



**DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi**  
**ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**  
**ÜNİTE NO 1**  
**YAZAR Doç.Dr. SERKAN NAKTİYOK**

## **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**

### **İKY'nin Ortaya Çıkışı ve Önemi**

İşletmelerin temel kaynağı insandır. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabet, insan unsurunu işletmeler açısından daha stratejik bir noktaya taşımıştır. 1990'lı yıllardan sonra hemen her sektörde insan kaynaklarına verilen önem giderek artmış, örgütlerin yalnızca finansal ve teknolojik gücünün yeterli olmadığı; nitelikli, donanımlı ve uyum yeteneği yüksek çalışanların başarının anahtarı olduğu anlaşılmıştır.

İKY, bu bağlamda, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir fonksiyon hâline gelmiştir. Çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanmak; onları motive etmek ve gelişimlerine katkıda bulunmak, işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sağlamaktadır.

### **Personel Yönetiminden İKY'ye Geçiş**

Başlangıçta "Personel Yönetimi" adı altında şekillenen uygulamalar, daha çok özlük işleri, bordro işlemleri ve işe alım gibi rutin faaliyetlerle sınırlıydı. Bu yaklaşımda çalışan, üretim sürecinin tamamlayıcı unsuru ve çoğu zaman maliyet faktörü olarak görülmekteydi.

1980'li yıllardan sonra küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki dönüşüm ve artan rekabet, insan unsurunun yalnızca operasyonel değil stratejik olarak da yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkardı. Böylece İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı gelişti.

İKY, çalışanları yalnızca iş gücü değil, işletmenin en değerli kaynağı olarak görmekte; onların bilgi ve becerilerini stratejik hedeflere uygun şekilde yönlendirmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için insan sermayesinin önemini vurgulamaktadır.

### **Karşılaştırma:**

*Personel Yönetimi:* Kısa vadeli, rutin, yasal uyum odaklı, tek yönlü iletişim.

*İKY:* Uzun vadeli, stratejik, gelişim odaklı, çift yönlü iletişim ve katılım.

### **İKY'nin Tanımı**

İKY, farklı yazar ve araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ortak noktaları şunlardır:

**İnsan Odaklılık:** Çalışanların en değerli kaynak olarak görülmesi.

**Stratejik Uyum:** İnsan kaynakları politikalarının işletme stratejileriyle entegre edilmesi.

**Performans ve Gelişim:** Çalışanların bilgi ve yeteneklerinden en üst düzeyde faydalanılması.

**Sistemik Süreç:** Planlama, işe alım, eğitim, performans, ücretlendirme gibi geniş kapsamlı faaliyetlerin bir bütün olarak yönetilmesi.

Dolayısıyla İKY; çalışanların seçimi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve işletme amaçlarına uygun şekilde yönetilmesini sağlayan stratejik bir süreçtir.

### **İKY'nin Amaçları**

İKY'nin temel amaçları şu başlıklar altında toplanabilir:

- İşletme Stratejileriyle Uyum Sağlamak ve Rekabet Avantajı Kazandırmak
- İnsan kaynakları stratejileri, işletmenin genel hedefleriyle uyumlu planlanır ve uygulanır. Böylece insan sermayesinden maksimum fayda sağlanır.
- Verimliliği Artırmak
- Doğru işe doğru insanın yerleştirilmesi, eğitim ve gelişim süreçlerinin etkinliği ile çalışan performansı artırılır.
- Yasal Düzenlemelere Uyum
- İş kanunları, iş sağlığı ve güvenliği, eşitlik ilkelerine uyum sağlanarak hukuki riskler önlenir.
- Yüksek Performans Kültürü
- Çalışanların başarılarını ödüllendiren ve geliştiren bir organizasyon kültürü oluşturulur.
- Çalışma Ortamı ve Refah
- Güvenli, sağlıklı ve destekleyici iş ortamı sunularak çalışan bağlılığı artırılır.
- Çalışma Barışı ve Güven

- Şeffaf iletişim ve güven ortamı ile işbirliği güçlendirilir.
- Değişime Uyum
- Teknolojik yeniliklere ve süreç değişimlerine çalışanların uyumu desteklenir.
- Etik Değerler
- Adalet, dürüstlük, eşitlik ilkeleri doğrultusunda insan yönetimi uygulanır.

### **İKY'nin Temel İlkeleri**

İKY'nin uygulanmasında dikkate alınması gereken ilkeler şunlardır:

- İnsana Saygı: Çalışanların duygu, düşünce ve beklentilerine önem verilmesi.
- Açıklık: Şeffaf iletişim, bilgilendirme ve katılımcı yönetim.
- Eşitlik: Cinsiyet, dil, din, ırk ayrımı yapılmaksızın adaletli uygulamalar.
- Kariyer: Çalışanların mesleki gelişim ve yükselme olanaklarının desteklenmesi.
- Güvence: Çalışanların iş güvencesi ve geleceğe güvenle bakabilmesi.
- Liyakat: Görevlerin ehil ve yeterli personele verilmesi.
- Verimlilik: İş gücünden en üst düzeyde yararlanılması.

### **İKY'nin İşlevleri**

İKY, örgütlerde şu temel işlevleri yerine getirir:

- İnsan Kaynağı Planlaması – Gelecekteki personel ihtiyacının belirlenmesi.
- İşe Alım ve Seçim – Doğru adayların kuruma kazandırılması.
- Performans Yönetimi – Çalışan başarısının ölçülmesi ve geliştirilmesi.
- Eğitim ve Gelişim – Çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması.
- Kariyer Yönetimi – Çalışanların uzun vadeli gelişim planlarının yapılması.
- İş Analizi ve Değerleme – İş tanımları ve iş değerinin belirlenmesi.
- Ücret ve Ödül Yönetimi – Adil ücret politikaları ve ödüllendirme sistemleri.
- Endüstriyel İlişkiler – İşveren-çalışan sendika ilişkilerinin yönetimi.
- Çalışan Katılımı ve İletişim – Çift yönlü iletişim ve karar süreçlerine katılım.
- Sağlık ve İş Güvenliği – Çalışanların fiziksel ve psikolojik güvenliğinin sağlanması.
- Çalışan Refahı ve Destek – Sosyal yardımlar, psikolojik destek mekanizmaları.
- Dijital Sistem Yönetimi – İnsan kaynakları süreçlerinin teknolojik araçlarla yürütülmesi.

### **İKY'nin Stratejik Rolü**

Günümüzde İKY yalnızca idari işlevlerle sınırlı olmayıp, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede stratejik ortak konumundadır. İKY, yöneticilere stratejik kararlar için veri sağlar, yetenek yönetimini destekler ve değişim süreçlerinde kritik rol oynar.

Örneğin, küreselleşme ile farklı kültürlerden çalışanların bir arada bulunduğu örgütlerde İKY, çeşitlilik yönetimi ve kültürel uyum sağlamada önemli katkılar sunar. Ayrıca dijitalleşme ile birlikte insan kaynakları bilgi sistemleri (HRIS) kullanılarak verimlilik artırılmaktadır.

### **İKY'nin Günümüzdeki Önemi**

Küresel Rekabet: İşletmeler, rekabette üstünlük sağlamak için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duyar. Teknolojik Gelişmeler: Dijitalleşme, yeni yetkinlikler gerektirmekte, İKY bu dönüşümü yönetmektedir.

Çalışan Beklentileri: Y kuşağı ve Z kuşağı çalışanları, esnek çalışma, gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi talep etmektedir.

Sürdürülebilirlik: İnsan kaynakları uygulamaları, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilir işletme anlayışına katkı sağlamaktadır.

Birinci bölümde ele alındığı üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi işletmeler için yalnızca idari bir birim değil, stratejik kararların merkezinde yer alan kritik bir fonksiyondur. Personel yönetiminden İKY'ye geçiş, insan unsurunun öneminin fark edilmesiyle gerçekleşmiştir. İKY'nin tanımı, amaçları, ilkeleri ve işlevleri, işletmelerin sürdürülebilir başarı ve rekabet üstünlüğü elde etmelerinde belirleyici rol oynamaktadır.



**DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi**

**ÜNİTE ADI İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevre**

**ÜNİTE NO 2**

**YAZAR Doç.Dr. SERKAN NAKTİYOK**

### **Giriş**

Günümüzün hızla değişen rekabet ortamında işletmeler, ulusal ve uluslararası düzeyde ortaya çıkan ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal değişimlerden doğrudan etkilenmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, çevresel faktörleri doğru analiz etmelerine ve bu değişimlere uyum sağlamalarına bağlıdır. Açık sistem yaklaşımına göre işletmeler, çevreden girdiler almakta, bunları dönüştürerek çıktılar hâline getirmekte ve tekrar çevreye sunmaktadır. Bu nedenle, işletmeler çevreyle sürekli etkileşim hâlinindedir.

İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi, hedeflerine ulaşabilmesi ve stratejik konumunu koruyabilmesi için çevresel faktörlerde meydana gelen veya gelmesi muhtemel değişiklikleri analiz etmesi kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda çevre, yalnızca dış faktörleri değil, aynı zamanda örgütün iç yapısını da kapsayan geniş bir kavramdır. İşletmeler hem iç çevre hem de dış çevre unsurlarıyla karşı karşıyadır. Her iki faktör grubu da işletmenin performansını ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamalarını doğrudan etkilemektedir.

### **Çevre Kavramı**

Çevre, en genel tanımıyla, bireylerin ve kurumların faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen koşullar, faktörler ve etkileşimlerin toplamıdır. Merriam-Webster sözlüğü çevreyi, “birinin etrafında bulunan koşullar ve şartlar” olarak tanımlarken; Çelikkıran (1995) çevreyi, canlı varlıkların ve insanların faaliyetlerini etkileyen fiziksel, biyolojik, sosyal ve kimyasal unsurlar bütünü şeklinde açıklamaktadır.

Çevre yalnızca bu unsurların toplamı değil; aynı zamanda canlı ve cansız varlıkların karşılıklı etkileşim ve iletişim içinde bulunduğu dinamik bir yaşam alanıdır. Bridges ve arkadaşlarının (1971) tanımına göre çevre, bir organizma ya da organizma topluluğunun varlığını sürdürmesini, gelişmesini ve davranış biçimlerini şekillendiren tüm koşulları ifade eder.

Örgütsel açıdan çevre, işletmelerin hedeflerini, stratejilerini, yapısını ve işleyişini belirleyen temel faktörlerden biridir. Özellikle iç çevre ve dış çevre, işletmeler için fırsatları ve tehditleri şekillendirerek kaynak kullanımını yönlendirir ve rekabet gücünü belirler. Bu nedenle çevrenin doğru anlaşılması, izlenmesi ve değişimlere uyum sağlanması, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmezdir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Çevre**

Çevre, insan kaynakları yönetimi üzerinde çok güçlü bir etkiye sahiptir. İşletmelerin nitelikli iş gücünü cezbetme ve elde tutma kapasitesi, bölgesel ücret farklılıkları, teknolojik gelişmelerin hızı ve sosyo-kültürel koşullar gibi çevresel faktörlere bağlıdır. Aynı zamanda çevre, kurum kültürü, prosedürler ve stratejik hedefler üzerinde de dolaylı etkiler oluşturur.

İKY, yalnızca işe alım ve personel yönetimi işlevlerini değil, aynı zamanda performans yönetimi, ücretlendirme, eğitim-geliştirme, kariyer planlama ve çalışan bağlılığını kapsayan bütüncül bir sistemdir. Bu sistem, nitelikli işgörenleri çekmeyi, geliştirmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı hedefler. Ancak bu hedeflere ulaşmak için İKY'nin çevresel faktörleri sürekli analiz etmesi gerekir. Stratejik İKY yaklaşımı, çevresel analizlerin yapılmasını ve elde edilen bilgilerin karar süreçlerine dâhil edilmesini zorunlu kılar. Çevresel analizlerden elde edilen veriler, insan kaynakları planlaması, personel seçimi, performans yönetimi, eğitim ve ücretlendirme gibi tüm İK faaliyetlerinde yol gösterici rol oynar. Bu nedenle İK yöneticileri, çevredeki olası değişimleri öngörmeli ve proaktif yaklaşımlar geliştirmelidir.

### **İç Çevre ve Dış Çevre Arasındaki İlişki**

Bir örgütün iç ve dış çevresi, sürekli olarak birbirini etkileyen dinamik bir ilişki içerisinde. Dış çevrede yaşanan ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal değişimler, örgütün iç işleyişini, kaynak kullanımını ve stratejik yönelimlerini doğrudan etkiler.

Buna karşılık, iç çevre unsurları da dış çevreye verilen tepkileri belirler. Örgüt kültürü, liderlik tarzı,

çalışanların yetkinlikleri ve örgüt yapısı, dış çevredeki fırsatlara ve tehditlere nasıl yanıt verileceğini şekillendirir. Örneğin müşteri beklentilerindeki bir değişim, üretim süreçlerinden İKY politikalarına kadar birçok içsel düzenlemeyi zorunlu kılabilir. Benzer şekilde, örgüt içinde benimsenen yeni bir liderlik tarzı veya yapılan yapısal değişiklik, dış çevredeki fırsatlardan daha etkili yararlanılmasını sağlayabilir.

Sonuç olarak, iç ve dış çevre arasındaki bu karşılıklı bağımlılığın doğru yönetilmesi, işletmelerin değişen koşullara uyum sağlaması, uzun vadeli başarısını koruması ve rekabet avantajı elde etmesi açısından stratejik bir gerekliliktir.

### **İç Çevre Faktörleri**

İç çevre, örgütün sınırları içinde bulunan ve yönetim tarafından şekillendirilebilen unsurları kapsar. Bu faktörler şunlardır:

**Örgüt Kültürü:** Paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve semboller çalışan davranışlarını belirler.

**İKY, seçim, eğitim ve ödüllendirme uygulamaları ile kültürü şekillendirir.**

**Örgüt Yapısı:** Görev ve sorumlulukların dağılımını belirleyen resmi yapı, İKY uygulamalarının niteliğini etkiler. Hiyerarşik yapılarda İKY daha standartlaştırılmış iken, esnek yapılarda katılımcı ve yenilikçi süreçler öne çıkar.

**Liderlik Tarzı:** Üst yöneticilerin yönetim anlayışı, çalışan bağlılığı ve performans üzerinde doğrudan etkilidir. Transformasyonel liderlik olumlu, otoriter liderlik ise olumsuz sonuçlar doğurabilir.

**İşgören Profili:** Çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve demografik özellikleri, İKY stratejilerini şekillendirir. Çeşitlilik yönetimi bu noktada önemlidir.

**Kaynaklar ve Yetenekler:** Maddi (finans, teknoloji, fiziki varlıklar) ve maddi olmayan (itibar, marka, bağlılık) kaynaklar İKY politikalarının yönünü belirler.

**Teknolojik Altyapı:** HRIS, dijital platformlar ve otomasyon sistemleri İKY süreçlerinin etkinliğini artırır.

**İletişim Sistemleri:** Bilginin doğru zamanda doğru kişiye iletilmesini sağlar. Güçlü iletişim sistemleri çalışan bağlılığını artırır.

**Çalışma İklimi:** Çalışanların iş ortamına yönelik algıları motivasyon ve performansı doğrudan etkiler.

**İç Politikalar ve Prosedürler:** İşe alım, terfi, ücretlendirme gibi alanlarda adalet ve standartlaşmayı sağlar.

**Yenilikçilik ve Öğrenme Kapasitesi:** İKY'nin sürekli gelişim ve öğrenme kültürünü desteklemesi rekabet avantajını güçlendirir.

**Misyon, Amaçlar ve Stratejiler:** İKY, örgütün vizyon ve hedefleriyle uyumlu politikalar geliştirmelidir.

**Toplu İş Sözleşmeleri:** Çalışanların sendikalar aracılığıyla elde ettiği haklar, ücretlendirme ve istihdam koşullarını doğrudan etkiler.

### **Dış Çevre Faktörleri**

Dış çevre, işletmenin kontrolü dışında gelişen ancak faaliyetlerini doğrudan etkileyen unsurlardan oluşur:

**İşgücü Piyasası:** İşgücü arzı, nitelikli çalışan bulma ve elde tutma süreçlerini belirler.

**Yasal Düzenlemeler:** Asgari ücret, iş güvencesi, iş sağlığı ve güvenliği gibi kurallar İKY uygulamalarını yönlendirir.

**Müşteriler:** Değişen beklentiler, çalışanların müşteri odaklı eğitilmesini zorunlu kılar.

**Sendikalar:** Toplu sözleşmeler aracılığıyla ücret, sosyal haklar ve çalışma koşullarını belirler.

**Rekabet Koşulları:** İşletmeler, rakiplerinin sunduğu ücret ve yan haklarla rekabet etmek durumundadır.

**Ekonomik Koşullar:** Enflasyon, faiz, işsizlik gibi faktörler İKY'nin işe alım, ücret ve iş gücü planlamasını doğrudan etkiler.

**Hissedarlar:** İKY politikalarının kârlılık ve maliyetlerle uyumlu olmasını talep eder.

**Kültür:** Ulusal kültür, çalışan davranışlarını ve İKY uygulamalarını şekillendiren temel unsurdur.

**İnsan Kaynakları Yönetimi ile çevre arasındaki ilişki** dinamik, karşılıklı ve stratejik bir yapı arz eder.

İç çevre unsurları yönetim tarafından yönlendirilebilirken, dış çevre faktörleri kontrol edilemez ancak dikkate alınması zorunludur. Etkili bir İKY, bu faktörleri sürekli analiz ederek esnek, uyumlu ve proaktif politikalar geliştirmelidir. Böylelikle işletmeler hem çalışan memnuniyetini hem de kurumsal performansını artırarak rekabet avantajı elde edebilir.



**DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi**

**ÜNİTE ADI İş Analizi ve Yetenek Yönetimi Süreci**

**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 uyararak 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 kuruluştaki 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 kullanımını 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 Gereklileri İş tanımı, iş analizinin çıktılarında birisi olarak değerlendirilebilir. İş analizi ile elde edilen veriler daha sonra düzenlenerek iş tanımları ve iş gereklileri 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 güdülerini ve yeteneklerini doğrultusunda optimum verimi gerçekleştirmelerini sağlamayı ve yapılan işlemi iktisadilik ölçülerinde 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 itibarıyla 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 subjektif 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 getirilerek 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 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. 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 şimdikiye 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 ileride 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 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, görüşmelerde görüşmecinin bakış açısından elde ettiği subjektif 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, güvenilirlik, 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 seçim sürecidir. Özellikle takım çalışması gerektiren işler için iyi bir seçim 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, eğitilmiş 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 aday 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 önce 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 eğitimidir. 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 alıştırmaya (oryantasyon)» programının uygulanması oldukça önemlidir. Oryantasyon kelimesinin Türkçe karşılığı yönlendirme, uyumlandırma, eğitime anlamı taşımaktadır. İşe yeni başlayan iş görenlerin işin gerektirdiği tutum, beceri ve bilgileri edinmeleri, düşünsel ve/veya fiziksel yetilerini geliştirmeleri oryantasyonla, yani işe alıştırmaya 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 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 almaktır. 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 yöntemlerindedir. 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 temelli 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 ulaşıp 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 öğretmenlerle 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 etkidir. 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 ulaşılabilecek 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 işgöreneklere 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 büyütme 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.



## **GİRİŞ**

İş ve ücret ilişkisi tüm iktisadi faaliyetlerin temelinde yer alan emeğin karşılığının odak noktasıdır. İş 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 değerlendirme 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 türdür. 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 değerlendirme, 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 değerlendirme, 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 subjektif 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 değerlendirme 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 değerlendirme yöntemi iş sıralamadır. Bu yöntem hem yöneticilerden hem de işgören temsilcilerinden oluşan bir ekip gerektirir. Bu komite, işleri en yüksekte 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 değerlendirme yöntemleri işleri bir bütün olarak ele alır, basit ve kolay uygulanır olma özelliklerinin yanında öznelirdir. Bir işin diğer işe göre niçin daha fazla değerli olduğu konusunda belirsizlikler içerirler ve ifade edilen değer farklılıklarını izah edemezler. Oysa nicel iş değerlendirme 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 değerlendirme ölçeği elde edilir. Faktör karşılaştırma yöntemi iş değerlemesinde beş evrensel iş faktörü kullanılmaktadır. 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 değerlendirme 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 ilgilendirirler. 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 değerlendirme yöntemiyle ücretler belirlenebileceği gibi, iş değerlendirme 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 yapılacağı tahmin edilmesine bağlı olarak belirlenmektedir. Parça Oranı: Fark gösteren parça oranı, ücretlendirmede iki farklı parça başı oranı kullanılmaktadır. 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 iř görenlerin elde edilen sonuçları paylaşmalarına imkân vermektedir. Bilgiye veya niteliğe dayalı ücret: İř görenler řu 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 Yönetimi**

**ÜNİTE NO 9**

**YAZAR Prof.Dr. CANAN NUR KARABEY**

### **PERFORMANS YÖNETİMİNİN TANIMI VE AMAÇLARI**

Performans yönetimi çalışanların performansını yönetmek için kullanılan, amaç yönelimli ve süreklilik arz eden bir faaliyettir. Bireylerin ve takımların performansını tanımlamayı, ölçmeyi (değerlemeyi), geliştirmeyi ve örgütün amaçlarına uygun hale getirmeyi ifade eder.

Her bir insan kaynakları fonksiyonu performans yönetimine katkı sunar; fakat özellikle eğitim ve yetiştirme ile ücretlendirme performans yönetimi açısından önemli bir rol oynar.

### **PERFORMANS DEĞERLEME**

Performans değerlemenin tanımı ve kullanım alanları

Performans değerlendirme bireylerin veya takımların performansını gözden geçirme ve değerlemeye ilişkin biçimsel bir sistemdir. Bu tanımdaki kritik kelime biçimsel kelimesidir; çünkü yöneticiler çalışanlarının performansını zaten sürekli olarak izlemek zorundadır. Örgütte takımların bulunması durumunda takım performansının değerlendirilmesi de kritik önem taşır, fakat hala pek çok örgütte performans değerlendirme birey olarak çalışanların performansını ölçmek esastır.

Performans değerlendirme karşılaşılan potansiyel sorunlardan biri ve bu uygulamadan memnuniyet duyulmamasının muhtemel bir sebebi de tek bir değerlendirme planından çok fazla fayda beklenmesidir. Örneğin bir değerlendirme planı çalışanları geliştirmede çok etkili sonuç verirken ücret artışlarını belirlemede pek yararlı olmayabilir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları şunlardır:

•*İnsan kaynakları planlaması:* İyi tasarlanmış bir değerlendirme sistemi örgütün insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak planlama faaliyetlerini destekler.

•*Eğitim ve geliştirme:* Çalışanın performansını düşüren yetersizlikler belirlenir, onun güçlü yönlerine dayanmasına ve yetersizliklerini asgari düzeye indirmesine imkân veren eğitim ve geliştirme programları tasarlanabilir.

•*Kariyer planlama ve geliştirme:* Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler her bir çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ve potansiyelini belirlemede kilit rol oynar.

•*Ücretlendirme programları:* Bireyleri yüksek performans sergilemeye motive etmek için örgüt güvenilir bir performans değerlendirme sistemi tasarlamalı ve uygulamalıdır. Bunun ardından en üretken bireyleri ve takımları ödüllendirmelidir.

•*İçsel Çalışan İlişkileri:* Performans değerlendirme sonuçları terfi, rütbe düşürme, başka birime aktarma ve işe son verme gibi içsel çalışan ilişkileriyle ilgili çeşitli alanlardaki kararlarda veri olarak kullanılır.

•*Çalışanın potansiyelinin değerlendirilmesi:* Bazı işlerde geçmişte sergilenen davranışlar gelecekteki davranışları tahmin etmek için iyi bir kaynak olsa da diğerlerinde çalışanın geçmişteki performansı gelecekteki performansını öngörmeye güvenilir bir kaynak olmayabilir. Bu sorunun fark edilmesi bazı örgütleri geçmişteki davranışlara odaklanan performans değerlemeyi gelecek yönelimli ve çalışanın potansiyelini açığa çıkarmayı amaçlayan değerlendirmelerden ayrı tutmaya yöneltmiştir.

### **Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki bağlantı**

Performans yönetimi ile performans değerlendirme arasındaki fark bir derece meselesi değil, bir anlayış meselesidir. Pek çok yönetici firmalarındaki uygulamayı performans yönetimi olarak adlandırır, ancak doğrusu bu firmalarda hala geleneksel performans değerlendirme uygulaması gerçekleştirilmektedir.

Sürekli geribildirim ve stratejik açıdan bağlantılı performans ölçütleri performans yönetiminin başlıca iki ayırt edici yönüdür. Yılda bir kez performansın ölçümünü içeren, performansı artırmak için geribildirim verme ve koçluk sağlama konularında sürekli çaba sarf etmeyen bir sistem gerçek bir performans yönetim sistemi sayılmaz. Performans yönetimi hatalara veya zayıflıklara odaklanmak yerine gelişmeye odaklanarak çalışanla yönetici arasında bir bağ kurmayı temel alır.

### **Performans değerlendirme süreci**

Performans değerlendirme süreci altı adımdan oluşur:

•Çalışanın amaçlarını ve performans standartlarını belirlemek: Değerleme sürecinde yapılacak ilk iş

işletmenin stratejik amaçlarıyla uyumlu olarak ve özellikle de iş analizini ve iş tanımlarını temel alarak çalışanın amaçlarını ve performans standartlarını belirlemektir.

•*Beklentileri iletmek*: Standartlar belirlendikten sonra bu beklentileri çalışanlara iletmek gerekir; aksi takdirde çalışanlar yönetimin kendilerinden nasıl bir performans beklediğini bilmediğinden tahminlere yönelecektir.

•*Gerçek performansı ölçmek*: Gerçek performansı ölçmek için çeşitli bilgi kaynaklarına başvurmak gerekir. İhtiyaç duyulan bilgilere kişisel gözlem, istatistiksel raporlar, sözlü raporlar veya yazılı raporlar aracılığıyla ulaşılabilir.

•*Gerçek performansı standartlarla karşılaştırmak*: Her çalışanın gerçek performansı tanımlı performans standartlarıyla karşılaştırılmalıdır.

•*Değerleme sonuçlarını çalışanla tartışmak*: Performans değerlendirme duygusal açıdan oldukça hassas bir konudur; çünkü bir çalışanın yeteneklerini ve örgüte katkısını ortaya koymayı hedefler. Çalışanın aldığı değerlendirme sonucu onun hem kendisine saygısı üzerinde, hem de gelecekteki performansı üzerinde güçlü bir etki bırakır.

•*Gerekliyse düzeltici eylem gerçekleştirmek*: Son aşama ihtiyaç duyulması durumunda düzeltici eylem gerçekleştirmektir.

### **Performans değerlendirme dönemi**

Pek çok örgütte biçimsel performans değerlendirme yılda bir veya altı ayda bir gerçekleştirilir. Değerleme dönemi boyunca temelde biçimsel olmayan bir anlayışla gerçekleşen, koçluk ve diğer gelişimsel faaliyetleri içeren sürekli etkileşim de hayati önem taşır. Günümüzün hızla değişen iş ortamında örgütler çalışanlarının performansını daha sık izlemek istemektedir. Değerleme dönemini belirlemek için bazı işletmeler çalışanın işe başlama tarihini kullanmakta ve takvim esaslı değerlendirme yapmaktadır. Fakat örgüt çapında tutarlılık sağlamak için değerlemelerin takvim esaslı değil yıllık temelde yapılması önerilir.

### **Performans değerlemede kullanılan ölçütler**

•Performans değerlemede kullanılan başlıca ölçütler şunlardır:

•*Kişilik özellikleri (tretyler), davranışlar ve yetkinlikler*: Kişilik özellikleri (tretyler) bir kişinin nasıl düşündüğünü, hissettiğini ve davrandığını belirleyen genel yönelimleridir. Davranışlar ise kişinin bir durumdaki uyarıcılara verdiği açık ve örtük tepkilerdir. Performans değerlendirme yapılırken çalışanların pek çok davranışı ölçülebilir. Kişilik özelliklerinin değerlemeye konu olmasının çeşitli sınırlılıkları vardır.

Yetkinlik bir bireyin işini başarıyla yapmak üzere bilgi, beceri ve yeteneklerini zaman içinde ve tutarlı biçimde kullanma kapasitesidir. Değerlemede dikkate alınacak yetkinlikler iş başarısıyla yakından bağlantılı olmalıdır.

•*İş sonuçları*: Değerlemede dikkate alınacak iş sonuçları örgütü başarıya götürecektir olan, aynı zamanda bireyin veya takımın üzerinde kontrole sahip olduğu sonuçlar olmalıdır.

•*Gelişme potansiyeli*: Yöneticiler geleceğe ve çalışanları geliştirmek için gereken davranış ve sonuçlara vurgu yapmalı ve böylece firmanın hedeflerine ulaşmasına destek olmalıdır.

### **Performans Değerleyiciler**

Performans değerlendirme yapabilecek kişiler ve uygulamada karşılaşılan durumlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

•*Üstlerin değerlendirici olması*: Bir çalışanın doğrudan bağlı olduğu üstün değerlendirme yapması geçmişten beri mantıksal açıdan en uygun seçenek olarak görülmektedir.

•*Astların değerlendirici olması*: Astların üstlerinin performansını değerlemesinin hem uygulanabilir hem de gerekli olduğunu düşünen pek çok örgüt vardır.

•*İş arkadaşlarının ve takım üyelerinin değerlendirici olması*: İş arkadaşlarının değerlendirici olarak kullanılmasının temel faydalarından biri bu kişilerin değerlendirilen çalışanla yakından çalışması ve onun performansı ile ilgili bozulmamış ve sağlıklı bilgiye sahip olmasıdır.

•*Müşterilerin değerlendirici olması*: Örgütler bu uygulamayı müşteri görüşlerine verdikleri öneme işaret ettiği, çalışanı müşterilere karşı hesap verebilir kıldığı ve değişimi teşvik ettiği için tercih eder.

•*Çalışanın kendisinin değerlendirici olması*: Biçimsel performans değerlendirme sisteminin temel unsurlarından biri olmasa da çalışanın kendi performansını değerlemesi önemli yararlar sağlayabilir.

### **Performans değerlendirme yöntemleri**

•*Kritik olay yöntemi*: Bu yöntemde bir pozisyonu işgal eden çalışan ile onun üstü yüksek performansı zayıf performanstan ayıran olayları, örneğin işteki davranışları ve davranışsal sonuçları tanımlar.

Bunun ardından üst astlarını gözlemler ve bu kritik iş yönlerine ilişkin performanslarını kaydeder.

Üstler genelde her bir kritik olayda tanımlanan davranışları astların ne sıklıkla sergilediğini dikkate alarak onları derecelendirir.

•*Kontrol listesi yöntemi*: Değerleyici davranışsal tanımlar içeren bir listeyi kullanarak çalışanın davranışlarının bu listedekilerle örtüşüp örtüşmediğini inceler.

•*Grafik dereceleme ölçeği*: Performans değerlemede çok kullanılan en eski yöntemlerden biridir. Dereceleme ölçekleri işin miktarı ve kalitesi, işe ilişkin bilgi, işbirliği, sadakat, güvenilirlik, işe

devam, dürüstlük, tutumlar ve inisiyatif alma gibi pek çok yönü ölçmek amacıyla kullanılabilir.

•*Basit sıralama yöntemi*: Üst gözetimi altındaki iş grubunda yer alanları en yüksek performans gösterenden en düşük performans gösterene doğru sıralar.

•*İkili Karşılaştırma Yöntemi*: Üstler her çalışanın performansını diğer çalışanları ile karşılaştırır ve her çift içinde daha yüksek performans sergileyeni belirler. Karşılaştırmalar tamamlandığında bir çalışanın kaç kez daha yüksek performanslı bulunduğu sayılır ve bu sayıya göre çalışanlar sıralanır.

•*Zorunlu dağılım yöntemi*: Zorunlu dağılım yönteminde çalışanlar tüm performans kümesini temsil eden gruplara atanır. Örneğin en yüksek performans sergileyenler, orta düzeyde performans sergileyenler ve zayıf performans sergileyenler olmak üzere üç grup tanımlanabilir. Değerleyici her bir çalışana bu gruplardan birine yerleştirmek zorundadır.

•*Davranışa dayalı derecelendirme ölçekleri*: Bu ölçekler kritik olay yöntemi ve grafik derecelendirme ölçeklerinin başlıca unsurlarını birleştirir. Değerleyici bir ölçek üzerindeki ifadelerle göre her bir çalışana değerler; fakat ölçekteki maddeler genel betimlemeler veya özellikler değil, belli bir işten alınan gerçek davranış örnekleridir.

•*Amaçlara Göre Yönetim*: Çalışanlar üstleriyle birlikte hedeflerini belirler ve üstler onlara bu amaçlara ulaşma yolları konusunda esneklik sağlar. Eylem planları özel olarak neye ulaşılacak istendiğini ve ne zaman hedeflere ulaşılmış olunacağını açıkça gösteren açıklamaları gerektirir. Ölçüm döneminin sonunda çalışan amaçlara ulaşmada sergilediği ilerlemeyi ortaya koyan bir rapor hazırlar. Çalışanın üstü de amaçlara ulaşma düzeyine bağlı olarak çalışanın performansını değerlendirir.

•*360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*: Bu yöntemde üst kademe yöneticiler, çalışanın doğrudan bağlı olduğu üstü, kendisi, (varsa) astları, iş arkadaşları, (varsa) takım arkadaşları, (varsa) iç ve dış müşteriler onun performansını değerlendirir.

•*Elektronik Performans İzleme*: Bu yöntemde bilgisayara dayalı teknolojiler yardımıyla yöneticilere çalışanlarının bilgisayarlarını ve iş ortamını izleme imkânı verilir.

### **Performans değerlendirilmede yapılan hatalar**

Değerleyicinin motivasyon düşüklüğü yaşamaması: Bazı yöneticiler değerlendirme sürecinde zaman harcamak, performansı kaydetmek ve raporlamak gibi işlemleri yürütmek, zor seçimler yapmak zorunda kalmak gibi sebeplerle değerlendirme yapmaktan hoşlanmaz.

Performans değerlemenin öznelliği: Performans değerlendirilmede öznelliğe yol açan başlıca hatalar şunlardır:

•Tolerans veya katılık hatası:

•Hale etkisi (hatası)/ Baskın özellik

•Benzerlik hatası:

•Merkezi eğilim hatası

•Karşılaştırma hatası

•Yakın zamana odaklanma hatası

•Performansı yansıtmayacak ölçütlerin doğru seçilmemesi: Bir işte sergilenen performansı tam olarak ortaya koyacak ölçütleri belirlemek zordur ve genelde bu konuda bir uzlaşmaya varmak pek mümkün değildir.

Değerleyicinin politik davranışlara yönelmesi: Bazı değerlendiriciler kişisel hedeflerine ulaşmak için değerlendirmelerde çarpıtmaya gidebilir, yani çalışanın performansını olduğu gibi ortaya koymayabilir.

•Değerleme görüşmesi

•Performans değerlendirme görüşmesinde dikkat edilmesi gereken çeşitli konular vardır. Örneğin görüşmenin amacı önceden çalışana bildirilmeli ve onu rahatlatıcı şekilde destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır. Değerlemenin amacı ve sonuçların nasıl kullanılacağı çalışana bildirilmelidir.

### **BAŞARILI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİ TASARLAMA**

Başarılı bir performans yönetim sistemi kurmak için gerekenler şunlardır:

•Stratejiyle uyumlu bir sistem kurulmalıdır.

•Geçerlilik sağlanmalı ve davranışa dayanan ölçümler kullanılmalıdır.

•Çalışanlara sürekli geribildirim sağlanmalıdır.

•Birden fazla değerlendirici kullanılmalıdır.

•Değerleyicilere yalnızca belli alanlarda değerlendirme yaptırılmalıdır.

•Değerleyiciler eğitim alınmalıdır.



**DERS ADI İnsan Kaynakları Yönetimi**  
**ÜNİTE ADI Endüstri İlişkileri**  
**ÜNİTE NO 10**  
**YAZAR Prof.Dr. ABDULKADİR ŞENKAL**

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 deyişle 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 sendikaları, 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. Hükümetler 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 çıktılarının 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 hükümet) 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 değişimin 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 işletme 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 anlaşılammış 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, İř 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 karşılaşılabilecekleri 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 anlaşılabilmesi 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 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 aktördür. 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 Yönetiminin 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 kapsamında 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, İş 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 buldukları 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 kanununun 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 haksızlığa 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. Kanununun 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, işçiye (veya mirasçılara) 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 sendikal 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. CANAN NUR KARABEY**

•İşverenlerin küresel etkileşim kurma ihtiyacı arttıkça insan kaynakları uzmanlarının da işletmelerin merkezinin bulunduğu ülke dışındaki birimlerde çalışanlarla ilgili stratejiler, planlar ve politikalar geliştirip bunları uygulamaya geçirme görevi önem kazanmaktadır.

### **ULUSLARARASI ÇEVREDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

#### **Uluslararasılaşma Düzeyi**

Uluslararasılaşma düzeyini gösteren dört temel terim vardır: ulusal işletme, uluslararası işletme, çok uluslu işletme ve küresel işletme.

*Ulusal İşletme:* Tek bir ülkede faaliyet gösteren, yalnızca bu ülkeye mal ve hizmetlerini sunan işletmeye ulusal işletme denir. Pek çok işletme yurtiçi pazara ürün sunarak faaliyetlerine başlar. Genelde firmanın kurucusu yerel, bölgesel veya ulusal pazara nasıl hizmet sunacağına ilişkin bir görüşe sahiptir.

*Uluslararası İşletme:* Ulusal işletme büyüdükçe diğer ülkelerdeki müşterilerden gelen talebi de karşılamak isteyebilir ve bunun en temel yolu ihracattır. Daha sonra bir veya daha fazla yabancı ülkede operasyonlar başlatmak, yani bağlı kuruluşlar açmak ekonomik olarak istenir duruma gelir. Bunu yapan bir işletme artık ulusal olmaktan çıkmış, uluslararası işletme haline gelmiştir.

*Çokuluslu İşletme:* Uluslararası işletme başka bir ülkede bir veya birkaç iş birimi açarken çokuluslu işletme daha büyük bir ölçekte uluslararası pazarlara giriş yapar. Çokuluslu işletme bir ülkede (ana ülkede) kurulan ve bir veya daha fazla yabancı ülkede (ev sahibi ülkede) mallar üreten veya hizmetler sunan işletmedir.

*Küresel İşletme:* Uluslararasılaşma sürecindeki en tepe noktaya ulaşan, yani küresel piyasalara katılımın en ileri örneğini gösteren işletmeler küresel işletmelerdir. Küresel işletme dünya çapında tek bir örgüt olarak faaliyette bulunmak için çok sayıda ülkede bütünleştirilmiş iş birimlerine sahip olan işletmedir.

#### **Uluslararası İşgücünde Çalışanlar**

Uluslararası işgücünde çalışanlar üç grupta ele alınabilir: Ana ülkenin vatandaşları, ev sahibi ülkenin vatandaşları ve üçüncü ülkenin vatandaşları.

Ana ülke işletmenin merkezinin yer aldığı ülkedir. Ev sahibi ülke ise bir işletmenin kurulduğu, yani merkezinin bulunduğu ülke dışında faaliyet birimi kurduğu diğer ülkeyi ifade eder. Üçüncü ülke vatandaşı ise bir ülkenin vatandaşı olup bir başka ülkede çalışan ve üçüncü bir ülkede merkezi bulunan bir örgüt tarafından istihdam edilen kişidir.

İşletmeler uluslararası piyasalara açıldıkça çalışanlarını ve özellikle de yöneticilerini ana ülkeden mi, ev sahibi ülkeden mi yoksa üçüncü ülkeden mi seçeceklerine karar vermeleri gerekir.

### **ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

Birden fazla ülkede faaliyette bulunarak uluslararasılaşmış işletmeler faaliyette buldukları ülkelerin özelliklerinin aynı olmadığını ve çeşitli faktörler açısından farklılaştığını bilmelidir. Bu faktörler arasında yer alan ulusal kültür, ulusal işgücü piyasası, ulusal ekonomik sistem ve politik-yasal sistem özellikle önemlidir ve bütün işletme fonksiyonları gibi insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonunu da etkiler.

#### **Ulusal Kültür**

Ulusal kültür bir toplumun dünyanın nasıl işlediği ve hangi ideallerin uğrunda çabalamaya değer olduğu konusunda paylaştığı ortaklaşa varsayımlar kümesidir

Ulusal kültür insan kaynakları açısından iki yönden önem taşır: Birincisi, ülkeler arasında farka yol açan diğer faktörleri de etkiler. Örneğin yasalar bir toplumun neyin doğru neyin yanlış olduğu hakkındaki görüşlerine göre şekillenir. İkincisi, ulusal kültür İKY uygulamalarının etkinliğini belirler. Geert Hofstede adlı araştırmacı ulusal kültürleri karşılaştırmak, hangi ülkelerin hangi özellikler yönünden benzerlik ve farklılıklar sergilediğini belirlemek üzere bir model geliştirmiştir. Hofstede'in modelindeki başlıca beş kültür boyutu şunlardır:

*Bireycilik/ Ortaklaşa Davranışçılık (Kolektivizm, Toplumculuk):* Bireycilik bireyin diğerlerine göre

kendi refahına odaklanma derecesini ifade eder. Ortaklaşa davranışçılık (kolektivizm veya toplumsuluk) ise bireyin içinde yer aldığı aile, iş arkadaşları vb. grupların refahına odaklanma derecesini gösterir.

*Güç mesafesi:* Gücün bir toplumda ne ölçüde eşitsiz dağıldığını gösterir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürler hiyerarşik kontrolü güçlendirir ve bu toplumların üyeleri genelde güç sahibi kişilerin yaptıkları eylemlerin gerekçelendirilmesini beklemez. Düşük güç mesafesine sahip kültürler ise daha fazla eşitliği benimser ve yapılan eylemlerin gerekçelendirilmesini bekler.

*Belirsizlikten kaçınma:* Gelecek her zaman belirsizdir, fakat bazı toplumlar bireyleri bunu kabul etmeleri ve risk almaları için sosyalleştirir. Bunlar belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük toplumlardır. Bazı toplumlarda ise bireyler belirsizlikten endişe duyma ve kanunlar, din veya teknoloji yoluyla bunu telafi etme yönünde sosyalleşirler. Bunlar ise belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek toplumlardır.

*Kadınsılık/ Erkeklik:* Erkeksi değerlerin hâkim olduğu kültürler başarıya, maddi ödüller ve iddialı olmaya büyük değer atfeder. Kadınsı değerlerin hâkim olduğu kültürler ise işbirliği, alçakgönüllülük ve hayat kalitesine değer atfeder.

*Uzun Dönem Yönelimi/ Kısa Dönem Yönelimi:* Uzun dönem yönelimli kültürde dünya hakkındaki temel nosyon onun bir değişim ve akış içinde olduğu ve geleceğe hazırlanmanın her zaman gerekli olduğudur. Kısa dönem yönelimli kültürde ise dünya özünde yaratıldığı gibidir, bu yüzden geçmiş ahlaki bir pusula görevi görür ve ona bağlanmak ahlaki açıdan iyidir.

Kültürel özellikler bir örgütteki çalışanların hem birbirlerine davranışlarını, hem de İKY uygulamalarına yönelik tutumlarını etkiler. Ulusal kültür insan kaynakları yönetimi uygulamalarının uygunluğunu da önemli ölçüde belirler.

Kültür ayrıca çalışanların başkalarıyla nasıl iletişim kurduğunu ve faaliyetlerini nasıl koordine ettiğini, yani eşgüdümü nasıl sağladığını da belirler.

Kendi kültüründen farklı bir ulusal kültürde yöneticilik yapan veya çeşitli ulusal kültürlerden gelen kişilerin çalıştığı bir işgücünü yöneten yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlar ortaya konabilir. Örgütler diğer kültürleri tanıyan yöneticileri istihdam edebilir ya da mevcut yöneticilerine eğitimler vererek onları bu konuda yetiştirebilir.

### **Ulusal İşgücü Piyasası**

Her ülkenin işgücü piyasasının sahip olduğu özellikler diğer ülkelerden farklıdır. Örneğin her işgücü piyasasının işverenlerin ihtiyaç duyduğu eğitim ve beceri düzeyine sahip insanları bulundurma düzeyi farklıdır.

### **Ulusal Ekonomik Sistem**

Bir ülkenin ekonomik sistemi ve hükümetinin ekonomik faaliyetlere vergiler veya ücret düzeyi, fiyat kontrolleri veya diğer faaliyetler yoluyla müdahalesi o ülkede faaliyette bulunan yabancı işletmelerin İKY uygulamalarını çeşitli şekillerde etkiler.

Temelde üç tür ekonomik sistem vardır: Piyasa ekonomilerinde, bir başka ifadeyle kapitalist sistemlerde hükümetler nelerin üretileceği ve hangi fiyattan satılacağı konusunda nispeten (göreceli) sınırlı rol oynar. Sosyalist sistemlerde hükümet neyin üretileceğine ve hangi fiyattan satılacağına karar verir. Çin gibi karma ekonomilerde ise pek çok sektör hala kamuya ait iken, diğer sektörlerde kararlar pazardaki talebe göre verilmektedir.

### **Politik-Yasal Sistem**

Her ülkenin politik-yasal sistemi kendine özgüdür ve bazen bir ülkenin kanunları diğer ülkenin kanunlarıyla çelişebilir. Bir ülkenin yasaları eğitim, ücretlendirme, işe alma, işine son verme gibi İKY uygulamaları için gereklilikler getirir.

Firmalar her bir iş biriminin bulunduğu ülkenin yasal sistemini daha iyi anlamada kendilerine yardımcı olması için genelde ev sahibi ülkeden bir veya daha fazla eleman istihdam etme yoluna gider.

### **ULUSLARARASI İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI**

Uluslararası insan kaynakları planlaması her bir uluslararası iş birimi için ne kadar sayıda ve hangi niteliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyulacağı ve bu iş birimlerinin nerede yer alacağı konularında kararlar vermeyi gerektirir.

Uluslararası firmalar iş birimi için yer seçerken dış kaynaklardan yararlanma seçeneğini de göz önünde bulundurur. Dış kaynaklardan yararlanma yoluna giden işletme merkezinin bulunduğu ülkeden başka bir ülkede bulunan firmalarla sözleşmeler yaparak değer zincirindeki tasarım, üretim, dağıtım vb. faaliyetleri ücret karşılığı onlara yaptırıp daha etkin bir işleyişe kavuşabilir.

### **ULUSLARARASI PERSONEL İSTİHDAMI VE SEÇİMİ**

İşletmeler yurtdışı birimlerindeki boş pozisyonları doldurma konusunda başlıca üç seçim tercihiyle karşı karşıyadır: Ana ülke vatandaşlarıyla bu pozisyonları doldurmak, ev sahibi ülkenin vatandaşlarıyla bu pozisyonları doldurmak veya üçüncü ülke vatandaşlarıyla bu pozisyonları doldurmak.

Uluslararası işletmeler bazen faaliyette buldukları ülkenin yerel işgücü piyasası aranan nitelikleri taşıyan yeterli sayıda eleman sahip olmadığında ev sahibi ülke vatandaşlarını istihdam edememektedir. Bazen de ev sahibi ülke dışından bir kişinin teknik ve beşeri becerileri yerel çalışanları istihdam etmenin avantajlarından daha değerli olmaktadır.

## **Uluslararası Personel İstihdamında Güncel Uygulamalar**

Ulaşım ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde uluslararası işletmeler yenilikçi yollar geliştirerek kadrolamada karşılaştıkları zorlukları aşmaya çalışmaktadır. Örneğin ana ülkede merkez birimdeki çalışanlar çalıştıkları birimde ve pozisyonda bir değişiklik yapılmaksızın yurtdışındaki iş birimlerinin faaliyetlerini yürütmek üzere sık sık seyahate çıkmakta, böylece biçimsel (resmi) bir kadrolama olmaksızın yurtdışı birimin personel ihtiyacı karşılanmaktadır.

Uluslararası personel istihdamındaki bir diğer güncel uygulama ise sanal takımlardan yararlanmaktır. Dünyanın farklı yerlerinde yaşayan kişiler telekomünikasyon ve bilgi teknolojilerinin sunduğu imkânlardan yararlanarak sanal ortamda bir araya gelip birlikte çalışmakta, böylece farklı uluslardan çalışanlardan oluşan bir takımın gücünden yararlanmak mümkün olmaktadır.

### **Uluslararası Kadrolama Yaklaşımları**

Uluslararası kadrolama yaklaşımları dört grupta ele alınabilir: ana ülke merkezli yaklaşım, çok merkezli yaklaşım, bölge merkezli yaklaşım ve küresel merkezli yaklaşım.

### **ULUSLARARASI İŞGÜCÜNÜ EĞİTME VE GELİŞTİRME**

Uluslararası işgücü için eğitim programları geliştirirken göz önünde bulundurulması gereken çeşitli hususlar vardır. Birincisi eğitimin amaçlarını ve içeriğini doğru belirlemektir. İkincisi uygun eğitim tekniklerini, stratejilerini ve araçlarını belirlemektir. Daha sonra programı geliştirenler eğitimin amaçlarına ulaşması için ihtiyaç duyulan müdahaleleri ve koşulları da tanımlamalıdır. Son olarak eğitim programının başarısını değerlendirmede örgüt içinden kimlerin görevlendirileceği de belirlenmelidir.

E-öğrenme çevrimiçi (online) platformlar üzerinden eğitim içeriğini ve kaynaklarını öğrencilere ulaştırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan bir eğitim yaklaşımıdır. Küresel e-öğrenme uygulamasının önündeki en belirgin engel kültürel farkların programın başarısına etkisini fark edememektir. Kültürü analiz etmemek veya önemli kültürel farkları anlamamak başarıyı engelleyebilir.

Bir işletme çalışanını yurtdışı göreve göndermeye karar verdiğinde onu bu göreve hazırlaması gerekir. Bu eğitime kültürlerarası hazırlık adı verilir ve çalışana görevi süresince eşlik edecek olan ailesi de eğitime genelde dâhil edilir.

### **ULUSLARARASI PERFORMANS YÖNETİMİ**

Pek çok ülkede performans yönetiminin temel ilkeleri geçerlidir, fakat bir ülkede işlevsel olan bir performans değerlendirme yöntemi başka bir ülkede işlevsiz kalabilir. Bu yüzden işletmeler kuruldukları ülkenin dışında uygulayacakları performans yönetim yöntemlerini belirlerken yasal gereksinimleri, yerel iş uygulamalarını ve ulusal kültürleri dikkate almalıdır.

### **ULUSLARARASI İŞGÜCÜNÜ ÜCRETLENDİRME**

Küresel iş ortamında başarılı olan firmalar insan kaynakları programlarını stratejik iş planlarını destekleyecek şekilde oluşturanlardır. Ücretlendirme sistemi ücret yapısı, teşvik edici ödemeler ve çalışanlara sunulan ek yararlar gibi konuları içerir.

Ülkelerin ücret yapıları arasında hem ücret düzeyleri hem de işlerin nispi (göreceli) değeri yönünden önemli farklar mevcuttur.

### **ULUSLARARASI SENDİKA İLİŞKİLERİ**

Sendikalarla ilgili uygulamalar ve sendikalaşmış işgücünün oranı her ülkede farklıdır.

Uluslararası işletme sendikalarla ilişkisini ana ülkeden küresel olarak kontrol etmesinin mi yoksa her ülkedeki birimin kendi operasyonlarını yönetmesinin mi daha avantajlı olacağını değerlendirmelidir.

### **ULUSLARARASI SAĞLIK VE GÜVENLİK YÖNETİMİ**

Uluslararası işletmelerin faaliyette buldukları her bir ülkedeki sağlık ve güvenlik çevresini iyi tanıması gerekir. Uluslararası firmalar hem karmaşık yasal düzenlemeleri hem de yerel işgücünün kültürel beklentilerini öğrenmelidir.

### **KÜRESEL İNSAN KAYNAKLARI SİSTEMİNİ UYGULAMAYA GEÇİRMEK**

Küresel işletmeler tüm insan kaynakları uygulamaları yönünden tam olarak bütünleşmiş bir yapı arz etmeyi amaçlar.

Küresel işletmelerin yurtdışı birimleri için stratejiler geliştirme açısından insan kaynakları yöneticilerinin dikkate alması gereken temel konu dengeyi sağlamaktır. Kurumsal hedeflere uygun hareket edildiğinden emin olmak için gereken kontrol ile genelde dinamik ve değişken yerel koşullara cevap verebilmek için gereken esneklik arasında denge kurulmalıdır.



## **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, yönlendirme 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 ağıdır. 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 itibarıyla 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 prosedürlerinden oluşan ve belli bir zaman diliminde hem örgüt içi hem de örgüt dışı 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 uygulama 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 işleme ik planlaması örneği verilebilir. İk planlaması, bir organizasyonun, emek piyasasında verimli iş görenleri cezbedip işe alması 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 işlemlerine 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 sistemdir. 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 yönetime 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 rehber ihtiyacı 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 işlemlerle 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.