Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

İnsan Kaynakları Yönetimi

8. BASKI

Beta

Yayın No : 2850
İşletme - Ekonomi Dizisi : 559

8. Baskı – Şubat – 2013 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 377 - 874 - 5

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı-Cilt : Pasifik Ofset
Cihangir Mah. Güvercin Cad. No: 3
Baha İş Merkezi A Blok Avcılar /İSTANBUL
Tel: 0212 412 17 77 (Sertifika No. 12027)
Kapak Tasarım: Gökhan Ayrancı

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş.
Narlıbahçe Sokak Damga Binası No: 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 511 36 50
www.betayayincilik.com

Sevgili Aileme

SEKİZİNCİ BASKIYA SUNUŞ

İşletmeler için tehdit edici ve yoğun rekabetçi çevrede kalıcı rekabetçi üstünlük sağlamanın ön koşulu, olağanüstü, değerli, esnek, sürekli kendini geliştiren, değişime açık, bilgi üreten ve bilgiyi paylaşan insan kaynaklarına sahip olmak ve yönetmektir. Bunu da etkili bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleştirmek mümkündür. En etkili ve en başarılı işletmeler, insan kaynaklarını, çalışanlarını motive etmeyi, eğitip geliştirmeyi, ödüllendirmeyi, onların gelişimlerinden azami derecede yararlanmasını bilen ve insan kaynakları yönetimine gerekli önemi veren örgütlerdir.

Ülkemizde de iş örgütleri stratejik önemini kavrayarak insan kaynakları yönetimine daha fazla ağırlık verir duruma gelmiş, örneğin işgören seçimi, eğitim ve geliştirme ve özellikle performans değerlendirme konularında çağdaş yöntemleri kullanma gereği duymuşlardır. Uygulamadaki bu gelişmeler doğrultusunda akademik çevrelerde de insan kaynakları yönetimine ilişkin çalışmalarda önemli bir artış söz konusu olmuştur. Üniversitelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Bölüm veya Programlarının açılması yanında, gittikçe artan bir şekilde insan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları doktora, yüksek lisans tez çalışmalarında ele alınmakta, bildiri ve makalelere konu olmakta ve temel insan kaynakları yönetimi kitapları yayımlanmaktadır.

Biz de ülkemizde İnsan Kaynakları yazınına mütevazı ölçülerde bir katkı sağlamak amacıyla hazırladığımız kitabımızın Sekizinci Baskısını da lisans, lisanüstü öğrenciler ile insan kaynakları yönetimiyle ilgilenenler ve uygulayıcılar için sunmuş bulunmaktayız.

On sekiz bölümden oluşan kitabımızın bu baskısında, yedinci baskıya göre önemli bir değişikliğe gidilmemiştir. Kitap tümüyle yeniden gözden geçirilmiş, zaman baskısı nedeniyle ilgili yazın hızlı bir şekilde incelenmiş, bazı bölümlerin içeriğinde küçük değişikliklere gidilmiştir. Önceki baskıya göre bu baskıdaki en önemli değişiklik, Uluslararası Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün konulmuş olmasıdır.

Bu baskının hazırlanması sırasında katkıda bulunan Gazi Üniversitesi İİBF Araştırma Görevlileri Pelin Erden ile Aydın Beraha'ya teşekkür ederim. Ayrıca kitabımızın bu baskısını da

yine titizlikle gerçekleştiren başta Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. yöneticisi Seyhan SATAR've yayınevimizin değerli personeline teşekkürlerimi sunarım.

Kitabımızın bu baskısının da akademisyenlere, öğrencilere ve uygulayıcılara yardımcı olacağı kanısındayım. Ancak tüm okuyucuların eleştirilerine de ihtiyaç duyduğumu ifade etmek isterim.

Ankara, Ocak 2013 Prof. Dr. Dursun BİNGÖL

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1 STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ — 1

Bölüm 2 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRESEL ETKİLER — 47

Bölüm 3 İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI — 75

Bölüm 4 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HUKUK — 119

Bölüm 5 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI — 165

Bölüm 6 İŞGÖREN TEDARİKİ — 199

Bölüm 7 SEÇİM VE YERLEŞTİRME — 227

Bölüm 8 EĞİTİM VE GELİŞTİRME — 271

Bölüm 9 KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI — 327

Bölüm 10 PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ — 365

Bölüm 11 ÜCRET YÖNETİMİ — 411

Bölüm 12 PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ — 461

Bölüm 13 SENDİKA – YÖNETİM İLİŞKİSİ — 509

Bölüm 14 TOPLU PAZARLIK — 527

Bölüm 15 ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLER VE HAREKETLER — 553

Bölüm 16 İŞGÖREN SAĞLIK VE GÜVENLİĞİ — 589

Bölüm 17 ULUSLARARASI BOYUTLARIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ — 617

Bölüm 18 İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ VE İKY'nin DEĞERLENDİRİLMESİ — 649

Sözlük — 691

Kaynakça — 697

AYRINTILI İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1 – STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖNEMİ — 3
PERSONEL YÖNETİMİNDEN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE — 5
STRATEJİ NEDİR? — 7
STRATEJİK YÖNETİM — 8
Stratejileri Oluşturma — 8
Stratejileri Uygulama — 10
Stratejik Uygulamaların Kontrolü — 10
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ — 11
SİKY'nin Geleneksel İKY'den Farklılıkları — 12
SİKY'nin Tanımı, Kapsamı ve Boyutları — 13
İKY Stratejilerini Oluşturma İhtiyacı — 19
SİKY Açısından Uyum ve Esneklik — 20
STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AMAÇLARI VE PLANLARI — 24
İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARI VE İZLEKLERİ — 25
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÇIKTILARI — 26
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FAALİYETLERİ — 27
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SORUMLULUK — 28
İşletmenin Çapı ve Büyüklüğünün Etkisi — 30
İK Yöneticisinin Rolleri — 32
ÖRGÜTSEL AHLAK VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ — 35
Örgütsel Ahlak Ne Demektir? — 35
ÖZET — 39
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 41
ÖRNEK OLAY — 42
BİR AHLÂKİ İKİLEM — 42
Dipnotlar — 43

BÖLÜM 2 – İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRESEL ETKİLER

ÇEVRENİN TANIMI VE İKY AÇISINDAN ÖNEMİ — 49
DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ — 52
İşgücü — 52
Yasal Düzenlemeler — 55
Toplum ve Kültür — 55
Sendikalar — 57
Hissedarlar — 57
Müşteriler — 58
Rekabet — 58
Teknoloji — 59
Ekonomik Koşullar — 61
Coğrafik Koşullar — 62
İÇ ÇEVRESEL FAKTÖRLER — 63
Misyon, Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler — 63
Politikalar — 64
Örgüt Kültürü — 65
Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzı — 66
Örgütsel Yapı — 67
İşgörenler — 67
Örgütün Diğer Birimleri — 68
Toplu İş Sözleşmesi — 68
Rekabetçi Stratejiler — 69
ÖZET — 69
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 70
ÖRNEK OLAY — 71
KÜÇÜLME (Downsizing) — 71
Dipnotlar — 72

BÖLÜM 3 – İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI

İŞ ANALİZİ — 76
İş Analizinin Tanımı ve Önemi — 77
İş Analizinin Kullanım Amaçları — 78

İş Analizi Süreci — 80
Yönetsel İşler İçin İş Analizi — 84
İş Tanımları — 84
İş Şartnameleri — 87
İŞ ANALİZİ VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ — 89
Gözlem Yöntemi — 90
Görüşme Yöntemi — 90
Soru-Formu Yöntemi — 91
Daha Önceki İş Tanımlarının İncelenmesi — 93
İş Araçlarının İncelenmesi — 93
İşleri Bizzat İfa Etme — 93
İŞ ANALİZ TEKNİKLERİ — 93
Fonksiyonel İş Analizi — 94
Görev Envanteri — 96
Pozisyon Analizi Anketi — 97
Kritik Olay Tekniği — 98
YETKİNLİKLERE DAYALI İŞ ANALİZİ — 99
İŞ TASARIMI — 102
İş Tasarım Yöntemleri — 103
İşgören Motivasyonu ve Uyumu Açısından İş Tasarımı Konusunda Alternatif Düzenlemeler — 108
Kendini Yöneten İş Takımları — 111
ÖZET — 112
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 113
ÖRNEK OLAY — 113
GÜL HOLDİNG'TE İŞ ZENGİNLEŞTİRME — 113
Dipnotlar — 116

BÖLÜM 4 – İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE HUKUK

İŞ HUKUKUNUN KAYNAKLARI — 121
Resmi Kaynaklar — 121
Özel Kaynaklar — 123
Uluslararası İş Hukuku Kaynakları — 124
İŞ HUKUKUNUN TEMEL KAVRAMLARI — 125

İşçi Kavramı — 125
Çırak ve Stajyer Kavramları — 125
İşveren Kavramı — 126
Alt İşveren Kavramı — 126
İşveren Vekili Kavramı — 127
İşyeri ve İşletme Kavramı — 127
İŞ SÖZLEŞMELERİ İLE İŞVERENLERİN VE İŞGÖRENLERİN HUKUKİ SORUMLULUKLARI — 128
İş Sözleşmesi — 128
İşçinin İş Sözleşmesinden Doğan Sorumlulukları — 131
İşverenin İş Sözleşmesinden Doğan Sorumlulukları — 132
İŞGÖREN TEDARİK VE SEÇİMİ — 138
Ayrımcılık — 138
İş İlanları — 139
Başvuru Formları — 140
Mülakat (İş Görüşmesi) — 140
Testler — 142
İŞİN DÜZENLENMESİ — 144
Çalışma Süreleri — 144
Ücretli Tatiller — 147
İŞ SÖZLEŞMESİNİN SONA ERMESİ — 149
İş Sözleşmesinin Fesih Bildirimiyle Sona Erdirilmesi — 150
Toplu İşçi Çıkarma — 157
ÖZET — 158
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 159
ÖRNEK OLAY — 160
Eşit İşlem Yapma Borcu-Sadakat Borcu — 160
İşyeri Uygulamaları-İşyeri İç Yönetmeliği — 160
Dipnotlar — 161

BÖLÜM 5 – İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ TANIMI VE AMAÇLARI — 168
PLANLAMADA ÖRGÜTSEL AMAÇLARIN ÖNEMİ — 170

ÖNGÖRÜMLEME — **171**
Öngörümleme Yöntemleri — 172
Öngörümleme Dönemleri — 175
PLANLAMA SÜRECİ — **175**
Aşama 1: Bilgi Toplama ve Analiz — 176
Aşama 2: İşgücü Talebini Öngörümleme — 180
Aşama 3: İşgücü Arzını Öngörümleme — 184
İçsel İşgücü Arzı — 185
Dışsal İşgücü Arzı — 188
Aşama 4: Öngörümlenen Arz ve Talebi Dengeleme — 189
AŞAMA 5: Bütçeye Uyarlama — 191
AŞAMA 6: Üst Yönetimin Onayı, Nihai İK Planı ve Uygulama — 192
AŞAMA 7: Kontrol ve Değerlendirme — 192
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINA İLİŞKİN SORUNLAR — **193**
ÖZET — **194**
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **195**
ÖRNEK OLAY — **195**
İŞGÜCÜ 2012 (İç ve Dış Çevre Koşullarını Anlama ve İnsan Kaynakları Planlaması) — **195**
Dipnotlar — 197

BÖLÜM 6 – İŞGÖREN TEDARİKİ

İŞGÖREN TEDARİK İŞLEVİNİN KAPSAMI VE AMAÇLARI — **201**
İŞGÖREN TEDARİK ÇEVRELERİ — **204**
Dış Tedarik Çevresi — 204
İç Tedarik Çevresi — 205
İŞGÖREN TEDARİK SÜRECİ — **207**
İç Tedarik Yöntemleri — 208
Dış Tedarik Kaynakları — 209
Dış Tedarik Yöntemleri — 211
İŞGÖREN TEDARİK İŞLEVİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ — **221**
ÖZET — **222**
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **223**

ÖRNEK OLAY — **224**
NİTELİKLİYİM – NİÇİN BEN DEĞİLİM — **224**
Dipnotlar — 225

BÖLÜM 7 – SEÇİM VE YERLEŞTİRME

İŞGÖREN SEÇİMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ — **229**
İŞGÖREN SEÇİM İŞLEVİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER — **231**
Yasal Düzenlemeler — 231
Karar Alma Hızı — 231
Örgütsel Hiyerarşi — 232
Aday Havuzu — 232
Örgütün Türü — 232
Deneme Dönemi — 233
İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ — **233**
Başlangıç Görüşmesi — 234
Başvuru Formu Doldurma — 236
PSİKOLOJİK TESTLER — **239**
Testlerde Bulunması Gereken Önemli Özellikler — 241
Psikolojik Test Türleri — 243
İŞ GÖRÜŞMESİ (MÜLAKAT) — **248**
İş Görüşmesinin Tanımı ve Amaçları — 248
İş Görüşmesi Süreci — 249
İş Görüşmesinin İlkeleri — 251
İş Görüşmesi Yöntemleri — 253
Elektronik İşgören Seçimi — 256
Değerlendirme Merkezleri (Assessment Centres) — 257
Geçmişin Araştırılması-Referansların Kontrolü — 260
Ön Seçim - İlk Amirin Onayının Alınması — 261
Bedensel (Tıbbi) Muayene — 261
Son Seçim - İşe Alma Kararları — 262
İşe Yerleştirme — 263
SEÇİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ — **263**
ÖZET — **264**

GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **265**
ÖRNEK OLAY — **266**
BİR ÖNCELİKLER MESELESİ — **266**
Dipnotlar — 267

BÖLÜM 8 – EĞİTİM VE GELİŞTİRME

İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON) — **274**
İşe Alıştırmanın Amaçları — 274
İşe Alıştırma Programı Süreci — 276
İşe Alıştırma Programının Yürütülmesinde Kullanılan Yöntemler — 278
EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN TANIMI VE ÖNEMİ — **280**
ÖĞRENEN ÖRGÜTLER — **283**
EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER — **284**
Üst Yönetimin Desteği — 284
Teknolojik İlerlemeler — 285
Örgütsel Karmaşıklık — 285
Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri — 285
EĞİTİMDEN BEKLENEN YARARLAR — **286**
Eğitim, Öğrenme Süresini Kısaltır — 286
İş Verimliliğinde Artış Sağlar — 286
İşgörenlerde İşletmeye Karşı Olumlu Tutum Yaratır — 286
Gözetimin Azaltılmasını Sağlar — 287
Bazı Çalışma Sorunlarının Çözümüne Yardımcı Olma — 287
Örgütte Süreklilik ve Esneklik Sağlar — 287
İşgörenlere Yararları — 288
EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ — **288**
Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi — 290
Geleceğe İlişkin Eğitim ve Geliştirme — 293
Eğitim ve Geliştirme Amaçlarını Oluşturma — 295
Eğitim Politikası — 295
Eğitimde Öncelikleri Belirleme — 296
Öğrenmenin Psikolojik İlkeleri — 297
Eğitimcilerin ve Eğitileceklerin Seçimi — 300

Eğitim Yöntemleri — 300
Eğitim Teknikleri — 313
EĞİTİMDEN SONRA PERFORMANSI SÜRDÜRME — 315
Öğrenme Noktalarının Geliştirilmesi — 315
Pekiştirme (Güçlendirme) — 315
YÖNETİM GELİŞTİRME — 316
Yönetim Geliştirmenin Tanımı Ve Önemi — 317
EĞİTİM PROGRAMININ DEĞERLENDİRİLMESİ — 318
Katılımcıların Görüşleri — 319
Öğrenmenin Derecesi — 319
Davranışsal Değişiklik — 319
Eğitim ve Geliştirme Amaçlarının Gerçekleştirilmesi — 320
ÖZET — 320
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 321
ÖRNEK OLAY — 322
YANLIŞ BİR EĞİTİM İHTİYACI TESPİTİ — 322
Dipnotlar — 323

BÖLÜM 9 – KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

KARİYER İLE İLİŞKİLİ TANIMLAR — 329
KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASININ ÖNEMİ — 332
KARİYER GELİŞTİRME — 334
KARİYER GELİŞTİRMEDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER — 337
Performans — 337
Başarıyı Ortaya Koyma — 337
Nitelikler — 338
İşverenin Şöhreti — 338
Akraba Kayırma (Nepotism) — 338
Rehberler (Mentors) — 338
Dalkavukluk — 339
Gelişme — 339
Uluslararası Deneyim — 340
Dil Becerileri — 340

Amaç Oluşturma — 340
Dış Görünüş — 341
BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL AÇIDAN KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI — 341
Bireysel Kariyer Planlama Aşamaları — 343
ÖRGÜTSEL KARİYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI — 346
ÖRGÜTLERDE ETKİLİ KARİYER GELİŞTİRME YÖNTEMLERİ — 349
Örgüt-İçi Boş Pozisyonları Duyurma — 349
Kariyer Geliştirme İçin Biçimsel (formal) Eğitim — 350
Fonksiyonlar Arası Deneyim İçin Yatay Hareketler — 350
Emeklilik Hazırlık Programları — 351
Kariyer Konusundaki Kitapçık ve Broşürler — 351
Çifte (Dual) Kariyer Yolu — 352
İşe Başlatma — 352
Kariyer Rehberliği (Mentoring) — 353
Kariyer Çalıştayları (Career Workshops) — 353
Kariyer Danışmanlığı — 354
Değerlendirme ve Geliştirme Merkezleri — 354
Örgütsel Yedekleme(Succession Planning) — 355
360 Derece Performans Değerleme Sistemleri — 355
Kadınlar, Özürlüler ve Eş Zamanlı Kariyer Yapan Eşler İçin Özel Programlar — 356
ÖZET — 357
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 359
ÖRNEK OLAY — 359
KİMİN İÇİN KARİYER YÖNETİMİ? — 359
Dipnotlar — 361

BÖLÜM 10 – PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI — 367
Performans — 367
Performans Değerlendirme — 368
Performans Yönetimi — 369

PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI — **370**
PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞLEVLERİ — **371**
İş Uyumunu İyileştirmek İçin Değerlendirme — 372
Örgütsel Değerler ve Amaçların İletişimi — 373
"Kendini İyileştirme" İçin Bilgilendirme — 373
Eğitim ve Kariyer Geliştirme — 373
Performansa Dayalı Ödüllendirme — 374
Diğer İK Uygulamalarının Geçerliliği — 374
Örgütte Kalması ve Çıkarılması Gerekenler Hakkında Karar Verme — 374
Yasal Savunma — 375
PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI — **375**
İnsan Kaynakları Planlaması — 376
Tedarik ve Seçim — 376
Eğitim ve Geliştirme — 376
Kariyer Planlaması ve Geliştirme — 377
Ücret ve Maaş Programları — 377
Örgüt-İçi İşgören İlişkileri — 377
İşgören Potansiyelini Değerlendirme — 377
PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÇEVRESEL FAKTÖRLER — **378**
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ — **379**
Performans Değerlendirme Planı — 379
Değerlendirmeye Alınacak Nitelikler — 381
Değerlendiricilerin Belirlenmesi — 383
Çok Kaynaklı Değerlendirmeler: 360 Derece Geri-Bildirim Yaklaşımı — 385
Değerlendirme Dönemi — 389
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ — **390**
Grafik Skalaları — 390
Karşılaştırma Yöntemleri — 391
Zorlanmış Dağılım Yöntemi — 394
Zorunlu Seçim Yöntemi — 395
Kritik Olay Yöntemi — 395
Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi — 396
Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri — 396

Sonuçlara Dayalı Sistemler — 397
Takıma Dayalı Performans Değerlendirme — 397
ETKİLİ BİR DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ — 399
İş ile İlişki — 399
Performans Beklentileri — 399
Standardizasyon — 400
Eğitimli Değerlendiriciler — 400
Sürekli Açık İletişim — 400
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR VE ALINACAK ÖNLEMLER — 401
Tam Nesnel Olamama — 401
Hale Etkisi – Hatası (Baskın Özellik – Halo Error) — 401
Tolerans - Katılık — 402
Tek Yönlü Ölçüm Hatası — 402
Ortalama Eğilimi — 403
Kişisel Önyargılar — 403
Kontrast Hataları — 403
DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ — 404
ÖZET — 405
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 406
ÖRNEK OLAY — 407
PERFORMANS DEĞERLENDİRME Mİ? — 407
Dipnotlar — 408

BÖLÜM 11 – ÜCRET YÖNETİMİ

ÜCRETİN (PARASAL ÖDÜLLERİN) ÖNEMİ — 413
İşgörenler Açısından Önemi — 414
Örgütler Açısından Önemi — 415
Sendikalar Açısından Önemi — 416
Toplum Açısından Önemi — 416
ÜCRET VE MAAŞ YÖNETİMİNİN PROGRAMLANMASI VE POLİTİKASI — 417
Ücret Programının Amaçları — 417
İşgörenler Açısından Amaçları: — 417

Örgüt Açısından Amaçları: 418
Ücret Felsefesi ve Politikası 418
BİREYSEL ÜCRETİN BELİRLEYİCİLERİ 419
Cari Piyasa Ücret Düzeyi 419
Ücret Ödeme Erki 421
Yaşam Standardı 421
Pazarlık Gücü 422
Yasal Sınırlamalar 423
Toplum 423
İş Gerekleri 423
ÜCRET SİSTEMİNİN (ÖDÜL SİSTEMİNİN) GELİŞTİRİLMESİ 424
İŞ DEĞERLEMESİ 424
İş Değerlemesi Süreci 426
İş Değerleme Yöntemleri 428
PİYASA ÜCRET ARAŞTIRMASI 444
ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASI 446
İş Kademe ve Derecelerinin Saptanması 446
Mevcut Ücret Yapısını Yeni Ücret Yapısına Uyarlamak 451
BİREYSEL ÜCRETİN BELİRLENMESİ 451
ÜCRET ARTIŞLARI 453
Liyakat (Performansa Dayalı Ücret) Artışları 453
Terfiye İlişkin Artışlar 453
Genel Ayarlamalar 454
Otomatik İlerleme 454
YÖNETSEL ÜCRET 455
Yöneticilerin Ücretlerini Belirleme 455
ÖZET 456
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI 457
ÖRNEK OLAY 458
İHTİLAFLI İŞ 458
Dipnotlar 459

BÖLÜM 12 – PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

ANA ÜCRET SİSTEMLERİ — **462**
- Zaman Esasına Dayanan Ücret Sistemi — 462
- Maaş Sistemi — 463
- Parça Başına Ücret Sistemi — 464
- Grup (Götürü) Ücret Sistemi — 465

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ — **465**
- Performansa Dayalı Ücretin Önemi — 466
- Liyakate Dayalı Ücret (Merit Pay) — 469
- Beceriye Dayalı Ücret — 474

ÖZENDİRİCİ ÜCRET PLANLARI — **476**
- Bireysel Özendirme Planları — 477
- Takım Performansına Dayalı Özendirme Planları — 480
- Örgüt Performansına Dayalı Ücret Sistemleri — 483
- Değişken Ücret — 488

BAZI ÇALIŞMA GRUPLARI İÇİN ÖZENDİRİCİ ÖDEMELER — **490**
- Satış Personeli İçin Özendirici Ödemeler — 490
- Yöneticiler İçin Özendirici Ödemeler — 491

DOLAYLI ÖDEMELER: SOSYAL YARDIM VE HİZMETLER — **493**
- Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Amacı ve Önemi — 495
- Etkili Bir Sosyal Yardım ve Hizmetler Programının Planlaması — 496
- Maliyetler — 497
- İşgörenlerin Katılımı — 498
- İşgörenlere Sunulacak Yarar ve Hizmetlerin Seçimi — 498
- Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Türleri — 499

ÖZET — **501**

GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **503**

ÖRNEK OLAY — **503**

LİYAKAT MI YOKSA TERSİ Mİ? — **503**

(PERFORMANSA DAYALI ÜCRET) — **503**
- Dipnotlar — 505

BÖLÜM 13 – SENDİKA YÖNETİM İLİŞKİSİ

SENDİKANIN İŞLEVLERİ — **511**

İŞÇİLERİN SENDİKAYA ÜYE OLMA NEDENLERİ — **511**

Ekonomik Yararlar — 512

İş Güvencesi — 512

Yönetimin Tutumuna Karşı Güvence — 513

Sosyal İhtiyaçlarını Karşılama ve Liderlik Fırsatı — 513

Sendikanın Sunduğu Hizmetlerden Yararlanma — 513

ÖRGÜTLÜ EMEĞİN GELİŞİMİ — **514**

Türkiye'de Sendikacılığın Gelişmesi — 515

SENDİKALARIN ÖRGÜTLENMESİ VE YAPISI — **518**

Sendikalaşma İlkeleri — 518

Sendikaların Türleri — 519

Sendikaların Faaliyetleri — 519

Sendika Üyeliği ve Anlamı — 520

İşyeri Sendika Temsilciliği — 521

SENDİKANIN İKY ÜZERİNDEKİ ETKİSİ — **522**

ÖZET — **523**

GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **524**

ÖRNEK OLAY — **525**

SENDİKALAŞMAYA DOĞRU — **525**

Dipnotlar — 526

BÖLÜM 14 – TOPLU PAZARLIK

TOPLU PAZARLIĞIN TANIMI VE NİTELİĞİ — **529**

TOPLU PAZARLIK GÖRÜŞMELERİNİN PLANLAMA HİYERARŞİSİ — **530**

Amaçlar — 530

Strateji — 531

Pazarlık Taktikleri — 534

TOPLU PAZARLIK SÜRECİ — **535**

Pazarlık İçin Hazırlık — 536

Taleplerin Belirlenmesi — 537
Görüşmeye Çağrı — 537
Görüşmeleri Başlatma — 538
Önerilerin Analizi — 538
Önerilerin Çözümlenmesi — 539
Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması ve Kapsamı — 540

UYUŞMAZLIK VE ÇÖZÜMÜ — 543
Grev ve Lokavt — 543
İşi Yavaşlatma — 545
İşverenin Ürünlerini Boykot — 545
Arabuluculuk (Tahkim) — 545

TÜRKİYE'DE YASAL TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ — 545
Toplu Pazarlık Süreci — 545
Uyuşmazlık Süreci — 547

ÖZET — 548
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 549
ÖRNEK OLAY — 549
GREVE DOĞRU — 549
Dipnotlar — 551

BÖLÜM 15 – ÖRGÜT İÇİ İLİŞKİLER VE HAREKETLER

ŞİKÂYETLER VE UYUŞMAZLIKLARIN ÇÖZÜMÜ — 555
Şikâyet ve Uyuşmazlıkların Niteliği — 556
Başlıca Şikâyet Konuları — 557
Uyuşmazlıkların Çözüm Süreci — 558

İŞGÖREN DİSİPLİNİ — 561
Disipline İlişkin Program — 562
Disiplin Eylemi Süreci — 564
Etkili Bir Disiplin Eyleminin İlkeleri — 570
Disiplin Eyleminin Yönetiminde Yaşanan Sorunlar — 572

TERFİLER, NAKİLLER, RÜTBE İNDİRİMLERİ, İSTİFALAR, İŞ'TEN ÇIKARMALAR VE EMEKLİLİK — **574**
Terfiler — 574
Rütbe İndirimleri — 576
Nakiller (Transferler) — 577
İstifa (İşten Gönüllü Ayrılma) — 579
İşten Çıkarma — 579
Emeklilik — 582
İşten Sürekli Uzaklaştırma — 582
ÖZET — **583**
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **584**
ÖRNEK OLAY — **584**
UYUMUYORDUM! — **584**
Dipnotlar — 586

BÖLÜM 16 – İŞGÖREN SAĞLIK VE GÜVENLİĞİ

İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİN TANIMI — **591**
İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ — **592**
ÖRGÜTLERİN SAĞLIK VE GÜVENLİK POLİTİKALARININ OLUŞTURULMASI — **594**
Dış Faktörler — 594
İç Faktörler — 597
İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ SORUNLARI VE NEDENLERİ — **598**
Sağlık — 598
Güvenlik — 605
SAĞLIK VE GÜVENLİĞİN YÖNETİMİ — **608**
Sağlık Programları — 609
Güvenlik Programları — 610
ÖZET — **612**
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **613**
ÖRNEK OLAY — **614**
STRES VE VERİMLİLİK — **614**
Dipnotlar — 615

BÖLÜM 17 – ULUSLARARASI BOYUTLARIYLA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER VE İLKELER — 619
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI — 623
İŞGÖREN TEDARİKİ — 624
Uluslararası İşgücü Kaynakları — 625
İŞGÖREN SEÇİMİ — 627
Ana Ülkeden Görevlendirilenlerin (Expatriates) Seçimi — 628
Kadın Görevlilerin Seçimi — 630
Ev-Sahibi Ülke Vatandaşlarının Seçimi — 631
Üçüncü Ülke Vatandaşlarının Seçimi — 632
EĞİTİM VE GELİŞTİRME — 632
ULUSLARARASI İKY AÇISINDAN ÖZEL KARİYER PROGRAMLARI — 634
PERFORMANS YÖNETİMİ — 634
Performans Değerlendirme Kriterleri — 636
Performans Değerlendirme Süreci — 637
ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ — 638
Bilanço Yaklaşımı (Balance Sheet Approach) — 640
ULUSLARARASI ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER — 641
ÖZET — 642
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — 644
Dipnotlar — 645

BÖLÜM 18 – İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ VE İKY'nin DEĞERLENDİRİLMESİ

İK'YA İLİŞKİN VERİLER, BİLGİLER VE SİSTEMLER — 651
İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ — 653
İKY Açısından Bilgisayar Donanımı Ve Yazılımı — 656
İnsan Kaynakları Karar Süreçlerinde Gerekli Olan Bilgiler — 657
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin İKY Faaliyet Alanlarındaki İşlevi Veya Rolü — 660
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Örgütsel Yararları — 666
İnsan Kaynakları ve Bilişim Arayüzünde Yeni Gelişmeler: — 668

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ DEĞERLENDİRME — **671**
İNSAN KAYNAKLARI DENETİMİ — **671**
İK Denetiminde Kullanılan Yaklaşımlar — 673
İK İklimini Değerlendirme — 675
Kıyaslama - Karşılaştırma (Benchmarking) — 678
İK Değerlendirme Çizelgesi
(İnsan Kaynakları Performans Göstergeleri - The HR Scorecard): — 681
ÖZET — **682**
GÖZDEN GEÇİRME VE TARTIŞMA SORULARI — **684**
ÖRNEK OLAY — **685**
HALİÇ HAVAYOLU ŞİRKETİNDE BİR — **685**
İŞGÖREN DÖNÜŞÜM ORANI KONUSU — **685**
Dipnotlar — 686
Sözlük — 691
Kaynakça — 697

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. SİKY Tanımsal Modeli — 16
Şekil 2. Büyük Bir İşletmede İK İşlevinin Konumu — 31
Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevre — 51
Şekil 4. İşgücü Arzını Etkileyen Dış Çevresel Faktörler — 54
Şekil 5. İş Analizine Dayalı Eylemler — 79
Şekil 6. İş Analizi Süreci — 81
Şekil 7. İş Tanımı Örneği — 86
Şekil 8. İş Şartnamesi Örneği — 88
Şekil 9. İş Analizi Soru Formu Örneği — 92
Şekil 10. Görev Envanteri Formu Örneği — 97
Şekil 11. Kritik Olay Tekniği İle İş Analizi — 99
Şekil 12. İş karakteristikleri Modeli — 108
Şekil 13. Örgütsel Strateji ve İKP — 167
Şekil 14. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci — 177
Şekil 15. İK İhtiyaçlarını Belirleme — 187
Şekil 16. İşgören İstek Formu Örneği — 203
Şekil 17. Tedarik Kaynakları: Üstünlük ve Sakıncaları — 206
Şekil 18. İşgören Tedarik Süreci — 208
Şekil 19. İşgören Seçim Süreci — 234
Şekil 20. Seçim Süreci Örnekleri — 235
Şekil 21. Başvuru Formu Örneği — 237
Şekil 22. Kalıplı Görüşme Örneği — 255
Şekil 23. İşe Alıştırma Planı — 277

Şekil 24. Eğitim ve Geliştirme Süreci — 289
Şekil 25. Eğitim İhtiyaçlarını Analiz Etmek İçin İş Performansını Kullanma — 294
Şekil 26. Öğrenme Eğrileri — 301
Şekil 27. Kariyer Yolu — 331
Şekil 28. Bireysel Kariyer Planlama Aşamalar — 344
Şekil 29. Performans Değerlendirme Süreci — 380
Şekil 30. 360 Derece Performans Değerlendirme — 386
Şekil 31. Grafik Skalası Örneği — 392
Şekil 32. Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Örneği — 393
Şekil 33. Zorlanmış Dağılım Skalası Örneği — 394
Şekil 34. Bireysel Ücretin Belirleyicileri — 420
Şekil 35. Ücret Yönetimi Süreci — 425
Şekil 36. İş Sıralama Örneği — 430
Şekil 37. Dereceleme Yöntemi Örneği — 432
Şekil 38. İşletme ve Ortalama Piyasa Ücret Oranı Karşılaştırması — 445
Şekil 39. Mevcut Ücret Oranlarını İş Değerlemesi Puanlarıyla Karşılaştırma — 447
Şekil 40. Tekli Ücret Yapısı — 448
Şekil 41. Basamaklı Ücret Düzeni — 449
Şekil 42. Braket (Band) Tipi Ücret Yapısı — 450
Şekil 43. Performansa Dayalı Ücret ile Beklenti Teorisi Arasındaki İlişki — 468
Şekil 44. Toplu Pazarlık Süreci — 535
Şekil 45. Pazarlık Alanı — 540
Şekil 46. Uyuşmazlık Süreci Aşamaları — 560
Şekil 47. Disiplin Eylemi Süreci — 565
Şekil 48. İş Kazası Nedenleri — 606
Şekil 49. Ana Ülkeden Yurtdışı Yatırımlarına Görevlendirileceklerin Seçiminde Kriterler — 629
Şekil 50. İKY Denetim Süreci — 672

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. SİKY'yi Geleneksel İKY'den Ayıran Farklılıklar — 13

Tablo 2. Stratejik Eğitim ve Geliştirme Uygulamasının İş Stratejisiyle yumunu Sağlamaya Yönelik Sorular — 15

Tablo 3. İKY Uygulamaları Menüsü — 21

Tablo 4. Veriler, İnsanlar ve Araç-Gereçle İlişkili İşçi Fonksiyonları — 95

Tablo 5. İK Profesyonelleri İçin Yetkinlik Profili Örneği — 101

Tablo 6. Sanal Ortamda İş Arayanlar İçin Dikkat Edilmesi Gerekenler — 214

Tablo 7. Geleneksel İş Değerlemesi Yöntemlerinin Karşılaştırılması — 429

Tablo 8. Beceri Faktörü Derece Tanımları — 434

Tablo 9. Aritmetik Dizi Yöntemine Göre Puan Cetveli — 435

Tablo 10. Kilit İşlerin Ücretlerinin Faktörlere Paylaştırılması — 437

Tablo 11. Faktör Karşılaştırma Ölçeği — 438

Tablo 12. İşlerin Puan ve Parasal Değerlerine Göre Gruplandırılması — 448

Tablo 13. Ücret Aralıkları — 470

Tablo 14. Performans Endeksi — 471

Tablo 15. Liyakat Ücret Cetveli — 472

Tablo 16. Örnek Liyakat Ücret Cetveli — 473

Tablo 17. Takım Özendiricilerinin Etkili Yönetimi İçin Ön Koşullar — 481

Tablo 18. Sosyal yardım ve Hizmetler Programının Üstünlükleri — 499

Tablo 19. İKBS İşlevleri ve Temel Faaliyetleri — 655