih etmesine yardımcı oldu.
- Yerel bir satıcıyı firmanın gerek duyduğu özel ve önemli bir malzemeyi stoklamaya razı etti.
- Aşırı derecede bir fiyat artırma önerisini reddetti.

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olanlardan, değerlendirme dönemi içerisinde değerlendirecekleri her iş görenin başarısını veya başarısızlığını gösteren ilginç olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Örneğin bir ast, ihmal sonucu bir aracın kırılmasına neden olmuşsa, bu kişi için aleyhte bir olay; eğer değerlendirilen birey, özel çaba sonucu masraflarda kısıntı sağlamışsa, lehte bir olay olarak değerlendirme formuna kaydedilir.

Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabilir ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir.

Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, çok kere yönetici ve amirlere değerlendirmede ihtiyaç duydukları mesleki yardımı sağlar. Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel iş görenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesinden almaktadır. İK uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner. Bundan sonra hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirip düzeltecek olan amire gönderilir ve onaylanarak kesinlik kazandırılır. Bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleksel yargı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar ve her değerlendirici bağımsız olarak çalıştığı zaman ortaya çıkan sorunların bazılarından kaçınılmasına yardımcı olur [17].



Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, bireylerin spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerini ölçmeye yöneliktir.

Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır [18]. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, iş görenleri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil,

spesifik iş gereklerini etkili olarak yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir [6]. Bu tekniğe göre; belirli bir işe aşina olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli özel davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuza doğru performans düzeylerini temsil eden alternatif cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır.

Sonuçlara Dayalı Sistemler



Sonuçlara dayalı sistemler, gelecekteki değerlendirme dönemi için yönetici ve astın amaçları birlikte belirledikleri yöntemdir.

Sonuca dayalı sistemde, yönetici ve astları bir araya gelerek, gelecek değerlendirme dönemi için bireysel hedefler veya amaçları birlikte belirlerler ve dönem sonunda da amaçları gerçekleştirme düzeyini gözden geçirirler. Geçmişte amaçlara göre yönetimin bir şekli olarak bilinen böyle bir sistemde, amaçlardan birisi, örneğin fireleri % 4'e indirmek veya verimliliği % 10 artırmak olabilir. Değerlendirme döneminin sonunda, iş görenin bu amaçlarını ne kadar gerçekleştirdiği ölçülür. Bu yaklaşımın farklı bir üstünlüğü, önceden belirlenmiş amaçlara karşı, başarının bir ölçütünü ortaya koymasıdır. Sonuçlara dayalı değerlendirme yaklaşımı, iş görenleri, özellikle yöneticileri değerlendirmede popüler bir teknik olarak geçerliliğini sürdürmektedir.

Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Günümüzde firmalar takım çalışmasına ağırlık vermektedir. Takım çalışmalarında takımda yer alanların bireysel çalışmaları veya performanslarının ölçümü zor olmakta veya mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır. Bu yöntemin *en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.*

Takımı bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Çünkü işletme politikaları, örgüt kültürü, diğer takımlarla işbirliği, genel ve özel çevre koşulları, gerekli kaynaklar gibi takımın başarısını etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı, hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir [19].Takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır [20].

- Tüm takım tarafından başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı: Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her üyesine tahsis edilir.
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici

tarafından değerlenmesidir. Bu değerlendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

Kısaca, takıma dayalı performans değerlendirmede belirtilen üç faktör açısından değerlendirme yapılmaktadır. Burada sadece takım tüm olarak değerlendirilmemekte, aynı zamanda bireylerin takım başarısına katkıları dikkate alınarak değerlendirilmeleri yoluna gidilmektedir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

İnsana ilişkin değerlendirmelerde ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, her zaman bazı hatalar yapılmakta veya tam nesnel davranılamamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşılmaktadır. Yaygın olarak görülen performans değerlendirme hataları veya sorunları şunlardır.

Tam Nesnel Olamama

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir zayıf yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Değerlendirme ölçüm yöntemlerinde, örneğin, birçok durumda iş performansıyla doğrudan ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur.

Hale Etkisi - Hatası (Baskın Özellik – Halo Error)

Hale etkisi, değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir [6].

Değerlendiricinin hale etkisinin altında kalmasının bazı nedenleri vardır. Buna göre, yönetici, astını bir konudaki kusursuzluğuna göre değerlendirme eğiliminde bulunur. Eğer eleman işin bir bölümünde başarılı ise veya ilk karşılaşmada yönetici üzerinde olumlu bir izlenim bırakmışsa, yönetici o iş göreni tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilir. Örneğin, ilk karşılaşmada astı hakkında olumlu bir izlenim edinen yönetici, astının daha sonraki olumsuz yönlerini görmeyecek ve onu başarılı bir iş gören olarak kabul edecektir.



Hale etkisi, bir yöneticinin bireyi bir konudaki başarısına veya tek bir olumsuz davranışına göre tüm konularda başarılı veya başarısız değerlendirmesidir.

Diğer yandan yönetici astını tek bir konuda veya tek bir yönde başarısız görürse, diğer yönleri olumlu olsa bile, tüm değerlendirmeleri bu yönde olacaktır. Örneğin, inisiyatif kullanma konusunda başarısız olan bir iş gören, diğer konularda üstün performans gösterse bile, sonuçta tümden başarısız olarak değerlendirilecektir. Yani kişi, başarılı olduğu konularda da başarısızmış gibi değerlendirilecektir.

Tolerans - Katılık

Tolerans, yöneticinin astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimidir. Böyle bir eğilim, hem ast, hem yönetici açısından sakıncalıdır. Çünkü eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, iş görenlerin gelişmesi engellenmiş olur. Katılık hatası ise iş görenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesidir.

Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Bir işin başarıyla ifa edilmesi için işin unsurları olan tüm görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirmeyi yapan yönetici veya değerlendirici, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmaları değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alır. Değerlendirme bu şekilde yapıldığı durumda, yapılan işin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı ortaya çıkar.

Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmede ortaya çıkan yaygın hatalardan birisidir. Değerlendiriciler, iş görenleri ölçeğin ortasında veya ortasına yakın noktada değerlendirirler. Değerlendirici, değerlendirmeye aldığı kişileri ne çok yüksek ne de çok düşük düzeyde görür. Sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur. Bu hatayı telafi etmek için zorlanmış dağıtım yöntemi geliştirilmiştir.



Ortalama eğilimi, her iş görenin hak etmedikleri halde ölçeğin ortasına yakın bir şekilde değerlendirilmesi durumunda meydana gelen bir hatadır.

Kişisel Önyargılar

Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasındaki geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlendirmede önyargılı davranılmasına neden olabilir. Ayrıca değerlendirme yapan yöneticinin, değerlediği astını sevip sevmeme durumunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar.

Kontrast Hataları

Değerlendiriciler, kısa bir süre içerisinde çok sayıda iş göreni değerlendiriyorlarsa, ister istemez kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Burada her bir kişi, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin vasat bir iş gören, oldukça başarısız olanların arkasından değerlenince, başarılı olarak kabul edilir. Öte yandan, yine vasat bir iş gören oldukça başarılı sayılanların arkasından değerlendiğinde gerçek performans düzeyinin altında ve başarısız olarak değerlendirilebilir.



Bireysel Etkinlik

- Yaşadığınız yörede faaliyette bulunan bir firmayı ziyaret ediniz ve insan kaynakları departmanı başkanına veya şirket üst yöneticisine bu firmada çalışan işgörenlerin performanslarının değerlendirilip değerlendirilmediğini sorun. Ayrıca nelerin, nasıl ve niçin yapıldığı konusunda mümkün olduğunca çok bilgi almaya çalışın.



Özet

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi de performansın etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Performans yönetimi, önceden anlaşmaya varılmış planlanmış amaçlar, standartlar ve yetkinlik gerekleri çerçevesinde performansı anlamak ve yönetmek suretiyle daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu yönetim sistemi, neyin başarılacağı onun nasıl başarılacağı hakkında paylaşılmış bir anlayışı geliştirmeyi içerir.
- Kuşkusuz performansın iyileştirilmesi de değerlendirilmesini, ölçülmesini gerektirir. Bu nedenle günümüzde örgütler gittikçe artan bir şekilde performans değerlendirmesine ağırlık vermektedir. Ancak performans değerlendirmesi performans yönetimiyle karıştırılmamalıdır. Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin bir unsurudur.
- Performans, çalışmanın çıktıları, bir kişinin başarı kaydı olarak da kabul edilmektedir. Ancak performans, sadece bir işte elde edilen çıktıları yansıtmaz, fakat aynı zamanda örgütlerin, takımların ve bireylerin işi yapma yollarını, işte gösterdikleri davranışı da yansıtır.
- Performans yönetimi, bireylerin, takımların ve örgütün performansını iyileştirmek için oluşturulan sistematik bir süreçtir. Böyle bir süreç, çalışanların performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır.
- Performans yönetim sürecinin başlangıç noktası, örgütün stratejik amaçları ve hedefleridir. Bu stratejik amaçlar ve hedefler dikkate alınarak değerlendirme süreci başlatılır. Sürecin ilk aşaması planlamadır. İkinci aşaması performansı ortaya koyma, üçüncü aşaması performansın değerlendirilmesi ve dördüncü aşaması ise performansın gözden geçirilmesi aşamasıdır.
- Performans değerlendirme, genellikle, bir işgörenin işini önceden belirlenmiş bir kritere göre ne kadar iyi yapıyor olduğunu ölçmeyi, geri bildirim sağlamayı ve bir gelişim planı o6luşturmayı içerir.
- Çlışanların yaptığı veya yapamadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini ve başarısını etkiler. Bu nedenle kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediklerinin, kendilerinden beklenen davranışlarda bunup bulunmadıklarının, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.
- Genel olarak performans yönetimi çerçevesinde ele alınan performans değerlendirme sistemleri, İKY uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Bireylerin performanslarının değerlendirmesi sonucu elde edilen veriler, İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında kullanılır.
- Uygulamada kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları (sonuçlar), yetkinlikler ve iyileşme ve gelişme potansiyelini ortaya koyan nitelikler veya ölçütler kullanılmaktadır.
- Performans değerlendirmenin etkin ve sağlıklı bir biçimde yapılmasında en önemli etkenlerden birisi de, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerlendiricilerin eğitilmeleridir. Kimlerin değerlendirmeyi yapacağı sorusuna yanıtı elbette değerlendirme planını uygulayanlar verebilirler. değerlendirmeyi yapacak kişilerişöyle gruplandırabilir: İşgörenin Bağlı Olduğu En Yakın Üst veya Amir, İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması, İşgörenlerin Kendi-Kendilerini Değerlendirmeleri, Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme, Müşteri Değerlendirmesi.



Özet (devamı)

- Takım çalışmasına ağırlık veren, toplam kalite yönetimi ve işgören katılım programlarına sahip işletmelerde popüler olan çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi, bireylerin davranış ve yetkinliklerini ölçer. Öte yandan bu sistem, çalışanın davranışları sadece üst (amir) bakış açısından değil, onunla iş ortamında farklı ilişkiler içerisinde olan ve iç ve dış müşteriler olarak adlandırılan eşitleri (emsalleri), astları, kendisi, müşteriler ve diğerleri tarafından değerlendirilir, başka bir ifade ile bu kaynaklardan değerlendirilen birey hakkında geri bildirim alınır. Bu 360 derece geri bildirim yaklaşımıdır
- Değerlendirme yöntemlerinin bazıları; Grafik skalaları, karşılaştırma yöntemleri, sıralama yöntemi, adam-adama karşılaştırma, zorlanmış dağılım yöntemi, kritik olay yöntemi, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, sonuçlara dayalı sistemler olarak sayılabilir.
- İnsana ilişkin değerlendirmelerde ne kadar nesnel davranılırsa davranılsın, her zaman bazı hatalar yapılmakta veya tam nesnel davranılamamaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşılmaktadır. Yaygın olarak görülen performans değerlendirme hataları veya sorunları şunlardır: ortalama eğilimi, tolerans ve katılık, hale etkisi, tam nesnel olamama, kişisel önyargılar, kontrast hataları.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Örgütsel, işlevsel, birimsel ve bireysel düzeyde performansı iyileştirmeyi ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Örgüt geliştirme
   b) Performans değerlendirme
   c) Performans yönetimi
   d) Geri bildirim
   e) Amaçlara göre yönetim

2. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirmede belirlenmeye çalışılan davranışlardan biri değildir?
   a) İş görenin görevini nasıl yerine getirdiği
   b) İş görenin örgütsel değerlere bağlılığı
   c) İş görenin yetkinlikleri
   d) İş görenin bilgi ve becerileri
   e) Fiili iş çıktıları

3. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme sürecinin aşamalarından biri değildir?
   a) Performans planlaması
   b) Performans uygulama
   c) Performans değerlendirme
   d) Performansı sonlandırma
   e) Performansı gözden geçirme

4. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirmenin amaçlarından biri değildir?
   a) İş görenlere performansları hakkında geri bildirimde bulunmak
   b) Hangi iş görenlerin terfi ettirileceğini belirlemek
   c) İşten çıkarma ve küçülme kararlarını kolaylaştırmak
   d) Performans iyileştirmelerini teşvik etmek
   e) Örgütteki departman sayısını artırmak

5. Aşağıdakilerden hangisi performans yönetiminin, bireyler açısında temel amaçlarından biri değildir?
   a) Bireylerin amaçlarını örgütsel amaçlarla uyumlu hale getirmek
   b) Bireylerin örgütün temel değerlerini benimsemelerini sağlamak
   c) Bireylerin kendi amaçlarını tanımalarına fırsat sağlamak
   d) Bireylerin becerilerini ve yeteneklerini geliştirmelerine fırsat sağlamak
   e) Bireyin devamsızlığını azaltmak

6. 360 derece geri bildirim yaklaşımı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
   a) Çok kaynaklı performans değerlendirme olarak da isimlendirilir.
   b) İş görenler sadece amirleri tarafından değil, iş ortamında ilişkili oldukları iş ve dış müşteriler tarafından da değerlendirilir.
   c) Genellikle yönetici ve liderlerin performanslarının değerlendirilmesi için kullanılır.
   d) İç ve dış müşterilerin tümünden geri bildirim alınması zorunludur.
   e) Temel amacı, iyileştirmeye ihtiyaç duyulan örgütsel ve bireysel performans alanlarını ortaya çıkarmaktır.

7. Başlıca özelliği, yöneticinin her bir kriter için beş dereceden birini seçmesi olan performans değerlendirme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Adam adama karşılaştırma
   b) Grafik skalaları
   c) Sıralama yöntemi
   d) Zorunlu seçim yöntemi
   e) Kritik olay yöntemi

8. Yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve hatalı değerlendirme yapmasını ifade eden performans değerlendirme hatası aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Tam nesnel olamama
   b) Hale etkisi
   c) Tolerans-katılık
   d) Tek yönlü ölçüm hatası
   e) Ortalama eğilimi

9. Çalışanlar arasında grup dayanışmasını sağlaması ile bilinen performans değerlendirme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Takıma dayalı performans değerlendirme
   b) Kritik olay yöntemi
   c) Davranışsal temellere dayalı performans değerlendirme
   d) Zorunlu seçim yöntemi
   e) Grafik skalası yöntemi

10. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendiricilerin seçiminde etkili olan faktörlerden biri değildir?
   a) Değerlendirecekleri personelin işlerini bilmeleri
   b) İşletmeyi tanımaları
   c) Duygusal eğilimlere kapılmamaları
   d) Yansız ve nesnel bir değerlendirme yapabilecek olmaları
   e) Değerlendirilecek iş görenle arkadaş olmaları

Cevap Anahtarı

1. c, 2.e, 3. d, 4. e, 5. e, 6. d, 7. b, 8. b, 9. a, 10. e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Armstrong, M. (2012), *Armstrong's handbook of human resources management practice* (12th Edt.). Philadelphia,

[2] Stone, R. J. (2005). *Human resource management*. 5th Edt. John Wiley & Sons. Australia.

[3] Werbel, J.D. ve DeMarie, S.M. (2005). "Aligning strategic human resource management and person-environment fit. *Human Resource Management Review,* 15.

[4] Grote, Dick (2002). *The performance appraisal question and answer book: a survival guide for managers*. N.Y. Amacom.

[5] Brumbach, G.B. (1988). Some ideas, issues and prediction about performance management, *Public Personnel Management*, 17, (4).

[6] Kaynak, T., Ada, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A.C., Özçelik, O., DündarG. ve Uluhan, R. (1998). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi.

[7] Armstrong, M. (1991). *A hand book of personn9el management practice* 4th Edt. Kogan Page, London.

[8] Cardy, R.I. ve Dobbins, G.H. (1994). *Performance appraisal perspectives*. South-Western Publishing, Cincinnati, OH.

[9] Türko, M. (1973). *Bilimsel yönetim açısından motivasyon*. Ankara. Atatürk Ü. İ.F. Yayını.

[10] Censored free speech at work, (1999), *Work Force.* 79, September.

[11] Bilgin, L. ve Arkadaşları (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Edit. R. Geylan, Anadolu Ü. Ü. Yayını No: 1747 AOF Yayın No. 902. Eskişehir.

[12] Mondy, R.W. (2010). *Human resource management* 11th Edt. Prentice-Hall.

[13] Aşkun, İ.C. (1982). *İşgören*. İstanbul. Bayteş Yayıncılık.

[14] Timur, H. (1983). Personel başarı değerlendirilmesi ve Türk yargı örneği. *TODAİE Dergisi*, Cilt 16, Sayı 3. Eylül.

[15] Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerleme teknikleri.* İstanbul. İ.Ü. İ.F. İ.İ.F. Yayın No. 141.

[16] Dicle, Ü. (1977). Başarı değerlendirmede çağdaş yöntemler. *ODTÜ Gelişme Dergisi.*

[17] Chruden, H.J. ve Sherman, A.W. (1972). *Personnel management* 4th Edt. N.Y. Western Publishing Co.

[18] Maiorca, J. (1997). How to construct behaviorally anchored rating scales (BARS) for employee evaluation. *Supervision* 58.

[19] Erdil, O. (1997). İşgörenlerin performans yönetiminde yeni yaklaşımlar ve sanayi işletmelerinde bir uygulama. 6*. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Antalya.

[20] Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa, Ezgi Kitap Evi Yayını.

[21] Tınaz, P. (1999). Performans değerleme sistemlerinin önemi ve Türkiye'deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 5.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL

ÜNİTE 10

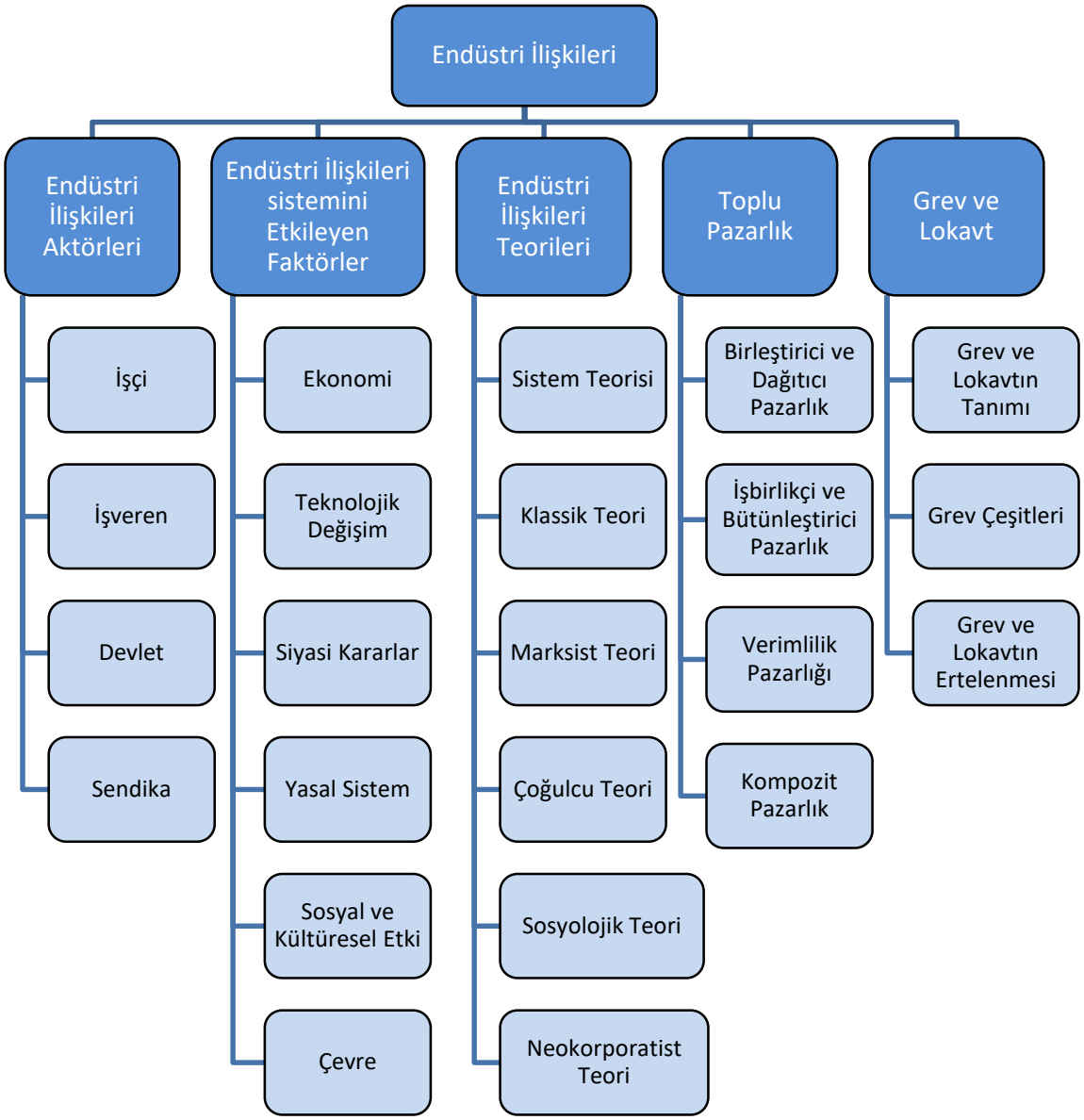
İÇİNDEKİLER

- Endüstri İlişkileri Kavramı
- Endüstri İlişkilerinin Amacı
- Endüstri İlişkilerinin Aktörleri
- Endüstri İlişkileri Sistemi
- Endüstri İlişkilerinin Önemi
- Endüstri İlişkileri Teorileri
- Siyasi İdeolojiler ve Endüstri İlişkileri
- Toplu Pazarlık Sistemi ve Endüstri İlişkileri
- Grev ve Lokavt

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Endüstri ilişkileri kavramının tanımını yapabilecek ve aktörlerini belirleyebilecek,
  - Endüstri ilişkilerine yönelik teorileri açılayabilecek,
  - Toplu pazarlık sistemini anlayabilecek,
  - Grev, grev çeşitleri ve lokavt kavramlarını tanımlayabileceksiniz.

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


Endüstri İlişkileri
Endüstri İlişkileri Aktörleri
İşçi
İşveren
Devlet
Sendika
Endüstri İlişkileri sistemini Etkileyen Faktörler
Ekonomi
Teknolojik Değişim
Siyasi Kararlar
Yasal Sistem
Sosyal ve Kültüresel Etki
Çevre
Endüstri İlişkileri Teorileri
Sistem Teorisi
Klassik Teori
Marksist Teori
Çoğulcu Teori
Sosyolojik Teori
Neokorporatist Teori
Toplu Pazarlık
Birleştirici ve Dağıtıcı Pazarlık
İşbirlikçi ve Bütünleştirici Pazarlık
Verimlilik Pazarlığı
Kompozit Pazarlık
Grev ve Lokavt
Grev ve Lokavtın Tanımı
Grev Çeşitleri
Grev ve Lokavtın Ertelenmesi

GİRİŞ

Endüstri ilişkileri; sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan, çalışma hayatının üç temel aktörü olan çalışanlar, işverenler ve devlet arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalıdır. Diğer bir ifadeyle endüstri ilişkileri, çalışma hayatında iş gören ve işveren arasında yaşanabilecek sorunları ve bu sorunların çözümlerini ele alan bir disiplindir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki çalışma hayatına ilişkin anlaşmazlıkların çözümünün nasıl olması ve nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ile ilgilenmektedir. Daha genel olarak, endüstri ilişkileri çalışma hayatındaki aktörler arasındaki ilişkileri düzenleyen, bu amaçla sendikaların ve işverenlerin kullandığı sistemler, kurallar ve prosedürlerle ilgilidir.

Endüstri ilişkileri önceleri emek ile sermaye başka bir deyişle, iş gören ve işveren arasındaki bağımlı çalışma dolayısıyla ortaya çıkan ilişkileri belirleyen düzenlemelerle ilgilenirken günümüzde daha geniş bir bakış açısına ulaşmıştır. Çalışma hayatı, sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni düzenlemeler, ilişki biçimleri ve örgütlenmeler ile karmaşıklaşmıştır. Bu durum, endüstri ilişkileri kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.



Endüstri ilişkileri, çalışma hayatının aktörleri olan çalışan, işveren ve devletin arasındaki ilişkiyi inceleyen bilim dalıdır.

Endüstri ilişkileri; siyaset, ekonomi ve çalışma hayatı ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Çünkü endüstri ilişkileri, çalışma hayatını oluşturan aktörler arasındaki ilişkileri hukuksal, ekonomik, sosyal ve psikolojik olarak değerlendirmektedir. Endüstri ilişkileri bugün işletmenin verimliliğinin ve rekabet gücünün arttırılması gibi konularla da ilgilenmektedir. Bu nedenle modern sanayi toplumunda en hassas ve karmaşık alanlardan biri olmuştur.

Bu ünitede endüstri ilişkileri kavramı, endüstri ilişkileri sistemi, endüstri ilişkilerinin önemi, siyasal ideoloji ve endüstri ilişkileri, toplu pazarlık sistemi ve endüstri ilişkileri gibi konular ele alınacaktır.

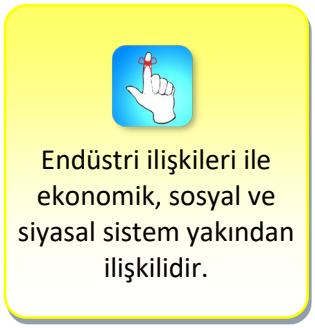
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan endüstri ilişkileri, çalışma hayatının temel aktörleri olan iş gören, işveren ve devlet arasındaki ilişkileri konu edinir. İş gören ve işverenler arasındaki ilişkiler, hem bireysel hem de toplu özellikler taşır. Bireysel ilişkiler, iş gören ve işveren arasında oluşturulan bir hizmet sözleşmesine dayanır. Toplu ilişkiler ise sendikalar aracılığıyla iş görenler adına işverenle yapılan hizmet sözleşmesine dayanır. *Endüstri ilişkileri daha çok bu toplu ilişkilerle ilgilenmektedir.* Bu doğrultuda, çalışanlar ve işverenler arasındaki çalışma ilişkisi "endüstri İlişkileri" kavramı ile tanımlanır.

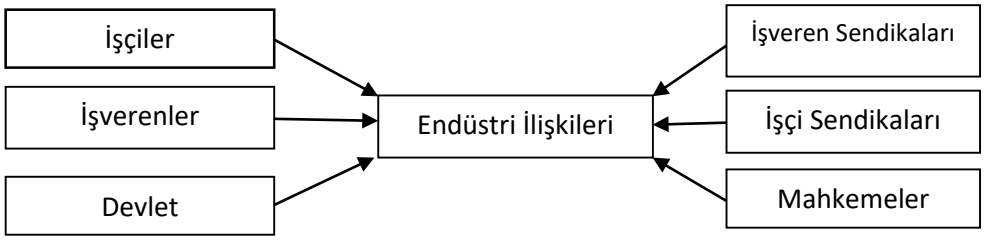
İlk kez 1912'de ABD'de çalışma hayatıyla ilgili olarak oluşturulmuş bir komisyonun adı olarak kullanılan kavram, daha sonra yaygınlaşmıştır. İngiltere'de de ilk defa 1926 yılında Ticaret Bakanlığının bir araştırmasında endüstri ilişkileri kavramına atıfta bulunulmuştur [1]. Günümüz toplumlarında sık sık karşımıza çıkan endüstri ilişkileri kavramı ise endüstri toplumlarının başlıca ilişki sistemlerinden birini açıklamaktadır[2].

Endüstri ilişkileri hem dar bir bakış açısıyla hem de geniş bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Endüstri ilişkileri dar anlamda, endüstri sektöründe çalışan iş görenlerin çalışma koşullarının oluşturulmasını ifade etmektedir. Geniş anlamda ise tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarının oluşturulması anlamına gelmektedir. Endüstri ilişkileri; işçi-işveren arasındaki bireysel ilişkileri, işçi sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkileri ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini içermektedir [2]. Endüstri ilişkilerinin bu şekilde geniş bir anlam kazanmasının nedeni olarak, endüstri sektöründe görülen kurum ve uygulamaların diğer sektörlere yayılması ve çalışma ilişkilerine benzer uygulamaların ortaya çıkmasıdır [3].

Ülkeler, ekonomiyi şekillendiren bir ekonomik sistem ve politik yaşamı şekillendiren bir siyasal sistemin yanı sıra sosyal yapıyı şekillendiren bir sosyal sisteme benzer olarak çalışma yaşamını biçimlendiren bir endüstri ilişkileri sistemine de sahiptirler. Ekonomik, sosyal ve siyasal sistemler endüstri ilişkileri sisteminin oluşmasında etkili olduğu gibi endüstri ilişkileri de siyasi, ekonomik ve kültürel sistemleri etkilemektedir[4]. *Çalışma ilişkilerine dair tüm kuralların oluşturulması ve uygulanması endüstri ilişkilerinin konusudur*. Endüstri ilişkilerinin çalışma hayatındaki yeri, kurallar ve yasalar yoluyla işletmelerin çalışma şekillerini ve faaliyetlerini belirlemesi sebebiyle oldukça önemlidir. İş gören ve işverenlerin ilgili yasalar ve yönetmeliklerdeki asgari ücret uygulaması ve çalışma koşullarına uymak zorunda olmaları buna örnek olarak verilebilir. Etkili olan aktörler bakımından endüstri ilişkilerinin kapsamı şekil 10. 1'de gösterilmiştir:



Endüstri ilişkileri ile ekonomik, sosyal ve siyasal sistem yakından ilişkilidir.



Şekil 10.1. Endüstri İlişkilerinin Kapsamı

Endüstri ilişkilerinin kapsamına giren konular ise;

- Toplu pazarlık,
- İş uyuşmazlıklarının çözümü,
- İşçilerin yönetime katılması ve
- Hak uyuşmazlıkları olarak sıralanabilir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN AMACI

Endüstri ilişkileri öncelikle çalışma hayatında uzlaşma ve huzuru sağlamayı hedefler. Başka bir ifadeyle aktörler arasındaki ilişkileri incelemek ve ortaya çıkan anlaşmazlıkları çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar yoluyla çözmek endüstri ilişkilerinin hedefidir. Endüstri ilişkileri ekonomik ve sosyal amaçlara da sahiptir. Şekil 10.2 'de endüstri ilişkilerinin bu ekonomik ve sosyal amaçları gösterilmiştir:



Şekil 10.2. Endüstri İlişkilerinin Toplumsal ve Ekonomik Amaçları

Endüstri ilişkilerinin amaçlarından biri de çalışma ilişkilerini düzenlemektir.

Görüldüğü gibi endüstri ilişkileri aktörler arasındaki ilişkilerden çok daha fazlasını hedeflemektedir. Kirkaldy'a göre endüstri ilişkilerinin dört hedefi vardır:

- Çalışanların ekonomik koşullarının iyileştirilmesi,
- Üretimi düzenlemek ve barışçıl bir endüstri ilişkileri sistemini teşvik etmek,
- Endüstri ilişkileri sisteminde devleti daha etkin bir aktör hâline getirmek ve
- Çalışanların çalıştıkları sektörlerdeki menfaatlerini korumak [5].

Endüstri ilişkilerinin temel amacı, çalışanlar ve işverenler arasındaki anlaşmazlıkları ortadan kaldırmak, iyi ilişkiler yaratmak ve böylece çalışma hayatında huzuru sağlamaktır. Endüstri ilişkilerinin amaçları;

- Çalışma ilişkilerini düzenlemek,
- İş görenlerin çıkarlarını korumak ve onların çalışma koşullarını ve durumlarını iyileştirmek,
- Çalışma hayatındaki çatışmaları en aza indirerek üretimi düzenlemek,
- Hükûmeti bir işveren haline getirerek sanayi kuruluşlarını sosyalleştirmek,
- Çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarını sağlamak,
- İşgücünü destekleyen sendikaları teşvik etmek ve geliştirmek,
- Endüstriyel çatışmalardan ve bunların sonuçlarından korunmak ve
- Endüstriyel demokrasiyi gerçekleştirmek ve sürdürmek olarak sıralanabilir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN AKTÖRLERİ

Endüstri ilişkilerinin temel aktörleri; işçiler, işçi sendikları, işverenler, işveren sendikaları ve devlettir. Endüstri ilişkilerin çoğu tanımında; işverenler, işçiler, temsilciler ve hükûmet arasındaki kapsamlı ilişkilerden bahsedilmektedir. Bu üç aktörün her birinin çalışma hayatına ilişkin olarak başka istek ve amaçları vardır. İşverenlerin öncelikli amacı maliyetleri azaltarak verimliliği ve kârlılığı arttırmaktır. İşçiler ise yüksek ücret, iyi çalışma koşulları ve iş sağlığı ve güvenliğine sahip olmayı amaçlar. Hükûmetler ise işçiler ve işverenler arasında denge kurarak çalışma hayatında ve dolayısıyla toplumsal hayatta barış ve huzuru temin etmeyi amaçlamaktadır. İşçi ve işverenler arasında bir denge kurmayı amaçlayan bir başka yapı vardır ki, bunlar da sendikalardır. İşçi ve İşveren sendikaları temsilci oldukları grubun çıkarlarını korumayı, onlar için daha iyi şartlar oluşturmayı hedefler.



Endüstri ilişkilerinin aktörlerinden biriside sendikalardır.

Devlet: Endüstri ilişkileri sistemini kuran ve işleten ve bu yönüyle endüstri ilişkilerinde yer alan temel aktör devlettir. Devletin rolü ve tutumu, endüstri ilişkilerini şekillendirmektedir. Devlet, endüstri ilişkileri sisteminde taraflar arasında dengeleyici bir işlev görmekte, uzlaştırıcı, çatışma önleyici ve hakem olmaktadır. Devlet bazen bu uzlaştırıcı, çatışma önleyici veya hakem rolüyle, bazen işveren rolüyle, bazen de yönetici rolüyle endüstri ilişkileri sisteminin içinde yer almaktadır. Devlet endüstri ilişkilerini yaptığı yasal düzenlemeler yoluyla biçimlendirir. Yasalar, kurallar, anlaşmalar, mahkeme kararları bu yasal düzenlemelere örnek olarak verilebilir.

İşçiler ve Sendikaları: Endüstri ilişkilerinin temel aktörlerinden biri işçilerdir. Endüstri ilişkileri daha çok toplu ilişkilerle ilgilendiğinden, işçiler ve işverenler arasındaki ilişkilerde işçileri sendikalar temsil etmektedir. İşçiler, ücretlerini ve çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışırlar. Ayrıca yönetimde söz sahibi olmak isterler. İşçiler haklarını savunmak için sendikaları oluşturur ve bu sendikalardan destek sağlamak için bir araya gelirler. İlk sendikaların İngiltere'de ortaya çıktığı, hatta 1696 yılında ilk toplu iş sözleşmesinin de İngiltere'de yapıldığı bilinmektedir.

İşverenler ve Sendikaları: Endüstri ilişkilerinin bir diğer aktörü olan işverenler ise çalışma koşullarının oluşmasında işçi sendikalarıyla pazarlık yapan, çalışma hayatına yönelik yasal düzenlemelerin hazırlanmasında devlete baskı yaparak kendi çıkarını gerçekleştirmeye çalışan kişilerdir. İşverenler de çalışma hayatında belirli bazı haklara sahipler. İşverenler, çalışma hayatındaki konumları itibariyle iş yerinin konumunu değiştirme, işyerini kapatma, işten çıkarma gibi kararlarla da işçilerin çıkarlarını etkileyebilmektedirler.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİ

Bir endüstri ilişkileri sistemi, çalışanlar ile işverenler arasındaki tüm ilişkilerden oluşur. Endüstri ilişkileri sistemi; işverenler, çalışanlar ve devlet arasındaki ilişkilerin uyumlu ve işbirliği içinde olduğu ve üretimde verimlilik sağlayan bir ortamın oluşması durumunda başarılı olarak nitelendirilir. Endüstri ilişkileri sistemini oluşturan unsurlar şunlardır;

- Aktörlerin amaçlarından, değerlerinden ve güçlerinden elde edilen girdiler,
- Girdileri çıktılara dönüştürmede gerekli prosedürler,
- Finansal, sosyal ve psikolojik ödülleri içeren çıktılar ve
- Çıktıların endüstri ilişkileri alt sistemine ve çevresel alt sistemlere geri aktığı bir geri bildirim döngüsü.

Endüstri ilişkileri sistemini etkileyen altı temel faktör vardır. Bu faktörler;

Ekonomi: Ekonomideki dinamikler nedeniyle hükûmetin para ve maliye politikalarında, istihdam seviyesinde, işsizlik oranlarında ortaya çıkan değişimler doğrudan endüstri ilişkileri sistemi ile ilişkilidir. Bu gibi etkenlerdeki kötüye gidiş işvereni güçlendirerek toplu pazarlığın işçi aleyhine sonuçlanmasına sebep olabilir.



Endüstri ilişkileri hedeflerini gerçekleştirirken bazı faktörlerden etkilenir.

Teknolojik Değişim: Teknolojik gelişmelerin, endüstri ilişkileri sistemi üzerine etkisini, bu gelişmelerin işverenin istihdam koşullarını nasıl şekillendireceği ve bu durumunda işçinin çıkarları açısından nasıl bir durumun oluşturacağı belirler.

Siyasi Kararlar: Siyasi kararlar endüstri ilişkileri sistemini etkilemektedir. Buna örnek olarak izlenen ekonomi politikalarının sisteme etkileri verilebilir.

Yasal Sistem: Yasal düzenlemeler endüstri ilişkilerinin temel dayanağıdır. Yasal düzenlemeler ortaya koydukları standartlar ile çalışma hayatındaki ilişkilerin sınırlarını belirler.

Sosyal ve Kültürel Etkiler: Çalışma hayatı toplumsal hayatın içinde şekillenir. Topluma ait normlar, değerler, alışkanlıklar çalışma hayatını ve dolayısıyla endüstri ilişkilerine yönelik unsurları etkiler.

Çevre: Bir ülkedeki sanayi yapısı, iş gücü özellikleri, personel politikaları, emek piyasası ve siyasi sistem çevreyi ifade eder. Çevresel faktörler endüstri ilişkileri sistemini pek çok bakımdan etkilemektedir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ

Endüstri ilişkilerinin amacı, işyerinde barış ve huzuru temin etmek ve üretimde verimliliği sağlamaktır. Bu amaçlar ise ancak hem işverenin hem de çalışanın çalışma hayatına yönelik beklentilerinin karşılanmasıyla gerçekleşebilir. İstihdam şartları ve koşulları iki tarafı da memnun edecek şekilde düzenlendiğinde endüstri ilişkileri sistemi görevini yerine getirmiş olacaktır. Endüstri ilişkileri;



Endüstri ilişkileri, işyerindeki uyuşmazlıkları giderdiği için verimlilik artmaktadır.

- Üretimde sürekliliği sağlar,
- Çalışma hayatındaki uyuşmazlıkları azaltır,
- Yüksek moral ve
- İş barışı sağlar.

Endüstri ilişkilerin en önemli faydalarından biri üretimde sürekliliği sağlamasıdır. Endüstri ilişkilerinin işçi ve işveren arasında yarattığı uyum ve işçi ve

işveren arasındaki karşılıklı beklentilerin karşılanması sebebiyle iş gücü devrini azaltmakta, verimliliği arttırmakta böylelikle üretimde oluşabilecek aksaklıkları oradan kaldırmaktadır. Endüstri ilişkileri sistemi getirdiği düzenlemelerle işlerin aksatılmadan yerine getirilmesine ortam hazırlayacak bu da hem işletmeler hem de ülke ekonomisi açısından önemli faydalar sağlayacaktır.

Endüstri ilişkileri, çalışma hayatındaki anlaşmazlıkları azaltır. Endüstri ilişkileri sisteminin getirdiği düzenlemeler çalışma hayatında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların çözümüne katkı sağlamaktadır. Grevler, lokavtlar, şikâyet hakkı gibi çeşitli yasal güvencelerle ve sendikaların da desteğiyle işçi ve işveren arasında işbirliği ve uyum sağlanmaktadır. İşçi ve işveren arasındaki uyum ve işbirliği ise verimlilik artışı, daha iyi çalışma koşulları ve çalışma hayatında huzur anlamına gelmektedir.

Başarılı bir endüstri ilişkileri sistemi yarattığı olumlu ortam ve koşullar nedeniyle çalışanların moralini yükseltecektir. Çalışanlar çalışma yaşamına yönelik beklentileri karşılandığında ve değerli olduklarını hissettiklerinde moralleri yükselmekte, yaptıkları işlerle bütünleşmekte ve kendilerini işlerine adamaktadırlar. Bu da işletmeler açısından verimlilik artışı ve başarıyı ifade eder. Başka bir ifadeyle çalışma hayatında yüksek moral hem çalışanlar hem de işverenler açısından fayda demektir.



Endüstri ilişkisinin ana hedeflerinden biri, iş yerlerinde barış ortamını sağlamaktır.

Endüstri ilişkisinin ana hedeflerinden biri iş yerlerinde barış ortamını sağlamaktır. Endüstriyel barış esas olarak hem işverenin hem de işçilerin çalışma hayatına ilişkin durumlardan ve karşılıklı olarak birbirlerinden memnuniyetleri neticesinde ortaya çıkmaktadır. İş barışının sağlanması ise çalışma hayatında yer alan bütün aktörle açısından önemli faydalar sağlar.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ TEORİLERİ

Endüstri ilişkileri sistemini, yapısını ve işleyişini etkileyen çok sayıda teori vardır. Bu teoriler,

- Sistem teorisi,
- Klasik teori,
- Marksist teori,
- Çoğulcu teori,
- Sosyolojik teori ve
- Neokorporatist teori olarak sayılabilir.

Sistem Teorisi: Sistem teorisi, John T. Dunlop tarafından kurgulanmıştır. Bu teori, endüstri ilişkilerinin en bilinen ve benimsenen kuramlarından biridir. Dunlop'a göre endüstri ilişkileri sistemi; işçiler veya sendikalar, işverenler ve devlet olmak üzere üç aktörden oluşmaktadır. Sistem teorisi, çalışma hayatının bu üç temel aktörü (emek, yönetim ve hükûmet) arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve sorunların çözülmesi ile ilgilidir. Dunlop, endüstri ilişkilerini; toplum, insani değer ve hükûmet gözetimi konusunda bir inanç seti ile birbirine bağlanan bir sisteme dayandırır. Dunlop'a göre, endüstri ilişkilerinin bu

aktörleri, endüstrinin üç "*bağlamı*" olarak tanımlanan teknolojiler, emek piyasaları ve güç dağıtımı noktalarından hareket ederler.

Klasik Teori: Sidney ve Beatrice Webb tarafından kurgulanan Klasik Teori, sendikaların toplu pazarlık ve yasal düzenlemeler olmak üzere iki yolla endüstri ilişkileri sistemini etkileyebileceklerini savunur. Toplu pazarlık sistemi ünitenin ilerleyen kısımlarında açıklanacaktır.



Klasik Teori, sendikaların toplu pazarlık ve yasal düzenlemeler olmak üzere iki yolla endüstri ilişkileri sistemini etkileyebileceklerini savunur.

Marksist Teori: Marksist teori, kaynağı emek ile sermaye arasındaki sınıf çatışması olan, toplumda sosyal bir değişmenin zorunluluğunu savunan ve bu nedenle de endüstri ilişkileri literatüründe kendisine geniş bir yer bulan teoridir. Toplumsal ilişkilerin üretim ilişkileri çerçevesinde şekillendiğini belirten teori, endüstri ilişkilerinin ve üretimin sosyal ilişkilerden türediğini ve bu yüzden toplumsal ilişkilerden soyutlanamayacağını belirtmektedir [1]. Marksist teori, çalışma hayatındaki uyuşmazlıklar, emek piyasasının aktörleri olan işçiler ve onların emeğini sömüren işverenler arasındaki güç eşitsizliği ve sınıf mücadelesi neticesinde ortaya çıkmıştır.

Çoğulcu Teori: Allan Flanders, Alan Fox ve Hugh Clegg gibi isimlerin öncülüğünü yaptığı teori, 1960'lı yıllardan sonra İngiltere'de ortaya çıkmıştır. Teori, siyaset bilimine ait çoğulculuk teorisi ile endüstri ilişkilerine ait sistem teorisinin birleşiminden oluşmuştur. Teori, toplumdaki rekabetçi düzen ve çıkar gruplarının rekabeti konusunda devletin oynadığı hakem rolüne değinir [3].

Sosyolojik Teori: Sosyolojik Teori, sosyologların endüstri ilişkilerine olan ilgisinin artması sonucu ortaya çıkmıştır. Genel olarak sosyologların, aktörler arasındaki ilişkilerin incelendiği ancak işletmelerin içindeki ilişkilerin incelenmediği argümanından hareketle geliştirdikleri teori, bu yaklaşımı nedeniyle endüstri ilişkilerinin unsurlarının birbirleri arasındaki ilişkiye çokça yer vermemiştir [6]. Bu teoride aktörlerin davranışları incelenerek, davranışlarına çeşitli yorumlar yüklenmesi ve bu yorumların değerlendirilmesi savunulur.

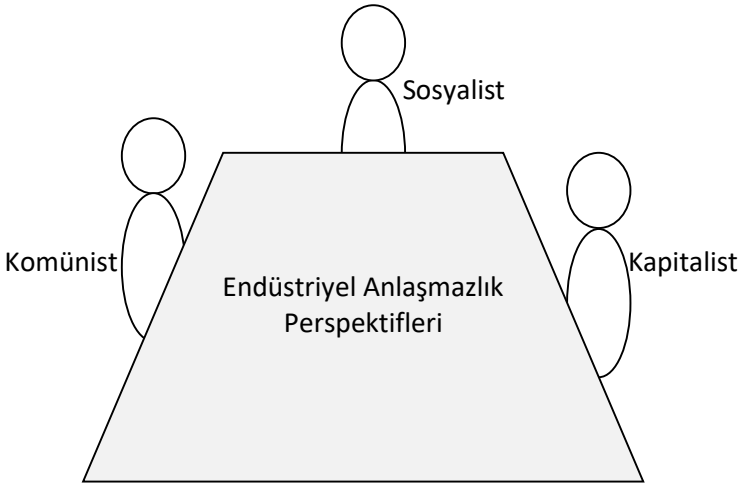
Neokorporatist Teori: İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik büyümenin ve tam istihdamın hedeflendiği ülkelerde ortaya çıkan korporatizm anlayışı, sendikaları, kalkınmanın ve ekonomik büyümenin önemli bir unsuru olarak görmüştür [7]. Neokorporatist teoride, işçi ve işveren sendika örgütlerine devlet tarafından tekel statüsü verilerek, ulusal seviyedeki kuruluşlara dönüşmesi benimsenir.



İdeoljiler endüstri ilişkilerine farklı perspektiflerden yaklaşmakta ve bu yaklaşımlar da ilgili düzenlemeler ve uygulamalara yansımaktadır.

SİYASAL İDEOLOJİLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Siyasal ideolojilerin endüstri ilişkileri sistemleri üzerinde büyük etkileri vardır. Tüm ülkelerdeki endüstri ilişkileri sistemleri, mevcut siyasal ideolojilerin, siyasi gücün ve yapının izlerini taşımaktadır. Krikaldy'ye göre, bir ülkedeki endüstri ilişkileri sistemi büyük ölçüde, sahip olduğu siyasi yönetim biçiminden etkilenmektedir [5]. Günümüzde en yaygın olan temel ideolojiler; sosyalizm, komünizm ve kapitalizm olarak sıralanabilir. Şekil 10.3'de endüstri ilişkilerini şekillendiren temel siyasi ideolojiler gösterilmiştir.



Şekil 10.3.Endüstri İlişkilerinde Siyasi İdeolojiler

Kaynak: [8] İsaac, 2005.

Sosyalizm bireyler arasında eşitliği sağlayacağını iddia eden bir düşünceye sahiptir.

Sosyalist düşünce, insanlığın yarattığı faydaların (zenginliğin), bu faydaları toplum yararına değil de kendi çıkarları için kullanan bir grup insanın kontrolünde olduğu düşüncesine dayanır. Sosyalizm bireyler arasında eşitliği sağlayacağını iddia eden bir düşünceye sahiptir. Sosyalizm, eşitliği teşvik eden ve zenginliğin gücünü ve etkisini sınırlayan yasaların belirlenmesinde hükûmet katılımını memnuniyetle karşılar. Bu nedenle üretim araçlarının devlete ait olduğu, özel mülkiyetin bulunmadığı ve ekonominin bir plan dâhilinde devlet tarafından yönetildiği bir sistemi önerir. Bu sistemde ana aktör devlet olduğundan emek piyasalarında mücadeleci çözüm yollarına başvurmak yasaktır. Yasakçı (zorunlu) sistemin görüldüğü bu ülkelerde iş uyuşmazlıkları, zorunlu tahkim yoluyla çözülmektedir [7].

Kapitalistler, zenginliğin ve özel mülkiyetin her birey için bir hak olduğunu savunur. Kapitalizm, devletin piyasalara müdahale ederek bireylerin bu hakları üzerinde kısıtlamalar yaratmasına olumlu bakmaz. Kapitalizm, bireyler arasındaki eşitsizliği; insanlar arasındaki bilgi, yetenek, tecrübe farklılığına dayandırarak bunu doğal karşılar. Kapitalistler genellikle daha az zenginliğe ve güce sahip olanları sömürdükleri gerekçesiyle suçlanır.

Toplu pazarlık, işçiler ve işverenler arasında sözleşme veya toplu pazarlık yoluyla anlaşma sağlamak üzere gerçekleştirilen müzakere sürecidir.

Komünizmin temel amacı ise, toplumsal sınıfların ortadan kaldırılması yani eşitsizliğin olmadığı, herkesin eşit şartlara sahip olduğu bir toplum yaratmaktır. Toplumda daha fazla güce ve yetkiye sahip, insanları yönlendiren ve üzerlerinde baskı kuran bir sınıf olmamalıdır. Toplumsal sınıf farkları olduğu sürece baskı ve sömürü de olacaktır. Komünistler, kapitalistleri bütün üretim girdilerini kendi çıkarları için kullanan, emeği ve toplumun kalanını sömüren güçler olarak değerlendirir. Bu değerlendirmede komünistlerin endüstriyel çatışmalara nasıl baktıklarını açık bir biçimde ortaya koymaktadır.

TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Toplu pazarlık, işçiler ve işverenler arasında sözleşme veya pazarlık yoluyla anlaşma sağlamak üzere gerçekleştirilen müzakere sürecidir. Bu müzakere

sürecinde İşçi sendikası temsilcileri ve işveren veya işveren temsilcileri bir anlaşmaya varmak için çift taraflı olarak birbirlerine tekliflerini ve taleplerini sunarlar.

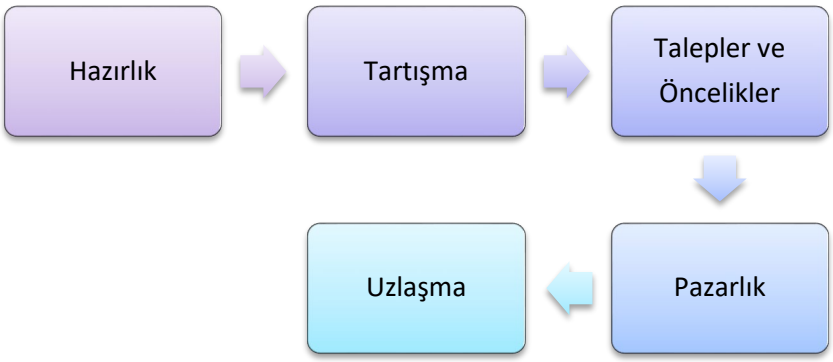
İşverenler hem çalışanlarından hem de sendikalar gibi işletme dışı unsurlardan gelen talepleri ve şikâyetleri değerlendirmek ve hem işletme içerisi hem de işletme dışıyla etkileşim kurmak için yeterli bir insan kaynakları birimine sahip olmalıdır. Tipik şikâyet süreci ile çözülmeyen konular için, işverenler genellikle tahkim işlemlerini yürütmek amacıyla hukuki danışmanlık yaparlar. İş hukuku alanında uzmanlar işverenleri temsil edebilir.

Toplu Pazarlık Süreci



Toplu sözleşme; işveren ile çalışan arasında, çalışma hayatına ilişkin ücret, çalışma saatleri, izinler, sosyal haklar gibi konularda anlaşmayı temsil eder.

Toplu pazarlık bir veya birden fazla işçi örgütü ile bir işveren veya bir grup işveren ya da bir veya daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması ve/veya bir işçi örgütü ya da işçi örgütleri ile işverenler veya örgütleri arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla yapılan görüşmelerdir [7]. *Toplu sözleşme*; işveren ile çalışan arasında, çalışma hayatına ilişkin ücret, çalışma saatleri, izinler, sosyal haklar gibi konularda anlaşmayı temsil eder. Bu süreçte belirleyici olan toplu pazarlık gücüdür. Toplu pazarlık gücü, işçileri temsilen sendikanın veya işverenin, kendi talepleri doğrultusunda karşı tarafı ikna etme yeteneğidir [9]. Toplu pazarlık süreci; hazırlık, tartışma, talepler/öncelikler, pazarlık ve anlaşma olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Şekil 10.4'de bu aşamalar sırasıyla gösterilmiştir.



Şekil 10.4. Toplu Pazarlık Sürecinin Aşamaları

Hazırlık: Hazırlık aşaması toplu pazarlık sürecinin ilk aşamasıdır. Bu aşamada taraflar taleplerini belirler ve tekliflerini saptarlar. Toplu iş sözleşmesi ile ilgili olarak görevlendirilen sendika temsilcileri talepler, sorunlar ve ilgili yasalar hakkında doğru ve detaylı bir şekilde bilgilendirilmelidir. Toplantıda sunulmak üzere istatistiksel çıktılar ve ayrıntılı raporlar hazırlanmalıdır.

Tartışma: Bu aşamada gerçekleştirilecek toplantılara ilişkin temel kurallar ve toplantının temel konuları oluşturulmaktadır. Konular genellikle;

- Ücretler ve diğer ekonomik faydalar (emeklilik planları, sağlık sigortası, ücretli tatiller vb.),
- Kurumsal konular (haklar ve görevler),

- İdari konular (sağlık ve güvenlik, teknolojik değişiklikler, iş sağlığı ve güvenliği, çalışma koşulları) başlıklarından oluşmaktadır.

Talepler/Öncelikler: Her iki tarafında taleplerini ve teklifleri sunduğu aşamadır. Bu aşamada sunulan teklifler ve talepler karşılıklı olarak tartışılır ve değerlendirilir.

Pazarlık: Bu aşama tarafların taleplerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalıştığı aşamadır. Bu aşama anlaşmaya varılana kadar devam ettiğinden uzun bir süreç olabilir.

Uzlaşma: Bu aşama sürecin son aşaması olup tarafların bir araya geldikleri ve uzlaşma sağladıkları dolayısıyla toplu sözleşmenin imzalandığı aşamadır.

Toplu Sözleşmenin Yorumlanması



Toplu pazarlıklar sonucu imzalanan toplu iş sözleşmelerinin uygulanması noktasında sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Toplu pazarlıklar sonucu imzalanan toplu iş sözleşmelerinin uygulanması noktasında sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar genellikle sözleşme imzalanırken sözleşmedeki maddelerin doğru bir biçimde anlaşılamamış olması ya da maddelerin nasıl uygulanması gerektiğinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin bünyesinde bulunan insan kaynakları birimleri iş hukukuna ilişkin esaslar ve sözleşmelerin nasıl olması ve yorumlanması gerektiğine dair eğitimler düzenlemelidir. Böylelikle sözleşme diline hâkim olan ve detayları öğrenen işverenler sözleşme sırasında daha doğru kararlar verebilecektir. Toplu sözleşmelerle ilişkili olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir:

- Sözleşmeler iki tarafı da güvenceye alarak çıkarlarını korumalı, taraflar arasında denge kurmalıdır.
- İşçi ve işveren arasında uyum ve işbirliğini sağlamalıdır.
- Tam istihdam için devamsızlığın azaltılması gerektiği unutulmamalıdır.
- Endüstriyel demokrasiyi kurmak ve sürdürmek gereklidir.
- İşçilere yüksek ücret ve iyi çalışma koşulları sağlamak gereklidir.
- İş yerinde gruplar arasındaki farklılıkları azaltmak, çalışanları disiplin altında tutmak, çıkar çatışmalarını azaltmak ve teknolojik gelişme kaynaklı olarak ortaya çıkan karmaşık sosyal ilişkileri şekillendirmek önemlidir.

Toplu Pazarlık Türleri

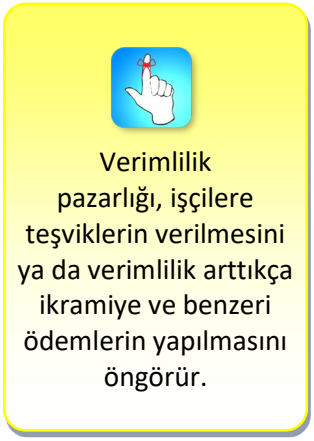
Toplu pazarlığın türü işletmelerdeki endüstri ilişkileri yapısını belirlemesi yönüyle oldukça önemlidir. Bu türlerin benimsenmesinde ülkelerin sosyoekonomik yapıları, mevcut endüstri ilişkileri sistemi, iş yerlerinin yapısı ve özellikleri, sendikal yaklaşımlar, izlenen sosyal politikalar vb. çok sayıda etmen etkili olmaktadır. Şekil 10.5'de dört temel toplu pazarlık türü gösterilmiştir.

Birleştirici ve Dağıtıcı Pazarlık: Bu toplu pazarlık türünde hem çalışanlar hem de işverenler kendileri lehine en üst seviyede çıkar elde etmeye çalışır. Dayandığı ilke "*kazancım sizin kaybınızdır ve kazancınız benim kayıbımdır*" düşüncesidir.

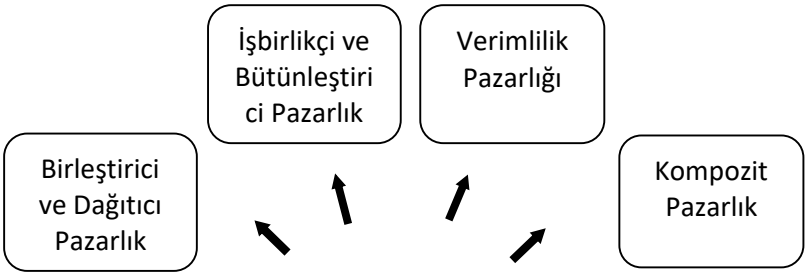
Çalışanlar ücret, sosyal yardımlar gibi ekonomik konulara odaklanırken, işverenler iş yükünü arttırmak ve ücretleri azaltmak noktalarına odaklanmaktadır.

İşbirlikçi ve Bütünleştirici Pazarlık: Bu türde çalışanlar ve işverenler yapıcı bir yaklaşımla birbirlerinin taleplerine uyum sağlamaya çalışırlar. Her iki tarafın da beklentilerini karşılamak hedeflenir. Ekonomik kriz gibi olağanüstü durumlarda sık rastlanan bu tür toplu pazarlıklar, işçilerin düşük ücretlerle ve olumsuz şartlarda çalışmayı kabul etmesi ile sonuçlanabilir.

Verimlilik Pazarlığı: Bu pazarlık türü, işçilere teşviklerin verilmesini ya da verimlilik arttıkça ikramiye ve benzeri ödemlerin yapılmasını öngörür. İşçiler, ek faydalar elde etmek, standart üretkenlik düzeyinin ötesine ulaşmak için teşvik edilmekte ve çok çalışmaktadırlar. Bu şekilde hem işveren hem de çalışanlar, üretim artışından olumlu etkilenmektedirler.



Kompozit Pazarlık: Bu tür toplu iş sözleşmelerinde, ücretlerin artmasıyla birlikte çalışanlar, çalışma koşulları, işe alma ve eğitim politikaları, çevre sorunları konusunda işverenlerle işbirliği yapma ve bu işbirliğini sürdürme amacını taşımaktadırlar. Bu nedenle, toplu iş sözleşmesinin amacı, çalışanlarla işveren arasında iş sözleşmesi açısından karşılıklı anlaşmaya varmak ve karşılıklı uzun vadeli bir ilişki kurmaktır.



Şekil 10.5. Toplu Pazarlık Türleri

GREV VE LOKAVT

Daha öncede ifade edildiği gibi toplu pazarlık, işverenler ve işçiler arasındaki istihdam şartlarını müzakere etme sürecidir. Çalışma koşulları ve diğer işyeri kuralları, ücret miktarı, fazla mesai ücreti, çalışma saatleri, vardiyalar, tatiller, hastalık izin, emeklilik hakları ve sağlık yardımı gibi unsurları içermektedir.

Grev ise toplu pazarlık sürecinin olumsuz sonuçlanması durumunda sendikanın başvurduğu bir yöntemdir. Kavram Paris'te eskiden işsizlerin toplandığı Place de la Grève adından gelmektedir. İşçilerin, işverene isteklerini kabul ettirebilmek için topluca iş bırakmalarına, 1800' lü yılların sonunda Fransa'da iş arayan işçilerin "Greve" meydanında toplanmalarından esinlenilerek "grev" adı verilmiştir.

Grevler genellikle "işçilerin maddi ve manevi menfaatler sağlamak amacıyla toplu ve iradi olarak işe ara vermeleri" anlamına gelmektedir [10]. Çalışma hayatında grev sık sık rastlanan bir durumdur. Aynı zamanda grev hakkı Anayasal bir haktır. T.C. Anayasası'nın 54. Maddesi'ne göre "toplu iş

sözleşmesinin yapılması sırasında, uyuşmazlık çıkması hâlinde işçiler grev hakkına sahiptirler. Bu hakkın kullanılmasının ve işverenin lokavta başvurmasının usul ve şartları ile kapsam ve istisnaları kanunla düzenlenir" ifadesi yer almaktadır.

Grev Çeşitleri

İşçilerin aralarında anlaşarak işveren üzerinde baskı yapmak için topluca işi bırakmaları eylemi olarak bilinen grevin; ulaşılmak istenen amaca, uygulama biçimine ve yasalar karşısındaki durumuna göre değişik türleri vardır. Grev kendi içinde de yasal grev ve yasadışı grev olmak üzere ikiye ayrılır. Yasanın belirlediği çerçevelerde alınan ve kanuni usulüne uygun bir şekilde uygulanan grev yasal grev, hukuka aykırı bir şekilde veya toplu menfaat uyuşmazlığına taraf olmayan konfederasyonların aldığı grev kararına yasadışı grev denir [11].

Ekonomik, sosyal, psikolojik ve politik boyutları olduğu için grev farklı şekillerde olabilmektedir. Grevler nedenlerine, amaçlarına, sürelerine yasalara uygunluklarına göre muhtelif şekillerde olabilir [12].

Uyarı Grevi: İşverenin bir kararından veya bir uygulamasından vazgeçirtmek amacıyla başvurulan ve belirli bir süre uygulanacağı önceden açıklanarak başlatılan bir grev türüdür.

Dayanışma Grevi: Başka bir işyerinde veya işkolunda yapılan grevin başarıya ulaşmasını sağlamak amacıyla o grevi desteklemek mahiyetinde yapılan grevdir. Özellikle birbirine yakın işkollarında dayanışma grevlerine rastlanmaktadır. Örneğin kara yolları taşıt işçilerinin grevini demir yolları işçilerinin desteklemesi gibi.

İş yavaşlatma grevi: İşçilerin işi bırakmamakla birlikte, işi önemli ölçüde aksatacak şekilde çok yavaş çalışmak ve verimi düşürmek suretiyle işvereni anlaşmaya zorlamalarıdır.

Genel Grev: Genel grev; bir şehirde, bir bölgede ya da ülke genelinde kritik sayıdaki emekçinin katılımı ile gerçekleşen grevdir. Genel grev politik, ekonomik ya da hem politik hem de ekonomik sebepler ile gerçekleşebilir.

Siyasi Grev: Siyasi grev, "yasama organını veya hükûmeti yeni bir politika uygulamaya, kamu otoritelerini bir karar almaya veya bir karar almaktan kaçınmaya zorlamak amacıyla yapılan grev" olarak tanımlanabilir [13].

Oturma grevleri: Grev ilân edildikten sonra işçilerin işyerinden ayrılmamak suretiyle üretim faaliyetinin büsbütün durmasına sebebiyet vermeleri veya işyerinin idaresine el koymalarıdır.

Lokavt

Lokavt (lock–out), İngiliz dilinde "*kapı dışarı etmek*" anlamına gelmekle birlikte, İş Hukuku bakımından anlamı, işverenin, işçileri geçici bir süre topluca çalıştırmamak suretiyle işçiler ve işçi sendikası üzerinde ekonomik baskı kurmasıdır.

Anayasa'nın 54. maddesi "grev hakkı ve lokavt"ı düzenlemiştir. Söz konusu hükümde, grev hakkıyla birlikte düzenlenmiş olan lokavtın, "hak" olarak nitelenmesinden dikkatle kaçınılmıştır. Ancak, Anayasa'da hak olarak nitelenmemiş olmasına rağmen, lokavt da bir mücadele aracı olarak kabul edilmektedir. Çünkü lokavt da kanuni korumaya tabi tutulmuş ve grev yapıldığı takdirde, lokavta başvurup başvurmama yetkisi işverene tanınmıştır. Ancak

lokavt, Anayasa koyucu tarafından grev hakkına eşit bir hak olarak görülmemiştir [14].

Grev ve Lokavtın Ertelenmesi

Karar verilmiş veya başlanmış olan kanuni bir grev veya lokavt genel sağlığı veya millî güvenliği bozucu nitelikte ise Bakanlar Kurulu bu uyuşmazlıkta grev ve lokavtı altmış gün süre ile erteleyebilir. Erteleme süresi, kararın yayımı tarihinde başlar.

Toplu iş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nun 33. maddesi grev ertelemesini düzenledikten sonra 34. maddesinde de grev ertelemesi durumunda uyuşmazlığın nasıl çözümleneceğini belirtmektedir. Buna göre: "Erteleme kararnamesinin yürürlüğe girmesi üzerine, Çalışma Bakanı bizzat ve resmi arabulucu listesinden seçeceği bir arabulucu yardımı ile uyuşmazlığın çözümü için erteleme süresince her türlü gayreti gösterir." Ayrıca erteleme süresi içinde taraflar aralarında anlaşarak, uyuşmazlığı özel hakeme de intikal ettirebilirler. Erteleme süresinin sona erdiği tarihte taraflar anlaşmamışlarsa veya uyuşmazlığı özel hakeme de intikal ettirmemişlerse, Çalışma Bakanı uyuşmazlığın çözümü için Yüksek Hakem Kurulu'na başvurur. Ertelenen greve ilişkin uyuşmazlık erteleme süresi içinde çözüme kavuşmamışsa sürenin sonunda uyuşmazlık çözümü bakımından Yüksek Hakem Kurulu yetkilidir [15].



Bireysel Etkinlik

- Yasal ve Yasa dışı grevi inveleyerek, birbirleriyle karşılaştırız. işçi ve işveren açısından üstün ve zayıf yönlerini belirleyerek elde ettiğiniz sonuçları, arkadaşlarınızla tartışınız.



Örnek

- Asgari ücret uygulaması, çalışma süreleri, izinler, sosyal haklara ilişkin düzenlemeler vb. endüstri ilişkileri sisteminin çalışma hayatına yönelik düzenlemelerine örnek olarak verilebilir.



Özet

- Endüstri ilişkileri; sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan, çalışma hayatının üç temel aktörü olan çalışanlar, işverenler ve devlet arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalıdır.
- Ekonomik, sosyal ve siyasal sistemler endüstri ilişkileri sisteminin oluşmasında etkili olduğu gibi, endüstri ilişkileri de siyasi, ekonomik ve kültürel sistemleri etkilemektedir. Çalışma ilişkilerine dair tüm kuralların oluşturulması ve uygulanması endüstri ilişkilerinin konusudur.
- Endüstri ilişkileri öncelikle çalışma hayatında uzlaşma ve huzuru sağlamayı hedefler. Başka bir ifadeyle aktörler arasındaki ilişkileri incelemek ve ortaya çıkan anlaşmazlıkları çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar yoluyla çözmek endüstri ilişkilerinin hedefidir. Bireysel ilişkiler, işçi ve işveren arasında oluşturulan bir hizmet sözleşmesine dayanır. Toplu ilişkiler ise toplu olarak, sendikalar aracılığıyla işçiler adına işverenle yapılan hizmet sözleşmesine dayanır.
- Bir endüstri ilişkileri sistemi, çalışanlar ile işverenler arasındaki tüm ilişkilerden oluşur. Endüstri ilişkileri sistemi, işverenler, çalışanlar ve devlet arasındaki ilişkilerin uyumluluk ve işbirliği içinde olduğu, verimlilik sağlayan bir ortamın yaratılması durumunda başarılı olarak nitelendirilir.
- Endüstri ilişkileri, üretimde sürekliliği sağlar, çalışma hayatındaki uyuşmazlıkları azaltır, yüksek moral ve iş barışını sağladığı için çalışma hayatında oldukça önemlidir.
- Endüstri ilişkileri sistemini, yapısını ve işleyişini etkileyen çok sayıda teori vardır. Bu teoriler; sistem teorisi, klasik teori, marksist teori, çoğulcu teori, sosyolojik teori ve Neokorporatist teoridir.
- Her ülkelerdeki endüstri ilişkileri sistemleri mevcut siyasal ideolojiler, siyasi güç ve yapının izlerini taşımaktadır. Sosyalist düşünce, insanlığın yarattığı faydaların (zenginliğin), bu faydaları toplum yararına değil kendi çıkarları için kullanan bir grup insanın kontrolünde olduğu düşüncesine dayanır. Kapitalistler, zenginliğin ve özel mülkiyetin her birey için bir hak olduğunu savunur. Kapitalizm, devletin piyasalara müdahale ederek bireylerin bu hakları üzerinde kısıtlamalar yaratmasına olumlu bakmaz. Komünizmin temel amacı ise, toplumsal sınıfların ortadan kaldırılması yani eşitsizliğin olmadığı, herkesin eşit şartlara sahip olduğu bir toplum yaratmaktır. Toplumda daha fazla güce ve yetkiye sahip, insanları yönlendiren ve üzerlerinde baskı kuran bir sınıf olmamalıdır.
- Toplu pazarlık, işçi ve işverenler arasında sözleşme veya toplu pazarlık anlaşması yoluyla anlaşma sağlamak üzere gerçekleştirilen müzakere sürecidir. Toplu pazarlığın türü işletmelerdeki endüstri ilişkileri yapısını belirlemesi yönüyle oldukça önemlidir. Bu türlerin benimsenmesinde ülkelerin sosyoekonomik yapıları, mevcut endüstri ilişkileri sistemi, işyerlerinin yapısı ve özellikleri, sendikal yaklaşımlar, izlenen sosyal politikalar vb. çok sayıda etmen etkili olmaktadır.
- Grev ise toplu pazarlık sürecinin olumsuz sonuçlanması durumunda sendikanın başvurduğu bir yöntemdir. Paris'te eskiden işsizlerin toplandığı Place de la Grève adından gelmektedir. İşçilerin, işverene isteklerini kabul ettirebilmek için topluca iş bırakmalarına, 1800' lü yılların sonunda Fransa' da iş arayan işçilerin "Greve" meydanında toplanmalarından esinlenilerek "grev" adı verilmiştir.
- Grevler genellikle "işçilerin maddi ve manevi menfaatler sağlamak amacıyla toplu ve iradi olarak işe ara vermeleri" anlamına gelmektedir.
- Lokavt (lock–out), İngiliz dilinde "kapı dışarı etmek" anlamına gelmekle birlikte, İş Hukuku bakımından anlamı, işverenin, işçileri geçici bir süre topluca çalıştırmamak suretiyle işçiler ve işçi sendikası üzerinde ekonomik baskı kurmasıdır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi endüstri ilişkilerinin amaçlarından değildir?
   a) İş gücü performansının ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlamak
   b) Hükûmeti bir işveren haline getirerek sanayi kuruluşlarını sosyalleştirmek
   c) Çalışma hayatındaki çatışmaları en aza indirerek üretimi düzenlemek
   d) İşgücünü destekleyen sendikaları teşvik etmek ve geliştirmek
   e) Çalışma ilişkilerini düzenlemek,

2. Hem çalışanların hem de işverenlerin kendileri lehlerine en üst seviyede çıkar elde etmeye çalıştığı toplu pazarlık türü aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Verimlilik pazarlığı
   b) İşbirlikçi pazarlık
   c) Birleştirici ve dağıtıcı pazarlık
   d) Kompozit pazarlık
   e) Bütünleştirici pazarlık

3. Sistem teorisini kurgulayan araştırmacı aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Hugh Clegg
   b) Francis A. Walker
   c) John Hicks
   d) John T. Dunlop
   e) Ronald Terwilliger

4. Sendikalara tekel statüsü veren endüstri ilişkileri teorisi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Marksist teori
   b) Neokorporatist teori
   c) Sistem teorisi
   d) Çoğulcu teori
   e) Klasik teori

5. Aşağıdakilerden hangisi endüstri ilişkileri aktörlerinden biri değildir?
   a) İşçi
   b) İşveren
   c) Devlet
   d) İşçi ve işveren sendikaları
   e) İşçi ve işveren dernekleri

6. Kaynağı emek ile sermaye arasındaki sınıf çatışması olan endüstri ilişkileri teorisi aşağıdakilerden hangisidir?
   a) Çoğulcu teori
   b) Sosyolojik teori
   c) Marksist teori
   d) Klasik teori
   e) Neokorporatist teori

7. Aşağıdakilerden hangisi toplu pazarlık türlerinden biri değildir?
   a) Birleştirici ve dağıtıcı pazarlık
   b) Ulusal ve uluslararası pazarlık
   c) İşbirlikçi ve bütünleştirici pazarlık
   d) Verimlilik pazarlığı
   e) Kompozit pazarlık

8. Sidney ve Beatrice Webb hangi endüstri ilişkisi teorisini kurgulamıştır?
   a) Çoğulcu teori
   b) Marksist teori
   c) Klasik teori
   d) Neokorporatist teori
   e) Sistem teorisi

9. Aşağıdakilerden hangisi toplu sözleşmelerle ilişkili olarak dikkat edilmesi gereken hususlardan biri değildir?
   a) Tam istihdam için devamsızlığın azaltılması gerektiği unutulmamalıdır.
   b) Sözleşmeler sadece işçileri güvenceye alarak çıkarlarını korumalıdır.
   c) Endüstriyel demokrasiyi kurmak ve sürdürmek gereklidir.
   d) İş yerinde karmaşık sosyal ilişkileri şekillendirmek önemlidir.
   e) İşçilere yüksek ücret ve iyi çalışma koşulları sağlamak gereklidir.

10. Toplu pazarlık sürecinin ilk ve son aşaması aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?
   a) Hazırlık-pazarlık
   b) Tartışma-uzlaşma
   c) Hazırlık-uzlaşma
   d) Tartışma-pazarlık
   e) Talepler-uzlaşma

Cevap Anahtarı

1.a, 2.c, 3.d,4.b,5.e,6.c,7.b,8.c,9.b,10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Yıldırım, E. (1997). *Endüstri ilişkileri teorileri: Sosyolojik bir değerlendirme.* Sakarya: Değişim Yayınları.

[2] Koray, M. (1992). *Endüstri ilişkileri.* İzmir: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.

[3] Yıldırım, E., & Demirkan, M. (2000). *Endüstri ilişkileri ders notları.* Sakarya.

[4] Uçkan, B., & Çalış, Ş.(2013). *Endüstri ilişkileri.* Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2640, Açıköğretim Fakültesi, Yayını No:1608.

[5] Kirkaldy, S. (1979). *An introduction to industrial relations and labour law in Jamaica.* Mona, Jamaica : Trade Union Education Institute, Dept. of Extra Mural Studies, University of the West Indies.

[6] Bayat, B., & Bülbül, O. G. (2010). Endüstri ilişkileri sistemi içerisinde ideolojik bir unsur olarak devlet. *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar* (s. 217-242). içinde Ankara: Gazi Kitapevi.

[7] Uçkan, B., & Kağnıcıoğlu, D. (2004). *Endüstri ilişkileri*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 829.

[8] İsaac, L. (2005). *Political ideology and industrial conflict*. 2018 tarihinde leoisaac.com: http://www.leoisaac.com/hrm/indrel14.htm adresinden alındı.

[9] Önsal, N. (2010). *Endüstri ilişkileri notları.* Ankara: Türk İş yayını.

[10] Yusuf Balcı (1999), *Sendikacılık ve toplu pazarlık ekonomisi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

[11] Günay, Cevdet İlhan.(2010). *İş hukuku ve sosyal güvenlik hukuku*, Vedat Yayınevi, İstanbul.

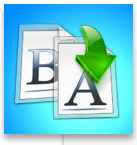
[12] Yusuf Balcı (1999), *Sendikacılık ve Toplu Pazarlık Ekonomisi*, Alfa Yayınları, İstanbul.

[13] Melda Sur, (2009). Siyasî grev, *Çalışma ve Toplum*, 4.

[14]http://www.ishukuku.org/index.php?option=com_content&view=article&id=69:genel-olarak-grev-ve-lokavt-&catid=41:toplu-hukuku&Itemid=65. Erişim tarihi:06.07.2018.

[15] https://www.iktisatsozlugu.com/nedir-1058-grev-ertelemesi-#.W083t9UzaUk.08.07.2018.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ



İÇİNDEKİLER

- İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi
- İş Sağlığı ve Güvenliğinin Amaçları
- İş Sağlığı ve Güvenliğinin Önemi
- İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Temel Kavramlar
- İş Kazası ve Meslek Hastalıkları
- Türkiye'de İş sağlığı ve Güvenliği
- Uluslararası Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra ;
  - İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin temel kavramları tanımlayabilecek,
  - İş sağlığı ve güvenliğinin amaçlarını sıralayabilecek,
  - İş sağlığı ve güvenliğinin önemini açıklayabilecek,
  - İş kazası ve meslek hastalığına karşı alınabilecek önlemleri sıralayabilecek,
  - İş sağlığı ve güvenliğinde işverenin sorumluluğunu açıklayabilecek,
  - İş sağlığı ve güvenliğinin yasal dayanaklarını sıralayabileceksiniz.

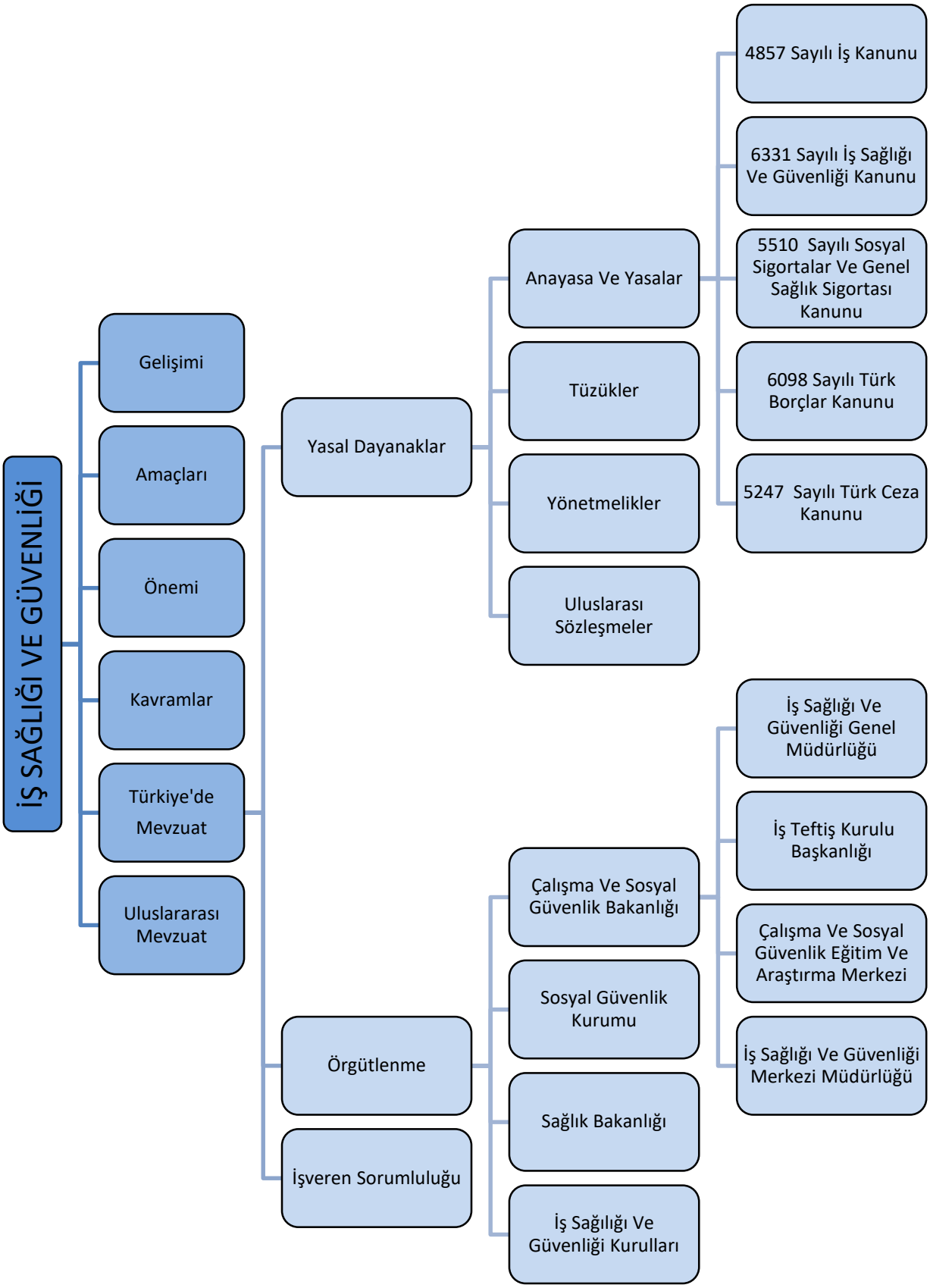
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Abdulkadir ŞENKAL

ÜNİTE
11

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ
Gelişimi
Amaçları
Önemi
Kavramlar
Türkiye'de Mevzuat
Uluslararası Mevzuat
Yasal Dayanaklar
Anayasa Ve Yasalar
Tüzükler
Yönetmelikler
Uluslararası Sözleşmeler
4857 Sayılı İş Kanunu
6331 Sayılı İş Sağlığı Ve Güvenliği Kanunu
5510 Sayılı Sosyal Sigortalar Ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu
5247 Sayılı Türk Ceza Kanunu
Örgütlenme
Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
Sosyal Güvenlik Kurumu
Sağlık Bakanlığı
İş Sağılığı Ve Güvenliği Kurulları
İş Sağlığı Ve Güvenliği Genel Müdürlüğü
İş Teftiş Kurulu Başkanlığı
Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Eğitim Ve Araştırma Merkezi
İş Sağlığı Ve Güvenliği Merkezi Müdürlüğü
İşveren Sorumluluğu

GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile başlayan sanayileşme hareketi sosyal ve ekonomik yapıda köklü değişiklikler ortaya çıkarmıştır. Bu değişikliklerin başında işçi adı verilen yeni bir sosyal sınıfın ortaya çıkması gelmektedir. Kısa sürede başta İngiltere olmak üzere Avrupa'nın genelinde işçi sınıfının sayısında büyük artışlar yaşanmıştır. Ancak bu dönemde çalışma koşulları oldukça kötüdür. Fabrikalar inşa edilirken, çalışanlara ihtiyaç duyulmuştur. İşverenler çalışmak isteyen büyük bir grup insanın ücretlerini istedikleri kadar düşük tutabilmiştir. Çünkü insanlar, ödeme yapıldığı sürece çalışmaya istekli olmuşlardır. İşçiler haftanın altı günü olmak üzere günde dört ile on altı saat arasında çalışmışlardır. Çalışanların çoğunu haftada yaklaşık 8-10 dolarlık bir ücret alan ve saatte yaklaşık 10 sente çalışan vasıfsız çalışanlar oluşturmuştur.

Bu dönemde çalışanları koruyan herhangi bir yasal düzenleme yoktu. Yoğun sanayileşme ve kötü çalışma koşulları sonucunda oluşan sorunlar, iş sağlığı ve güvenliği algısının ve iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Zaman içerisinde, sendikaların oluşmasının etkisiyle iş sağlığı ve güvenliği alanında önemli gelişmeler sağlanmıştır.



Türkiye'de geç sanayileşmeye bağlı olarak iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları geç ortaya çıkmıştır.

Çalışanların güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı beklemeleri yasal haklarıdır ve bu noktadaki kilit aktör işverenlerdir. İş yeri sağlığı ve güvenliği, işverenler için bir zorunluluk ve maliyet gibi görünse de, verimlilik ve sadakat noktasında büyük avantajlar sağlamaktadır. İşletme sahipleri, güvenli bir iş yerinin, olumlu bir kurum kültürü geliştirmek ve ülke gelişimine katkıda bulunmak için önemli bir bileşen olduğunu anlamalıdırlar. Çünkü iş sağlığı ve güvenliği çalışan ve işverene sağladığı yararların yanı sıra toplumsal açıdan da önemli faydalar ortaya çıkarmaktadır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sanayi Devrimi, çalışma ilişkilerinde meydana getirdiği büyük değişim sebebiyle bir dönüm noktasıdır. İş sağlığı ve güvenliği alanındaki gelişmeler de Sanayi Devriminin yarattığı bu büyük değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İş sağlığı ve güvenliği kapsamındaki ilk uygulamalar İtalya'da yaşanmış, gelişimi ise İngiltere'de gerçekleşmiştir. Türkiye'de ise geç sanayileşmeye bağlı olarak gelişmeler aynı seyri izlememiş, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin uygulamalar çok daha sonra ortaya çıkmıştır. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin düzenlemeler, çalışma hayatının denetimi ve çalışanları koruma ekseninde olmaktadır.

Türkiye'de yapılan ilk düzenlemeler, o dönemde en fazla işçinin çalıştığı yerler olan kömür madenlerine ilişkin olmuştur. Daha sonra çeşitli kanunlarda iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin hükümler yer almıştır. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise 20.06.2012 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN AMAÇLARI

İş sağlığı ve güvenliği kavramı iş yerinde; işin kendisinden, çalışma çevresinden ve çalışma eyleminden doğan bütün risklere karşı çalışanların

korunması ve bu korumanın sağlanması için alınması gerekli tüm tedbirleri ifade etmektedir. İş sağlığı ve güvenliğinin temel amacı iş yerinde sağlık, güvenlik ve refaha ilişkin risklerin değerlendirilmesi ve en aza indirilmesidir. *İş kazaları ve meslek hastalıklarının oluşumunu önlemek iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının hedefidir.*

İş sağlığı ve güvenliği ile çalışan sağlığını korumak, üretimde ve iş yerinde güvenliği sağlamak amaçlanır. *Çalışan sağlığını korumak*, iş yerinde alınacak önlemlerle çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunmalarıdır. *Üretimde güvenliği sağlamak,* işyerlerinde alınacak önlemlerle iş kazası ve meslek hastalıklarının engellemesinin bir sonucu olarak, iş kazası ve meslek hastalıklarının neden olduğu çalışan ve zaman kayıplarının ortadan kaldırılması ve üretimde aksama yaşanmadan devamlılığın sağlanmasıdır. *İşyeri güvenliğini sağlamak*, alınacak önlemlerle işyerlerinde kullanılan araçlar, makineler ve donanımdan kaynaklanabilecek risklerin engellenmesidir.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ



İş sağlığı ve güvenliği ile İşçi sağlığını korumak, üretimde ve iş yerinde güvenliği sağlamak amaçlanır.

Günümüzde iş sağlığı ve güvenliği kavramı, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak önem kazanmaya devam etmektedir. İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda teknoloji alanındaki hızlı ve büyük gelişmeler, üretimin ve rekabetin büyük ölçüde artmasına yol açmış aynı zamanda da çalışanların sağlık ve iş güvenliğine yönelik riskleri artırmıştır. Kısaca, günümüzde işletmeler vasıflı insan kaynağına sahip olmak istiyorsa çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve konforlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır. İş sağlığı ve güvenliğinin önemi, önleyici etkisinden kaynaklanmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin önem kazanması toplumsal hayatta meydana gelen; teknik, ekonomik ve sosyal değişim ile ilişkilidir.

Teknik Değişim

Günümüzde çalışanların karşılaşabilecekleri riskler hem sayısal hem de nitelik bakımından geçmişten çok farklı bir boyuta ulaşmıştır. Gelişen teknoloji ve yeni teknolojinin bir sonucu olarak değişen iş görme teknikleri bu durumun temel nedenidir. Teknolojide ve iş görme şekillerinde meydana gelen değişikliklerin yanı sıra üretim girdilerinde de çeşitlenme meydana gelmiş, kullanılan kimyasallar artmış ve buna bağlı olarak meslek hastalıkları da çeşitlenmiştir. Teknik değişimler nedeniyle artan ve çeşitlenen sorunlar iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının önemini arttırmıştır.

Ekonomik Değişim

Küresel hâle gelen rekabet noktasında fark yaratan en önemli unsur teknolojidir. Ancak yeni teknoloji, yüksek bir maliyete katlanmak anlamına gelmektedir. Meydana gelen teknolojik gelişmeler, yoğun sanayileşme ve küreselleşme ile artan rekabet işverenlerin maliyetlerini arttırmıştır. İşverenlerin, kârlarını arttırmak ve üretim maliyetlerini düşürmek için uyguladıkları yöntemler

çalışanların sağlık ve güvenliğini olumsuz etkilemiş sonuçta iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının önemi artmıştır.

Örnek

- Günümüzde işverenlerin, kârlarını arttırmak ve üretim maliyetlerini düşürmek için uyguladıkları vardiyalı çalışma, esnek çalışma, yine bu nedenle artan kayıt dışı çalıştırma ve iş sağlığı ve güvenliğine gereken önemin verilmemesi iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının önemini arttırmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği, iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkmasını ve bunların yarattığı büyük kayıpları önler.

Sosyal Değişim

İş sağlığı ve güvenliği toplumsal bir zorunluluktur. Önceleri yarattığı maliyet ve öneminin tam olarak anlaşılamaması sebebiyle ikinci planda kalan iş sağlığı ve güvenliği, günümüzde bir çalışan hakkı olarak kabul edilir. Eğitim ve bilinç düzeyindeki değişimle birlikte toplum iş sağlığı ve güvenliği konusunda işverenler üzerinde baskı yaratmakta bu durum ise iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını etkilemektedirler.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili temel kavramlar iş sağlığı, iş güvenliği, iş kazası ve meslek hastalığı kavramlarıdır. *İş sağlığı*, iş ortamında çalışanın sağlığını tehlikeye düşürebilecek risklerin ortadan kaldırılması ve böylelikle çalışanın bu risklere karşı korunmasını ifade eder. *İş güvenliği*, işin yürütülmesi nedeniyle ortaya çıkabilecek risklerin engellenmesidir. İş güvenliği "İşyerinde çalışma koşullarının meydana getirdiği, çalışanlara, makinelere ve tesislere veya üretime yönelik tehlike, zarar ve aksaklıkların araştırılması ve önlenmesi bakımından yapılan metotlu çalışmaların tümüne denir"[1] . *İş kazası,* 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nda bir kavram olarak doğrudan tanımlanmamış, hangi hallerin iş kazası sayılacağı açıklanmak suretiyle ifade edilmiştir [2]. Kanuna göre bir olayın iş kazası sayılabilmesi için aşağıda sayılan dört koşulun gerçekleşmiş olması gerekmektedir:

- *Kazayı geçiren kişinin sigortalı olması*

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili temel kavramlar iş sağlığı, iş güvenliği, iş kazası ve meslek hastalığı kavramlarıdır.

5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunun ilgili maddesine göre; bir olayın iş kazası sayılabilmesi için öncelikle kaza geçiren kişinin sigortalı bir çalışan olması zorunludur. Kişinin ne kadar süredir sigortalı olduğunun hiçbir önemi yoktur. Hatta kazaya uğrayan çalışanın birkaç saat, bir gün, bir hafta sigortalı olması, iş kazasına maruz kalması halinde sigortalı sayılması için yeterlidir. Ayrıca çalışanın, işveren ile yazılı iş sözleşmesi yapmasına gerek yoktur, sözlü olan iş sözleşmesi de aynı hükümleri doğurmaktadır. İlaveten, işverenin kaza geçiren kişiyi sigortalı gösterip göstermemesi de önemli değildir. Hatta iş yerinde çalışan

kişinin işveren tarafından sigortalı olarak gösterilmemesi, iş kazalarında işveren için ağırlaştırıcı neden olmaktadır.

- *Kazanın aşağıda sayılan hallerden birinde meydana gelmesi*

Bir olayın iş kazası sayılabilmesi için olayın aşağıdaki hâllerden birinde meydana gelmesi gerekir:

- Sigortalının iş yerinde bulunduğu sırada,
- İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle sigortalı kendi adına ve hesabına bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu iş nedeniyle,
- Bir işverene bağlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak iş yeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- Bu Kanunun 4 üncü maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi kapsamındaki emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- Sigortalıların, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş gelişi sırasında.



Bir olayın iş kazası olup olmadığının tespitinde, işyerlerinde meydana gelen kazalar sonucunda kişinin beden ve ruh sağlığının bir zarar görmesi gerekmektedir.

- *Kaza sonucu bedence veya ruhça engelli hale gelmesi*

Bir olayın iş kazası olup olmadığının tespitinde, işyerlerinde meydana gelen kazalar sonucunda kişinin beden ve ruh sağlığının bir zarar görmesi önemlidir. Ayrıca, zarara yol açan bu olayın sigortalı tarafından kasten gerçekleştirilmemiş olması gerekir. Sigortalı kasıtlı bir biçimde kazaya sebebiyet verdiyse olay iş kazası olarak kabul edilir fakat bu durumda çalışan sadece sağlık yardımlarından faydalanabilir.

- *Kaza ile sonuç arasında uygun bir illiyet bağının bulunması*

İşyerlerinde meydana gelen kazaların iş kazası sayılabilmesi için, kaza ile sigortalının maruz kaldığı zarar arasında sebep-sonuç ilişkisi olmalıdır. İş kazasına uğrayan sigortalı çalışana SGK tarafından izinli olduğu zamanlar için geçici iş göremezlik ödeneği, iş kazası sonucunda malul duruma düşmüşse iş göremezlik geliri bağlanır. Sigortalı çalışanın iş kazası sonucunda ölmesi durumunda ise ailesine ölüm aylığı bağlanır.



İş kazasına uğrayan sigortalı iş kazası sonucunda malul duruma düşmüşse iş göremezlik geliri bağlanır.

Meslek hastalığı, 5510 sayılı Kanunda "Sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal özürlülük hâlleridir" şeklinde tanımlanmıştır. Ortaya çıkan hastalığın meslek hastalığı kabul edilmesi ayrıca aşağıdaki üç unsurun gerçekleşmesine bağlıdır. Bunlar:

- Hastalığa yakalananın 5510 sayılı SSGSSK anlamında sigortalı sayılması,
- Sigortalının bedensel ve ruhsal bir zarara uğraması ve
- Hastalık ve sakatlığın yürütülen işin sonucu olmasıdır.

5510 sayılı yasa da meslek hastalığı sayılan hastalıkların bir listesi verilmiştir. Yukarıda sayılan koşullara ek olarak, hastalığın bu listede yer alan hastalıklardan biri olması ve kanunda belirtilen süreler içerisinde ortaya çıkmış olması da meslek

hastalığı olarak kabul edilmesi için gereklidir. Meslek hastalığına yakalanan sigortalı çalışana SGK tarafından hastalığı boyunca izinli olduğu zamanlar için geçici iş göremezlik ödeneği, eğer meslek hastalığı sonucunda malul duruma düşmüşse, iş göremezlik geliri bağladır. Sigortalının ölümü durumunda ise ailesine ölüm aylığı bağlanır.

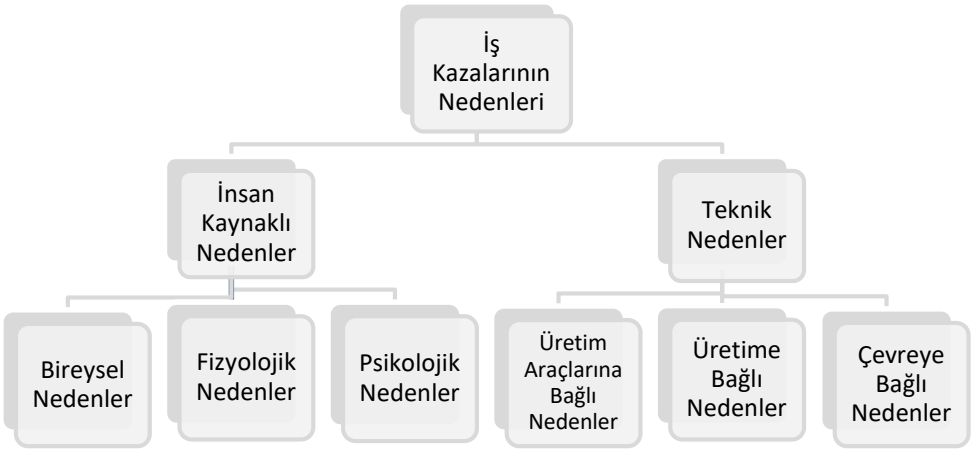
İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIKLARI

Gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması dolayısıyla işyerlerinde iş kazaları ve meslek hastalıkları ortaya çıkar. Günümüzde sayısının gittikçe artması ve ciddi sayılabilecek rakamlara ulaşması sebebiyle iş kazası ve meslek hastalıkları, hem ülkemizde hem de dünyada çözüm bulunması gereken çalışma hayatı sorunlarının başında yer almaktadır.

İş kazalarının nedenleri insan kaynaklı nedenler ile teknik nedenler olarak iki gruba ayrılabilir.

İş Kazası ve Meslek Hastalıklarının Nedenleri

İş kazalarının nedenleri insan kaynaklı nedenler ve teknik nedenler olarak iki gruba ayrılabilir. İnsan kaynaklı nedenler, insanların tehlikeli davranışları sonucu ortaya çıkan iş kazalarını ifade eder. İnsan kaynaklı iş kazalarının ortaya çıkmasında çalışanların bireysel, fizyolojik ve psikolojik özellikleri etkili olmaktadır. Teknik nedenlerle ortaya çıkan iş kazaları ise üretimde kullanılan araçlara, üretim faaliyetlerine ve çevreye bağlı nedenlerle ortaya çıkabilir. Şekil 11.1 bu sınıflandırmayı göstermektedir:



Şekil 11.1. İş Kazalarının Nedenleri

Yaş, cinsiyet, medeni durum, statü, kıdem, yetenek ile bilgi ve eğitim düzeyi iş kazalarının ortaya çıkışını hazırlayan bireysel nedenlerdir.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, statü, kıdem, yetenek ile bilgi ve eğitim düzeyi iş kazalarının ortaya çıkışını hazırlayan bireysel nedenlerdir. Çalışanların yaşları arttıkça daha temkinli oldukları, azaldıkça ise daha sabırsız oldukları ve tedbirsiz davrandıkları gözlenmiştir. Kadınlar iş piyasasında erkeklere göre daha az yer alırlar ve iş kanunlarıyla kadınların ağır ve tehlikeli işlerde çalıştırılmaları yasaklanmıştır. Evli olan insanların diğer aile bireylerine karşı olan sorumlulukları sebebiyle bekârlara göre işlerini yaparken daha dikkatli davrandıkları gözlenmiştir. İşçilerin işyerlerindeki statüleri yükseldikçe daha az tehlikeli işlerde çalıştıkları görülür. Kıdem artışı, işe ilişkin deneyimin artması anlamına gelmektedir. Eğitim seviyesinin yükselmesi ise hem iş sağlığı ve güvenliği bilincini hem de işe ilişkin

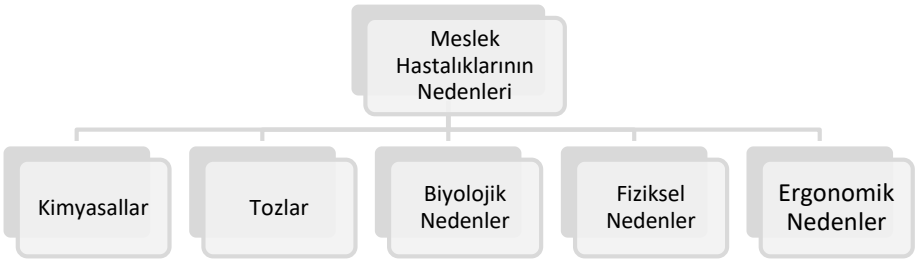
bilgiyi ve/veya yeteneği arttıran bir unsurdur. Dolayısıyla yaş, mevki, statü, kıdem ve eğitim düzeyi arttıkça çalışanların iş kazasına uğrama riskinin azaldığı ve kadınlara oranla erkeklerde, evlilere oranla bekârlarda iş kazasına uğrama riskinin yüksek olduğunu söylenebilir.

Fiziki yetersizlik, fiziki uyumsuzluk, uykusuzluk, yorgunluk ve yetersiz beslenme iş kazalarına yol açan fizyolojik nedenlerdir.

Fiziki yetersizlik, fiziki uyumsuzluk, yorgunluk ve yetersiz beslenme iş kazalarına yol açan *fizyolojik nedenlerdir*. Görme veya işitme kaybı fiziki yetersizliğe örnek olarak verilebilir. Fiziki uyumsuzluk, beden yapısının yapılacak işe uygun olmaması anlamına gelmektedir. Uykusuzluk, yetersiz beslenme ve uzun çalışma süreleri, yetersiz dinlenme araları, yapılan işin ağır olması gibi iş kaynaklı nedenlerle ortaya çıkan yorgunluk insanların gücünü azaltan ve konsantrasyon bozukluğuna yol açan etkenlerdir. *Zihinsel yetenek, duygusal yapı, duygusal tatminsizlik, aşırı güven duygusu, stres, konsantrasyon sorunu ve ihmalkârlık ise iş kazalarına yol açan psikolojik nedenlerdir.*

Üretim araçlarına bağlı nedenler, üretimde kullanılan makine ve aletlerin yarattığı iş kazlarını ifade eder.

Üretim araçlarına bağlı nedenler, üretimde kullanılan makine ve aletlerin yarattığı iş kazlarını ifade eder. Makine ve aletlerdeki bakımsızlık, bozukluk veya makine ve aletlerin yanlış kullanımı kazaların sebebidir. Üretime bağlı nedenler üretim süreci, başka bir değişle iş akışı kaynaklı oluşan iş kazalarını ifade eder. İş kazalarına neden olan çevresel nedenler ise gürültü, ısı ve aydınlatma olarak sıralanabilir. Meslek hastalıklarının nedenleri ise hastalığın ortaya çıkışında etkili olan unsura göre sınıflandırılır. Bu unsurlar; kimyasallar, tozlar, biyolojik nedenler, fiziksel nedenler ve ergonomik nedenler olarak sayılabilir. Şekil 11.2 bu sınıflandırmayı göstermektedir:



Şekil 11.2. Meslek Hastalıklarının Nedenleri

Ergonomi, kısaca kişi iş uyumu olarak ifade edilebilir.

Kimyasallar; üretimde kullanılan zararlı metalleri, endüstriyel gazları, çözücüleri, asit ve alkali maddeler ile pestisitleri ifade etmektedir. Tozlar, uzun vadede insan sağlığını olumsuz etkileyen toz türlerini belirtir. Biyolojik nedenler; çalışma nedeniyle iş görenlerin maruz kaldıkları mikropları, virüsleri, bakterileri ifade eder. Çalışma ortamına ait gürültü, radyasyon, aydınlatma, ısı ve basınç ise meslek hastalıklarının oluşumuna sebebiyet veren fiziksel nedenlerdir. Ergonomi, kısaca kişi-iş uyumu olarak ifade edilebilir. Ergonomik nedenler, iş görenlerin fiziksel özelliklerine uygun olmayan işlerde çalıştırılmalarının sonucu olarak oluşabilen hastalıkları nitelendirmektedir. Kişi- iş uyumunun sağlanması durumunda çalışanın verimliliği artacak, üretim çıktılarında kalite yükselecek ve iş sağlığı ve güvenliği sağlanacaktır.

İş Kazası ve Meslek Hastalıklarına Karşı Alınabilecek Önlemler

İş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı alınacak önlemler noktasında başta işverenler olmak üzere iş görenler, sendikalar ve devlet sorumludur. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ancak bu dört unsurun her birinin üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmeleriyle amacına ulaşabilir. Aksi takdirde, istenilen sonuçların alınması mümkün olmayacaktır.

İşverenler,

- İşyerinde bir iş sağlığı ve güvenliği sistemi kurma,
- İş görenleri iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili bilgilendirme ve bu konuda gerekli eğitimi verme,
- İş görenleri işe almadan önce sağlık kontrolünden geçirme ve sağlık raporu sonuçlarına göre kendilerine uygun bir işe yerleştirme,
- İş sağlığı ve güvenliği mevzuatını titizlikle uygulama,
- İşyerinde bir iş yeri hekimi ve bir iş güvenliği uzmanı bulundurma ve 50'den fazla çalışanı olan ve altı aydan fazla süren sürekli işlerde ise bir iş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturma,
- İşyeri ortamını riskleri azaltacak şekilde düzenleme (ısı, aydınlatma, kullanılan makine ve araçlar vb.),
- Çalışmayı şartlarını riskleri azaltacak şekilde düzenleyerek (yeterli dinlenme araları, uygun çalışma saatleri, iş yükü vb.) ve önlemler alarak iş kazalarının ve meslek hastalıklarının ortaya çıkmasını engelleme ve
- Alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine iş görenlerin uyup uymadıklarını denetleme noktalarında sorumludur.

İş görenler,

- İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin talimatlara eksiksiz uyma,
- İşyerinde dikkatli davranma ve kendilerini koruma,
- Üretimde kullanılan makine ve araçları uygun şekilde kullanma ve
- İş sağlığı ve güvenliği bilincine sahip olma noktalarında sorumludurlar.

Devlet,

- İş güvenliği ve sağlığı mevzuatını oluşturma,
- İş sağlığı ve güvenliği bilincini oluşturma, bu hususta gerekli eğitimi verme ve
- İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları noktasında işyerlerini denetleme, gerekli yaptırımları uygulama noktalarında sorumludur.



İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi ile ilgili olarak iş görenlerin, işverenlerin ve devletin alması gereken tedbirler vardır.

İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları Sonucunda Karşılaşılan Maliyetler

Şekil 11.3 de görüldüğü gibi iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucunda İş görenlerin, işverenlerin ve toplumun maruz kaldığı maliyetler vardır.



Şekil 11.3. İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarından Doğan Maliyetler

Meslekte kazanma gücü kaybı, iş görenin maruz kaldığı iş kazası ve meslek hastalığı neticesinde mesleğini yapamayacak hale gelmesidir.

İş görenlerin maruz kaldığı maliyetler

İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucunda iş görenler çeşitli maliyetlerle karşı karşıya kalırlar. Bu maliyetler, çalışma gücü kaybı veya meslekte kazanma gücü kaybı, İş kaybı veya pozisyon değişikliği, gelir kaybı ve/veya gider artışı ve psikolojik sorunlar olarak sayılabilir.

İş kazaları ve meslek hastalıkları çalışma veya meslekte kazanma gücü kaybına neden olabilmektedir. Meslekte kazanma gücü kaybı, iş görenin maruz kaldığı iş kazası ve meslek hastalığı neticesinde artık mesleğini yapamayacak hale gelmesidir. Çalışma gücü kaybı ise iş görenin karşı karşıya kaldığı iş kazası ve meslek hastalığı neticesinde hiçbir mesleği yapamayacak hâle gelmesidir. İş kazaları ve meslek hastalıkları iş görenlerin malul duruma düşmesi ve bunun sonucu olarak, işlerini kaybetmeleri veya malullük durumunun etkilemeyeceği başka bir işle görevlendirilmeleri ile sonuçlanabilir. Bu durumda verilen yeni görevler genellikle daha basit işler olmaktadır. Bu nedenle iş görenler bir statü kaybıyla da karşı karşıya kalmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıkları çalışanlar için doğrudan bir gelir kaybı yaratabilirken aynı zamanda onların giderlerinde de artışa yol açmaktadır. İş kazası ve meslek hastalığı nedeniyle işlerini kaybeden kişiler gelir kaybına uğrarlar. Kaza ve hastalık sonucu karşı karşıya kalınan tedavi masrafları ise giderlerini artırır. Maruz kaldıkları iş kazası veya meslek hastalığı nedeniyle iş görenler, psikolojik ve ruhsal sorunlar yaşayabilmektedirler.

Çalışma gücü kaybı, iş görenin karşı karşıya kaldığı iş kazası ve meslek hastalığı neticesinde hiçbir mesleği yapamayacak hale gelmesidir.

İşverenlerin maruz kaldıkları maliyetler

İş kazası ve meslek hastalığı sonucunda işverenlerin maruz kaldıkları maliyetler,

- Çalışana veya ailesine ödenen tazminatlar,
- Mahkeme masrafları,
- İş kazası nedeniyle hasar gören makine ve araçların maliyeti,
- İşgücü kaybı,
- Üretimde meydana gelen aksamanın yarattığı maliyet,
- Yeni iş gören maliyeti,
- SGK'ya ödenen iş kazası ve meslek hastalığı primleri ve
- İlgili koşulların bulunması halinde geçici iş göremezlik ödeneği, sürekli iş göremezlik geliri ve ölüm aylığının bir kısmının ödenmesi olarak sayılabilir.

Bireysel Etkinlik

•İş kazası ve meslek hastalığına maruz kalan sigortalıya sağlanan yardımlar nelerdir? Araştırınız.

Toplumun maruz kaldığı maliyetler

İş kazası ve meslek hastaları sadece iş hayatının iki temel aktörü olan iş gören ve işverenler üzerinde birtakım etkilere sahip değildir. İş kazası ve meslek hastalıkları toplumu sosyal ve ekonomik açıdan derinden etkilemektedir. Çalışanların uğradıkları iş kazaları ve meslek hastalıklarının sonucu olarak üretimde ortaya çıkan aksaklıklar ve nitelikli iş gücü kaybı iş yeri verimliliğini doğrudan etkilemekte ve nihayetinde ülke ekonomisi açısından kayıplara neden olmaktadır. Günümüzde toplumun büyük bir bölümünün çalışma hayatı içinde yer almasının bir sonucu olarak çalışma hayatında ortaya çıkan sorunlar tüm toplumu etkiyen bir boyut kazanmıştır. *İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucunda ortaya çıkan kayıplar toplumun kaybıdır ve toplumsal huzur ve barışa ket vurmaktadır.*

İş kazası ve meslek hastalıkları toplumu sosyal ve ekonomik açıdan derinden etkilemektedir.

TÜRKİYE'DE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği alanında yapılan düzenlemelere bakıldığında, Cumhuriyet öncesi dönemde sanayileşmenin geç başlamasına paralel olarak az sayıda düzenleme yapıldığı görülmektedir. Çalışma konusunda yapılan ilk yasal düzenleme Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerine dayanır.

1869 yılında çıkarılan *"Maadin Nizamnamesi"* işverenlerce, iş kazalarına karşı önleyici ve koruyucu tedbirlerin alınmasını, madenlerde doktor ve gerekli ilaçların bulundurularak, iş sırasında kazaya uğrayan kişilere ya da bunların ölümleri halinde ailelerine tutarı yargı tarafından tespit edilecek bir ödemenin yapılmasını, kazanın işin kötü yönetiminden kaynaklandığının belirlenmesi durumunda işverenlerin para cezalarına çarptırılmalarını, kaza çalışanın kusurundan kaynaklandığı hallerde ise, çalışanın 5-20 altın arasında bir ceza ödemesini öngörmekteydi. 10.9.1921 tarihinde çıkarılan 151 sayılı *"Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun"* ile de kömür ocaklarında iş kazalarına karşı işverenlerin gerekli önlemleri almaları zorunlu tutularak, kaza geçiren çalışanlara da gerekli maddi yardımın yapılması öngörmekteydi. İlk İş Kanunu ise 1936 yılında; İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise 2012 yılında yürürlüğe girmiştir.

Sosyal Güvenlik Kurumu, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması sonucunda ortaya çıkan zararların tanzimi noktasında işlev görmektedir.

Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Örgütlenmesi

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili faaliyetlerde bulunan çok çeşitli kurum ve kuruluşlar bulunmaktadır. Şekil 11,4'te bu kurum ve kuruluşlar gösterilmiştir:



Şekil 11.4. Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Örgütlenmesi

İş sağlığı ve güvenliği kurulları, iş sağlığı ve güvenliği politikalarının ve uygulamalarının tartışılarak geliştirilmesi görevini üstlenir.

Çalışma hayatıyla ilişkili tüm süreçlerde sorumluluğu olan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, bünyesinde barındırdığı dört birimiyle birlikte Türkiye'deki iş sağlığı ve güvenliği örgütlenmesinin de temel aktörüdür. *Sosyal Güvenlik Kurumu*, iş sağlığı ve güvenliğinin sonuçları ile ilgilenir. Kurum, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması sonucunda ortaya çıkan zararların tanzimi noktasında işlev görmektedir. *Sağlık Bakanlığı'nın görevi*, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili denetlemeleri yapmak, iş yeri sağlık ve güvenlik birimlerinin kuruluşlarını, sorumluluklarını ve çalışmalarını düzenlemektir. *İş sağlığı ve güvenliği kurulları da* iş sağlığı ve güvenliği politikalarının ve uygulamalarının tartışılarak ve geliştirilmesi görevini üstlenerek katkı sağlamaktadır.

Bireysel Etkinlik

- Yukarıda belirtilen Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı dört kuruluşun temel görevlerini araştırınız.

Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Yasal Dayanakları

Ülkemiz, hukuksal açıdan oldukça geniş ve ayrıntılı bir iş güvenliği mevzuatına sahiptir. Ancak, iş güvenliği mevzuatımız oldukça dağınıktır [3]. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin ülkemizde oluşturulan mevzuat düzenlemelerinin kaynaklarını başta Anayasa olmak üzere, ulusal kanunlar ve uluslararası sözleşmeler oluşturmaktadır. Bu amaç birçok kanun, tüzük ve yönetmelikte de vücut bulmaktadır. Bu çeşitli ve kapsamlı düzenlemeler ülkemizde iş sağlığı ve güvenliğine verilen önemin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Fakat bu çok çeşitli ve kapsamlı düzenlemeler aynı zamanda iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili faaliyetlerin aynı zamanda ne kadar dağınık olduğunu, görev ayrılığına dayandığını, koordinasyon eksikliği ve eleman yetersizliği gibi birtakım olumsuz koşullar içinde yürütüldüğünü de göstermektedir [4].

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesine yönelik ilkeleri barındırmaktadır.

1982 tarihli Anayasa'nın çeşitli maddelerinde iş sağlığı ve güvenliği alanıyla ilgili hükümler bulunmakta ve bu hükümler iş sağlığı ve güvenliği konusunun anayasal dayanağını oluşturmaktadır. Anayasa m.17/I 'de " Herkes yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir" diye belirtilerek ve 17/III'ün de insanın hayatıyla bağdaşmayacak muameleye tabi tutulamayacağı yönünde getirdiği düzenleme ile bireyin maddi ve manevi varlığını teminat altına almaktadır. Ayrıca Anayasa'nın 50'nci maddesinde çalışma şartları ve dinlenme hakkına ilişkin esaslar, 56'ncı maddesinde sağlık hizmetleri ve çevrenin korunması ile ilgili devletin ve vatandaşların görevlerini belirleyen düzenlemeler yer almaktadır.

Çalışma hayatını düzenlemek amacıyla oluşturulmuş olan, dolayısıyla iş sağlığı ve güvenliğini de kapsayan 4857 Sayılı İş Kanunu'nun beşinci kısmı iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin maddelere ayrılmıştır. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesine yönelik ilkeleri barındırmaktadır. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalınması durumda sağlanacak yardımları ve hizmetleri içermektedir. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemlerin alınması noktasında işverenlerin hukuki sorumluluklarını; Türk Ceza Kanunu ise, önlemlerinin alınmaması durumunda işverenlere uygulanacak cezai yaptırımları düzenlemiştir. Türk Borçlar Kanunu, işverenin iş göreni gözetme borcunu m.417'de vurgulanmıştır. İşverenlere uygulanacak cezai yaptırımlar ise Türk Borçlar Kanunu m.85 ve m.89'da belirtilmiştir.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin önlemlerin alınması noktasında işverenlerin hukuki sorumluluklarını düzenlemiştir.

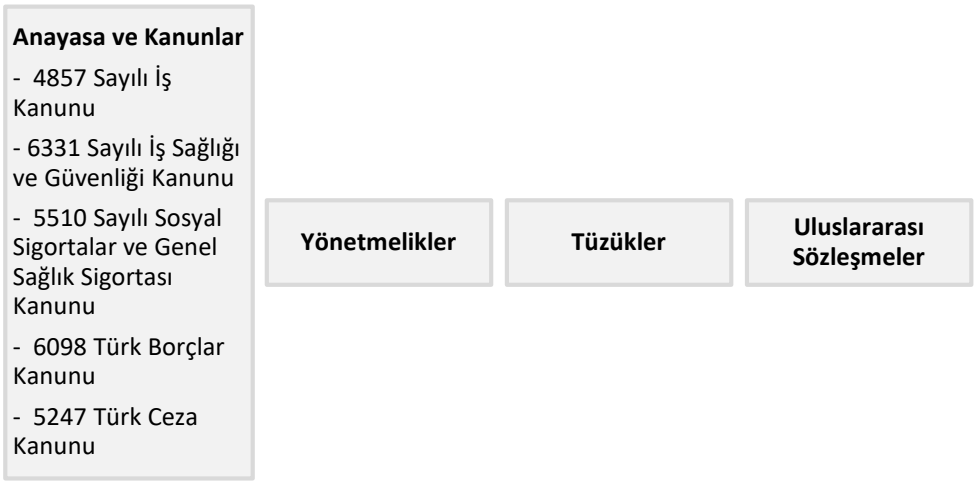
İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin ülkemizde düzenlenmiş olan mevzuat hükümleri uluslararası sözleşmelere uyumlu olarak düzenlenmektedir. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin mevzuatımızın şekillendiren uluslararası kaynaklar; Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) sözleşmeleri, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi, Dünya Sağlık Örgütü düzenlemeleri, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Birleşmiş Milletler Ekonomik, Sosyal Kültürel Haklar Uluslararası Sözleşmesi, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı olarak sıralanabilir. Ayrıca mevzuatta iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili pek çok tüzük ve yönetmelik bulunmaktadır.

Türk Ceza Kanunu, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması durumunda işverenlere uygulanacak cezai yaptırımları düzenlemiştir.

Bireysel Etkinlik

- Siz de yürürlükteki iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının yasal dayanakları olan tüzük ve yönetmeliklerini araştırınız.

Ülkemizdeki iş sağlığı ve güvenliği mevzuatının yasal dayanakları Şekil 11.5'te gösterilmiştir:



Şekil 11.5. Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Yasal Dayanaklar

İş Sağlığı ve Güvenliğinde İşveren Sorumluluğu

İş sağlığı ve güvenliğini sağlama noktasında temel aktör işverendir. *4857 sayılı İş Kanunu, işvereni "işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişi yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar" olarak tanımlamıştır.* Kanun göre "İşveren adına hareket eden ve işin, iş yerinin ve işletmenin yönetiminde görev alan kimseler" olarak tanımlanan işveren vekilleri ve asıl işverenden belirli bir işin bir bölümünde ve eklentilerinde iş alan ve o iş yerinde ve eklentilerinde kendi adlarına işçi çalıştıran işveren sıfatına sahip olan kişiler olan alt işverenler de iş sağlığı ve güvenliği ile ilişkili olarak işverenlerle birlikte sorumludurlar.

İş sağlığı ve güvenliği açısından işverenin yükümlülükleri

İş sağlığı ve güvenliği noktasında işverenin yükümlülükleri Türk Borçlar Kanunu'nda vurgulanan 'işverenin işçiyi gözetme borcu' yanında 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası'nın 4. Maddesine de dayanmaktadır. İşverenin iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin mevzuatta belirtilen yükümlülükleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Mesleki riskleri önleme:* Çalışanların meslekleri dolayısıyla karşılaşabilecekleri risklerin değerlendirmesi ve çalışanların bu risklere karşı korunmasıdır.
- *Bilgi ve eğitim verme:* İşverenlerin çalışanlara işe başlamadan önce yapacakları iş ve iş sırasında kullanılan araçlar hakkında bilgi ve eğitim vererek onları işin yürütümü için yeterli düzeye getirmelerini ifade eder.
  Sağlık gözetimi yapma: İşverenler, çalışanları iş yerinde karşılaşabilecekleri sağlık ve güvenlik risklerini dikkate alarak sağlık gözetimine tabi tutmakla yükümlüdürler. Ayrıca işveren işe girişlerde, iş değişikliklerinde, iş kazası veya meslek hastalığından dolayı çalışanın işe ara vermesinden sonra yeniden işe döndüğünde istemesi hâlinde, iş devam ederken işin tehlike sınıfına göre bakanlık tarafından belirlenen aralıklarla sağlık kontrolünden geçmek zorundadırlar [5].



İş sağlığı ve güvenliğini sağlama noktasında temel aktör işverendir.

- *İş kazası ve meslek hastalıklarını bildirme: İşveren* "bütün iş kazalarının ve meslek hastalıklarının kaydını tutma, gerekli incelemeleri yaparak bunlar ile ilgili raporları düzenlemekle" yükümlüdür [6].
- *İş sağlığı ve iş güvenliği sistemi kurma:* 6339 Sayılı Kanuna göre her işveren iş yerinde en az bir iş güvenliği uzmanı, iş yeri hekimi ve personeli görevlendirmek, bir iş sağlığı ve güvenliği birimi oluşturmak zorundadır. Ayrıca çalışan sayısı elli ve daha fazla olan altı aydan fazla süren sürekli işlerin yapıldığı işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalar yapacak bir kurul oluşturulmak zorunludur.

İşverenin sorumluluk alanlı sadece yukarıda sayılan maddelerle sınırlı değildir, işverenler mevzuatta bulunan önlemlerin yanı sıra, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin her türlü tedbiri almak zorundadır.

İşverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesinin hukuki sonuçları

İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmediğinin tespit edilmesi durumunda işveren çeşitli idari ve cezai yaptırımlarla karşılaşmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği tedbirlerini almayan işverenler hakkında idari para cezası, ruhsat ve işletme belgesini vermeme, iş yerini kapatma, işi durdurma gibi idari yaptırımlar uygulanabilir. İş kazası veya meslek hastalığına uğrayarak bedensel ve ruhsal zarara uğrayan çalışanlar, sosyal sigortalar tarafından karşılanmayan zararlarını işverenden talep edebilirler. Bu sebeple çalışanlar işverene maddi ve manevi tazminat davası açabilirler. Çalışanın iş kazası ya da meslek hastalığı sonucu ölümü halinde ise desteğinden yoksun kalanlar işverene, destekten yoksun kalma ve manevi tazminat davası açabilirler [7]. Ancak çalışanların zararlarını işverenden tanzim edebilmeleri için işverenin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmemiş olması gerekir. Başka bir ifadeyle işverenin kusurlu olması gereklidir.



İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmediğinin tespit edilmesi durumunda işveren çeşitli idari ve cezai yaptırımlarla karşılaşmaktadır.

ULUSLARARASI MEVZUATTA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

İş sağlığı ve güvenliği uluslararası boyutu olan bir kavramdır. Bu alanda faaliyet gösteren çok sayıda uluslararası kuruluş mevcuttur. Fakat iş sağlığı ve güvenliği alanında uluslararası mevzuatı şekillendiren iki temel aktörden söz edilebilir. Bunlar Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü 'dür. Çalışma yaşamına ilişkin uluslararası standartları oluşturan ve Birleşmiş Milletler'in bir kuruluşu olan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili birçok sözleşme ve tavsiye kararı düzenlemiştir. ILO sözleşmeleri çalışanların temel risk ve tehlikelere karşı korunması için gerekli ilkeleri ve bu ilkelerin nasıl uygulanması gerektiğini içermektedir. Ancak ILO' nun iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili sözleşmeleri birçok ülke tarafından imzalanmamıştır. Çünkü bu sözleşmeleri onaylayan ülkelerin belirli bir süre içinde ulusal mevzuatlarında bununla ilgili yasal düzenlemeleri yapma ve uluslararası standartları uygulama yükümlülükleri bulunduğundan, pek çok ülke bu sözleşmeleri onaylamaktan çekinmektedir. Avrupa Birliği(AB) de iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili pek çok düzenleme yapmış ve iş yerinde çalışan sağlığı ve güvenliğini korumak amacıyla talimatlar sunmuştur.



İş sağlığı ve güvenliği uluslararası mevzuatını şekillendiren temel kaynaklar ILO ve AB düzenlemeleridir.



Özet

- Sanayi Devrimi, çalışma ilişkilerinde meydana getirdiği büyük değişim sebebiyle bir dönüm noktasıdır. İş sağlığı ve güvenliği alanındaki gelişmeler de yarattığı bu büyük değişimin bir sonucu olarak Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkmıştır.Türkiye'de ise geç sanayileşmeye bağlı olarak gelişmeler aynı seyri izlememiş, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin uygulamalar çok daha geç ortaya çıkmıştır.
- İş sağlığı ve güvenliği ne ilişkin düzenlemeler, çalışma hayatının denetimi ve çalışanları koruma ekseninde olmaktadır. İş sağlığı ve güvenliğinin temel amacı iş yerinde sağlık, güvenlik ve refaha ilişkin risklerin değerlendirilmesi ve en aza indirilmesidir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının oluşumunu önlemek iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının hedefidir.İş sağlığı ve güvenliği ile çalışan sağlığı, üretimde güvenlik ve iş yeri güvenliği amaçlanır.
- İçinde bulunduğumuz 21. yüzyılda teknoloji alanındaki hızlı ve büyük gelişmeler, üretimin ve rekabetin büyük ölçüde artmasına yol açmış aynı zamanda da çalışanların sağlık ve iş güvenliğine yönelik riskleri artırmıştır. Kısaca, günümüzde işletmeler vasıflı insan kaynağına sahip olmak istiyorsa çalışanlarına sağlıklı, güvenli ve konforlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır.
- İş sağlığı, iş ortamında çalışanın sağlığını tehlikeye düşürebilecek risklerin ortadan kaldırılması ve böylelikle çalışanın bu risklere karşı korunmasını ifade eder. İş güvenliği, işin yürütümü nedeniyle ortaya çıkabilecek risklerin engellenmesidir.
- Bir olayın iş kazası sayılabilmesi için, kazayı geçirenin sigortalı olması, kazanın kanunda belirtilen hallerden birinde meydana gelmesi, kaza sonucunda sigortalının ruhça ve bedence engelli hâle gelmesi ve kaza ile bu zarar arasında bir illiyet bağı bulunması gerekir.
- Ortaya çıkan hastalığın meslek hastalığı kabul edilmesi üç unsurun gerçekleşmesine bağlıdır. Bunlar; hastalığa yakalananın 5510 sayılı yasaya göre sigortalı sayılması,sigortalının bedensel ve ruhsal bir zarara uğraması ve hastalık ve sakatlığın yürütülen işin sonucu olmasıdır.
- İş kazalarının nedenleri insan kaynaklı nedenler ile teknik nedenler olarak iki grupta sınıflandırılabilir.İnsan kaynaklı iş kazalarının ortaya çıkmasında çalışanların bireysel, fizyolojik ve psikolojik özellikleri etkili olmaktadır. Teknik nedenlerle ortaya çıkan iş kazaları ise üretimde kullanılan araçlar nedeniyle, üretim faaliyetleri nedeniyle ve çevresel kaynaklı olabilmektedir. Meslek hastalıklarına neden olan faktörle ise kimyasallar,tozlar, biyolojik nedenler, fiziksel nedenler ve ergonomik nedenlerdir.
- İş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı alınacak önlemler noktasında başta işverenler olmak üzere işgörenler, sendikalar ve devlet sorumludur. İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ancak bu dört unsurun her birinin üzerlerine düşeni yerine getirmeleriyle amacına ulaşabilir. Aksi takdirde, istenilen sonuçların alınması mümkün olmayacaktır.
- Çalışma konusunda yapılan ilk yasal düzenleme Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerine dayanır. 1869 yılında çıkarılan "Maadin Nizamnamesi" , 10.9.1921 tarihinde çıkarılan 151 sayılı "Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun" yapılan ilk düzenlemelerdir. İlk iş sağlığı ve güvenliği kanunu ise 2012 yılında yürürlüğe konulmuştur.



Özet (devamı)

- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve bünyesinde barındırdığı dört birimi (İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (İSGGM), İş Teftiş Kurulu Başkanlığı (İTK), İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi Müdürlüğü (İSGÜM), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM)), Sosyal Güvenlik Kurumu, Sağlık Bakanlığı ve İş sağlığı ve güvenliği kurulları ülkemizde iş sağlığı ve güvenliğinde rol oynayan kuruluşlardır.
- Ülkemiz, hukuksal açıdan oldukça geniş ve ayrıntılı bir iş güvenliği mevzuatına sahiptir. Ancak, iş güvenliği mevzuatımız oldukça dağınıktır. İşçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin ülkemizde oluşturulan mevzuat düzenlemelerinin kaynaklarını başta Anayasa olmak üzere, ulusal kanunlar ve uluslararası sözleşmeler oluşturmaktadır.
- İşverenin yasaya göre temel yükümlülükleri;mesleki riskleri önlemek, bilgi ve eğitim vermek, sağlık gözetimi yapmak, iş kazası ve meslek hastalıklarını bildirmek, iş sağlığı ve iş güvenliği sistemi kurmaktır.Fakat işverenin sorumluluk alanlı sadece bunlarla sınırlı değildir. İşverenler, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin her türlü tedbiri almak zorundadır.
- İşverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesinin hukuki sonuçları, idari para cezası, ruhsat ve işletme belgesi vermeme, iş yerini kapatma, işi durdurma, maddi ve manevi tazminattır.
- İş sağlığı ve güvenliği uluslararası boyutu olan bir kavramdır. Bu alanda faaliyet gösteren çok sayıda uluslararası kuruluş mevcuttur. Fakat iş sağlığı ve güvenliği alanında uluslararası mevzuatı şekillendiren iki temel aktörden söz edilebilir. Bunlar Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü 'dür.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliğinin yasal dayanaklarından biri değildir?
   a) Türk Borçlar Kanunu
   b) Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
   c) Ticaret Kanunu
   d) İş Kanunu
   e) Türk Ceza Kanunu

2. Aşağıdakilerden hangisi iş kazalarına neden olan fizyolojik nedenlerdendir?
   a) Eğitim seviyesi
   b) Yorgunluk
   c) Stres
   d) Duygusal tatminsizlik
   e) Kıdem

3. Aşağıdakilerden hangisi iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında işvereninin yükümlülüklerinden biri değildir?
   a) Bilgi ve eğitim verme
   b) Sağlık gözetimi yapma
   c) Mesleki riskleri önleme
   d) İş kazaları ve meslek hastalıklarını bildirme
   e) İş sağlığı ve güvenliği mevzuatı oluşturma

4. Aşağıdakilerden hangisinin görevi; iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili denetlemeleri yapmak, iş yeri sağlık ve güvenlik birimlerinin kuruluşlarını, sorumluluklarını ve çalışmalarını düzenlemektir?
   a) İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları
   b) Sosyal Güvenlik Kurumu
   c) İş sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü
   d) Sağlık Bakanlığı
   e) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi

5. Aşağıdakilerden hangisi iş sağlığı ve güvenliğinin amaçlarından biri değildir?
   a) İşçileri korumak
   b) İşyerinin teknik ihtiyaçları karşılamak
   c) Üretimde güvenliği sağlamak
   d) İşyeri güvenliğini sağlamak
   e) İş kazaları ve meslek hastalıklarını önlemek

I. İşyeri verimliliğinde azalma
II. Toplumsal barış ve huzur
III. Gelir kaybı ve/veya gider artışı
IV. İş kaybı veya pozisyon değişikliği
V. İşgücü kaybı

6. Yukarıdakilerden hangileri iş kazalarının iş görenler açısından yarattığı maliyetlerdendir?
a) II ve III
b) I, III ve IV
c) II, III ve IV
d) III, IV
e) III, IV ve V

7. Çalışma nedeniyle iş görenlerin maruz kaldıkları mikropları, virüsleri, bakterileri ifade eden meslek hastalığı nedeni aşağıdakilerden hangisidir?
a) Tozlar
b) Kimyasallar
c) Asit ve alkali maddeler
d) Endüstriyel gazlar
e) Biyolojik nedenler

8. Aşağıdakilerden hangisinde iş kazaları sonrasındaki yaptırımları düzenleyen hükümler yer almaktadır?
a) Türk Borçlar Kanunu
b) Türk Ticaret Kanunu
c) Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
d) Türk Ceza Kanunu
e) Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu

9. Aşağıdakilerden hangisinde meydana gelen kaza iş kazası olarak kabul edilmez?
a) Sigortalı izinliyken meydana gelen kaza
b) Sigortalının iş yerinde bulunduğu sırada meydana gelen kaza
c) Sigortalının kendi iş yeri dışında başka bir iş yerinde görevlendirildiği kendi işini yapmaksızın geçen bir zamanda meydana gelen kaza
d) İşyerine ait bir araçla işe gelirken meydana gelen kaza
e) Sigortalı süt iznindeyken meydana gelen kaza

10. İş kazası ve meslek hastalığı ile ilgili olarak sorumluluk sahibi olanlar kimlerdir?
a) İş gören, İşveren
b) İşveren
c) İş gören, İşveren, Devlet
d) İşveren, Devlet
e) Devlet

Cevap Anahtarı

1.c, 2.b, 3.e, 4.d, 5.b, 6.d, 7.e, 8.d, 9.a, 10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Kurtulmuş, S. (1995). *İş kazaları ve meslek hastalıklarının nedenleri ve genel eğilimler.* İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi.

[2] Yılmaz, A. (2017). Sosyal güvenlik hukukunda iş kazası kavramı: Kıta Avrupası Ve Anglosakson Hukuk İstemlerinden Birer Örnek İle Türk Hukuku karşılaştırması. *Sosyal Güvence Dergisi.*

[3] Ofluoğlu, G. (1997). *İş kazalarının iktisadi ve dışsal boyutları, sosyal güvenlik hukukunun güncel sorunları ve çözüm önerileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları

[4] Alper, Y. (2000). *Türkiye'de sosyal güvenlik ve sosyal sigortalar* (SSK-BAĞKUR**)**. İstanbul: Alfa Yayınları

[5] Özveri, M. (2015). *İş sağlığı, iş güvenliği ve iş cinayetleri*. İstanbul: Birleşik Metal-İş Yayınları

[6] Kabakçı, M. (2004). *Sosyal sigortalar kurumu başkanlığının iş kazaları ve meslek hastalıklarındaki uygulamaları*. Türk Harb-İş Yayınları

[7] Sarıbay Öztürk, G. (2015). *İş Sağlığı ve Güvenliği Yükümlülüklerinin Yerine Getirilmemesinin Hukuki, İdari ve Cezai Sonuçları*. İstanbul: Beta Yayınları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HUKUK

Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL

ÜNİTE
12

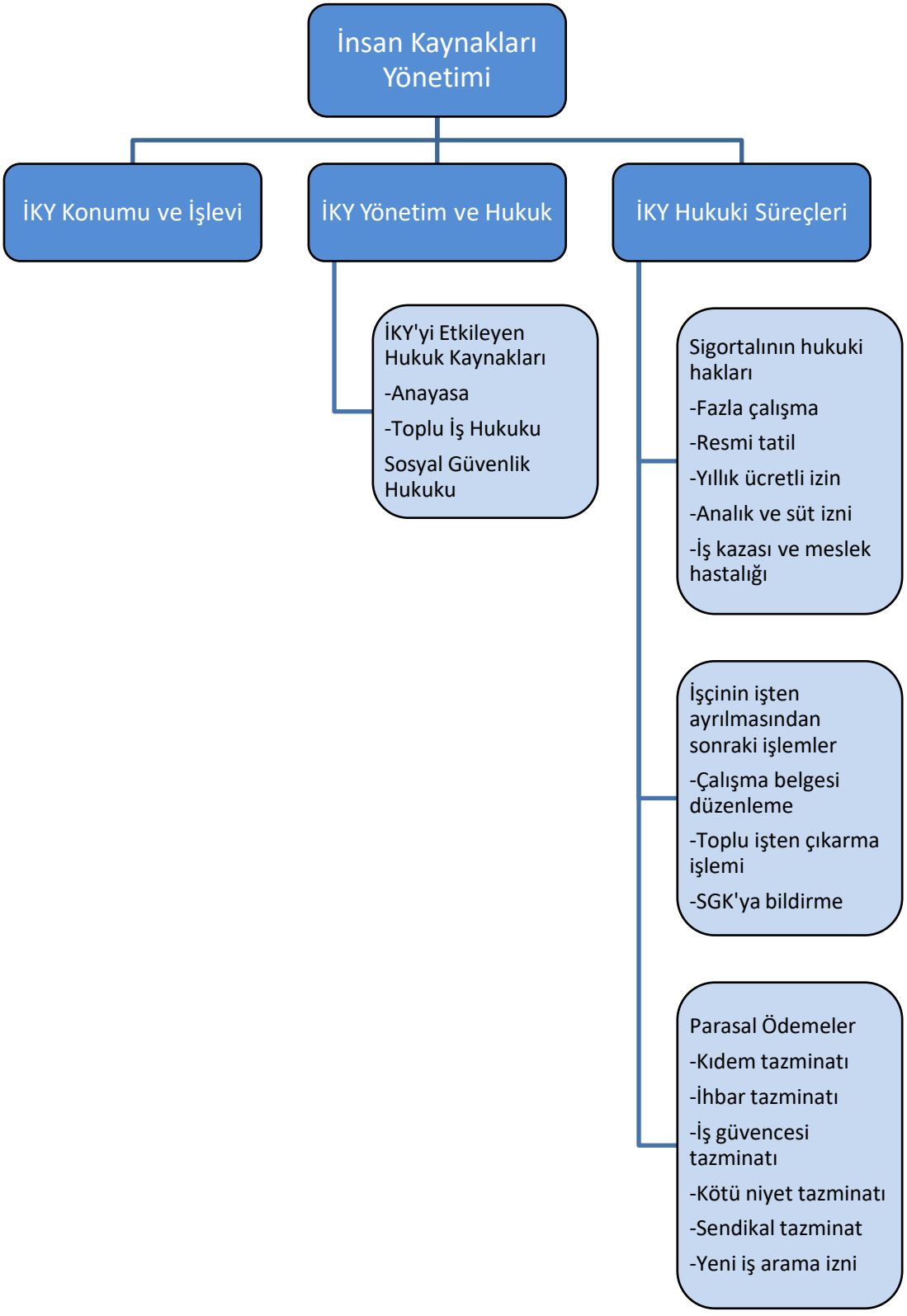
İÇİNDEKİLER

- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hukuk İlişkisi
- İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki İşlevleri
- İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Hukuk Kaynakları
- İnsan Kaynakları Yönetiminde Hukuksal Süreçler

HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İKY ve hukuk ilişkisini anlayabilecek,
  - İKY'nin hukuki işlevlerini açıklayabilecek,
  - İKY'yi etkileyen hukuki kaynakları kavrayabilecek,
  - İKY de hukuki süreçleri yorumlayabileceksiniz.

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


İnsan Kaynakları Yönetimi
İKY Konumu ve İşlevi
İKY Yönetim ve Hukuk
İKY Hukuki Süreçleri
İKY'yi Etkileyen Hukuk Kaynakları
-Anayasa
-Toplu İş Hukuku
Sosyal Güvenlik Hukuku
Sigortalının hukuki hakları
-Fazla çalışma
-Resmi tatil
-Yıllık ücretli izin
-Analık ve süt izni
-İş kazası ve meslek hastalığı
İşçinin işten ayrılmasından sonraki işlemler
-Çalışma belgesi düzenleme
-Toplu işten çıkarma işlemi
-SGK'ya bildirme
Parasal Ödemeler
-Kıdem tazminatı
-İhbar tazminatı
-İş güvencesi tazminatı
-Kötü niyet tazminatı
-Sendikal tazminat
-Yeni iş arama izni

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, hem bireylerin hem de bireylerin faaliyet gösterdikleri kurumların gelişimi ile ilgili bir kavramdır. Bu açıdan örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, personelin etkili yönetilip onlardan yararlanılabilme derecesiyle de ilişkilidir. Dolayısıyla İKY, sadece bireysel çalışanların yeteneklerini güvenceye almak ve geliştirmekle değil, aynı zamanda örgütsel gelişimi beslemek için çalışanlar arasında iletişim ve işbirliğini geliştiren programların uygulanmasında da rol oynamaktadır.



İnsan kaynakları yönetimi, herhangi bir iş yerinde bulunan personelin organizasyonunu verimli bir şekilde sağlamaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin birincil sorumlulukları şunlardır: İş analizi ve personel alımı, iş gücünün organizasyonu ve kullanımı, iş gücü performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, çalışanlar için ödül sistemlerinin uygulanması, çalışanların mesleki gelişimi ve iş gücünün korunmasıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve hukuk arasında önemli bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetimi yukarıda ifade edilen birincil sorumluluklarını hukuki çerçevede yerine getirmelidir. Ayrıca çalışma hayatında ücretler, sözleşmeler, izinler vb. hemen her konuda bir takım anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Bu anlamda anlaşmazlıkların çözümü için hukuka ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla İKY departmanının çalışanlarla ilgili çıkabilecek yasal sorunları çözmesi gerekir. Bunun için hukuksal anlamda yeterince donanımlı olmalıdır.

Bu ünite öğrencilere, değişen rekabet ortamında faaliyet gösteren şirket ve kuruluşlara gerekli olan hukuki bilgilerin neler olduğu, insan kaynakları yönetimi işlevleri ve teorilerinin hukuki yönleri ve stratejik uygulamaları hakkında bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede ünitede İKY alanında çok çeşitli kavram, yaklaşım ve öğrenme tekniklerinin önemi vurgulanarak, öğrencileri insan kaynakları yönetiminde bir kariyere hazırlanmak ve bu alandaki yeteneklerini geliştirmek için yasal bilgi kazandırmak amaçlanmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HUKUK İLİŞKİSİ

İnsan kaynakları ve hukuk arasındaki önemli bir ilişki mevcuttur. Çünkü bir işletmede çalışanların işletme ile yaşadıkları sorunların çözümünde en etkili mekanizma hukuksal düzenlemelerdir. *İnsan kaynakları hukuku, çalışma hayatı ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmelikleri kapsamakta ve çalışanların nasıl işe alınacağı, değerlendirileceği, ücretleri, ek ödemeleri, tazminatları ve işten çıkarılmaları ile ilgili düzenlemeleri sağlayan sistemin bir parçasını oluşturmaktadır*. Bu yasa, tüzük ve yönetmelikler, şirket ve işverenlerin çalışanlarına adil ve eşit muamele yapmasını ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. İnsan kaynakları hukuku, sendikasız iş ortamlarını etkileyen yasaları da kapsar. Dolayısıyla insan kaynakları hukuku, iş yerini ve çalışanları etkileyen yasalara odaklanan hukuk sisteminin en önemli parçasıdır.



Her çalışan ve işveren karşı hukuki açıdan birbirine karşı sorumludur.

Mevcut insan kaynakları politikalarının sağlıklı ve hukuk kurallarına uygun şekilde yürütülmesi her iki tarafın (iş gören-işveren) çıkarlarının gözetilmesine,

işletmenin performansının yükselmesine ve rekabet gücünün artmasına katkıda bulunacaktır.

İKY ve hukukla ilgili kategoriler ve ilgili kodlar tablo 12.1 de gösterilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi hukuk açısından incelenen alanlar beş farklı yapıyı içinde barındırmaktadır. Bunlar; gerçekçi ve makul olma, objektiflik, süreklilik, iş yerine özgü olma ve usuldür. Kategorilere ayrılma aşamasında İKY'nin ve hukukun kendi içinde homojen, bütünsel, ayırt edici, objektif ve amaca uygun kategori kodları elde edilmiş ve buna göre kodlama yapılmıştır.

Tablo 12.1. İKY ve Hukuk Kategorileri ve İlgili Kodları

Kategoriler		**Kategori Kodları**
İKY KATEGORİLERİ	Sistem- Ücret ve Maaş	Ücret / Maaş Hakkı, Kıdem Tazminatı, Prim Alacağı, Ücret / Maaş Zammı, Ek Ödeme, Çalışma Ücreti vb.
	Sistem – Kariyer Planlama	Kadrodan Çıkarılmak, İşgücü Fazlalığı, Hizmet Akdinin Feshi, İşten Çıkarılma Kriterleri, İşten Çıkarmada İşveren / İşyeri Nedenleri vb.
	Sistem – Eğitim ve Geliştirme	İş / Kişisel Gelişim, Gelişim Hedefleri/ Programı, Eğitim vb.
	Sistem - İKY	Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmamak / Uygulamamak, Personel Yönetmeliği, Birden Fazla İşveren Problemi vb.
	Süreç – PD Planlama	Görev Tanımında Yer Almayan Kriterler, PD'nin Kanıtlanamaması, Çalışma Koşullarında Esaslı Değişiklik, Dış Nedenlerden Etkilenme vb.
	Süreç – PD Uygulama	Kişilerden Savunma Alınmaması vb.
HUKUK KATEGORİLERİ	Gerçekçi ve Makul Olma	İşyerinden Kaynaklı Dış Faktörler, Dış Etkenler vb.
	Objektiflik	Objektif, Kanıtlanabilirlik, Somut, Ölçülebilir, Eşitlik, Tebliğ vb.
	Süreklilik	Süreklilik, Süre, Dönem, Zaman vb.
	İş Yerine Özgü Olma	İş Yerine Özgü Olma, Performans Değerlendirme Sistemi, Performans Derecelendirme Sistemi vb.
	Usul	Usul, Savunmanın Alınması, Fesih, Son Çare vb.

Kaynak: [1] Öztürk, Demir, 2014, s.54'den yararlanılarak hazırlanmıştır.



İnsan kaynakları yönetimi hususunda hukuk kurallarının uygulanması zorunludur.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ İŞLEVLERİ

İşletme insan kaynakları yönetimi politikalarını belirlerken hukuk kurallarına uymak zorundadır. Diğer bir ifadeyle hukuk insan kaynakları politikaları ve uygulamalarını etkilemektedir. Bu yönüyle işletmelerin insan kaynakları departmanları aslında oldukça zor bir görevi yerine getirmektedir. Bu durum, insan ilişkilerinin tanımlanmasına ilişkin zorluktan kaynaklanmakta ve sonuçta insan kaynakları yönetiminin kapsamı belirlemeyi güçleştirmektedir [2].

Uygulamada yasal mevzuat, İnsan Kaynakları Yönetimi'ni etkileyen "çevresel bir faktör" olarak kabul edilmekle birlikte; günümüzde hukuk sadece İKY'yi etkileyen bir faktör değildir aynı zamanda İKY faaliyetlerinin nasıl yerine getirileceğini belirleyen bir konuma sahiptir. Bu nedenle İ.K.Y ve hukuk arasındaki

ilişki, hukuki konular ve hukukun işlevleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmak günümüzde tercih nedeni olmaktan ziyade bir zorunluluktur.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN HUKUK KAYNAKLARI

İnsan Kaynakları Yönetimin etkileyen hukuki kaynaklar; anayasa, bireysel iş hukuku ile ilgili yasalar, toplu iş hukuku ile ilgili yasalar ve sosyal güvenlikle ilgili yasalar şeklinde ele alınabilir.

Anayasa

Çalışma hak ve özgürlüğü öncelikle Anayasa'da yer almaktadır. Anayasa'da çalışma hayatının çeşitli alanlarını düzenleyen 20 kadar madde bulunmaktadır: Çalışma hakkı ve yükümlülükleri, sendika kurma, sosyal güvenlik hakkı, vb. bu maddelere örnek olarak verilebilir. Çalışma hayatına ilişkin maddeler iş gücünün korunmasında, çalışanların uygun bir şekilde yerleştirilmesinde ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasında önemli bir rol oynar. Anayasa'nın 48. maddesine göre; "Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir" ifadesi yer almaktadır. Ayrıca İş hukukunun temel ilke ve esasları 1982 tarihli T.C. Anayasası'nın üçüncü bölümünü oluşturan "Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler" kısmında yer almaktadır. Kanunda İş Hukukunun temel ilke ve esasları; ailenin korunması ile başlayan hükümler, çalışma hürriyeti, çalışma hakkı ve ödevi, çalışma koşulları ve dinlenme hakkı, sendika kurma hakkı, sendikal faaliyetler, toplu iş sözleşmesi, grev ve lokavt hakkı, ücrette adaletin sağlanması gibi başlıklar altında devam etmektedir [3].

Bu kapsamda, herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme yapma hürriyetine sahip olduğu gibi, çalışmak herkesin hakkı ve ödevidir. Yine sosyal devlet ilkesi uyarınca, Devlet'in, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek, çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alması gerektiği Anayasa'da düzenlenmiştir. Bunun dışında çalışma şartları, dinlenme hakkı, sendikal faaliyet ve toplu sözleşme yapma hakkı, ücrette adalet gibi kavramlar da öncelikle Anayasa'da yer almaktadır. Anayasa ile güvence altına alınan sözleşme özgürlüğü; bir kimsenin sözleşme yapıp yapmama, sözleşmeyi dilediği kimse ile yapma ve tarafların yapacakları sözleşmenin içeriğini diledikleri gibi düzenleme serbestisidir. Ancak bu serbesti, İş Kanunu'nda sosyal nedenlerle, bazı durumlarda işverene iş sözleşmesi yapma zorunluluğu getirilmek suretiyle sınırlandırılmıştır [4].

Türkiye Cumhuriyeti demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olduğu için, bu tür düzenlemeler mümkündür. *Anayasanın 49'uncu maddesinde belirtildiği gibi çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.* Devlet, çalışanların yaşam standartlarını yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek, çalışanları korumak, çalışmayı desteklemek ve işsizliği önlemeye ilişkin elverişli ekonomik bir ortam yaratmak için gerekli tedbirleri alacaktır.



İnsan Kaynakları, anayasa, iş hukuku yasaları, sosyal güvenlik yasaları ve ILO-AB sözleşmeleri ile tavsiyeleri gibi hukuki kaynaklardan etkilenmektedir.

Bireysel İş Hukuku İle İlgili Yasalar

Ülkemizde bireysel İş hukukuna ait kurallar farklı yasalar çerçevesinde düzenlenmiştir. Bu kapsamda 6098 sayılı Borçlar Kanununun hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri, 4857 sayılı İş Kanunu, 854 sayılı Deniz İş kanunu, 5953 sayılı Basın İş Kanunu bireysel iş hukukuna giren temel yasalardır. Ek olarak "Hafta Tatili Kanunu", "Öğle Dinlenmesi Kanunu", "Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkında Kanun" da bu alana yönelik düzenlemelerin yapıldığı yasalara örnektir.

Toplu İş Hukuku İle İlgili Yasalar

Ülkemizde toplu iş ilişkileri alanında yapılan düzenlemeler, Türk endüstri ilişkileri sistemini de şekillendirmiştir. 4857 sayılı yeni İş Kanunu çalışanlar (işgücü) ile çalıştıranlar (işverenler) arasındaki çalışma koşullarını ve çalışma düzenini adilane kurmak ve çalıştırmak yanında iş güvencesini sağlamayı da temel amaç olarak kabul etmiştir.

Sosyal Güvenlik İle İlgili Yasalar

Ülkemizde sosyal güvenlik ile ilgili yasalar şu şekilde sıralanmaktadır;

5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu: Sosyal Sigortalar Kurumu, Emekli Sandığı ve Bağ-Kur'un tek çatı altında toplanması sonucu yeniden düzenlenen ve madde 106/I. fıkrası hükmü ile bazı maddeleri hariç olmak üzere 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun yürürlükten kaldırılmasına karar veren 5510 sayılı 'Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu', 16.6.2006 tarih ve 26200 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. 5510 sayılı Kanun'da sigortalı; "kısa ve/veya uzun vadeli sigorta kolları bakımından adına prim ödenmesi gereken veya kendi adına prim ödemesi gereken kişi" olarak tanımlanmıştır.

*4904 Türkiye İş Kurumu Kanun: İ*stihdamın korunmasına, geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere Türkiye İş Kurumu kurulmuştur (4904 Sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu Madde 1).

6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu: İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (6331 sayılı; 2012) 2012 yılında Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. 2012 yılından önce, iş sağlığı ve güvenliği konuları İş Kanunu, ilgili yönetmelikler ve başka bazı genel kanunlar ile düzenlenmekteydi. İSG Kanunu, faaliyet alanı veya çalışan sayısına bakılmaksızın hem kamu sektöründe hem de özel sektördeki bütün işler ve iş yerlerine ilişkin düzenlemeler içerir ve çalışanları, stajyerleri, işverenleri ve vekillerini kapsar.

Yine sosyal güvenlik ile ilgili birden çok Tüzükler, Yönetmelikler, Yargı Kararları ile Toplu İş Sözleşmeleri, İş Sözleşmeleri, İç Yönetmelikler gibi özel kaynaklar ve Uluslararası Kaynaklar (ILO Sözleşmeleri, AB Yönerge ve Tavsiyeleri) bulunmaktadır.



Ülkemizde toplu iş ilişkileri alanında yapılan düzenlemeler, Türk endüstri ilişkileri sistemini de şekillendirmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HUKUKSAL SÜREÇLER

İnsan kaynakları departmanı, çok sayıda istihdam ve iş yeri ile ilgili yasaların uyumundan sorumludur. İnsan kaynakları yöneticilerinin çoğu, aynı zamanda, bu yasaların işletmede güvence altına alınmasını sağlamak için diğer kilit konumdaki yönetici personeli eğitmekten de sorumludur. *İK kararlarını ve eylemlerini etkileyen en yaygın yasalar eşit istihdam fırsatları, ayrımcılık ve çalışma yasalarıdır*.

Performans Değerlendirme Ve Hukuk



Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez.

4857 sayılı İş Kanunu'nda "performansa dayalı olarak işçinin iş sözleşmesine son verilmesi" geçerli fesih sebepleri arasında yer almıştır. Kanunun "*feshin geçerli sebebe dayandırılması"* başlıklı 18. maddesinde "Otuz veya daha fazla işçi çalıştıran iş yerlerinde en az altı aylık kıdemi olan işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesini fesheden işveren, işçinin yeterliliğinden veya davranışlarından ya da işletmenin, iş yerinin veya işin gereklerinden kaynaklanan geçerli bir sebebe dayanmak zorundadır" şeklinde bir ifadeye yer verilmiştir. İş Kanunu'nun performansa ilişkin bir diğer düzenlemesi ise *"sözleşmenin feshinde usul"* başlığı altında yer alan kanunun 19. maddesinin (II) numaralı fıkrasıdır. Bu fıkrada "Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez." ifadesi vardır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlar Açısından Önemli Hukuki İşlevler

İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamında değerlendirilen ve çalışanlar açısından önemli görülen bazı hukuki işlevler aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir.

Fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma



Fazla çalışmanın saat başına ücret zammı, normal saat ücretinin %50, oranında yükseltilmesidir.

4857 sayılı İş Kanununun *"fazla çalışma ücreti"* başlıklı 41 inci maddesinde fazla çalışma, "kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık 45 saati aşan çalışmalardır" şeklinde tanımlanmıştır. Haftalık çalışma süresi 45 saati aşarsa fazla çalışma kapsamına girer ve çalışana normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının %50 yükseltilmesiyle saat başı ücreti ödenir. Fazla sürelerle çalışma ise, *"haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle 45 saatin altında belirlendiği durumlarda kanunda belirtilen esaslar dâhilinde uygulanan ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve 45 saate kadar yapılan çalışmalar fazla sürelerle çalışmalardır"* şeklinde tanımlanmıştır [5]. Fazla sürelerle çalışmanın her bir saatine verilecek ücret, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının %25 yükseltilmesiyle ödenir.

- Çalışan isterse zamlı ücret yerine fazla çalıştığı saat başına 90 dk.,
- Fazla sürelerle çalışmasına ise 75 dk. serbest zaman olarak kullanabilir.



Bireysel Etkinlik

- Haftanın 5 günü ve günlük 8 saat çalışan birinin haftada 47 saat çalışması ücretini nasıl etkiler? 4857 sayılı İş Kanunu'na göre cevaplayınız.

Hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil hesaplama

İş Kanununda bazı günler iş görenlerin onay olmadan çalışamayacakları günler olarak belirlenmiştir. Resmî tatil olarak isimlendirilebilen bu günler bayram ve genel tatil günüdür. Bugünlerde yapılan çalışmaların normal ücretlendirmeden farklı olacağı yasa ile korunmaktadır.



İş Kanununda bazı günler iş görenlerin onay olmadan çalışamayacakları günler olarak belirlenmiştir.

- Arife günü ile birlikte 4,5 gün Kurban Bayramı,
- Arife günüyle birlikte 3,5 günü Ramazan Bayramı,
- 28 Ekim öğleden sonra ile birlikte 29 Ekim Cumhuriyet Bayramı,
- 1 Ocak yılbaşı,
- 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı,
- 1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü,
- 19 Mayıs Gençlik ve Spor Bayramı,
- 15 Temmuz Demokrasi ve Milli Birlik günü,
- 30 Ağustos Zafer Bayramı.

Çalışanlar, kanunlarda ulusal bayram ve genel tatil günü olarak kabul edilen günlerde çalışmazlarsa, bir iş karşılığı olmaksızın o günün ücretleri tam olarak, tatil yapmayarak çalışırlarsa ayrıca çalışılana her gün için bir günlük ücreti ödenir. Yüzde usulünün uygulandığı iş yerlerinde çalışanların ulusal bayram ve genel tatil ücretleri işveren tarafından ödenir. Böylece resmî tatillerde çalışanlar 2 günlük ücrete hak kazanırlar.

Yıllık ücretli izin hesaplama



Yıllık ücretli izin işveren tarafından bölünemez. Ancak taraflar anlaşırsa bir bölümü 10 günden az olmamak üzere en çok üçe bölünebilir.

Yıllık izin süresinin ve izne hak kazanmak için gerekli sürenin hesabında iş görenin aynı işverene ait iş yerlerinde çalıştığı süreler birleştirilir. Şu kadar ki, bir işverenin bu kanun kapsamına giren iş yerinde çalışmakta olan iş görenlerin aynı işverenin iş yerlerinde bu kanun kapsamına girmeksizin geçirmiş bulundukları süreler de hesaba katılır.

4857 sayılı İş Kanunu'nun 53. maddesine göre;

İş yerinde işe başladığı günden itibaren, deneme süresi de içinde olmak üzere, en az bir yıl çalışmış olan işçilere yıllık ücretli izin verilecektir. Anayasal bir hak olan yıllık ücretli izin hakkından vazgeçilemez.

Niteliklerinden ötürü bir yıldan az süren mevsimlik veya kampanya işlerinde çalışanlara bu kanunun yıllık ücretli izinlere ilişkin hükümleri uygulanmayacaktır.

İşçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi, hizmet süresi;

- 1 yıldan 5 yıla kadar (beş yıl dâhil) olanlara 14 günden,
- 5 yıldan fazla 15 yıldan az olanlara 20 günden,
- 15 yıl (dâhil) ve daha fazla olanlara 26 günden, az olamayacaktır.

Ancak *on sekiz ve daha küçük yaştaki çalışanlarla elli ve daha yukarı yaştaki işçilere verilecek yıllık ücretli izin süresi yirmi günden az olamaz*. Yıllık izin süreleri iş sözleşmeleri ve toplu iş sözleşmeleri ile artırılabilir.

Analık hâli ve süt izni hesaplama

Analık hâli, kişinin hem gelirini azaltıcı hem de giderini arttırıcı bir durumdur. Bu nedenle sigortalıların mağduriyetlerini en aza indirmek için yasalarla korunan bir risktir. Ülkemizde, ilk kez 1946 tarihli 4447 sayılı iş Kazaları ve Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası ile düzenlenmiştir. Analık sigortası ise 5510 sayılı Kanun'da kısa vadeli sigorta kollarına bağlı olarak, Kanun'un 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentleri kapsamına göre; sigortalı kadının veya sigortalı erkeğin sigortalı olmayan eşinin, kendi çalışmalarından dolayı gelir veya aylık alan kadının ya da erkeğin sigortalı olmayan eşinin gebeliğinin başladığı tarihten itibaren doğumdan sonraki 8 haftalık, çoğul gebelik hâlinde ise ilk on haftalık süreye kadar olan gebelik ve analık hâliyle ilgili rahatsızlık ve engellilik durumları analık hâlidir (m.15/II).

Analık sigortasında parasal ve sağlık yardımları yapılmaktadır. Sağlık yardımları, "Genel Sağlık Sigortası Hükümleri" kapsamındadır. Parasal yardımlar ise, geçici işgöremezlik ödeneği ve emzirme ödeneğidir.

Analık sigortasından yararlanmak isteyen sigortalıya doğumdan önceki bir yıl içinde en az 90 gün kısa vadeli sigorta priminin bildirilmesi hâlinde geçici işgöremezlik ödeneği verilir.



Analık hâli, kişinin hem gelirini azaltıcı hem de giderini arttırıcı bir durumdur. Bu nedenle sigortalıların mağduriyetlerini en aza indirmek için yasalarla korunan bir risktir.

Sigortalı kadının analığı halinde verilecek geçici iş göremezlik ödeneği, yatarak tedavilerde hesaplanan günlük kazancının yarısı, ayaktan tedavilerde ise 2/3'üdür (m.18/III). Sigortalının geçici is göremezlik ödeneğinden faydalanabilmesi için, öncelikle Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu anlamında sigortalı olması ve Kurumca yetkilendirilen hekim veya sağlık kurullarından istirahat raporu almış olması gerekir (m.18/I).

Doğum yapan sigortalılara, 1 yasından küçük çocuklarını emzirebilmeleri için günlük çalışma süresinden sayılan günde toplam 1,5 saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında kaça bölünerek kullanılacağını ise sigortalı belirler (iş Kanunu m.74/VI). Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'na göre emzirme ödeneği de verilmektedir. Buna göre; sigortalı kadına veya sigortalı olmayan karısının doğum yapması hâlinde sigortalı erkeğe, hizmet akdi ile bir veya birden fazla işveren emri altında çalışan ve kendi adına ve hesabına bağımsız

çalışan sigortalılardan; kendi çalışmalarından dolayı gelir veya aylık alan kadına ya da gelir veya aylık alan erkeğin sigortalı olmayan eşine, her çocuk için doğum tarihinde geçerli olan ve Kurum Yönetim Kurulunca belirlenip, Bakan tarafından onaylanan tarife üzerinden emzirme ödeneği verilir (m.16/III). Ancak bu ödeneğin verilebilmesi için doğan çocuğun yaşaması gerekmektedir.

Sigortalı kadına veya sigortalı olmayan eşinin doğum yapması halinde sigortalı erkeğe emzirme ödeneği verilebilmesi için;

- Doğum tarihinden önceki *15 ay içinde en az 120 gün kısa vadeli sigorta kolları primi ödemiş olması*,
- Genel sağlık sigortası primi dâhil prim ve prime ilişkin *herhangi bir borcun bulunmaması gerekir* [6].

İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanın İşten Ayrılmasından Sonra Yapılacak Hukuksal İşlemler

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanın işten ayrılmasından sonra yapılacak bazı hukuksal işlemlerde vardır. Bu işlemler; Çalışma belgesi düzenleme, toplu işten çıkarma işlemini bildirme, sigortalıların Sosyal Güvenlik Kurumu'na bildirilmesi olarak sayılabilir.

Çalışma belgesi düzenleme

İş hayatında kişiler, kariyerlerine yön verirken belirli sektörlerde çalışarak deneyim kazanımı sağlamaktadır. Herhangi bir sektörde firmaların personel temini için ilk kriteri ise genellikle deneyim bilgisi oluşturmaktadır. Kişilerin pozisyon ve görev gibi gerçek çalışma bilgilerini teyit eden belgelere ise *çalışma belgesi* denir. 4857 sayılı iş kanunun 28. maddesine göre çalışma belgesi İşten ayrılan iş görene, işveren tarafından işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir belgedir.

Toplu işten çıkarma işlemini bildirme



Çalışanların sayılarına göre işine bir aylık süre içinde son verilmesi toplu işten çıkarma sayılır.

İşyerlerinde çeşitli nedenlerden dolayı toplu işten çıkarmalar gündeme gelebilmektedir. İş Kanunu'nun 29. maddesine göre işveren; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, iş yeri veya işin gerekleri sonucu toplu iş gören çıkarmak istediğinde, durumu iş yeri sendika temsilcilerine, Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğüne bildirmek zorundadır.

Toplu işten çıkarmadan bahsedebilmek için öncelikle iş yerinde en az 20 kişinin çalıştırılması gereklidir. İşyerindeki çalışan sayısı;

- 20 ile 100 arasında ise, en az 10 çalışanın,
- 101 ile 300 arasında ise, en az yüzde on oranında çalışanın,
- 301 ve daha fazla ise, en az 30 çalışanın işine 17'nci madde uyarınca ve bir aylık süre içinde aynı tarihte veya farklı tarihlerde son verilmesi toplu işten çıkarma sayılır.

Fesih bildirimleri, işverenin toplu işten çıkarma isteğini il müdürlüğüne bildirmesinden otuz gün sonra hüküm doğurur. Yani, fesih bildirim süreleri,

Çalışma ve İş Kurumu Müdürlüğüne yapılan bildirimden sonra 30 gün geçtikten sonra işlemeye başlayacaktır.

Sigortalıların Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirilmesi



Sigortalı olmak, birey için hem bir hak hem de bir yükümlülüktür.

Sosyal sigortalar, özel sigortalardan farklı olarak zorunluluk ilkesine tabidir. Sigortalı olmak, birey için nasıl bir haksa aynı zamanda da yükümlülüktür. Birey, sigortalı olmak istese de istemese de uygun şartlar altında ilgili sigorta kollarına tabidir. Başka bir deyişle kanunda düzenlenen şekilde çalışmaya başlama veya statüye geçmeyle, herhangi bir beyanda bulunmaksızın, sigortalılık kendiliğinden başlar (SSGSSK m.7). Ancak sigorta yardımlarının yapılması ve gerekli yükümlülüklerin yerine getirilmesi için kurumun sigortalıdan haberdar olması gerekir. Bu nedenle sigortalılık başlangıç tarihinin bilinmesi için kuruma bildirim yapılmalıdır. Kanunun 7. maddesinde her bir sigortalılık için sigortalılık türü ayrı ayrı düzenlenmiştir.

4/I-a Kapsamındakilerin Sosyal Güvenlik Kurumuna Bildirilmesi



4/1-a kapsamında sigortalı olmak için fiili olarak çalışmak gerekir.

Kanuna göre, m.4/1-a kapsamında sigortalı sayılanlar için sigortalılık;

- Çalışmaya, staja, meslek eğitimine veya bursiyer olarak göreve getirilen tarihten itibaren başlar (m. 7/1-a).
- 4/1-a kapsamında sigortalı olma hakkını kazanmak ve yükümlülüklerini yerine getirmek için hizmet sözleşmesinin yapıldığı tarih değil, fiili olarak çalışmaya başlanılan tarih önemlidir.

İşverenler, 4/1-a kapsamında sigortalı sayılan kişileri, sigortalı niteliği kazanma tarihinden önce sigortalı işe giriş bildirgesiyle kuruma bildirmekten sorumludurlar (m.8/1). Ancak bu kanunda istisnalar vardır;

- İnşaat, tarım ve balıkçılık sektörlerinde faaliyet gösteren iş yerlerinde işe başlatılacak sigortalılar *en geç çalışmaya başlatıldıkları gün*,
- Yabancı ülkelere seferleri olan ulaştırma araçlarına işe alınanlar *bir ay içinde*,
- Kuruma ilk defa iş yeri bildirgesi verilen iş yerlerinde, ilk defa sigortalı çalıştırılan tarihten itibaren *bir aylık sürenin tamamlandığı tarihe kadar* kuruma bildirim yapmalıdırlar (m.8/1-b).

4/I-b Kapsamındakilerin Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirilmesi

Kanuna göre, m.4/1-b kapsamında sigortalı sayılanlar için sigortalılık;

- Gelir vergisi mükellefi olanlar ile kolektif, adi komandit şahıs şirketlerinin komandite ve komanditer ortakları ve donatma iştiraki ortaklarının *vergi mükellefiyetlerinin başladıkları,*
- Sermaye şirketlerinden limitet şirket ortakları ile sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlerin komandite ortaklarının *şirketin ticaret sicil memurluklarınca tescil edildikleri,*
- Anonim şirketlerin yönetim kurulu üyesi olan ortaklarının yönetim kurulunda *göreve geldikleri*,

- Gelir vergisinden muaf olanların *esnaf ve sanatkârlar sicil kaydına tabi oldukları,*
- Tarımda kendi nam ve hesabına çalışanların *kuruma bildirim yaptığı*,
- Köy ve mahalle muhtarların *seçildikleri,*
- At Yarışları Hakkında Kanuna bağlı *Jokey ve antrenörlerin lisans belgesine istinaden çalışmaya başladıkları* tarihten itibaren 4/1-b kapsamında sigortalılıkları başlar.

Bu kapsamda çalışmalar yürütenlerin sigortalılık bildirimini, mevzuatlarına göre kayıt veya tescili yapan kurum ve kuruluşlar Sosyal Güvenlik Kurumuna vermekle yükümlüdürler.

4/I-c kapsamındakilerin sosyal güvenlik kurumuna bildirilmesi

Kanuna göre, m.4/1-c kapsamında sigortalı sayılanlar için sigortalılık;

- Kişiler kamu kurum ve kuruluşlarında göreve başladıkları ya da Kanunun 4. maddesinin dördüncü fıkrasının (d) ve (e) bentlerine tabi olanların öğrenime başladıkları tarihten itibaren başlar (4/4-d,e).

Kanuna göre 4/1-c kapsamında sigortalı olan bireyleri çalıştıran işverenler, sigortalılık başlangıcından itibaren *on beş gün içinde* sigortalı işe giriş bildirgesi ile kuruma bildirmelidir. Ancak bu anılan iş yerleri ve sigortalılarda kayıt dışılık olmadığından, bildirim yapmayan kamu kurumu hakkında idari para cezası uygulaması yapılmaz.

Parasal Ödemelerin Hesaplanması



Kıdem tazminatına ilişkin zaman aşımı süresi 2018 yılından itibaren 5 yıldır.

İş sözleşmesinin sona ermesinde, çalışanın ücreti ile yapılan sözleşme ve kanundan hak ettiği para ile ölçülebilen menfaatlerin tam olarak ödenmesi zorunludur (İs K. m.32/V). Bu yüzden iş sözleşmesi sona eren çalışana hak etmiş olduğu ücreti, resmi ve genel tatil, fazla çalışma ücretleri ile prim, ikramiye gibi ödemelerle orantılı olarak o zamana kadar denk düşen haklarının peşin olarak ödenmesi gerekmektedir. Çalışanın ücretle ilişkili alacakları 5 yıllık, tazminat ile ilişkili alacakları ise 10 yıllık zamanaşımına tabidir.

Kıdem tazminatını hesaplama

Kıdem tazminatı, *"yasada belirtilen asgari bir çalışma süresini dolduran çalışanın iş sözleşmesinin yine yasada sayılan nedenlerden biriyle son bulması halinde, çalışana (veya mirasçılarına) kıdemi ve ücreti dikkate alınarak işverence ödenmesi gereken bir miktar para"* olarak tanımlanabilir [7].

1475 sayılı Kanun'un yürürlükteki 14. maddesine göre; işçilerin iş sözleşmelerinin;

- İşveren tarafından '*ahlak ve iyi niyet kurallarına aykırı hâller'* nedeni dışındaki nedenlerle feshedilmesi,
- İşçi tarafından haklı nedenle derhal feshedilmesi,
- Muvazzaf askerlik hizmeti dolayısıyla feshedilmesi,

- Bağlı bulundukları kanunla kurulu kurum veya sandıklardan yaşlılık, emeklilik veya malullük aylığı yahut toptan ödeme almak amacıyla feshedilmesi,
- Kadın işçinin evlendiği tarihten itibaren 1 yıl içerisinde kendi arzusu ile sona erdirilmesi,
- İşçinin ölümü sebebiyle son bulması hâllerinde kıdem tazminatı ödenmesi söz konusu olur (1475 s.K. m.14/I).

Çalışılan her bir yıl için, 30 günlük (aylık brüt ücret) tazminat ödenmektedir. Toplam kıdem tazminat tutarı ise, çalışanın son aldığı aylık brüt ücretin, o iş yerinde çalıştığı yıl süresi ile çarpılması ile bulunmaktadır.



Örnek

•Örneğin, çalışılan iş yerinde en son alınan brüt ücret 2 bin 500 Lira ise ve iş yerinde 5 yıldır çalışılmış ve işten çıkartılmışsa; kıdem miktarı 12 bin 500 lira tutar. Ayrıca yol yardımı, yemek, prim gibi ücret içerisinde olan ödemeler de kıdem tazminatı hesabına eklenmektedir.

Kıdem tazminatından yalnızca "damga vergisi" kesintisi yapılır. Kıdem tazminatı hesaplaması aylık brüt tutar üzerinden hesaplanır ve aylık brüt tutarının tavan sınırı vardır. 2018 yılı için kıdem tazminatı tavanı 5.001,76 TL'dir. Ek olarak kıdem tazminatı için zaman aşımı süresi 2018 yılından itibaren 5 yıldır.



Kıdem tazminatı hesaplaması aylık brüt tutar üzerinden hesaplanır ve aylık brüt tutarının tavan sınırı vardır.

İhbar tazminatını hesaplama

İhbar tazminatı çalışanın, işten haber verilmeden ya da ihbar süresi bitiminden önce işten çıkarıldığı durumda işveren tarafından çalışana ödemek zorunda olan tutardır. Çalışan, kanunda belirtilen süreler dâhilinde haber vermeden işini bırakırsa işverene, işveren çalışanını işten haber vermeden çıkardığında da çalışana ihbar tazminatı ödenmek zorundadır.

İhbar tazminatı, çalışanın hizmet süresine bakılarak hesaplanır. İş Kanunu'na göre ihbar tazminatının hesaplanmasında esas alınacak süreler şu şekildedir.

- 6 aydan az çalışanlar için 2 hafta,
- 6 ay ile 1,5 yıl arası çalışanlar için 4 hafta,
- 1,5 ile 3 yıl arası çalışanlar için 6 hafta,
- 3 yıldan fazla çalışanlar için 8 hafta.

İhbar süresi tespit edildikten sonra bu süreye karşılık gelen giydirilmiş aylık brüt ücret üzerinden hesaplanır. İhbar tazminatı üzerinden gelir vergisi ve damga vergisi kesintileri yapılır.

Örnek

- Örneğin son 30 günlük brüt maaşı 2.500 TL olan ve 5 yıl çalışan bir işçiye: 8 haftalık brüt ücreti kadar ihbar tazminatı ödenecektir;
- 2.500 / 30 gün = 83.3 TL günlük,
  83.3 x 7 gün = 583.1 TL haftalık,
  8 hafta x 583.1 = 4.664,8 TL Brüt İhbar Tazminatı
  Gelir vergisi: 4.664,8 x % 15 = 699.72 TL,
  Damga vergisi: 4.664,8 x % 0.66 = 30.78 TL,
  5.600 – (840 + 36,96) = 3934,3 TL net ihbar tazminatı ödenir.

İş güvencesi tazminatını hesaplama

İş güvencesi tazminatı, İş Kanununda düzenlenmiştir. Buna göre, hakkında işe iade kararı verilen işçinin başvuru yapmasına rağmen bir aylık süre içinde onu işine başlatmayan işverenin çalışana ödemek zorunda olduğu *en az dört, en çok sekiz aylık* miktardaki tutara iş güvencesi tazminatı denir. İş yeri güvencesinden yararlanma koşulları;

- İş yerinde otuz veya daha fazla kişi çalıştırılması,
- Tazminattan faydalanan kişinin belirsiz süreli iş sözleşmesi ile bu iş yerinde çalışan olması,
- Çalışanın iş yerinde en az altı aylık kıdemi olması,
- İşletmenin bütününü sevk eden ve idare eden işveren vekili ve yardımcıları ile iş yerinin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisi bulunan işveren vekili olmaması gerekir.

İş güvencesi tazminatı miktarı çalışanın İşyerindeki kıdemine göre tespit edilmektedir;

İş güvencesi tazminatı miktarı çalışanın İşyerindeki kıdemine göre tespit edilmektedir.

- 6ay – 5 yıl arasında kıdemi olan kişi için, 4 aylık ücreti tutarında,
- 5yıl – 15 yıl arasında kıdemi olan kişi için, 5 aylık ücreti tutarında,
- 15 yıldan fazla kıdemi olan kişi için, 6 aylık ücreti tutarındadır.

İş güvencesi tazminatı fesih tarihindeki çıplak brüt ücrete göre hesaplanmaktadır.

Örnek

- Örneğin Bir iş yerinde 10 yıllık kıdemi olan ve en son brüt ücreti 3.500 TL olan bir kişinin İş güvencesi tazminatı:
- İşçi Kıdemi: 10 yıl
- İşçinin Aylık Brüt Ücreti: 3.500 TL
- İşçinin Hak Kazandığı Kıdeme Göre İş Güvencesi Tazminatı: 5 Aylık Ücreti (Kıdem süresi 10 yıl)
- İşçinin Brüt İş Güvencesi Tazminatı Tutarı: 3.500 x 5 = 17.500 TL
- İş güvencesi tazminatından sadece Damga Vergisi kesilmektedir. Örnekteki kişinin 17.500 TL tutarındaki brüt iş güvencesi tazminatından Damga Vergisi kesintisi yapılarak net iş güvencesi tazminatı bulunacaktır.
- İş Güvencesi Tazminatından Kesilecek Damga Vergisi: 17.500 x %0,759 = 132,82 TL
- Net İş Güvencesi Tazminatı: 17.500- 121,44 = **17.378,56 TL**

Kötü niyet tazminatını hesaplama

Kötü niyet tazminatı ise; iş güvencesinden yararlanamayan (30 veya daha az işçi çalıştırılan iş yerlerinde 6 aydan az kıdemi olan) çalışanlar açısından, belirsiz süreli iş akdinin işveren tarafından kötü niyetli olarak feshedilmesi sonucunda meydana gelmektedir**.**

Çalışanın iş akdinin kötü niyetli olarak feshedildiğini ispat edilmesi gerekmektedir. İş Kanunumuzun 17. maddesinin 6. fıkrasında, kötü niyet tazminatının tanımını yapılarak çalışana ne kadar tazminat ödeneceği hükme bağlanmıştır: Kötü niyet tazminatının miktarı, çalışanın bildirim süresine ait ücretinin 3 katıdır. Fesih sırasında bildirim şartına uyulmamış ise, kötü niyet tazminatına ayrıca bir de ihbar tazminatı ilave edilir *(4857 s. İK md. 17/6).*

Örneğin kıdem süresine göre yasada 8 hafta önel öngörülen bir işçiye sözleşme ile 10 hafta ihbar öneli tanınmış ise kötü niyet tazminatı (10x3=) 30 hafta üzerinden hesaplanacaktır.

Ücret dışında ödenen para ve sağlanan diğer menfaatlerin yansıtılması, miktarların değişkenlik göstermesi durumunda son 1 yılda yapılan ödemeler ile sağlanan menfaatler toplamının 365'e bölünmesi suretiyle belirlenir. Bu şekilde ihbar tazminatı, bildirim süresine ait ücretin veya kötü niyet tazminatının hesabında esas alınacak 1 günlük ücret dışında para ve sağlanan diğer menfaatlerin karşılığı bulunmuş olur.

Sendikal tazminatın ücret olmayıp tazminat niteliğinde kabul edilmesinden dolayı zamanaşımı 10 yıl kabul edilmektedir.

Sendikal tazminatı hesaplama

Sendikal tazminat, Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nda düzenlenmiş olan bir tazminat türüdür. Çalışanların sendika üye olup olmamaları ve sendikal faaliyetler içerisinde bulunup bulunmamaları nedeniyle iş sözleşmelerinin feshedilmesi veya sendikalı iş gören ve sendikaya bağlı olmaksızın çalışan iş görenler arasındaki ayrımın varlığı çerçevesinde kendini göstermektedir. Her çalışan, dilediği sendikaya üye olabilir, üyelikten çıkabilir ve sendikal faaliyetlerde bulunabilir. Bu ve bunun gibi sendikal faaliyetler nedeniyle çalışanlar arasında herhangi bir ayrım yapılamayacağı gibi bu faaliyetler nedeniyle çalışanların de iş sözleşmelerine son verilemez. Sendikal tazminat, çalışanın aylık çıplak ücreti üzerinden bir yıldan az olmamak kaydıyla hesaplanacaktır.

Örnek:

- Bir işçinin aylık brüt ücreti 1500 Türk Lirası ise bu meblağın 12 çarpılması hâlinde sendikal tazminat miktarına ulaşılır. Ayrıca 10 yılın sona ermesiyle birlikte sendikal tazminata dair haklar zamanaşımına uğramaktadır.

İşsizlik Sigortası

İşsizliğin kişiler üzerinde yarattığı olumsuz sonuçların azaltılmasına yönelik olarak 4447 sayılı işsizlik sigortası Kanunu 25.08.1999 tarihinde (RG, T.08.09.1999, S.23810) kabul edilmiş ve 01.06.2000 tarihinde yürürlüğe girmiştir. İşsizlik sigortası, 5510 SSKSSG'den bağımsız bir kanun olarak düzenlenmiştir.

4447 sayılı işsizlik sigortası**,** "*Bir iş yerinde çalışırken çalışma istek, yetenek, sağlık ve yeterliliğinde olmasına rağmen herhangi bir kasıt ve kusuru olmaksızın işini kaybeden sigortalılara işsiz kalmaları nedeniyle uğradıkları gelir kaybını belli*

süre ve ölçüde karşılayan, sigortacılık tekniği ile faaliyet gösteren zorunlu sigorta" olarak ifade etmektedir (m.47/c).

İşsizlik sigortası primi, sigortalının prime esas aylık brüt kazançların üzerinden hesaplanan % 1 Devlet, % 2 işveren ve %1 sigortalı payından oluşmaktadır. İsteğe bağlı işsizlik sigortası primi ödeyenlerden ise % 1 sigortalı ve % 2 işveren payı alınmaktadır [8].

Kanunun 50. maddesinin ikinci fıkrasında, prim ödeme gün sayısıyla ilgili olarak işsizlik ödeneği ödeme süreleri belirtilmiştir. Buna göre hizmet akdinin feshinden önceki son 120 gün içinde prim ödeyerek sürekli çalışmış ve son 3 yıl içinde en az 600 gün süreyle işsizlik sigortası primi bildirmiş olanlara;

- 600 gün işsizlik sigortası primi ödeyenler 180 gün,
- 900 gün işsizlik sigortası primi ödeyenler 240 gün,
- 1080 gün işsizlik sigortası primi ödeyenler 300 gün işsizlik ödeneği verilir [9].

İşsizlik sigortası, sosyal gelişmenin sağlanmasını ve gelirin adil dağıtılmasını amaçladığından sosyal devlet olmanın bir gereğidir.

Yeni İş Arama İznini Takip Etme

İş Kanununa göre bildirim süreleri içinde işveren, iş görene yeni bir iş bulması için gerekli olan iş arama iznini iş saatleri içinde ve ücret kesintisi yapmadan vermek zorundadır.

İş arama izninin süresi günde en az iki saattir ve çalışan isterse iş arama izin saatlerini birleştirerek toplu olarak da kullanabilir. İhbar süresine göre altı hafta içerisinde çalışılan günlerde her gün iki saat iş arama izni kullanabilir.

İş arama izninin süresi günde en az iki saattir ve çalışan isterse iş arama izin saatlerini birleştirerek toplu olarak da kullanabilir.

Örnek

- Bir aylık bir ihbar süresi boyunca 25 gün çalışma günü olan bir sigortalının, 28 gün x 2 saat = 56 saat iş arama iznine sahip olur. Günde 8 saat çalışması hâlinde; 56 saat / 8 saat = 7 gün iş arama izni olur. 7 günlük süre ihbar süresinden düşülebilir. böylece 21 gün çalışarak, sigorta kesintisine uğramadan işten çıkış yapılabilir



Özet

- İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin çalışma ilişkilerinin sağlıklı işlemesi için gereken tedbirleri almasıyla ilgili bir kavramdır. Bu açıdan örgütlerin verimli bir şekilde çalışabilmesi, burada çalışan işgörenlerin etkili yönetilmesine ve onlardan yararlanabilme kapasitesiyle de ilişkilidir.
- İşgören ve işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen hukuk günümüzde İKY'nin bütün politikalarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Dolayısıyla İKY politikaları ve uygulamalarının hukuk ile bütünleştirilmesi şirkelter açısından stratejik önem taşımaktadır. Çünkü şirketlerde hukuki olarak bugün doğru bir şekilde atılmayan adımlar yarın olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar ile ilgili her olumsuz olayın getireceği hukuki sonuçlar önceden iyi bilinmeli ve değerlendirilmelidir. Eğer İKY departmanı hukuk kurallarına aykırı işlemlerde bulunursa bunun sonucunda şirketin büyük miktarlarda tazminat ödemesine neden olabilir. Bu durum şirketin mali kayıplar yaşamasına, zarar etmesine hatta iflas etmesine neden olabilir.
- İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve hukuk arasında önemli bir ilişki vardır. Çalışma hayatında ücretler, sözleşmeler, izinler vs. gibi hemen her konuda bir takım anlaşmazlıklar çıkabilmektedir. Bu anlamda bu anlaşmazlıkların çözümü için hukuka ihtiyaç duyulmaktadır.
- İKY'yi etkileyen belli başlı hukuk kaynakları Anayasa, İş Hukuku, İş sağlığı ve Güvenliği Hukuku, Bireysel İş Hukuku, Toplu İş Hukuku, İlgili mevzuat ve yönetmeliklerden oluşmaktadır.
- Şirketleri ve Çalışanların başlıca maruz kaldıkları hukuk uygulamaları; ücretler, izinler, analık izni, kıdem tazminatı, işsizlik sigortası gibi konuları içerir.
- İş sözleşmesi sona eren çalışan, hak etmiş olduğu ücret, resmî ve genel tatil, fazla çalışma ücretleri ile prim gibi haklarının peşin olarak ödenmesi gerekmektedir.
- Kıdem tazminatı, yasada belirtilen asgari bir çalışma süresini dolduran çalışanın iş sözleşmesinin yine yasada sayılan nedenlerden biriyle son bulması hâlinde, çalışana (veya mirasçılarına) kıdemi ve ücreti dikkate alınarak işverence ödenmesi gereken bir miktar paradır.
- İhbar tazminatı çalışanın, işten haber verilmeden ya da ihbar süresi bitiminden önce işten çıkarttığı durumda işveren tarafından çalışana ödemek zorunda olan tutardır.
- İş güvencesi tazminatı hakkında işe iade kararı verilen işçinin başvuru yapmasına rağmen bir aylık süre içinde onu işine başlatmayan işverenin çalışana ödemek zorunda olduğu tazminattır.
- Kötü niyet tazminatını ise iş güvencesinden yararlanamayan (6 aydan az kıdemi olan) işçiler açısından, belirsiz süreli iş akdinin işveren tarafından kötü niyetli olarak feshedilmesi sonucunda meydana gelmektedir.
- Sendikal tazminatı hesaplamada işçilerin sendika üye olup olmamaları ve sendikal faaliyetler içerisinde bulunup bulunmamaları nedeniyle iş sözleşmelerinin feshedilmesi veya sendikalı işçi ve sendikaya bağlı olmaksızın çalışan işçiler arasındaki ayrımın varlığı çerçevesinde kendini göstermektedir.
- İşsizlik sigortası, "Bir iş yerinde çalışırken çalışma istek, yetenek, sağlık ve yeterliliğinde olmasına rağmen herhangi bir kasıt ve kusuru olmaksızın işini kaybeden sigortalılara işsiz kalmaları nedeniyle uğradıkları gelir kaybını belli süre ve ölçüde karşılayan, sigortacılık tekniği ile faaliyet gösteren zorunlu sigortadır.
- İş Kanununa göre bildirim süreleri içinde işveren, işgörene yeni bir iş bulması için gerekli olan iş arama iznini iş saatleri içinde ve ücret kesintisi yapmadan vermek zorundadır.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Çalışma hak ve özgürlüğü öncelikle hangi hukuki kaynakta yer almaktadır?
   a) Bireysel iş hukuku ile ilgili yasalar
   b) Toplu iş hukuku ile ilgili yasalar
   c) Anayasa
   d) Sosyal güvenlikle ilgili yasalar
   e) Sendikalarla ilgili yasalar

2. 4857 sayılı İş Kanunda haftalık kaç saati aşan çalışma fazla çalışma olarak sayılmaktadır?
   a) 40 saati
   b) 50 saati
   c) 42 saati
   d) 35 saati
   e) 45 saati

3. Fazla sürelerle çalışmanın her bir saatine verilecek ücret, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının %..... yükseltilmesiyle ödenir. Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?
   a) 35
   b) 20
   c) 30
   d) 25
   e) 15

4. Performansa dayalı olarak işçinin iş sözleşmesine son verilmesinde geçerli olan fesih sebeplerinin kabul edilebilmesi için iş yerinde kaç işçinin çalışması gerekir?
   a) 10 veya daha fazla
   b) 10 veya daha az
   c) 30 veya daha fazla
   d) 30 veya daha az
   e) 50 ve üstü

5. Sendikal tazminatta zamanaşımı süresi kaç yıldır?
   a) 2 yıl
   b) 5 yıl
   c) 8 yıl
   d) 10 yıl
   e) 20 yıl

6. Kötü niyet tazminatının miktarı, çalışanın bildirim süresine ait ücretinin kaç katıdır?
   a) 2
   b) 3
   c) 4
   d) 5
   e) 6

7. Kıdem tazminatında zaman aşımı kaç yıldır?
   a) 2 yıl
   b) 5 yıl
   c) 8 yıl
   d) 10 yıl
   e) 15 yıl

8. 12 yıl çalışmış olan bir işçinin yıllık ücretli izin hakkı kaç günden az olamaz?
   a) 15 gün
   b) 17 gün
   c) 20 gün
   d) 24 gün
   e) 30 gün

9. 4 aydan beri sigortalı çalışan bir işçinin ihbar tazminatına hak kazanması durumunda işveren kaç haftalık ücret öder?
   a) 1 haftalık
   b) 2 haftalık
   c) 3 haftalık
   d) 4 haftalık
   e) 5 haftalık

10. 6ay – 5 yıl arasında kıdemi olan bir kişi için kaç aylığı tutarında iş güvencesi tazminatı ödenir?
    a) 8 aylık
    b) 6 aylık
    c) 4 aylık
    d) 5 aylık
    e) 3 aylık

Cevap Anahtarı

1.c, 2.e, 3.d,4.c,5.d,6.b,7.b,8.c,9.b,10.c

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Öztürk, E. B., & Demir, G. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Hukuk Açılarından Performans Değerlendirme: İçtihat Kararları Üzerine Bir İçerik Analizi. *AKÜ İİBF Dergisi, XVI*(1).

[2] Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yöetimi.* İstanbul: Alfa Yayınları.

[3] Tuncer, S. (2003). 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu. *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi.* (128).

[4] Keser, H. (2004). 4857 Sayılı İş Kanunu'na Göre İşverenin İş Sözleşmesi Yapma ve iş İlişkilerinde Eşit İşlem Yapma Yükümlülükleri ve Bunlara Aykırı Davranması Durumunda Karşılaşacağı Yaptırımlar. *KAMU-İŞ Dergisi, 7*(3).

[5] Tekin, O. (2015). Fazla Çalışma Ve Fazla Sürelerle Çalışma Ücretlerinin Sözleşmede Belirlenen Ücrete Dahil Edilmesi Sorunu. *Çalışma Dünyası Dergisi*.

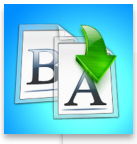
[6] SGK.. *Emzirme Ödeneği*. Haziran 20, 2018 tarihinde Sosyal Güvenlik Kurumu:http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/emekli/kadin_sigortalilarin_haklari adresinden alındı.

[7] Süzek, S. (2006). *İş Hukuku* (3. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayınları.

[8] İŞKUR. *İş Arayan: İşsizlik Sigortası*. Haziran 20, 2018 tarihinde Türkiye İş Kurumu: http://www.iskur.gov.tr/tr-tr/isarayan/issizliksigortasi.aspx adresinden alındı.

[9] Güzel, A., Okur, A. R., & Caniklioğlu, N. (2016). *Sosyal güvenlik hukuku.* İstanbul: BETA Basım A.Ş.

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



İÇİNDEKİLER

- Uluslararası İKY'nin Önemi ve Kapsamı
- Uluslararası İKY'yi Gerektiren Nedenler
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İşgören Tedariki
- İşgören Seçimi
- Eğitim ve Geliştirme
- Performans Değerlendirme
- Ücret ve Ödül Yönetimi
- Uluslararası Endüstriyel İlişkiler



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - Uluslararası İKY'nin önemini tartışabilecek,
  - Uluslararası İKY'nin ne olduğunu anlayabilecek,
  - Uluslararnası tedarik kaynaklarını açıklayabilecek,
  - Yurt dışına görevlendirileceklerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterleri sıralayabilecek,
  - Ana ülkeden yurtdışına görevlendirilenlberin hangi konularda eğitim almaları gerektiğini belirtebileceksiniz.

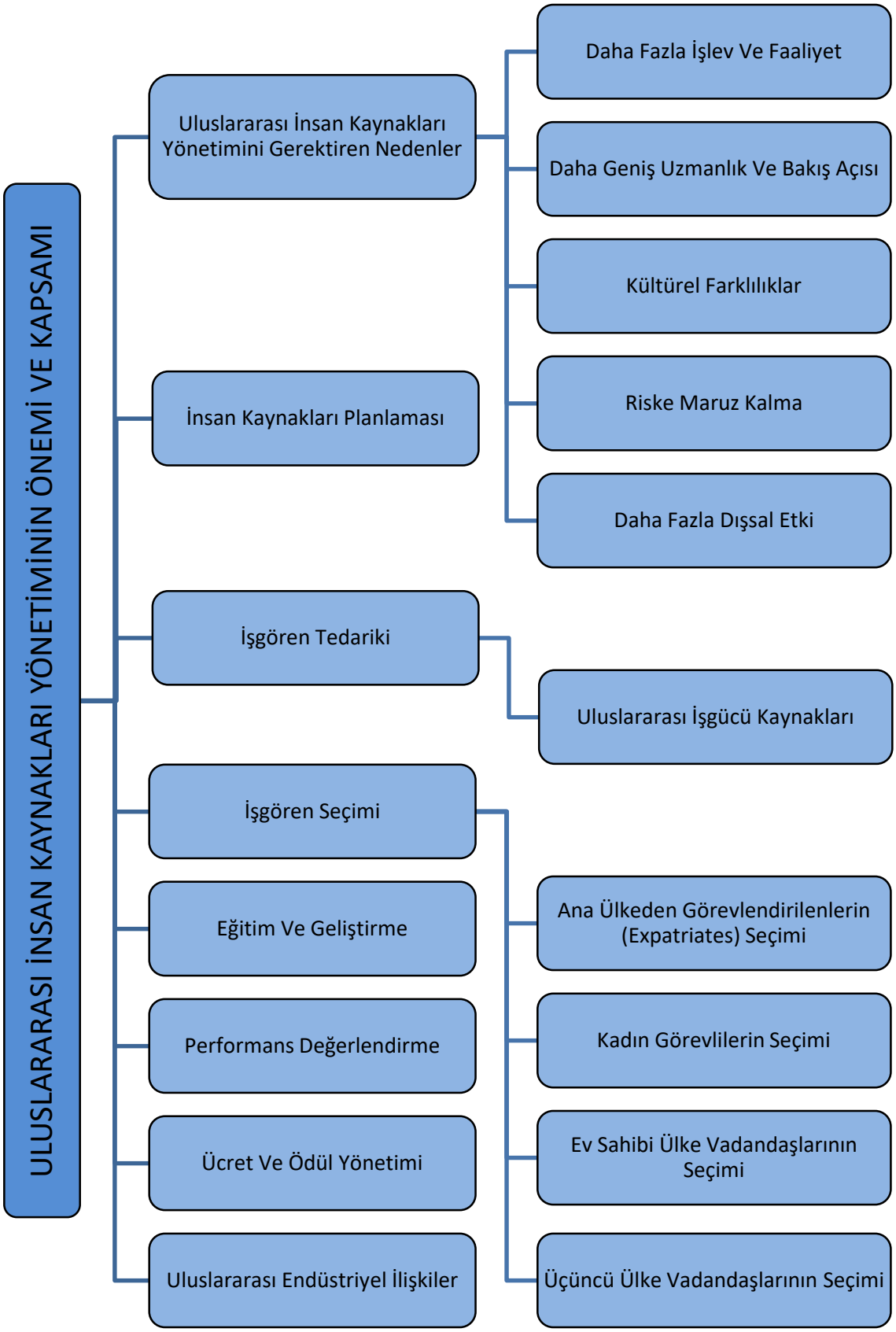
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

ÜNİTE
13

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimini Gerektiren Nedenler
Daha Fazla İşlev Ve Faaliyet
Daha Geniş Uzmanlık Ve Bakış Açısı
Kültürel Farklılıklar
Riske Maruz Kalma
Daha Fazla Dışsal Etki
İnsan Kaynakları Planlaması
İşgören Tedariki
Uluslararası İşgücü Kaynakları
İşgören Seçimi
Ana Ülkeden Görevlendirilenlerin (Expatriates) Seçimi
Kadın Görevlilerin Seçimi
Ev Sahibi Ülke Vadandaşlarının Seçimi
Üçüncü Ülke Vadandaşlarının Seçimi
Eğitim Ve Geliştirme
Performans Değerlendirme
Ücret Ve Ödül Yönetimi
Uluslararası Endüstriyel İlişkiler

GİRİŞ

Günümüzde işletmeler; satışları artırmak, yeni kaynaklar edinmek, üründe veya hizmette çeşitlendirmeye gitmek ve rekabet riskini en aza indirmek amacıyla uluslararasılaşma eğilimine girmektedir. Bu eğilimi motive eden birçok faktör söz konusudur. Bu faktörlerden bazıları: İletişim imkânlarının yaygınlaşması, yeni teknolojinin hızlı geliştirilmesi ve transferi, sınırlar arasında serbest ticaretin artması, e-ticaretin yaygınlaşması ve küresel çapta bilgi paylaşımının kolaylaşması olarak sayılabilir. Bu faktörlerin etkisiyle işletmeler, ithalat ve ihracat, lisans ve franchising anlaşmaları, ortaklıklar veya doğrudan yabancı yatırım faaliyetleri yoluyla küresel dünyada yerlerini almaktadırlar.



İşletmeler, rekabette üstünlük sağlayabilmek için küresel işletme stratejileri geliştirmek ve küresel amaçlar oluşturmak zorundadır.

Günümüzde işletmeler geçmişe göre çok büyük boyutlarda uluslararası işle meşgul olmaktadır. Bununla birlikte işletmeler, küresel çapta faaliyette bulunurken yerelden çok daha fazla politik, kültürel, ekonomik, toplumsal, yasal faktörlerden etkilenmektedir. Kuşkusuz işletmeler böyle bir ortamda rekabette üstünlük sağlayabilmek için küresel işletme stratejileri geliştirmek ve küresel amaçlar oluşturmak zorundadır.

Özellikle çokuluslu şirketler, faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için faaliyette bulunacakları yabancı ülkelerin ulusal kültürlerini, politik sistemlerini, ekonomik durumlarını ve bunların yanında çeşitli uluslararası kuruluşların düzenlemelerini dikkate almak zorundadır. Çünkü bu yapılar; örgütlerin işleyişini, yapısını, kültürünü, yönetim tarzını ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi işlevini önemli derecede etkilemektedir.

Bu nedenle söz konusu şirketler, faaliyette bulundukları veya bulunacakları ülkelerin iş gücü yapısı, yasal düzenlemeleri, ekonomik koşulları, sosyokültürel yapısı, fiziksel konumu, politik sistemi gibi özelliklerini çok iyi bir şekilde analiz etmeli ve analiz sonucu elde edecekleri veriler doğrultusunda stratejik amaçlarını belirlemelidir. Çokuluslu şirketler, aynı zamanda stratejik amaçları ile yerel ve yabancı çevresel ihtiyaçlar arasında uyum sağlamak zorundadır. Kuşkusuz bu uyum, uluslararası insan kaynakları yönetimi için de geçerlidir.

Uluslararası insan kaynakları yönetimi (İKY), yerel düzeydeki İKY ile aynı işlevlere sahiptir. Ancak uluslararası İKY, daha karmaşık ve daha kapsamlı bir anlayışı ortaya koymaktadır. Bu bağlamda insan kaynaklarının uluslararası yönetimi, şirketlerin İK politika ve uygulamalarını, faaliyette bulundukları yabancı ülkelere uyumlaştırma ihtiyacı nedeniyle zorlaşmaktadır. Nitekim bu firmalar, yabancı ülkelerdeki yatırımlarında İKY politika ve uygulamalarını bu ülkelerin yasal, politik, kültürel, ekonomik yapılarına göre tasarlamak durumundadır. Çünkü İKY'nin önünde birçok engel bulunmakta, bu engellerin aşılması gerekmektedir. Bunun için de İKY'nin uluslararası düzeyde etkili bir şekilde yönetilmesi kaçınılmaz bir olgudur.

Biz bu ünitede uluslararası İKY'nin ne olduğunu, önemini ve kapsamını açıkladıktan sonra, İKY'nin uluslararası düzeyde etkili yönetimi için yapılması ve dikkat edilmesi gereken hususları, her bir İKY faaliyet alanı açısından ele alacağız.

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

İki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren ve kârının bir kısmını başka ülkelerdeki faaliyetlerinden elde eden şirketler olarak tanımladığımız çokuluslu firmaların, yabancı ülkelerdeki yatırımlarında başarılı olabilmesi uluslararası düzeyde etkili bir İKY'ye bağlıdır. Bu firmalar, yabancı ülkelerdeki faaliyetlerini sürdürebilmek için yöneticiler ile çeşitli düzeylerde çalışanları istihdam etmek ve bu çalışanları da en etkili bir biçimde yönetmek durumundadır. Ancak bunu yapmak tahmin edilebileceği gibi kolay değildir. Çünkü farklı ülkelerde ve farklı koşullarda faaliyette bulunma, yerel İKY'nin çok ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Bu farklılaşma durumu, karşımıza uluslararası İKY anlayışını çıkarmaktadır. Dolayısıyla uluslararası İKY, çokuluslu şirketler tarafından sınırlar arasında insanları yönetme süreci olarak tanımlanabilir.

Uluslararası İKY, sadece ana ülkeden veya üçüncü ülkelerden görevlendirilen yöneticilerle ilgili değildir. Uluslararası İKY, yöneticilerle birlikte geçici işçiler dâhil tüm çalışanları içermektedir. Aynı zamanda bu anlayış, yerelden farklı İK politika ve uygulamalarıyla tüm İKY faaliyetlerini kapsamaktadır.

Uluslararası İKY, tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ilişkin tasarım ve uygulama olarak tanımlanmasına karşın, bu faaliyetler, küresel çevrede faaliyette bulunan iş örgütlerindeki insan kaynaklarını yönetme sürecini etkiler. Bu nedenle çokuluslu şirketlerde İKY, küresel düzeyde iş sorunlarına çözümler sağlamada önemli bir rol oynamaktadır [1]. Bunun da ötesinde bu firmalarda herhangi bir düzeydeki İK; strateji uygulamasında da önemli bir işleve sahiptir. Ayrıca yine bu firmaların başlıca stratejik unsuru olarak kabul edilen İKY, uluslararası yönetim meseleleri, işlevleri, politikaları ve uygulamalarında önemli bir destekleyici rol oynar. Aynı zamanda, İKY'nin belirttiğimiz özellikleri, yine bu örgütlere gayelerini ve amaçlarını gerçekleştirme yönündeki girişimlerinde yardımcı olur veya bu girişimlerini engelleyebilir [2].



Uluslararası İKY, yerel düzeydeki İKY'den daha karmaşık ve daha kapsamlı bir anlayışı ortaya koymaktadır.

Uluslararası İKY anlayışının öneminin gittikçe daha fazla artmasının birçok nedeninin olduğu bilinmekte ve bu nedenler arasında en önemli olanlar ise aşağıda sıralanmış bulunmaktadır [3].

- Özellikle 1990'ların başlarında küresel faaliyette ve küresel rekabette geçmişe göre çok hızlı bir artış olmuştur. Bu bağlamda çokuluslu şirketlerin sayısı ve etkisi artarken, bu şirketlerdeki uluslararası İKY'nin rolü de daha fazla önemli duruma gelmiştir.
- İnsan kaynaklarının uluslararası düzeyde etkili yönetimi, gittikçe artan bir şekilde uluslararası işte başarı veya başarısızlığın başlıca bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir.
- Araştırma sonuçları, uluslararası yönetici kıtlığının uluslararası firmalar için önemli bir sorun olduğunu, küresel stratejilerin başarılı uygulamasının önemli derecede yeterince uluslararası deneyimi olan

yönetici arzına bağlı olduğunu, uluslararası arenadaki işletme başarısızlıklarının çoğu kez insan kaynaklarının zayıf yönetimiyle bağlantılı olabildiğini ve yönetici başarısızlıklarının birçok uluslararası firma için önemli bir sorun olmaya devam ettiğini göstermektedir.

Diğer yandan uluslararası İKY, iş görenler açısından da öneme sahiptir. Nitekim çokuluslu şirketlerin İKY politika ve uygulamaları, çalışanların morali ve onların gelecekteki kariyer umutları üzerinde etkiye sahip olabilmektedir [4].

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER

Birçok açıdan birbirinden farklı ülkelerde yatırım yapan ve faaliyette bulunan çokuluslu şirketler veya küresel firmalar, yerel düzeydeki İKY uygulamalarından farklı uluslararası İKY politika ve stratejilerini tasarlayıp uygulamak zorundadır. Bu zorunluluğun nedenlerini veya başka bir ifade ile firmaları farklı davranmaya götüren nedenleri beş grupta toplamak mümkündür.

Daha Fazla İşlev ve Faaliyet

Çokuluslu firmaların yabancı ülkelerdeki yatırımlarında veya şubelerinde faaliyet gösteren İK departmanları, yerel İK departmanlarının eylemlerine ek faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak yabancı vergiler, çalışma izni, uluslararası atama ve yer değiştirme, ana ülkeden veya üçüncü ülkelerden görevlendirilenlerin ailelerini ev sahibi ülkeye yerleştirme, oryantasyon, ev sahibi ülke kuruluşları ile ilgili ilişkiler ve çeviri hizmetleri verilebilir.

Daha Geniş Uzmanlık ve Bakış Açısı



Kültür; maddi ve maddi olmayan, yaşam tarzını etkileyen, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve öğrenilen değerler, tutumlar ve anlamlardır.

Uluslararası faaliyetlerde yer alan yöneticiler, birden fazla ulusa ait ve kültüre sahip iş gören gruplarına yönelik olarak program tasarlama ve uygulama zorluğu ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu nedenle *yöneticilerin uluslararası deneyime ve daha geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekir*. Örneğin, yabancı ülkelerin ulusal kültürleri, politik yapıları, ekonomik koşulları hakkında bilgi sahibi olmak, kültürel farklılıkları ortaya koyabilmek, iş yasaları ve uygulamalarından haberdar olmak gerekir.

Kültürel Farklılıklar

Kültür, maddi ve maddi olmayan, yaşam tarzını etkileyen, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve öğrenilen ve tarihsel olarak ortaya çıkan değerler, tutumlar ve anlamlar olarak tanımlanmaktadır [4]. Kültür; bir ülkenin yasalarının şekillenmesine, o ülkenin insanlarının değer verdiklerine, tüketim alışkanlıklarına, çalışma tarzlarına, insanlar arasındaki ilişkilere vb. önemli derecede etki etmektedir. *Ancak her ulusun kültürü farklıdır ve uluslararası faaliyetlerde bulunan firmaların bu farklılıkları dikkate alması gerekir*. Çünkü insanların değerlerindeki, inançlarındaki ve davranış kalıplarındaki farklılıklar, uluslararası işletme faaliyetleri için önemlidir. Bu durum uluslararası İKY'nin gereğini ortaya koymaktadır.

Örneğin Türkiye'de etkili olan İK uygulamaları, farklı inanç, tutum ve davranış kalıplarına sahip bir ülkede başarısızlığa neden olabilir. Kültürler, özellikle yöneticilerin çalışanlarını motive etmelerinde farklılık gösterir. Öte yandan ulusal kültür, İKY uygulamalarının uygunluğunu güçlü bir şekilde etkiler. Örneğin, kitabımızın 2. Ünitesinde açıkladığımız bireyci kültür-toplumcu kültür ayrımı, İK politika ve uygulamalarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Nitekim toplumcu kültüre sahip bir toplumda takım çalışması başarılı sonuçlar verirken, bireyci kültürde aynı başarı elde edilemez, çünkü toplumcu kültürlerde Japonya'da olduğu gibi grup kararlarına daha fazla değer verilir. Aynı şekilde bireyci ve toplumcu olma derecesi, ücret ve ödül programını etkileyecektir. Bireysel performansa bağlanan ödüllendirme, bireyci bir kültürün mensuplarınca daha doğru ve daha motive edici olarak görülebilir. Bu nedenlerle küresel veya çokuluslu firmaların yerel İKY'nin ötesinde, küresel veya uluslararası yaklaşımla uluslararası İKY uygulamalarını tasarlamaları gerekir.

Riske Maruz Kalma



Uluslararası işletmecilik, yerel olandan çok daha fazla dış faktörün etkisi altındadır.

Bir firma, uluslararası işletmecilikte daha fazla riskle karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle günümüzde terör, bazı ülkelerdeki olumsuz politik koşullar veya politik sistemlerdeki radikal değişiklikler ve milliyetçilik akımları çokuluslu firmaların karşılaştıkları önemli risklerdir. Bugün bu firmalar, uluslararası toplantılar yaparken veya atamalarda bulunurken bu tür riskleri göz önünde bulundurmak zorundadır.

Daha Fazla Dışsal Etki

Uluslararası işletmecilik yerel olandan çok daha fazla dış faktörün etkisi altındadır. Kuşkusuz İKY faaliyetleri de bu faktörlerden etkilenmektedir. Örneğin faaliyette bulunulan ülkenin yönetim yapısı, hükûmetlerin politikaları, ekonomik durumu, yasal düzenlemeleri, sendikaların gücü gibi faktörler, insan kaynaklarının yönetimini doğrudan etkiler. Bu nedenlerle uluslararası İKY anlayışı çerçevesinde yatırımda bulunulan her bir ülkenin koşullarına göre İK politika ve uygulamalarını tasarlamak kaçınılmaz bir durumdur.

Yerel İKY'ye göre farklılıklarını yukarıda 5 başlık altında ele aldığımız uluslararası İKY'yi, İKY'nin her bir faaliyet alanıyla ilgili incelemek gerekir. Bu nedenle aşağıda küresel boyutta, insan kaynakları planlamasını, personel tedarikini, personel seçimini, eğitim ve geliştirmeyi, performans yönetimini, ücret ve ödül yönetimini ve endüstri ilişkilerini ayrı ayrı açıklayacağız.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI



İK Planlaması, örgütün gelecekteki iş gücü arz ve talebini öngörülmemektir.

Bilindiği gibi insan kaynakları planlaması, gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte iş görene ihtiyaç duyulacağını, bu ihtiyacın karşılanmasının ne dereceye kadar olası olduğunu öngörümleme yönündeki bir girişimdir [5]. Başka bir ifade ile insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki iş gücü arz ve talebini öngörülmemektir. İnsan kaynakları planlamasının amacı ise gelecekteki iş gücü ihtiyacını tahmin etmek ve bu ihtiyacı karşılamak için plan geliştirmektir. Bu amaç,



Uluslararası İK planlaması, çokuluslu şirketin stratejisi ile bu stratejiyi uygulayan insanlar arasında önemli bir bağlantı sağlar.

yerel ve uluslararası tüm örgütlerde yapılan İK planlaması için geçerlidir. Uluslararası insan kaynakları planlaması ise, uluslararası veya küresel faaliyette bulunmaya karar veren örgütlerin her bir uluslararası yatırımı için nerede, ne kadar iş görene ihtiyaç duyulacağı ve bu ihtiyacın nasıl karşılanacağı konusundaki kararlarını içerir [6].

Ancak İK planlaması, ulusal sınırlar dışında veya denizaşırı faaliyette bulunan firmalar için kritik bir konudur. Çünkü firma, küresel arenada faaliyetlerini sürdürebilmek için iş gücü ihtiyacını önceden öngörüp İK planlamasını yapmak durumundadır.

Küresel veya uluslararası insan kaynakları planı, işletmenin stratejik amaç ve hedefleriyle de yakından ilişkilidir. Nitekim uluslararası İKY, örgütün küresel piyasada rekabet edebilme yeteneği üzerinde stratejik etkiye sahip olduğu gibi farklı uluslararası İKY uygulamaları da rekabetçi stratejilerin ve örgütsel yapıların etkili bir şekilde tasarlanıp uygulanmasını desteklemek için belirlenebilmektedir. Bu bağlamda uluslararası İK planlaması, çokuluslu şirketin stratejisi ile bu stratejiyi uygulayan insanlar arasında önemli bir bağlantı sağlar. Bu nedenle uluslararası arenada başarı elde etmek için İK planlaması, hem stratejinin oluşturulması hem de stratejinin uygulanmasında stratejik yönetim sürecinin önemli bir unsurudur [7].

Çokuluslu firmalar için bu kadar önemli olan insan kaynakları planlaması, öncelikle küresel faaliyetlerinin yaratacağı iş gücü ihtiyacını, yani, iş gücü talebini öngörümlemeyi ve hem kısa, hem de uzak geleceğin fırsat ve tehditlerini tahmin etmek için çevrenin analiz edilmesini gerektirmektedir. Çünkü bu tehdit ve fırsatlar firmanın gelecekteki iş gücü talebini karşılayacak insan yeteneğini etkiler. Bu amaçla firmalar, kendi yerel iş gücü piyasasını olduğu kadar, küresel iş gücü piyasasını da analiz etmelidir. Özellikle bu örgütler, yatırım yapacakları yabancı ülkelerdeki iş gücü piyasasını, şimdi ve gelecekte emeğini arz edenlerin meslek, eğitim, yaş durumu, beceri, yetenek, kadınların iş gücüne katılım oranı vb. açısından incelemek durumundadır. Kuşkusuz firmalar, sadece yatırım yapacakları ülkelerin değil, yönetici ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak, üçüncü ülkelerin, tüm olarak küresel iş gücü piyasasını incelemek zorundadırlar.

İŞ GÖREN TEDARİKİ



Etnosentrizm: Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarında ve şirket merkezinde ana ülkeden eleman görevlendirilmesidir.

Etkili bir insan kaynakları planlaması vasıtasıyla, küresel veya çokuluslu şirketin ana merkez ile yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ve stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan iş gücü talebi belirlenir. Firmaların bu talebi karşılamak için iş gören tedarikinde dört farklı stratejiyi benimsedikleri görülmektedir. Bu stratejiler şunlardır [8].

Etnosentrizm; Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarında ve ana işletmede ana ülkeden yönetici ve anahtar personel görevlendirmeleridir.

Polisentrizm: Şirketin ülke dışı faaliyetlerinde ev sahibi uyruklu yönetici veya iş gören görevlendirmesidir.

Geosentrizm: Çokuluslu şirketin yönetici veya diğer üst düzey iş gören ataması yaparken ülke farkı gözetmeksizin dünya merkezli bir felsefe uygulamasıdır.

Regiosentrizm: Bir şirketin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp yönetici veya diğer personeli bu bölgeden sağlamasıdır.

Kısaca *çokuluslu işletmeler kendi kültürleri ve stratejik amaçları doğrultusunda iş gören sağlamada bu stratejilerden birini kullanabilmektedir.*



Ana Ülke, ana şirketin yönetim merkezinin bulunduğu ülkedir.

Çokuluslu bir şirket, yukarıda belirttiğimiz hangi stratejiyi kullanırsa kullansın amaçlarına ulaşabilmek için, küresel arenanın gerektirdiği nitelikleri taşıyan çalışanlara sahip olmak durumundadır. Bu nedenlerle uluslararası bir pozisyon için herhangi bir kadrolama işlemini gerçekleştirmeden önce, işin gereklerine ilişkin ayrıntılı bir incelemenin gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu pozisyonlara getirilecek bireyler, önceden belirlenmiş somut niteliklere göre seçilmelidirler.

Uluslararası İşgücü Kaynakları

Çokuluslu işletmelerin başarısı büyük ölçüde nitelikli ve uygun iş gören tedarikine bağlıdır. Ancak dünyanın her tarafında görev yapabilecek, bulunduğu ortama uyum sağlayabilecek iş görenin tedariki için gerekli olan unsurların belirlenmesi son derece güçtür. Ancak küresel işletmeler bu zorlukları aşmada genel olarak üç kaynağı kullanmaktadır.



Ev-Sahibi Ülke, bağlı şirketin veya şubenin bulunduğu ülkedir.

Ana Ülke Temelli Kadrolama (Home-Country National): Bu tür kadrolamada bağlı şirketin bulunduğu ülkenin değil, ana şirketin yönetim merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları dikkate alınarak kadrolama faaliyeti yerine getirilmektedir. Buna göre çokuluslu bir firmanın başka ülkelerdeki bağlı kuruluşlarının üst düzey pozisyonlarına işletmenin genel merkezinin bulunduğu ülke vatandaşları atanmaktadır.



Örnek

- Türk Hava Yolları, Hindistan Yeni Delhi'deki bürosu yönetimine şirketin genel merkezinde görevli bir Türk vatandaşını yönetici olarak atamıştır. Bu stratejinin varsayımı, merkezi bakış açısının yerel bakış açısına göre üstün olmasıdır.

Ev-Sahibi Ülke Temelli Kadrolama (Host-Country National): Bağlı şirketin bulunduğu ülkenin (Ev-Sahibi Ülke) vatandaşları, kadrolama faaliyetinde dikkate alınırlar. Uluslararası pozisyondaki çalışanların büyük bir bölümü bu gruptandır. Bu tür tedarik ve seçimde uluslararası pozisyonlarda ev-sahibi ülke vatandaşları daha fazla kullanılmaktadır.

Örnek

•Toyota şirketinin, Türkiye'deki bağlı kuruluşunda Türk vatandaşı işgörenleri istihdam etmesi ev sahibi temelli kadrolamadır. Bu yaklaşımın temel varsayımı ise ev sahibi ülke vatandaşlarının koşullara ilişkin bilgi ve deneyim fazlalığının önemli bir unsur olarak görülmesidir. Ayrıca bu şekilde örgüt, ev sahibi ülkeye olan inancını ve bağlılığını ortaya koyabilmektedir.

Üçüncü Ülke, ana ülke ve ev-sahibi ülke dışındaki ülkelerdir.

Küresel Kadrolama (Üçüncü Ülkeden) (Third-Country National): Bu tür tedarik ve seçimde ne ana ülkenin vatandaşları ne de ev sahibi ülkenin vatandaşları dikkate alınır. Önemli olan en nitelikli iş göreni tedarik edebilmektir. Dünya ölçeğinde bütünleşmiş bir tedarik stratejisi kullanılır. İşletme belirli bir pozisyon için ülkesi neresi olursa olsun bilgi ve uzmanlığı dikkate alarak üçüncü ülke vatandaşlarını tedarik etmeye çalışmaktadır.

"Ana ülke", "ev-sahibi ülke" ve "üçüncü ülke" kavramları uluslararası İKY'nin tüm konularının anlatımında aynı anlamda kullanılmaktadır. Çokuluslu şirketler, bağlı şirketlerinde koşullara göre ya ana ülke ya da ev sahibi ülke vatandaşlarını tercih ederler. Bu firmaların ev-sahibi ülke vatandaşlarını tercih etme nedenleri şunlardır:

- Ev-sahibi ülke vatandaşlarını (yerel iş görenleri) kiralamak, ana ülke vatandaşlarını görevlendirmekten daha ucuzdur. Çokuluslu bir ABD firmasının, Türkiye'deki bağlı şirketinde Türk vatandaşı kişileri istihdam etmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.
- Çokuluslu bir şirketin yabancı ülkedeki şubesine ana-ülke kaynaklı iş görenin işe alınması konusunda çok kere sınırlamalar ve hatta genel yasaklamalar bulunmaktadır.
- Yerel personel, yerel iş çevresine daha fazla aşinadır [9].

Genellikle aşağıdaki durumlarda ana ülke vatandaşları istihdam edilir:

- Yabancı bir ülkede yeni bir ortaklık gerçekleştirildiğinde,
- Şirket, uluslararası bir görevi, üst yöneticilerin geliştirilmesi için önemli gördüğünde,
- Yerel personel gerekli yönetsel ve/veya teknolojik uzmanlığa sahip olmadığında,
- Ana şirket, yüksek derecede bir merkezileştirilmiş kontrol istediğinde,
- İşletme projesi veya yatırımı kısa dönemli olduğunda,
- Şirket, oldukça uzmanlaştırılmış bilgiyi yasal olarak korumayla ilgilendiğinde,
- Yerel ulusların kendi ülkesi dışına transferi reddettiğinde ve hareket eksikliği olarak algılandığında,

- Yerel iş görenlerin seçilmesi, ırki, dini, sosyal ve/veya politik sorunlar yaratabildiğinde,
- Ana şirket, yabancı bir şirket olarak görülme ihtiyacı duyduğunda,
- Yerel iş görenler oldukça fazla milliyetçi olduklarında ve kolaylıkla devlet kontrolü ve etkisine konu olduklarında,
- Ana ofis yönetimi, kendisini çok iyi tanıdıkları birisiyle daha fazla güvende ve rahat olarak hissettiğinde, ana ülke vatandaşlarını yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerinde görevlendirmeyi tercih etmektedir [9].

İŞ GÖREN SEÇİMİ



Çokuluslu şirketler, gittikçe artan bir şekilde ana ülkeden yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlere veya şubelere eleman, özellikle yönetici görevlendirme yoluna gitmektedir.

Uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarında istihdam edeceği iş görenlerin seçimi, ana ülkede istihdam edileceklerin seçiminden veya yerel olandan daha karmaşık ve daha zordur. Çokuluslu bir şirket, yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerinde çalıştıracağı yöneticileri ve diğer iş görenleri nasıl ve nereden tedarik edip seçecektir? Böyle bir sorunun çeşitli cevapları bulunmaktadır. Ancak cevapların belirlenmesinde çok sayıda faktör etkili olmaktadır.

Çokuluslu şirketler, yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerinde çalıştıracakları yönetici ve diğer elemanlarını yukarıda belirttiğimiz gibi üç kaynaktan seçmektedir. Birincisi ana ülke ülkeden görevlendirme yapılması, ikincisi yatırımın yapıldığı ev sahibi ülke vatandaşları, üçüncüsü ise üçüncü ülke vatandaşlarının seçilmesidir. Aşağıda öncelikle ana ülkeden bağlı şirketlere görevlendirilecekleri (expatriates), daha sonra ise diğer kaynaklardan eleman seçimini ele alacağız.

Ana Ülkeden Görevlendirilenlerin (Expatriates) Seçimi

Çokuluslu şirketler, çeşitli amaçlarla, gittikçe artan bir şekilde ana ülkeden yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlere veya şubelere eleman, özellikle yönetici görevlendirme yoluna gitmektedir. Çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki şubelerine yönetici ve anahtar personel (expatriates) gönderme kararlarının nedenleri şu şekilde sıralanabilir [10].

- *Bir denetim aracı olarak yönetici personel*: Birçok uluslararası örgüt, özellikle ortaklığın ilk dönemlerinde anahtar işler için güvenilir bir kadro yerleştirerek yabancı operasyonlarını denetlemeye çalışır.
- *Uygun niteliklerde ev sahibi ülke vatandaşlarını bulma zorluğu:* Uygun ev sahibi ülke vatandaşlarını bulma, şirket merkezi içinde veya diğer ana örgüt birimleri içindekilerini bulmaktan çok kere daha zordur.
- *Örgüt kültürü taşıyıcıları*: Bazı örgütler, işveren örgüt için "standart bir kültürel taşıyıcılar" olarak hareket eden dışarıdan görevlendirilenler grubuna (ana ülkeden olması zorunlu değil) sahip olmayı tercih etmektedir. Gerçekten de her örgüt, kendi örgüt kültürünün şirketin tüm yerel veya küresel kuruluşlarında geçerli olmasını ister.

- *Bir bağlılık sembolü olarak dışarıdan görevlendirilenler*: Gelişmekte olan ülkelerde birçok insan, gelişmiş ülkelerin, kendi düzeylerine çıkmalarını istemediğini düşünür ve böylece maddi gelişmelerini engellemek için de kendi ülkelerine güncel teknolojiyi ve becerileri transfer etmeyeceklerine ve patent ve fikri mülkiyet haklarını uygulamaya koymayacaklarına inanır. Ancak bazı örgütler, ana merkezin, müşterilerle ilişkileri geliştirmeyle ilgilendiğini göstermek için var olduğunu ortaya koymak, özellikle güncel teknolojiyi kullanmak, teknik eğitim sağlamak ve bir kuruluşu yönetmek amacıyla bir yönetici ve uzman personel takımını yabancı ülkedeki şubesine göndererek, bu şubeye olan bağlılığını ortaya koymaktadır.

Bunlar dışında çoğu uluslararası şirket, yerel bilgi düzeyinin yetersiz olduğu yerlerde pozisyonları doldurmak, ana merkezin otoritesini doğrudan uygulama ihtiyacı, bilgi ve teknoloji transfer etme gibi nedenlerle ana ülkeden veya ev sahibi ülke dışındaki ülkelerden görevlendirmeler yapmaktadır [11].



Yabancı ülkelerdeki şubelere ana ülkeden görevlendirme yapmak yüksek maliyetlidir.

Uluslararası görevlendirmeler talep odaklıdır. Uluslararası becerilerini geliştirmek, küresel deneyim kazanmak ve üst yönetim kademelerine ilerlemek isteyenler bu görevleri kabul etmektedir.

Yabancı ülkelerdeki şubelere ana ülkeden görevlendirme yapmak yüksek maliyetlidir. Ancak yukarıda sıraladığımız sebeplerle en azından kuruluşun faaliyete başladıktan sonra, bir süre ev sahibi ülkedeki şubelerine atama yapmasında yarar bulunmaktadır.

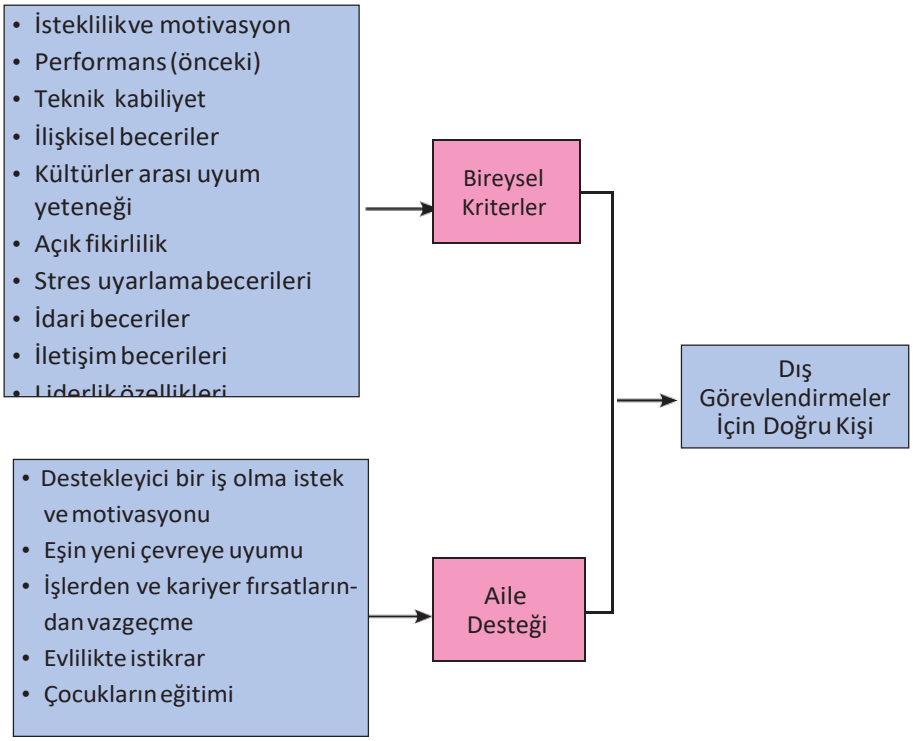
Bununla birlikte, *ana ülkeden görevlendirme yapma, bu tür görevlendirmelerin başarısı ve görevlendirilenlerin başarısızlıklarının maliyeti açısından şirketler için önemli bir risk oluşturmaktadır* [12].

Yurt dışındaki yatırımlarda görevlendirileceklerin seçiminde dikkate alınması gereken kriterler ise şekil 13.1 de belirtilmektedir.



Bireysel Etkinlik

- Bildiğiniz çokluslu üç firmanın websitesine giriniz ve insan kaynakları sayfasını inceleyiniz. Bu sayfada firmanın yabancı ülkelerdeki şubeleriyle veya bağlı kuruluşlarıyla ilgili insan kaynakları yönetimine ilişkin politika ve uygulamaları belirleyiniz.
- Türk kültürüyle Japon ve Fransız kültürleri arasındaki farkları belirleyiniz ve bu farklılıkların İKY'deki yansımalarını tartışınız.



Şekil 13.1 : Yurt Dışına Görevlendirileceklerin Seçiminde Kullanılan Kriterler
Kaynak: K.Aswathappa ve Sathna Dash: International Human Resource Management. Text and Cases. Tata McGraw-Hill, 2009, s.145.

Yurt dışı görevlendirmelerde başarısızlık ihtimalini veya riski azaltmak için birçok kritere göre seçim yapılmalıdır. Kuşkusuz bu seçimde ilk etapta önemli olan, işin gerektirdiği nitelikleri bilmektir. Ancak adaylar, özel iş görevleri dışında, altı önemli ilişkiler kategorisine göre değerlendirilmelidirler. Bunlar; iş arkadaşlarıyla içsel ilişkiler, aileleriyle ilişkiler, ev sahibi ülke yönetimiyle ilişkiler, ana ülke yönetimiyle ilişkiler, yerel kültürle dışsal ilişkiler ve şirketin genel merkeziyle ilişkilerdir. Bu ilişkiler dışında başarılı olmak için kültürel empati, esneklik, tolerans ve uyabilirlik de önem arz etmektedir [13].



Yurt dışı görevlendirmelerde başarısızlık ihtimalini veya riski azaltmak için birçok kritere göre seçim yapılmalıdır.

Şirketler, yurt dışı görevlendirmelerde yukarıda sayılan kriterleri kullanmak ve belirtilen kişisel özellikleri dikkate almak durumundadır. Özellikle, örgütler, ev-sahibi ülkedeki iş, sosyal ve kültürel çevredeki farklılıkları ve bunların potansiyel etkileri ile eşi ve bakmakla yükümlü olduğu diğer aile bireyleri üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurmalıdır.

Kadın Görevlilerin Seçimi

Çokuluslu şirketin üst düzey yöneticilerinin, kadınların bağlı şirketlerde çalışmaları hakkındaki olumsuz tutumları yanında, şubelerin faaliyette bulunduğu ülke kültürlerinde kadın çalışanlara yönelik olumsuzluklar da söz konusu olabilmektedir. İşte bu nedenlerle, çokuluslu şirketler, dış görevlere kadınların seçimi konusunda daha fazla duyarlı olmaktadır.

Bununla birlikte erkeklerin görevlendirilmelerinde olduğu gibi kadınların görevlendirilmelerinde de cinsiyet ayırımı yapılmaksızın yukarıda belirttiğimiz seçim kriterlerinin kesinlikle kullanılması zorunludur. Kuşkusuz, bağlı şirketin

faaliyette bulunduğu ülkenin kadınlara yönelik kültürel engelleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Ev-Sahibi Ülke Vatandaşlarının Seçimi

Çokuluslu şirketler, yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerinde özellikle yönetim pozisyonları için genellikle ana ülke vatandaşlarını görevlendirmeyi tercih etmektedir. Çünkü bu firmalar, bağlı şirketlerinin örgütün stratejileri ve politikalarına göre faaliyette bulunmasına önem vermektedir. Ayrıca örgüt kültürünün yine bu şubelerde geçerliliğinin sağlanması tercih edilir.



Çokuluslu firmalar, bağlı şirketlerinin örgütün strateji ve politikalarına göre faaliyette bulunmasına önem verir.

Bu nedenlerle çokuluslu şirketler, mümkün olduğunca veya bağlı şirket geçici bir süre için faaliyette bulunacaksa dış görevlendirmelerde ana ülke vatandaşlarına ağırlık vermektedir. Ancak bazı durumlarda arzu edilen nitelikte aday bulmakta güçlük çekilebilir. Aynı zamanda ev-sahibi ülkedeki faaliyetleri kolaylaştırmak veya bu ülkeyle yapılan anlaşmalar gereği yerel iş görenlerin istihdam edilmeleri gerekebilir. Bunlar dışında yerel cari ücretlerin şirket açısından uygunluğu gibi nedenlerle de yerel iş gücü istihdamı yoluna gidilmektedir. Nitekim çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerde faaliyette bulunmasının en önemli nedenlerinden birisi düşük ücretli iş gücünden yararlanmaktır.

Bu nedenlerle yerel adayların seçimi gündeme gelmektedir. Bunların seçiminde de ana ülke kökenli adayların seçiminde kullanılan kriterlere benzer kriterler kullanılmaktadır. Yöneticilik görevlerine alınacaklar için yönetsel beceriler en başta dikkate alınması gereken kriterlerdir. Ancak bunların yanında *örgütün kültürüne uyum gösterebilme yeteneği, esneklik gibi hususlar da göz önünde bulundurulmalıdır.*

Üçüncü Ülke Vatandaşlarının Seçimi

Ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarının çalıştırılmasının sakıncalarından sakınmak ve küresel anlayışı geliştirmek amacıyla, özellikle yönetsel pozisyonlara, üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler istihdam edilmektedir. Yurt dışı deneyimi fazla, küresel düşünebilen, farklı bakış açısına sahip üçüncü ülke vatandaşlarının seçilmesi ve istihdam edilmesi çokuluslu şirket açısından önem arz etmektedir. Üçüncü ülke vatandaşı yönetici veya uzmanların seçiminde de aynı seçim kriterleri kullanılmaktadır.



Yurt dışına görevlendirilenlerin gidecekleri ülkenin kültürel, hukuki, politik ve ekonomik yapıları konusunda eğitilmeleri gerekir.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Yurt dışına gönderilecek ve başarılı olmaları istenen personelin birçok alanda eğitilmesi gerekir. Eğitim konuları şunlardır;

Gidecekleri bölge hakkında bilgi: Çalışana, gideceği ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu ve diğer çevresel özellikleri konusunda bilgiler verilir.

Kültürel boyutlar: Çalışana gideceği ülkenin örf ve adetleri, alışkanlıkları, toplumsal yapısı, dini, jestler vb. konularda bilgi verilir.

Hukuki yapı: Çalışan gideceği ülkenin en azından kendi şirketini ilgilendiren konulardaki yasaları (iş hukuku, sosyal güvenlik yasaları gibi) hakkında bilgilendirilir.

Siyasi yapı: Çalışan yerel ülkenin siyasi yapısı, iktidara gelmesi olası siyasi partilerin felsefesi ve yaklaşımları hakkında bilgilendirilir.

Ekonomik koşullar: Çalışan yerel ülkedeki ekonomik durum hakkında bilgilendirilir.

Dil eğitimi: Uluslararası dil İngilizce olmakla birlikte yerel dilin öğretilmesi gereklidir. Özellikle bu dilin telaffuzu ile aksan üzerinde durulmalıdır. Ayrıca gidilecek ülkedeki vücut dili öğretilmelidir.

Örgütün tarihi, kültürü ve dinamikleri: Özellikle konuk ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarına küresel şirketin tarihi, değerleri, alışkanlıkları ve dinamikleri öğretilmelidir.

Bu konularda eğitimin sadece dış ülkeye görevlendirilen kişiye değil, onunla birlikte gidecek eş ve çocuklarına da verilmesi gerekir. Çünkü aile bireylerinin ev-sahibi ülkenin özellikle kültürüne uyum sağlayamaması durumunda görevlendirilen kişinin performansı olumsuz yönde etkilenir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME



Uluslararası performans değerlendirme, yerel performans değerlendirmelerden daha karmaşıktır.

Yabancı bir ülkede görevlendirilenlerin bireysel performansları değerlendirilmelidir. Yabancı ülkeye eleman gönderilmesinin maliyeti ve gidenlerin yerine getirdikleri rol düşünüldüğünde, uluslararası şirketlerin onların performanslarını oldukça dikkatli bir şekilde izleyip kayıt etmeleri gereği tahmin edilebilecektir [14]. *Çokuluslu bir şirket, sadece ana ülkeden dış göreve gönderilen vatandaşlarını değil, fakat aynı zamanda bağlı şirketlerinde istihdam edilen ev sahibi ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarını da değerlendirmeye almak durumundadır.*

Uluslararası performans değerlendirme, yerel değerlendirmelerden daha karmaşıktır ve sonuçlara ulaşmak için daha fazla zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel uyum sürecini kolaylaştırmak ve maliyetli hatalardan sakınmak için ana ülkeden gönderilenlerin yabancı bir ülkeye varışlarının ilk altı ayında aktif yönetim görevlerinden muaf tutulmaları gerekmektedir. Eğer yabancı ülkeye gönderilen bir kişi, bağlı şirkette kültürel uyum sağlamadan hemen yöneticilik görevine getirilirse, şirketin yüksek performans beklentileri nedeniyle başarısız olma ihtimali yüksek olur ve sonuçta kısa zamanda uyumsuz biri olarak nitelendirilebilir [15]. Bu nedenle dış göreve gönderilenlerden belirli bir süre için yüksek performans beklentisi içerisine girilmemesi gerekir. Kuşkusuz şirketin yan kuruluşunda istihdam edilen ev sahibi ülke vatandaşı yöneticiler için bir sorun söz konusu değildir. Ancak böyle bir durumda da, ev sahibi ülke vatandaşı yöneticinin örgüt kültürüne uyumu sorunu yaşanabilir.

Kültürel uyum çıkmazından kurtulmak için uygun bir değerlendirme sistemini tasarlarken ev sahibi ülke vatandaşı çalışanlardan yararlanılabilir. Öte

yandan yukarıda belirttiğimiz gibi, değerlendiricinin uzaktan ve bilmediği koşullarda çalışanları değerlendirmek yerine hem ev sahibi ülke hem de ana ülke vatandaşlarından oluşan bir değerlendirme takımının oluşturulması daha sağlıklı bir değerlendirmenin yapılmasına katkıda bulunacaktır.

Bunlar dışında *değerlendirme sonucunda daha nesnel ve tarafsız kararların verilebilmesi ve şirket çapında iç tutarlılığın sağlanabilmesi için çokuluslu şirketin tüm kuruluşlarında benzer değerlendirme formlarının kullanılması, ancak yerel koşullara göre bazı değişikliklerin yapılması uygun olacaktır*.

Etkili bir performans yönetim sisteminin önemli bir yönü de, zamanlama ve değerlendirme işleminden sonra geri bildirimde bulunulmasıdır. Ayrıca çokuluslu şirketler içindeki farklı uluslardan olanların performanslarının değerlendirilmesiyle ilişkili olarak kültürel duyarlılığa sahip olunması gerekir.

ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ



Ücret ve ödüllerin tasarımında ve uygulamasında etkili olan birçok faktör vardır.

Ücret ve ödüllerin tasarımında ve uygulamasında etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında uluslararası koşullar, ulusal iş sistemleri, çokuluslu şirketin kültürü, küresel ve yerel iş gücü piyasaları, yerel kültürel duyarlılıklar, yasal ve kurumsal gibi faktörler yer almaktadır. Tüm bu olgular uluslararası ücretlendirme sistemini oldukça karmaşık bir alan hâline dönüştürmektedir. Karmaşıklığın nedeni ise iş görenlerin sınırlar arasında hareketini kolaylaştıracak ve şirket çapında içsel eşitliği sağlayacak ortak ücret ve ödül politikaları geliştirme ihtiyacı ile yerel uygulamalara uyum sağlama yönündeki baskılara cevap verme gereği arasında bir tercihle karşı karşıya kalınmasıdır. Kuşkusuz ücret ve ödül sistemi tasarımı ve yönetiminin özellikle denizaşırı operasyonların performansını artırmak için yerel değerlere ve uygulamalara uyum gösterecek şekilde gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Ancak çokuluslu şirketlerde özellikle yatırımın bulunduğu ülkeye dışarıdan görevlendirileceklerin ücretlendirilmesinde iki yaklaşım söz konusudur [16]. Bunlar;

- *Ana Ülke Temelli Ücretlendirme Politikası:* Bu ücretlendirme politikası, yurt dışındaki şubelere görevlendirilenlere yapılacak parasal ödemelerin değerinin ana ülkedekilerinkiyle aynı olmasını amaçlayan yaklaşımdır.
- *Ev-Sahibi Ülke Temelli Ücretlendirme Politikası:* Bu politika ise söz konusu görevlilere ev sahibi ülkede benzer işlerde çalışanlarınkiyle aynı düzeyde ücret ve diğer yan ödemelerin sağlanmasını öngörmektedir.

Bununla birlikte uluslararası ücretlendirme politika ve uygulamasını tasarlarken, şirketler belirli konuları göz önünde bulundurmalıdır. Ücretlendirme sistemi;

- Uluslararası çalışanların tüm kategorilerine karşı adil ve tutarlı olmalıdır. Çokuluslu şirketlerin çıkarı, en iyi şekilde, tüm uluslararası çalışanlar ücret paketinden memnun olduklarında ve eşit muamele gördüklerine inandıklarında sağlanır.

- En çok, ihtiyaç duyulan kişilerin ilgisini çekmek ve onları kazanmak için düzenlenmelidir.
- Uluslararası çalışanların maliyet açısından en etkin yolla transferine olanak sağlamalıdır.
- Firmanın bir bütün olarak strateji ve yapısı ile uyuşmalıdır.
- Ücret politikası, çalışanları motive edici özellikte olmalıdır.

Bu çerçevede küresel şirketlerin dış ülkelerdeki faaliyet ve yatırımlarında istihdam edilen çeşitli yönetici ve iş gören gruplarına yapılacak parasal ödemeleri ve esaslarını şu şekilde açıklayabiliriz.

Ev sahibi ülke iş görenleri: Yatırım yapılan ülkenin vatandaşları olarak istihdam edileceklerse, bu kişilere yapılacak ödemeler o ülkenin standartlarına göre yapılır. Eğer sendika olayı söz konusu ise ücret ve diğer ödemeler toplu pazarlık görüşmeleriyle belirlenir.

Ev Sahibi ülke yöneticileri: Yerel örgütlerin yöneticileri, o ülkeden seçilmişlerse, bu yöneticilere yerel ücret düzeyine göre ödeme yapılır. Ancak uluslararası şirketler arasındaki artan rekabet nedeniyle, bu tür firmalar özellikle üstün nitelikli yöneticileri kendine çekmek için ücret düzeyinin üstüne çıkmak durumunda kalabilir.



Ana ülke ve üçüncü ülke kaynaklı yöneticilere yapılacak ödemelerin belirlenmesi, diğerlerine göre daha önemlidir.

Ana ülke yöneticileri: Ana ülke ve üçüncü ülke kaynaklı yöneticilere yapılacak ödemelerin belirlenmesi, diğerlerine göre daha önemlidir. Uluslararası firmalar, tüm dünyadaki faaliyetlerinden kârlı çıkmak istemektedir. Bunun sağlanması ise iyi yöneticiler seçmesine ve bunları ülke dışında iyi koşullarda çalıştırmasına bağlıdır. Yurt dışına gönderilecek yöneticilere en azından kayba uğramamaları için iyi bir ücret ve çeşitli eklentiler öngörülmektedir. Öte yandan yapılacak ödemeler, onların ülkelerinden ayrılmaları için motive edici olmalı, yaşam standardını korumalı, yurda dönüşü kolaylaştırmalı, çocukları için eğitim olanağı sağlamalı, aileleriyle, arkadaşlarıyla ve iş çevresiyle bağlantı sürdürülebilmelerine imkân vermelidir.

ULUSLARARASI ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER

Özellikle uluslararası ABD şirketlerinin, ülke dışındaki yatırımlarında karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi, işçi sendikalarıdır diyebiliriz. Burada ABD'li şirketlerin belirtilmesinin maksadı, ABD içerisinde sendikacılığın etkisinin gittikçe azalmasıdır. Diğer ülkelerde, sendikalar, gücünü büyük ölçüde korumakta ve özellikle işletmelerin İKY politika ve uygulamaları üzerindeki etkisini devam ettirmektedir. ABD'de iş gücünün sendikalaşma oranı %13.9 iken bu oran İsveç'te %96, İngiltere'de %50, Almanya'da %43, Kanada'da %36, Japonya ve Fransa'da %28'dir. Türkiye'de sendikalaşma oranı ise 31.01.2018 ÇSGB İstatistiklerine göre % 12.38'dir. Dünyada sendikalı olma eğilimi azalsa da rakamların ortaya koyduğu gibi sendikalar halen dünya ölçeğinde oldukça etkilidir. Bu anlamda küresel işletmelerin karşılaştığı zorluklardan birisi, birbirinden farklı ekonomik, siyasal ve yasal koşullara sahip örgütlü iş gücünün taleplerinin karşılanmasıdır. Bu bağlamda

işçi sendikalarına yönelik bir strateji, belirli bir ülkede çok başarılı sonuçlar ortaya koyarken, başka bir ülkede başarısız olabilmektedir. Bu nedenle, insan kaynaklarına ilişkin politikalar ve uygulamalarda, toplu pazarlığa ilişkin küresel farklılıklar göz ardı edilmemelidir.



Sendikaların gücü ve doğası ülkeden ülkeye değişmektedir.

Açıktır ki, sendikaların gücü ve doğası ülkeden ülkeye değişmektedir. Yönetim kurullarında sendika ya da iş gören temsilcilerinin bulunması zorunluluğu, Avrupa'da özellikle Almanya'da çok yaygın olan bir uygulamadır. Küresel rekabetle karşı karşıya bulunmalarına karşın, bazı Avrupa ülkelerindeki sendikalar, yasaların değiştirilmesi ve devlet korumasının kaldırılmasına ilişkin taleplere direnmiştir. Şili gibi bazı Güney Amerika ülkelerinde ise tekstil ve madencilik gibi belirli sektörlerde toplu pazarlık yasaklanmış, tüm pazarlıklar bireysel bazda şirketlerle sınırlanmıştır.

Yukarıda ifade edilen farklılıklar, küresel şirketleri çok bilinmeyenli bir denklemi çözme zorunluluğunda bırakmaktadır. Çünkü insan kaynaklarının küresel anlamda yönetimi, her ülkenin özel koşullarını dikkate almayı gerektirmektedir.



Örnek

- George Fonda, New York merkezli bir çokuluslu şirkette çalışan elektrik mühendisidir. George'un şirketi, birkaç yıl önce kendisine Çin'de faaliyete başlattıkları fabrikada bir görev için Çin'e gitmesini istediğinde, bu öneri karşısında pek fazla heyecanlanmadı. Çin son dönemlerde olağanüstü ekonomik büyümeyi başarmış olmasına ve sıkca gazetelerin manşetlerine konu olmasına karşın, George, Çin hakkında çok az şey biliyordu. Fakat George'un ailesi Çin yemeklerini seviyordu ve Cin filmlerini seyretmekten hoşlanıyordu. Çin'li yöneticiler yeni açılan fabrikayı nasıl işleteceklerini tam olarak öğreninciye kadar, dış görev için George'un en az 3 yıl kalması gerekiyordu. Dahası onun ailesi karar vermekte güçlük çektikleri önemli 2 ailevi sorunla karşı karşıya kaldı Makul bir gelir elde ettiği bir muhasebeci olan George'un eşinin işinden ayrılması gerekecekti. Ayrıca erkek çocukları için iyi bir özel okul bulmaları gerekiyordu.
- George, şirketinin önerisini kabul etmek mecburiyetinde kaldı ve ailesiyle birlikte Çin'deki görevine gitti ABD'de aldığı ücretten daha fazla ücret ve motive edici bazı maddi olanaklara sahip oldu. Ancak Çin kültürüne uyum göstermede zorlandığı için "Ben doğru şey yapıyor muyum? diye kendi kendine sordu [7].



Özet

- Birçok küresel faktör nedeniyle işletmeler, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için küresel işletme stratejileri geliştirmek ve küresel amaçlar oluşturmak zorundadır.
- Uluslararası insan kaynakları yönetimi (İKY), yerel düzeydeki İKY ile aynı işlevlere sahiptir. Ancak uluslararası İKY, daha karmaşık, daha kapsamlı bir anlayışı ortaya koymaktadır.
- İki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren ve kârının bir kısmını başka ülkelerdeki faaliyetlerinden elde eden şirketler olarak tanımladığımız çokuluslu firmaların, yabancı ülkelerdeki yatırımlarında başarılı olabilmesi uluslararası düzeyde etkili bir İKY'ye bağlıdır.
- Uluslararası İKY'yi gerektiren nedenler, daha fazla işlev ve faaliyet, daha geniş uzmanlık ve bakış açısı, kültürel farklılıklar, riske maruz kalma ve daha fazla dışsal etki olarak sıralanabilir.
- İK Planlaması, örgütün gelecekteki iş gücü arz ve talebini öngörülmemektir. Çokuluslu firmalar için insan kaynakları planlaması, öncelikle küresel faaliyetlerin yaratacağı iş gücü ihtiyacını, yani, iş gücü talebini öngörümlemeyi ve hem kısa, hem de uzak geleceğin fırsat ve tehditlerini öngörümlemek için çevrenin analiz edilmesini gerektirmektedir.
- Çokuluslu şirketler işgören tedarikinde dört ayrı stratejiyyi benimseyebilirler:Etnosentrizm: Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarında ve ana işletmede ana ülkeden yönetici görevlendirmelerdir. Polisentrizm: Şirketin ülke dışı faaliyetlerinde ev sahibi uyruklu yönetici görevlendirmedir Geosentrizm: Çokuluslu şirketin yönetici veya diğer üst düzey işgören ataması yaparken ülke farkı gözetmeksizin dünya merkezli bir felsefe uygulamasıdır. Regiosentrizm: Bir şirketin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp yöneticileri bu bölgeden sağlaması durumudur.
- Uluslararası iş gücü kaynakları, ana ülke temelli kadrolama, ev-sahibi ülke temelli kadrolama ve küresel kadrolamadır. Çokuluslu şirketler, yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerinde çalıştıracakları yönetici ve diğer elemanlarını bu üç kaynaktan seçmektedir.
- Çokuluslu şirketler, çeşitli amaçlarla, gittikçe artan bir şekilde ana ülkeden yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlere veya şubelere eleman, özellikle yönetici görevlendirme yoluna gitmektedir. Çokuluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki şubelerine yöneticiler (expatriates) gönderme kararlarının nedenleri şu şekilde sıralanabilir: bir denetim arası olarak yöneticiler, uygun niteliklerde ev sahibi ülke vatandaşlarını bulma zorluğu, örgüt kültürünü taşımaları ve bir bağlılık sembolü olmalarıdır. Bununla birlikte, ana ülkeden görevlendirme yapma, bu tür görevlendirmelerin başarısı ve görevlendirilenlerin başarısızlıklarının maliyeti açısından şirketler için önemli bir risk oluşturmaktadır.
- Ana ülkeden yurt dışı yatırımlarına görevlendirileceklerin seçiminde kullanılan kriter; iş arkadaşlarıyla içsel ilişkiler aileleriyle ilişkiler, ev sahibi ülke yönetimiyle ilişkiler, ana ülke yönetimiyle ilişkiler, yerel kültürle dışsal ilişkiler ve şirketin genel merkeziyle ilişkilerdir.
- Ev-sahibi ülke vatandaşlarının seçiminde de ana ülke kökenli adayların seçiminde kullanılan kriterlere benzer kriterler kullanılmaktadır. Yöneticilik görevlerine alınacaklar için yönetsel beceriler en başta dikkate alınması gereken kriterlerdir. Ancak bunların yanında örgütün kültürüne uyum gösterebilme yeteneği, esneklik gibi hususlar da göz önünde bulundurulacaktır.



Özet (devamı)

- Yurt dışına gönderilecek ve başarılı olmaları istenen personelin birçok alanda eğitilmesi gerekir. Eğitim konuları şunlardır; gidecekleri bölge hakkında bilgi, kültürel boyutlar, hukuki yapı, siyasi yapı, ekonomik koşullar, dil eğitimi ve örgütün tarihi, kültürü ve dinamikleri.
- Uluslararası performans değerlendirme, yerel değerlendirmelerden daha karmaşıktır ve sonuçlara ulaşmak için daha fazla zamana ihtiyaç duyulmaktadır.Değerlendirme sonucunda daha nesnel ve tarafsız kararların verilebilmesi ve şirket çapında iç tutarlılığın sağlanabilmesi için çokuluslu şirketin tüm kuruluşlarında benzer değerlendirme formlarının kullanılması, ancak yerel koşullara göre bazı değişikliklerin yapılması uygun olacaktır.
- Ücret ve ödüllerin tasarımında ve uygulanmasında uluslararası koşullar, ulusal iş sistemleri, çokuluslu şirketin kültürü, küresel ve yerel iş gücü piyasaları, yerel kültürel duyarlılıklar, yasal ve kurumsal gibi faktörler etkili olmaktadır.
- Çokuluslu şirketlerde özellikle yatırımın bulunduğu ülkeye dışarıdan görevlendirileceklerin ücretlendirilmesinde iki yaklaşım söz konusudur: ana ülke temelli ücretlendirme politikası ve ev-sahibi ülke temelli ücretlendirme politikası.
- Dünyada sendikalı olma eğilimi azalsa da sendikalar halen dünya ölçeğinde oldukça etkilidir. Bu anlamda küresel işletmelerin karşılaştığı zorluklardan birisi, birbirinden farklı ekonomik, siyasal ve yasal koşullara sahip örgütlü iş gücünün taleplerinin karşılanmasıdır. Bu bağlamda işçi sendikalarına yönelik bir strateji, belirli bir ülkede çok başarılı sonuçlar ortaya koyarken, başka bir ülkede başarısız olabilmektedir. Bu nedenle, insan kaynaklarına ilişkin politikalar ve uygulamalarda, toplu pazarlığa ilişkin küresel farklılıklar göz ardı edilmemelidir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi işletmelerin uluslararasılaşma eğilimi içerisine girmelerini motive eden faktörlerden biri değildir?
a) Sınırlar arasında serbest ticaretin artması
b) İletişim maliyetlerinin artması
c) Yeni teknolojilerin gelişmesi ve transferi
d) E- ticaretin yaygınlaşması
e) Küresel bilgi paylaşımının kolaylaşması

2. Aşağıdakilerden hangisi uluslararası insan kaynakları yönetimini gerektiren nedenlerden biri değildir?
a) Daha fazla işlev ve faaliyet
b) Daha geniş uzmanlık ve bakış açısı
c) Daha az sayıda iş gören
d) Kültürel farklılıklar
e) Riske maruz kalma

3. Uluslararası veya küresel faaliyette bulunmaya karar veren örgütlerin her bir uluslararası yatırımı için nerede, ne kadar iş görene ihtiyaç duyulacağı ve bu ihtiyacın nasıl karşılanacağı konusundaki kararlarını ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
a) Uluslararası iş analizi
b) Uluslararası iş değerlemesi
c) Uluslararası iş gören tedariki
d) Uluslararası insan kaynakları planlaması
e) Uluslararası iş gören seçimi

4. Çokuluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarında ve ana işletmede ana ülkeden yönetici görevlendirmelerini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?
a) Etnosentrizm
b) Polisentrizm
c) Geosentrizm
d) Regiosentrizm
e) Holisentrizm

5. En nitelikli iş göreni tedarik edebilmek için "dünya ölçeğinde bütünleşmiş tedarik stratejisi" kullanan kadrolama aşağıdakilerden hangisidir?
a) Ana ülke temelli kadrolama
b) Ev-sahibi ülke temelli kadrolama
c) Küresel kadrolama
d) Serbest kadrolama
e) Yoğun kadrolama

6. Aşağıdakilerden hangisi ana ülkeden yurt dışı yatırımlarına görevlendirileceklerin seçiminde kullanılan bireysel kriterlerden biri değildir?
a) İsteklilik ve motivasyon
b) Çocukların eğitimi
c) İlişkisel beceriler
d) İletişim becerileri
e) Liderlik özellikleri

7. Aşağıdakilerden hangisi çokuluslu şirketlerin ücret ve ödül uygulamalarında etkili olan faktörlerden biri değildir?
a) Uluslararası koşullar
b) Ulusal iş sistemleri
c) Çokuluslu şirketin kültürü
d) Küresel ve yerel iş gücü piyasaları
e) İş görenlerin ırkı

8. Ana ülke kavramı aşağıdakilerden hangisini ifade etmektedir?
a) Ana şirketin yönetim merkezinin bulunduğu ülke
b) Bağlı şirketin veya şubenin bulunduğu ülke
c) Yönetim merkezinin ve şubenin bulunduğu ülkelerin dışındaki ülkeler
d) İlk şubenin açıldığı ülke
e) Son şubenin açıldığı ülke

9. Kültürel uyum sürecini kolaylaştırmak ve maliyetli hatalardan sakınmak için, ana ülkeden gönderilenlerin yabancı bir ülkeye varışlarını takip eden ne kadar bir süre aktif yönetim görevlerinden muaf tutulmaları gerekmektedir?
a) 1 ay
b) 2 ay
c) 3 ay
d) 6 ay
e) 12 ay

10. Yurt dışındaki şubelere görevlendirilenlere yapılacak parasal ödemelerin değerinin ana ülkedekilerinkiyle aynı olmasını amaçlayan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir?
a) Ev-sahibi ülke temelli ücretlendirme politikası
b) Ana ülke temelli ücretlendirme politikası
c) Küresel ücretlendirme politikası
d) Objektif ücretlendirme politikası
e) Adil ücretlendirme politikası

Cevap Anahtarı

1.b, 2.c, 3.d, 4.a, 5.c, 6.b, 7.e, 8.a, 9.d, 10.b

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Briscoe, D. R., Schuler, R. S. & Claus L. (2009). *International human resource management policies and practices for multinational enterprises* Third Edition. N.Y. Routledge .

[2] Schuler, R.S., Dowling, P.J. & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management, *Journal of Management*, vol. 9 .

[3] Scullion, H. (1995). International human resource management in J. Storey (ed.) *Human resource management*. London. International Thompson Business Press.

[4] Tayeb, M. H. (2005). *International human resource management. a multinational company perspective*. Oxford, Oxford University Press

[5] Graham, H. T. & Bennett, R. (1998). *Human resources management* 9th Edt. Essex,Financial Times, Prentice-Hall.

[6] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, R. & Wright, P. (2004). *Fundementals of human resource management.* N.Y. McGraw-Hill.

[7] Vance, C. M. & Paik, Y. (2006). *Managing a global workforce. challenges and opportunities in ınternational human resource management*. N.Y. M.E.Sharpe.

(8) Özalp, İ. (2004). *Uluslararası işletmecilik*. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi, Yayın No. 1576.

(9) Stone, R. J. (2005). *Human resournce maanagement*. 5th Edt. Sidney. John-Wiley Publishing.

(10) Harry, W. (2003). Expatriates, in Tayeb, M. H. (ed) 2003, *International management: theories and practices*. London: Pearson Education.

(11) Pucik, V. (1998). Creating leaders that are world-class. *Financial Times*, February.

(12) Graf, A. (2004). Expatriate selection: An eprical study ıdentifying significant skill profiles, *Thunderbird International Business Review* , Hoboken: No/Dec. Vol. 46, no. 6

(13) Schuler, R. S. (1995) managing Human Resources. 5th Edt. N.Y. West Publishing Company

(14) Brewster, C & Scullion, H. (1997) "Expatriate HRM: a review and an aggenda", Human Resource management Journal, Vol. 7, No. 3.

(15) Tung, R.J. (1984). Strategic management of human resources in multinational enterprises, *Human Resource Nanagement*, Vol. 23, No.2.

(16) Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resources management practice.* (12th Edt.), Philadelphia.

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ



İÇİNDEKİLER

- Bilgi ve İlişkili Kavramlar
- Bilgi Sistemleri
- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra;
  - İKY ve İKBS arasındaki ilişkiyi açıklayabilecek,
  - İKBS'nin amacını ve doğasını anlayabilecek,
  - İKBS modülleri hakkında bilgi sahibi olabilecek,
  - Karar vermede İKBS'den nasıl yararlanacağını tartışabilecek,
  - İKBS'nin yönetimsel karar verme ile nasıl bağlantılı olduğunu kavrayabilecek,
  - İKY'nin İKBS aracılığıyla örgütsel fonksiyonların nasıl modelleneceğini anlayabileceksiniz.

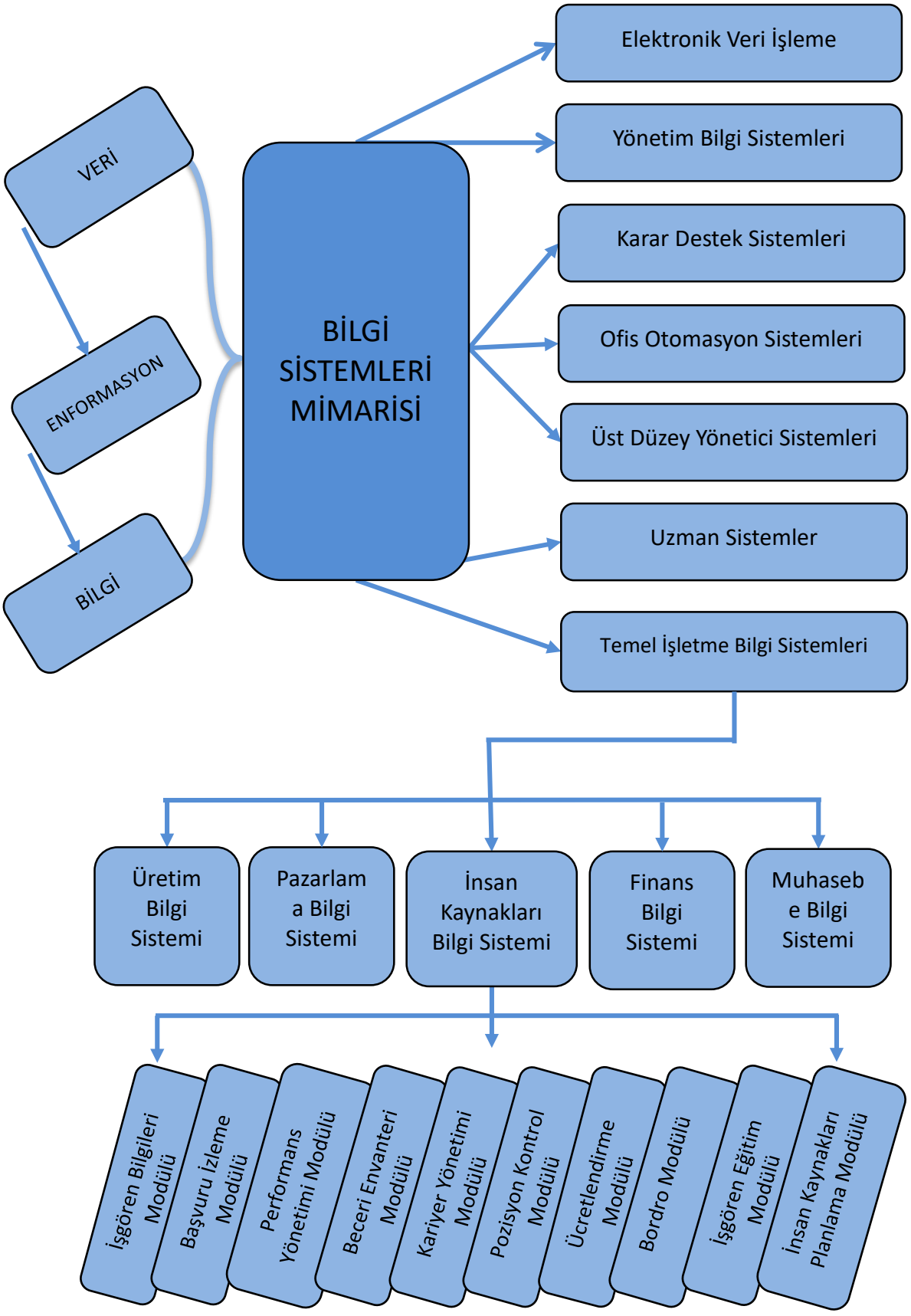
Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. Muhsin HALİS

ÜNİTE
14

© Bu ünitenin tüm yayın hakları Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi'ne aittir. Yazılı izin alınmadan ünitenin tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.


VERİ
ENFORMASYON
BİLGİ
BİLGİ SİSTEMLERİ MİMARİSİ
Elektronik Veri İşleme
Yönetim Bilgi Sistemleri
Karar Destek Sistemleri
Ofis Otomasyon Sistemleri
Üst Düzey Yönetici Sistemleri
Uzman Sistemler
Temel İşletme Bilgi Sistemleri
Üretim Bilgi Sistemi
Pazarlama Bilgi Sistemi
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
Finans Bilgi Sistemi
Muhasebe Bilgi Sistemi
İşgören Bilgileri Modülü
Başvuru İzleme Modülü
Performans Yönetimi Modülü
Beceri Envanteri Modülü
Kariyer Yönetimi Modülü
Pozisyon Kontrol Modülü
Ücretlendirme Modülü
Bordro Modülü
İşgören Eğitim Modülü
İnsan Kaynakları Planlama Modülü

GİRİŞ

Yöneticiler yönetebilmek için *bilgiye* ihtiyaç duyar. Günümüzde, birçok konuda var olan büyük miktarda mevcut bilgi karar vermek için yeterli olsa da bilginin çokluğu ve karar verme zamanının azlığı yönetme işini güçleştirmektedir. Karar alma, her yönetsel fonksiyonda ve her düzeyde icra edilen önemli bir yönetim görevidir. Yönetsel bir karar bilgi ve sezgi ile şekillenir. Bilgi bileşeni iyi bir kararın % 90'ını sezgi bileşeni ise %10'unu oluşturur. Bilgi; yönetsel fonksiyonlardan planlamayı, yöneltmeyi ve denetimi başlatma özelliğine sahiptir. Yönetim, bir araca bağımlıdır; o da bilgidir. Bilgi sistemi, karar alıcılara bilgi akımı sağlamak için geliştirilmiş çeşitli alt sistemlerden meydana gelen bir ağdır. Bir bilgi sistemi; prosedür, ekipman, verilerden bilgiyi derlemek ve değerlendirmek için kullanılan yöntemlerden, bilgiyi kullanan kişilerden ve bilgi yönetiminden oluşur.

Bilindiği gibi, teknolojik ilerlemeler sonucu *bilgi teknolojilerinin* gelişmesi yöneticilerin ihtiyaç duyacakları bilgilerin tekrar biçimlenmesine neden olmuştur. Özellikle, iletişim araçları bilgi sistemlerini etkilemiştir. Ancak, enformasyon ve iletişim araçları iletilen mesaj ve bilgiyi güçlü bir biçimde etkileme potansiyeline sahipse de, mesajın kendisi kadar önemli değildir. İletilen bilgi, ileten araçtan çok daha önemlidir.



İyi bir kararın bilgi bileşeni % 90'ını sezgi bileşeni ise %10'unu oluşturur.

Yönetim bilgi sistemi (*YBS*) kavramı, artık günümüzde bilgi teknolojilerine dayanmaktadır. İyi tasarlanmış bir bilgi sistemi, bir işletmenin başarısı için zorunlu faktörlerin göz önünde tutulmasına ve ne ölçüde amaçlara ulaşıldığının ölçülmesine izin verebilmelidir. İyi bir yönetim bilgi sistemi, tüm örgütün verimliliğinin gözle görülür biçimde artmasına, yönetim düzeyinde bürokratik işlemlerin ve kırtasiyeciliğin azalmasına katkıda bulunur ve yöneticinin yönetmek için gerek duyacağı bilgiyi sağlamada göstereceği çabayı en aza indirir. Yine, işletme içinde iyi bir bilgi sisteminin kurulması, amaçların açık bir şekilde tanımlanmasına, performansın esas alınmasına ve kişisel yaklaşımlardan uzaklaşılmasıyla işletmede moralin yükselmesine yardım eder.

Yönetim bilgi Sistemlerinden biri olan *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi* temel olarak İK ile ilgili verileri izlemek için kullanılan bir bilgi sistemidir. Geleneksel bakış açısıyla İKBS, organizasyonun etkin yönetimi için gerekli olan bilgiyi sağlamak ve insan kaynağına ilişkin karar vermeyi kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. İnsan kaynakları departmanları, iş gören bilgilerini, beceri ve ücretler dâhil olmak üzere organizasyon çalışanlarının kaydını tutar.

İnsanı teknoloji için değil teknolojiyi insan için kullanma, teknolojiden azami düzeyde faydalanarak insanı yönetme sanatına katkı sağlamanın bir aracı olarak kullanılan bilgi sistemleri günümüzün rekabet koşullarında bize önemli ölçüde zaman kazandırmaktadır. Pazarda rekabet avantajı elde etmek, firmadaki insan kaynağının etkin yönetimini, mevcut çalışanlar ve iş piyasasında potansiyel çalışanlar hakkında zamanında ve doğru bilgi elde etmeyi gerektirir. Bu bilgi ihtiyacının karşılanması, İKBS yardımıyla büyük ölçüde artmıştır. Teknolojik ilerlemelerle birçok organizasyon, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri gibi daha gelişmiş bilgisayarlı yönetim sistemleri uygulama ihtiyacını fark etmiştir.

İKBS ile takip edilebilecek insan kaynakları faaliyetleri işlemsel, geleneksel ve dönüşümsel olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir.

Organizasyonlar İKBS'ne geçerek birçok kurumsal amaç için daha doğru ve güncel kayıtları tutabilmektedirler.

İKBS ile takip edilebilecek insan kaynakları faaliyetleri işlemsel, geleneksel ve dönüşümsel olmak üzere üç kategoriye ayrılabilir. İşlemsel faaliyetler, bordro bilgilerini, çalışanların statü değişikliklerini ve çalışanlara sağlanan ücret, ödeme ve diğer faydaların yönetimini kapsayan kayıtlar gibi günlük işlemleri içerir. Geleneksel faaliyetler; planlama, işe alma, seçim, eğitim, ücretlendirme ve performans yönetimi gibi İK programını kapsar. Bu faaliyetler, sonuçların ve çıktıların organizasyonun stratejik hedefleri ile tutarlı olması durumunda, stratejik bir değere sahip olabilir. Organizasyona değer katan dönüştürücü faaliyetler ise kültürel veya örgütsel değişim, yapısal olarak yeniden düzenleme, stratejik yönlendirme ve yenilikçiliğin arttırılması gibi hususlarla ilgilidir.

İK departmanlarının faaliyetleri bu ayrıma göre değerlendirildiğinde yaklaşık olarak % 65 ile % 75 arası işlemsel, % 15 ila % 30 arası geleneksel ve % 5 ila % 15 oranında dönüşümsel olduğu tahmin edilmektedir.

BİLGİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İK departmanı faaliyetlerinin yaklaşık % 65 – 75'i işlemsel, % 15 – 30'u geleneksel ve % 5 – 15'i dönüşümseldir.

İşletme ile ilgili kararlarda olduğu gibi insan kaynakları ile ilgili kararlarda da en büyük etkiye sahip olan faktör bilgidir. Kararların alınmasına zemin oluşturan bilgilerin; doğru, güvenilir, güncel ve istenilen zamanda ulaşılabilir olması gibi özellikleri kararların doğruluğunda önemli rol oynar. Doğru kararlara temel oluşturacak bilgi, ancak iyi bir şekilde oluşturulan ve kullanılan bir insan kaynakları bilgi sistemi ile mümkün olmaktadır. Bu konudaki önemli bir husus da bilginin ne olduğudur. Bu nedenle bilgi ve benzeri kavramlar arasındaki farkı ortaya koymak gerekir. Aşağıda izah edilecek olan veri, enformasyon, bilgi ve benzeri kavramlar sıklıkla aynı anlamda kullanılsalar da aralarında ciddi farklılıklar vardır. Özelikle bilgi adı verdiğimiz şey nedir, nasıl oluşur sorularının cevabı için bu kavramların izah edilmesi gerekir.

Kapsam ve anlam sıralaması itibariyle bilgi yerine kullanılan ve onunla karıştırılan ilk kavram "*veridir*". Veri basitçe var olan şeylerdir ve varlığının ötesinde bir önemi yoktur. Herhangi bir biçimde mevcut olabilir ve kendi başına bir anlamı yoktur. Örneğin "*Yağmur yağıyor*" cümlesi bir veridir [1].

İkinci kavram ise *enformasyon* kavramıdır. Enformasyon, en basit tanımıyla, belirli bir kritere göre düzenlenmiş verilerdir. Bu düzenleme yalnızca düzenleyen kişi için bir anlam taşımaktadır. Mesela veri tek başına bir anlam ve amaç içermezken enformasyonun bir *anlamı* vardır ve bir *amaca* yöneliktir. Yani özel bir amaç için toplanmış ve düzenlenmiş veriler enformasyon olarak tanımlanmaktadır.

Verileri enformasyona dönüştürülürken şunlar yapılmalıdır:

- Verileri hangi *amaç* için topladığınızı belirleyin,

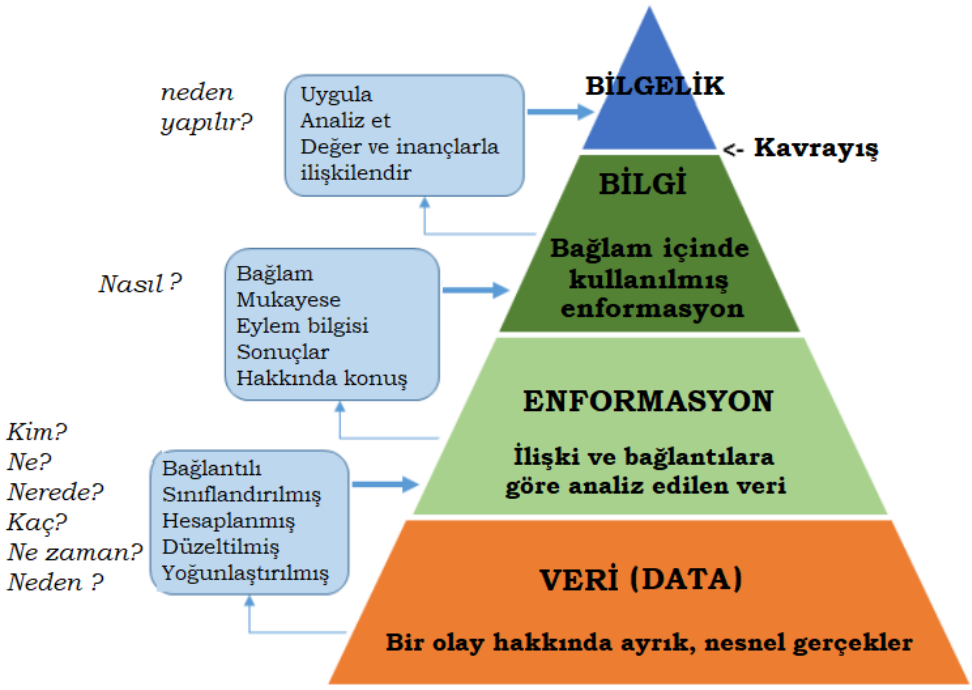
Enformasyon, belirli bir maça ve kritere göre anlam kazandırılmış verilerdir.

Veri, var olan şeylerdir ve varlığının ötesinde bir anlamı yoktur. İletişim, yorum ve işlem için elverişli olan işaret, sembol, rakam, olgu, kavram ve ifadelerden oluşur.

Enformasyon, belirli bir amaca ve kritere göre anlam kazandırılmış verilerdir.

Bilgi, belirli bir amaca uygun olarak deterministik bir süreç ile şekillendirilmiş enformasyon topluluğudur.

- Amacınıza uygun setiğiniz verilerin temel bileşenlerini belirleyerek *sınıflandırın*,
- Sınıflandırdığınız verilere ilişkin *hesaplamalar ve analizler* yapın,
- Analizler sonucunda verilerde hata varsa *düzeltin* ve yeniden analiz edin,
- Analiz ettiğiniz verileri kısa ve anlaşılır bir şekilde *özetleyin*.



Şekil 14.1. Bilginin Oluşması

Enformasyon, *ilişkisel bağlantı yoluyla* anlamlandırılan verilerdir. Bu "anlam" yararlı olabilir, ama yararlı olması şart değildir. Bilgisayarda veya ilişkisel bir veri tabanı içinde saklanan veriler daha anlamlı ve işe yarar hale getirilince enformasyon üretilmiş olur [2]. Örneğin: Sıcaklık 15 derece düşünce yağmur yağmaya başladı ifadesinde iki veri ilişkilendirilerek bir enformasyona dönüştürülmüştür.

Anlam hiyerarşisindeki *üçüncü kavram* ise *bilgi* kavramıdır. Enformasyon belirli işlemlerden geçerek bilgiye dönüşür. Belirli bir amaca uygun olarak şekillendirilmiş enformasyon topluluğu anlamına gelen bilgi deterministik bir süreç gerektirir, birikimseldir, öğrenilir, akılda veya ezberde tutulabilir. Ancak bu bilgi sadece öğreneni için yararlı ve anlamlıdır. Sahibinin algı bağlamı dışında bir anlam ifade etmez. Kimi yazarlara göre bilgininin bir ileri aşması *kavrayış ya da anlama* (understanding) denilen kavramdır. Halk arasında bu kavrama karşılık "*izan*" veya "*irfan*" kelimeleri de kullanılır. Bazıları da bu kavramları bilginin tanımı içinde verir. Kavrayış, olasılıksal bir süreçtir, bilişsel ve analitiktir. Önceden var olan bilgi birikiminden yeni bir bilgi çıkarmak üzere sentezleme süreci gerektirir.

Bilgi ve enformasyon arasındaki fark "öğrenme" ve "ezberleme" arasındaki farka benzer. Bilgiye sahip insanlar, daha önce bilinen (ve anlaşılan) şeyden yeni bir bilgi sentezleyebildikleri veya bazı durumlarda en azından yeni bilgi

edinebilecekleri için bunu davranışlara ve eylemlere dönüştürebilirler. Örneğin nem çok yüksek iken sıcaklığın önemli ölçüde düşmesi durumunda, havanın nem tutabilme kapasitesi düşer ve yağış meydana gelir.

Bilgi üretiminin bu anlam hiyerarşisi aynı zamanda bilgi sistemleri mantığının da alt yapısını oluşturmaktadır. Verileri üretken ve yararlı araç ve eylemlere dönüştüren yönetim bilgi sistemleri işletmeleri amaçlarına ulaştıran önemli araçlardır. Şekil 14. 2 de bilgi oluşumunun bilgi sistemine entegrasyonu gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 14.2. Bilgi Oluşumunun Bilgi Sistemine Entegrasyonu

BİLGİ SİSTEMLERİ



Bilgi sistemi, yöneticinin karar vermesi için gerekli değişik kaynaklardan toplanan verileri, kaydeden, saklayan, işleyen, veriye dönüştüren ve raporlayan bilgisayar destekli kurgulanmış sistemlerdir.

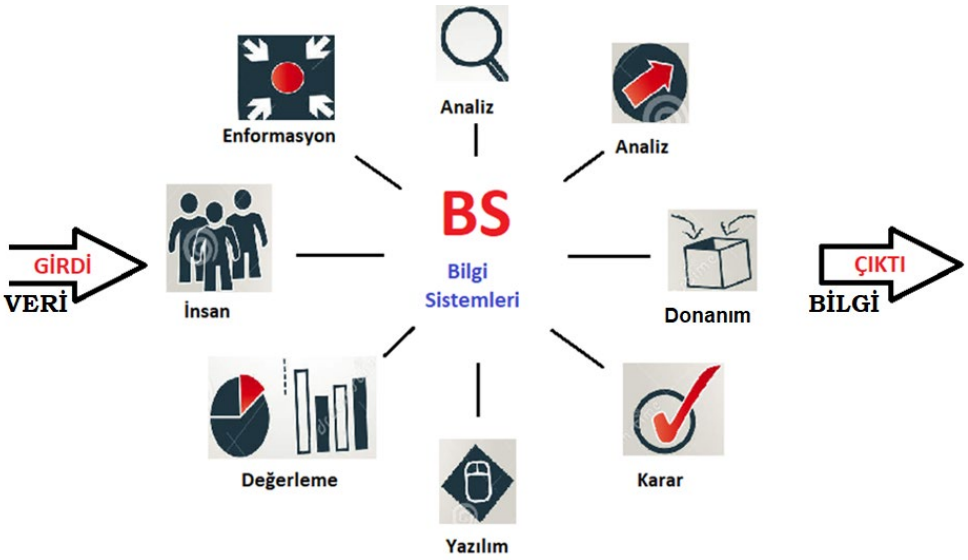
Yukarıdaki temel kavramlar bağlamında *bilgi sistemi*, yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi akış dizgesi olarak tanımlanabilir. Bilgi sistemleri, *bilgisayar destekli* olabileceği gibi *manuel* de olabilir. Bununla beraber günümüzde bilgi sistemi kavramı denilince doğrudan bilgisayar destekli bilgi sistemleri anlaşılmaktadır [3].

Bilgi sistemi, işletmelerde kontrol ve karar vermeyi desteklemek amacıyla bilginin, *toplanması, saklanması, korunması, işlenmesi, dağıtılması* işlevlerini içeren bir yapıdır. Bir bilgi sistemi genel olarak, *insan, donanım, yazılım, veri tabanı, analiz ve işleme* prosedürlerden oluşan ve belli bir zaman diliminde hem örgüt içi hem de örgüt dışı yollarla elde edilen, bilgi ihtiyacını gidermek isteyenlere sorumlul uk yükleyen bir mekanizmadır (bakınız Şekil, 14.3) [4].

Günümüzde örgütlerin kaliteyi yükseltmek, maliyetleri düşürmek ve mal ve hizmet üretimindeki süreleri kısaltmak için bilgi sistemlerinden daha fazla yararlandığı gözlemlenmektedir.

Tüm sistemlerde olduğu gibi bilgi sistemi de girdi, süreç *ve* çıktıdan oluşur.

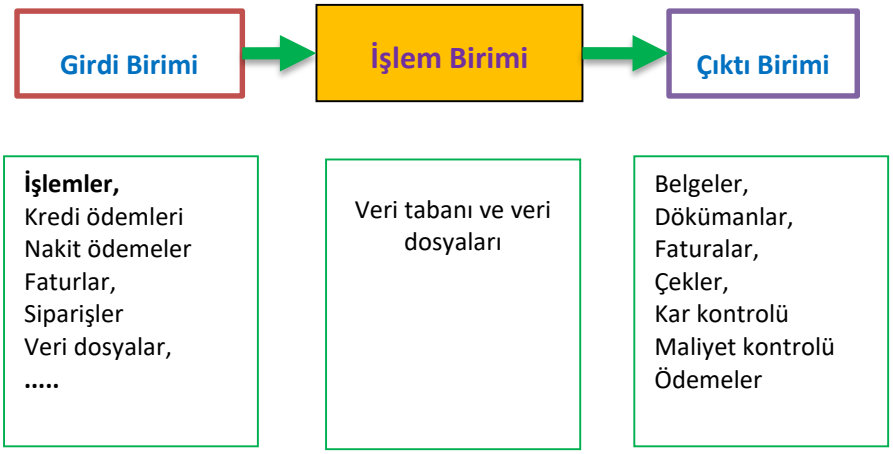
Örgütlerde yararlanılan muhtelif düzeylerde bilgi sistemleri uygulamaları mevcuttur [5].



Şekil 14.3. Bilgi Sistemlerinin Unsurları

Elektronik Veri İşleme

Elektronik veri işleme (EVİ), rutin veri yığınlarının otomatik olarak işlenmesidir. İlk uygulanış şekli, bir organizasyonun alt seviyesindeki evrak işlemlerinin otomatik hâle getirilmesidir. EVİ sistemi, normalde, bir bilgisayar programı halindedir ve genellikle bir bilgi işlem merkezince kontrol edilir. Bu nedenle, bu tür bir program, tüm İK departmanı kullanıcıları için erişilebilir ya da uygun bir program olmayabilir. Bir EVİ sisteminde bulunan en yaygın dosyalar, ücret bilgileri ve personel bilgileridir. İşçi ücretlerinin zamanında ve doğru şekilde dağıtılmasını sağlamak amacıyla bu dosyalar ilk olarak otomatik hâle getirilenlerdir. Fakat bu tür sistemlerde, diğer departmanlar için hazırlanan bilgisayar dosyaları genellikle İK departmanının ihtiyaçlarını karşılamaz. Şekil 14.3'te elektronik veri işleme süreci gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 14.4. Elektronik Veri İşleme Süreci

Yönetim Bilgi Sistemleri

Yönetim Bilgi Sistemi, bir kurum veya kuruluşun her düzeydeki yöneticisinin etkin kararlar verebilmesi için gerekli olan bilgiyi sağlamak amacıyla oluşturulması gereken bir alt sistemdir. Bu sistem, her yöneticiye, kendi sorumluluk alanı içinde karar alma, planlama ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlayan sistemdir. Yönetim Bilgi Sistemi (YBS), bilgi sistemleri fonksiyonunun bütünleşmesini ve planlanmasını sağlar. Bilgi odağı, orta kademe yöneticiler üzerindedir. YBS'de, rapor isteme ve rapor verme yetenekleri söz konusudur.



Yönetim Bilgi Sistemi, yöneticilerin etkin kararlar verebilmesi için gerekli bilgiyi sağlamak amacıyla oluşturulan bilgi sistemleridir.

YBS'nin birçok yararı bulunmaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralanabilir [3]:

- Rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapılması sonucu verimliliğin artmasına yardımcı olur.
- Kırtasiyecilik masraflarının azalmasını sağlar.
- Müşterilere daha nitelikli hizmet sunabilme imkânı verir.
- İşlem sürelerini kısalttığı için müşterilere zaman tasarrufu sağlar.
- Bilgiye dayalı yenilikçi ürünler geliştirmeye yardımcı olur.
- Kurumsallaşma sürecine önemli destek sağlar.
- Örgüt içi iletişimin etkinliğini arttırarak ast-üst arasındaki koordinasyonu güçlendirir.

Karar Destek Sistemleri

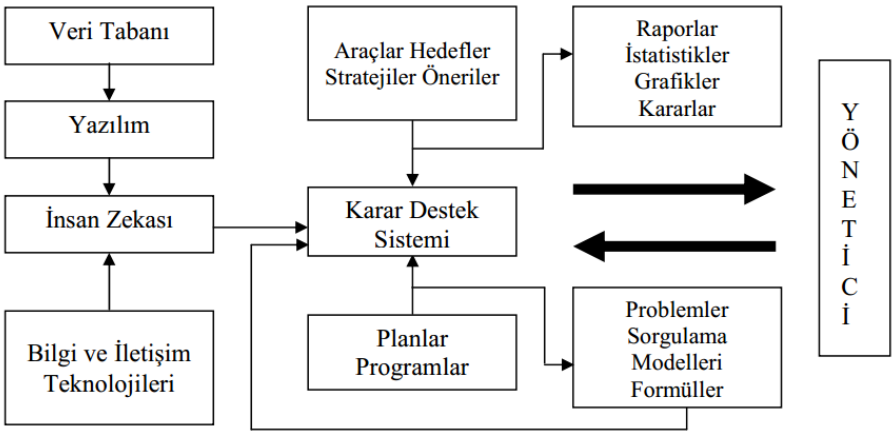
Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmeleri için, yöneticilerin sadece doğru karar vermeleri yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda hızlı karar vermeleri de gerekmektedir. Karar destek sistemleri bu noktada yöneticilere hizmet vermektedir. Anlaşılacağı üzere karar destek sistemleri yönetim seviyesine destek veren bir sistemdir.

Karar verme sürecinde bilgisayarlar işletme yönetimine iki temel şekilde fayda sağlayabilir. Birincisi yönetime sağlayacağı bilgi desteğidir. Burada önemli olan sadece çok fazla bilgi sağlanması değil, aynı zamanda anlamlı bilgi üretilmesidir. İkincisi ise, hakkında karar verilecek problemin ve/veya sistemin bir modelini geliştirmektir. Alternatif kararların olası sonuçlarını bu model üzerinde (özellikle simülasyon yönteminden yararlanarak) gözlemlenerek en iyi karar verilebilir.



Karar Destek Sistemi bir organizasyondaki üst seviye yöneticilerin karar verme sürecine analiz ve testler yaparak destek sağlayan interaktif bir sistemdir.

Karar Destek Sistemi (KDS), bir organizasyon içindeki üst seviye yöneticiler tarafından verilecek kararlara odaklanır. Bu, interaktif bir sistemdir, analizler ve testler yapılmasına izin verir. Bu tür bir işleme İK planlaması örneği verilebilir. İK planlaması, bir organizasyonun, emek piyasasından verimli işgörenleri cezbedip işe alması konusunda gelecek senaryoların değerlendirilmesine olanak tanır. İK planlaması içinde KDS, firmanın gelecek personel durumları için, "*farzedelik ki…..* ; *…. olsa nasıl olur ?* gibi farazi senaryolara verilecek uygun cevapları tahmin etmeye yarar. Şekil 14.5'te karar destek sistemlerinin işleyişi gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 14.5. Karar Destek Sistemlerinin İşleyişi
Kaynak: Anameriç, Hakan (2005), Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı, Çizgi Kitabevi, Konya.

Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis otomasyon sistemleri, ofislerde yapılan iş ve işlemlerin daha etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi amacıyla *bu işlerin* bilgisayar ortamında yapılmasına imkân sağlayan yazılımlardır. Bu sistemlerde bilişim teknolojilerinden yararlanılarak yapılan iş ve işlemlerin basitleştirilmesi ve ofis çalışanlarının verimliliklerinin artırması amaçlanmaktadır. Bireyler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kaydedilmesini ve aktarılmasını sağlayan bilgisayar temelli bilgi sistemleri olan ofis otomasyonu, bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hâle getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasına imkân sağlar [7].

Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri

Üst düzey yönetici bilgi sistemleri (ÜYBS) organizasyonun *tepe yönetiminin gereksinim duyduğu kritik bilgileri*, uygun zaman dilimi içinde, istenilen biçimde, kurum içinden ya da dışından sağlayan bilgi sistemleridir. ÜYBS, üst düzey yöneticilerin yapısal nitelikte olmayan kararlarına, ileri grafik ve iletişim teknolojileri aracılığıyla stratejik destek sağlamak amacıyla geliştirilmiştir [5]. Bu sistemler, herhangi bir sabit uygulama ya da belli bir yetenek sağlamaktan ziyade, genelleştirilmiş bir hesaplama ve iletişim ortamı oluştururlar. ÜYBS, yeni vergi yasaları veya rakip firmalar gibi dış olaylar hakkındaki verileri birleştirmeyi amaçlar. Bunun için YBS'nden işletme içi alınan veriler KDS'de özetlenir ve ÜBSY'ne gönderilir. ÜYBS, üst yöneticiye faydalı bilgi sağlamak için gerekli çaba ve zamanın optimum düzeyde tutarak kritik verileri filtreden geçirmekte, özetlemekte ve izini sürmektedir [8]. Kullanımı oldukça kolay olan bu sistemlerde, yöneticilerin metin, sayı ve grafiklerden oluşan ayrıntılı bilgiye çabuk ulaşmaları, izlemeleri, denetlemeleri ve bireysel kararlarında destek almaları sağlanmaktadır. ÜYBS'nin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir [3]:

- Tamamen *üst yöneticiler* için düzenlenirler.



Ofis otomasyon sistemleri, ofislerde yapılan iş ve işlemlerin daha etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi amacıyla işlerin bilgisayar ortamında yapılmasına imkân sağlayan yazılımlardır.

- Teknik *uzmanlara gereksinim* olmadan üst yönetim tarafından kullanılabilirler.
- *Dış çevre ile* ilgili büyük miktarda veriye gereksinim duyarlar.
- *Yapılandırılmış* ve *yapılandırılmamış* veriyi içermektedirler.
- Güncel grafik, metin programları ve *iletişim teknolojilerini* kapsarlar.



Üst düzey yönetici bilgi sistemleri (ÜYBS) organizasyonun tepe yönetiminin ihtiyaç duyduğu kritik bilgileri, zamanında, uygun biçimde, kurum içinden ya da dışından sağlayan bilgi sistemleridir.

Günümüzde hızlı ve doğru karar alabilen firmalar rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Ayrıca hızlı ve doğru karar verebilme niteliği, özellikle kriz dönemlerinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü kriz dönemlerinde işletmenin içinde bulunduğu ortamdaki risk ve belirsizlik düzeyi artmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin stratejik bilgiye olan gereksinimi de artmaktadır. Bu noktada ÜYBS'nin, muhtemel krizleri önceden haber vermesi ve bu sayede krizlerin en az zararla atlatılması firma değerine katkıda bulunmaktadır [9]. Görüldüğü üzere ÜYBS'nin işletmedeki kullanım alanı çok geniş olmamasına rağmen stratejik kullanımı itibari ile büyük önem taşımaktadır.

Uzman Sistemler

İnsanların çalışmalarını ve deneyimlerini bilgisayara aktaran ve bilgisayarları *insan zekâsı gibi* işlem yapmak üzere programlayan *yapay zekâ yazılımlarına* uzman sistem adı verilmektedir. Bir uzman sistem, sınırlı ve dar bir alana ait uzman bilgisini depolar ve mantıksal sonuçlara varmak için problem çözer. Uzman sistemler deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır ve genellikle uzmanlık konularında kendisine danışılan ve görüşüne başvurulan bir uzman gibi çalışırlar [3]. Bilgi sistemleri arasında en karmaşık yapıya bu sistemler sahiptirler. Gerektiğinde konusunda uzman bir kişinin yerini alması için tasarlanmışlardır[10].

Uzman sistemin amacı, uzmanlık bilgisini, uzmandan bilgisayara, daha sonra bilgisayardan uzman olmayan diğer insanlara aktarmaktır. Bu işlem, uzmanlar ve diğer kaynaklardan *bilgi alarak*, alınan bu bilgileri *bilgisayara tanıtır*, bilgiyi spesifik konular için *yeniden üretir* ve bu bilgiyi ihtiyaç duyan ilgili *kullanıcılara aktarır*. Bir uzman sistemin en önemli özelliği, *muhakeme kabiliyetidir* [8]. Büyük oranda yöneticilere rehberlik edip, onlarla karşılıklı etkileşim halinde bulunan uzman sistemler özellikle; tıbbi araştırmalar, personel ücretlerinin planlanması, bankacılık işlemleri, suç bilimi çalışmalarının yapıldığı laboratuvarlar, meteoroloji, metalürji ve madencilik gibi alanlarda daha yaygın olarak kullanılmasının yanı sıra kütüphanecilik ve enformasyon bilimleri alanlarında kataloglama, referans hizmetleri ve tarama işlemlerinde de kullanılmaktadır [6]. Uzman sistemlerden beklenen yararlar ise şu şekilde sıralanabilir [5]:

- Yüksek ücret ödenen uzmanlara olan gereksinim azalmakta ya da uzmanların daha verimli çalışması sağlanmaktadır.
- Uzmanlık bilginsin korunması, yeniden uygulanması ve dağıtılmasını gerçekleştirmektedir.

- Kullandıkları özel organizasyonel uygulama alanında kararların tutarlılığını ve doğruluk derecesini artırmaktadır.
- Özel uzmanlık bilgisine sahip olan uzmanlar ile karşılaştırıldığında, rasyonalite açısından daha nitelikli dokümantasyon sağlamaktadır.
- Karar verme sürecine öngörü katkısı yapmaktadır.
- Deneyimsiz çalışanlar için eğitsel bir araç olarak kullanılmaktadır.

Temel İşletme Bilgi Sistemleri

Temel *işletme bilgi sistemleri*; işletmenin; sermaye, emek, malzeme, makine, teknoloji, bilgi ve insan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek için yönetimin ihtiyaç duyduğu işletme içi ve işletme dışı finansal ve finansal olmayan, niceliksel ve niteliksel bilgileri gerektiği yer ve zamanda gerekli kişilere kullanabilecekleri şekilde sürekli olarak sağlamak amacıyla kurulan ve çalıştırılan sistemler bütünüdür. Diğer bir ifade ile işletmenin faaliyetlerine ilişkin bilgi üreten alt sistemlerden oluşan bir sistemler bütünüdür [11].



Temel işletme bilgi sistemleri; yönetimin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgileri zamanında sağlamak amacıyla kullanılan karmaşık sistemler bütünüdür.

İşletmeler faaliyet sistemlerine, faaliyet hacimlerine, örgütlenme şekillerine, yönetim anlayışlarına, yasal düzenlemelere ve içinde bulundukları diğer koşullara göre birçok alt bilgi sistemi geliştirmek, kurmak ve çalıştırmak durumundadır. Temel işletme bilgi sistemleri, belirtildiği gibi işletmenin yönetiminden sorumlu karar vericilere ve işletmeyle ilgili taraflara gerekli olan işletme içi ve işletme dışı bilgileri sağlamaya yönelik bilgi üreten sistemlerin oluşturduğu bir bütündür. Temel işletme bilgi sistemleri 5 ana grupta toplanabilir [12]:

- Üretim Bilgi Sistemi
- Pazarlama Bilgi Sistemi
- Finans Bilgi Sistemi
- Muhasebe Bilgi Sistemi
- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

Temel işletme bilgi sistemleri, yalnızca yukarıda belirtilenlerden ibaret değildir. Bu bilgi sistemleri işletmelerin büyüklüklerine, faaliyet konularına vb. unsurlara göre işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Ders notlarının niteliği açısından bu kısımda sadece insan kaynakları bilgi sistemi açıklanmaya çalışılacaktır.

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

İKBS, bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun etkin bir biçimde yürütülmesine yardım etmek için, insan kaynağına ilişkin bütün verilerin *toplanmasını*, *saklanmasını*, *güncelleştirilmesini* ve stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde *bilgi haline dönüştürülmesini* sağlayan

bilgisayar destekli bir sistemidir. Temel amaçlarından biri karar vericilere *iş gören ve iş ile ilgili bilgi akışı* sağlamaktır.



İnsan kaynakları bilgi sistemi, İK fonksiyonları için gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi ve bu bilgilere ihtiyaç duyanlara aktarılmasını sağlayan bir sistemdir.

İKBS ilk olarak ABD'de çıkartılan federal kanunlar doğrultusunda personel yönetim programı olarak 1960-1970 yıllarında Ford ve IBM gibi firmalarda kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda personel yönetimi kavramının gelişmesiyle birlikte el ile takibin zorlaşması ve insan kaynakları mantığının ortaya çıkışı, beraberinde yeni arayışlar getirmiştir. 1980'lerden itibaren bilgisayarların yaygınlaşması ve yönetimde bilgisayar kullanımının artmasıyla birlikte insan kaynakları bilgi sistemi kavramı da gerçek anlamıyla kullanılmaya başlanmıştır. Önceleri bu sistem sadece yasal zorunlulukların gerektirdiği şekilde özlük işlerinin kayıt ve raporlanması gibi sınırlı uygulamalara yönelikken, günümüzde insan kaynakları planlaması fonksiyonundan başlayarak diğer tüm insan kaynakları fonksiyonlarına yönelik hale gelmiş ve yöneticilere üst düzey kararların alınmasında insan kaynağına yönelik her türlü bilgiyi sunan bir sistem halini almıştır.



İKB sisteminden sadece insan kaynakları (İK) departmanı değil, birçok potansiyel kullanıcılar faydalanabilir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS), bir organizasyonun insan kaynakları ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, saklanması, analiz edilmesi ve ilgili yerlere dağıtılması için kullanılan bir sistemdir. Bu sistem, sadece bilgisayar donanımı ve yazılımından ibaret olan bir sistem değildir. Bilgisayarlarla beraber insanları, formları, politika ve prosedürleri ve verileri de kapsar. Bu sistemden sadece insan kaynakları (İK) departmanı değil, birçok potansiyel kullanıcılar faydalanabilir. Çünkü İKBS'nin sağlayacağı bilgiler *şu alanlarda* kullanılabilir:

- Stratejik, taktik ve operasyonel karar vermede (örneğin, alternatif ücretlendirme stratejilerinin karşılaştırılması).
- Program, politika ya da uygulamaların değerlendirilmesinde (örneğin, hasta devamsızlığı politikasının maliyetinin izlenmesi).
- Günlük işlemlerin desteklenmesinde (örneğin, ücret artışlarının hatırlatılması ve ücretlerin zamanında ödenmesinin sağlanması).

Bilgisayar destekli bir İKBS'de; verinin elde edilmesi için formlar ya da bilgisayardan girişler, verilerin saklanması için veri tabanı yönetim sistemleri, verilerin analizi ve kullanılması için İKBS raporlama ara yazılımları, verilerin dağıtımı içinse sonuç raporları ya da ekran çıktıları kullanılır.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Modülleri

Son kullanıcı bakış açısı düşünülerek, birçok İKBS *modüller* şeklinde organize edilmiştir. Her bir modül spesifik bir insan kaynakları fonksiyonu için tasarlanmıştır. Bir modül, genellikle kendine has özelliklere sahiptir, ancak her modül veri elemanlarını ve tablolarını diğer modüllerle de paylaşır.



İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bilgiye ihtiyaç vardır.

İşgören bilgileri modülü

İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bilgiye ihtiyaç vardır. Bu modül önemli iş gören bilgilerini içerir ve İKBS de mutlaka bulunması gereken bilgilerdir. İş gören bilgileri modülü *temel modüldür* ve bu modüldeki verilerin çoğu diğer modüllerde de kullanılır. Bir

insan kaynakları veri tabanı için ihtiyaç duyulan bilgi tiplerini şu gruplar altında toplamak mümkündür [13]:

- *Özlük Bilgileri:* Adı, soyadı, doğum tarihi, sicil numarası…
- *Personel Temin Sürecine İlişkin Bilgiler:* Başvurunun hangi yolla sağlandığı, görüşme tarihi, test sonuçları, işe alma nedenleri…
- *İş Deneyimine İlişkin Bilgiler:* Önceki iş deneyimleri, iş bilgisi ve yeteneği…
- *Eğitim Bilgileri:* Eğitim düzeyi, aldığı sertifikalar…
- *Ücret Bilgileri:* Mevcut ücreti, ücret tipi, iş kodu, özel kesintiler…
- *Performans Değerleme Bilgileri:* Değerleme puanları, değerleme raporları, disiplin notları, özel ödüller...
- *Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler:* İşe başlama tarihi, işten ayrılma tarihi…
- *Çalışanların Tutumlarına İlişkin Bilgiler:* İşe karşı tutumları, devamsızlıklar…
- *Sendika Bilgileri:* Üyelik bilgileri…
- *İletişim Bilgileri:* Ev adres ve telefonu, acil durumlarda başvurulacak kişiler…
- *Sağlık ve Kaza Bilgileri:* Sağlık muayene kayıtları, yaralanma kayıtları (tarih, nedenler…), kayıp iş zamanı…
- *Açık İş Pozisyon Bilgileri:* İş unvanı, iş gerekleri, ücret düzeyi, pozisyonun doldurulması gereken tarih…
- İşgücü Piyasası İle İlgili Bilgiler*:* İş sınıfına yönelik dış iş gücü arzı, piyasa ücret düzeyi…
- *Pozisyon ya da İş Bilgileri:* Pozisyon kodu, hiyerarşi içindeki yeri…
- *İşin Çevresi İle İlgili Bilgiler:* Benzer işlerdeki ortalama ücret, çalışanların eğitim düzeyi, iş gücü dönüşüm oranı, kaza sıklık oranı…
- *Ücret Dışı Haklara İlişkin Bilgiler:* Emeklilik planları, çalışılmayan zamana ilişkin ödemeler (tatil izni, hastalık izni)…
- *İşten Ayrılma Bilgileri:* Ayrıldığı tarih, ayrılma nedenleri.



Tedarik ve seçim sürecini bilgisayar ortamında takip etmek iş gücü ve zaman tasarrufu sağlayacaktır.

Seçme, başvuru izleme ve istihdam modülü

İKBS, tedarik ve seçim sürecini bilgisayar ortamında takip etmeye olanak sağlayarak iş gücü ve zaman tasarrufu sağlar. Bu faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği belirlenebilir. Bu çerçevede birimlerden gelen insan kaynakları istek bilgileri, iş ilanları, kullanılan iş gören tedarik yönteminin maliyetine ilişkin bilgiler sistemde depolanır.



Örnek

- İnternet tabanlı elektronik seçme ve işe alma yönteminin kullanılmasıyla işletmelerdeki açık işler ya da pozisyonlar bilgisayar ortamına yerleştirilmekte ve birelerin bilgileri veritabanından istenildiği anda alınabilmektedir. Ayrıca, istenilen özellikleri sağlayan adayların,, sorgulanması da yazılım programları aracılığı ile online olarak yapılabilmektedir.

Bu modül, açıktaki işler için istihdam edilebilecek nitelikteki adayların belirlenmesi ve iş başvurusunda bulunulmak üzere uygun olabilecek işlerin belirlenmesinde kullanılabilir. İşletmeler personel alımı için çeşitli kaynaklardan bir dönem boyunca aldıkları çok sayıda başvurularla oluşturulan aday havuzunda yer alan adaylarla ilgili tüm bilgileri sistemde tutabilirler. İhtiyaç duyulduğunda, aday inceleme alt sistemi aday havuzundaki bilgileri değerlendirerek iş niteliklerine göre başvurular arasında eleme yapar. Bu sistem, uygun olan ve olmayan adaylara otomatik olarak elektronik posta göndererek, durumu bildirir.

Özet olarak bu modül, iş görenlerin işe alınmadan önceki başvuru bilgilerinin kaydedilmesi için kullanılır. Bu bilgiler daha sonra, aday eleman işe alındıktan sonra, temel iş gören bilgileri modülüne aktarılır.



Bireysel Etkinlik

- Bir çok iş adamı, iş ilanları veriliyor olsa dahi olası adayların sayılarında ciddi bir yetersizlik olduğunu kabul etmekte. Peki zamanın para demek olduğu bir dünyada, her ikisini de kaybetmeye başlayan biri olarak bir pozisyondaki açığı doldurmakta kendini çaresiz hissetmeye başlıyorsan ne yapmalısın?

Performans yönetim modülü

Performans yönetim modülü, iş gören performansının izlenmesi ve kontrol edilmesine izin vererek bir anlamda yöneticinin işini kolaylaştırır. Herhangi bir yönteme göre yapılan performans değerlendirme sonuçları doğrudan ilgili yazılım programına aktarılır. Daha sonra yazılım programı, yetkinlik profilini ve performans düzeyini inceler, veri tabanında bulunan *performans standartlarıyla* karşılaştırır ve yöneticiye hangi iş görenlerin performanslarını iyileştirmeye veya rehbere ihtiyaçları olup olmadığı konusunda ipuçları sağlar ve uygun eğitim programları önerir. İK departmanı uzmanları da, bu modülü, kendi performans değerlendirme sistemlerinin etkinliğini kontrol etmek için kullanabilirler. Performans oranlarının yöneticilere, iş türüne ve departmana göre sergilenmesi, trendlerini de ortaya koyar. Ücret artışları, primler ve performans oranları arasındaki ilişkiler bu modülün verileri ile aydınlığa kavuşabilir. Sistem, aynı

zamanda, departman içerisinde performans düşüklüğüne neden olan eğitim ihtiyacı konusunda yönetici veya amiri uyarabilir.

Kariyer geliştirme/beceriler envanteri modülü

Eğer bir organizasyonda, bir *kariyer geliştirme merkezi* var ise ve gerekli iş becerileri iyi tanımlanmışsa, bu modül kullanılarak ilgili kişilere iş fırsatları hakkında tavsiyelerde bulunulabilir. Alternatif olarak yöneticiler, bu modülde sağlanan iş geçmişi bilgilerini, iş beceri gereksinimlerini ve kariyer hedefleri bilgilerini kullanarak iş görenler için *kariyer geliştirme faaliyetleri* önerebilirler. İKBS, iş veya pozisyonların gerekleriyle iş gören profillerini karşılaştırarak, boş pozisyonlara atanabilecek doğru adayları belirleyebilir. Sistem bu konuda yöneticilere birçok bilgi hakkında sorgulama yapma imkânı sunar. Yöneticiler iş görenlerin hangi işlerde verimli olarak çalışabileceklerini incelerler ve onların bilgi ve becerilerine ilişkin güncellemelerde bulunabilirler. Sistem aracılığıyla iş görenlerin var olan işler ile ilgili bilgi ve beceri eksiklikleri konusunda değerlendirme yapan yöneticiler, iş görenleri için eğitim ve rehberlik için program yapabilirler. Yöneticiler, bilgisayar temelli İKBS aracılığıyla kariyer geliştirme konusundaki sorumluluklarını daha sağlıklı ve daha kısa zamanda yerine getirebilirler. Aynı zamanda İKBS sayesinde iş görenler de kendi yetkinlik düzeylerini daha iyi bir şekilde görmeleri mümkün olur. İş görenler, kendi yetkinlik profilleriyle boşalacak pozisyonların gereklerini karşılaştırırlar ve bu karşılaştırma da eksiklikleri söz konusu ise bu eksikliklerini gidermek için gerekli girişimlerde bulunurlar. Yani, kendi kariyer planlarını sistemin sağladığı bilgiler doğrultusunda yapabilirler.



Kariyer modülü ile iş görenlerin hangi işlerde verimli olarak çalışabilecekleri belirlenebilir ve onların bilgi ve becerilerini güncellemeleri ile ilgili önerilerde bulunulabilir.

Pozisyon Kontrolü Modülü

Pozisyon kontrolü modülü, bir organizasyondaki pozisyonları izlemek, bütçelemek, planlamak ve kontrol etmek amacıyla kurulan bir modüldür. Bütün iş pozisyonları bu modülde izlenebilir. Bir pozisyon boş mudur? Dolu mudur? Dondurulmuş mudur? Ya da planlanmış mıdır? Pozisyon kontrol raporları, departmanlar arası benzer pozisyonların karşılaştırılması ve önceki, mevcut ve ileriye yönelik mevki bütçelerinin karşılaştırılması amacıyla sağlanabilir.

Ücretlendirme Modülü

Bu modül, ücretlendirme uzmanları tarafından kullanılır. Ücretlendirme uzmanları bu modülü, ücretlendirmeye dair detayları, işçilik maliyetlerini, ücret politikalarını ve programlarını izlemek ve gelecekte ücretlendirme kararlarına veri hazırlamak için kullanırlar. Bu modül ayrıca, maaş yapılarının geliştirilmesinde de kullanılır.

Bordro Modülü

İKBS'in bir parçası olan ücret bordroları da bazı sistemlerde *müstakil bir modül olarak* ele alınmaktadır. Bordrolar İKBS'in bir parçası olduğunda, bu entegre bir sistem olur ve görevlerin çoğu bu sistemde yerine getirilir. Örneğin, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) mevzuatına uygunluk amacıyla, bordrolar ilgili diğer verilerle birlikte derlenmelidir. Eğer bordrolar İKBS'den ayrı tutulursa, gerekli raporların hazırlanması için *oldukça fazla ilave çaba* gerekecektir. Şunu belirtmek

gerekir ki, hala, bordroların İKBS ile olan ilişkisi konusunda kurumlar arasında birçok farklılıklar vardır.



Bordro yazılımları İKBS'den ayrı müstakil bir modül olarak ta kullanılmaktadır.

Eğitim Modülü

Eğitim modülü, tipik olarak, iş görenlerin *eğitim tecrübeleri* ve iş görenlere sunulan *eğitim programları* hakkında bilgiler içerir. Buna ilaveten, bu modül içinde, *eğitim maliyetleri*, kayıt göstergeleri ve *eğitim sonuçlarını* değerlendirme bilgileri de bulunabilir. Bazı eğitim seminerleri, iş görene verilmiş vergilendirilebilir bir gelir olarak düşünülebilir ki, bu durumda eğitim modülünden ücret bordrosu modülüne veri transferi söz konusu olur.

İnsan Kaynakları Planlama (İKP) Modülü

İlgili bölümde ifade edildiği gibi İKP; *doğru yerde*, *doğru zamanda*, *doğru sayıda ve doğru nitelikte* insan kaynağını hazır bulundurmayı amaçlamaktadır. Kuşkusuz bu amacı gerçekleştirmek için bir süreç içerisinde işletmenin stratejik amaçlarının, genel plan ve hedefleri doğrultusunda iş gücü talebinin (ihtiyacının) ve içsel ve dışsal iş gücü arzının tahmin edilmesi ve iş gücü arz ve talebinin dengelenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede İnan kaynakları bilgi sistemindeki İKP modülü, mevcut işleri, iş gören devrini, terfileri ve diğer iş gören hareketlerini analiz ederek, gelecek iş gücü arz ve talebini tahmin etmede yardımcı olabilecek bilgi sağlayabilir. Bir İKP sisteminde, stratejik planlar doğrultusunda ortaya çıkan satış ve üretim artış tahminleri, gelecek iş gücü ihtiyaçlarının belirlenmesine ışık tutar. Bu tahmin edilen iş gücü ihtiyaçlarının mevcut iş gücü arzı ile karşılaştırılması sonucu, eksikler ya da fazlalıklar bulunabilir. Bu bilgiler, iş gücü arzı ve talebinin dengelenmesine yönelik İK programlarının geliştirilmesi için kullanılabilir.

İKBS, İK planlaması etkinliklerinde, iş gören verilerinin esnek ve yaratıcı potansiyellerinin ortaya konmasında ve olasılıkların geliştirilmesinde, iş gücü arzı ve talebinin tahmin edilmesinde çeşitli fırsatlar ortaya koymaktadır. Dolayısıyla iş gücü talebiyle iş gücü arzının tahmin edilmesi, İKBS aracılığıyla daha doğru ve daha hızlı bir şekilde yapılabilmektedir. Aynı zamanda örgütsel yedeklemenin daha sağlıklı yapılmasında da İKBS'den yararlanılmaktadır. Sonuç olarak İK planlaması faaliyetinin zor ve karmaşık bir süreç olmasından dolayı planlamacıların doğru kararlar alabilmesi büyük ölçüde sahip oldukları bilgiye ve bu bilginin nitelik ile niceliğine bağlı olacaktır [13]. İşte İKBS, bu noktada nitelik ve nicelik açısından doğru bilgilerin kullanılmasını sağlamaktadır.



Özet

- 21. yüzyılın en önemli gerçeklerden biri, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerdir. İşletmelerin ayakta kala bilmeleri yeni bilgi teknolojilerine ayak uydurmalarına bağlıdır. Ayrıca gittikce değişen dünyada yöneticilerin iyi bir eğitimden sonra ortaya çıkabileceğine inanılmaktadır. Dolayısıyla yönetim bir sanattan çok bir bilim olarak görülmeye başlamıştır. Böyle bir ortamda bilginin kimliğini yeniden kazanması süresinde yönetim bilgi sistemleri yaklaşımı önem kazanmıştır.
- Yönetim bilişim sistemleri verileri bilgiye dönüştüren, ona anlam kazandıran ve onu yararlı içerik ile değerli kılan bir araç olarak karar alıcılar için önemlidir. İşletmeler açısından bakıldığında bilgi, işletmelerin bölümleri arasında kordinasyonu ve işletmenin yaşamını devam etirilmesini sağlar. Firma içinde geçmişte ve şimdiki durumu ortaya koyan, gelişmelerin izlenmesini sağlayan ve geleceye ilişkin kararların alınmasına baz oluşturan veri tabanına ne kadar gereksinme varsa, firma dışındakı insan kaynakları değişim ve gelişmelerini de izleyecek bir bilgi sistemine o denli gereksinme duyulur.
- İnsan kaynaklarında bilgi sistemi ilk defa ABD işletmelerinde uygulanmıştır. Daha doğrusu ABD de ülkedeki kanunlar doğrultusunda personel yönetimi programları ilk olarak aşağı yukarı 1970'li yıllarda Ford ve IBM gibi firmalarda uygulanmaya başlamıştır. Bu tarihi gelişim dünyada bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle ve özellikle belli ülkelerde çalışana önem verilmeye başlamasıyla ivme kazanmıştır. Yine diğer büyük şirket ve organizasiyonlar özel ihtiyaçları doğrultusunda insan kaynakları bilgi sisteminin gelişmesine katkı sağlamışlardır. Aynı yıllarda kullanılan teknolojilerin IBM önderliğinde hızla gelişmeye, yaygınlaşmaya ve ucuzlamaya başlaması organizasyonları bilgisayarla tanıştırmıştır. Bu da doğal bir sonuç olarak yönetim bilişim fonksyonlarının gelişmesine ve insan kaynakları bilgi sisteminin gelişmesine yardımcı olmuştur. 1980 yıllarından sonra işletmecilik ve diğer alanlarda meydana gelen değişimler paralelinde personel bilgi sistemi, insan kaynakları sistemi haline dönüşmüştür.
- İnsan Kaynaklarında bilgi sistemleri işletmelerde insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amaçıyla kullanılan sistemdir. İnsan Kaynaklarında bilgi sistemlerinin temel amacı işletmeye İKY ile ilgili bilgi sunmaktır.
- İnsan kaynaklarında bilgi sistemi yönetim bilişim sistemlerinin alt parçasıdır. İnsan kaynaklarına yönelik kararların alınmasında yöneticilere gerekli bilgileri sağlar. Bunu çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması suretiyle yapar. Bu işlemden sorumlu olan insanlar işlerini bilgisayar yardımıyla gerçekleştirmektedirler. Burada bilişim alanındaki uzmanlıkların önemi belirginleşmeye başlar. Çünkü uzmanların girmiş oldukları veriler ışığında yönetim bilişim sistemleri ve buna bağlı olarak da diğer bilgi sistemi üzerinden çalışmalar gerçekleştirilebilmektedir.
- İşletmelerde yapılan araştırmalar insan kaynakları yönetiminde, bilgi sistemlerinin çok fayda sağladığı göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için insan kaynakları faaliyetlerinin etkili olması fayda sağlamıştır. Bu etkinlik büyük oranda işletmelerde uygulanan insan kaynaklarına bilgi sistemlerine bağlıdır.



Özet (devamı)

- İnsan kaynakları bilgi sistemleri diğer yönetsel sistemlerden çok daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşıklık, insan kaynakları bilgi sistemilerinin, yoğun bir şekilde veri işleme süreçleri içermesi ve verilerin fonksiyonlar arasında nasıl kullanılacağının belirsizliği nedeniyledir.
- İnsan kaynakları işletme içerisindeki birçok bölüm ile olduğu gibi işletmenin gelmiş geçmiş ve gelecek tüm personeli ile, halihazırdaki tüm bölümlerin yöneticileri, şirket yöneticileri vb, tüm alanlarda çalışanlar ile direkt olarak ilişkidedir.
- İlgili tarafların ihtiyaçlarını etkin bir biçimde gidermek için insan kaynakları bilgi sistemi kıt kaynaklar ile ilgili öncelikleri dikkate almak ve fonksiyonel birimler ve taraflar arasında denge kurmak gerekir. Bu dengeyi başarmak kolay değildir. Her ilgili birim insan kaynakları bilgi sistemi ile karşılıklı etkileşim halindedir ve pek çok değişik yönden birbirlerini etkilerler.
- İnsan kaynaklarıyla ilgili büyük miktardakı örgütsel veri, faaliyet ve süreçler insan kaynakları bilgi sistemini, bu karmaşık yapının beyni durumuna dönüştürmüştür. İnsan kaynakları bilgi sisemi hatta sistem bilgisayarlı olmasa bile insan kaynakları fonksiyonunun geniş ve karmaşık yapısını yönlendirmelidir.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. …… basitçe var olan şeylerdir ve varlığının ötesinde bir önemi yoktur. Cümlede boş bırakılan yere aşağıdakilerden hangisi getirilmelidir?

a) Veri
b) Bilgi
c) Bilişim
d) Enformasyon
e) Know-how

2. İK departmanlarının faaliyetlerinin yaklaşık yüzde kaçı işlemseldir?

a) 35-45
b) 55-65
c) 25-35
d) 65-75
e) 75-85

3. İlk uygulanış şekli, bir organizasyonun alt seviyesindeki evrak işlemlerinin otomatik hâle getirilmesi olan bilgi sistemi hangisidir?

a) Elektronik veri işleme
b) Yönetim bilgi sistemleri
c) Karar destek sistemleri
d) Ofis otomasyon sistemleri
e) Uzman sistemler

4. Temel amaçlarından biri karar vericilere çalışan ve iş ile ilgili bilgi akışı sağlamak olan bilgi sistemi aşağıdakilerden hangisidir?

a) Yönetim Bilgi Sistemi
b) Karar Destek Sistemi
c) İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
d) Elektronik Veri İşleme
e) Temel İşletme Bilgi Sistemi

5. Özellikle simülasyon yönteminden yararlanılarak etkin şekilde kullanılan bilgi sistemi aşağıdakilerden hangisidir?

a) Yönetim Bilgi Sistemi
b) Karar Destek Sistemi
c) Elektronik Veri İşleme
d) İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
e) Uzman Sistemler

6. Eğitim bilgileri İKBS'nin alt modüllerinden hangisinde yer alır?
a) Seçme modülü
b) Başvuru izleme modülü
c) İstihdam modülü
d) İş gören bilgileri modülü
e) Performans yönetim modülü

7. Aşağıdakilerden hangisi İKBS'nin alt modüllerinden biri değildir?
a) Eğitim modülü
b) Bordro modülü
c) Ücretlendirme modülü
d) Tazminat modülü
e) İş gören bilgileri modülü

8. Bilgi ve veri ile ilgili olarak verilen aşağıdakilerden hangisi doğrudur?
a) Bilgi, belirli bir kritere göre düzenlenmiş verilerdir.
b) Bilgi, belirli bir amaca uygun olarak şekillendirilmiş enformasyon topluluğudur.
c) Bilgi ilişkisel bağlantı yoluyla anlamlandırılan verilerdir.
d) Bilgi basitçe var olan şeylerdir ve varlığının ötesinde bir önemi yoktur.
e) Bilgi belirli işlemlerden geçerek enformasyona dönüşür.

9. İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı aşağıdaki tanımlardan hangisinde daha doğru verilmiştir?
a) İşletmenin insan kaynağıyla ilgili bütün verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan bilgisayar destekli bir sistemdir.
b) Üst yönetim için iç ve dış çevreden bilgi toplayan işleyen depolayan ve ileten bir sistemdir.
c) İKY fonksiyonlarını yerine getirebilmek için bilgi teknolojilerinin kullanılmasıdır.
d) İKY departmanının etkili çalışması için kullanılabilecek her türlü bilgi temelli yazılımlardır.
e) İKY departmanı ile diğer departmanların uyumun sağlamak için gerekli sistemdir.

10. İnsan kaynakları bilgi sistemi modüllerinden hangisi temel modüldür ve bu modüldeki verilerin çoğu diğer modüllerde de kullanılır?
a) Pozisyon kontrol modülü
b) Ücretlendirme modülü
c) Kariyer geliştirme modülü
d) Performans yönetim modülü
e) İş gören bilgileri modülü

Cevap Anahtarı

1.a, 2.d, 3.a, 4.c, 5.b, 6.d, 7.d, 8.b, 9.a, 10.e

YARARLANILAN KAYNAKLAR

[1] Hariharan, Misra Rama ve Manie Khaneja (2003). E-knowledge management framework for government organizations. *Information Systems Management*, Vol.20, No.2, s.38-48.

[2] Ackoff, R. L., "From data to wisdom". *Journal of Applies Systems Analysis*, Volume 16, 1989 p 3-9.

[3] Tekin, Mahmut, Hasan Kürşat Güleş ve Adem Öğüt (2003). *Değişim çağında teknoloji yönetimi.*2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. Öz ve Baykoç, 2004:276

[4] Bayraktar, Berat (2002). Bilgi sistemleri ve yönetim bilgi sistemi olarak yüksek performans yönetim modeli. İş, *Güç, Endüstri İlişkileri ve İK Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, http://www.isguc.org/ 28/09/2009.

[5] Öğüt, Adem (2003). *Bilgi çağında yönetim*. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

[6] Anameriç, Hakan (2005). Bilgi sistemleri ve yönetimde bilgi sistemlerinin kullanımı, *Bilgi çağı bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri* içinde. s.121-174, Çizgi Kitabevi, Konya.

[7] Ada, Nesrin (2007). Örgütsel iletişim ve yeni bilgi teknolojileri; örgütsel iletişim ağları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s.543-551.

[8] Gökçen, Hadi (2005). *Yönetim bilgi sistemleri analiz ve tasarım perspektifi*. Epi Yayıncılık, Ankara.

[9] Karakaya, Abdullah (2003). İşletme yöneticilerinin stratejik bilgi sistemini değerlendirmeleri üzerine bir araştırma. *Standart Dergisi*, Yıl 42, Sayı 495, s.20-26.

[10] Öz, Erçetin ve Ömer Faruk Baykoç (2004). Tedarikçi seçimi problemine karar teorisi destekli uzman sistem yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. Cilt 19, Sayı 3, s.275-286.

[11] Sürmeli, Fevzi (2005). *Muhasebe bilgi sistemi*. A.Ö.F. Yayını, Eskişehir.

[12] Sevim, Adnan (2008). İşletme bilgi sistemleri, yönetim bilgi sistemi içinde. s.21-39, 6. Baskı, A.Ö.F. Yayını, Eskişehir.

[13]Kaynak, Tuğray ve diğ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*, 2. Baskı. Dönence Basım ve Yayıncılık, İstanbul.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş
ÜNİTE NO 1
YAZAR Prof. Dr. DURSUN BİNGÖL

GİRİŞ

İşletmeler günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyette bulunmakta ve varlıklarını sürdürmektedir. Küreselleşme süreci, rekabetin ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşımakla kalmamış, toplumların yapısında, uluslararası ilişkilerde, ticarette önemli gelişmelere neden olmuştur. Bu bağlamda bilgi toplumundan sanayi toplumuna geçilmiş, iletişimde ve bilgi teknolojisinde önceden tahmin edilemeyen önemli gelişmeler gerçekleşmiş, ulaşım olanakları artmış, gümrük duvarları yıkılmış, sermayenin ve hatta iş gücünün sınırlar arasında dolaşımı kolaylaşmış, insan hakları konusunda gelişmeler yaşanmış ve değişimler gerçekleşmiş olup gerçekleşmeye de devam etmektedir.

Böyle bir ortamda işletmeler değişen çevreye uyum sağlayabilmek ve rekabette üstünlük elde edebilmek için kendilerini sürekli yenileme, değişen ihtiyaçlara hızla cevap verme, yenilik yapma gereği ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle işletmeler etkin yönetilmek ve insan kaynakları yönetimine ağırlık vermek durumundadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMININ TANIMI

1980'lerin başlarından günümüze kadar kullanımı gittikçe yaygınlaşan İKY kavramı, farklı bakış açılarına göre farklı şekillerde tanımlanmıştır. Ancak yine de evrensel bir tanıma ulaşılamamıştır. Farklı tanımlardan yola çıkarak İKY kavramını şu şekilde tanımlayabiliriz:

"İKY; kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, katılım, motivasyon gibi uygulamalarıyla örgütün performansını artırmak ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla işgörenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade etmeye, onların ihtiyaç ve isteklerini karşılamaya ve refahlarını artırmaya yönelik stratejik, bütünleşik ve uyumlu bir yaklaşımdır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bir örgütün başarılı olması, insan kaynaklarının etkili kullanımıyla ve onların bilgi, beceri ve gelişmelerinden yararlanılmasıyla mümkündür. Bu nedenle insan kaynakları, örgütün en önemli değeridir. Örgütler için bu kadar önemli olan insan kaynağının etkili yönetimi, 1980'lerin başlarında geliştirilen yeni bir düşünce tarzını ortaya koyan insan kaynakları yönetimiyle sağlanmaktadır. Bununla birlikte personel temininde seçici davranma, kapsamlı eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme gibi İKY uygulamaları, özellikle bir firmanın rekabetçi stratejisiyle uyumlu olduğunda sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratmada yardımcı olabilir.

PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE

İnsan kaynakları yönetimi anlayışı ve insan kaynakları yönetimi kavramı geliştirilmeden önce personel yönetimi söz konusuydu. Personel yönetimi ise 1900'den kısa bir süre önce biçimsel bir şekilde görülmeye başlamıştır. Örgütler büyüdükçe personel işlevi de uzmanlar tarafından ifa edilir duruma gelmiştir. Tarihsel süreç içerisinde gerek bilimsel çalışmaların, gerekse sendikal hareketin gücünün artması gibi gelişmeler sonucunda personel yönetiminin görev alanı genişlemiş, personel yönetimi daha fazla profesyonelleşmiş, personel yöneticiliği bir meslek olarak tanınmaya başlamıştır.

Örgütlerde operasyonel bir rol üstlenen personel yönetimi, çalışanlarla ilgili dosya düzenleme, kayıt tutma yanında personel seçimi, eğitim ve geliştirme, ücret ve ödüller ve sendika-yönetim ilişkileri dâhil bir örgütün insan ihtiyaçlarıyla ilgili faaliyetleri koordine eden bir işlev haline gelmiştir. İşlevleri 1970'lerde gittikçe artsa da, personel yönetimi örgütün değişen çevresel koşullara uyum sağlamasına katkıda bulunacak yaklaşıma sahip değildir.

Nitekim personel yönetimi, meydana gelen önemli gelişmeler sonucu modern örgütlerin ihtiyaçlarını daha etkili olarak karşılamak için kendisini yeni bir anlayış olan İKY'ye dönüştürmek durumunda kalmıştır. İKY, personel yönetiminden farklı olarak ve onu da kapsayacak şekilde uzun vadeli ve stratejik

bir bakış açısını gündeme getirmiştir. Personel yönetimi, işgöreni bir maliyet unsuru olarak görürken, İKY onu bir sermaye unsuru ve bir kaynak olarak görmektedir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

İKY işletmenin stratejileriyle bütünleşmiş İK stratejileri geliştirerek ve uygulayarak amaçlarını gerçekleştirmesine destek olmak, verimliliği artırmak. yüksek performans kültürünü oluşturmak, yasal düzenlemelere uyum sağlamak, güven iklimi yaratmak, insanların yönetimine etik bir yaklaşım uygulamak gibi amaçlara sahiptir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FAALİYETLERİ

Etkili bir İKY, öncelikle örgütün yapısını ve stratejilerini etkileyen kararlar alma, örgütsel performansı iyileştirme ve sürdürme yönünde çeşitli faaliyetlerde bulunur. Bu faaliyetler, çevreyi anlama ve değerlendirme olmak üzere iş analizi, İK planlaması, personel temini, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, endüstriyel ilişkiler, sağlık ve güvenlik, İKY'nin performansını değerlendirmeyi kapsar.

İK'NIN POLİTİKA VE İZLEKLERİ

İşletmenin stratejik amaçları doğrultusunda İKY'nin amaçlarının oluşturulması ve uygulamalarının tasarlanması önem arz etmektedir. Ayrıca İKY politikaları ve izleklerinin geliştirilmesi zorunludur. Çünkü bu politikalar İKY'ye ilişkin eylemlerde karar almada yol gösterici genel açıklamalardır. Böylece örgüt çapında ve zaman boyutu içerisinde tutarlı kararlar alınması sağlanmış olur. İzlekler ise, faaliyetleri yürütmenin geleneksel yöntemleridir, politikalara göre daha özeldir.

İKY'NİN ÇIKTILARI

İKY, çalışanların maddi ihtiyaçlarını karşılama, ekonomik koşullara göre daha iyi bir gelir sunma, insanca çalışabilecekleri bir ortam yaratma gibi uygulamalarıyla, işgören refahının artması yönünde çaba gösterir. Çalışanların refahının artması ise, örgütsel performansın artışına neden olur. Öte yandan İK etkili bir şekilde yönetildiği takdirde, örgüt için yaşamsal öneme sahip şu çıktılar elde edilir: Bağlılık, işgören tatmini, esneklik, kalite, uyum, güven, çalışanlarla yönetim arasındaki sosyal iklim, çalışan katılımı, maliyet etkililiği, yetkinlik, yetkinlik, düşük personel devri, düşük devamsızlık oranı.

İK FONKSİYONUNUN ÖRGÜTLENMESİ

Günümüzde İKY'nin artan önemi ve karmaşık yapısı nedeniyle, orta ve büyük çaplı örgütlerin hemen hemen tümü, İK departmanı oluşturmaktadır. Kuşkusuz İK işlevinin ayrı bir birim tarafından yerine getirilmesinde örgütün çapının etkisi bulunmaktadır. İK bölümleri veya departmanları; örgütleri etkili kılma, etkili politikalar ve programlar geliştirme, İK uygulamalarını ortaya koyma gibi önemli işlevlerde bulunmaktadır. Söz konusu departmanlar, bu işlevlerinin çoğunu hat yöneticileriyle birlikte yerine getirirler.

İKY'DE SORUMLULUK

İKY'den sadece İK departmanları, İK profesyonelleri sorumlu tutulamaz, hat yöneticileri ve hatta işgörenler de sorumluluk taşırlar. Etkili İK yönetimi, bu alanda uzmanlaşmış olanların, yani İK profesyonellerinin görevidir. Bu profesyoneller, insan kaynaklarını yönetmek için gerekli özel bilgi ve becerileri kazanmış insanlardır. Söz konusu profesyonellerin; stratejistlik, iş ortaklığı, yenilikçilik ve değişim ajanlığı rolleri bulunmaktadır. Diğer yandan belirttiğimiz gibi hat yöneticileri de İKY'nin yürütümünden sorumludurlar.

İK BİRİMİNİN OYNADIĞI ROLLER

İK birimlerinin yönetsel, operasyonel, stratejik ve işgören savunuculuğu rolleri bulunmaktadır.
Yönetsel rol, geçmişte personel bölümlerinin faaliyetleriyle ilgilidir. Operasyonel rol ise, yasalara uyumu sağlama, tedarik ve yerleştirme planları yapma, günlük izleme sistemleri oluşturma, personel tedarik ve seçim işlemini yapma, gibi faaliyetleri kapsar. Stratejik role gelince, örgütün stratejilerini belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde oynadığı roldür. İK birimlerinin belirttiğimiz rolleri yanında işgören savunuculuğu rolleri de vardır.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevre
ÜNİTE NO 2
YAZAR Prof. Dr. DURSUN BİNGÖL

GİRİŞ

Yoğun rekabet ortamında tüm işletmeler, hızla değişen ulusal veya uluslararası çevre içerisinde faaliyette bulunmaktadır. Ancak işletmelerin başarılı olmaları ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri; çevreyi anlamalarına, çevreye uyum göstermelerine bağlıdır. Çünkü açık sistem olan işletmeler, çevreyle etkileşim içerisindedir. Dolayısıyla çevreyle alışveriş içinde varlıklarını sürdürmek durumunda olan işletmeler, çevrede meydana gelen değişikliklerden doğrudan veya dolaylı etkilenmektedir. Bu nedenle işletmelerin ayakta kalabilmesi, varlıklarını sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için çevrenin yapısını, çevrede meydana gelen ve meydana gelebilecek değişiklikleri bilmek ve uyum göstermek zorundadır. Bu bağlamda iş örgütleri, iç ve dış çevresel faktörlerle karşı karşıya gelmekte ve özellikle dış çevresel faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. İş örgütleri, denetleyemedikleri bu faktörlerin yapısını bilmek, bunlardaki değişiklikleri izlemek zorundadır. Böyle bir sistemi anlamak ve İKY'nin unsurlarının örgütlerin dış ve iç çevrelerinden nasıl etkilendiğini de tartışmak gerekir.

Bu tartışmayı gerçekleştirmek amacıyla biz bu ünitede öncelikle çevre kavramını tanımladıktan sonra çevrenin önemini ele aldık. Daha sonra ise dış çevre başlığı altında yasal, politik ekonomik çevreleri, iş gücü piyasası koşullarını, sendikacılığı, endüstrinin özelliklerini, ulusal kültürü ve özellikle ekonomi ve teknoloji gibi faktörleri; iç çevre başlığı altında ise İKY'nin ayrılmaz parçası olan örgüt kültürünü, teknolojiyi, örgüt yapısını, işgörenleri, işletme stratejisi ele alınabilir.

ÇEVRE KAVRAMININ TANIMI

Çevre, insanlar dâhil tüm canlıların bir arada bulundukları ortamdır. Bu bilinen tanım yanında çevre, şu şekilde tanımlanmaktadır: Canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde belli bir dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan ve/veya dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek, fiziksel, kimyasal, sosyokültürel, politik ve ekonomik faktörlerin tümüdür. Çevre olgusu, bir organizma grubunun gelişmesini etkileyen ve çevreleyen tüm koşulları ve durumları içerir.

ÇEVRENİN İKY AÇISINDAN ÖNEMİ

İş örgütlerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, sürekli olarak değişen ulusal ve uluslararası çevreye uyum sağlamalarına bağlıdır. Çevrede meydana gelen değişimler, iş örgütlerini de değişime zorlayarak, onları çevrenin isteklerine cevap verme durumuna getirmektedir.

İşletmelerin söz konusu uyumu gösterebilmeleri, çevrelerine uyum sağlamada başarılı olabilmeleri, öncelikle içinde faaliyette bulundukları iç ve dış çevrelerini anlamalarını gerektirmektedir. Öte yandan yine bu kuruluşların çevrenin sunduğu fırsat ve tehditleri tanımaları ve çevresel faktörlerin her birini birbiriyle de ilişkili olarak analiz etmeleri kaçınılmaz bir koşuldur.

İKY'yi doğrudan veya dolaylı etkileyen çevresel faktörler, bilimsel yazında farklı şekilde gruplandırılmış olsa da, biz dış ve iç faktörler olarak gruplandırıp tartıştık.

DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

Dış çevre; örgütün dışında yer alan, fakat örgütü yakından ilgilendiren, varlığına, gelişmesine ve performansına etki eden, denetlenip yönlendirilmesi zor olan faktör veya güçlerden oluşur. Dolayısıyla dış çevre, örgüt sisteminin dışında kalan her şeydir. Konumuz açısından dış çevre ise, İKY politika ve uygulamalarını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, sınırlandıran tüm dışsal olguları içermektedir. Bu bağlamda biz, İKY'yi etkileyen bu olguları, bir başka ifade ile faktörleri ele aldık.

Ulusal Kültür

İşletmeler, içinde faaliyette bulunduğu toplumun kültüründen doğrudan etkilenir. Hangi ülkede faaliyette bulunuyorsa o ülkenin kültürü, işletmenin tüm eylemlerinde özellikle insan kaynaklarının yönetiminde belirleyici rol oynar. Ulusal kültürlerin insan yönetimine yansımalarını Hofstede'nin ortaya koyduğu boyutlar açısından incelemek mümkündür. Hofstede, ülkeler arasındaki kültürel farklılıkları beş boyutta ele almıştır. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk, erillik-dişillik ve

zaman yönelimi boyutlarıdır. Biz bu boyutlardan dördünü konumuz açısından ele alacağız.

Politik Ekonomik Sistem

Ulusal kültür yanında bir ülkenin politik ekonomik sistemi de işletmelerin işleyişini, faaliyetlerini ve dolayısıyla İKY uygulamalarını önemli derecede etkiler. Nitekim politik ekonomik sistem, bir bütün olarak bir ulusun ve bireylerinin kendi kamu ve özel yaşamlarını nasıl örgütleyecekleri konusunda önemli rol oynar. Bir anlamda bu sistem; nitelik, tarz oluşturur ve içinde diğer faaliyetlerin meydana geleceği bir çerçeve sağlar. İş örgütleri de bu çerçeve içinde İKY dahil iç ve dış eylemleriyle ilgili politikalar belirler.

Yasal Düzenlemeler

Örgütlerde İKY'yi doğrudan etkileyen dış çevresel faktörlerden birisi de iş hukuku çerçevesinde yasalar ve bunlarla ilgili tüzükler yönetmelikler, mahkeme içtihatları, toplu iş sözleşmeleri, iş sözleşmeleri, iç yönetmelikler, iş yeri uygulamaları ve uluslararası iş hukuku kaynaklarıdır. Bugün yöneticiler, işletmeler üzerinde çok büyük etkiye sahip olan çok sayıda hukuki düzenleme ve uygulamalarla karşı karşıya bulunmaktadırlar. Söz konusu düzenlemeler, İKY'nin tüm fonksiyonlarını etkisi altına almaktadır.

İş Piyasası Koşulları

Bu bağlamda özellikle İK planlaması, personel tedarik ve seçimi gibi İK işlevlerinin başarıyla ifa edilebilmesi için; gelecekte bir iş örgütünün başvuracağı iş gücü piyasasındaki yaş, cinsiyet, ırk, din, dil vb. kişisel özellikler ile yetenekler, meslekler açısından iş gücünün yapısında meydana gelebilecek değişiklikleri göz önünde bulundurması gerekir. Bu nedenle iş gücü piyasası koşulları İKY'yi doğrudan etkileyen bir dış çevre faktörüdür.

Ekonomik ve Teknolojik Değişim

Ekonomide ve teknolojide meydana gelen gelişmelerin sonucunda bazı işler ortadan kalkarken, bazı farklı beceri ve yetenekler gerektiren yeni işler ortaya çıkmaktadır. Özellikle bazı mesleklerde emek arzı kıtlığı gündeme gelmektedir.

Tüm bu gelişmeler, örgütlerin yapısal ve işlevsel niteliklerine doğrudan etki yapmakta, mal veya hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmaktadır. Bu bağlamda İK profesyonelleri, yeni işler için işgörenleri tedarik etme ve eğitme konusunda daha fazla çaba harcamak durumunda kalacaklardır. Yeni meslekleri ifa edebilecek beceri ve yeteneklere sahip iş gücüne sahip olmak da her zaman mümkün olmayacaktır. Teknolojideki hızlı değişimler ve bu değişimlerin ortaya çıkardığı zorluklar, farklı İK stratejilerini gerektirmektedir.

Müşteriler

Müşterilerin beklentilerine cevap verebilmek ve davranışlarındaki değişikliklere uyum gösterebilmek, her şeyden önce etkili bir İKY'ye bağlıdır. Bu bağlamda yüksek kalitede mal ve hizmet üretebilecek nitelikte işgörenlerin istihdam edilmesi, onların bilgili ve güler yüzlü hizmet vermeleri için gerekli bilgi ve beceriyi kazandırmak amacıyla eğitilmeleri ve uygun bir şekilde motive edilmeleri gerekir. Ayrıca müşteri isteklerindeki değişiklikler dikkatle izlenerek, olası değişikliklere göre işgörenler hazırlanmalıdır.

Sendikalar

Sendikalar, örgütlen için önemli bir dış çevresel güçtür. İşletmelerin yönetimleri, her ne kadar İK politikalarını bilimsel ve nesnel ölçütlere göre oluşturmaya çalışırsa çalışsın, sendikanın söz konusu olduğu durumlarda grev gibi caydırıcı nedenlerle bu ölçütlerden ödün vermek, imzalanan toplu iş sözleşme hükümleri çerçevesinde düzenlemeler yapmak durumundadır.

Hissedarlar

Hissedarlar, İK birimi tarafından tasarlanmış programların kendi çıkarlarına olumsuz yönde etki edip etmeyeceği veya kâr paylarını azaltıp azaltmayacaklarını sorgularlar. Örneğin, işgörenlere yapılacak ücret artışının kâr paylarının azalmasına neden olması durumunda hissedarlar, yöneticilere baskı yaparak ücret artışlarının durdurulmasını isterler.

Rakipler

İşgücü piyasasındaki rekabet durumu, İK planlamacıları tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca İK yetkilileri, aynı sektörde ve aynı coğrafik bölgede faaliyet gösteren rakip örgütlerin İK uygulamalarını, önerdikleri ücretler ve sosyal ödemeleri incelemek durumundadırlar. Nitekim firma rakip kuruluşlardaki ücret düzeyinin altında bir ücretle iş gücü talebinde bulunduğunda iş gücü ihtiyacını karşılamayabilir veya daha düşük nitelikte insanı istihdam etmek zorunda kalabilir.

İÇ ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Başlıca iç çevre faktörler olarak işletmenin misyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileri, örgüt yapısı, teknolojisi, örgüt kültürü, üst yöneticilerin tutumu, işçi-yönetim ilişkileri sayılabilir.

Misyon, Amaç, hedef ve Stratejiler

İK strateji ve uygulamalarını örgütün misyonuyla, amaçlarıyla, hedefleriyle ve stratejileriyle uyumlaştırmak gerekir.

Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin çabalarını ve katkılarını takdir eden; neyin ve nasıl başarılacağı, amaçların birbiriyle nasıl ilişkilendirileceği ve her bir işgörenin hedeflere nasıl ulaşabileceği konusunda bütüncül bir anlayış sağlayan bir olgu olarak ifade edilmektedir.

Oluşumunda üç etkenin bulunduğu örgüt kültürü, İK politika ve uygulamalarını etkileyen önemli bir iç çevresel faktördür. Çünkü kültürel değerler, işgörenlerin davranışını etkiler.

Teknoloji

Girdilerin çıktılara dönüştürülmesi için gerekli olan süreçler sistemini ifade eden teknolojinin, örgütlerdeki sosyal dinamikler üzerinde kaçınılmaz bir etkisi olduğu bilinmektedir. Örgütler için en önemli bağlamsal faktörlerden biri olan teknoloji, çok çeşitli boyutta farklılaşmakta ve bu farklılaşma da farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarını beraberinde getirmektedir. Örgütlerin farklı ürünler üretmesi ya da farklı amaçlara sahip olması, üretim sürecinde yer alan görevlerin rutinleşme veya belirlilik derecesi gibi değişkenler, görevler ile insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılıkları belirleyecek ve her örgüt kendi bağlamsal unsurlarını dikkate alıp, buna uyumlu bir sosyal yapı ve insan kaynakları sistemi geliştirecektir.

Örgüt Yapısı

Her bir örgüt yapısı da insan kaynakları yönetimi için farklı sonuçlar yaratacaktır. Farklı örgüt yapılarının etkisinde olduğu içsel ve dışsal güçler birbirinden farklı olduğu için de, örgütlerde farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına rastlanması doğaldır.

Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzı

Yönetici ve uzmanlarının üst yönetimin değerlerini, tutumlarını ve tercihlerini, onları nasıl uygun İK uygulamalarına nasıl dönüştüreceklerini bilmeleri çok önemlidir. Kuşkusuz haklı ve yararlı uygulamalar konusunda, üst yöneticileri ikna etmek de, İK yönetici ve uzmanlarının görevleri arasındadır.

İşgörenler

Hem yöneticilerin, hem de yönetici olmayan çalışanların yetenekleri, eğitim düzeyleri, kişilikleri, tutumları, hırsları, kişisel amaçları, algılama biçimleri ve cinsiyetleri, onların motive edilmelerinde arzu edilen bir davranış kalıbına sokulmalarında, eğitim ve geliştirilmelerinde ve ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Toplu İş Sözleşmeleri

Hem işveren tarafı, yani yönetim, hem de işçiler Toplu İş Sözleşmesi hükümlerine göre hareket ederler. Bu sözleşmeler, genelde yöneticilerin eylemlerine sınırlamalar getirmekte, işçileri yöneticilerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumaktadır. Kuşkusuz toplu iş sözleşme hükümlerinin önemli bir kısmı İKY ile ilişkilidir. İK uzmanları, İKY faaliyetlerini sözleşme hükümlerine göre tasarlamak zorundadırlar.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İş Analizi ve İş Tasarımı
ÜNİTE NO 3
YAZAR Prof. Dr. MUHSİN HALİS

İŞ ANALİZİ

Günümüzde kurumların stratejik öncelikleri, örgütlerde işlerin yapısal özelliklerinin ve içeriklerinin çalışanların verimliliklerindeki önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Çalışanların tatmini ve verimliliğini bu denli etkileyen unsur olan işlerin, örgütsel yaşamda bilimsel ve sistematik bir biçimde incelenmesi ve çeşitli değişkenleri dikkate alarak iş yapılarının düzenlenmesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli görevidir.

İş analizi, işlerin nasıl yapıldığını tanımlama, işe ilişkin bilgileri kaydetme ve bu işi yerine getirmek için gerekli olan becerileri ve diğer gereklilikleri belirleme sürecidir. İnsan kaynakları yönetiminin esasını oluşturan iş analizinde, işlerin teknik olarak analizlerinin yapılması hedeflenir. Daha açık bir ifade ile iş analizi, "işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir".

Kısacası iş analizi; kurumdaki işlerin özelliklerini ortaya koymak suretiyle işe en uygun kişilerin seçilmesini sağlar.

İş Analizi Yapmanın Nedenleri

İş analizi sonucu elde edilen bilgiler, organizasyondaki eleman seçme, terfi, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme gibi birçok sürece girdi sağlayacaktır. Genel olarak iş analizleri iki yaklaşımla incelenebilir. Bunlardan birincisi, iş analizlerini İKY açısından ele alır. Bu tür iş analizleri işletmelerde insan kaynakları planlama, ücret-maaş yönetimi, eğitim vb. konularda İKY'ye veri sağlayacak nitelikte hazırlanmıştır. İkinci yaklaşım ise, iş analizi kavramını daha geniş olarak tanımlar ve bu kavramın kapsamına işletmedeki üretim yönetimi, planlaması ve iş tasarımı yöntemleri gibi diğer faaliyetlere de bir takım nicel veriler sağlar. Bu çalışmalara örnek olarak, iş genişletme, iş basitleştirme, zaman-hareket etütleri, yöntem geliştirme, iş ölçümü gibi uygulamaları sayabiliriz. İş analizi sonucu elde edilen bilgiler aşağıdaki faaliyetlerde kullanılabilir.

İşe alma ve seçim: İş analizi her pozisyon için gerekli BBYDÖ'leri tanımlar. Minimum eğitimi, belgeleri, sertifikaları veya lisanslama gereksinimlerini ve aynı zamanda işin temel görev ve sorumluluklarını tanımlar.

Ücret sistemlerinin geliştirilmesi: Ücret, genellikle eğitim, ihtiyaç duyulan beceri ve işi yapmak için ihtiyaç duyulan tecrübe ve çalışanın tehlikeli koşullarda çalışıp çalışmadığı gibi işin gerekleriyle ilgilidir.

İnsan kaynakları planlaması, kariyer gelişimi ve eğitim. İş analizi bilgisi, işverenlerin farklı meslekler için gerekli becerileri belirleyerek eğitim ve kariyer geliştirme programlarını tasarlamalarına yardımcı olabilir.

Performans değerlendirmesi: Performans standartları işgörenlerin aslında işte ne yaptıklarından türetilmelidir. Bir iş analizi, çalışanların kendi iş süreçlerinde yerine getirdikleri görev ve sorumlulukları tanımlar.

Risk yönetimi: Bir iş analizi, iş ortamında sağlığa zararlı olabilecek çeşitli risk ve tehlikeleri tanımlamak için de kullanılır. İşverenler, bu bilgileri çalışanları iş ortamında oluşabilecek tehlikeler hakkında bilgilendirme, sağlığa zararlı olabilecek şartların risk ve tehlike analizlerinin yapılarak ortadan kaldırılması ve olası tehlikelere karşı uyarmak amacıyla düzenleyecekleri eğitim programlarını geliştirmek için de kullanmaktadır.

İş tasarımı: İşler, işletmenin amacını yerine getirmesini sağlamak için tasarlanmış bir dizi çalışma aktivitesi etrafında düzenlenir. Dış ve iç çevrede meydana gelen değişiklikler, genellikle örgütleri iş aktivitelerini yeniden düzenleme veya yeniden yapılandırmaya zorlar.

İş Analizinde Yer Alan Bilgiler

İş analizinde yer alan bazı temel bilgiler; İş faaliyetleri, İşgören bağlantılı faaliyetler, Makineler, aletler ve

araçlar, İşle bağlantılı soyut ve somut öğeler, İş performansları, İş içeriği ve İş için gerekli işgören nitelikleridir.

İş Analizi İçin Veri Toplama

İş analisti ve kurum yöneticileri bilgi toplamanın en etkili yolunun ne olduğuna karar vermede işbirliği yapmalıdırlar. İş analisti; İKY departmanından bir çalışan, iş analiz çalışmaları için hizmet alınan danışmanlık şirketi görevlisi, bir kuruluşta yönetici asistanı veya kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun yönetim kurulu üyesi gibi destek çalışanları olabilir. Veri toplama için kullanılan en yaygın yöntemler aşağıda sıralanmıştır.

Anketler

İş analizinde sıklıkla kullanılan veri toplama yöntemlerinden biri yapılandırılmış ölçekler ve envanterlerdir. Sıradan bir iş analizi ölçeği o işin içerdiği faaliyetleri içerir. Anketteki sorulara cevap veren kişi ise bu faaliyetleri ne kadar sıklıkla uyguladığı, işi için ne kadar önem taşıdığı gibi konular hakkında değerlendirmelerde bulunur. Bu cevaplar doğrultusunda işin içeriği hakkında bilgi sahibi olunur.

Gözlem

İş analizinde kullanılan yöntemlerden biri de doğrudan gözlem metodudur. Çalışanlar işlerinin başındayken müdahale edilmeden gözlemlenirler. Doğrudan gözlem metodu, çalışanların hangi koşullar altında (gürültü, sıcaklık gibi) iş aktivitelerini gerçekleştirdiklerini anlama açısından mükemmel bir teknik olmasına rağmen, neden bu davranışların oluştuğu konusunda fazla bilgi sağlayamaz.

Görüşme

Görüşme tekniğinde çalışanlara işlerin içeriği hakkında sorular sorulur ve daha sonra onlarla bireysel olarak, küçük gruplar ya da panel tartışması şeklinde görüşmeler yapılır.

İşgören kayıtları

İş analizinde izlenecek bir diğer yöntem ise çalışanlardan günlük iş aktivitelerini bir günlüğe yazmalarının istenmesidir. İş analizini yapacak kişi bu günlükleri okuyarak işin içeriği hakkında bilgi sahibi olur.

Karma ve diğer yöntemler

Birden fazla metodun kullanımı daha uygundur. Yukarıdaki yöntemlerden başka, uzmanların bilgisine başvurma, vardiya kayıtları, yazılı rapor ve benzeri belgelerden yararlanma, işaretleme listesi, süreç tanımlama gibi bazı yöntemler de çok yaygın olmamakla birlikte bilgi toplama amacıyla kullanılabilir.

İş Tanımı ve İş Gerekleri

İş tanımı, iş analizinin çıktılarından birisi olarak değerlendirilebilir. İş analizi ile elde edilen veriler daha sonra düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri haline dönüştürülür. İş analizi süresince elde edilen bilgiler iş tanımları geliştirmek için çok önemlidir. İş tanımı veya pozisyon tanımı, bir işgörenin yaptığı işi, işin nasıl yapıldığını, işin nerede ve ne zaman yerine getirildiğini açıklayan, iş analizi çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yazılı bir ifadedir. Bu bakımdan iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşgörenlerin tam olarak ne yaptığı, işi nasıl yaptığı, hangi koşullar altında işi yaptıkları ve işgörenlerden neler beklendiği gibi işin sorumluluklarını, görevlerini ve işlevlerini bildiren tanımların hem güncel hem de doğru olması önemlidir.

İŞ TASARIMI

İşlerin kapsam ve ilişkilerini belirlemeyi ifade eden iş tasarımı kısaca, işi yapanlar üzerindeki etkisini göz önüne alarak, işi sosyal ve yapısal olarak yeniden yapılandırma amacına yönelik bir dizi faaliyet olarak tanımlanabilir. İş tasarımı, "Gerekli olan işi yapmanın en verimli yolu nedir?", "Bir iş nasıl tasarlanmalı?" ve "İş faktörleri ne olmalı?" gibi sorular sormayı gerektirir. Herhangi bir iş; vazifeler, görevler ve sorumlulukların tanımlanmasından oluşur. Amaç, işin verimliliğini artırmak ve iş yöntemlerinde iyileşme sağlayarak etkinliğe ulaşmaktır. Bazı iş tasarımı yöntemleri aşağıdaki gibi sayılabilir.

İş Basitleştirme:

İşlerin göreceli olarak basit görevlere ayrıldığı iş tasarım tekniğidir. Amacı, işin icrası sırasında harcanan zihinsel ve/veya fiziksel eforu azaltarak daha fazla üretkenlik sağlamaktır. Kısacası iş basitleştirme; karmaşık bir işi gerçekleştirmek için gerekli fiziksel ve zihinsel çabaları en aza indirerek, bireyin verimliliğini arttırmak amacıyla işi daha kolay alt bölümlere ayırmak anlamına gelir.

İş Rotasyonu

İş Rotasyonu, bir çalışanın bir organizasyonda yapılan diğer işleri de öğrenmesi ve o işler hakkında fikir sahibi olması amacıyla örgüt içinde bir işten diğerine kaydırıldığı yönetim tekniğidir. İş rotasyonu ile işgörenler yaptıkları işten alınıp örgüt içinde başka bir işe verilirler. Böylece hem işgörenin bilgi ve beceri düzeyi artırılır hem de yaptığı işi, önemini ve örgütü daha iyi tanıması sağlanır.

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanların yeteneklerini azami düzeyde kullanmalarını sağlamak ve memnuniyetini arttırmak için onlara daha yüksek yetki ve sorumluluk yüklemek suretiyle uygulanan bir iş tasarım

tekniğidir. Diğer bir ifadeyle iş zenginleştirme, çalışanlara kendilerine bazı zorlu görevler verildiğinde yeteneklerini keşfetme fırsatı sağlar.

İş Genişletme

İş genişletme, aynı düzeyde daha fazla faaliyet ve görevin, kuruluştaki mevcut iş kapsamına eklendiği durumu, yani işlerin yatay olarak genişletilmesini ifade eder. Daha açık bir ifadeyle iş genişletme; genellikle çalışanın otoritesinde herhangi bir değişiklik yapmadan, organizasyon hiyerarşisindeki seviyesini değiştirmeden, iş ile ilgili farklı faaliyetleri mevcut iş profiline ekleyerek, sahip olduğu görev ve sorumluluklarının kapsamını arttırmak anlamına gelir.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Planlaması
ÜNİTE NO 4
YAZAR Prof. Dr. MUHSİN HALİS

GİRİŞ

İş gücü planlaması olarak da isimlendirilen İnsan Kaynakları Planlaması (İKP), örgütte öngörülen iş gören ihtiyaçları ile belirli bir zaman içinde organizasyonda ortaya çıkabilecek iş pozisyonlarına iç ve dış kaynaklardan kişileri eşleştirme yapan sistematik bir süreçtir.

Stratejik İKP, stratejik amaçlara ulaşabilmek amacıyla işletmenin belirli bir dönemdeki insan kaynağı ihtiyacının belirlemeye çalışır. İşletmenin stratejik başarısı için uygun niteliğe sahip iş görenlerin tedariki önemlidir. Buna bağlı olarak stratejik İKP işletmenin stratejik plana göre iş yapmasını kolaylaştıran bir planlama çalışmasıdır.

İK planlamasının iki bileşeni vardır: ihtiyaçlar ve ihtiyaçların karşılanabilirliği. Bir ihtiyacın tahmini, örgütün hedeflerine ulaşmak için gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışanların sayısını, becerisini ve yerini belirlemeyi içerir. Kurumun çalışanlarını gerekli becerilerle donatıp donatamayacağı, bu becerileri güvence altına alıp alamayacağı ve gerekli becerileri hangi kaynaklardan elde edilebileceği, geleceğe ait mevcut tahmini olarak adlandırılır

STRATEJİ VE İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İK planlamasının ilk aşaması, İKY ve stratejik planlamanın etkileşim içinde olduğu noktadır. Stratejik plan, çevresel koşullara uyum sağlamalıdır ve İKY bir kuruluşun uyum sürecinde kullanabileceği temel mekanizmalardan biridir. Örneğin, çevredeki hızlı teknolojik değişiklikler bir örgütü, çalışanlarına daha önce ihtiyaç duyulmayan yeni becerileri hızlı bir şekilde kazandırmaya veya bu becerilere sahip iş görenleri işe almaya zorlayabilir. Örgütte işe alım ve seçim işlevlerini destekleyen etkili bir İK planı olmadan çevresel değişimlere ayak uydurabilmek ise imkânsızdır.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

İnsan Kaynakları yöneticileri, şirket düzeyindeki stratejiyi formüle etmek için üst düzey yönetimle birlikte çalışır. Şirket düzeyindeki strateji kabul edildikten sonra insan kaynakları planlamasına sıra gelir. İnsan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulduğunda gerekli yeteneğe sahip olan uygun sayıda iş göreni sağlayacak şekilde insan kaynaklarının, sistematik olarak gözden geçirilmesi sürecidir. İnsan kaynakları planlaması, belirli bir zaman periyodunda örgütte tahmin edilen iş açıkları ile iç ve dış iş gücü arzı kıyaslamasını içerir. Ancak artan çevresel değişimler nedeniyle iş gören havuzu sürekli olarak değişmektedir. İş gören havuzunun yeterliliği örgütlerin başarısı açısından çok önemlidir.

İnsan kaynakları planlaması; uzun dönemde hem örgütsel hem de bireysel verimliliği artırmak için planlama vasıtasıyla, yönetimin doğru yerde, doğru zamanda, doğru sayı ve nitelikte insana sahip olmaya çalışmasıdır. Daha açık bir ifadeyle insan kaynakları planlaması, iş görenleri istenilen zamanda, gerekli olan sayıda, yetenek ve eğilimlerine uygun olacak işlere yerleştirmeyi, bu işlerinde güdüleri ve yetenekleri doğrultusunda optimum verimi gerçekleştirmelerini sağlamayı ve yapılan işlemi iktisadilik ölçüleri içinde tutmayı amaçlar.

İnsan kaynakları planlaması;

a. Bir örgütün kendi plan veya amaçlarını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını tahmin etmek.

b. Örgütün iç ve dış çevre şartlarını dikkate alarak, bu ihtiyaçları karşılamak için uygun insan kaynaklarını tahmin etmek.

c. İhtiyaç duyulacak olanla mevcut arasındaki farklılığı tanımlamak ve bu ihtiyaçları karşılamak için danışma, değerlendirme, temin etme ve geliştirmeyi içeren insan kaynakları eylem planlarını geliştirmek.

d. Geliştirilen insan kaynakları eylem planlarını kontrol etmek, yönetimin üst kademelerindeki ilerlemeleri düzenli olarak değerlendirmektir.

İnsan Kaynakları İhtiyacını Öngörme

Etkin bir İK planlama sürecinin önemli bir yönü de, sadece nicelik itibariyle değil, aynı zamanda hangi nitelikte çalışanlara ihtiyaç duyulacağını da tahmin etmektir. Öngörme, kuruluşun iş gücü ihtiyaçlarının önceden tahminini veya hesabını yapmaktır.
Gelecekte ne kadar ve ne tür iş gücüne ihtiyaç duyulacağını tahmin etmeye çalışmak, özellikle bilgisayar, akıllı telefon ve video oyunu endüstrileri gibi hızla değişen endüstrilerde faaliyet gösteren örgütler için son derece zor bir iştir. Bununla birlikte, kuruluşların kullanabileceği bir dizi teknik, bu tür belirsizliği azaltmaya yardımcı olmaktadır. Bu tekniklerden dördü aşağıdaki bölümlerde kısaca açıklanacaktır. Bunlar; uzman tahminleri, trend projeksiyonları, istatistiksel modelleme ve birim-talep tahmini olarak sıralanabilir.
Uzman tahmini
İstihdam tahmini için matematiksel olarak en az gelişmiş olan yaklaşım, bir "uzman" ya da "bir grup uzman"ın mevcut ekonomik ve iş gücü göstergeleri ile ilgili deneyimlerine, tahminlerine, sezgilerine ve sübjektif değerlendirmelerine dayanan talep tahminleri ile organizasyonu biçimlendirmeleridir. Tek bir bireyin, bu tür karmaşık sorunlar karşısında doğru tahminlerde bulunamamasına dair endişeler Delphi tekniği gibi tekniklerin gelişmesine yol açmıştır. Delphi tekniğinde, birkaç kişiden gelen uzman tahminleri yinelemeli bir şekilde bir araya getirerek revize edilir.
Başka bir grup-temelli yargı tahmin yöntemi de nominal grup tekniğidir (NGT). Bireysel kararların her birinden yararlanarak tercih edilebilir bir grup kararı üretmek amacıyla, uzman kişilerin bir araya gelerek beyin fırtınası grubu oturumlarından sonuç çıkarmaya çalıştıkları bir yöntemdir.
Trend projeksiyonu
Firmadaki istihdam seviyesinin Geçmiş yıllara bakılarak tahmin edilmesi esasına dayanmaktadır. Örneğin; geçen beş yılda her birimde ne kadar satış elemanı, üretim elemanı, sekreter vb. çalıştırıldığını saptamak mümkündür. Doğaldır ki bu varsayımların geçerli olabilmesi için, planlamaya konu olacak ortamın istikrarlı olması gerekmektedir.
Modelleme ve çoklu tahmin teknikleri
Modelleme ve çoklu tahmin teknikleri en gelişmiş tahmin ve modelleme tekniklerdir. Trend projeksiyonları, istihdama ilişkin tek bir faktördür (satış gibi). Daha gelişmiş yaklaşımlar ise, satış, gayri safi milli gelir ve ihtiyari harcanabilir gelir gibi istihdamla ilgili birçok faktörü kapsar. Bu gelişmiş yaklaşımlarda organizasyona ilişkin matematiksel modellemeler ve simülasyonlar, Markov modelleri ve regresyon analizi gibi analitik yöntemlerle kullanılmaktadır.
Markov Analizi, bir sistemin gelecekteki durumunun şimdiki zaman koşullarına ve duruma bağlı olduğu şartlara ilişkin ihtimalleri hesaplama imkânı verir.
Birim-talep tahmini
Ünite (bir bölümün tamamı, bir proje ekibi veya diğer bir grup çalışan) tahmini, iş gücü talebi tahminine yönelik aşağıdan yukarıya (tümevarım) bir yaklaşımdır. Merkez, bu birim tahminlerini toplar ve hesaplanan sonuç, istihdam tahmini haline gelir. Birim yöneticisi, hem gelecekte olması muhtemel hem de şimdiye dair kişi ve işleri analiz eder. Bu yöntem, işin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını ve görevdeki kişilerin becerilerini analiz ederek iş gören kalitesine odaklanır.
Mevcut İş gören Arzını Analiz Etmek
İK planlamasının üçüncü aşamasını, "Beceri ve eğitim açısından gelecekte gerekli olacak iş görenin şu anda kaç tanesine sahibim?" sorusunu yanıtlamak oluşturur. İK planlamasının bu aşaması oldukça açık olmalıdır. Çünkü bu işlem, organizasyondaki mevcut çalışanları sayısal olarak belirlemekten çok daha fazlasını içermektedir.
Beceri envanteri
Mevcut iş görenleri değerlendirmek için kullanılan temel araç, beceri envanteridir . Bazı örgütlerde, sadece yönetim envanteri olarak adlandırılan ayrı bir envanter de yöneticiler için kullanılmaktadır. Ancak her ikisi de aynı amaca hizmet eder: Amaç iş görenlerin şu anda sahip oldukları beceri, yetenek, deneyim ve eğitimlerini not etmektir.
İş gücü genel envanteri
İş gücü genel envanteri, belirli dönemde işletmede çalışan iş görenlerin özelliklerini bir araya toplamayı içerir. Bu işlem önce işletmede yer alan her birim için ayrı ayrı yapılır, daha sonra toplu olarak envantere dönüştürülür
İş yükü ve iş gücü analizi
İş yükü; belirli bir zamanda, belirli kalitede, iş gören, birim veya örgüt tarafından yapılması gereken iş miktarını ifade eder. İş yükü analizi yapılırken; öncelikle yapılması gereken veya planlanan toplam iş miktarı belirlenir. Ardından planlanan bu dönemde belirli niteliklere sahip bir iş görenin yerine getirebileceği bireysel iş yükü" belirlenir. Hem toplam iş yükü hem de bireysel iş yükü planlanan "ürün miktarı" veya "toplam çalışma süresi" cinsinden hesaplanabilir. İş ve zaman etütleriyle belirlenen standart zamanlardan hareketle planlanan, toplam üretimi veya toplam işi gerçekleştirmek için gerekli

“çalışma süresi” belirlenir. Gerekli ya da gerçek iş gören sayısı ise toplam iş yükünün, bir iş gören tarafından yerine getirilebilecek bireysel iş yüküne bölünerek bulunur.
İş yükünün analiz edilmesi suretiyle, daha çok gerçek iş gören ihtiyacı hesaplanır.
Gerçek iş gücü ihtiyacı: İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren iş gücüdür.
Yedek iş gücü ihtiyacı: Yedek iş gücü ihtiyacı; kazalar, hastalıklar, izinler ve benzeri nedenlerle meydana gelecek iş gücü kayıpları nedeniyle iş akışının bozulmadan ve aksatılmadan yürütülmesi için gerek duyulan iş gücü sayısıdır.
Ek iş gücü ihtiyacı: Ek iş gücü ihtiyacı işten çıkmalar nedeni ile söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı iş gücü değişim oranı, bir işletmenin ek iş gücü ihtiyacını ortaya koyacaktır.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İş Gören Seçimi
ÜNİTE NO 5
YAZAR Prof. Dr. FATİH KARCIOĞLU

GİRİŞ

Örgütlerin, başarısını birinci derecede etkileyen ve taklit edilmesi mümkün olmayan en önemli kaynağı insan kaynağıdır. Artan rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi de en basit düzeyden en yüksek seviyede yönetim işlerine kadar tüm mevcut işleri gerçekleştiren iş gücünün niteliğine bağlıdır. Bu noktada örgütlerin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip iş gücünü istihdam etmesi hayati önem taşımaktadır. Örgütler ihtiyaç duydukları niteliklere sahip iş gücünü elde edebilmek için öncelikle iş gücü tedariki politikalarıyla söz konusu iş gücünü örgüte çekebilmelidirler. Böylece, başarılı bir şekilde gerçekleştirilen iş gücü tedariki sürecinin sonunda ihtiyaçlarına uygun niteliklere sahip potansiyel adayların yer aldığı aday havuzu oluşturulacaktır.

İŞGÖREN SEÇİMİNİN TANIMI

İşgören tedariki, iş arayan ya da terfi almak isteyen mevcut çalışanların örgütün ihtiyaç duyduğu pozisyonlara başvurularını sağlayarak bir aday havuzu oluşturma sürecini ifade ederken, seçim süreci bu aday havuzundan iş için en uygun ve en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı ifade etmektedir. İşgören seçimi bir örgüt için ihtiyaç duyulan pozisyonlara, başvuranlar arasından en iyi bireysel uyumu göstereceklerin belirlenmesi sürecidir. Yerleştirme ise belirlenen adayların bilgi, beceri, yetenek, tercih ve kişiliği göz önüne alınarak işin gerekleriyle uyumlaştırma sürecini ifade etmektedir.

İŞGÖREN SEÇİMİNİN AMACI VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetiminin temel amaçlarından biri, doğru insanların doğru işte çalıştırılmasını sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktır. İşe ve örgüte uygun işgörenin seçimi gelecekte ortaya çıkması muhtemel birçok sorunun üstesinden gelinmesine ve yapılan işin kalitesinin artmasına da imkân verecektir. Dolayısıyla işin niteliklerine ve şartlarına uygun yenilikçi, yaratıcı ve gelişmeye açık elemanların seçilmesi örgüt için oldukça önemlidir. Seçme ve yerleştirme bir örgütün sahip olduğu en önemli varlığı olan "insan" unsurunun örgüte kazandırılması sürecini ifade etmektedir. Başarılı bir seçme ve yerleştirme süreci örgütün yüksek verimlilik ve genel olarak iyi bir performans sergileyebilmesini garanti altına alacaktır.

İşgören seçme ve yerleştirmenin; "(1) örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmak, (2) adaylara ırk, din, cinsiyet, yaş vb. açısından yasal düzenlemelere ve toplumsal normlara uygun olarak objektif bir fırsat sunmak ve (3) adayları çalışabilecekleri uygun bir işe yerleştirmek" olmak üzere üç temel amacının olduğu ifade edilmektedir.

Daha geniş anlamda ise seçme ve yerleştirmenin amaçları şu şekilde ifade edilmektedir:

-Belirli iş stratejilerini gerçekleştirmek için uygun işgörenleri örgüte kazandırma
-İşgörenlere ödenen ücretin karşılığının garanti altına alınması
-Adayları değer ve özelliklerine uygun işlerle eşleştirme
-Adaylara karşı adil davranarak ayrımcılıkla ilgili olumsuz sonuçların ortaya çıkmasını engelleme
-Seçme sürecinde işe alınacak kişilerin suç işleme ve ihmalkâr davranışlarda bulunma vb. potansiyelini değerlendirerek ilerde ortaya çıkması muhtemel tehlikeleri minimize etme
-Alınan seçme ve yerleştirme kararları ile örgütün işe alım hedeflerini belirlenen zaman çizelgesi içerisinde gerçekleştirme

İŞGÖREN SEÇİMİ SÜRECİ

İşgören seçim süreci, adaylar hakkında bir dizi bilgilerin toplanmasıyla başlayıp, örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikte bir ya da birkaç adayın seçilmesi ve işin gereklerine uygun bir şekilde işgörenlerin işe yerleştirilmesiyle sonuçlanan bir dizi faaliyetleri ifade etmektedir.

Başvuruların Kabul Edilmesi

İnsan kaynağı ihtiyacının duyurulmasının ardından duyuruda belirtilen süre içerisinde başvuruların kabul edilmesi sürecine geçilmektedir. Başvuruların kabulü aşamasında aranan elemanlara uygun bir

kabul süreci prosedürü hazırlanır.

Ön Görüşme ve Başvuru Formlarının Doldurulması

Ön görüşme örgütte yetkili olarak belirlenen kişi ile başvuran adaylar arasında karşılıklı konuşmayla özet bir bilgi alış-verişinin gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Söz konusu görüşmenin süresi oldukça kısadır ve temel amacı somut olarak işe uygun olmayan adayların elenmesidir.

Ön görüşme sonucunda elde edilen bilgiler görüşme anında ya da görüşmenin hemen ardından yazılı hale getirilir. Tüm adaylarla ön görüşme gerçekleştirildikten sonra elde edilen yazılı bilgiler değerlendirilerek işe uygun olmadığı düşünülen adaylara uygun bir dille ret cevabı verilir.

Seçme Sürecinde Kullanılan Teknikler

Seçme süreci içerisinde iş görenadayının işe uygunluğunu tespit etmek için çeşitli tekniklerden yararlanılmaktadır. İşe giriş testleri olarak da ifade edilen psikolojik testler, iş görüşme türleri ve değerlendirme merkezleri bu tekniklerden en önemlileridir.

İşe giriş testleri

Sınav ya da test uygulaması, görüşmelerde görüşmecinin bakış açısından elde ettiği sübjektif bilgilere karşın adayların bilgi, zekâ, yetenek ve kişilik özellikleri vb. hakkında objektif verilerin elde edilebilmesine imkân verir. Bu noktada bir seçim sınavı yerine sonuçlarının standart hale getirilebildiği ve farklı kişilik özelliklerinin belirlenebilmesini mümkün kılan psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemlerinden faydalanılması örgütler açısından daha yararlıdır. Psiko-teknik ölçme ve değerlendirme yöntemi belirli özelliklere sahip özel bir sistem çerçevesinde gerçekleştirilen testlerle kişilerin değişik yönlerini saptamaya yarayan davranışsal ölçme tekniğidir.

Psikoteknik ölçme ve değerlendirme yöntemi, psikolojik testler, bireyin psikomotor özelliklerini, kişiliğini, algı biçimlerini, davranışlarını, yeteneklerini ve bilgi düzeylerini saptamaya yarayan kısa süreli özel uygulamalardır. Psikolojik test uygulaması teorik bir çalışma olmayıp, pratiğe yönelik geçerli ve gerekli bilgilerin toplanarak karar organlarına sunulmasını sağlayan bir tekniktir.

İşgören seçiminde kullanılan birçok psikolojik test türü bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılan psikolojik test türleri; zekâ, yetenek, bilgi, algı, ilgi ve kişilik testleridir.

İşe giriş testlerinde bulunması gereken özellikler

Psikolojik test uygulaması teorik bir çalışma olmayıp, pratiğe yönelik geçerli ve gerekli bilgilerin toplanarak karar organlarına sunulmasını sağlayan bir tekniktir. Bu süreç sonunda doğru tahminlerin elde edilmesi psikolojik testlerin bazı özelliklere sahip olmasına bağlıdır. Bu özellikler; İş analizi ile bağlantılı olma, güvenirlik, geçerlilik, standardizasyon, duyarlılık ve ekonomiklik olarak sayılabilir.

Test türleri

İşgören seçiminde kullanılan birçok psikolojik test türü bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olarak kullanılan psikolojik test türleri; zekâ, yetenek, bilgi, algı, ilgi ve kişilik testleridir.

Zekâ testleri bireylerin bir konuyu anlama, olayları ve olguları ayırt edebilme, konsantre olabilme, gerekli bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirebilme, sınıflandırma, farklı fikirleri analiz ederek anlamlı bir şekilde başkalarına aktarabilme ve sayıları kullanabilme gibi özelliklerini ölçmektedir. Yetenek testleri de kişinin zihinsel ve bedensel gücünü ölçmeyi amaçlar. Bilgi testleri ile kişinin belirli bir konu hakkındaki bilgi düzeyi belirlenebileceği gibi genel anlamda sosyal ve teknik konulardaki bilgi düzeyi de belirlenebilir. Algı testleri çeşitli görsel veya aletlerin kullanımı ile kişilerin algı düzeylerinin test edilmesini sağlar. İlgi testleri, kişinin yapacağı işe özel ilgi duyması ve işi sevmesi, yapacağı işte başarılı olmasını sağlar. Kişilik testleri, kişinin sahip olduğu psikolojik özellikleri ve nasıl bir kişilik yapısına sahip olduğu, ahlaki ve heyecansal durumunu ölçmede kullanılır. Adayın kişiliği, örgüte ve yapacağı işe uyum sağlamada en önemli belirleyicidir.

İş görüşmesi

Gerçekleştirilen psikolojik testlerde istenen başarıyı sağlayan adaylar genellikle tek tek görüşmeye alınırlar. Ön görüşmenin kısa, öz ve elemeye yönelik niteliğine karşı iş görüşmesi daha uzun, ayrıntılı ve seçmeye yöneliktir. Seçim görüşmesi olarak da adlandırılan iş görüşmesinin iki temel amacı bulunmaktadır:

-Adayın sahip olduğu niteliklerle, iş gerekleri arasındaki uyumu belirlemek

Adaya iş ve örgüt hakkında gerekli bilgileri sunmak

İş görüşmesinin yapısı, işin özelliklerine ve görüşmenin amacına göre farklılık göstermektedir. Öte yandan görüşmeciler de farklı özellikler üzerinde durmak isteyebilirler. Bütün iş görüşmeleri için tek ve en iyi bir görüşme yapısının olmaması sebebiyle çeşitli görüşme yöntemleri geliştirilmiştir. Söz konusu görüşme türleri içerisinde en yaygın olarak kullanılan görüşme türleri; “kalıplı, dolaylı, grup, baskılı ve kurul görüşmesi” olarak değerlendirilmektedir.

Görüşme türleri

İş görüşmesinin yapısı, işin özelliklerine ve görüşmenin amacına göre farklılık göstermektedir. Öte yandan görüşmeciler de farklı özellikler üzerinde durmak isteyebilirler. Bütün iş görüşmeleri için tek ve

en iyi bir görüşme yapısının olmaması sebebiyle çeşitli görüşme yöntemleri geliştirilmiştir. Söz konusu görüşme türleri içerisinde en yaygın olarak kullanılan görüşme türleri; "kalıplı görüşme, dolaylı görüşme, grup görüşmesi, baskılı görüşme ve kurul görüşmesi" olarak değerlendirilmektedir.

Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi adayların yönetsel veya üst düzey bir konumda ne kadar iyi performans gösterebileceğini değerlendirmek için bir dizi örnek olay, grup çalışması, araştırma ve görevlerden oluşan ve belirli bir zaman sürecinde gerçekleştirilen bir seçme sürecidir. Özellikle takım çalışması gerektiren işler için iyi bir seçme yöntemidir. Değerlendirme merkezi iş yeri dışında belli bir mekânda, bir ila üç gün arasında bir zaman süreci için altı ila on kişi arasında değişen aday sayısı ile gerçekleştirilir. Burada adayın performansını, eğitimli denetmenler ya da yöneticiler gerçekleştirir. Burada gözlem ve kararlar; adayların kişilik, yeterlilik ve performans ile ilgili sorularla değerlendirilmesi sonucunda gerçekleştirilir.

Geçmişin İncelenmesi ve Referansların Kontrolü

Bir adayı işe almadan önce verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak oldukça önemlidir. Özgeçmiş ve referansların incelenmesinin iki amacı bulunmaktadır. Birincisi adayın varsa önceki iş deneyimi ve eğitimi hakkında daha öce elde edilen bilgileri teyit etmek ve gerekirse yeni ve daha ayrıntılı bilgiler edinmektir. Bu amaçla örgüt; adayların daha önce çalıştıkları iş yeri sahipleri, en son mezun oldukları okulların yönetim veya öğretim üye ve öğretmenlerinden ya da adayı herhangi bir şekilde tanıyan kişilerden bilgi edinmeye çalışabilir.

Sağlık Kontrolü

Adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumlarını değerlendirmek amacı ile yapılır. Birçok örgüt, işe alacağı işgörenin zorunlu olarak bir sağlık kontrolünden geçmesini ister. Sağlıkla ilgili testler, fazla zaman alması ve maliyetinin yüksek olması sebebiyle seçim sürecinin en son adımını oluştururlar.

İşe Yerleştirme

İşe alınmasına karar verilen ve sağlık testlerinden olumlu sonuçlar alan adaylar son aşamada işe yerleştirilirler. İlk olarak işe alınan kişi, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla tanıştırılır. Yeni işgörene örgütün genel yapısı, kuralları ve sorumluluklar hakkında bilgi verilir. Özellikle ilk iş deneyimini yaşayan yeni işgörenler açısından bu aşama oldukça önemlidir. İşe yerleştirme aşaması, çalışanın moral ve motivasyonunu etkileyerek işteki başarı durumuna önemli derecede etki eder.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI Eğitim ve Geliştirme
ÜNİTE NO 6
YAZAR Prof. Dr. FATİH KARCIOĞLU

EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN TANIMI

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliği; irade ve mantık yetilerine sahip olarak kendini geliştirmesi ve çevresini etkileyebilmesidir. Bireylerin hayatlarını idame ettirebilmelerine, içinde yer aldıkları kültüre, topluma ve çeşitli koşullara uyum sağlayabilmelerine ve bu şekilde toplumda bir yer edinebilmelerine yardımcı olan en önemli araç eğitimdir.

Türk Dil Kurumu eğitimi; "Çocukların ve gençlerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine, okul içinde veya dışında, doğrudan veya dolaylı yardım etme, terbiye" olarak tanımlamaktadır.

Geliştirme, eğitime göre daha uzun vadeli, mevcut sistemi değiştirip dönüştürmeye yönelik, eğitim süreci dışında da tüm potansiyelin değerlendirilmesini sağlayan bir süreçtir. Geliştirme, eğitimin yaşam boyu sürdürülmesini ifade eder. Nitekim yaşam boyu eğitim faaliyetleri, mevcut sistemi yeniden yapılandırmayı ve formel eğitim sisteminin dışında eğitimle ilgili tüm potansiyeli geliştirmeyi amaçlayan genel bir düzenlemedir ve örgün, yaygın her türlü eğitim faaliyetini kapsayacak şekilde tanımlanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasında belirli farklılıklar bulunmaktadır. Ortak noktaları insanın bireysel, duygusal, sosyal, bilişsel ve davranışsal gelişimini hedeflemeleridir. Farkları ise eğitimin, geliştirmeye göre daha teknik ve özellikli bir yapıya sahip olmasıdır.

Eğitim ve geliştirme insan kaynakları yönetiminin önemli bir fonksiyonudur. Yapılan işe yönelik teknik tutum geliştirme ve beceri, bilgi, yetenek ve tecrübe kazandırma süreci olan eğitim ve gelişime ihtiyaç duyan tüm çalışanlar için gereklidir. Bu eğitim sayesinde çalışanların, iş yerinde mesleki bilgi, beceri ve yeterlilik düzeyleri artacak, her bir çalışan daha nitelikli hale gelecektir. Nitelikli işgören ihtiyacının giderilmesi tüm işletme ve kurumlar için son derece önemli olduğundan, insan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme faaliyetleri de işletme ve kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabette üstünlük sağlamaları açısından son derece önemlidir

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ

Günümüzde bilgi, bireylerin kişisel kariyerleri için olduğu kadar işletmeler için de güçlü bir silah olma özelliği taşımaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin amacı, çalışanların işe devamlılıklarının artırılması, işletmelerin sahip olduğu en değerli kaynak olan insan kaynağının en iyi şekilde değerlendirilmesi, iş yaşam kalitesinin yükseltilip iyileştirilmesidir.

Çalışanların yeterlilik seviyelerinin yanı sıra, iş ve mesleklerine yönelik bilgi ve becerilerinin artırılması, çalışma hayatında mutlu olmaları için önemlidir. Öz yeterlilik, zorlu görevleri başarabilmek için gerekli çabayı gösterme ve üstlenme hususunda yeterli kişisel öz güvene sahip olmayı ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin yürüttüğü eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin birçok olumlu çıktısı bulunmaktadır. Bu çıktılara örnek olarak şunlar sayılabilir: örgütsel kültür desteklenir ve paylaşılır, yeni işe girenlerin işe uyumları hızlı bir şekilde sağlanarak örgüt amaçları öğretilir, örgütte takım ruhu oluşturulur, örgütsel öğrenme hızlandırılır, işgören verimliliği ve motivasyonu artar, işletme politikalarının içselleştirilmesi sağlanır, iş gören bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel adalet algıları artar, işinde etkin, verimli, başarılı ve mutlu olan iş gücünün devir oranı düşer.

ORYANTASYON – İŞE ALIŞTIRMA

Eğitim ve geliştirmeden önce yeni iş görenin iş ve işletmesini tanıması için «işe alıştırma (oryantasyon)» programının uygulanması oldukça önemlidir.

Oryantasyon kelimesinin Türkçe karşılığı yönlendirme, uyumlandırma, eğitme anlamı taşımaktadır. İşe yeni başlayan iş görenlerin işin gerektirdiği tutum, beceri ve bilgileri edinmeleri, düşünsel ve/veya fiziksel yetilerini geliştirmeleri oryantasyonla, yani işe alıştırma eğitimleri ile sağlanmaktadır. Oryantasyon eğitimlerinin amacı yeni işe başlayan iş görenlerin işe ve çalışma ortamına uyum

sağlamalarını kolaylaştırmak kadar, iş görenlerin aktarılan bilgileri uygulamalarının denetlenmesi, hataların düzeltilmesi, mevcut düzenin devamlılığının sağlanması sürecini de içermektedir.
Başarılı bir oryantasyon eğitimi sürecinde, yeni iş görenin ihtiyaç duyabileceği tüm bilgilerin yer aldığı bir eğitim programı sağlanmalıdır. Oryantasyon eğitimi temel ve mesleki oryantasyon olmak üzere ikiye ayrılabilir.
Temel oryantasyonda işletmenin tanıtımı (kural ve politikalar, yapı, işletme geçmişi, hedefleri misyon vb. hakkında bilgi verilir) ve özlük haklarıyla (ücret, fazla mesai, eğitim olanakları, servis, disiplin kuralları, sosyal haklar vb. hakkında bilgi verme) ilgili bilgilendirme yapılır. Yeni işgörenin diğer işgören, yönetici ve sıkça iletişimde olabileceği işgörenlerle tanıştırılması da temel oryantasyon kapsamında değerlendirilir.
Mesleki oryantasyonda ise yeni iş görene iş başında öğrenme uygulamaları yapılır ve böylece işe uyum sürecinin kısaltılması amaçlanır. Çünkü yeni işe başlayan iş görenden başlangıçta yüksek performans beklemek doğru değildir. Yeni iş görenin oryantasyondan sorumlu olanlarla veya daha deneyimli iş görenlerle birlikte çalışması, bilgiye nasıl ve nereden ulaşacağı hakkında ona bilgi verilmesi, işin özelliklerinin, diğer işlerle ilişkilerinin, örgüt kültürünün paylaşılması gibi konular da da mesleki oryantasyon kapsamında yer almaktadır.
İşletmelerin başarılı oryantasyon programlarına sahip olabilmeleri için Oryantasyon sürecini de işe alma sürecinin tamamlayıcı bir unsuru veya devamı olarak görmeleri, süreci personel ayrımı yapmadan yeni personelin tümüne uygulamaları, bu eğitimi yeni çalışan işe başlamadan hemen önce veya işe başladığı ilk günlerde gerçekleştirmeleri, oryantasyon eğitimini devam eden bir süreç olarak değerlendirmeleri, yeni çalışanın ne ölçüde yeni bilgileri öğrendiğini ölçmeleri ve onlara başarı belgesi vermeleri gerekir.
Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin sistematik ve ilkeli bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir. Bu süreçte; eğitimin planlanması, eğitim harcamaları için bütçe oluşturulması, eğitimcilerin seçimi, eğitimin uygulanması ve eğitim sonrasında ölçme ve değerlendirme aşamaları yer almaktadır.
EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ
Eğitim ve Geliştirme faaliyetlerinin sistematik ve ilkeli bir şekilde yerine getirilmesi gereklidir. Bu süreçte; eğitimin planlanması, eğitim harcamaları için bütçe oluşturulması, eğitimcilerin seçimi, eğitimin uygulanması ve eğitim sonrasında ölçme ve değerlendirme aşamaları yer almaktadır
Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi
Eğitim ihtiyacının belirlenmesi eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli aşamasıdır. İşletmelerdeki eğitim ve geliştirme süreçleri, ancak ihtiyaca yönelik olarak belirlenirse işlevini yerine getirebilir. Bu nedenle, İnsan Kaynakları Yönetiminin öncelikli olarak iş görenlerin eğitim ihtiyacı analizini yapması gereklidir.
Eğitim ihtiyaçları analizi 3 şekilde yapılabilir:
Organizasyonel Analiz: Eğitimin, işletmenin stratejilerine uygunluğu, eğitime ayrılan kaynağın durumu ve eğitim için üst yönetimin desteğinin belirlenmesini içermektedir.
Kişi analizi: Eğitime ihtiyacı olan iş görenin belirlenmesine ve bire bir analizine yardım eder. Bireysel performans çıktıları, bilgi, ustalık, beceri, yetenek durumu gözden geçirilir ve performans düşüklüğünün nedeni belirlenmeye çalışılır. Kişi analizi işten çok, birey üzerine odaklanır.
Görev analizi: Örgüt içinde iş gören tarafından yerine getirilen görevleri tamamlamak için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerdeki eksikliklerin belirlenmesini hedefler.
Eğitim Programının Planlanması
Planlama geleceğe ilişkin kararlar almadır. Bu aşamada amaç, verilecek eğitimin alanı, uygulayıcıları, yöntemleri, uygulanması ve eğitim programının değerlendirilmesi gibi konuların belirlenmesidir. Eğitim programı hazırlandıktan sonra eğitim programının hayata geçirilmesi, yani eğitimin uygulanması aşaması yer alır. Bu aşamada “iş başında eğitim”, “iş dışında eğitim”, “e-öğrenme” ve “uzaktan eğitim” yöntemleri esas alınır.
Eğitim Yöntemleri
Eğitim yöntemleri; iş başında eğitim, iş dışında eğitim, teknoloji temelli eğitim, uzaktan eğitim ve e- öğrenme olarak açıklanabilir.
İş başında eğitim
İş başında eğitim, iş görenin görevini yerine getirdiği sırada eğitime tabi tutulması anlamına gelmektedir. Bu eğitim yöntemi biçimsel esaslara dayanmamakta, çalışma koşullarının mevcudiyeti yeterli görülmektedir. İş başında eğitim, iş ortamında gerçekleşmesi açısından diğer yöntemlere göre avantajlı sayılmaktadır. İş başında eğitimin avantajlarından biri de, işgörenin aynı zamanda işini de yapıyor olmasıdır. Eğitim maliyeti yoktur. Bununla birlikte, dezavantaj olarak görülebilecek bazı durumlar da söz konusudur. Öz Yönetimli Öğrenim, Çıraklık, Yönetici Gözetiminde Eğitim, Staj yöntemi, İş Rotasyonu başlıca iş başında eğitim yöntemleri arasında sayılabilir.
İş dışında eğitim, iş görenin günlük iş etkinliğinin bir parçası olmadan; iş stresinden, telaştan uzak,

öğrenmeye elverişli bir ortamda, düzgün eğitim talimatları ve planlanmış eğitim metotları ile yürütülür. Konferans veya Tartışma, Seminerler, Simülasyonlar, Vaka Çalışması (Örnek Olay) Yöntemi, Rol Oynama, Grup Kurma iş dışında eğitim yöntemlerindendir.

İş dışında eğitim

İş dışında eğitim, iş görenin günlük iş etkinliğinin bir parçası olmadan; iş stresinden ve telaştan uzak, öğrenmeye elverişli bir ortamda, düzgün eğitim talimatları ve planlanmış eğitim metotları ile yürütülür. İş dışında eğitim yöntemlerinin bazıları; konferans veya tartışma, seminerler, simülasyonlar, duyarlılık eğitimi, vaka çalışması (örnek olay) yöntemi, işletme oyunları, rol oynama, davranış modelleme. grup kurma yöntemleri olarak sayılabilir.

Teknoloji temelli eğitim

Günümüzde bilgisayar ve internet kullanımının artması eğitim programlarının nitelik ve nicelik açısından değişmesine ve bu artışa uygun özellikler kazanmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmeler eğitim için bazı farklı araçların kullanımı mümkün kılmıştır. Teknoloji temeli yani multimedya eğitim, işitsel ve görsel eğitim yöntemlerinin bilgisayar tabanı ile birleştirilmesini esas alır.

Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitim, ilk olarak 1728 yılında posta ile yapılmıştır. Bugün teknolojik unsurların eğitim alanında kullanımının artması ile telekonferans, internet uygulamaları gibi yöntemlerle içeriği daha zengin bir şekilde kullanılmaktadır. Uzaktan eğitim birçok açıdan eğitim sistemine fayda sağlamaktadır. Öncelikle eğitim kurumlarının fiziki yapı, araç, gereç, sınıf mevcudu gibi alt yapı sorunlarını ortadan kaldırmaktadır. Örgün eğitim dışında, kayıttan ya da belirli kaynaklar dahilinde zaman sınırı da olmaksızın eğitim materyaline ulaşmak mümkündür. Özellikle yaşam boyu öğrenim çerçevesinde sürekli eğitim talep eden çalışanlar için uzaktan eğitim faydalı olabilmektedir.

E- Öğrenme

E öğrenme farklı mekanlarda bulunan öğrenci, öğretmen ve öğretim materyallerinin, iletişim teknolojileri kullanılarak bir araya getirildiği kuramsal bir eğitim faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bir çeşit uzaktan eğitim yöntemi olarak nitelendirilen e-öğrenmede eş zamanlılık ya da ayrı zamanlı olarak iletişim kurulması mümkün olabilmektedir. Sanal birlikteliğin internet aracılığı ile sağlanması e-öğrenmenin gerçekleştirilmesi için yeterli koşulu oluşturur.

Eğitimin Değerlendirilmesi

Planlanan eğitim sonucunda, verilen eğitimin değerlendirilmesi, eğitim öncesinde hedeflenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının ölçülmesi gereklidir. Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim ihtiyaçların karşılanma durumunun gözden geçirilmesi ve öğrenme etkinliklerinin daha etkin bir şekilde yapılması için nelere ihtiyaç duyulduğunu belirlemeyi amaçlar.

Değerlendirmeye, eğitim ve geliştirme sürecinin en temelinden başlanmalıdır. Eğitim ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve eğitimin etki oluşturması düşünülen alanlarda yapılması; gereken kaynağın ve programın etkili olduğunu kanıtlayacak, program öncesi durumu eğitimin çıktıları ile karşılaştırmaya yardımcı olacak ve eğitimin değerlendirilme odağını oluşturacaktır.

Değerlendirmenin planlanması için eğitim programı önceden incelenmelidir. Değerlendirme planlanması yapılması, eğitim çıktılarının da bu tasarıma göre elde edilmesini ve toplanmasını gerektirir. Değerlendirme sonuçları işletmelerin tüm kesimleriyle, eğitime katılan katılmayan çalışanlar, yöneticileri, paydaşlar ve eğitmenlerle paylaşılmalıdır. Bu, faydalı sonuçlar elde edilen eğitimlerin desteklenmesine yardımcı olacaktır.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI Kariyer Geliştirme
ÜNİTE NO 7
YAZAR Prof. Dr. FATİH KARCIOĞLU

KARİYER KAVRAMI VE KARİYER EVRELERİ

Kariyer kavramı en yaygın kullanılan tanımı ile, tercih edilen bir meslek yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda gelir elde etmek, sorumluluk üstlenmek, saygınlık, güç ve prestij kazanmaktır.

Geleneksel anlamda kariyer, hiyerarşik olarak örgütte pozisyon değiştirmek olarak anlaşılmaktadır. Ancak; işletmelerdeki, üretim ilişkileri ve değişimin ortaya çıkarmış olduğu birçok faktör, kariyer hakkında yeni bir anlayışın oluşmasında etkili olmuştur. Bu yeni anlayışa çok yönlü kariyer adı verilmektedir. Çok yönlü kariyerde amaç, bireyi kariyer başarısına ulaştırmak ve karşılığında psikolojik tatmin elde etmektir. Geleneksel kariyer anlayışında ise amaç ilerleme sağlamak ve karşılığında toplumsal statü (terfi, maaş artışı vb.) elde etmektir. Kariyer aslında, iş yaşamı sürecidir.

Bireylerin doğumdan ölüme kadar izlediği yaşam döngüsü, kariyer evreleri ile paralellik göstermektedir. Bu anlamda kariyerin şekillenmesinde, karar verilmesi ve geliştirilmesinde bireyin; fizyolojik özellikleri, sosyal çevresi, cinsiyeti, eğitim düzeyi gibi birçok özelliği önemli birer etkendir. Bireyin kariyer sürecinde geçirdiği aşamalar; keşfetme-arama, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma aşaması olarak bölümlere ayrılabilir.

KARİYER YÖNETİMİ KAVRAMI VE İLİŞKİLİ OLDUĞU DİĞER KAVRAMLAR

Genel olarak kariyer yönetimi, hem bireyin kendi yaşamı boyunca sürdüreceği kariyerine ilişkin plan, program ve uygulama faaliyetlerinin bütünü, hem de örgütün varlığını sürdürebilmesi için olmazsa olmaz üretim faktörlerinden, insan kaynağının kariyer gelişimi için, örgüt içi ve örgüt dışında yürüttüğü plan, program ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir.

Kariyer ve yönetimi ile ilgili birçok kavram vardır. Bu kavramların başında kariyer yolu gelmektedir. Kariyer yolu, çalışanların kariyerini geliştirmek için nasıl hareket edeceklerini, hangi eylemleri gerçekleştireceklerini ifade eden bir kavramdır. Kariyerle ilişkili kavramlardan kariyer patikası ise, kişinin kendi kariyerine ulaşmak için kat etmek zorunda olduğu yoldur. Kariyerle ilişkili diğer önemli bir kavramda kariyer kalıplarıdır. Kariyer kalıpları iş ve kariyeri ile ilgili bireyin davranışlarını ifade eder. Bireylerin hepsi aynı beceri, ilgi alanı ve beklentiye sahip olmadıklarından, davranışları ve dolayısıyla kariyer kalıpları da değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle kariyer kalıpları; kararlı, doğrusal, spiral ve geçiş tipi kariyer kalıpları şeklinde dörde ayrılabilir.

KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

Temelde kişisel bir süreç olan kariyer planlaması, bireyin yaşamı boyunca yer alacağı meslekle ilgili görevlerin ve ulaşılacak hedeflerin planlanmasıdır. Kariyer planlama, kariyer kavramına bireysel bakış açısını yansıtır. Ancak bireyin kariyer planları ve ilgili olduğu işler, örgütsel kariyer yönetimi ile örtüşmek zorundadır.

Bireysel Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Bireysel kariyer Yönetimi ve planlaması, bir noktada kişinin kendisini yönetmesidir ve bu nedenle bireyin kendini tanımasıyla başlar. Bu kendi kendini tanıma sürecinde kişi, arzularını, isteklerini, zayıf yönlerini, değer ve tutumlarını ve kişisel hedeflerini belirlemeye çalışır. İşyerinde kendi ilgi, yetenek ve istekleriyle, örgütteki kariyer fırsatları arasındaki uyumu araştırır. Bireysel kariyer planlama bireyin; yeteneklerini ve ilgi duyduğu alanları belirlemesi, kariyer fırsatlarını inceleyip takip etmesi, kariyer amaçlarını netleştirmesi ve geliştirmesi için uygun faaliyetler planlaması aşamalarını içerir.

Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Planlaması

Çalışanların kariyerlerini desteklemek için örgütlerin ortaya koyduğu çeşitli politika ve uygulamalar, örgütsel kariyer yönetiminin kapsamındadır. Örgütler, şimdiki ve gelecekteki nitelikli iş gücü ihtiyacını belirlemek ve karşılamak, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimlerine destek vermek amacıyla etkili bir kariyer yönetimini gerçekleştirmeli ve kariyer planlaması yapmalıdırlar. Çalışanların sürekli değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek açısından, örgütlerin bu süreçte dinamik olmaları beklenmektedir.

Örgütsel Kariyer Planlama Süreci

Örgütlerde kariyer planlama sürecinde örgütler kurumsal değerlendirmeler, kariyer danışmanlığı ve hedef belirleme, pozisyon tanımlama, başarı değerlendirme ve strateji belirleme gibi uygulamalar yaparlar.

Örgütsel Kariyer Yönetim Modelleri

Kariyer yönetimi konusunda literatürde dört farklı kariyer yönetim modeli üzerinde durulmuştur. Bu modeller; akademik, kulüp, futbol takımı ve kale modelleridir. Akademik modelde işletme, çalışanlarına en alt kademeden en üst kademeye kadar süren bir yükselme şansı verir. Kulüp modelinde şirket içinde geçirilen zaman ve ulaşılan kıdem esastır. Futbol takımı modeli çalışanlar ikame edilebilir varsayımı ile hareket etmektedir. Kale modelinde hem iç hem de dış kaynaklar arasında rekabet söz konusudur ve "en iyi olan şirkette kalır" mantığı vardır.

KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer geliştirme, bireyin mevcut niteliklerinin hem kişisel tatmin sağlaması, hem de örgüt amaçlarına uyması ve uydurulması sürecidir. Birey kariyerini kendi imkânları ile geliştirebileceği gibi, örgütün sağlamış olduğu fırsatlarla da geliştirebilir.

Kariyer Geliştirme Aktörleri

Kariyer geliştirme aktörleri; çalışanlar, yöneticiler ve örgütlerdir. Örgütler; kariyer politikaları ve yolları hakkında işgörenlere bilgi sağlamak, eğitim imkânları sağlamak, kariyer gelişim olanaklarına ve programlarına ilişkin bilgi vermek ve farklı kariyer olanakları sunmakla yükümlüdürler.

Kariyer Geliştirmede Etkili Olan Faktörler

Kariyer geliştirmede; Performans; çalışanın terfi olanaklarından yararlanma şansı elde edebilmesi için en önemli faktördür. Bunun yanı sıra izlenim yönetimi, nitelikler, akraba kayırma, rehberler, danışmanlar, deneyim birden fazla dil bilme gibi unsurlar da kariyer geliştirmede etkilidir.

Örgütlerde Kariyer Yönetimi ve Kariyer Geliştirme Yöntemleri

Örgütsel kariyer geliştirme, "bireyin kariyer hedefine doğru ilerlemesinin yanı sıra, sürekli gelişme ve ilerlemesine yardımcı olma süreci", "çalışanın yetenek ve ilgi alanlarını analiz etmelerine yardımcı olmak ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması" olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde kariyer geliştirme uygulaması, bir program aracılığıyla yürütülür. Literatürde kariyer geliştirme programlarının genellikle kariyer merkezleri, atölyeler, alıştırma kitapları, yetenek yönetimi gibi araçlarla yürütülür.

Kariyer merkezleri

Kariyer merkezleri; örgütsel kariyer geliştirmeyi başlatan, destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim, geliştirme ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi kuruluşlardır.

Kariyer atölyeleri

Kariyer atölyelerinde bireyler kariyer planlarını değerlendirirken, diğer örgüt elemanlarından da bilgi sağlayarak kendi kendilerini geliştirirler. Bu atölyelerden yöneticiler de yararlanabilir.

Alıştırma kitapları

Alıştırma kitapları bireyin kendi kendine uyguladığı yönetim araçlarıdır. İşletmelerin kendi alıştırma kitaplarını, kendi ihtiyaçlarına göre şekillendirdikleri ve genelde bireysel analiz, kariyer planlaması ve gelişimi, kariyer amaçlarının yerleşimi vb. konularda çalışanlara bilgi sağladıkları görülmektedir.

Yetenek yönetimi

Örgütlerin sahip olduğu yeteneklerin kalitesi ve derinliği, örgütün başarısını belirler. Başarıdan kasıt sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmak ve devam ettirmektir. Yeteneklerin yönetilmesi, rekabet avantajının temelini oluşturan örgütsel yapının içerisinde yer alır. Bu noktada insan kaynakları yönetimi, yapabilirliklerin oluşturulmasında mimar ve katalizör görevlerini üstlenir

KARİYER YÖNETİMİ VE GELİŞİMİNDEKİ ENGELLER

Organizasyon veya birey; kariyer planlama, geliştirme ve yönetme süreci içinde sorunlarla karşılaşabileceklerdir. Karşılaşılabilecek kariyer sorunlarından bazıları kariyer platosu, performans düşüşü, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik sorunu, stres ve tükenmişlik sorunu olarak sayılabilir.

Kariyer Düzleşmesi (Kariyer Platosu) Sorunu

Kariyer düzleşmesi (platosu) bireyin, kariyerinde yükselme potansiyelinin ortadan kalkmasını ve kariyerinin herhangi bir noktasında kontrolünü kaybetmesini ortaya koymaktadır.

Performans Düşüşü ve Kariyer Sonu Sorunu

Kariyerinin ortasında olanların zaman içinde beceri ve yeteneklerinde azalma meydana gelmektedir. Bu durum bireyin yaşlanma süreci içinde kendiliğinden meydana geldiği gibi, örgütsel nedenlerden de kaynaklanabilir.

Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kadınların sorun yaşamalarının nedenleri; kadınların çocuk büyütmek için kariyer süreçlerini yavaşlattıkları algısı ve işletme yöneticiliği, mühendislik gibi becerilerden yoksun görülmeleridir.

Ay Işığı Sorunu

Ay ışığı kavramı, bireyin asıl işinin yanında, çeşitli nedenlerle birden fazla işte çalışmasını ifade etmektedir. Bu nedenle birey asıl işinde gerekli olan performansı gösterememektedir.

Çift Kariyerlilik Sorunu

Bireyin aynı anda birden fazla kariyere sahip olması da bazı durumlarda sorun ortaya çıkarabilmektedir. Bireyin her iki işinin de belli bir bilgi, yetenek ve tecrübe gerektirmesi, her iki işin bireye unvan ve statü gibi imkânlar sağlaması, çift kariyerlilik sorununa neden olmaktadır.

Stres ve Tükenmişlik Sorunu

İş ortamında birey, örgüt içinden veya örgüt dışından kaynaklanan faktörlerin etkisi ile strese girebilir. Örgütsel yaşamdaki her şey, birey için bir stres nedeni olabilir. İş güvenliği, terfi, kariyer beklentisi ve kariyer gelişimi ile ilgili fırsatlar gibi konular bireyin kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları arasında sayılabilir.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İş Değerleme ve Ücret Yönetimi
ÜNİTE NO 8
YAZAR Prof. Dr. MUHSİN HALİS

GİRİŞ

İş ve ücret ilişkisi tüm iktisadi faaliyetlerin temelinde yer alan emeğin karşılığının odak noktasıdır. İşi gerçekleştiren, örgütü amaçlarına ulaştıran, rekabet koşullarında örgütün en kritik faktörü olan insan emeğinin karşılığının nasıl belirleneceği önemli bir sorundur. Bu anlamda iş – ücret ilişkisi bütün insanları ilgilendiren önemli bir konudur.

İş değerleme varsayım olarak, ortak örgütsel amaçlara ulaşmak için iş gören tarafından icra edilen her işin, birbiriyle ilişkili görevler topluluğu olduğunu kabul eder. Öte yandan, örgüt açısından her işin bir icracısı ve bir de "değeri" vardır ve işlerin birbirine göre değeri farklılık gösterir. Herhangi bir işin değeri, o işin örgütün amaçlarına ulaşmasına ve başarısına olan katkısını ifade eder. Bu nedenle farklı değere sahip farklı işler için belirlenecek ücretler de farklıdır. Kişilere verilecek ücretlerin üstlendikleri işin değerine uygun olması gerektiği de, yaygın olarak kabul edilen bir ilkedir. Bu doğrultuda iş değerlemesi, asıl olarak işin değeri ile işin ücreti arasında akılcı ve sistemli bir bağ kurmaya yöneliktir.

Yapılan işlere bağlı olarak harcanan emeğin karşılığı ise ücret yönetiminin konusunu oluşturur. Ücret yönetimi, ücretlendirmeyi, ücret ve maaş yönetimini, ödül yönetimini ve benzeri konuları kapsayan İKY'nin önemli bir fonksiyonudur. Bu işlev; işletmelerde çalışan iş görenlerin ücretlendirilmesine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsar. Ücreti, yalnızca işin değerinin bir karşılığı olarak görmenin yanı sıra ekonomik, sosyal, yasal ve psikolojik çok sayıda faktörün de göz önünde tutulması gerekmektedir.

ÜCRET YÖNETİMİ

Ücret, iş görenlerin organizasyondaki görevlerini yerine getirmelerinin karşılığı olarak kazandıkları her türlü ödüllendirme ile ilgili bir İKY fonksiyonudur. Bu anlayışa göre iş gören, emeği karşılığında finansal olan ve finansal olmayan ödüller kazanmaktadır. Finansal nitelikteki ödemeler dolaysız ve dolaylı olmak üzere iki türlüdür. Dolaysız finansal ödemeler iş görenin kazandığı ücret, maaş, ikramiyeler ve komisyonlar gibi ödemelerdir. Dolaylı finansal ödemeler ise, dolaysız finansal ödemeler içerisinde olmayan diğer finansal ödüller olarak değerlendirilen faydalardır. Dolaylı finansal ödüllere örnek olarak tatil hakkı veya çeşitli sigorta hakları verilebilir.

Ücretlendirme sistemleri iş görenleri cezbetmek, işletmede tutmak ve motive etmek amacıyla tasarlanır. İş görenin takdir edilmesi, iş memnuniyeti, emeğinin övülmesi ve kendine saygı gibi finansal nitelikte olmayan ödüller de iş görenin ücret sistemi içerisindeki tatminini etkilemektedir. İş görenin verimlilik düzeyi özellikle finansal nitelikli olmayan ödüllerle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla ücret sisteminin değerlendirilmesinde bu tür ödüllendirmelerin dikkate alınması gereklidir.

Ücreti Etkileyen Faktörler

İşletmeler ücret politikasını oluştururken, ücret tatminini ve ödeme-performans ilişkisini dikkate almanın yanı sıra, diğer etkileri de değerlendirmek zorundadırlar. Bu etkileri dış faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki bölümde incelemek mümkündür

Ücrete etki eden dış faktörler

Örgütün ücret politikalarını etkileyen dış faktörler olarak iş gücü piyasası, ekonomi, hükümet ve sendikalar sayılabilir.

Ücrete etki eden örgütsel faktörler

Ödemeye etki eden örgütsel unsurlar olarak örgütün; ölçeği, yaşı, iş gören ödemelerine ayrılan bütçe, ücret ödeyebilme gücü ve ücret stratejileri sayılabilir.

Ücret Sistemi

Ücret sistemi geliştirmede amaç, örgüt içindeki her bir işe para ile ifade edilebilir bir karşılık değer (bir taban fiyat) belirlemek ve taban fiyatı artırmak için sistemli bir prosedür geliştirmektir. Bu prosedür, örneğin enflasyona, hak edişe, ya da ikisinin bir bileşimine dayalı olarak düzenlenebilir. Böyle bir sistem

geliştirmek için; güncel iş tanımlarına, iş değerlendirme verilerine (işleri örgüte kattıkları değerlere göre sıralama işlemi) ve ücret araştırmalarına ihtiyaç duyulur.

İŞ DEĞERLEME

İş değerleme, ücret belirlemeye temel oluşturmak üzere bir işletmedeki bütün işlerin göreceli önemlerinin belirlenmesine yardımcı olan bir tekniktir. İşler maharet, sorumluluk, çaba ve iş koşulları gibi faktörler açısından ele alınır ve birbirine oranla taşıdıkları değerler belirlenir. Ancak bazı kurumlarda mali hesap verebilirlik, liderlik, takım çalışması ve proje hesap verebilirliğini gibi faktörler de değerlemeye tabi tutulmaktadır. İş değerleme, tüm işler için ücret ve maaş düzeylerinin belirlenmesine yardımcı olur. İş değerlemenin amacı, örgüt için hangi işlerin diğer işlerden göreceli olarak daha değerli olduğuna karar vermektir. Değerleme sübjektif olduğundan, iş analisti ya da ücretlendirme analisti adı verilen özel olarak eğitilmiş personel tarafından yürütülür. Bir üst yönetim ekibi iş değerlendirme analizlerini inceler ve görevler, sorumluluklar ve çalışma koşulları hakkında bilgi edinir.

En sık kullanılan iş değerleme yöntemleri nitel ve nicel yöntemler olmak üzere iki ana gruba ayrılır.

Nitel İş Değerleme Yöntemleri

Nitel yaklaşımlar, işleri tanımlamak için gözlem verilerini veya iş tanımlarını kullanır.

Sıralama yöntemi

En basit ve kesinliği en az olan iş değerleme yöntemi iş sıralamadır. Bu yöntem hem yöneticilerden hem de işgören temsilcilerinden oluşan bir ekip gerektirir. Bu komite, işleri en yüksekten en düşüğe doğru olmak üzere basit bir sıraya sokar.

İş sınıflandırma (derecelendirme) yöntemi

Bu yöntem işleri zorluk veya karmaşıklık düzeylerine göre sınıflandırma veya derecelendirme ile gruplara ayırır. İş sıralama yönteminden biraz daha karmaşık olmakla beraber çok fazla kesinliğe de sahip değildir.

Nicel (Analitik) İş Değerleme Yöntemleri

Nitel iş değerleme yöntemleri işleri bir bütün olarak ele alır, basit ve kolay uygulanır olma özelliklerinin yanında özneldirler. Bir işin diğer işe göre niçin daha fazla değerli olduğu konusunda belirsizlikler içerirler ve ifade edilen değer farklılıklarını izah edemezler. Oysa nicel iş değerleme yöntemleri, işleri bir bütün olarak ele almak yerine, çeşitli faktörlere göre değerlendirdiğinden, sayısal olmayan yöntemlere göre daha nesnel ve bilimsel yöntemler olarak görülmektedir.

Faktör-karşılaştırma yöntemi

Faktör karşılaştırma yöntemi, sıralama ve puanlama yöntemlerinin bir bileşimidir. Bu yöntemde değeri belirlenecek işler arasından seçilecek anahtar işler, belirlenen temel iş faktörlerine göre ayrı ayrı sıralanır. İşlere ödenen ücretler ya da önceden belirlenen puanlar faktörlere dağıtılarak, para veya puan birimine dayanan bir değerleme ölçeği elde edilir. Faktör karşılaştırma yöntemi iş değerlemesinde beş evrensel iş faktörü kullanmaktadır. Bunlar; bilgi-beceri, sorumluluk, çaba, çalışma koşullarıdır.

Puanlama yöntemi

Puanlama yönteminde işler iş analizi sırasında belirlenen ücretlendirilebilir faktörlere ayırır. Puanlar faktörlere tahsis edilir ve iş pozisyon için bir ücret belirlenir. İş değerleme planlarının çoğunluğunda bu yöntem kullanılmaktadır. Puanlama yönteminin tercih edilmesinin nedeni, yöntemin sıralama ve sınıflandırma yöntemlerine oranla daha gelişmiş olması, buna karşın kullanımının göreceli olarak daha kolay kullanılmasıdır. Ayrıca yöntemler içerisinde en modern, bilimsel ve en geçerli olanı bu yöntemdir.

Piyasaya Uygun Ücret Belirleme

Yapılan iş değerlemesinden sonraki aşama işletmenin ücret yapısını kurmaktır. Bu sürecin kritik bileşenleri, ilişkili iş gücü piyasalarındaki ücret oranlarının araştırılması ve tanımlanmasıdır. Bu oldukça karmaşık bir araştırmadır. Çünkü işverenler sadece iş gücü piyasaları ile değil, ürün piyasaları ile de ilgilenirler. Ücret uygulamaları sadece iş görenleri çekmek ve elde tutmak için değil, ayrıca rakiplerle kıyaslandığında daha düşük maliyetlerde ürün elde edebilecek seviyede ücret belirleyebilmek için de yapılır.

İş Değerlemesine Dayanmayan Ücretler

İş değerleme yöntemiyle ücretler belirlenebileceği gibi, iş değerleme yöntemine dayanmayan ücret sistemleri de vardır. Bunlar bireysel, grup ve örgütsel performans teşvikleri, parça başı ücret, standart saat planı, fark gösteren parça oranı, üretim ikramiye sistemi, komisyonlar üretim sistemleri, kâr-kazanç paylaşımı, niteliğe ve bilgiye dayalı ücretler gibi birçok başlıkta ele alınmaktadır.

Bireysel performans teşvikleri

Parça Başı Ücret: Bireysel teşvik planı olan fark gözetmeyen parça başı ücret yönteminde ücret, belirli bir zaman dilimindeki üretim miktarına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu zaman dilimi genellikle bir saatlik çalışma süresi olarak benimsenmektedir.

Standart Saat Planı: Standart saat planında ücretler, tahmin edilen belirli bir zaman diliminde, bir işin veya görevin tamamlanmasına bağlı olarak belirlenmektedir. Bu yöntemin uygulamasıyla örneğin,

arabanızı tamir ettirmeye götürdüğünüzde karşılaşabilirsiniz. Bu yöntemin uygulanmasında işçilik maliyeti, yapılması gereken işlemin ne kadar zamanda yapılacağının tahmin edilmesine bağlı olarak belirlenmektedir.

Parça Oranı: Fark gösteren parça oranı, ücretlendirmede iki farklı parça başı oranı kullanmaktadır. Bu oranlardan biri belirlenmiş olan standardın altında veya standartta üretimde bulunan iş görenlerin ücretlendirilmesinde, diğer oran ise belirlenmiş olan standardın üzerinde üretimde bulunan iş görenlerin ücretlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Üretim İkramiye Sistemi: Bu yöntemde iş gören, saat ücreti üzerinden ücretlendirilirken, belirlenmiş olan üretim standardının üzerine çıkan iş gören ikramiye kazanmaktadır.

Komisyonlar: İş görenin bireysel olarak teşvik edildiği bir diğer ücretlendirme yöntemi iş görene komisyon verilmesidir. İş görenin komisyonla ücretlendirilmesinde satış miktarı veya değeri belirleyici oran olmaktadır. İş görene ürün fiyatının yüzdesi olarak komisyon ödenmektedir.

Grup ve örgüt bazında teşvikler

İş görenin teşvik edilmesi bireysel yaklaşımın yanı sıra grup yaklaşımı açısından da etkindir. Bu anlamda teşvik unsuru takım kültürünün yaratılmasında kullanılabilirken, iş görenlerin ödüllendirilmesi grup temeline dayandırılabilir. Parça başı ücretlendirme, ikramiye ve komisyon yöntemleri ve diğer bireysel teşvikler iş gören gruplarına da uygulanabilir.

Öneri Sistemi: Kamu ve özel sektörde organizasyonlarda yoğun biçimde kullanılan en eski yönetim araçlarından biridir. Öneri sistemi örgütün etkililiğinin geliştirilmesinde iş görenlerin tekliflerinin değerlendirildiği bir yöntemdir. Sistem iş görenin fikrinin başarıyla uygulanmasına dayanan ödüllendirme yöntemidir.

Kâr Paylaşımı Yöntemi: Araştırmalar kâr paylaşımının üretkenliğini artırdığını göstermektedir. Kar paylaşımı yöntemi, işletmenin minimum kârlılık seviyesini aşması durumunda toplam kârının belirli bir yüzdesinin, iş görenlere nakit ikramiye veya ertelenmiş ikramiye biçiminde aktarılmasıdır.

Kazanç Paylaşımı: Kazanç paylaşımı yöntemi örgütsel performansı geliştirmeyi hedeflerken, performans gelişimine katkıda bulunan iş görenlerin elde edilen sonuçları paylaşmalarına imkân vermektedir.

Bilgiye veya niteliğe dayalı ücret: İş görenler şu anda yaptıkları işlere göre değil, yapmaya muktedir oldukları işlere göre ücret alırlar. Diğer bir ifadeyle becerilerine, bilgilerinin derinliğine ve tecrübelerine dayalı olarak ücret alırlar.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI Performans Değerlendirme
ÜNİTE NO 9
YAZAR Prof. Dr. DURSUN BİNGÖL

GİRİŞ

Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi de performansın etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirir. Performans yönetimi, önceden anlaşmaya varılmış planlanmış amaçlar, standartlar ve yetkinlik gerekleri çerçevesinde performansı anlamak ve yönetmek suretiyle daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu yönetim sistemi, neyin başarılacağı ve onun nasıl başarılacağı hakkında paylaşılmış bir anlayışı geliştirmeyi içerir.

Kuşkusuz performansın iyileştirilmesi de değerlendirilmesini, ölçülmesini gerektirir. Bu nedenle günümüzde örgütler gittikçe artan bir şekilde performans değerlendirmesine ağırlık vermektedir. Ancak performans değerlendirmesi performans yönetimiyle karıştırılmamalıdır. Performans değerlendirmesi, performans yönetiminin bir unsurudur.

PERFORMANSIN KAVRAMI

Performans, çalışmanın çıktıları, bir kişinin başarı kaydı olarak da kabul edilmektedir. Ancak performans, sadece bir işte elde edilen çıktıları yansıtmaz, fakat aynı zamanda örgütlerin, takımların ve bireylerin işi yapma yollarını, işte gösterdikleri davranışı da yansıtır.

PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi, bireylerin, takımların ve örgütün performansını iyileştirmek için oluşturulan sistematik bir süreçtir. Böyle bir süreç, çalışanların performanslarını planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan performans yönetimi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmak için yapılması gerekenler üzerine odaklanmaktadır.

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ

Performans yönetim sürecinin başlangıç noktası, örgütün stratejik amaçları ve hedefleridir. Bu stratejik amaçlar ve hedefler dikkate alınarak değerlendirme süreci başlatılır. Sürecin ilk aşaması planlamadır. İkinci aşaması performansı ortaya koyma, üçüncü aşaması performansın değerlendirilmesi ve dördüncü aşaması ise performansın gözden geçirilmesi aşamasıdır.

Planlama

Değerlendirme döneminin başlangıcında, genellikle yönetici ve işgören birlikte performans planlaması toplantısı yaparlar. Bu toplantıda öncelikle örgütün amaçları ve stratejileri bireysel amaçlar ve hedeflere, yani performans standartlarına dönüştürülür. Değerlendirme döneminde her bir işgörenden ne beklenildiği, hangi sorumlulukları yerine getireceği, işi nasıl yapacağı (örgütün üyelerinden beklediği davranışlar) belirlenir, üzerinde anlaşmaya varılır.

Performansı Uygulama

Örgütte yöneticiler dahil her bir çalışanın ulaşacağı hedefler ve göstereceği davranışlar belirlenip kendilerine bildirildikten sonra, çalışanlar dönem başından itibaren amaçları gerçekleştirmeye, standartlara ulaşmaya çalışırlar. İşgörenler, kendilerinden istenilen şeyleri yapmak, beklenen davranışları göstermek doğrultusunda çalışmalarını sürdürürler.

Performans Değerlendirme

Performansın değerlendirilmesi ya dönemsel ya da terfi, nakil, ücret artışı gibi herhangi bir özel amaçla yapılabilir. Dönemsel olarak yapılan değerlendirmeler, genelde yılda bir yapılmaktadır.

Performansı Gözden Geçirme

Dönem sonunda değerlendirici, değerlendirmesini tamamlayıp sonuca ulaştıktan sonra, değerlendirdiği astla yine bir toplantı yaparak ortaya çıkan sonucu tartışır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans değerlendirme, genellikle, bir işgörenin işini önceden belirlenmiş bir kritere göre ne kadar iyi yapıyor olduğunu ölçmeyi, geri bildirim sağlamayı ve bir gelişim planı oluşturmayı içerir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Kuşkusuz örgütlerde performansın iyileştirilmesinde ve verimliliğin arttırılmasında, ileri teknolojinin ve sermayenin önemli rolü bulunmaktadır. Ancak bunlarla birlikte insan kaynakları da aynı derecede önemlidir. Çünkü çalışanların yaptığı veya yapamadığı şeyler, bir örgütün verimliliğini ve başarısını etkiler. Bu nedenle kendilerinden beklenen rolleri yerine getirip getirmediklerinin, kendilerinden beklenen davranışlarda bunup bulunmadıklarının, özellikle iş performanslarının değerlendirilmesi zorunludur.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI

Genel olarak performans yönetimi çerçevesinde ele alınan performans değerlendirme sistemleri, İKY uygulamalarının bir köşe taşıdır ve örgüt yönetimine yönelik olarak bir sistemler yaklaşımını geliştirmenin esasını oluşturur. Bireylerin performanslarının değerlendirmesi sonucu elde edilen veriler, İKY'ye ilişkin birçok kararın alınmasında kullanılır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE DİKKATE ALINACAK NİTELİKLER

Uygulamada kişilik özellikleri, davranışlar, görev çıktıları (sonuçlar), yetkinlikler ve iyileşme ve gelişme potansiyelini ortaya koyan nitelikler veya ölçütler kullanılmaktadır.

Kişilik özellikleri

Kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıyacağı ve onun performansını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlendirilmesine önem verilebilmektedir.

Davranışlar

İşler birbirlerinden farklıdır. Bazılarında kolaylıkla iş standartları belirlenir ve iş çıktıları yine kolaylıkla ölçülür. Bazılarının, özellikle yönetsel ve diğer zihinsel çaba gerektiren işleri, çıktılar itibariyle değerlendirmek zordur. Bu nedenle bu tür işlerde kişinin görevle ilişkili davranışı değerlendirmeye alınır. Örneğin, bir yönetici için değerlendirilecek uygun bir davranış, liderlik tarzı olabilir.

Yetkinlikler

Yetkinliklere dayalı kriterler, işgörenin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikleridir. Bunlar, duruma göre teknik yetkinlikler olabileceği gibi, kişilerarası becerilerle veya işle ilişkili de olabilir. Bazı yazarlar, tüm işler için etik ve dürüstlük gibi kültürel yetkinliklerin de kullanılabileceğini ifade etmektedirler.

Görev Çıktıları

Sonuçlara, araçlardan daha fazla önem verilirse, görev çıktıları değerlenebilecek daha uygun faktör durumuna gelir. Çoğu durumlarda görevin ifa edilmesi sonucunda elde edilen çıktılar, değerlendirmede esas alınır. Birey ve takımın kontrolü içerisinde olan ve firmanın amaçlarına katkıda bulunması koşuluyla önceden belirlenmiş çıktıların, elde edilip edilmediği ölçülmeye çalışılır.

İyileşme ve Gelişme Potansiyeli

Çalışanların başarı durumları, sa¬dece geriye doğru değerlenmez, fakat aynı zamanda onların gelecekte üstün performans gösterip göstermeyecekleri, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamayacakları kestirilmeye ve gizil güçleri ölçül¬meye çalışılır.

DEĞERLENDİRİCİLER

Değerlendiricinin se¬çiminde etkili olan etmenlerin başında, değerlendirecekleri personelin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan işgörenin performansını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gelmektedir. En azından bu özelliklere sahip olmaları koşuluyla, değerlendirmeyi yapacak kişileri şöyle gruplandırabilir: İşgörenin Bağlı Olduğu En Yakın Üst veya Amir, İş Arkadaşları ve Astlar Tarafından Değerlendirme Yapılması, İşgörenlerin Kendi-Kendilerini Değerlendirmeleri, Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme ve Müşteri Değerlendirmesi

ÇOK KAYNAKLI DEĞERLENDİRMELER: 360 DERECE GERİ BİLDİRİM YAKLAŞIMI

Öte yandan bu sistemde, çalışanın davranışları sadece üst (amir) bakış açısından değil, onunla iş ortamında farklı ilişkiler içerisinde olan ve iç ve dış müşteriler olarak adlandırılan eşitleri (emsalleri), astları, kendisi, müşteriler ve diğerleri tarafından değerlendirilir, başka bir ifade ile bu kaynaklardan değerlendirilen birey hakkında geri bildirim alınır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Değerlendirme yöntemlerinden bazıları şunlardır:

Grafik Skalaları

Başlıca özelliği, genellikle yöneticinin her bir kriter için beş dereceden birini seçmesidir. Değerlendirme skalası boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Skalalar, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar.

Karşılaştırma Yöntemleri

Değerlendirilme durumunda olan bireylerin birbirleriyle karşılaştırıldıkları iki karşılaştırma yöntemi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sıralama, ikincisi ise adam-adama karşılaştırmadır.

Sıralama yöntemi

Yönteminin esası, bir kişiyi diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendirici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar.

Adam-Adama Karşılaştırma

Bu yöntemde değerlendirilecek işörenlerin isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra ele alınan niteliğe veya toplam başarı derecesine göre her birinin ismi ayrı ayrı diğerleriyle karşılaştırılır. Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir. Ancak sorun, değerlendirmeye tabi tutulacak grubun hacmi arttıkça karşılaştırma sayısının geometrik olarak artacağı konusundadır.

Zorlanmış Dağılım Yöntemi

Değerlendiricilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelendirmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Zorlanmış dağıtım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir.

Zorunlu Seçim Yöntemi

Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanıtımsal deyim grupları yer almaktadır. Değerlendirici, her bir grup içinde değerlenmekte olan bireyi en iyi biçimde tasvir eden ve kişinin durumuna en az uyan iki cümleyi işaretlemek zorundadır.

Kritik Olay Yöntemi

Bu yaklaşım, bir işteki üstün veya düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit işlere veya olaylara dayanır. Değerlendiriciler veya gözetimciler, değerlendirilen işgörenlerin iş başarılarında meydana gelen belirli bazı olayları kaydetmek ve denetim altına almak durumundadırlar.

Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

Bu yöntem ismini, bir personel bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına gitmesinden almaktadır. İK uzmanı, amire her bir astın başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve daha sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için bürosuna döner.

Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Geleneksel değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır. Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanılarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir.

Sonuçlara Dayalı Sistemler

Yönetici ve astları bir araya gelerek, gelecek değerlendirme dönemi için bireysel hedefler veya amaçları birlikte belirlerler ve dönem sonunda da amaçları gerçekleştirme düzeyini gözden geçirirler. Bu yaklaşımın farklı bir üstünlüğü, bunun önceden belirlenmiş amaçlara karşı, başarının bir ölçütünü ortaya koymasıdır.

Takıma Dayalı Performans Değerlendirme:

Takımlarda sorunlar birlikte tartışılmakta ve çözümler getirilmekte veya daha somut bir örnekle projeler gerçekleştirilmektedir. Böyle durumlarda takımda yer alanların bireysel çalışmaları veya performanslarının ölçümü zor olmakta veya mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirmede yaygın olarak görülen hatalar veya sorunlar aşağıda belirtilmiştir:

Tam Nesnel Olamama

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin potansiyel bir zayıf yönü, nesnellik eksikliğine sahip olmasıdır. Değerlendirme ölçüm yöntemlerinde, örneğin, birçok durumda iş performansıyla doğrudan ilgili olmayan tutum, bağlılık ve kişilik gibi yaygın olarak kullanılan faktörlerin nesnel ve sağlıklı bir şekilde ölçülmesi oldukça zordur.

Hale Etkisi – Hatası (Baskın Özellik – Halo Error)

Hale etkisi, değerlendirici olarak yöneticinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir.

Tolerans – Katılık

Tolerans, yöneticinin astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyde gösterme eğilimidir. Öte yandan katılık da, önemli bir sakıncayı ortaya koyar. İşgörenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlenmesi, katılık hatasını ortaya koyar.

Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Bir işin başarıyla ifa edilmesi için işin unsurları olan tüm görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirmeyi yapan yönetici veya değerlendirici, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmaları değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alır.

Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmede ortaya çıkan yaygın hatalardan birisidir. Değerlendiriciler, işgörenleri ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirirler. Değerlendirici, değerlendirmeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük düzeyde görür.

Kişisel Önyargılar

Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine yansıtırlar.

Kontrast Hataları

Değerlendiriciler, kısa bir süre içerisinde çok sayıda işgöreni değerlendiriyorlarsa, ister istemez kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yoluna giderler. Burada her bir kişi, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI Endüstri İlişkileri
ÜNİTE NO 10
YAZAR Prof. Dr. ABDULKADİR ŞENKAL

GİRİŞ

Endüstri ilişkileri; sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan, çalışma hayatının üç temel aktörü olan çalışanlar, işverenler ve devlet arasındaki ilişkileri inceleyen bilim dalıdır. Diğer bir ifadeyle endüstri ilişkileri, çalışma hayatında iş gören ve işveren arasında yaşanabilecek sorunları ve bu sorunların çözümlerini ele alan bir disiplindir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki çalışma hayatına ilişkin anlaşmazlıkların çözümünün nasıl olması ve nasıl bir yol izlenmesi gerektiği ile ilgilenmektedir. Daha genel olarak, endüstri ilişkileri çalışma hayatındaki aktörler arasındaki ilişkileri düzenleyen, bu amaçla sendikaların ve işverenlerin kullandığı sistemler, kurallar ve prosedürlerle ilgilidir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Sanayi devrimi ile ortaya çıkan endüstri ilişkileri, çalışma hayatının temel aktörleri olan işçi, işveren ve devlet arasındaki ilişkileri konu edinir. İşçi ve işverenler arasındaki ilişkiler hem bireysel hem de toplu özellikler taşır. Bireysel ilişkiler, işçi ve işveren arasında oluşturulan bir hizmet sözleşmesine dayanır. Toplu ilişkiler ise toplu olarak, sendikalar aracılığıyla işçiler adına işverenle yapılan hizmet sözleşmesine dayanır. Endüstri ilişkileri daha çok bu toplu ilişkilerle ilgilenmektedir. İlk kez 1912'de ABD'de çalışma hayatıyla ilgili olarak oluşturulmuş bir komisyonun adı olarak kullanılmış, daha sonra İngiltere'de de ilk defa 1926 yılında Ticaret Bakanlığının bir araştırmasında endüstri ilişkileri kavramına atıfta bulunulmuştur.

Endüstri ilişkileri hem dar bir yaklaşımla hem de geniş bir yaklaşımla değerlendirilmektedir. Endüstri ilişkileri dar anlamda, endüstri sektöründe çalışan işçilerin çalışma koşullarının oluşturulmasını ifade etmektedir. Endüstri ilişkileri geniş anlamda, tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarının oluşturulması anlamına gelmektedir.

Ülkeler ekonomiyi şekillendiren bir ekonomik sistem, politik yaşamı şekillendiren bir siyasal sistem, sosyal yapıyı şekillendiren bir sosyal sisteme benzer olarak çalışma yaşamını biçimlendiren bir endüstri ilişkileri sistemine de sahip bulunmaktadır. Ekonomik, sosyal ve siyasal sistemler endüstri ilişkileri sisteminin oluşmasında etkili olduğu gibi, endüstri ilişkileri de siyasi, ekonomik ve kültürel sistemleri etkilemektedir. Çalışma ilişkilerine dair tüm kuralların oluşturulması ve uygulanması endüstri ilişkilerinin konusudur.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN AMACI

Endüstri ilişkileri öncelikle çalışma hayatında uzlaşma ve huzuru sağlamayı hedefler. Başka bir değişle aktörler arasındaki ilişkileri incelemek ve ortaya çıkan anlaşmazlıkları çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar yoluyla çözmek endüstri ilişkilerinin hedefidir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNDE AKTÖRLER

Endüstri ilişkilerinin temel aktörleri; işçiler ve sendikları, işverenler ve sendikaları ile devlettir. Bu üç aktörün her birinin çalışma hayatına ilişkin olarak başka istekleri, amaçları vardır. İşverenlerin öncelikli amacı maliyetleri azaltarak verimliliği ve karlılığı arttırmaktır. İşçiler ise yüksek ücret, iyi çalışma koşulları ve iş sağlığı ve güvenliğine sahip olmayı amaçlar. Hükûmetler ise işçiler ve işverenler arasında denge kurarak çalışma hayatı ve dolayısıyla toplumsal hayatta barış ve huzuru temin etmeyi amaçlamaktadır. İşçi ve işverenler arasında bir denge kurmayı amaçlayan bir başka yapı vardır ki bunlar sendikalardır. İşçi ve İşveren sendikaları temsilci oldukları grubun çıkarlarını korumayı, onlar için daha iyi şartlar oluşturmayı hedefler.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ SİSTEMİ

Endüstri ilişkileri sistemi; aktörlerin amaçlarından, değerlerinden ve güçlerinden elde edilen girdiler, girdileri çıktılara dönüştürmede gerekli prosedürler, çalışanlara finansal, sosyal ve psikolojik ödülleri içeren çıktılar ve çıktıların endüstri ilişkileri alt sistemine ve çevresel alt sistemlere geri aktığı bir geri bildirim döngüsünden oluşur.

Endüstri ilişkileri sistemini etkileyen faktörler; ekonomi, teknolojik değişim, siyasi kararlar, yasal sistem, sosyal ve kültürel etkiler ile çevredir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN ÖNEMİ

Endüstri ilişkileri, üretimde sürekliliği sağlar, çalışma hayatındaki uyuşmazlıkları azaltır, yüksek moral ve iş barışını sağladığı için çalışma hayatında oldukça önemlidir.

ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ TEORİLERİ

Endüstri ilişkileri sistemini, yapısını ve işleyişini etkileyen çok sayıda teori vardır. Bu teoriler,

Sistem Teorisi: Sistem teorisi, John T. Dunlop tarafından kurgulanmış, endüstri ilişkilerinin en bilinen ve benimsenen kuramlarından biridir. Sistem teorisi, çalışma hayatının bu üç temel aktörü (emek, yönetim ve hükûmet) arasındaki ilişkiler ve sorunların çözülmesi ile ilgilidir.

Klasik Teori:Sidney ve Beatrice Webb tarafından kurgulanan Klasik Teori, sendikaların toplu pazarlık ve yasal düzenlemeler olmak üzere iki yolla endüstri ilişkileri sistemini etkileyebileceklerini savunur.

Marksist Teori: Marksist teori, kaynağı emek ile sermaye arasındaki sınıf çatışması olan, toplumda sosyal bir değişmenin zorunluluğunu savunan ve bu nedenle de endüstri ilişkileri literatüründe kendisine geniş bir yer bulan teoridir.

Çoğulcu Teori: Allan Flanders, Alan Fox ve Hugh Clegg gibi isimlerin öncülüğünü yaptığı teori, 1960'lı yıllardan sonra İngiltere'de ortaya çıkmıştır. Teori, siyaset bilimine ait çoğulculuk teorisi ile endüstri ilişkilerine ait sistem teorisinin birleşiminden oluşmuştur.

Sosyolojik Teori: Sosyologların aktörler arasındaki ilişkilerin incelendiği ancak işletmelerin içindeki ilişkinin incelenmediği argümanından hareketle geliştirilmiş teoridir.

Neokorporatist Teori: İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik büyüme ve tam istihdamın hedeflendiği ülkelerde, ortaya çıkan korporatizm anlayışı, sendikaları kalkınma ve ekonomik büyümenin önemli bir unsuru olarak görmüştür.

SİYASAL İDEOLOJİLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Her ülkelerdeki endüstri ilişkileri sistemleri mevcut siyasal ideolojiler, siyasi güç ve yapının izlerini taşımaktadır.

Sosyalist düşünce, insanlığın yarattığı faydaların (zenginliğin), bu faydaları toplum yararına değil kendi çıkarları için kullanan bir grup insanın kontrolünde olduğu düşüncesine dayanır.

Kapitalistler, zenginliğin ve özel mülkiyetin her birey için bir hak olduğunu savunur. Kapitalizm, devletin piyasalara müdahale ederek bireylerin bu hakları üzerinde kısıtlamalar yaratmasına olumlu bakmaz.

Komünizmin temel amacı ise, toplumsal sınıfların ortadan kaldırılması yani eşitsizliğin olmadığı, herkesin eşit şartlara sahip olduğu bir toplum yaratmaktır. Toplumda daha fazla güce ve yetkiye sahip, insanları yönlendiren ve üzerlerinde baskı kuran bir sınıf olmamalıdır.

TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Toplu pazarlık, işçi ve işverenler arasında sözleşme veya toplu pazarlık anlaşması yoluyla anlaşma sağlamak üzere gerçekleştirilen müzakere sürecidir.

İşverenler hem çalışanlarından hem de sendikalar gibi işletme dışı unsurlardan gelen talepleri ve şikâyetleri değerlendirmek ve hem işletme içerisi hem de dişletme dışıyla etkileşim kurmak için yeterli bir insan kaynakları birimine sahip olmalıdır.

Toplu Pazarlık Süreci

Toplu pazarlık bir veya birden fazla işçi örgütü ile bir işveren veya bir grup işveren ya da bir veya daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması ve/veya bir işçi örgütü ya da işçi örgütleri ile işverenler veya örgütleri arasındaki ilişkileri düzenlemek amacıyla yapılan görüşmelerdir. Toplu sözleşme; işveren ile çalışan arasında, çalışma hayatına ilişkin ücret, çalışma saatleri, izinler, sosyal haklar gibi konularda anlaşmayı temsil eder. Bu süreçte belirleyici olan toplu pazarlık gücüdür. Toplu pazarlık gücü, işçileri temsilen sendikanın veya işverenin, kendi talepleri doğrultusunda karşı tarafı ikna etme yeteneğidir. Toplu pazarlık süreci; hazırlık, tartışma, talepler/öncelikler, pazarlık ve anlaşma olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

Toplu Sözleşmenin Yorumlanması

Toplu pazarlıklar sonucu imzalanan toplu iş sözleşmelerinin uygulanması noktasında sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunlar genellikle sözleşme imzalanırken sözleşmedeki maddelerin doğru bir biçimde anlaşılamamış olması ya da maddelerin nasıl uygulanması gerektiğinin bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin bünyesinde bulunan insan kaynakları birimleri iş hukukuna ilişkin esaslar ve sözleşmelerin nasıl olması ve yorumlanması gerektiğine dair eğitimler düzenlemelidir. Böylelikle sözleşme diline hâkim olan ve detayları öğrenen işverenler sözleşme sırasında daha doğru kararlar verebilecektir

Toplu Pazarlık Türleri

Toplu pazarlığın türü işletmelerdeki endüstri ilişkileri yapısını belirlemesi yönüyle oldukça önemlidir. Bu türlerin benimsenmesinde ülkelerin sosyoekonomik yapıları, mevcut endüstri ilişkileri sistemi,

işyerlerinin yapısı ve özellikleri, sendikal yaklaşımlar, izlenen sosyal politikalar vb. çok sayıda etmen etkili olmaktadır. Bu pazarlık türleri; Birleştirici veya dağıtıcı pazarlık, işbirlikçi veya bütünleştirici pazarlık, verimlilik pazarlığı, kompozit pazarlıktır.

GREV VE LOKAVT

Grev toplu pazarlık sürecinin olumsuz sonuçlanması durumunda sendikanın başvurduğu bir yöntemdir. Paris'te eskiden işsizlerin toplandığı Place de la Grève adından gelmektedir. İşçilerin, işverene isteklerini kabul ettirebilmek için topluca iş bırakmalarına, 1800' lü yılların sonunda Fransa' da iş arayan işçilerin "Greve" meydanında toplanmalarından esinlenilerek "grev" adı verilmiştir.

Grev Çeşitleri

İşçilerin aralarında anlaşarak işveren üzerinde baskı yapmak için topluca işi bırakmaları eylemi olarak bilinen grevin, ulaşılmak istenen amaca uygulama biçimi ve yasalar karşısındaki değişik durumları vardır. Grev kendi içinde de yasal grev ve yasa dışı grev olmak üzere ikiye ayrılır. Yasanın belirlediği çerçevelerde alınan ve kanuni usulüne uygun bir şekilde uygulanan grev yasal grev, hukuka aykırı bir şekilde veya toplu menfaat uyuşmazlığına taraf olmayan konfederasyonların aldığı grev kararına yasa dışı grev denir.

Lokavt

Lokavt (lock–out), İngiliz dilinde "kapı dışarı etmek" anlamına gelmekle birlikte, İş Hukuku bakımından anlamı, işverenin, işçileri geçici bir süre topluca çalıştırmamak suretiyle işçiler ve işçi sendikası üzerinde ekonomik baskı kurmasıdır.

DERS ADI **İnsan Kaynakları Yönetimi**
ÜNİTE ADI **İş Sağlığı ve Güvenliği**
ÜNİTE NO **11**
YAZAR **Prof. Dr. ABDULKADİR ŞENKAL**

GİRİŞ

Sanayi Devrimi ile başlayan sanayileşme hareketi sosyal ve ekonomik yapıda köklü değişiklikler ortaya çıkarmıştır. Bu değişikliklerin başında işçi adı verilen yeni bir sosyal sınıfın ortaya çıkması gelmektedir. Kısa sürede başta İngiltere olmak üzere Avrupa'nın genelinde işçi sınıfının sayısında büyük artışlar yaşanmıştır. Ancak bu dönemde çalışma koşulları oldukça kötüdür. Fabrikalar inşa edilirken, çalışanlara ihtiyaç duyulmuştur. İşverenler çalışmak isteyen büyük bir grup insanın ücretlerini istedikleri kadar düşük tutabilmiştir. Çünkü insanlar, ödeme yapıldığı sürece çalışmaya istekli olmuşlardır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sanayi Devrimi, çalışma ilişkilerinde meydana getirdiği büyük değişim sebebiyle bir dönüm noktasıdır. İş sağlığı ve güvenliği alanındaki gelişmeler de Sanayi Devriminin yarattığı bu büyük değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. İş sağlığı ve güvenliği kapsamındaki ilk uygulamalar İtalya'da yaşanmış, gelişimi ise İngiltere'de gerçekleşmiştir. Türkiye'de ise geç sanayileşmeye bağlı olarak gelişmeler aynı seyri izlememiş, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin uygulamalar çok daha sonra ortaya çıkmıştır. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin düzenlemeler, çalışma hayatının denetimi ve çalışanları koruma ekseninde olmaktadır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN AMAÇLARI

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı, iş yerinde oluşabilecek iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi amacıyla iş yerindeki risklerin ortadan kaldırılması ve böylelikle iş gören sağlığını korumak, üretimde ve iş yerinde güvenliği sağlamaktır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ

İş sağlığı ve güvenliği, iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkmasını ve bunların yarattığı büyük kayıpları önleyerek iş gören, işveren ve toplum için fayda yaratır. İçinde bulunduğumuz yüzyıldaki önemli teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeler, iş sağlığı ve güvenliğinin önemini daha da arttırmıştır.

Teknik Değişim

Günümüzde çalışanların karşılaşabilecekleri riskler hem sayısal hem de nitelik bakımından geçmişten çok farklı bir boyuta ulaşmıştır. Gelişen teknoloji ve yeni teknolojinin bir sonucu olarak değişen iş görme teknikleri bu durumun temel nedenidir.

Ekonomik Değişim

Küresel hâle gelen rekabet noktasında fark yaratan en önemli unsur teknolojidir. Ancak yeni teknoloji, yüksek bir maliyete katlanmak anlamına gelmektedir. Meydana gelen teknolojik gelişmeler, yoğun sanayileşme ve küreselleşme ile artan rekabet işveren

Sosyal Değişim

İş sağlığı ve güvenliği toplumsal bir zorunluluktur. Önceleri yarattığı maliyet ve öneminin tam olarak anlaşılamaması sebebiyle ikinci planda kalan iş sağlığı ve güvenliği, günümüzde bir çalışan hakkı olarak kabul edilir. Eğitim ve bilinç düzeyindeki değişimle birlikte toplum iş sağlığı ve güvenliği konusunda işverenler üzerinde baskı yaratmakta bu durum ise iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarını etkilemektedirler.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili temel kavramlar iş sağlığı, iş güvenliği, iş kazası ve meslek hastalığı kavramlarıdır. İş sağlığı, çalışma ortamında iş görenin sağlığını tehlikeye düşürebilecek risklerin ortadan kaldırılması ve böylelikle onun bu risklere karşı korunmasını ifade eder. İş güvenliği, işin yürütümü nedeniyle ortaya çıkabilecek risklerin engellenmesidir. İş görenin iş yerinde bulunduğu sırada, aniden, dışarıdan bir etkiyle bedence veya ruhça bir zarara uğraması, iş kazası olarak nitelendirilir. Meslek hastalığı, iş görenin çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı geçici veya sürekli hastalıktır.

İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIKLARI

Gerekli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması dolayısıyla işyerlerinde iş kazaları ve meslek hastalıkları ortaya çıkar.

İş Kazası ve Meslek Hastalıklarının Nedenleri

İş kazalarının nedenleri insan kaynaklı nedenler ile teknik nedenler olarak iki grup şeklinde sınıflandırılabilir. İnsan kaynaklı iş kazalarının ortaya çıkmasında çalışanların bireysel, fizyolojik ve psikolojik özellikleri etkili olmaktadır. Teknik nedenlerle ortaya çıkan iş kazaları ise üretimde kullanılan araçlar, üretim faaliyetleri ve çevresel kaynaklı olabilmektedir. Meslek hastalıklarının nedenleri ise hastalığın ortaya çıkışında etkili olan unsura göre sınıflandırılır; kimyasallar, tozlar, biyolojik nedenler, fiziksel nedenler ve ergonomik nedenler.

İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarına Karşı Alınabilecek Önlemler

İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi ile ilgili olarak iş görenlerin, işverenlerin ve devletin alması gereken tedbirler vardır. Başarı ancak bu üç aktörün de sorumluluklarını yerine getirmesiyle sağlanabilir.

İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları Sonucunda Karşılaşılan Maliyetler

İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucunda İş görenlerin, işverenlerin ve toplumun maruz kaldığı maliyetler vardır.

İş görenlerin maruz kaldığı maliyetler

İş görenlerin maruz kaldığı maliyetler, işverenin maruz kaldığı maliyetler ve toplumsal maliyetlerdir. İş görenlerin maruz kaldığı maliyetler; çalışma gücü kaybı veya meslekte kazanma gücü kaybı, iş kaybı veya pozisyon değişikliği, gelir kaybı ve/veya gider artışı ve psikolojik sorunlardır.

İşverenlerin maruz kaldıkları maliyetler

İşverenin maruz kaldığı maliyetler; çalışana veya ailesine ailesine ödenen tazminatlar, mahkeme masrafları, iş kazası nedeniyle hasar gören makine ve araçların maliyeti, iş gücü kaybı, üretimde meydana gelen aksamanın yarattığı maliyet, yeni iş görenin maliyeti ve SGK'ya ödenen iş kazası ve meslek hastalığı primleri ve ilgili koşulların bulunması halinde geçici iş göremezlik ödeneği, sürekli iş göremezlik geliri ve ölüm aylığının bir kısmının ödenmesidir.

Toplumun maruz kaldığı maliyetler

İş kazası ve meslek hastalıkları toplumu sosyal ve ekonomik açıdan derinden etkilemektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının sonucu olarak üretimde ortaya çıkan aksaklıklar ve nitelikli iş gücü kaybı iş yeri verimliliğini doğrudan etkilemekte ve nihayetinde ülke ekonomisi açısından kayıplara neden olmaktadır. Ayrıca sosyal boyutu nedeniyle de toplumsal huzur ve barışa ket vurmaktadır.

TÜRKİYE'DE İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği alanında yapılan düzenlemelere bakıldığında, Cumhuriyet öncesi dönemde sanayileşmenin geç başlamasına paralel olarak az sayıda düzenleme yapılmıştır. Bu yüzden çalışma konusunda yapılan ilk yasal düzenleme Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerine kadar dayanmaktadır. İlk İş Kanunu ise 1936 yılında yürürlüğe girmiş; 2012 yılında İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu haline gelmiştir. İlk düzenlemelere örnek olarak 1865 yılında çıkarılan Dilaver Paşa Nizamnamesi, 1869 yılında çıkarılan Maadin Nizamnamesi, 1921 tarihinde çıkarılan Ereğli Havza-i Fahmiye Maden Amelesinin Hukukuna Müteallik Kanun örnek verilebilir.

Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Örgütlenmesi

Çalışma hayatıyla ilişkili tüm süreçlerde sorumluluğu olan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, bünyesinde barındırdığı dört birimiyle birlikte Türkiye'deki iş sağlığı ve güvenliği örgütlenmesinin de temel aktörüdür. Bunun dışında Sağlık Bakanlığı, Sosyal Güvenlik Kurumu ve iş sağlığı ve güvenliği kurulları Türkiye'deki iş sağlığı ve güvenliği örgütlenmesini oluşturmaktadır.

Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Yasal Dayanakları

Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliğinin yasal dayanakları; anayasa ve kanunlar, tüzükler, yönetmelikler ve uluslararası kaynaklardır. Bu çerçevede ilgili kanunlar;

4857 Sayılı İş Kanunu, 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 6098 Türk Borçlar Kanunu, 5247 Türk Ceza Kanunudur.

İş Sağlığı ve Güvenliğinde İşveren Sorumluluğu

İş sağlığı ve güvenliğini sağlama noktasında temel aktör işverendir. 4857 sayılı İş Kanunu, işvereni "işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişi yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar" olarak tanımlamıştır.

İş sağlığı ve güvenliği açısından işverenin yükümlülükleri

İşverenin iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin mevzuatta belirtilen yükümlülükleri; mesleki riskleri önleme, bilgi ve eğitim verme, sağlık gözetimi yapma, iş kazası ve meslek hastalıklarını bildirme, iş sağlığı ve iş güvenliği sistemi kurma. Fakat işveren sadece mevzuatta bulunan önlemler ile sınırlandırılmamış, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin "her türlü tedbir" işverenin yükümlülüğü olarak kabul edilmiştir.

İşverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesinin hukuki sonuçları

İşverenin yükümlülüklerini yerine getirmemesinin hukuki sonuçları, idari para cezası, ruhsat ve işletme

belgesi vermeme, iş yerini kapatma, işi durdurma, maddi ve manevi tazminattır. Ancak iş görenlerin zararlarını işverenden tanzim edebilmeleri için işverenin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmemiş olması gerekir. Başka bir deyişle iş kazası veya meslek hastalığının işverenin iş sağlığı ve güvenliği önlemlerini almaması nedeniyle ortaya çıkmış olması, işverenin kusurlu olması gereklidir.

ULUSLARARASI MEVZUATTA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

Bu alanda faaliyet gösteren çok sayıda uluslararası kuruluş mevcuttur. Fakat iş sağlığı ve güvenliği alanında uluslararası mevzuatı şekillendiren iki temel aktörden söz edilebilir. Bunlar Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü 'dür. ILO sözleşmeleri çalışanların temel risk ve tehlikelere karşı korunması için gerekli ilkeleri ve bu ilkelerin nasıl uygulanması gerektiğini içermektedir. Avrupa Birliği(AB), iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili oldukça detaylı düzenlemeler yapmış ve iş yerinde çalışan sağlığı ve güvenliğini korumak amacıyla bir dizi direktif sunmuştur.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Yönetimi ve Hukuk
ÜNİTE NO 12
YAZAR Prof. Dr. ABDULKADİR ŞENKAL

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HUKUK İLİŞKİSİ

İnsan kaynakları hukuku, çalışanların nasıl işe alınması, değerlendirilmesi, tanıtılması ve işten çıkarılması gerektiğini düzenleyen yasal sistemin bir parçasıdır. Bu yasa ve yönetmelikler, tüm çalışanlara adil ve eşit muamele yapılmasına izin verir. İnsan kaynakları hukuku, iş yerini ve işçileri etkileyen yasalara odaklanan hukuk sisteminin bir parçasıdır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ İŞLEVLERİ

Uygulamada yasal mevzuat İnsan Kaynakları Yönetimi'ni etkileyen "çevresel bir faktör" olarak kabul edilmekle birlikte; artık günümüzde sadece etkileyen değil, onun faaliyetlerini belirleyen bir konuma gelmiştir. Bu nedenle hukuki işlevler hakkında bilgi sahibi olmak, zorunluluk haline gelmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN HUKUK KAYNAKLARI

İnsan Kaynakları Yönetimin etkileyen hukuki kaynaklar; anayasa, bireysel iş hukuku ile ilgili yasalar, toplu iş hukuku ile ilgili yasalar ve sosyal güvenlikle ilgili yasalar şeklinde ele alınabilir.

Anayasa

Çalışma hak ve özgürlüğü öncelikle Anayasa'da yer almaktadır. Anayasa'da çalışma hayatıyla ilgili maddeler bulunur: Çalışma hakkı ve yükümlülükleri, sendika kurma, sosyal güvenlik hakkı, vb.

Bireysel İş Hukuku İle İlgili Yasalar

Bireysel iş hukuku kapsamda 6098 s.'lı Borçlar Kanununun hizmet sözleşmesine ilişkin hükümleri, 4857 sayılı İş Kanunu, 854 s.'lı Deniz İş kanunu, 5953 s.'lı Basın İş Kanunu bireysel iş hukukuna giren temel yasalardır. Ek olarak "Hafta Tatili Kanun" "Öğle Dinlenmesi Kanunu", "Ulusal Bayram ve Genel Tatiller Hakkında Kanun" da bu alana yönelik düzenlemelerin yapıldığı yasalara örnektir.

Toplu İş Hukuku İle İlgili Yasalar

4857 sayılı yeni İş Kanunu çalışanlar (işgücü) ile çalıştıranlar (işverenler) arasındaki çalışma koşullarını ve çalışma düzenini adilane kurmak ve çalıştırmak iş güvencesini sağlamayı da temel amaç olarak kabul etmiştir.

Sosyal Güvenlik İle İlgili Yasalar

5510 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 4904 Türkiye İş Kurumu Kanun, 6331 İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, Ayrıca sosyal güvenlik ile ilgili birden çok Tüzükler, Yönetmelikler, Yargı Kararları ile Toplu İş Sözleşmeleri, İş Sözleşmeleri, İç Yönetmelikler gibi özel kaynaklar ve Uluslararası Kaynaklar (ILO Sözleşme, AB Yönerge ve Tavsiyeleri) bulunmaktadır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE HUKUKSAL SÜREÇLER

İnsan kaynakları yöneticilerinin çoğu, aynı zamanda bu yasaların şirkette güvence altına alınmasını sağlamak için diğer yönetici personelini eğitmekten de sorumludur. İK kararlarını ve eylemlerini etkileyen en yaygın yasalar eşit istihdam fırsatları, ayrımcılık, çalışma yasalarıdır.

Performans Değerleme Ve Hukuk

4857 sayılı İş Kanunun'da "performansa dayalı olarak işçinin iş sözleşmesine son verilmesi" geçerli fesih sebepleri arasında yer almıştır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanlar Açısından Önemli Hukuki İşlevler:

İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamında değerlendirilen ve çalışanlar açısından önemli görülen bazı hukuki işlevler aşağıdaki başlıklar altında ele alınabilir.

Fazla çalışma

4857 sayılı İş Kanununun 41. maddesinde fazla çalışma, "Kanunda yazılı koşullar çerçevesinde, haftalık 45 saati aşan çalışmalardır." Fazla sürelerle çalışma ise, "haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle 45 saatin altında belirlendiği durumlarda kanunda belirtilen esaslar dâhilinde uygulanan ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve 45 saate kadar yapılan çalışmalar fazla sürelerle çalışmalardır."

Hafta tatili, ulusal bayram ve genel tatil hesaplama

Resmi tatil olarak isimlendirilebilen günler bayram ve genel tatil günüdür. Bugünlerde yapılan çalışmaların normal ücretlendirmeden farklı olacağı yasa ile korunmaktadır. Yüzde usulünün uygulandığı iş yerlerinde işçilerin ulusal bayram ve genel tatil ücretleri işverence işçiye ödenir. Böylece resmi tatillerde çalışan işçiler 2 günlük ücrete hak kazanırlar.

Yıllık ücretli izin hesaplama

Yıllık izin süresinin hesabında işçinin aynı işverene ait iş yerlerinde çalıştığı süreler birleştirilir. Bir işverenin bu kanun kapsamına giren iş yerinde çalışmakta olan işçilerin aynı işverenin iş yerlerinde bu kanun kapsamına girmeksizin geçirmiş bulundukları süreler de hesaba katılır.

Analık hâli ve süt izni hesaplama

Analık sigortası 5510 sayılı Kanun'da kısa vadeli sigorta kollarına bağlı olarak, Kanun'un 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentleri kapsamındaki; sigortalı kadının veya sigortalı erkeğin sigortalı olmayan eşinin gebeliğinin başladığı tarihten itibaren doğumdan sonraki ilk sekiz haftalık ve doğumdan sonraki 8 haftalık, çoğul gebelik hâlinde ise ilk on haftalık süreye kadar olan gebelik ve analık hâliyle ilgili rahatsızlık ve engellilik durumları analık hâlidir (m.15/II).

Analık sigortasında sağlık yardımları, "Genel Sağlık Sigortası Hükümleri" kapsamındadır. Parasal yardımlar ise, geçici iş göremezlik ödeneği ve emzirme ödeneğidir. Sigortalıya doğumdan önceki bir yıl içinde en az 90 gün kısa vadeli sigorta priminin bildirilmesi hâlinde geçici iş göremezlik ödeneği verilir.

Doğum yapan sigortalılara, günlük çalışma süresinden sayılan günde toplam 1,5 saat süt izni verilir.

Sigortalı kadına veya sigortalı olmayan eşinin doğum yapması halinde sigortalı erkeğe emzirme ödeneği verilebilmesi için;

Doğum tarihinden önceki 15 ay içinde en az 120 gün kısa vadeli sigorta kolları primi ödemiş olması ve kuruma borcu bulunmaması gerekir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde İşçinin İşten Ayrılmasından Sonra Yapılacak Hukuksal İşlemler

İnsan kaynakları yönetiminde çalışanın işten ayrılmasından sonra yapılacak bazı hukuksal işlemlerde vardır. Bu işlemler; çalışma belgesi düzenleme, toplu işten çıkarma işlemini bildirme, sigortalıların Sosyal Güvenlik Kurumu'na bildirilmesi olarak sayılabilir

Çalışma belgesi düzenleme

Kişilerin gerçek çalışma bilgilerini teyit eden belgeler çalışma belgesidir. 4857 sayılı iş kanunun 28 inci maddesine göre; işten ayrılan işçiye, işveren tarafından işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir belge verilir.

Toplu işten çıkarma işlemini bildirme

İş Kanunu'nun 29. maddesine göre işveren toplu işçi çıkarmak istediğinde, durumu iş yeri sendika temsilcilerine, Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğüne bildirmek zorundadır. Toplu işçi çıkarmak için öncelikle iş yerinde en az 20 işçinin çalıştırılması gereklidir. Fesih bildirim süreleri, Çalışma ve İş Kurumu Müdürlüğüne yapılan bildirimden sonra 30 gün geçtikten sonra işlemeye başlayacaktır.

Sigortalıların Sosyal Güvenlik Kurumuna bildirilmesi

Sosyal sigortalar, özel sigortalardan farklı olarak zorunluluk ilkesine tabidir. Sigortalı olmak, birey için nasıl bir haksa aynı zamanda da yükümlülüktür. Kanunda düzenlenen şekilde çalışmaya başlama veya statüye geçmeyle, herhangi bir beyanda bulunmaksızın, sigortalılık kendiliğinden başlar Ancak sigorta yardımlarının yapılması ve gerekli yükümlülüklerin yerine getirilmesi için sigortalılık başlangıç tarihini kuruma bildirmek gerekir. Kanunun 7. maddesinde 4/1-a,b ve c için (her bir sigortalılık türü) bildirim türü ayrı ayrı düzenlenmiştir.

Parasal Ödemelerin Hesaplanması

İş sözleşmesi sona eren işçiye, hak etmiş olduğu ücreti, resmi ve genel tatil, fazla çalışma ücretleri ile prim gibi haklarının peşin olarak ödenmesi gerekmektedir. İşçinin ücretle ilişkili alacakları 5 yıllık, tazminat ile ilişkili alacakları ise 10 yıllık zamanaşımına tabidir.

Kıdem tazminatını hesaplama

Kıdem tazminatı, "yasada belirtilen asgari bir çalışma süresini dolduran işçinin iş sözleşmesinin yine yasada sayılan nedenlerden biriyle son bulması halinde, isçiye (veya mirasçılarına) kıdemi ve ücreti dikkate alınarak işverence ödenmesi gereken bir miktar para" olarak tanımlanabilir.

Çalışılan her bir yıl için, 30 günlük (aylık brüt ücret) tazminat ödenmektedir. Toplam kıdem tazminat tutarı ise, çalışanın son aldığı aylık brüt ücretin, o iş yerinde çalıştığı yıl süresi ile çarpılması ile bulunmaktadır. Kıdem tazminatı için zaman aşımı süresi 2018 yılından itibaren 5 yıldır.

İhbar tazminatını hesaplama

İhbar tazminatı çalışanın, işten haber verilmeden ya da ihbar süresi bitiminden önce işten çıkarttığı durumda işveren tarafından çalışana ödemek zorunda olan tutardır. İhbar tazminatı, işçinin hizmet süresine bakılarak hesaplanır.

İş güvencesi tazminatını hesaplama

Hakkında işe iade kararı verilen işçinin başvuru yapmasına rağmen bir aylık süre içinde onu işine başlatmayan işverenin işçiye ödemek zorunda olduğu en az 4, en çok 8 aylık miktardaki tutara iş güvencesi tazminatı denir. İş güvencesi tazminatı miktarı çalışanın İş yerindeki kıdemine göre tespit edilmektedir; İş güvencesi tazminatı fesih tarihindeki çıplak brüt ücrete göre hesaplanmaktadır.

Kötü niyet tazminatını hesaplama

İş güvencesinden yararlanamayan (6 aydan az kıdemi olan) işçiler açısından, belirsiz süreli iş akdinin işveren tarafından kötü niyetli olarak feshedilmesi sonucunda meydana gelmektedir. Kötü niyet tazminatının miktarı, işçinin bildirim süresine ait ücretinin 3 katıdır. Fesih sırasında bildirim şartına uyulmamış ise, kötü niyet tazminatına ayrıca bir de ihbar tazminatı ilave edilir.

Sendikal tazminatı hesaplama

İşçilerin sendika üye olup olmamaları ve sendikal faaliyetler içerisinde bulunup bulunmamaları nedeniyle iş sözleşmelerinin feshedilmesi veya sendikalı işçi ve sendikaya bağlı olmaksızın çalışan işçiler arasındaki ayrımın varlığı çerçevesinde kendini göstermektedir. Sendikal tazminat, işçinin aylık çıplak ücreti üzerinden bir yıldan az olmamak kaydıyla hesaplanır.

İşsizlik Sigortası

İşsizliğin kişiler üzerinde yarattığı olumsuz sonuçların azaltılmasına yönelik olarak 4447 sayılı işsizlik sigortası Kanunu kabul edilmiştir.

İşsizlik sigortası primi, sigortalının prime esas aylık brüt kazançların üzerinden hesaplanan % 1 Devlet, % 2 işveren ve %1 sigortalı payından oluşmaktadır. İsteğe bağlı işsizlik sigortası primi ödeyenlerden ise % 1 sigortalı ve % 2 işveren payı alınmaktadır. Hizmet akdinin feshinden önceki son 120 gün içinde prim ödeyerek sürekli çalışmış ve son 3 yıl içinde en az 600 gün süreyle işsizlik sigortası primi bildirmiş olanlara;

Yeni İş Arama İznini Takip Etme

İş arama izninin süresi günde en az iki saattir ve işçi isterse iş arama izin saatlerini birleştirerek toplu olarak da kullanabilir. İhbar süresine göre altı hafta içerisinde çalışılan günlerde her gün iki saat iş arama izni kullanabilir.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE NO 13
YAZAR Prof. Dr. DURSUN BİNGÖL

Günümüzde işletmeler, satışları artırmak, yeni kaynaklar edinmek, üründe veya hizmette çeşitlendirmeye gitmek ve rekabet riskini en aza indirmek amacıyla uluslararasılaşma eğilimi içerisine girmektedir. Özellikle çok uluslu şirketler, faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmek için faaliyette bulunacakları yabancı ülkelerin ulusal kültürlerini, politik sistemleri, ekonomik durumları ve bunların yanında çeşitli uluslararası kuruluşların düzenlemelerini dikkate almak zorundadır. Çünkü bu yapılar; örgütlerin işleyişini, örgüt yapısını, örgüt kültürünü, yönetim tarzını ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi işlevini önemli derecede etkilemektedir.

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE KAPSAMI

İki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren ve kârının bir kısmını başka ülkelerdeki faaliyetlerinden elde eden şirketler olarak tanımladığımız çok uluslu firmaların, yabancı ülkelerdeki yatırımlarında başarılı olabilmesi uluslararası düzeyde etkili bir İKY'ye bağlıdır. Bu firmalar, yabancı ülkelerdeki faaliyetlerini sürdürebilmek için yöneticilerle, çeşitli düzeylerde çalışanları istihdam etmekte ve bu çalışanları da en etkili bir biçimde yönetmek durumundadır. Ancak bunu yapmak tahmin edilebileceği gibi kolay değildir. Çünkü farklı ülkelerde, farklı koşullarda faaliyette bulunma, yerel İKY'den oldukça farklıdır. Bu farklılaşma durumu, karşımıza uluslararası İKY anlayışını çıkarmaktadır. Dolayısıyla uluslararası İKY, çok uluslu şirketler tarafından sınırlar arasında insanları yönetme sürecidir.

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER

Birçok açıdan birbirinden farklı ülkede yatırım yapan, faaliyette bulunan çok uluslu şirketler veya küresel firmalar, yerel düzeydeki İKY uygulamalarından farklı uluslararası İKY politika ve stratejilerini tasarlayıp uygulamak zorundadır. Bu zorunluluğun nedenlerini veya başka bir ifade ile firmaları farklı davranmaya götüren nedenleri beş grupta toplamak mümkündür.

Daha Fazla İşlev ve Faaliyet

Yabancı vergileri, çalışma izni, uluslararası atama ve yer değiştirme, ana ülkeden veya üçüncü ülkelerden görevlendirilenlerin ailelerini ev sahibi ülkeye yerleştirme, oryantasyon, ev sahibi ülke kuruluşları ile ilgili ilişkiler ve çeviri hizmetleri gibi

Daha Geniş Uzmanlık ve Bakış Açısı

Uluslararası faaliyetlerde yer alan yöneticiler, birden fazla ulusa ait ve kültüre sahip iş gören gruplarına yönelik olarak program tasarlama ve uygulama zorluğu ile karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu nedenle yöneticilerin uluslararası deneyime ve daha geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekir.

Kültürel Farklılıklar

Uluslararası faaliyette bulunan firmaları etkileyen dış çevresel faktör kültürdür. Kültür, maddi ve maddi olmayan, yaşam tarzını etkileyen, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve öğrenilen ve tarihsel olarak ortaya çıkan değerler, tutumlar ve anlamlar olarak tanımlanmaktadır. Her ulusun kültürü farklıdır ve uluslararası faaliyetlerde bulunan firmaların bu farklılığı dikkate alması gerekir.

Riske Maruz Kalma

Bir firma, uluslararası işletmecilikte daha fazla riskle karşı karşıya kalabilmektedir. Özellikle günümüzde terör, bazı ülkelerdeki olumsuz politik koşullar veya politik sistemlerdeki radikal değişiklikler, milliyetçilik akımları çok uluslu firmaların karşılaştıkları önemli risklerdir.

Daha Fazla Dışsal Etki

Uluslararası işletmecilik yerel olandan çok daha fazla dış faktörün etkisi altındadır. Kuşkusuz İKY faaliyetleri de bu faktörlerden etkilenmektedir.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Bilindiği gibi insan kaynakları planlaması, gelecekte ne kadar sayıda ve hangi nitelikte işgörene ihtiyaç

duyulacağını, bu ihtiyacın ne dereceye kadar karşılanmasının olası olduğunu öngörümleme yönündeki bir girişimdir. Başka bir ifade ile insan kaynakları planlaması, örgütün gelecekteki iş gücü arz ve talebini öngörümlemektir. İnsan kaynakları planlamasının amacı ise gelecekteki iş gücü ihtiyacını tahmin etmek ve bu ihtiyacı karşılamak için plan geliştirmektir. Bu amaç, yerel ve uluslararası tüm örgütlerde yapılan İK planlaması için geçerlidir.

İŞ GÖREN TEDARİKİ

Etkili bir insan kaynakları planlaması vasıtasıyla, küresel veya çok uluslu şirketin ana merkez ile yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ve stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan iş gücü talebi belirlenir. Firmaların bu talebi karşılamak için iş gören tedarikinde dört farklı stratejiyi benimsedikleri görülmektedir. Bu stratejiler şunlardır: Etnosentrizm; Çok uluslu şirketlerin bağlı kuruluşlarında ve ana işletmede ana ülkeden yönetici ve anahtar personel görevlendirmeleri, Polisentrizm: Şirketin ülke dışı faaliyetlerinde ev sahibi uyrukluların görevlendirmesi, Geosentrizm: Çok uluslu şirketin yönetici veya diğer üst düzey iş gören ataması yaparken ülke farkı gözetmeksizin dünya merkezli bir felsefe uygulaması, Regiosentrizm: Bir şirketin bağlı kuruluşlarını bölgesel olarak ele alıp yöneticileri veya diğer anahtar personeli bu bölgeden sağlaması durumu.

Uluslararası İş gücü Kaynakları

Çok uluslu işletmelerin başarısı büyük ölçüde nitelikli ve uygun iş gören tedarikine bağlıdır. Ancak dünyanın her tarafında görev yapabilecek, bulunduğu ortama uyum sağlayabilecek işgörenin tedariki için gerekli olan unsurların belirlenmesi son derece güçtür. Ancak küresel işletmeler bu zorlukları aşmada genel olarak üç kaynağı kullanmaktadır:

Ana Ülke Temelli Kadrolama (Home-Country National): Bu tür kadrolamada bağlı şirketin bulunduğu ülkenin değil, ana şirketin yönetim merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları (expatriates) dikkate alınarak kadrolama faaliyeti yerine getirilmektedir.

Ev-Sahibi Ülke Temelli Kadrolama (Host-Country National): Bağlı şirketin bulunduğu ülkenin (Ev-Sahibi Ülke) vatandaşları, kadrolama faaliyetinde dikkate alınırlar. Uluslararası pozisyondaki çalışanların büyük bir bölümü bu gruptandır.

Küresel Kadrolama (Üçüncü Ülkeden) (Third-Country National): Bu tür tedarik ve seçimde ne ana ülkenin vatandaşları ne de ev sahibi ülkenin vatandaşları dikkate alınır.

İŞ GÖREN SEÇİMİ

Uluslararası faaliyette bulunan işletmelerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarında istihdam edeceği iş görenlerin seçimi, ana ülkede istihdam edileceklerin seçiminden veya yerel olandan daha karmaşık ve daha zordur. Çok uluslu şirketler, yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerinde çalıştıracakları yönetici ve diğer elemanlarını yukarıda belirttiğimiz gibi üç kaynaktan seçmektedir. Birincisi ana ülke ülkeden görevlendirme yapılması, ikincisi yatırımın yapıldığı ev sahibi ülke vatandaşları, üçüncüsü ise üçüncü ülke vatandaşlarının seçilmesidir.

Ana Ülkeden Görevlendirilenlerin (Expatriates) Seçimi

Çok uluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki şubelerine yönetici ve anahtar personeli (expatriates) gönderme kararlarının nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

•Bir denetim aracı olarak yöneticiler: Birçok uluslararası örgüt, özellikle ortaklığın ilk dönemlerinde anahtar işler için güvenilir bir kadro yerleştirerek yabancı operasyonlarını denetlemeye çalışır.

•Uygun niteliklerde ev sahibi ülke vatandaşlarını bulma zorluğu: Uygun ev sahibi ülke vatandaşlarını bulma, yöneticiler olarak gönderilebilecek şirket merkezi içinde veya diğer ana örgüt birimleri içindekilerini bulmaktan çok kere daha zordur.

•Örgüt kültürü taşıyıcıları: Bazı örgütler, işveren örgüt için “standart bir kültürel taşıyıcılar” olarak hareket ederek, yönetici grubuna (ana ülkeden olması zorunlu değil) sahip olmayı tercih etmektedir. Gerçekten de her örgüt, kendi örgüt kültürünün şirketin tüm yerel veya küresel kuruluşlarında geçerli olmasını ister.

•Bir bağlılık sembolü olarak ana ülkeden görevlendirilenler: Gelişmekte olan ülkelerde birçok insan, gelişmiş ülkelerin, kendi düzeylerine çıkmalarından korktuklarını ve böylece maddi gelişmelerini engellemek için güncel teknolojiyi ve becerileri transfer etmeyeceklerine ve patent ve fikri mülkiyet haklarını uygulamaya koymayacaklarına inanırlar.

Kadın Görevlilerin Seçimi

Çok uluslu şirketin üst düzey yöneticilerinin kadınların bağlı şirketlerde çalışmaları hakkındaki olumsuz tutumları yanında, şubelerin faaliyette bulunduğu ülke kültürlerinde kadın çalışanlara yönelik olumsuzluklar da söz konusu olabilmektedir. İşte bu nedenlerle, çok uluslu şirketler, dış görevlere kadınların seçimi konusunda daha fazla duyarlı bulunmaktadır. Bununla birlikte erkeklerin görevlendirilmelerinde olduğu gibi kadınların görevlendirilmelerinde de cinsiyet ayırımı yapılmaksızın yukarıda belirttiğimiz seçim kriterlerinin kesinlikle kullanılması zorunludur.

Ev-Sahibi Ülke Vatandaşlarının Seçimi

Çok uluslu şirketler, mümkün olduğunca veya bağlı şirket geçici bir süre için faaliyette bulunacaksa dış görevlendirmelerde ana ülke vatandaşlarına ağırlık vermektedir. Ancak bazı durumlarda arzu edilen nitelikte aday bulmakta güçlük çekilebilir. Aynı zamanda ev-sahibi ülkedeki faaliyetleri kolaylaştırmak veya bu ülkeyle yapılan anlaşmalar gereği yerel iş görenlerin istihdam edilmeleri gerekebilir. Bunlar dışında yerel cari ücretlerin şirket açısından uygunluğu gibi nedenlerle de yerel iş gücü istihdamı yoluna gidilmektedir.

Üçüncü Ülke Vatandaşlarının Seçimi

Ana ülke ve ev sahibi ülke vatandaşlarının çalıştırılmasının sakıncalarından sakınmak ve küresel anlayışı geliştirmek amacıyla, özellikle yönetsel pozisyonlara, üçüncü ülke vatandaşı yöneticiler istihdam edilmektedir. Yurt dışı deneyimi fazla, küresel düşünebilen, farklı bakış açısına sahip üçüncü ülke vatandaşlarının seçilmesi ve istihdam edilmesi çok uluslu şirket açısından önem arz etmektedir. Üçüncü ülke vatandaşı yönetici veya uzmanların seçiminde de aynı seçim kriterleri kullanılmaktadır.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Yurt dışına gönderilecek ve başarılı olmaları istenen personelin birçok alanda eğitilmesi gerekir. Eğitim konuları şunlardır:

Gidecekleri bölge hakkında bilgi: Çalışana, gideceği ülkenin coğrafi yapısı, iklim durumu ve diğer çevresel özellikleri konusunda bilgiler verilir.

Kültürel boyutlar: Çalışana gideceği ülkenin örf ve adetleri, alışkanlıkları, toplumsal yapısı, din, jestler vs. konularda bilgi verilir.

Hukuki yapı: Çalışan gideceği ülkenin en azından kendi şirketini ilgilendiren konulardaki yasaları (iş hukuku, sosyal güvenlik yasaları gibi) hakkında bilgilendirilir.

Siyasi yapı: Yerel ülkenin siyasi yapısı, iktidara gelmesi olası siyasi partilerin felsefe ve yaklaşımları hakkında bilgilendirirler.

Ekonomik koşullar: Yerel ülkedeki ekonomik durum hakkında bilgilendirilirler.

Dil eğitimi: Uluslararası dil İngilizce olmakla birlikte yerel dilin öğretilmesi gereklidir. Özellikle bu dilin telaffuzu ile aksan üzerinde durulmalıdır. Ayrıca gidilecek ülkedeki vücut dili öğretilmelidir.

Örgütün tarihi, kültürü ve dinamikleri: Özellikle konuk ülke ve üçüncü ülke vatandaşlarına küresel şirketin tarihi, değerleri, alışkanlıkları ve dinamikleri öğretilmelidir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yabancı bir ülkede görevlendirilenlerin bireysel performansları değerlendirilmelidir. Yabancı ülkeye eleman gönderilmesinin maliyeti ve gidenlerin ifa ettikleri rol düşünüldüğünde, uluslararası şirketlerin performanslarını oldukça dikkatli bir şekilde izleyip kayıt etmeleri gereği tahmin edilebilecektir.

Kültürel uyum çıkmazından kurtulmak için uygun bir değerlendirme sistemini tasarlarken ev sahibi ülke vatandaşı çalışanlardan yararlanılabilir. Öte yandan, değerlendiricinin uzaktan ve bilmediği koşullarda çalışanları değerlendirmek yerine hem ev sahibi ülke hem de ana ülke vatandaşlarından oluşan bir değerlendirme takımının oluşturulması daha sağlıklı bir değerlendirmenin yapılmasına katkıda bulunacaktır.

ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ

Ücret ve ödüllerin tasarımında ve uygulamasında etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında uluslararası koşullar, ulusal iş sistemleri, çok uluslu şirketin kültürü, küresel ve yerel iş gücü piyasaları, yerel kültürel duyarlılıklar, yasal ve kurumsal gibi faktörler yer almaktadır.

Çok uluslu şirketlerde özellikle yatırımın bulunduğu ülkeye dışarıdan görevlendirileceklerin ücretlendirilmesinde iki yaklaşım söz konusudur. Bunlar;

Ana Ülke Temelli Ücretlendirme Politikası: Bu ücretlendirme politikası, yurt dışındaki şubelere görevlendirilenlere yapılacak parasal ödemelerin değerinin ana ülkedekilerinkiyle aynı olmasını amaçlayan yaklaşımdır.

Ev-Sahibi Ülke Temelli Ücretlendirme Politikası: Bu politika ise söz konusu görevlilere ev sahibi ülkede benzer işlerde çalışanlarınkiyle aynı düzeyde ücret ve diğer yan ödemelerin sağlanmasını öngörmektedir.

ULUSLARARASI ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER

Dünyada sendikalı olma eğilimi azalsa da sendikalar halen dünya ölçeğinde oldukça etkilidir. Bu anlamda küresel işletmelerin karşılaştığı zorluklardan birisi, birbirinden farklı ekonomik, siyasal ve yasal koşullara sahip örgütlü iş gücünün taleplerinin karşılanmasıdır.

DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi
ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
ÜNİTE NO 14
YAZAR Prof. Dr. MUHSİN HALİS

GİRİŞ

Yöneticiler yönetebilmek için bilgiye ihtiyaç duyar. Günümüzde, birçok konuda var olan büyük miktarda mevcut bilgi karar vermek için yeterli olsa da bilginin çokluğu ve karar verme zamanının azlığı yönetme işini güçleştirmektedir. Karar alma, her yönetsel fonksiyonda ve her düzeyde icra edilen önemli bir yönetim görevidir. Yönetsel bir karar bilgi ve sezgi ile şekillenir. İyi bir kararın bilgi bileşeni % 90'ını sezgi bileşeni %10'unu oluşturur. Bilgi, yönetsel işlevleri oluşturan planlama, yöneltme ve denetimin başlatıcısı özelliğine sahiptir. Yönetim, bir araca bağımlıdır; o da bilgidir.

Bilgi sistemi, karar alıcılara bir bilgi akımı sağlamak için geliştirilmiş çeşitli alt sistemlerden meydana gelen bir ağdır. Bir bilgi sistemi; prosedür, ekipman, verilerden bilgiyi derlemek ve değerlendirmek için yöntemler, bilgiyi kullanan kişiler ve bilgi yönetiminden oluşur.

Yönetim bilgi sistemi (ybs) kavramı, artık günümüzde bilgi teknolojilerine dayanmaktadır. İyi bir yönetim bilgi sistemi, tüm örgütün verimliliğinin gözle görülür biçimde artmasına, yönetim düzeyinde bürokratik işlemlerin ve kırtasiyeciliğin azalmasına katkıda bulunur ve yöneticinin yönetmek için gerek duyacağı bilgiyi sağlamada göstereceği çabayı en aza indirir.

BİLGİ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Kapsam ve anlam sıralaması itibariyle bilgi yerine kullanılan ve onunla karıştırılan bazı kavramlar vardır. Bunların ilki "veri" kavramıdır. Veri basitçe var olan şeylerdir ve varlığının ötesinde bir önemi yoktur. Herhangi bir biçimde mevcut olabilir ve kendi başına bir anlamı yoktur.

İkinci kavram ise enformasyon kavramıdır. Enformasyon, en basit tanımıyla, belirli bir kritere göre düzenlenmiş verilerdir. Bu düzenleme yalnızca düzenleyen kişi için bir anlam taşımaktadır. Mesela veri tek başına bir anlam ve amaç içermezken enformasyonun bir anlamı vardır ve bir amaca yöneliktir. Yani özel bir amaç için toplanmış ve düzenlenmiş veriler enformasyon olarak tanımlanmaktadır.

Anlam hiyerarşisindeki üçüncü kavram ise bilgi kavramıdır. Enformasyon belirli işlemlerden geçerek bilgiye dönüşür. Belirli bir amaca uygun olarak şekillendirilmiş enformasyon topluluğu anlamına gelen bilgi deterministik bir süreç gerektirir, birikimseldir, öğrenilir, akılda veya ezberde tutulabilir. Ancak bu bilginin sadece öğreneni için yararlı ve anlamlıdır. Sahibinin algı bağlamı dışında bir mana ifade etmez.

BİLGİ SİSTEMLERİ

Bilgi sistemi, yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan sistemdir. Bilgi sistemleri, bilgisayar destekli olabileceği gibi manuel de olabilir. Bununla beraber günümüzde bilgi sistemi kavramı denilince doğrudan bilgisayar destekli bilgi sistemleri anlaşılmaktadır.

Bir bilgi sistemi genel olarak, insan, donanım, yazılım, veritabanı, analiz ve işleme prosedürlerden oluşan ve belli bir zaman diliminde hem örgüt içi hem de örgüt ışı yollarla elde edilen, bilgi ihtiyacını gidermek isteyenlere bir sorumluluk yükleyen bir mekanizmadır. Birçok bilgi sistemi türü vardır:

Elektronik Veri İşleme

Elektronik veri işleme (evi), rutin veri yığınlarının otomatik olarak işlenmesidir. İlk uygulanış şekli, bir organizasyonun alt seviyesindeki evrak işlemlerinin otomatik hale getirilmesidir. Evi sistemi, normalde, bir bilgisayar programı halindedir ve genellikle bir bilgi işlem merkezince kontrol edilir.

Yönetim Bilgi Sistemleri

Yönetim bilgi sistemi (ybs), bir kuruluşun her düzeydeki yöneticisinin etkin kararlar verebilmesi için gerekli olan bilgiyi sağlamak amacıyla oluşturulması gereken bir alt sistemdir. Bu sistem, her yöneticiye, kendi sorumluluk alanı içinde karar alma, planlama ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi sağlayan sistemdir.

Karar destek sistemleri

Karar destek sistemleri (kds) günümüzde işletmelerin rekabet koşullarında üstün duruma gelebilmeleri

için yöneticilerin doğru ve hızlı karar vermeleri için kullanılan bir destek sistemidir. Karar destek sistemi (kds), bir organizasyon içindeki üst seviye yöneticilere verilecek kararlara odaklanır. Bu, interaktif bir sistemdir, analizler ve testler yapılmasına izin verir. Bu tür bir şişleme ik planlaması örneği verilebilir. İk planlaması, bir organizasyonun, emek piyasasında verimli iş görenleri cezbedip işe almaşı konusunda gelecek senaryoların değerlendirilmesine olanak tanır.

Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis otomasyon sistemleri, ofislerde yapılan iş ve işlemlerin daha etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi amacıyla ofislerde yapılan işlerin bilgisayar ortamında yapılmasına imkân sağlayan yazılımlardır. Bu sistemlerde yapılan iş ve işlemler basitleştirilerek ve ofis çalışanlarının verimliliklerini artırmak amacıyla bilişim teknolojilerden faydalanılması amaçlanmaktadır.

Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri

Üst düzey yönetici bilgi sistemleri (üybs) organizasyonun tepe yönetiminin gereksinim duyduğu kritik bilgileri, uygun zaman dilimi içinde, istenilen biçimde, kurum içinden ya da dışından sağlayan bilgi sistemleridir.

Uzman Sistemler

insanların çalışmalarını, deneyimlerini bilgisayara aktaran ve bilgisayarları insan zekası gibi işlem yapmak üzere programlayan yapay zeka yazılımlarına uzman sistem adı verilmektedir. Uzman sistemin amacı, uzmanlık bilgisini, uzmandan bilgisayara, daha sonra bilgisayardan uzman olmayan diğer insanlara aktarmaktır. Bu işlem, uzmanlar ve diğer kaynaklardan bilgi alarak, alınan bu bilgileri bilgisayara tanıtır, bilgiyi spesifik konular için yeniden üretir ve bu bilgiye ihtiyaç duyan ilgili kullanıcılara aktarır.

Temel işletme bilgi sistemleri

Temel işletme bilgi sistemleri; işletmenin kaynaklarını işletme amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek için yönetimin ihtiyaç duyduğu işletme içi ve işletme dışı finansal ve finansal olmayan, niceliksel ve niteliksel bilgileri gerektiği yer ve zamanda gerekli kişilere kullanabilecekleri şekilde sürekli olarak sağlamak amacıyla kurulan ve çalıştırılan sistemler bütünüdür.

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

İKBS, bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun etkin bir biçimde işlemesine yardım etmek için, işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan bilgisayar destekli bir sistemidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi (ikbs), bir organizasyonun insan kaynakları ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, saklanması, analiz edilmesi ve ilgili yerlere dağıtılması için kullanılan bir sistemdir. Bu, sadece bilgisayar donanımı ve yazılımından ibaret olan bir sistem değildir. Bilgisayarlarla beraber insanları, formları, politika ve prosedürleri ve verileri de kapsar. Bu sistemden sadece insan kaynakları (ik) departmanı değil, birçok potansiyel kullanıcılar faydalanabilir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Modülleri

Son kullanıcı perspektifinden, birçok ikbs modüller şeklinde organize edilmiştir. Her bir modül spesifik bir insan kaynakları fonksiyonu için tasarlanmıştır. Bir modül, genellikle kendine has özelliklere sahiptir, ancak her modül veri elemanlarını ve tablolarını diğer modüllerle de paylaşır.

İşgören bilgileri modülü

İnsan kaynaklarına yönelik karar süreçlerinde başarılı olunabilmesi için karmaşık ve kapsamlı bilgiye ihtiyaç vardır. Bu modül önemli iş gören bilgilerini içerir ve ikbs de mutlaka bulunması gereken bilgilerdir. Bu temel modüldür ve bu modüldeki verilerin çoğu diğer modüllerde de kullanılır.

Seçme, başvuru izleme ve istihdam modülü

İKBS, tedarik ve seçim sürecini bilgisayar ortamında takip etmeye olanak sağlayarak iş gücü ve zaman tasarrufu sağlayacaktır. Bu faaliyetlerin planlandığı şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği belirlenebilir. Bu çerçevede birimlerden gelen insan kaynakları istek bilgileri, iş ilanları, kullanılan iş gören tedarik yönteminin maliyetine ilişkin bilgiler sistemde depolanır.

Performans yönetim modülü

Performans yönetim modülü, iş gören performansının izlenmesi ve kontrol edilmesine izin vererek bir anlamda yöneticinin işini kolaylaştırır. Herhangi bir yönteme göre yapılan performans değerlendirme sonuçları doğrudan ilgili yazılım programına aktarılır. Daha sonra yazılım programı, yetkinlik profilini ve performans düzeyini inceler, veri tabanında bulunan performans standartlarıyla karşılaştırır ve yöneticiye hangi iş görenlerin performanslarını iyileştirmeye veya rehbere ihtiyaçları olup olmadığı konusunda ipuçları sağlar ve uygun eğitim programları önerir.

Kariyer geliştirme/beceriler envanteri modülü

İş görenlerin hangi işlerde verimli olarak çalışabileceklerini incelerler ve onların bilgi ve becerilerine ilişkin güncellemelerde bulunurlar. Sistem aracılığıyla iş görenlerin var olan işler ile ilgili bilgi ve beceri eksiklikleri konusunda değerlendirme yapan yöneticiler, iş görenleri için eğitim ve rehberlik için program yapabilirler.

Pozisyon kontrolü modülü

Pozisyon kontrolü modülü, bir organizasyondaki pozisyonlar izlemek, bütçelemek, planlamak ve kontrol etmek amacıyla kurulan bir modüldür.

Ücretlendirme modülü

Bu modül, ücretlendirme uzmanları tarafından kullanılır. Bu kişiler bu modülü, ücretlendirmeye dair detayları, işçilik maliyetlerini, ücret politikalarını ve programlarını izlemek ve gelecekte ücretlendirme kararlarına veri hazırlamak için kullanırlar.

Bordro modülü

Bu modül ücret bordrolarının hızlı ve kolay yapılmasını sağlayan ikbs'in entegre bir parçasıdır.

Eğitim modülü

Eğitim modülü, tipik olarak, iş görenlerin eğitim tecrübeleri ve iş görenlere sunulan eğitim programları hakkında bilgiler içerir.

İnsan kaynakları planlama modülü

İKP modülü, mevcut işleri, iş gören devrini, terfileri ve diğer iş gören hareketlerini analiz ederek, gelecek iş gücü arz ve talebini tahmin etmede yardımcı olabilecek bilgi sağlayabilir. Bir ikp sisteminde, stratejik planlar doğrultusunda ortaya çıkan satış ve üretim artışları tahminleri, gelecek iş gücü ihtiyaçlarının belirlenmesine ışık tutar. Bu tahmin edilen iş gücü ihtiyaçlarının mevcut iş gücü arzı ile karşılaştırılması sonucu, eksikler ya da fazlalıklar bulunabilir. Bu bilgiler, iş gücü arzı ve talebinin dengelenmesine yönelik ik programlarının geliştirilmesi için kullanılabilir.