

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 2900  
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 1857

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

## *Yazarlar*

*Prof.Dr. Ramazan GEYLAN (Ünite 7)*  
*Doç.Dr. H. Zümrüt TONUS (Ünite 2, 3)*  
*Doç.Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU (Ünite 8)*  
*Doç.Dr. Serap BENLİGİRAY (Ünite 1, 6)*  
*Doç.Dr. A. Barış BARAZ (Ünite 4)*  
*Yrd.Doç.Dr. Derya ERGUN ÖZLER (Ünite 5)*

## *Editörler*

*Prof.Dr. Ramazan GEYLAN*  
*Doç.Dr. H. Zümrüt TONUS*



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.  
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.  
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt  
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2013 by Anadolu University  
All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted  
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without  
permission in writing from the University.

## **UZAKTAN ÖĞRETİM TASARIM BİRİMİ**

### **Genel Koordinatör**

*Doç.Dr. Müjgan Bozkaya*

### **Genel Koordinatör Yardımcısı**

*Arş.Gör.Dr. İrem Erdem Aydın*

### **Öğretim Tasarımcıları**

*Doç.Dr. T. Volkan Yüzer*

*Öğr.Gör. Orkun Şen*

### **Grafik Tasarım Yönetmenleri**

*Prof. Tüfrik Fikret Uçar*

*Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız*

*Öğr.Gör. Nilgün Salur*

### **Dil Yazım Danışmanları**

*Emine Koyuncu*

*Gözde Metin*

### **Grafikerler**

*Ayşegül Dibek*

*Ufuk Önce*

### **Kitap Koordinasyon Birimi**

*Uzm. Nermin Özgür*

### **Kapak Düzeni**

*Prof. Tüfrik Fikret Uçar*

*Öğr.Gör. Cemalettin Yıldız*

### **Dizgi**

*Açıköğretim Fakültesi Dizgi Ekibi*

İnsan Kaynakları Yönetimi

ISBN  
978-975-06-1569-6

1. Baskı

Bu kitap ANADOLU ÜNİVERSİTESİ Web-Ofset Tesislerinde 270.000 adet basılmıştır.  
ESKİŞEHİR, Ocak 2013

# İçindekiler

Önsöz ..... ix

**İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi..... 2**

## I. ÜNİTE

GİRİŞ ..... 3

İNSAN VE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ ..... 3

İnsan Gücü Yönetimi ..... 4

Personel Yönetimi ..... 4

İnsan Kaynakları Yönetimi ..... 6

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ..... 8

Entelektüel Sermaye Yönetimi ..... 8

Yetenek Yönetimi ..... 9

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ..... 11

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FAALİYET ALANLARI ..... 11

Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması..... 12

İnsan Kaynakların Elde Edilmesi..... 12

İnsan Kaynakların Elde Tutulması ..... 13

Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması..... 14

İNSAN KAYNAKLARI VE KOMUTA YÖNETİCİLERİNİN İNSAN

KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE DOĞAN SORUMLULUKLARI..... 15

Komuta Yöneticilerinin Sorumlulukları..... 15

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sorumlulukları..... 16

Komuta Yöneticileri ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ortak

Sorumlulukları ..... 17

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMAK İÇİN

ODAKLANILMASI GEREKEN ALANLAR ..... 18

İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevresel Unsurların

İzlenmesi..... 18

Uzun Vadeli ve Stratejik Bir Yaklaşımın Benimsenmesi ..... 20

Ahlaki Politikaların ve Davranışların Sürdürülmesi..... 21

İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçlarının Değerlenmesi ..... 22

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI..... 23

İşletmenin Genel Örgüt Yapısı İçinde İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri

İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi..... 25

Özet ..... 28

Kendimizi Sınayalım ..... 29

Yaşamın İçinden ..... 30

Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı ..... 31

Sıra Sizde Yanıt Anahtarı ..... 32

Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar ..... 33

**İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi ..... 34**

## 2. ÜNİTE

GİRİŞ ..... 35

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE..... 35

Planlama Kavramı ..... 35

İşletme Planlarıyla İnsan Kaynakları Planları Arasındaki İlişki ..... 36

İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı..... 36

İnsan Kaynakları Planlamasının Dönemleri..... 37

|  |    |
|--|----|
| İnsan Kaynakları Planlamada İnsan Kaynakları Personelinin Rolü ..... | 37 |
| İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı .....                         | 37 |
| İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI SÜRECİ .....                             | 38 |
| İnsan Kaynakları Talebi .....  | 38 |
| İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar .....     | 39 |
| İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri.....                        | 42 |
| Matematiksel Yöntemler .....   | 43 |
| İnsan Kaynakları Arzı .....  | 44 |
| İçsel İnsan Kaynakları Arzı.....                                     | 45 |
| Dışsal İnsan Kaynakları Arzı.....                                    | 47 |
| Tahmin Yönteminin Belirlenmesinde Göz Önünde Tutulması               |    |
| Gereken Unsurlar .....   | 47 |
| Durağanlık ve Kesinlik .....   | 47 |
| Verilerin Uygunluğu.....   | 47 |
| Personel Sayısı.....   | 47 |
| Kaynakların Uygunluğu .....  | 47 |
| Zaman .....  | 47 |
| Yönetimin Güveni.....  | 48 |
| İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılıp Planlarının        |    |
| Hazırlanması .....   | 48 |
| İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI .....                         | 49 |
| İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İnsan Kaynakları Planlaması        |    |
| Açısından Önemi.....   | 50 |
| Veri Doğruluğunda Artış Sağlaması .....                              | 50 |
| İşlem Hızında Artış Sağlaması .....                                  | 50 |
| Kaliteli ve Gelişmiş Sonuçlar Yaratması .....                        | 51 |
| Verimlilikte Artış Sağlaması .....                                   | 51 |
| Özet.....  | 53 |
| Kendimizi Sınayalım.....   | 54 |
| Yaşamın İçinden 1 .....  | 55 |
| Yaşamın İçinden 2 .....  | 56 |
| Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....                             | 56 |
| Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....                                      | 57 |
| Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....                     | 58 |

### 3. ÜNİTE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>İşe Alma.....</b>                           | <b>60</b> |
| GİRİŞ .....                                    | 61        |
| İŞE ALMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....               | 61        |
| İç ve Dış Kaynaklardan İşe Alma .....          | 62        |
| İşe Alımda Esnek Kadro .....                   | 63        |
| İşe Alma Sorumluluğu.....                      | 63        |
| İNSAN KAYNAĞI BULMA .....                      | 64        |
| İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma .....      | 64        |
| İşletme İçi İş İlanı ile Çağrıda Bulunma ..... | 65        |
| Terfi ve Transfer.....                         | 65        |
| Eski Çalışanlar ve Eski Başvurular .....       | 65        |
| Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma .....     | 66        |
| Medya Kaynaklarında İlan.....                  | 66        |
| İnternet.....                                  | 67        |
| Çalışan Tavsiyeleri.....                       | 67        |

|   |            |
|---|------------|
| Eğitim Kurumları .....  | 67         |
| Sendikalar .....  | 68         |
| Meslek, Ticaret ve Sanayi Odaları, Rakip Firmalar .....                   | 68         |
| İstihdam Büroları.....  | 68         |
| İNSAN KAYNAĞI SEÇME .....   | 68         |
| Kriter, Belirleyiciler ve İş Performansı İlişkisi .....                   | 69         |
| Seçme Sorumluluğu .....   | 70         |
| Seçim Süreci .....  | 70         |
| Ön Görüşme.....   | 70         |
| Öz Geçmiş ve Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi .....                  | 71         |
| Seçme Sınavı ve Testleri.....   | 71         |
| Seçme Mülakatı (Görüşme).....   | 72         |
| Soru Teknikleri.....  | 74         |
| Mülakat Hataları .....  | 75         |
| Referans Kontrolü (Geçmiş Araştırması).....                               | 76         |
| Sağlık Muayenesi.....   | 76         |
| İşe Alma Kararı.....  | 76         |
| Elde Tutma .....  | 76         |
| Özet .....  | 77         |
| Kendimizi Sınyalım .....  | 78         |
| Yaşamın İçinden .....   | 79         |
| Kendimizi Sınyalım Yanıt Anahtarı .....                                   | 80         |
| Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....   | 80         |
| Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....                          | 81         |
| <b>İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi.....</b>                        | <b>82</b>  |
| GİRİŞ .....   | 83         |
| İŞE ALIŞTIRMA .....   | 83         |
| EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ.....  | 86         |
| Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları.....                             | 88         |
| GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ.....   | 90         |
| e-ÖĞRENME .....   | 98         |
| e-ÖĞRENMENİN BAŞARI KOŞULLARI .....                                       | 99         |
| Özet.....   | 103        |
| Kendimizi Sınyalım.....   | 104        |
| Yaşamın İçinden.....  | 105        |
| Okuma Parçası .....   | 106        |
| Kendimizi Sınyalım Yanıt Anahtarı .....                                   | 107        |
| Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....   | 107        |
| Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....                          | 108        |
| <b>Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi .....</b>                     | <b>110</b> |
| GİRİŞ .....   | 111        |
| PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN<br>KAVRAMSAL ANALİZİ ..... | 111        |
| Performans Değerleme Süreci .....   | 113        |
| Performans Kriterlerinin ve Değerleme Sıklığının Belirlenmesi.....        | 113        |
| Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi .....                   | 115        |
| Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi.....                | 116        |
| Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi .....                 | 119        |

**4. ÜNİTE****5. ÜNİTE**

|   |     |
|---|-----|
| Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi.....                               | 120 |
| Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması.....                                | 123 |
| Performans Değerleme Hataları .....   | 124 |
| Performans Değerlemenin Kullanım Alanları.....                                  | 126 |
| KARIYERİ PLANLAMA, GELİŞTİRME VE YÖNETME .....                                  | 127 |
| Kariyerin Tanımı ve Önemi .....   | 127 |
| Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler.....                                       | 129 |
| Kariyerle İlgili Genel Kavramlar.....   | 129 |
| Kariyer Aşamaları.....  | 131 |
| Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar .....   | 132 |
| Kariyer Planlamasının Kavramsal Analizi .....                                   | 134 |
| Kariyer Planlama Süreci.....  | 135 |
| İşletmelerde Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları.....                         | 136 |
| Kariyer Geliştirmenin Tanımı .....  | 138 |
| Kariyer Geliştirmenin Yararları.....  | 138 |
| Kariyer Geliştirme Araçları .....   | 139 |
| Kariyer Yönetimine Yönelik Kavramsal Analiz.....                                | 141 |
| Kariyer Yönetimi Süreci.....  | 143 |
| Kariyer Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Arasındaki İlişki..... | 145 |
| Özet.....   | 147 |
| Kendimizi Sınayalım.....  | 149 |
| Yaşamın İçinden.....  | 150 |
| Okuma Parçası .....   | 151 |
| Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....  | 151 |
| Sıra Sizde Yanıt Anahtarı.....  | 151 |
| Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....                                | 153 |

## 6. ÜNİTE

|  |            |
|--|------------|
| <b>İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi.....</b>             | <b>156</b> |
| GİRİŞ .....  | 157        |
| İŞ DEĞERLEMESİ .....                                     | 157        |
| İş Değerlemesi İlkeleri.....                             | 157        |
| İş Değerlemesi Yapma Nedenleri .....                     | 159        |
| İş Değerlemesi Yapılırken İzlenebilecek Yaklaşımlar..... | 159        |
| İş Değerlemesi Yöntemleri .....                          | 160        |
| ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....                   | 162        |
| ÜCRETİN İLGİLİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ .....                 | 164        |
| ÜCRET SİSTEMLERİ.....                                    | 166        |
| Doğrudan İş gücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi .....   | 166        |
| İşe Dayalı Ücret Sistemleri.....                         | 167        |
| İşi Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri.....            | 167        |
| ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI.....           | 169        |
| ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR.....           | 169        |
| Ücret Yapısını Etkileyen Unsurlar .....                  | 169        |
| Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar.....                   | 170        |
| Yasal Düzenlemeler .....                                 | 172        |
| Ücret Stratejileri .....                                 | 172        |
| Ücret Politikaları.....                                  | 173        |
| ÜCRET SİSTEMİNİN KURULMASI .....                         | 173        |
| İş Değerlemesinin Yapılması.....                         | 174        |

|   |     |
|---|-----|
| Piyasa Ücret Verisinin Elde Edilmesi .....                              | 174 |
| Ücret Yapısının Oluşturulması.....                                      | 175 |
| Personelin Bilgilendirilmesi ve Yeni Ücret Sisteminin Uygulanması ..... | 176 |
| Özet .....  | 177 |
| Kendimizi Sınayalım .....   | 178 |
| Yaşamın İçinden .....   | 179 |
| Örnek Olay .....  | 180 |
| Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....                                | 181 |
| Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....   | 181 |
| Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....                        | 182 |

## **Disiplin ..... 184**

|  |     |
|--|-----|
| GİRİŞ .....  | 185 |
| DİSİPLİNİ GEREKTİREN NEDENLER .....                            | 185 |
| TEMEL DİSİPLİN YAKLAŞIMLARI .....                              | 186 |
| Önleyici Disiplin.....   | 186 |
| Düzeltilici Disiplin.....                                      | 187 |
| Yapıcı Disiplin.....   | 187 |
| DİSİPLİN SİSTEMİNİN KURULMASI .....                            | 188 |
| Kuralların Konulması .....                                     | 189 |
| Cezaların Belirlenmesi .....                                   | 190 |
| Cezaların Kademelendirilmesi .....                             | 191 |
| Suçların Gruplandırılması .....                                | 192 |
| Suç Gruplarıyla Uygun Ceza Kademelerinin Birleştirilmesi ..... | 192 |
| DİSİPLİN SİSTEMİNİN TANITILMASI.....                           | 194 |
| Sisteminin Personele Tanıtılması.....                          | 194 |
| Sisteminin Yöneticilere Tanıtılması .....                      | 194 |
| DİSİPLİN SİSTEMİNİN UYGULANMASI .....                          | 195 |
| Suçun Belirlenmesi.....  | 195 |
| Ceza Kararının Alınması.....                                   | 196 |
| Personelin Savunmasının Alınması.....                          | 197 |
| Uygun Cezanın Belirlenmesi .....                               | 197 |
| Cezanın Personele İletilmesi.....                              | 197 |
| CEZA UYGULAMASINDA SICAK SOBA YAKLAŞIMI.....                   | 198 |
| Özet.....  | 201 |
| Kendimizi Sınayalım.....                                       | 203 |
| Yaşamın İçinden.....   | 204 |
| Okuma Parçası .....  | 204 |
| Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....                       | 205 |
| Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....                                | 205 |
| Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....               | 207 |

## **7. ÜNİTE**

## **Çalışma İlişkileri..... 208**

|  |     |
|--|-----|
| ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KAVRAMI.....                                  | 209 |
| İŞÇİ SENDİKASI KAVRAMI VE İŞÇİ SENDİKALARININ ORTAYA ÇIKIŞI..... | 209 |
| İşçilerin Sendikaya Katılma Nedenleri .....                      | 211 |
| Sendikaların Türleri.....  | 212 |
| TOPLU PAZARLIK KAVRAMI VE TOPLU PAZARLIK SÜRECİ .....            | 213 |
| Pazarlık İçin Hazırlık ve Taleplerin Belirlenmesi .....          | 213 |

## **8. ÜNİTE**

|  |     |
|--|-----|
| Görüşmeye Çağrı.....   | 213 |
| Toplu Görüşme .....  | 213 |
| TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI .....                                 | 214 |
| Toplu İş Uyuşmazlıklarının Barışçı Çözüm Yolları .....                         | 215 |
| Toplu İş Uyuşmazlıklarında Mücadeleci Çözüm Yolları.....                       | 215 |
| TÜRKİYE'DE SENDİKACILIĞIN GELİŞİMİ.....  | 216 |
| Osmanlı İmparatorluğu Dönemi .....   | 216 |
| Cumhuriyet Dönemi .....  | 216 |
| TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN ÖRGÜTLENMESİ VE FAALİYETLERİ .....                     | 217 |
| TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE SÜRECİ .....                              | 218 |
| TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIĞIN ÖZELLİKLERİ .....                                  | 219 |
| TÜRKİYE'DE TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI.....                       | 220 |
| İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMI .....                                       | 221 |
| İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ.....                                       | 222 |
| İŞLETMELERDE SAĞLIKLA İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE<br>KORUNMA YOLLARI .....   | 223 |
| Sağlıkla İlgili Sorunlar .....   | 223 |
| Meslek Hastalıkları .....  | 223 |
| Meslek Hastalıklarının Nedenleri .....   | 224 |
| Meslek Hastalıklarının Önlenmesi.....  | 225 |
| Stres.....   | 225 |
| Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı .....  | 227 |
| Alkol ve Uyuşturucu Kullanımının Önlenmesi .....                               | 227 |
| İŞLETMELERDE GÜVENLİKLE İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE<br>KORUNMA YOLLARI ..... | 228 |
| İş Kazaları ve Nedenleri.....  | 228 |
| Güvensiz Hareketler (İnsani Faktörler) .....                                   | 229 |
| Güvensiz Şartlar (Örgütsel Faktörler) .....                                    | 229 |
| İş Kazalarının Önlenmesi.....  | 230 |
| SAĞLIK VE GÜVENLİK PROGRAMLARININ YÖNETİMİ.....                                | 231 |
| TÜRKİYE'DE İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ .....                                    | 233 |
| Özet.....  | 236 |
| Kendimizi Sınayalım.....   | 238 |
| Yaşamın İçinden.....   | 239 |
| Okuma Parçası .....  | 240 |
| Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı .....                                       | 242 |
| Sıra Sizde Yanıt Anahtarı .....  | 243 |
| Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar .....                               | 244 |



# Önsöz

İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları, yüksek performansla çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. Faaliyetlerin oluşturulması ve sürdürülmesi için gerekli finansal kaynakların bulunması ve kullanılması, geleceğe dönük yeni ürün tasarımlarının oluşturulması, yeni teknoloji ihtiyacının belirlenip uygulanması, ürünlerin pazarlanmasında yeni yöntemlerin bulunması gibi işlevlerin tümü işletmenin sahip olduğu insan kaynağı tarafından gerçekleştirilir.

İşletmelerde, en alt kademeden en üst kademeye kadar, farklı görevlerde çok sayıda insan görev yapar. İnsan kaynağı (emek), sermaye ve hammadde gibi üretimin gerçekleştirilmesinde kullanılan araçlardan biridir. Ancak, diğer üretim araçlarının sağlanması ve kullanımı insan faktörüne bağlıdır. Emegın etkin ve verimli çalıştırılması rekabette üstün olmanın temel koşuludur.

İnsan kaynağını üretimde kullanılan diğer araçlardan ayıran bir unsur da onun düşünen, çevresinden etkilenen sosyal bir varlık olmasıdır. Sosyal bir varlık olması nedeniyle diğer üretim araçlarından farklılık gösterir. İnsanı, her zaman büyük bir istekle çalıştırmak kolay değildir.

İşletmeler faaliyet alanı ve büyüklüklerine göre farklı pozisyonlarda, çok sayıda insan çalışır. İnsan kaynakları yönetimi, kademesine ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanların işe alınmalarından emekliliklerine kadar her aşamada önemli işlevler yerine getirir, etkin ve verimli çalışabilmeleri için yol ve yöntem gösterir.

İnsan kaynakları yönetimi bu görevi yerine getirirken iki amacı ilke edinir. İlki, çalışanların yetkinliklerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak, ikincisi ise çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamlarına katkıda bulunmaktır. Temelde, birinci amacın gerçekleştirilmesi, ikincisinin gerçekleştirilmesine bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetimi bu iki temel amacı gerçekleştirebilmek için insan kaynağının aranıp bulunması, işe alınması, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, görevinin ve görev yerinin değiştirilmesi, işle arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, parasal ve parasal olmayan çıkarlar sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş güvenliği ve sağlığı ile ilgili düzenlemelerin yapılması gibi pek çok faaliyeti yerine getirir.

Bu bağlamda kitabımız, siz öğrencilerimize insan kaynakları yönetiminin geçmişten günümüze yerine getirdiği faaliyetleri işlevler temelinde sunmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütlenmesi, insan kaynakları planlaması, işe alma, işe alıştırma ve eğitim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi, iş değerlendirme ve ücret yönetimi, disiplin ve çalışma ilişkileri olmak üzere sekiz üniteden oluşan kitabımız alanında uzman akademisyenler tarafından, uzaktan öğretim tekniğine uygun ders materyali olarak hazırlanmıştır.

Bu yayının gerçekleştirilmesi için hiçbir desteğini esirgemeyen Anadolu Üniversitesi'nin Rektörü Prof.Dr. Davut Aydın'a, Açıköğretim Fakültesi Dekanı Prof.Dr. Kerim Banar'a ve basıma hazırlanması sırasında teknik yardım sağlayan Ufuk Önce'nin şahsında tüm Dizgi Birimi çalışanlarına özellikle teşekkür etmek isteriz.

**İnsan Kaynakları Yönetimi** ders kitabımızın, tüm öğrencilerimizin akademik başarılarına ve iş yaşamında uygulamalarına katkı sağlaması en büyük dileğimizdir.

Eskişehir, Eylül 2012

Editörler

Prof.Dr. Ramazan GEYLAN

Doç.Dr. H. Zümrüt TONUS

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İnsan kaynakları yönetiminin neden önemli olduğunu açıklayabilecek,
- İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarını ve işlevlerini tanımlayabilecek,
- Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi sorumluluklarını karşılaştırabilecek,
- İnsan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurları listeleyebilecek,
- İnsan kaynakları bölümünün yapılandırılması sırasında etkili olan faktörleri özetleyebileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- İş Gücü
- İnsan Sermayesi
- İnsan Gücü
- Entelektüel Sermaye
- Personel
- Personel Yönetimi
- İnsan Kaynakları
- İnsan Kaynakları Yönetimi

## İçindekiler



# İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi

## GİRİŞ

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynakları üç başlık altında toplamak mümkündür: 1. Fiziksel kaynaklar (bir ürün ya da hizmet üretebilmek için gerekli üretim tesisleri, makine, donanım, ham madde, malzeme vb.), 2. Finansal kaynaklar (öz sermaye, alacaklar, borçlar, kârlar vb.) ve 3. İnsan kaynakları (yaratılan tüm ürünler ve hizmetler ile müşterilerin bağlantısını kurabilmek için pazarlama kapasitesi ve örgüte ait bilgi, deneyim, beceriler, karar verme ve yaratıcılık, bu yeteneklerin örgütlenmesi, yapılandırılması ve ödüllendirilmesi vb.). Başarılı olabilmek için bu kaynakların hepsi önemli olmakla birlikte günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlama olasılığı en yüksek olanı, insan kaynakları (İK) ve bu kaynakların nasıl yönetileceğidir. Çünkü örneğin, üretimde kullanılan teknoloji, finansman, üretim ya da pazarlama teknikleri rakipler tarafından taklit edilebilir. Ancak İK yönetimi uygulamaları taklit edilmeye çalışılsa bile aynı sonuçların alınma olasılığı düşüktür. Bu nedenle kâr amacı olsun ya da olmasın tüm örgütler ve tüm yöneticiler için etkili İK yönetimi en önemli hedeflerden biri olmalıdır.

Bu kitap, İK yönetimi ve temel işlevleriyle ilgili ayrıntılı bilgi edinmeniz için hazırlanmıştır. Kitabınızın bu ilk giriş ünitesinde, öncelikle insan ve yönetimini tarihsel gelişim süreci içinde inceleyeceğiz. Daha sonra İK yönetiminin önemi ve temel faaliyet alanları, İK ve komuta yöneticilerinin İK yönetiminden doğan sorumlulukları, İK yönetiminde başarılı olabilmek için özel olarak üzerinde durulması gereken alanlar ve İK bölümünün örgüt yapısı üzerinde duracağız.

## İNSAN VE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Bir kurum ya da kuruluş için ücretli olarak çalışanlar tarihi süreç içinde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Kullanılan tanımlamalar ve seçilen sözcükler doğal olarak dönem içinde yaşanan olaylardan ve dünyayı algılayış biçimlerinden etkilenmiştir. Bir işletmede çalışanlar için önceleri iş gücü, insan gücü, daha sonraları da personel sözcükleri kullanılmıştır. Ücretli çalışan insanları tanımlamak üzere 1980'den sonra insan kaynakları, 1990'lardan sonra da stratejik kaynak, entelektüel sermaye ve beşerî/insan sermayesi sözcüklerinin kullanılması tercih edilmeye başlanmıştır. Son yıllarda ise işletme örgütleri çalışanlarını kaynak olarak değil cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gereken yetenekler olarak görmeye başlamıştır. Hatta bundan böyle İK yönetiminin yerini yetenek yönetiminin alacağını iddia edenler vardır.

Tarihsel gelişim süreci içinde ücretli çalışanlar için insan gücü/iş gücü, personel, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, entelektüel sermaye ve yetenek kavramları kullanılmıştır.

**İş gücü**, genel olarak bilfiil üretim faaliyetlerine katılan çalışanları tanımlayan bir kavramdır.

## İnsan Gücü Yönetimi

İnsan gücü/**iş gücü** yönetiminin önemli kilometre taşlarından biri Sanayi Devrimi'dir. Aslında 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan, daha sonra diğer Avrupa ülkelerine ve Amerika'ya yayılan Sanayi Devrimi pek çok açıdan son derece önemlidir. Sanayi Devrimi ile birlikte küçük ve dağınık birimler hâlinde gerçekleşen ev üretimi, yerini fabrika sistemine bırakmıştır. Bu dönemde makineleşme artmış ve insanlar artık toplu hâlde fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. Ancak Sanayi Devrimi'nin ilk döneminde çok uzun çalışma saatleri, ağır fiziki çalışma ve kötü çalışma koşulları yorgunluğa, iş kazalarına ve çeşitli hastalıklara neden oluyordu. Ne var ki bu dönemde fabrika işçileri bu koşulları kabul etmek zorundaydılar. Çünkü işçiler gelir elde etmeliydiler ve çalıştıkları yerden ayrılmalari durumunda başka bir iş bulamayacaklarından endişe ediyorlardı. Ayrıca onları koruyacak yasalar yoktu ve bu nedenle başka bir iş bulsalar bile orada koşulların daha iyi olmayacağını biliyorlardı.

Fabrika sistemi, istihdamı belli bir düzeyden fazla artırmamış ve işçilerin kişisel gelirlerini yükseltmemişti ancak yaşam kalitesini artıran temel malların ve hizmetlerin üretimi artırmıştı. Gerek fabrikalardaki çalışma koşullarının iyileşmemesi gerekse işçilerin gelirlerinin yeterince artmaması tepkilere neden oldu ve 19. yüzyılın sonlarında, 20. yüzyılın başlarında işçi hareketleri kararlı bir yoğunluk kazanmaya başladı. Batı ülkelerinde endüstriyel yatırımların arttığı ve yurt dışına sermaye ihracının başladığı bu dönemde işçi ve işveren ilişkileri giderek sertleşti ve büyük grevler meydana geldi.

1800'lü yılların sonlarına doğru refah ve sendikal hareket önem kazanmaya başladı. Bu hareketlenme çalışanların ve ailelerinin içinde yaşamaya zorlandıkları koşullara kamuoyunun dikkatinin çekilmesine yardımcı oldu. Bu hareket aynı zamanda bazı işverenlerin kendi çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermelerini sağladı. Bu ilgi sonucunda bazı örgütlerde mali, tıbbi, barınma vb. yardımların yanı sıra çalışanlara kültürel, eğitimsel ve dinlenme kolaylıkları sağlama sorumluluğu bulunan bir pozisyon olan refah sekreterliği doğdu. **Refah Sekreterliği** (sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sekreterliği), personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılır. Bu dönemden itibaren işletmelerde refah sekreterliğine ilave çeşitli türde personel uzmanı istihdam edilmeye başladı.

*İnsan gücü/iş gücü*, sözcük anlamıyla "bir insanın yararlı şeyler üretmek için harekete geçirmek zorunda olduğu fiziksel ve düşünsel yeteneklerinin tümü" anlamını taşısa da üretimin daha çok insan emeğine ve kas gücüne dayalı olarak yapıldığı sanayileşme sürecinin ilk dönemlerine ait bir tanımlamadır. Bu dönemde işverenlerin temel ilgi odağı daha az kaynak kullanarak daha çok çıktı üretmek (yani verimlilik) üzerindedir. İş gücü ya da insan gücü tanımlaması yöneticiler dışındaki çalışanları kapsar. Bu tanımlama kullanıldığında insan sadece kas gücüyle değerlendirilir, üretim araçlarından biri ve belli başlı maliyet unsuru olarak görülür. Ancak yukarıda kısaca incelediğimiz gelişmeler bu bakış açısının sürdürülebilir olmadığını göstermiştir.

## Personel Yönetimi

Üretimde makinelerin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte işverenlerin ilgi odağı değişmiş, üretimden pazarlamaya ve finansmana doğru kaymıştır. Bir başka deyişle endüstriyel gelişmeye paralel olarak üretimin kolaylaşması ve yaygınlaşması sonucu pazarlama; pazarlama konusunda başarılı sonuçlar elde edilmesiyle de finansal yönetim ön plana çıkmıştır. Bu dönemde işletmelerde çalışanlar yine üretim

Bir örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün ilk örneği 1800'lü yılların ikinci yarısında kurulan "**Refah Sekreterliği**" dir.

araçlarından biri ve önemli bir maliyet unsuru olarak görülmeye devam etmiş ancak **personel** olarak adlandırılmıştır. Personel kavramı bir işletmede çalışmakta olan herkesi kapsar. Bu tanımlamada ön plana çıkarılan temel unsur insanlarla kurulan istihdam ilişkisidir. Bir başka deyişle, bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes personel kavramı içinde yer alır.

Günümüzde de kullanılmakta olan personel kavramının çeşitli alt kavramları vardır. Bunların başında işçiler gelir. *İşçiler (mavi yakalılar)*, fizik ve beden güçleriyle çalışan ve bu gücü üretimde kullanan personel grubudur. Bu grup bir dönem işgören olarak da tanımlanmıştır. İşçiler üretim faaliyetlerine katılma bakımından iki gruba ayrılır:

- a. Doğrudan üretimde çalışanlar,
- b. Üretime dolaylı (bakım-onarım, temizlik, güvenlik gibi işleri yaparak) katılanlar.

İşçiler bir başka biçimde;

- a. nitelikli (kalifiye),
- b. yarı nitelikli ve
- c. niteliksiz olarak gruplandırılabilirler.

Ayrıca son yıllardaki teknolojik gelişmelere ve bilgi çağının gereklerine paralel değişen yeni çalışma biçimleri bilgi işçilerini ortaya çıkarmıştır. *Bilgi işçileri (altın yakalılar)*, yeni bilgi ürünlerini ve hizmetlerini üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi oldukça yüksek personel grubudur.

Personel kavramının içinde işçilerin yanı sıra teknik, büro ve yönetici personel grupları bulunur:

- a. *Teknik personel (açık mavi ya da gri yakalılar)*, teknik işlerde çalışan usta başları, teknisyenler ve mühendislerden meydana gelen ara elemanlardır. Bir fakülte ya da yüksek okul mezunu, en az bir yabancı dil bilen bu grup yönetici statüsünde değildir.
- b. *Büro Personeli (beyaz yakalılar)*, büro hizmetlerinde çalışan personeldir. Bunlar da yönetici gruba dahil değildir.
- c. *Beyaz yakalı* grupta yer alan yönetici personel de alt, orta ve üst düzey yöneticilerdir.

Tarihsel gelişim süreci içinde **personel bölümü** ilk önce sadece kayıt tutan bir bölüm olarak kurulmuştur. Bu bölümde tutulan kayıtlar genellikle personelin işletmeye giriş ve ayrılışları, öz geçmişleri, aldıkları ücretler, örgüt içinde çalıştıkları işler, izinli, raporlu ya da devamsız oldukları günler, verilen disiplin cezaları gibi sicillerine ilişkin bilgileri içermektedir. Ayrıca bu bölüm ücret bordrolarını hazırlamak amacıyla çalışma süresine ve üretim miktarına ilişkin kayıtları da tutmakla görevliydi. Bu tür kayıtların tutulması sigorta, tazminat ve emeklilik programları, İK planlaması, eğitim ve geliştirme, performans, kariyer ve yönetici geliştirme programları açısından bugün de çok önemlidir.

Personel yönetimi, Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. 1920'lerde sendikaların ve dış etkilerin de baskısıyla çalışma ilişkileri değişikliğe uğramış ve personel yönetimi kavramı genişletilmeye başlanmıştır. Personel için yemek salonları, dinlenme alanları, eğlenecek ortamlar, ürünleri ucuza almalarını sağlayacak mağazalar, sağlık kurumları, personel şikayetlerinin dinlenmesini ve çözülmesini amaçlayan kulüpler kurulmuştur. Zaman içinde işletmeyi/fabrikayı koruma önlemleri, yangından koruma hizmetleri, telefon, danışma, ulaştırma vb. gibi görevler de bu bölümün sorumluluğuna verilmiştir.

İşletmenin sahip ya da sahipleri dışında genel müdürü, müdürü, şefi, memuru, işçisi, teknisyeni, kapıcısı vb. herkes **personel** olarak tanımlanır.

Personel bölümlerinin temel görevi istihdama ilişkin kayıtları tutmak, istihdam ilişkilerini sağlamak ve sürdürmektir.

1930'lu yıllarda sendika yasasının çıkması işletmelerin, sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesine ayrı bir önem vermelerine yol açtı. Bu dönemde genellikle çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılan personel bölümünden, bütün personel ve sendikal ilişkilerden doğan sorumlulukları ve işleri üstlenmesi istenmiştir. Buna göre işe alma, atama, terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevleri bu bölüme verilmiştir. Daha sonra personel politikalarını düzenleme ve uygulama yetkisi de personel yönetimi kapsamına girmiştir. Yönetim ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin çalışma ortamına yansımaları ancak İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde gerçekleşmiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu iş gücü kıtlığıyla başa çıkabilmek ve savaşta fiziksel ve ruhsal sakatlanmaya maruz kalan çalışanların verimini yükseltebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapıldı ve sonuçları uygulanmaya başladı. Bunun etkisiyle ücret adaletini sağlamaya daha çok önem verildi. Örneğin, Amerika'da Telephone&Telgraph, 1973 yılında hükûmetle bir anlaşma yaptı. Bu anlaşmaya göre, yöneticilik pozisyonlarına terfi eden kadınlara, erkeklerle ödediği kadar para ödeyecekti. Bu uygulama şirket maliyetlerini 30 milyon doların üzerinde artırmıştı. Yine bu dönemde yan ödemeler, ücretlere getirilen tavan kısıtlamasından kurtulmanın popüler bir yöntemi hâline geldi. Böylece personel bölümlerinin görevlerine işletmeye eleman kazandırmak ve mevcut çalışanların işletmeye bağlı kalmalarını sağlamak da eklenmiş oldu. 1950'lerdeki refah sekreterlerinin rolü de 1970'lerde endüstriyel ilişkiler fonksiyonuna eklendi.

Endüstriyel ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle, bu fonksiyon olgunlaşmaya başladı. Orta yönetim düzeyinde yer alan personel yöneticilerinin sayısının hızla artması, bu fonksiyonun giderek önem kazanmasının bir göstergesiydi. ABD'de 1960'ların sonu ve 1970'lerin başlarında çıkarılan yasalar, personel bölümlerinin önemini daha da artırdı. Aynı zamanda bu yasal düzenlemeler, çıkarılan çok sayıda, çeşitli yasalar personel yöneticilerinin üzerine büyük bir yük yükledi. Örgütler sağlık ve güvenlik, eşit istihdam fırsatı yaratma, emeklilik hakları sunma, çevre ve çalışma yaşamının kalitesini artırma alanlarına odaklanan yeni düzenlemelerle karşılaştılar. Yeni düzenlemeler genellikle önemli bir kağıt ve kırtasiye işi gerektirdi ve bu yükün kaldırılması da genellikle personel yöneticilerine düştü. Her yıl personel sorunlarıyla ilgili binlerce olay mahkemelere taşınmaya başladı. Bu nedenle personel yöneticileri bir durum hakkında karar vermeden önce sonuçlarını düşünmek zorunda kaldılar. Personel bölümleri bu yükü kaldırabilmek için yeni uzmanları ise almaya başladılar ve yöneticileri rollerinin değişmesine bağlı olarak yüksek becerilere sahip bir uzman olmak zorunda kaldılar.

## İnsan Kaynakları Yönetimi

1980'lerden itibaren çoğu benzer teknolojiyi ve yöntemleri kullanan işletmelerin üretim, pazarlama ve finans alanlarında elde ettikleri başarılar arasında fark yaratan en önemli unsurun insan olduğu farkedildi. Bu nedenle de insanın bir işletme örgütü için önemini vurgulamak üzere personelden daha geniş anlam ifade eden İK kavramı kullanılmaya başlandı.

1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan yeni gereksinimlere ve insana bakış açısındaki bu değişime paralel olarak personel yönetiminin içeriğinde de değişimler yaşandı ve işletmelerin pek çoğunda personel yönetimi tabelaları İK yönetimi olarak değiştirilmeye başlandı. Dünyadaki gelişmelerin de etkisiyle özellikle 1990'lı yıllardan itibaren Türkiye'de de İK yönetiminde değişimler oldu. İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık alanı olduğu

bilinci yaygınlaştıkça, pek çok işletmemizde etkili İK yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmeye başlandı.

**İnsan kaynakları yönetimi**, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü, işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Bunun yanı sıra İK yönetimi çerçevesinde örgütte insan odaklı bir kültür geliştirilmelidir. İK yöneticileri, bir yandan kendi işlevlerini yerine getirirken öte yandan örgütün diğer bölümlerine danışmanlık yapmalı ve tüm yöneticilerin aynı zamanda İK yönetimi anlayışını geliştirmelerini sağlama görevlerini de üstlenmelidirler.

**İnsan kaynakları yönetimi**, insan kaynağının nasıl elde edileceğine ve bu kaynaktan en etkili biçimde nasıl yararlanılacağına ilişkin tüm faaliyetleri kapsar.

**İnsan kaynakları yönetiminin temelini personel yönetimi oluşturmakla beraber, bu iki fonksiyonun bakış açılarında, amaçlarında ve faaliyetlerinde önemli farklar bulunmaktadır.**



DİKKAT

Tarihsel süreç içinde çok kısa olarak incelediğimiz bu gelişmelerden de anlaşılacağı gibi personel yönetimi ile İK yönetimi anlayışları arasında önemli farklar bulunmaktadır. Personel yönetimi ile İK yönetimi arasındaki temel farkları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Personel yönetimi çalışanlara “maliyet” unsuru olarak bakar. Buna karşılık İK yönetimi insan odaklıdır; insanları “geliştirilmesi gereken kaynak” olarak görür.
- Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin isleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütülme eğilimindedir.
- Geleneksel personel yönetimine bir uzmanlık fonksiyonu olarak bakılır. Buna karşılık İK yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur. Bu nedenle de İK yönetimde kendi bölümündeki insanları yönetme konusunda komuta yöneticilerinin rolleri üzerinde çok durulur.
- Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. Fakat İK yönetimi çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.
- Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma ve seçme, eğitme, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.
- Personel yönetimi günlük rutin işlerle uğraşırken İK yönetimi yüksek düzeyde bağlılığı olan, nitelikli bir iş gücünün geliştirilmesi yoluyla bir örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler. Bu nedenle kültürel, yapısal ve personel tekniklerinin dikkatli bir şekilde birleştirilmesini gerektirir.
- İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama, rekabet geliştirme programları ve kıyaslama (benchmarking) gibi daha yüksek düzey örgütsel meselelerle ilgili bir yaklaşım içindeki fonksiyonları ve teknikleri kapsar. Bu nedenle bu bakış açısıyla İK yönetimi, personel yönetiminden ayrılacak daha geniş ve farklı bir konumda durmaktadır. Bu bağlamda İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olarak;
  - a. insanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı ve
  - b. örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı (dahil olduğu) söylenebilir.



İnsan kaynakları yönetiminin batı ülkelerinde ve Türkiye'deki gelişim sürecini daha ayrıntılı bir biçimde "İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi" adlı kitaptan okuyabilirsiniz.

## Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İşletmeler gelecekte karşılaşacakları kritik çevresel faktörleri dikkate almak zorundadırlar. Küreselleşme, kültürel farklılıklar, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler vb. çevresel faktörler iş dünyasını etkilemeye devam edecektir. Değişim adımları hızlandığı için ürünlerin yaşam çemberleri daha da kısalmış ve örgütsel esnekliğin, iç ve dış çevrenin taleplerine cevap verme yeteneğinin ve hızının önemi artmıştır. İnsanların böyle bir çevrenin üstesinden gelmeleri ve yönetme kapasiteleri, her işletmenin başarısında hayati bir unsur hâline gelmiştir. Sürekli değişen, küresel ve teknolojik talepleri olan dünyada küresel ticareti yönlendirmek için uygun becerileri, bakış açıları ve deneyimleri olan insanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması geleceğin rekabet alanında önemli bir yetenektir.

**Stratejik insan kaynakları yönetimi**, personelin yetkinliklerini ve davranışlarını kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten İK sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade eder. *İK stratejisi*, insanların uzun vadede örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde nasıl ve hangi yollar izlenerek yönetileceğini gösterir. Temel bir İK yönetimi felsefesini içeren bu yollar, daha sonra İK politikalarına, programlarına ve sistemlerine dönüştürülür. Doğal olarak bunlar, işletmenin genel stratejilerinden ve planlarından bağımsız değildirler. İşletmenin genel amaçlarına ulaşmada bütünsel bir tutarlılık sağlanması için İK stratejilerinin, politikalarının ve uygulamalarının tümü örgütün stratejik planına entegre edilerek bütünleştirilir.

## Entelektüel Sermaye Yönetimi

1990'lardan itibaren Dünya'da kapsamlı ve çok yönlü ekonomik ve sosyal bir dönüşüm süreci yaşanmaya başlamıştır. Küresel düzeyde etki yaratan bu sürecin merkezinde hızla gelişen enformasyon ve iletişim teknolojileri yer almaktadır. Üretim yapısından sosyal hayata, uluslararası ilişkilerden işletmelerin yönetimine kadar pek çok farklı alanda kendini hissettiren bu değişimleri yaratan temel unsurların başında bilgi yer almaktadır. Meydana gelen bu yeni ekonomik yapıda piyasalar belirsizleşmiş, küresel rekabet giderek yoğunlaşmış, ürün ve hizmetler birbirine benzemeye başlamıştır. Bundan böyle işletmeler arasında farklılık yaratacak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak en önemli unsur entelektüel birikimleridir.

**Entelektüel sermaye**, bir işletmede var olan insani, yapısal ve ilişkisel varlıkları içerir. Bu bağlamda işletme için değer yaratma potansiyeli taşıyan maddi olmayan varlıkların tümü entelektüel sermaye kapsamına girer. Entelektüel sermaye kavramının en temel unsurunu oluşturan **insan sermayesi**, bir işletmede görev yapan çalışanların bilgi, deneyim, yetenek ve davranışlarından oluşmaktadır. İnsan sermayesi örgüt üyelerinin teknik, mesleki ve işle ilgili bilgilerini, eğitimlerini, problem çözme kapasitelerini, yaşam felsefelerini, yaratıcılıklarını, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini, organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir.

*Yapısal sermaye*, entelektüel mülkiyetler ve altyapı sermayesinden oluşur. Entelektüel mülkiyetler arasında patentler, telif ve tasarım hakları, ticari sırlar, markalar, ticari saygınlık vb. sayılabilir. Altyapı sermayesi de yönetim felsefesi ve süreçlerinden, örgütsel yapı ve kültürden, bilgi altyapısından, bilgi ve ağ sistemlerinden, fi-

**Stratejik insan kaynakları yönetimi:** İnsan kaynaklardan rekabette bir avantaj elde etmede ve bu avantajı arttırmada kullanılabilecek önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda İK uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasında bağlantı kurulur.

**Entelektüel sermaye:** Genel olarak bir işletmenin defter değeri ile o işletmeye piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır.

**İnsan sermayesi:** Entelektüel sermayenin sadece bir bölümü değil aynı zamanda onun deposu, kapasite kaynağı ve sınırlayıcı faktörüdür.



nansal ilişkilerden, işletme değerleri, stratejileri ve yöntemlerinden vb. oluşur. Başka bir deyişle yapısal sermaye, çalışanlar evlerine gittikten sonra geride kalan değerleri ifade eder. Yapısal sermaye ile insan sermayesi arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İnsan sermayesi yapısal sermaye sayesinde örgüt açısından değer ifade eden bir performansa çevrilir ve yaratılan bilginin örgüte mal olması sağlanır. Böylelikle, başlangıçta bireylere ait olan bilgi, organizasyon açısından sürekliliği olan, yeniden kullanılabilen, paylaşılabilen ve değer ifade eden bir varlığa dönüşür.

*İlişkisel sermaye*, müşteriler, hitap edilen pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. Müşteri sermayesi olarak da adlandırılan ilişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıkları içerir.

İnsani, yapısal ve ilişkisel sermayenin oluşturduğu entelektüel birikimin niteliği ve bundan nasıl yararlanılacağı örgütlerin başarıları açısından önem taşımaktadır. Buna karşılık entelektüel sermayenin tanımlanması ve hesaplanması hiç de kolay değildir. Entelektüel sermayenin bir değer ifade edebilmesi için doğru biçimde tanımlanarak ortaya çıkarılması, daha sonra en uygun ve doğru yöntemlerle yönetilmesi gerekir.

## Yetenek Yönetimi

2009 yılında yaşanan küresel ekonomik krizde önemli fiziki sermayeye sahip işletmelerin ne kadar köklü ve kurumsallaşmış oldukları farketmeksizin büyük sarsıntı yaşadıklarına ve hatta iflas ettiklerine tanık olundu. Söz konusu kriz sürecinde işletmeleri ayakta tutan ve onları yoğun rekabet ortamında güçlü kılan en temel unsurun sahip oldukları insan değerleri olduğu görüldü ve bu da yeni arayışlara yol açacak şekilde iş dünyasında çalışanlara bakışın tekrar tartışmaya açılmasına neden oldu. Bu dönemde gündeme yetenekli çalışanlara sahip olabilmek ve onları örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmek oturdurdu. Artık işletmeler sadece belli niteliklere sahip adayları işe alarak onları doğrusal kariyer modelleri içinde geliştirmek yerine, üstün nitelikli adayları işe alıp onlardan farklı şekillerde faydalanabilmeyi tercih etmeye başladılar. Bu, üstün yetenekler için diğer işletmelerle rekabet etmeyi ve ciddi bir **yetenek** yönetimini gerektirmektedir. Yetenek yönetimi için üstün yetenekleri cezbedecek bir örgüt yapısının ve kültürünün yaratılması, yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması önemlidir.

Günümüz işletme yönetimlerinin öncelikli hedeflerinden biri yetenek havuzunu geliştirecek ve besleyecek bireylerin etkili seçimidir. Ancak sadece yetenekli insanları işletme örgütüne katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Yetenekler, işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, örgüte katkıda bulunamazlar ve kısa sürede ayrılırlar.

Yetenekli insanlar;

- Kapasitelerini kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye,
- Kariyerlerini geliştirme fırsatlarına,
- Bir başkasının kılavuzluk etmesine ve koçluğuna,
- İş ve özel yaşam dengesinin kurulmasına,
- Esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamlarına,
- Stratejik olarak yönlendirici liderliğe,
- Sağlık olanaklarına ve
- Harici eşitliği hedef alan tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyarlar. Yetenek yönetimi onların bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmelidir.

**Yetenek:** Herhangi bir şeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güçtür.



Günümüzün gittikçe hassaslaşan ekonomik dengeleri içinde varlığını sürdürmeye çalışan iş dünyasında finansal başarı için insanların rakamlardan önce gelmesi gerektiği gerçeği gittikçe önem kazanmaktadır. Akıllı liderlerin niçin insanlara rakamlardan daha fazla değer verdiğini merak eder, ve bunu çeşitli yaşam örneklerinden okuyarak öğrenmek isterseniz kaynak kitabımız “Yetenek Sarrafları” olacaktır.

Bir kurum ya da kuruluş için ücretli olarak çalışanların nasıl tanımlandığını ve tarihi süreç içinde bu tanımlamaya neden olan gelişmeleri ve bakış açılarını inceledik. Bu bölümde anlatılanlar Tablo 1.1’de kısaca özetlenmiştir.

**Tablo 1.1**

*Ücretli Çalışanları Tanımlamak İçin Kullanılan Kavramların Çeşitli Açılardan Karşılaştırılması*

| Tanımlayıcı Kavramlar                             | İşverenlerin İlgili Odağı                          | Üretim Yöntemi                             | Kapsadığı Çalışan Grubu                         | İnsana Bakış   | Çalışma İlişkileri  | İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler                                    |
|---|--|--|---|--|---|--|
| İnsan Gücü<br>İş Gücü                             | Üretim   | İnsan emeğine dayalı                       | Yönetici olmayanlar                             | Üretim aracı ve maliyet unsuru                             | İşçi-işveren uyumsuzlukları, katı disiplin sistemleri   | Fizik gücü, kas gücü   |
| Personel  | Pazarlama ve finansman                             | Makineye dayalı                            | Tüm çalışanlar                                  | Üretim aracı ve maliyet unsuru                             | Sendikal güçlenme, yönetime katılma, iletişimi güçlendirme, iş sağlığı ve güvenliği                     | Kas gücü, bilgi ve beceri  |
| İnsan Kaynakları                                  | Rekabet  | Makineye ve otomasyona dayalı              | Tüm çalışanlar                                  | Elde edilmesi ve geliştirilmesi gereken kaynak             | Sendikaların güç kaybetmesi, toplu sözleşme yerine bireysel sözleşme, iş zenginleştirme, ekip çalışması | Bilgi ve beceri, zekâ ve diğer yetenekler                          |
| Stratejik İnsan Kaynakları                        | Rekabette avantaj elde etmek                       | Otomasyona ve bilgi teknolojilerine dayalı | Tüm çalışanlar                                  | Rekabet avantajı yaratma potansiyeli olan stratejik kaynak | Liderlik, kendi kendini yöneten ekipler, yeni roller, örgüte bağlılık                                   | Yetkinlikler, gelişme potansiyeli                                  |
| Entelektüel Sermaye<br>İnsan Sermayesi<br>Yetenek | Sürdürülebilir rekabet, ARGE, yenilik, yaratıcılık | Otomasyona ve bilgi teknolojilerine dayalı | Başta bilgi işçileri olmak üzere tüm çalışanlar | Temel değer ve varlık, yatırım ve sermaye                  | Stratejik liderlik, işe bağlılık, esnek çalışma, proje bazlı çalışma, geçici sözleşme                   | Fark yaratan yetkinlikler, üstün yetenekler, çeşitli zekâ türleri* |

\*Örneğin, Howard Gardner’a göre; mantıksal matematiksel zekâ (IQ), sözel-dilsel zekâ, görsel-mekânsal zekâ, kişisel-işsel zekâ, sosyal-kişiler arası zekâ, müziksel-ritmik zekâ, doğa-varoluşçu zekâ, bedensel-kinestetik zekâ.

Çalışmalar için tarihsel gelişim süresinde kullanılan her bir kavram (insan gücü/işgücü, personel, insan kaynağı, stratejik kaynak, entelektüel/insan sermayesi, yetenek gibi) farklı anlam ifade etmekle birlikte önemli olan kullanılan kavramlar ne kastedildiği ve hangi anlamın yüklendiğidir. Çoğu kişi aynı şekilde düşündüğü için literatürde bu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülür. Bu kitapta biz de bir işletmedeki çalışanları genellikle İK, zaman zaman da personel olarak tanımlayacağız. Bir başka deyişle İnsan Kaynakları Yönetimi kitabınızda bir işletmede çalışan insanları, sahip oldukları bilgi, beceri, yetkinlik ve potansiyelleriyle birlikte temel bir yatırım aracı ve sermaye olarak ifade etmek amacıyla “insan kaynakları” ve “personel” kavramları birlikte kullanılacaktır. Bunun nedeni personel kavramının çok uzun yıllardır kullanılmakta olması, bağlı yerleşik kavramların yaratılması ve bunun sonucunda alışkanlıkların doğmasıdır.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınan kavramlar ve teknikler neden her örgüt için önemlidir? sorusunu yanıtlayabilmek için bunların söz konusu olmadığı bir işletmede karşılaşılabilecek bazı sorunlara örnekler verelim. Böyle bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması hiç de sürpriz olmaz. Ayrıca, bu işletmede yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir, bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Böylece de yasal yükümlülüklerini yerine getirmeyen bir işletme imajı oluşur. İlave olarak personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikayet eder, endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanamamasından dolayı genel performans düşer vb. Bu işletmenin çok zeki ve çalışkan yöneticileri bulunabilir. Bu yöneticiler çok güzel planlar hazırlayabilirler, etkili bir organizasyon şeması çizebilirler, üretim sistemleri kurabilirler ya da karmaşık muhasebe teknikleri kullanabilirler. Fakat yöneticiler yanlış insanları işe alıyorsa ya da bu insanları yüksek performans gösterecek şekilde yönlendiremiyorlarsa, başarısızlık kaçınılmazdır.

Buna karşılık bir komutan, bir devlet başkanı, bir işletme sahibi ya da bir nezaretçi olması fark etmeksizin pek çok liderin yetersiz olanaklarla, planlarla ya da kontrollerle bile üstün başarılar elde edebildiklerini görmüş ya da okumuşuzdur. Onların başarılarının anahtarı genellikle doğru insanlarla iş yapmaları, onları motive etmedeki, değerlendirmedeki ve geliştirmedeki ustalıklarıdır. İşte İK yönetimi esas olarak bunu başarmayı amaçlamaktadır. Bir işletmedeki İK yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Böylece İK yönetimi, işletme için bir kaldıraç görevi görebilir. Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin değişen koşullara kısa sürede uyması mümkün olabilir. Bunlara ilave olarak etkili İK yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FAALİYET ALANLARI

Günümüzde İK yönetiminin üstlendiği pek çok işlev vardır. Bu işlevleri dört temel faaliyet alanı içinde gruplandırmak mümkündür. Bu alanları, yerine getirilen işlevleri ve ilgili oldukları konu başlıklarını kısaca inceleyelim.

**Planlama:** Bir amaç doğrultusunda nelerin, nerede, ne zaman, nasıl, hangi olanaklar kullanılarak ve kim tarafından yapılacağıın belirlenmesi sürecidir.

## Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması

Yönetimin temel işlevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir. **Planlama**, her yönetim faaliyetinin ilk işlevidir. Bu nedenle İK yönetiminin öncelikli temel faaliyet alanı örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmaktır. Tablo 1.2'de de görüldüğü gibi, bu alanda yerine getirilmesi gereken işlevler şunlardır:

- **İnsan kaynakları planlaması:** İstenen yer ve zamanda, istenen sayı ve nitelikte insan kaynağının hazır bulundurulması ve var olan insan kaynağından en etkili biçimde yararlanılması sağlanır. İnsan kaynakları planları kısa, orta ve uzun vade için yapılabilir. Ayrıca örgütün tamamı, belli personel grupları, belli bölümler ya da kritik pozisyonlar için insan kaynakları planlanabilir.
- **İş analizi:** Örgütte yapılmakta olan işleri ayrıntılı olarak incelemek, tanımlamak, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikleri saptamak, yeniden tasarlamak vb. amaçlarla işler hakkında ayrıntılı bilgi toplanır.
- **İş tasarımı:** Verimliliğin ve kalitenin artırılmasını, maliyetlerin azaltılmasını, çalışanlar açısından iş tatminin artırılmasını, daha sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılmasını sağlayacak şekilde işler yeniden düzenlenir.

İK yönetiminin örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmasıyla ilgili konuların başında stratejik İK yönetimi gelmektedir. Çünkü İK bölümünün başarısı işletmenin amaçlarına ulaşmasıyla ölçülmektedir. Bu, İK yönetimi ile ilgili olarak yapılacak her şeyin bu amacı gerçekleştirmeye dönük olması gerektiği anlamını taşımaktadır. Bu bağlamda İK yöneticileri, örgütün üst düzey planlarının hazırlanmasına ve stratejilerin formüle edilmesine katılmalıdırlar. Ayrıca İK yöneticileri bunların uygulamaya geçirilebilmesi için uygun sistemleri ve prosedürleri tasarlamalı ve programları hazırlamaladırlar. Bu nedenle stratejik İK yönetiminin uygulanması, İK yöneticisinin hem işletmenin stratejilerinin formülasyonunda hem de bu stratejilerin personel bulma, seçme, eğitime, ücretlendirme, ödüllendirme gibi İK programları ve sistemleri yoluyla uygulanmasında stratejik bir ortak (partner) olarak kabul edildiği anlamını taşır.

## İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi

Günümüz işletmeleri yoğun rekabet ortamında faaliyet gösterirler. Bu rekabet ortamında onların avantajlı bir konuma gelmelerini sağlayacak temel unsur sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Bu nedenle işletme yöneticileri kendileri için en uygun niteliklere sahip insanları elde etmek ve onlarla birlikte çalışmak isterler. Ancak bunun sağlanması pek de kolay değildir. Gerçekten doğru insanları bulup istihdam edebilmek için İK yönetiminin bazı işlevleri yerine getirmesi gerekir.

İK yönetimi öncelikle işletmenin uzun, orta ve kısa vadeli planları doğrultusunda nerede, ne zaman, kaç tane ve hangi niteliklerde insan kaynağına ihtiyaç duyulduğunu tahmin eder (İK planlaması). Daha sonra boş pozisyonları belirler, bunları analiz ederek tanımlar ve bu işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri saptar (iş analizi). Yapılan bu ön çalışmalar doğrultusunda insan kaynaklarının elde edilmesi için personel bulma, seçme ve işe yerleştirme işlevleri yerine getirilir:

- **Personel bulma:** İstenen niteliklere sahip adayların hangi kaynaklardan (iç ya da dış) bulunabileceği araştırılır. Bu adaylara ulaşılır ve işlemeye başvurularını sağlanarak bir aday havuzu oluşturulur.
- **Personel seçme:** Oluşturulan aday havuzundan çeşitli yöntemler kullanılarak işe ve örgüte en uygun aday seçilir.
- **İşe yerleştirme ve alıştırma (oryantasyon):** Seçilen adaya iş teklifi yapılır, gerekli belgeler tamamlanır, sözleşmeler yapılır, işe yerleştirilir, işe ve iş ortamına alıştırılır.

İnsan kaynaklarının elde edilmesi için temel işlevler: Personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve alıştırma.

| Temel Faaliyet Alanları                                 | Temel İşlevler   |
|---|--|
| <b>Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması</b> | İnsan kaynakları planlaması                            |
|   | İş analizi   |
|   | İş tasarımı  |
|   | Stratejik ortaklık                                     |
| <b>İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi</b>                | Personel bulma   |
|   | Personel seçme   |
|   | İşe yerleştirme  |
|   | İşe alıştırma ve sosyalizasyon                         |
| <b>İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması</b>               | Ücretlendirme  |
|   | Örgütsel bağlılığı artırma                             |
|   | İş sağlığını ve güvenliğini sağlama                    |
|   | Çalışma ilişkilerini sürdürme                          |
|   | Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma                   |
| <b>Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması</b>    | Performans değerlendirme                               |
|   | Ödüllendirme   |
|   | Eğitim ve geliştirme                                   |
|   | Kariyer planlama ve geliştirme                         |
|   | Disipline etme   |
|   | İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme |

**Tablo 1.2**  
İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları ve İşlevleri

Nitelikli ya da üstün yetenekli adayların elde edilebilmesi için örgüt yapısının ve kültürünün onları cezbetmesi ve bu ortamda çalışmaya isteklendirmesi gerekir. Çünkü bu isteği duymayan adaylar başvuru yapmayacaklardır. Bu nedenle insan kaynaklarının elde edilmesi işlevi personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve alıştırmanın yanı sıra nitelikli adayların başvuru yapmalarını sağlayacak cazibeyi yaratmasını, bir imaj oluşturmasını ve bu imajı hedef kitleyle paylaşmasını gerektirir.

## İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması

Nitelikli insan kaynaklarının elde edilmesi yeterli değildir. Asıl önemli olan emek, zaman ve para harcanarak elde edilen bu kaynağın işletmede kalmasının, çalışma hevesinin sürmesinin ve işletmeye bağlılığının artmasının sağlanması, bu nitelikli insanların rakip işletmelere gitmelerinin önlenmesidir. Bunu sağlamak üzere aşağıdaki işlevlerin yerine getirilmesi gerekir:

- **Ücretlendirme:** Bir kişinin çalışmakta olduğu işletmeden memnun olması için öncelikle adil ücret aldığını düşünmesi gerekir. Sahip olunan niteliklere, yapılan işin değerine, gösterilen performansa ve piyasa ücret oranlarına göre ücret alınması durumunda adil bir ücret sisteminin varlığından söz edilebilir. Bunun için iş değerlemesi ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması, piyasa ücret araştırmasının yapılması gerekir. Ayrıca performansla bağlantılı teşvikli ücret programları uygulanmalı ve parasal olan ya da olmayan çeşitli ek olanaklar sağlanmalıdır.
- **Örgütsel bağlılığı artırma:** Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma ve örgüt için çaba harcama isteği duyma ile örgütün amaç ve değerlerine inanca unsurlarından oluşan bir bütündür. Stratejik İK yönetimi ve yüksek katkı

Nitelikli insan kaynaklarının elde tutulabilmesi için adil bir ücret sistemi kurmak, örgütsel bağlılığı artırmak, iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak, endüstriyel ilişkileri sürdürmek, kültürel ve sosyal etkinlikler yapmak gerekir.

lımlı uygulamalar, seçici kadrolama, işe alıştırma, performans değerlendirme, adil ücretlendirme, ödüllendirme ve ek olanaklar sağlama, eğitim, kariyer geliştirme, personel güçlendirme, etkili iletişim, sosyalizasyon gibi uygulamalar çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracaktır.

- *İş sağlığını ve güvenliğini sağlama:* Çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik durumlarının en üst düzeye çıkartılması ve bu düzeyin korunması; kötü ortam koşulları nedeniyle çalışanların sağlık durumlarının bozulmasının önlenmesi; çalıştıkları sırada sağlıklarını bozacak ve yaşamlarını tehdit edecek tehlikelerden korunması; fizyolojik ve psikolojik durumlarına en uygun mesleki ortamlara yerleştirilmesi ve bu durumlarının sürdürülmesi gerekir.
- *Endüstriyel ilişkileri sürdürme:* Tüm sektörlerde ücretli olarak çalışanların istihdam ilişkilerinden doğan her türlü “bireysel” ve “kollektif” ilişkileri ve bu ilişki çerçevesinde oluşan çalışma koşullarının incelenmesini içerir. Bu kavram, ücretlilerin istihdam ilişkilerinden doğan çalışma hayatının hemen her konusunu ele aldığından “çalışma ilişkileri” veya “istihdam ilişkileri” yerine de kullanılır.
- *Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma:* İlave olarak çalışanlarla ve çevreyle kurulacak sosyal ilişkiler ve işletmenin içinde bulunduğu kampüsün yönetimi de genellikle İK bölümünün sorumluluk alanında yer almaktadır. Örneğin, toplu sinema, diya ve tiyatro gösterileri, kütüphane çalışmaları, fotoğraf kulübü faaliyetleri, çevre gezileri, piknikler vb. gibi sosyal ve kültürel etkinlikler; basketbol, voleybol, tenis, futbol, satranç turnuvaları ve spor şenlikleri gibi sportif etkinlikler; yemek ve servis hizmetleri ile restoran, kafeterya, dinlenme tesisleri gibi sosyal tesislerin yönetimi de genellikle İK bölümünü ilgilendirmektedir. Bu tür hizmetlerin verilmesiyle çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükselmekte ve elde tutulmalarına katkıda bulunulmaktadır.

## Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması

İnsan kaynaklarının bireysel olarak ya da ekipler hâlinde yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve desteklenmeleri sonucunda performansları artar ve bu da örgütün toplam performansını artırır. Bunun için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- *Performans değerlendirme:* Bir örgütte performansın artırılması isteniyorsa, öncelikle örgütsel performans ile bireysel ya da grup performansı arasında sağlam bir bağlantı kuran performans değerlendirme sistemi kurulmalı ve işletilmelidir. Bu sistem personele performansları hakkında geliştirici geri bildirim vermelidir.
- *Ödüllendirme:* Arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirmek (güçlendirmek) için performansı yüksek olanlar ödüllendirilmelidir. Bu amaçla bir strateji belirlenmeli, politikalar oluşturulmalı ve ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- *Eğitim ve geliştirme:* Eğitim ve geliştirme faaliyetleri nitelikli insanları elde tutmayı ve performanslarını artırmayı sağlayacak şekilde yerine getirilmelidir. Etkili eğitim yönetimi olan işletmelerde personel bağlılığının da arttığı bilinmektedir.
- *Kariyer planlama ve geliştirme:* Bireysel ve örgütsel performansı artırmak için bireysel kariyer hedefleri ve beklentileri ile örgütün ileriye dönük ihtiyaçlarının bütünleştirildiği bir terfi ve kariyer planlaması yapılmalıdır. Bu bireyler için tek tek kariyer planlaması yapılmalı ve geliştirmek için her türlü destek verilmelidir.

Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir.

- *Disipline etme*: Alınan önlemlere, verilen desteğe rağmen performansları sürekli düşük olanlar ve işletmedeki kurallara uymayanlar için disiplin prosedürleri işletilmelidir.
- *İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme*: İK yönetiminin tüm işlevleriyle ilgili yaptığı çalışmaların, maliyeti ve sağladığı yararlar açısından işletmenin performansına yaptığı katkının derecesi değerlendirilmelidir.

**İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarını ve yerine getirilen işlevleri kesin çizgilerle birbirlerinden ayırmak mümkün müdür?**



## İNSAN KAYNAKLARI VE KOMUTA YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN DOĞAN SORUMLULUKLARI

İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarına ilişkin İK ve **komuta yöneticilerinin** sorumlulukları nedir ya da İK yöneticileri ile komuta yöneticilerinin görevleri ve sorumlulukları arasında nasıl bir ilişki vardır sorularının yanıtını vermeden önce komuta ve **kurmay** yetkilerin ne olduğu üzerinde durmakta yarar vardır. *Yetki*, karar verme, diğerlerini çalışmaya yönlendirme ve onlara emir verme hakkıdır. Yönetimde genellikle komuta ve kurmay yetki birbirinden ayrılır. *Komuta yetki*, işletmenin asıl amacıyla doğrudan ilgili faaliyetleri kapsar ve en temel yetki tipidir. Genellikle doğrudan yetki olarak ifade edilir. Komuta yetki ilişkisi, bir örgüt hiyerarşisinde en üstten en alta kadar çalışan ve yetki-sorumluluk ilişkisini sağlayan bir emir-komuta zinciridir. Bu bağlamda tüm üstler astlarına karşı komuta yetkisine sahiptir. Genel müdür, genel müdür yardımcıları, üretim, pazarlama, finans bölümü yöneticileri komuta yetkiye sahiptirler. *Kurmay yetki* ise işletmenin amaçlarıyla dolaylı olarak bağlantılı olan, örneğin, İK, araştırma ve geliştirme, reklam, halkla ilişkiler, muhasebe gibi faaliyetleri kapsar. Yardımcı bir yetki tipidir, emir verme hakkı içermez. İnsan kaynakları yöneticileri gibi kurmay yetki ilişkisine sahip yöneticiler örgüt faaliyetlerine yardımcı olurlar, önerilerde bulunurlar ve örgütsel faaliyetleri kolaylaştırırlar.

**Komuta yöneticiler**: Örgütün temel amacıyla doğrudan ilgili faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunanlardır. **Kurmay yöneticiler** ise işletmenin temel amacıyla dolaylı ilişkisi bulunan faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunmayan yöneticilerdir.

### Komuta Yöneticilerinin Sorumlulukları

İnsan kaynakları yönetiminin en temel özelliklerinden biri İK yönetimi işlevinin sadece bir bölümün sorumluluğunda değil yöneticilerin tümünde olmasıdır. Bir başka deyişle İK yönetiminin temel faaliyet alanlarında yerine getirilmesi gereken işlevler her yöneticinin işinin temel bileşeninde yer alır. İlk düzey, orta düzey ya da üst düzey yönetici olması veya üretim, satış, büro yöneticisi, hastane müdürü, belediye başkanı vb. olması fark etmeksizin her yönetici, ulaşmaları gereken amaçları birlikte çalıştıkları insanlarla gerçekleştirecektir. Bunu yapabilmek için onların İK yönetimi kavramları ve teknikleri hakkında bilgiye sahip olmaları gerekir. Komuta yöneticilerinin İK yönetimi sorumlulukları şunlardır:

- Doğru insanları seçmek ve doğru işlere yerleştirmek
- Yeni personeli işe alıştırmak
- Personeli yeni yapacağı iş için eğitmek
- Her personelin iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek
- İş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerini geliştirmek
- İşletmenin politikalarını ve prosedürlerini belirlemek ve açıklamak
- İşçilik maliyetlerini kontrol etmek

Bir işletmedeki yöneticilerin tümü aynı zamanda İK yöneticisi olarak kabul edilir.

- Her bireyin yeteneklerini geliştirmek
- Sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek
- Personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek

Komuta yöneticileri yukarıdaki işlevleri yerine getirerek sorumlu oldukları bölümün amaçlarına ulaşmasını sağlarlar. Komuta yöneticilerinin İK işlevlerine ilişkin yaptıklarına ilave olarak çoğu işletmede ayrı bir İK bölümü kurulur. İşletmede ayrı bir İK bölümünün bulunması komuta yöneticilerinin bu sorumluluklarını ortadan kaldıramayacağı gibi, onların bu sorumluluklarını yerine getirmeleri İK bölümü ihtiyacını ortadan kaldırmaz.

## İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sorumlulukları

İnsan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları şunlardır:

- *Kendi bölümlerinde ve kendi hizmet alanındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek (komuta yöneticisi olarak):* İK yöneticileri, öncelikle kendi bölümlerinde, daha sonra da sorumluluklarındaki hizmet alanlarına çalışan insanların faaliyetlerini yönlendirerek komuta fonksiyonunu yerine getirirler. Başka bir deyişle, İK bölümü içinde komuta yetkiyi kullanır. Personel kayıtlarını tutma, sigorta ve emeklilik işlemlerini yapma, ücretlendirme, eğitime, işten çıkartma gibi temel düzeyde gerekli İK faaliyetleri personel ya da İK bölümü tarafından yapılır. Buna ilave olarak temizlik, yiyecek-içecek, bahçe işleri, çocuk bakımı, araçların idaresi vb. gibi idari işlerin de İK bölümünde yapılması söz konusudur. Bu düzeydeki İK yönetimi daha çok bir memuriyet ve idari destek operasyonudur.
- *İşletmenin stratejik planlarının yapılması ve uygulanması süreçlerine katılmak (stratejik ortak olarak):* Rekabet ortamı İK yöneticisini stratejik bir iş ortağı (partneri) ve temel bir karar verici olarak görmektedir. Geleneksel personel yöneticilerinin aksine İK yöneticinin rolü, yüksek nitelikli insanlar sağlayarak ve etkili bir stratejik plan geliştirmede komuta yöneticilerle birlikte çalışarak işletmenin rekabet avantajı sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. İK fonksiyonu sadece idari bir destek fonksiyonu olmaktan çıkıp iş stratejilerinin planlanmasına ortak olma yönünde değişmek zorundadır. Bu değişim, İK yönetimi fonksiyonunun bir şirketin kazancını olumlu şekilde etkileyecek stratejik bir iş ortağı olmasını gerektirir.
- *İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yapmak (uzman olarak):* İnsan kaynakları yönetiminin faaliyet alanları stratejik İK yönetimi; İK'nın planlanması; iş analizlerinin yapılması ve buna bağlı iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması; personel bulunması, seçilmesi, işe yerleştirilmesi ve alıştıırılması; performansın değerlendirilmesi ve geliştirilmesi; kariyerin planlanması ve geliştirilmesi; İK'nın eğitilmesi ve geliştirilmesi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi, ücretlendirilmesi, ek olanaklar sağlanması; İK'n sağlığına ve güvenliğinin sağlanmasına ilişkin tüm önlemlerin alınması; endüstriyel ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi; örgütsel disiplinin sağlanması; gerektiğinde çokuluslu İK yönetimi uygulamalarının yapılmasıdır. Ayrıca tüm bu faaliyet alanlarında kullanılmak üzere teknolojidenden etkili bir biçimde yararlanılması, İK bilgi sisteminin kurulması ve sürekli güncel tutulması, insan kaynaklarına ilişkin her türlü bilginin gizliliğinin güvence altına alınması eklenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin kapsamına giren faaliyetlerin sayısı ve niteliği organizasyonun büyüklüğüne ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin komuta ve kurmay yönetici, danışman, fonksiyonel uzman, fonksiyonel yetkili, stratejik ortak ve personel savunucusu gibi pek çok rolü ve sorumluluğu vardır.



- *İşletmenin tümünde İK faaliyetlerini koordine etmek (fonksiyonel yetkili olarak):* İK yöneticileri aynı zamanda İK faaliyetlerinin koordinatörü olarak da fonksiyon üstlenir. Bu görev genellikle fonksiyonel kontrol olarak bilinir. İK yöneticileri ve uzmanları bu görevi, önceden belirlenen İK amaçlarının, politikalarının ve prosedürlerinin işletmenin tümünde düzenli ve sürekli bir şekilde uygulanmasını güvence altına almak için üstlenirler. Bu görevleriyle üst yönetimin sağ kolu olarak rol oynarlar.
- *Komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak (kurmay-danışman olarak):* Bunlara ilave olarak komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak İK yöneticilerinin en önemli görevlerinden biridir. Örneğin; personelin işe alınmasında, eğitilmesinde, değerlendirilmesinde, ödüllendirilmesinde, terfi ettirilmesinde ve işten çıkarılmasında İK yöneticileri komuta yöneticilerine destek verirler. Aynı zamanda sağlık ve kaza sigortası, emeklilik, tatil vb. gibi ek olanak programlarını idare ederler. Komuta yöneticilerine sosyal güvenlik yasalarına uymaları konusunda destek verirler, işçi-işveren ilişkileri ve şikayetler konusunda önemli bir rol oynarlar. Bu servis faaliyetlerinin bir parçası olarak İK alanındaki yeni yaklaşımlar ve problem çözme yöntemleri konularında güncel bilgi sağlayarak bir yenileyici/geliştirici rol oynarlar.
- *Personeli korumak ve onları savunmak (personelin savunucusu olarak):* İK yöneticileri komuta yöneticilerine destek hizmeti verirken personelin tarafını tutma ve onların savunuculuğunu yapma rollerini unutmamalıdır. Bunun için İK yöneticileri personele nasıl davranılması gerektiğinin açık bir şekilde tanımlanmasında sorumluluk üstlenmelidir. Personelin adil olmayan uygulamaları tartışabilmelerini sağlayacak mekanizmaların kurulmasını ve işletilmesini sağlamalıdır. Ayrıca personelin ihtiyaç ve beklentilerini üst yönetime iletmesi beklenen kişiler İK yöneticileridir.

## Komuta Yöneticileri ile İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ortak Sorumlulukları

İşletmeler büyüdükçe komuta hattında yer alan yöneticilerin karşılaştıkları problemler daha da karmaşık hâle gelmektedir. Komuta yetkisi tek başına yetersiz kalmakta ve bu nedenle kurmay yetki ilişkileri yaratılmaktadır. Örneğin, daha küçük işletmelerde ayrı bir İK bölümü bulunmayabilir, bu bölümün sorumlulukları komuta yöneticilerinde olabilir. Ancak işletmeler büyüdükçe ayrı bir İK bölümü kurulmasına ihtiyaç duyulur. Bu durumda yukarıda anlatılan sorumlulukları komuta yöneticileri ve İK yöneticileri birbirlerinden bağımsız mı yerine getireceklerdir? Böyle olduğu zaman etkili bir İK yönetiminden söz edilebilir mi?

Komuta yöneticileri ile İK yöneticileri İK yönetimiyle ilgili faaliyetleri yerine getirirken iş birliği yapmalıdırlar. Bu iş birliğinin nasıl olması gerektiği konusunda kesin kurallar konulması oldukça güçtür. Örneğin; personel bulma ve seçme alanında komuta yöneticisinin öncelikli sorumluluğu, boş pozisyonlar için işe alınacak insanların sahip olmaları gereken nitelikleri belirlemek ve İK yöneticisine bildirmektir. Daha sonra İK yöneticisi bu adayların hangi kaynaklardan bulunabileceğini araştırır, işletmeye başvurmalarını sağlar, ön eleme görüşmesini yapar ve bir aday havuzu oluşturur. Bunların arasından seçim yapması için adayları komuta yöneticisine yönlendirir ve komuta yöneticisi bu adaylarla görüşme yapar.

Ancak komuta yöneticiler ile İK yöneticileri arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir. Bu çatışmalar daha çok;

İK yönetimiyle ilgili tüm faaliyetler yerine getirilirken komuta yöneticileri ile İK yöneticileri tam bir iş birliği içinde çalışmalıdır.

- Yüklendikleri görevlerin farklı olmasından,
- Farklı teknik dil kullanmalarından,
- Eğitim durumu ve yetişme farklılıklarından (İK yöneticileri genellikle sosyal bilimler, komuta yöneticiler de fen ve mühendislik eğitimi almış olurlar),
- İK yöneticilerinin devamlı olarak varlıklarını haklı göstermek çabası içinde olmalarından,
- İK yöneticilerinin yetkilerini genişletme, komuta yöneticilerinin de yetkileri koruma eğilimlerinden,
- Komuta yöneticilerinin İK yöneticilerinin uzmanlık bilgisinden yeterince yararlanamamalarından,
- İK yöneticilerinin terfilerinin (etki ve güce sahip olan) komuta yöneticilerinin onayıyla gerçekleşmesi nedeniyle kendilerini emir-komutanın baskısı altında hissetmelerinden,
- İK yöneticilerinin üst yönetime yakın olmalarından,
- İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmamalarından vb. kaynaklanmaktadır.

Söz konusu çatışma nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla bazı öneriler yapılabilir. Bu öneriler;

- Komuta ve İK yöneticilerinin birbirlerini anlamalarını sağlamak için eğitimleri,
- Aralarında iyi bir haberleşme sisteminin kurulması,
- Rotasyon yapılması,
- İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçları konusunda komuta yöneticisiyle ortak sorumluluk üstlenmeleri,
- Fonksiyonel yetkinin alt hiyerarşik kademelere kadar indirilmemesidir.

Özetle, İK yöneticileri kendilerinin sadece yardımcı ve kolaylaştırıcı olma işlevine sahip olduklarını hiçbir zaman unutmamalıdır. İK yöneticileri fikirlerinin gerçekleştirilmesini emredemezler; fikirlerini komuta yöneticilerine satmak, onları kabule ikna etmek zorundadırlar. Komuta yöneticileri de İK yöneticilerinin alanlarında uzman olduklarını kabul etmeli, onları dinlemeli ve işbirliği yapmalıdırlar. Kendi konularına giren alanlarda İK yöneticileri komuta yöneticilerini bilgilendirmeli; komuta yöneticileri de hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarını onlara iletmelidirler.

SIRA SİZDE

2

**Komuta yöneticileri ile insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynaklarının yönetilmesiyle ilgili sorumlulukları arasındaki farklar nelerdir?**

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMAK İÇİN ODAKLANILMASI GEREKEN ALANLAR

Günümüzde İK yönetiminde başarılı olmak için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi, bunlardaki gelişmelere uygun önlemlerin alınması gerekir. Ayrıca günlük ve kısa vadeli düşünmek yerine uzun vadeli ve stratejik yaklaşım benimsenmeli, ahlaki politikalar ve davranışlar sürdürülmelidir. İlave olarak da İK yönetimi işlevinin, işletmenin amaçlarına ulaşması yolunda ölçülebilir ve sayılabilir bir şekilde yerine getirilmesi sağlanmalıdır.

### İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İç ve Dış Çevresel Unsurların İzlenmesi

Günümüzde İK yönetiminde başarılı olabilmek için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi gerekir. Bu unsurların ba-

şında **küreselleşme** gelmektedir. Sadece ekonomik yönüyle baktığımızda küreselleşme, sermayenin dünyanın her yerinde serbestçe dolaşma olanağı elde etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Küreselleşme olgusu şirketlere (özellikle de gelişmiş ülkelerin şirketlerine) yurt dışındaki yeni pazarlara satışlarını ya da üretimlerini yayma ve her yerde iş yapma olanağı sağlamaktadır. Üretimin yayılmasının pek çok diğer nedenlerinin yanı sıra bir nedeni başka ülkelerdeki (genellikle gelişmekte olan) pazarlara daha yakın olmak, ucuz iş gücünü yerinde kullanmak, beceri ihtiyacını karşılamak ve dünyanın dört bir yanındaki profesyonellerden yararlanmaktır. Küreselleşme bu yönüyle rekabeti (daha çok yerel işletmeler için) önemli ölçüde etkilemektedir.

Günümüzde bu nedenle rekabetin şekli ve yapısı değişmiştir. Rekabet daha acımasız ve yıkıcı hâle gelmiştir. Rekabet edebilir kalmak için işletmelerin aralarında güç birliği ve iş birliği yapma ihtiyaçları artmış, yönetimde kalite ve müşteri odaklılık, esneklik ve yaratıcılık olmazsa olmazlar arasında yer almaya ve önemli avantajlar sağlamaya başlamıştır. Bunu sağlayabilmek için işletmeler örgütsel yapılarını ve kültürlerini yeniden yaratma yoluna gitmişlerdir. Bütün bunların gerçekleştirilmesi yeni İK yönetimi politikalarını, stratejilerini, sistemlerini ve programlarını gerektirmektedir.

İK yönetimini etkileyen bir başka önemli faktör de teknolojik gelişmelerdir. Gelişen teknoloji işletmeleri daha rekabetçi olmaya itmeye beraber rekabet etmelerini de mümkün kılmıştır. Teknoloji, aynı zamanda çalışma şekillerini değiştirmiştir. Örneğin, bilişim (bilgisayar+iletişim) teknolojisi sanal ortamda ticaret (elektronik ya da e-ticaret) yapmayı, uzaktan çalışmayı (evden ya da gezgin /mobil olarak iş yapmayı) mümkün hâle getirmiştir. Bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli üretim sistemleri, üretimde çağ atlanmasına neden olmuştur. Üretimde otomasyon çoğu mavi yakalı işleri ortadan kaldırmış, bu işlerin yerini daha yüksek beceri isteyen işler almıştır. Örneğin, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa'da üretim işlerinden hizmet işlerine doğru önemli bir dönüşüm olmuştur. Fabrikalardaki üretim işleri azalırken çoğu yarı zamanlı (part-time) olmak üzere yiyecek-içecek, perakende satış, danışmanlık, eğitim, yasal işler vb. gibi hizmet sektöründe yer alan pek çok yeni iş ortaya çıkmıştır. Bu işlerin çoğu daha nitelikli yeni tip insan kaynağına talebi artırmıştır. Bu gelişmeler işlerin yeniden tasarlanmasını, yeni iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanmasını, örgütün yeniden yapılandırılmasını, yeni ücret ve teşvik planlarının yapılmasını, yeni personelin seçilmesini, değerlendirilmesini, eğitilmesini, geliştirilmesini ve motive edilmesini vb. gerektirmiştir.

Çalışanların demografik yapıları ve temel özellikleri farklılaşmıştır. *Farklılaşma (diversity)*, insanların kendi kendilerine "Bu kişi benden farklı" demeleri için kullanmaları olasılığı bulunan herhangi bir özelliktir. Bu nedenle de farklılaşma ırk, cinsiyet, renk, yaş, değerler ve kültürel normlar gibi özellikleri içerir. Çalışanlar arasında kadınların, çift kariyerli ailelerin (karı-kocanın aynı ya da farklı iş yerlerinde çalışmaları), yalnız annelerin sayısının artması, İK bölümlerinin doğum öncesi ve sonrası yardımcıları, yeni doğan bebek bakımı temel becerilerini kazandırma, bebek bakım evi, çocuk yuvası kurma vb. sorumlulukları üstlenmelerini gerektirir. Çalışanlar arasında gençlerin, üniversite öğrencilerinin artması, iş tasarımlarında gençlerin daha fazla esneklik ve serbest zaman isteklerinin dikkate alınmasına neden olmaktadır. Özellikle Batı ülkelerinde çalışanların yaş ortalaması oldukça yükselmiştir. Bu ülkelerde çalışanlar arasında yaşlıların oranının yüksek olması İK bölümlerinin sağlık koruma programlarıyla, artan tedavi ve sigorta giderleriyle uğraşmaları zorunluluğunu doğurmaktadır.

**Küreselleşme**, dünyanın politik, ekonomik, sosyolojik ve kültürel yapısında önemli değişiklikler yaratan bir olgudur.

Teknoloji işlerin yapısını ve çalışma biçimlerini değiştirmiştir.

Günümüz çalışma yaşamına katılanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, etnik ve dinsel kökenleri, temel değerleri ve yaşam felsefeleri farklılaşmıştır.

Çalışma yaşamına katılan insanlar geçmişe göre daha fazla eğitim almakta, daha çok bilgiye ve beceriye sahip olmaktadır. Onlar yaşam felsefeleriyle ve sahip oldukları değerler sistemiyle ebeveynlerinden oldukça farklıdır. Hatta son yıllarda çok popüler tanımlamayla eski nesil X kuşağı olarak tanımlanırken, daha sonrakiler Z ve Y kuşakları olarak adlandırılmaktadırlar. Özellikle günümüzün gençliğini tanımlayan (1980 ve sonrasında doğanlar) Y kuşağının gerek iş ve çalışma yaşamına karşı bakışlarında gerekse beklentilerinde önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu da yönetimlerin birlikte çalışacakları insanları daha dikkatle seçmelerini, onları motive etme ve bağlılıklarını sağlama konusunda farklı yöntemleri araştırmalarını gerektirmektedir.

Bu gelişmelerin etkisiyle işletmeler yönetim şekillerini değiştirmektedirler. Örneğin, artık geleneksel, piramit biçimi örgüt yapıları terkedilmekte; 7, 10 ya da daha çok yönetim düzeyi bulunan piramit tipi örgütlerin yerine 3 ya da 4 düzeyli daha düz (basık) örgütler egemen olmaktadır. Bu tür örgütlerde gücün temeli değişmektedir; gücün kaynağı pozisyon, yetki ya da unvandan daha çok bilgi, beceri ve yetkinlikler olmaktadır. Çalışma, özelleştirilmiş fonksiyonlar yerine ekipler ve süreçler etrafında örgütlenmektedir. Özellikle müşterilerle doğrudan yüz yüze olan personel güçlendirilmekte ve daha fazla karar verme yetkisi tanınmaktadır.

SIRA SIZDE

3

**Y Kuşağının temel özelliklerini araştırınız.**

### Uzun Vadeli ve Stratejik Bir Yaklaşımın Benimsenmesi

İK yönetiminde kısa vadeli ve günlük düşünme dönemi bitmiştir. Her işletme, her kurum İK yönetiminde uzun vadeli ve stratejik düşünmek zorundadır. Ancak bu sayede İK işletmeye rekabet avantajı yaratılacak şekilde yönetilebilir. Bu bağlamda örneğin, işletmelerin birlikte çalışacakları insanları seçerken bugünün yanı sıra 5 ya da 10 yıl sonraki ihtiyaçlarını dikkate almaları; eğitim programlarını tasarlarırken ve uygularken günü kurtarmak ya da eğitim veriyor gibi gözükmek yerine gerçekten işletmelerinin ihtiyaçları üzerinde odaklanmaları; ücret ve teşvik programlarını hazırlarken işletme için değer taşıyan nitelikli insanları cezbetmeyi ve elde tutmayı amaçlamaları gerekir.

İK yönetiminde uzun vadeli düşünmeyi gerektiren bir başka neden de İK ile ilgili olarak yapılan uygulamaların olumlu ya da olumsuz etkilerinin kısa sürede görülebilmesidir. Örneğin, bir işletmede personel seçme yöntemleri değiştirildiğinde, bu değişikliğin gerçek sonuçlarının anlaşılabilmesi için en az 4-5 yıl geçmesi gerekir. Ancak bu süre içinde yeni yöntemle seçilen insanların gerçekten istenen niteliklere sahip olup olmadığı tam olarak anlaşılabilir. Aynı şekilde insan kaynaklarına yapılan yatırımın getirisi kısa sürede elde edilemez, uzun süre gerektirir. Bir başka deyişle insana ilişkin olarak yapılan yatırımlar konusunda sabırlı olunmalıdır. Ancak bu yatırımın üretim, satışlar, verimlilik, kârlılık vb. gibi sonuçlara yansımaları doğrudan ve somut bir şekilde ölçülebilmesi nedeniyle de çoğu işveren için bu sabrın gösterilmesi zor olmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımın benimsenip benimsenmediği nasıl anlaşılacaktır? Bir başka deyişle İK bölümünün işlevini yerine getirirken stratejik yaklaşımı izlediğinin göstergeleri neler olacaktır? Stratejik yaklaşım benimseyen bir İK yönetiminin spesifik işaretleri olarak (Fisher & Schoenfeldt, 1996, s.94):

- İşletme için önemli bir bölüm olduğunun bilincindedir. Bu bilinçle işletmenin temel sorunlarıyla ilgili kararlara katılır.

- İç müşterileri için en iyi hizmeti ve İK bölümü personeli için en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde örgütlenmiştir. Ayrıca reaktif değil, proaktif bir ekip oluşturmuştur.
- Örgütün stratejik ihtiyaçlarına odaklanmış bir İK vizyonuna ve örgütünkilerle uyumlu bir felsefeye, misyona ve değerlere sahiptir.
- Örgütsel stratejilerle bütünleştirilmiş İK stratejilerine, İK politikalarına sahiptir ve uygulamaların tümünü bu doğrultuda yapar.

Bir işletmenin İK sistemlerinin tasarımında yararlanabileceği çok sayıda stratejik seçenek bulunmaktadır. Stratejik seçenekler arasından yapılan seçimler işletmenin performansını uzun dönemde olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Ancak İK stratejilerinin hiçbirinin tek başlarına iyi ya da kötü olmadığını unutmamak gerekir. Stratejilerin başarıları büyük ölçüde çevresel koşullar, örgütsel özellikler, örgütsel yeterlilikler ve örgütsel stratejilerle uyumlu ve tutarlı olmasına bağlıdır.

## Ahlaki Politikaların ve Davranışların Sürdürülmesi

İş ve işletmecilik ahlakının en önemli boyutlarından birini bir işletmenin çalışanlarına nasıl davrandığı oluşturmaktadır. Oysaki günlük yaşamımızda bununla ilgili pek çok olumsuz örneği görmekteyiz. Örneğin; sigortasız ya da küçük yaşta işçi çalıştırmak; işe alırken torpil ya da diğer bir tür kayırmacılık yapmak; çalışanlara eşit ve adil davranmamak, özellikle cinsiyet, ırk ve etnik köken ayırmacılığı yapmak; terfi etmek amacıyla örgüt içinde rüşvet vermek/almak; işletmeye kendisi hakkında yanlış bilgi vermek; işletmeye ait gizli bilgileri çıkar karşılığı başkalarına vermek vb. gibi iş ve çalışma **ahlakına** uymayan davranışların onaylanması mümkün değildir.

**İş ahlakı** sözcüğü iş dünyasına ait özel bir ahlakın olduğunu göstermek üzere kullanılmamaktadır. İş ahlakı ya da iş dünyasında karşılaşılan ahlaki sorunlar genel ahlaki sorunlardan ayrılamazlar. Bu bağlamda örneğin, hayatın diğer alanlarında sözünden dönmek doğru bir davranış değilse, iş ahlakı bunu iş dünyasında doğru ve kabul edilebilir bir davranış olarak sunamaz. Bunun gibi bazı ahlak teorileri insanların genelde varlıklarını borçlu oldukları diğer insanlara karşı görevlerini sıralamaktadır. Bu görevler bireylere saygı gösterme ve onları sadece kendi çıkarlarına hizmet etmeleri için kullanmama, onlara herhangi bir zarar vermeme, doğru söyleme, verilen sözleri tutma, adil bir şekilde ve ayırım yapmadan davranma, insanları fikirlerini söyleme ve paylaşma haklarından mahrum etmemedir.

Bu görevleri örgütsel terminolojiye göre dönüştürmek ve İK yönetiminin ahlaki politikaları ve davranışları olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Sağlık ve güvenlikle ilgili tüm önlemleri dikkatli bir şekilde almak, potansiyel olarak tehlike yaratan çalışma koşulları hakkında personeli bilgilendirmek, stresle ilgili hastalıklar konusunda sorumluluk almak,
- İşe alma sırasında doğru ve samimi davranmak,
- Geçerli ve güvenilir olmayan ve ayırım yaratan seçme, değerlendirme ve terfi ettirme sistemlerini kullanmaktan kaçınmak,
- Adil ücret sağlamak,
- Personel için seslerini duyurabilecekleri prosedürleri kurmak ve haklarını elde etmeleri için bir sendika çatısı altında yasal olarak örgütlenmelerini sağlamak ve
- Disiplin ya da iş gücünü azaltma durumundaki işten çıkarmalarda ve diğer bazı durumlarda adil politikalar izlemek (Arslan, 2001, s.91).

Bir işletmede İK yöneticisi, örgüt yönetiminin personelle ahlaki kurallara uygun bir şekilde ilgilenmesinde; personelin birbirleriyle, yönetimle ve müşterilerle dürüst

**Ahlak:** İnsanların toplum içinde uymaları gereken kuralları ve ilkeleri belirler.

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

ilişkiler kurmalarını sağlamada özel bir role sahiptir. Örgütlerde ahlaki davranış, çoğu İK bölümü tarafından eylem gerektiren bazı yollarla teşvik edilebilir. Çünkü ahlaki olan ya da olmayan davranış tamamen bireysel bir mesele değildir; örgütte çalışan kişilerin nitelikleri, ödüllendirme sistemi, grup normları, örgütsel politikalar vb. yoluyla tüm örgüte ve tüm uygulamalara yayılır. Bu nedenle İK yöneticileri, işe alıştırma programları, eğitim programları, ahlaki davranış ve disiplin sistemi yoluyla örgütteki ahlaki politikaların ve davranışların sürdürülmesini sağlayabilirler. Örneğin, yeni personelin işe alıştırılması için hazırlanan programların en önemli hedefi yeni gelene örgüte hakim olan normları, tutumları ve inançları öğretmektir. Bazı işletmeler eğitim programları arasında ahlak eğitimini de ilave etmektedirler. Özellikle belli sektörler, belli örgütler ya da belli işler için bu tür eğitimler daha da önem kazanır. Bazı örgütler formel ahlaki davranışları (etik kodlarını) ya da örgütlerinin benimsediği değer ifadelerini listeleyerek yazılı hale getirmişlerdir.

Ancak bu tür ifadeler örgütsel normlarla uyumlu olduğunda, personele iletildiğinde, sık sık tartışıldığında, vurgulandığında ve çeşitli İK sistemleri ve süreçleriyle güçlendirildiğinde etkili olabilirler. Özellikle de disiplin sistemleri ahlaki davranışın yerleştirilmesinde etkili bir şekilde kullanılabilir.

SIRA SIZDE



4

**Küreselleşme işletmelerin iş ahlakı çerçevesinde hareket etme zorunluluklarını etkilemiş midir?**

## İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçlarının Değerlenmesi

Her örgütsel birim amacını gerçekleştirmek için örgütün elindeki kaynakları kullanır ve tüketir. Bunun sonucunda ortaya ürün ya da hizmet çıkar. Ürün ya da hizmetin müşterilere satılmasından sonra da kâr elde edilmesine ya da zararın doğmasına neden olunarak işletme sonuçları etkilenir. Bu etkilenmenin derecesi sayısal olarak bilinmelidir. Çünkü bazen yöneticilerin duygusal karar verdikleri görülmekle birlikte bütün operasyonlar somut verilere dayanılarak tartışılır, planlanır ve değerlendirilir. İşte her örgütsel birimin olduğu gibi İK bölümünün de sonuçları nasıl ve ne kadar etkilediği, bir başka deyişle performansının ne olduğu öğrenilmelidir.

Bunun sonucunda da İK işlevi işletmenin amaçlarına ulaşma yolunda ölçülebilir ve sayılabilir bir şekilde yerine getirilmelidir. Ancak İK işlevinin performansının ölçülmesi çeşitli nedenlerle çok da kolay değildir. Bu amaçla yapılan çalışmalardan hareketle İK işlevinin performansını ölçebilmek için şu temel soruların sorulması gerektiği söylenebilir:

- İK uygulamalarının müşterileri durumunda olanlar ya da İK uygulamalarından çıkarı bulunanlar (yöneticiler, yönetici olmayan personel, sendikalar, dış müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.) bu İK uygulamalarının performansıyla ilgili ne düşünmektedirler?
- İK uygulamaları örgütsel performansa beklenen katkıyı sağlamakta mıdır?
- İK uygulamaları sonucunda elde edilen parasal fayda ne kadardır?
- İK uygulamaları diğer örgütlerin (başka işletmelerin) İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında nasıl gözükmektedir? (Fitz-Endz & Philips, 2001).

Bu soruların yanıtlanmasını sağlayacak bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurulmalıdır. İK yönetimi işlevinin performansı ölçülürken İK uygulamalarının diğer örgütlerin (başka işletmelerin) İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında nasıl gözük-tüğünün bilinmesi gerekebilir. Bu teknik kıyaslama (benchmarking) olarak bilinmektedir. *Kıyaslama*; tipik olarak bir örgütün, kendi performansını aynı sektördeki farklı örgütlerden seçilmiş performans göstergeleriyle ya da sınıfının en iyisi ol-

İşletmeler sayısal verilerle yönetildikleri için her bölümün işletmenin genel sonuçlarını ne kadar etkilediğinin sayısal olarak ölçülebilmesi ve yaratılan değerın kanıtlanabilmesi gerekir.

duğu düşünülen karşılaştırılabilir nitelikteki örgütlerle karşılaştırma yapması olarak tanımlanır. Kıyaslamadan sağlanabilecek yararlar şunlardır:

- Bir örgütün, İK uygulamalarını diğer örgütlere ya da aynı örgütteki diğer birimlere göreceli olarak nasıl sunduğunu anlamaya yardım eder.
- Bir örgütün diğerlerinin başarılarından ve hatalarından ders almasını sağlar.
- Bir örgütteki değişimi motive edici bir araç olarak hizmet eder. Değişimin yönünü ve önceliklerini belirlemeye yardımcı olur.
- Örgütsel körlük probleminin üstesinden gelmeye yardım eder. Çünkü genellikle örgüt içinde yaşayanlar ve işleri her zaman alışıldık şekilde yapanlar sorunun ve nedenlerinin farkına varamazlar (Fisher, 1998). Bu nedenle kıyaslamının temel felsefesi, “bir şeylerin yanlış olduğunu bilmiyorsanız, onları düzeltemezsiniz”dir. Bir örgütün kendi uygulamalarını diğerlerinininkilerle karşılaştırma süreci boyunca örgütün kendi uygulamalarındaki eksiklikleri fark etmesi ve var olan problemi azaltmanın yollarını öğrenmesi daha kolaydır.

## İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI

Gördüğünüz gibi pek çok İK işlevi ve bu alana giren faaliyetler İK bölümünün yanı sıra komuta yöneticileri tarafından da işletmenin tümünde yapılmaktadır. Böylesine önemli ve yaygın faaliyetlerin örgütlenmesinde, bölümün kendi iç yapısı kadar işletmenin genel örgüt yapısı ile İK bölümü arasında nasıl bir ilişki kurulacağı büyük önem taşımaktadır.

### İşletmenin Genel Örgüt Yapısı İçinde İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri

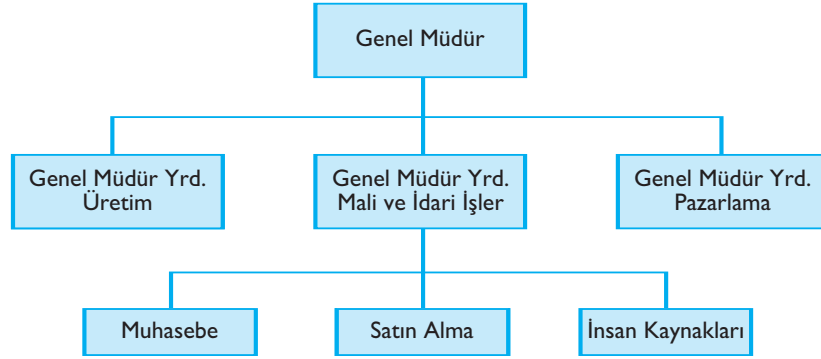
İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- **Üst yönetimin insana bakışı:** Bir örgütte üst düzey yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şeyin hak ettiği önemi kazanamayacağı bilinmelidir. Bu nedenle üst yönetim, insanın ve insan yönetiminin önemine inanıyorsa, bunu bir uzmanlık alanı olarak görüyorsa ve bu alanda başarılı sonuçlar elde etmek istiyorsa, İK bölümüne genel örgüt yapısında daha yüksek saygınlık kazandıracak bir konum sağlayacaktır.
- **Örgüt kültürü:** Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlardır. Paylaşılan alışkanlıklarla, geleneklerle, inançlarla, değerler ve normlar sistemiyle, yazılı politikalarla, prosedürlerle vb. kendisini gösterir. Bu bağlamda kültür örgüt yapısının nasıl olacağını da etkiler. Örneğin, insanı ön planda tutan ve kalite odaklı bir kültürde insanların yönetiminin önemsendiğini gösteren bir örgüt yapısı oluşturulacaktır.
- **Örgütün büyüklüğü:** Küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğu için genellikle ayrı bir İK bölümü kurulmamaktadır. Bunun yerine daha çok işe giriş-çıkış, tazminat, ücret, izinler ve özlük işleriyle ve sosyal güvenlikle vb. ilgili faaliyetler bir muhasebeci tarafından yapılabilir ya da küçük bir personel birimi oluşturulabilir. Ancak işletme örgütü büyüdükçe çalışan sayısı artar ve İK ile ilgili olarak yapılması gereken işler çoğalır ve ayrı bir bölümün oluşturulmasını gerektirir. Doğal olarak bu bölüme personel ya da İK bölümü adı verilir (Bkz. Şekil 1.1.).

İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısının nasıl olacağını etkileyen faktörler arasında üst yönetimin insana bakışı, örgütün kültürü, coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği ve sendikalaşma durumu sayılabilir.

**Şekil 1.1**

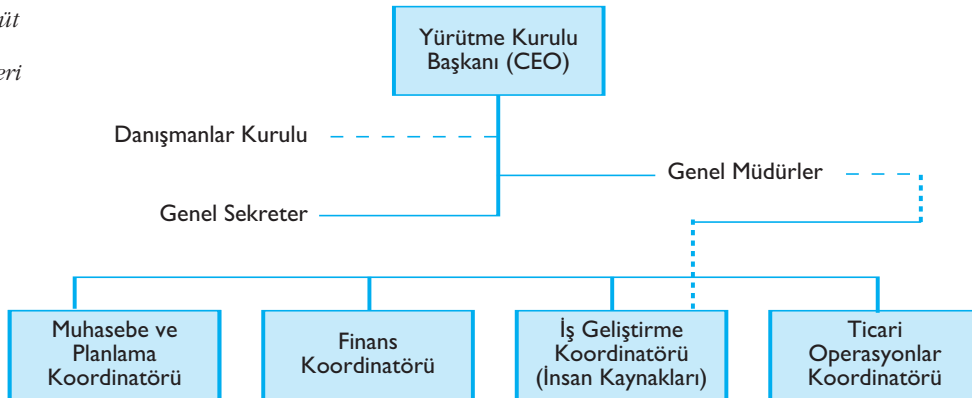
Orta Büyüklükte  
Bir Örgüt  
Yapısında İK  
Bölümünün Yeri



- **Coğrafik yerleşim:** İşletmenin büyüüp farklı coğrafik bölgelerde birden fazla fabrikaya, şubeye vb. sahip olması durumunda genellikle her bir fabrikada ve şubede ayrı ayrı İK bölümü oluşturulur. Bunun yanı sıra merkezdeki tepe yönetimde bu farklı İK bölümlerini koordine etmek üzere ayrı bir bölüm kurulmalıdır. Bu bölümlerin yöneticileri bir yandan fabrika ya da şube müdürüne bağlı olarak çalışırken, öte yandan merkezdeki İK koordinatörünün denetimi altında olacaklardır (Bkz. Şekil 1.2).
- **Faaliyetlerin yapısı:** Faaliyetlerin yapısı ürün sayısına ve türüne, standartlaşma derecesine, kullanılan teknolojiye vb. göre değişir. Yüksek düzeyde standardize edilmiş, rutin ve çok fazla bilgi beceri istemeyen faaliyetlerin yapıldığı örgütlerdeki İK bölümünün yapısıyla, hiçbir şekilde standardize edilemeyen, siparişe dayalı, müşteri odaklı, ekip çalışması gerektiren ve yüksek düzeyde yetkinlik isteyen faaliyetlerin yapıldığı örgütlerdeki İK bölümünün yapısı birbirinden çok farklı olacaktır.
- **Çalışanların niteliği:** Bir örgütte çalışanların nitelikleri arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri de artmaktadır. İK bölümünün çalışanların değişen ihtiyaçlarını ve örgütten beklediklerini karşılayabilecek şekilde yapılandırılması gerekir.
- **Sendikalaşma oranı:** Sendikalaşmaya bağlı olarak işçi-işveren ve sendika ilişkileri önem kazanmaktadır. Özellikle sendikal hakların sağlanması ve toplu pazarlıkların yapılması gibi önemli endüstriyel ilişkiler görevi İK bölümününündür.

**Şekil 1.2**

Büyük Bir Örgüt  
Yapısında İK  
Bölümünün Yeri





İK bölümü örgütlenirken yukarıda sıralanan koşullar etkili olmaktadır. Ancak bir örgütte etkili bir İK yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün üst düzey yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gerekir. Çünkü İK konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek, stratejileri formüle etmek, politikalar oluşturmak vb. örgütü bir bütün olarak, tepeden görebilmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle İK yönetimi işlevi üst düzey yönetim tarafından yerine getirilmelidir. Bu, İK bölümünün tepe yönetime en yakın hiyerarşik düzeyde yer alması gerektiğini gösterir.

İK bölümünün yeri belirlenirken İK bölümünün doğrudan kime bağlı olarak çalışacağı saptanmalıdır. Bu kişi genel müdür, koordinatör ya da bir genel müdür yardımcısı olabilir. Genel müdür yardımcısı olması durumunda bu kişinin genellikle idari ve mali işlerden sorumlu genel müdür yardımcısı olduğu görülmektedir. Bu durumda İK bölümü daha çok mali, idari ve özlük işlemleri ağırlıklı bir bölüm olma eğilimindedir.

Günümüz işletmelerinin, toplam kalite yönetimine büyük önem vermeleri sonucunda tepe yönetimlerinde kaliteyle ilgili uygulamalardan sorumlu bir koordinatör ya da genel müdür yardımcısı pozisyonu yaratılmaktadır. Çok mantıklı bir uygulama olarak İK bölümü de kaliteden sorumlu genel müdür yardımcısıyla birlikte çalışmaktadır. Çünkü kalite insanlarla elde edilir; bu uygulamayla İK bölümünün, insanları kalitenin elde edilmesi yönünde yönlendirmesi daha da kolaylaşmaktadır.

## İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi

İK bölümünün iç örgüt yapısı oluşturulurken bazı soruların yanıtlanması gerekir. Bu sorulardan ilki İK bölümünden hangi faaliyetlerin beklendiğidir. Daha önce de üzerinde durduğumuz gibi İK bölümünde planlama, insan kaynaklarını elde etme, elde tutma ve performansı artırma amaçlarını gerçekleştirebilmek için pek çok faaliyet yapılmaktadır. İşletme üst düzey yönetimi bu faaliyetlerin hangisine daha çok önem ve öncelik verdiğiğe bağlı olarak alt birimler/bölmeler oluşturacaktır (Bkz. Şekil 1.3).

İK bölümünün iç örgüt yapısı belirlenirken sorulması gereken ikinci soru İK bölümünde kaç kişinin çalışacağıdır. İK bölümlerinde kaç kişi çalışacağını belirleyen en önemli faktör işletmede çalışan sayısıdır. Buna göre işletmenin çalışan sayısı arttıkça İK bölümü de büyüyecektir. Genel kabul gören bir oran 1:100'dür. Yani, 100 personele bir İK uzmanı istihdam edilecektir. Çalışan sayısı 200 ise İK bölümünde iki, 500 ise beş, 1500 ise 15 kişi çalışacaktır. Bu sayılar işletmenin faaliyetinde bulunduğu sektöre, bölümün stratejik niteliğine, İK alanında dış kaynaktan yararlanılmasına, elektronik İK sistemlerinin kullanılmasına ve uluslararası alanda faaliyet gösterilmesine göre değişecektir.

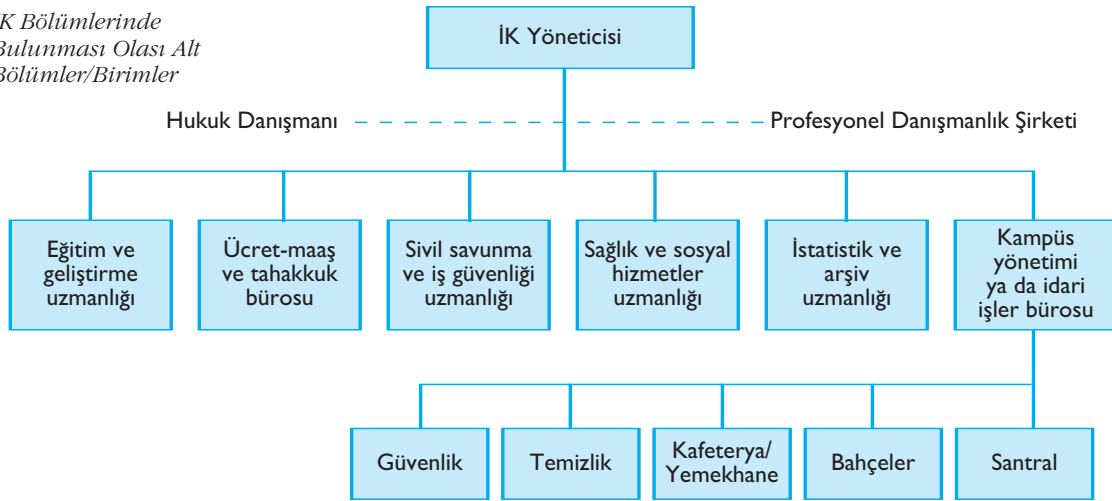
Yanıt bekleyen bir başka soru İK bölümlerinde hangi pozisyonların bulunacağıdır. İK bölümlerinde genellikle İK üst düzey yönetimi, İK yöneticisi, İK uzmanları ve İK destek personeli çalışır.

- *İK üst düzey yönetimi:* Bir işletme örgüt yapısı içinde İK bölümünün yeri belirlenirken öncelikle İK üst düzey yönetiminin, bir başka deyişle İK yönetiminden birinci derecede kimin sorumlu olacağını saptanması gerekir. Bu kişinin unvanı İK direktörü, İK koordinatörü, genel müdür yardımcısı, İK yöneticisi ya da müdürü olabilir. Bu kişi İK yönetimiyle şirket politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan sorumludur. İK üst düzey yöneticisinden, örgüte yön verilirken İK yönetimi fırsatlarının ve sınırlılıklarının dikkate alınmasını sağlaması ve personel faaliyetlerini etkileyen ya da etkileyecek amaçları genel örgütsel amaçlar arasına sokması beklenir.

- **İK yöneticisi:** Çeşitli fonksiyonel alanlara yayılmış olan programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmandır. İK yöneticisi, İK müdürü, personel müdürü, personel ve idari işler müdürü ya da şefi gibi unvanlar alırlar. İK yöneticisinin genellikle İK yönetiminin tüm alanları hakkında bilgili olması beklenir. Çünkü bu kişi örgütteki İK politikalarını belirleyecek, stratejileri uygulayacak ve İK ile ilgili konularda komuta yöneticilerine danışmanlık yapacak, onlara öneriler sunacak üst düzey bir kişidir. İK yöneticisinin bir diğer rolü, bağımsız bir bölüm olan İK bölümünün başında olmak ve bu bölümü yönetmektir. İK yöneticisi deneyimli bir profesyoneldir. Bu kişi genellikle aynı örgütün değişik bölümlerinde ya da başka örgütlerde çeşitli uzmanlık pozisyonlarında hizmet vererek bilgi, beceri ve deneyim kazanmıştır.

Şekil 1.3

İK Bölümlerinde  
Bulunması Olası Alt  
Bölümler/Birimler



- **İK uzmanı:** İK uzmanlığı işleri genellikle İK yönetimi kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonlardır. Örneğin; sistem uzmanı, görüşmeci, ücret analisti, iş analisti ve eğitimci gibi unvanlarla anılırlar. İK bölümüne yeni girmiş bir kişi görüşmeci olarak işe başlayabilir, belli bir bölgedeki üniversiteden aday bulmayla ilgili işleri koordine etme işine terfi edebilir ve daha sonra da ülke genelinde, tüm üniversitelerden aday bulma işlerine nezaret etme işine ilerleyebilir. Daha küçük bir işletmede bir uzman İK bölümündeki 2 ya da 3 uzmandan biri olarak çalışabilir. Bu durumda uzman aynı gün içinde örneğin; yeni işe başlayan personel için bir işe alıştırma programı hazırlama, adaylarla ön görüşme yapma, sözleşme yapmak için gerekli bilgileri toplama ya da diğer işletmeleri telefonla arayarak bazı pozisyonların ücretleriyle ilgili araştırma yapma gibi her işten bir miktar yapabilir. İK uzmanları genellikle işletme ve endüstriyel ilişkiler alanında ya da örgütsel psikoloji, istatistik, eğitim iletişimi, eğitim alanlarında öğrenim görmüş olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı uzmanlar lisans eğitimlerini tamamladıktan sonra İK yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktadırlar.
- **İK destek personeli:** İK destek personeli arasında memur, sekreter, bilgisayar operatörü, bilgisayar programcısı, hizmet personeli vb. sayılabilir. Bu kişiler bölümdeki işleri kolaylaştırırlar ve destek sağlarlar. Örneğin, bir personel

memurunun işinin kapsamında; işe giriş ve çıkış işlemleri sırasında personel özlük işlemlerinin yapılması, bu tür bilgilerin güncellenmesi, çalışanların yasal mevzuatla ilgili tüm işlemlerinin izlenmesi, SSK, Çalışma Bakanlığı, Bölge Çalışma Müdürlüğü, İş Kurumu bildirimlerinin hazırlanması, ücret ödemelerinin düzenli ve hatasız biçimde yapılabilmesi amacıyla performans bilgilerinin kontrol edilerek bordroya aktarılmasının sağlanması ve bordroların bastırılması vb. yer alır. Bu kişilerin, iş tanımlarına uygun gereklilikleri karşılayacak niteliklere sahip olmaları gerekir.

İK alanında çalışmak ve başarılı olmak isteyen bir kişinin hangi niteliklere sahip olması gerekir? Bir İK profesyonelinin öncelikle girişken, kendini geliştirmeye açık, dışa dönük, empati özelliği gelişmiş ve çalışma disiplini yerleşmiş bir kişilik yapısına sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir hafızaya, muhakeme yapma ve farklı fikirler geliştirebilme yeteneği gibi zihinsel özelliklere sahip olmasının yanı sıra duygu ve düşüncelerini sözlü, sözsüz ya da yazılı ifade edebilme ve dinleme yeteneği bulunmalıdır. İnsanları etkileme ve yönlendirme gücüne sahip, güvenilir, objektif ve tarafsız bir kişi olmalıdır. Ayrıca günümüzde İK profesyonellerinden, çalıştıkları örgütte insan kaynakları bir rekabet avantajına dönüştürebilmeleri ve örgütün stratejik yönlendirilmesine katkıda bulunabilmeleri beklenmektedir. Bu geniş kapsamlı rol için sahip olunması gereken kritik yetkinliklerin başında işletmecilik bilgisine ve yeteneğine sahip olmak gelmektedir. Doğal olarak İK yönetimiyle ilgili teknik bilgiye ve uygulama becerisine sahip olmak çok önemlidir. Bunlara ilave olarak günümüzün İK profesyonellerinden değişim sürecini yönetme bilgi ve yeteneğine sahip olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda İK profesyonellerinin, problemleri daha geniş sistemler kapsamında ele almaları, vizyon oluşturmaları, rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlemeleri, yaratıcılığı teşvik etmeleri, güveni sağlamaları ve çevresel koşulları dikkate alarak proaktif olmaları gerekmektedir (Dessler, 2000, s.36).

İK bölümünün iç örgüt yapısı belirlenirken sorulması gereken bir diğer soru da İK bölümünde hiyerarşik kademe sayısının ne olacağıdır. Geçmişte genel olarak tüm örgüt yapılarında olduğu gibi personel ya da İK bölümlerinde de hiyerarşik kademe sayısı fazlaydı. Çünkü yasal işlemlerin büyük bir titizlikle yerine getirilmesi, çalışanların ücretleri, vergi ve primlerle ilgili hesaplamaların sıfır hatayla yapılması zorunluydu. Bu görevler, yönetimde denetim ve kontrol işlevini ve bu işlevin hiyerarşik kademelerce peş peşe yapılmasını gerektirmekteydi. Tabanda yer alan vasat niteliklere sahip personel tarafından yapılan işlemlerin sağlıklı olması, çok kademeli ve iyi işleyen bir hiyerarşik yapıya bağlıydı. Ancak günümüzde bu işlerin yapılmasında teknoloji etkili bir şekilde kullanıldığı için önceki yıllarda yapılan denetimlere ve kontrollere ihtiyaç kalmamıştır. Artık İK bölümünün ekip çalışmasını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Aynı eğitim ve niteliklere sahip ancak farklı alanlarda bilgi ve becerisi bulunan uzmanlardan oluşan ekiplerin, kontrol işlevinin yanı sıra geliştirmeye de önem vermeleri gerekmektedir. Bu yapıdaki İK bölümünün iç örgüt yapısındaki hiyerarşik kademe sayısı en fazla iki olmalıdır.

**Bir örgüt şemasını incelerken bu örgütte insan kaynaklarına ve yönetimine gereken önemin verilip verilmediğinin ipuçlarını elde edebilir misiniz?**



## Özet



*İnsan kaynakları yönetiminin neden önemli olduğunu açıklamak.*

İK yönetimi; insan kaynaklarının sağlanması, istihdam edilmesi ve yönlendirilmesi için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamasını ve aynı zamanda da sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır.



*İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarını ve işlevlerini tanımlamak.*

İK yönetiminin temel faaliyetlerinin dört başlık altında gruplandırılması mümkündür. Bu alanlar:

1. Örgüt, işler ve insanlar için planlama yapılması,
2. İnsan kaynaklarının elde edilmesi,
3. İnsan kaynaklarının elde tutulması ve
4. Bireysel ve örgütsel performansın artırılmasıdır.

İK yönetiminin temel işlevleri İK planlaması, iş analizi, iş tasarımı, personel bulma, seçme ve işe yerleştirme ve alıştırma, eğitime ve geliştirme, ödüllendirme, ücretlendirme, personelin güvenlik ve sağlık ihtiyaçlarını karşılama, sendikal ilişkileri sürdürme, performans değerlendirme, kariyer planlama ve geliştirme ve disipline etmedir.



*Yöneticilerin insan kaynakları yönetimi sorumluluklarını karşılamak.*

Komuta yöneticilerinin İK yönetimi sorumlulukları; doğru insanları doğru işlere yerleştirmek, yeni personeli işle alıştırmak, personeli yeni yapacağı işler için eğitmek, her personelin iş performansını iyileştirmek, iş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkileri geliştirmek, işletmenin politikalarını ve prosedürlerini belirlemek ve açıklamak, işçilik maliyetlerini kontrol etmek, her bireyin yeteneklerini geliştirmek, sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek, personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmektir. İK yöneticilerinin İK yönetimi sorumlulukları; kendi bölümündeki ve kendi hizmet alanlarındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek,

işletmenin tümünde insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmek, komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak, personelin isteklerini üst yönetime bildirmek, çıkarlarını korumak ve onları savunmaktır.



*İnsan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurları listelemek.*

Küreselleşme ve buna bağlı olarak rekabet yapısının değişmesi, teknolojik gelişmeler ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni çalışma ve iş yapma şekilleri, çalışanların temel özelliklerinin ve demografik yapılarının eskiye göre farklılaşması, yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının ve yöntemlerinin geliştirilmesi İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurlardır.



*İnsan kaynakları bölümünün yapılandırılması sırasında etkili olan faktörleri özetlemek.*

İK bölümünün örgüt yapısının nasıl olacağını içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçları ve koşulları belirleyecektir. Bu ihtiyaçların ve koşulların oluşmasına neden olan bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin başında üst yönetimin tutumu ve örgütte benimsenen kültür gelmektedir. Diğer faktörler arasında örgütün büyüklüğü, coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği ve çalışanların sendikalı olup olmadıkları sayılabilir.

## Kendimizi Sıyalım

1. İnsan kaynakları bölümleri tarihsel gelişim süreci içinde ilk önce aşağıdaki görevlerden hangisini üstlenmiştir?
  - a. Sendikalarla ilişkileri sürdürmek
  - b. Çalışanların şikayetleriyle ilgilenmek
  - c. İstihdama ilişkin kayıtları tutmak
  - d. İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin çalışmalar yapmak
  - e. Örgüte rekabet avantajı sağlamak
2. İnsan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmesi aşağıdaki tarihlerden hangisine rastlamaktadır?
  - a. 1960'lara
  - b. 1970'lere
  - c. 1980'lere
  - d. 1990'lara
  - e. 2000'lere
3. Çalışanların istenen çalışma koşullarını pekiştirmek için aşağıdakilerden hangisinin yapılması gerekir?
  - a. İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme
  - b. Disipline etme
  - c. Endüstriyel ilişkileri sürdürme
  - d. Sosyalleşme
  - e. Ödüllendirme
4. Aşağıdakilerden hangisi bir örgütte görev yapan yöneticilerin hepsi aynı zamanda insan kaynakları yöneticisi olduğu görüşüne **katılmaz**?
  - a. Yetenek yöneticisi
  - b. İnsan kaynakları yöneticisi
  - c. Entelektüel sermaye yöneticisi
  - d. Personel yöneticisi
  - e. Stratejik insan kaynakları yöneticisi
5. İnsan kaynakları yöneticileri komuta yetkilerini aşağıdaki durumlardan hangisinde kullanır?
  - a. Kendi bölümlerindeki ve hizmet alanlarındaki faaliyetleri yönlendirirken
  - b. İşletmenin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine katılırken
  - c. İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yaparken
  - d. İşletmenin tümünde insan kaynakları faaliyetlerini koordine ederken
  - e. Komuta yöneticilere servis verirken
6. Günümüz örgütlerinde çalışanların demografik yapılarının ve temel özelliklerinin önceki yıllara göre değişmiş olması aşağıdakilerden hangisinin yönetimini önemli hale getirmiştir?
  - a. Performansların
  - b. Farklılıkların
  - c. Kariyerlerin
  - d. Teknolojinin
  - e. Örgütsel stratejilerin
7. Aşağıdakilerden hangisi bir toplum içinde insanların uymaları gereken kuralları ve ilkeleri belirler?
  - a. Strateji
  - b. Taktik
  - c. Politika
  - d. Ahlak
  - e. Prosedür
8. Bir örgütte aşağıdakilerden hangisinin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şey hak ettiği önemi **kazanamaz**?
  - a. Üst yönetimin
  - b. İnsan kaynakları yöneticisinin
  - c. Danışmanların
  - d. Teknik personelin
  - e. İşçilerin
9. Bir örgüt yapısı içinde insan kaynaklarına yeterince önem verilip verilmediğinin en önemli göstergesi aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Kaç yıldan bu yana varlığını sürdürdüğü
  - b. Görevlerinin çokluğu
  - c. Çalışan sayısı
  - d. Yöneticisine verilen unvan
  - e. Tepe yönetime yakınlığı
10. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetimi ile şirket politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan sorumludur?
  - a. İnsan kaynakları yöneticisi
  - b. İnsan kaynakları üst düzey yöneticisi
  - c. İnsan kaynakları uzmanları
  - d. İnsan kaynakları destek personeli
  - e. Finansmandan sorumlu genel müdür yardımcısı

## Yaşamın İçinden



### Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir “Kaynak” Mı Yoksa Bir “Kıymet” Midir?

İnsan kaynakları yönetimi kavramının kullanılmaya başlandığı son otuz yıllık süreçte, “insan kaynakları yönetimi” isimlendirmesi hep sorgulanır olmuştur. “İnsan” ile “kaynak” kavramlarının yan yana kullanımı ve özellikle “kaynak” kavramının kullanımı çok benimsenmiş olmak yerine, daha iyi başka bir kavram geliştirilemediği için kullanılmak durumunda kalmış hissi vermiştir. Bu çerçevede, kullanılan kavramların dünyayı ve olayları nasıl algıladığımızı etkilediğini kabul edersek, insanı bir kaynak olarak tanımlamak, insanları başkaları tarafından kullanılan “para” ve “sermaye” gibi pasif nesnelere göre görmeye götürebilir. İnsanı bir kaynak yerine “ortak” ve “değer” gibi bir kıymet olarak kabul etmek, insan kaynaklarının ruhuna daha uygun bir yaklaşımdır. Bu fonksiyonu isimlendirirken bulunacak kavramın, olumlu çağrışım ve algılama yanında, fonksiyonun içeriğini de yansıtmaya gözetilmelidir.

Alaylıoğlu'na göre (2010), temelinde Batı'daki sömürüyle oluşan sermaye birikiminin bir sonucu olarak, “insan kaynağı” kavramı da bu sömürge döneminden kalmıştır. Küresel krizle birlikte her şeyin yeniden yapılandırıldığı süreçte, geçmişin tanımlamalarının da işin ruhuna uygun olarak yeniden tanımlanması ve politikalarının da üretilmesi gerekmektedir. İnsanı örgütsel amaçlara ulaşmak için bir araç olarak gören insanı sadece stratejik bir kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimi anlayışı yerine, örgütsel amaçlara ulaşmada araç olarak gördüğü çalışanları mutlu ve motive etme amacını da güden insan kıymetleri yönetimini koymak daha olumlu bir gelişme olarak nitelendirilebilir.

İşletmede çalışanları sadece “hepimiz aynı gemideyiz.” sloganı ile motive ve mutlu etmek mümkün değildir. Önemli olan aynı gemide aynı güverte de birlikte olabilmektir. Yöneticiler birinci sınıf kompartımanda yaşarken, çalışanlar üçüncü sınıf kompartımanda yaşamaya mahkûm edilirse, geminin istenilen zamanda istenilen limana varmasını beklemek hayalden öteye gidemez. Örnek olarak verecek olursak, yöneticiler misafirlerle aynı salonda ala cart olarak yemek yerken, çalışanlar yani stratejik ortağınız, yani en değerli kaynağınız, ayrı bir salonda tabldot usulüyle yemek yiyorsa, motive olmaz. Eğer çalışanlarınız, “hanımefendi ve beyefendilere hizmet sunan hanımefendi ve beyefendiler” ise, onların da yöneticiler gibi aynı kalitede ve çeşitlilikte yemekle-

ri yemesini sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar kendilerine de en az yöneticiler kadar değer verildiğini, önemsendikleri duygusuna sahip olmalıdırlar. Çalışanları sadece önemli bir kaynak olarak gören yaklaşım yerine, onları bir varlık nedeni ve değerli bir kıymet olarak gören yaklaşımda çalışan memnuniyetini maksimize etmek için aşağıdaki üç alana yoğunlaşmak gerekmektedir. Bunlar:

- Çalışanlarda, “değişim” konusunda katılım ve kararlılığı artırmak,
- Çalışanların iş süreçlerindeki “verimlilik” ve “kârlılığ” artırmak amacıyla entelektüel katma değer üretmesini sağlamak,
- Çalışanların etkililiğini arttırmak.

İşletmede çalışanlar kıymetli bir girdi (üretim faktörü) olduğu gibi, aynı zamanda kıymetli çıktılarını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. İşletme verimi, müşteri memnuniyeti ve elde edilen kar gibi çıktılarını sağlayan çalışanlar, popüler yönetim modellerinde stratejik ortak olarak gösterilmektedir. O halde stratejik ortak ve paydaş olarak karın elde edilmesinde önemli bir rol oynayan çalışanlar elde edilen kardan da pay almalıdırlar. Bu bağlamda, çalışanların sadece bir kaynak değil, aynı zamanda bir kıymet olduğu olgusunu işletmelerde oluşturabilmek ve çalışanlara hissettirebilmek için;

- En üstten en alta tüm çalışanların seçiminde, işe alınmasında ve kariyer planlamasında insan kıymetleri yönetimi politikaları oluşturmak ve uygulamak,
- Gerçek anlamda çalışanları stratejik ortak yapmak, sadece işletmenin zararına değil karına da ortak etmek,
- Çalışanları gelişimi ve değişimi yaratacak entelektüel sermaye olarak görmek ve değerlendirmek,
- Çalışanları sürekli değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşullarına karşı sürekli değiştirmek ve geliştirmek için eğitime tabi tutmak,
- Çalışanların sadece etkin (iş doğru yapan) değil, aynı zamanda etkili (doğru işi yapan) kişiler olmasını sağlamak,
- Çalışanların katma değer yaratan kararlar üretmesini ve vermesini sağlayacak sistemler ve politikalar geliştirmek,
- İnsan kıymetleri prensipleri oluşturmak ve bunları eksiksiz ve eşit bir şekilde uygulamak,
- Çalışanları birer değerli kıymet olarak gören örgüt kültürünü ve buna bağlı örgüt iklimini oluşturmak,

- Çalışanlara karşı mobbing (sistemli psikolojik yıldırma) uygulamalarına izin vermemek ve bu tür uygulamaları yapanları işletmeden uzaklaştırmak,
- Çalışanlar arasında belirli ilke ve kriterlere dayalı ortaklaşa rekabeti teşvik etmek,
- Çalışanlara tüm çalışanların aynı gemide aynı kompartımanda oldukları hissini yaratmak ve göstermek,
- Çalışanların dürüst ve istenilen performansa sahip olduğu sürece işletmede istihdamının garanti olduğu hissi ve güvenini vermek ve bunu onlara inandırmak,
- Çalışanların hem iyi bir ekonomik imkân elde etmek için hem de psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidermek için işletmelerde çalıştıklarını dikkate almak,
- Çalışanların, “bu işletme” değil, “bizim işletme” diyebilmelerini sağlayacak bir örgütsel bağlılık politikası oluşturmak ve uygulamak gerekmektedir.

Nihayetinde, yukarıda belirtilen politikalar işletmelerde oluşturulup hayata geçirildikten sonra, çalışanlar da kendilerinin bu işletmelerde birer kıymet olduğunu hissedecekler ve kendilerini kanıtlamak için tüm yaratıcı güçlerini işletmenin amacı doğrultusunda ortaya koyacaklardır.

**Kaynak:** Akıncı, Z. (2011). “Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir “Kaynak” Mı Yoksa Bir “Kıymet” Midir?” **Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi**, C.3, S.5. s.28-32.

## Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. c Yanıtınız yanlış ise “İnsan ve Yönetiminin Tarihsel Gelişimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “İnsan ve Yönetiminin Tarihsel Gelişimi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. e Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları ve Komuta Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminden Doğan Sorumlulukları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları ve Komuta Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetiminden Doğan Sorumlulukları” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarılı Olmak İçin Odaklanılması Gereken Alanlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarılı Olmak İçin Odaklanılması Gereken Alanlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynaklar Bölümünün Örgüt Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynaklar Bölümünün Örgüt Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynaklar Bölümünün Örgüt Yapısı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarını ve bu alanlarda yerine getirilen işlevleri kesin çizgilerle birbirinden ayırt etmek mümkün değildir. Farklı faaliyet alanları için aynı işlevlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu ayırım sadece işlevleri genel olarak yerine getiriliş amaçlarına göre gruplandırmak ve böylece öğrenmeyi kolaylaştırmak için yapılmıştır.

### Sıra Sizde 2

Her bir komuta yöneticisi fonksiyonel alanlarındaki sorumluluklarına ilave olarak aynı zamanda İK yönetiminde de sorumludur. Bu sorumluluklarını yerine getirirken her zaman komuta yetkilerini kullanırlar. İK yöneticileri ise sadece kendi bölümlerindeki ve hizmet alanlarındaki personelin yönetiminde komuta fonksiyonlarını yerine getirirler. Komuta yöneticileri İK yönetiminden sorumlu olmakla birlikte bu konuda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıkları için İK yöneticilerinin desteklerine ve danışmanlık yapmalarına ihtiyaç duyarlar. Ayrıca tüm işletmede İK ile ilgili her türlü faaliyetin koordine edilmesi sorumluluğu da komuta yöneticilerine değil İK yöneticilerine aittir.

### Sıra Sizde 3

Y kuşağı çok kanallı TV ile büyüyen; bilgisayarı, İnternet'i, cep telefonlarını ve diğer iletişim araçlarını erken yaşlarda tanıyan, kullanan ve hızlı biçimde adapte olan bir nesildir. Genellikle uzun süreli sadakat gösteremeyen ve kolay tatmin sağlayamayan bir yapıdadırlar. Hem kendilerinden hem işverenlerinden beklentileri oldukça yüksektir. Eğitimin ve öğrenmenin sürekliliğine inanırlar, bu nedenle de şirket içi eğitimleri önemserler. Hırslıdırlar, sorumluluk almaya heveslidirler ve kendilerini hemen ispat etmek ve çok çabuk yükselmek isterler. Beklentilerini ve tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabilirler, daha girişimcidirler. Aynı zamanda rahatlarına düşkünlüdürler ve sosyalleşmeyi severler. Genellikle direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmazlar. Yüksek otorite karşısında rahatsız olurlar, daha esnek ve anlayışlı patron/yöneticilerle çalışmayı tercih ederler. Kendi fikirlerine çok önem verirler ve görüşlerinin alınmasını isterler. Bu kuşağı istihdam eden işverenlerin bu özellikleri dikkate almasında yarar vardır.

### Sıra Sizde 4

Küreselleşmenin işletmelerin iş ahlakı çerçevesinde hareket etme zorunluluklarını artırdığı söylenebilir. Çünkü;

- Dünya nüfusu giderek arttığı için yeni iş olanakları yaratılmazsa, işsiz ve yoksul kesimler zenginlikten pay almak için sosyal ve siyasal şiddete başvuracak, bu da medeniyeti tehdit edecektir.
- Yeni geliştirilen biyolojik ve askerî teknolojiler, iş dünyasının kontrolündedir. Eğer bunlar belli bir sorumlulukla ele alınmazsa, dünyayı yok edebilecek bir tehdit ve tehlike söz konusu olacaktır.
- Farklı kültürlerden gelen insanların çok uluslu işletmelerde çalışması, insanların birbirlerini anlamalarını ve birbirlerinin kültürüne saygı göstermelerini gerektirir.
- Etnik köken, dil, din, cinsiyet, yaş gibi konularda iş hayatında ayrımcılık yapılmamalıdır.
- Artan çevre kirliliği, çevreye duyarlı bir iş dünyasını zorunlu kılmaktadır.
- Gelişmiş ülkeler kadar gelişmekte olan ülkeler de yolsuzlukla mücadele ederek temiz bir ekonomik hayat için uğraş vermelidirler.

### Sıra Sizde 5

İK bölümü işletmenin genel örgüt yapısı içinde üst düzey yönetime yakın olacak şekilde yerleştirilmişse ve İK bölümünden sorumlu yönetici diğer bölüm yöneticileriyle eşit düzeyde gösterilmişse, bu örgütte İK yönetimine önem verilmekte olduğu düşünülebilir.



## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Akinci, Z. (2011). "Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir "Kaynak" Mı Yoksa Bir "Kıymet" Midir?" **Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi**, C.3, S.5. s.28-32.
- Arslan, M. (2001). **İş ve Meslek Ahlakı**. Ankara: Nobel.
- Bilgin, L.; Taşçı, D.; Kağnıcıoğlu, D.; Benligiray, S.; ve Tonus, Z. (2004-2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Editör: Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:820, s.1-28.
- Benligiray, S. (2006). **İnsan Kaynaklarının Gelişimi ve Lisansüstü Tezler Üzerindeki Etkisi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1714.
- Benligiray, S. (2006). "İşletmelerimizde İnsan Kaynakları Bölümlerinin ve Yöneticilerinin Önemi." **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Sayı:25, Yıl:12, Cilt: 7, s. 69-81.
- Benligiray, S. (2005). "Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumlaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü." **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C VII, S:1, s. 81-99.
- Benligiray, S. (2001). "İnsan Kaynakları Yönetiminde İdari Destek Birimliğinden Stratejik Ortaklığa Geçiş" **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yayın No: 1919, İİBF Yayın No: 172, Cilt: XVII, Sayı:1, s.35-60.
- Çakmak, K. Ö.; Ünsal, B. S. ve Uyargil, C. (2007). "Kuramsal ve Uygulama Açısından İşletmelerde İnsan Kaynakları Departmanlarının Büyüklüğünü Belirleyen Faktörler" **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı**, Sakarya Üniversitesi, s. 441-447.
- Conaty, B. ve Charan, R. (2011). **Yetenek Sarrafları**. Çev.: Nadir Özata, İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Dessler, G. (2000). **Human Resource Management**. (8th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Fisher, C.D. ve Schoenfeldt, L.F. (1996). **Introduction Human Resource Management**. London: Longman Limited.
- Fisher, J.G. (1998). **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır** (Çev: A. Ünver). İstanbul: Rota.
- Fitz-Enz, J. ve Philips, J.J. (2001). **İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon** (Çev: P. A. Dinç). İstanbul: Sistem.
- Gardner, H. E. (1993). **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**. 10th edition, Cambridge, Massachusetts: Basic Books.
- Lepak, D.P. ve Snell, S.A. (1998). Virtual HR: Strategic Human Resource Management In the 21st Century. **Human Resource Management Review**, 8, 215-229.
- Shurtleff, T.L. (1999). Strategic Dilemmas for HR. **Employment Relations Today**, 25, 13-20.
- Tandoğa, U. (1998). **Bir Yöneticinin Not Defteri**. İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Yüksel, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.

## 2

### Amaçlarımız

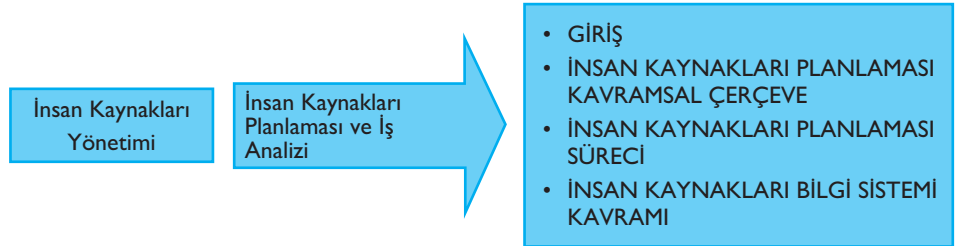
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Planlama, insan kaynakları planlaması kavramını tanımlayarak, işletme planlarıyla insan kaynakları planları arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek,
- İnsan kaynakları planlaması kavramın sınırlarını belirleyebilecek,
- İnsan kaynakları planlaması sürecini açıklayabilecek,
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları planlamasındaki yerini açıklayabileceksiniz.

### Anahtar Kavramlar

- Planlama
- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi
- İnsan Kaynakları Arzı
- İnsan Kaynakları Talebi
- Personel Devir Oranı
- Devamsızlık Oranı
- İnsan Kaynakları Envanteri
- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

### İçindekiler



# İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyona en önemli desteği sağlayan fonksiyonların başında gelmektedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda doğru insanın, doğru yerde, doğru zamanda bulunmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin önde gelen amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli rol insan kaynakları planlamasına düşmektedir. Kısacası insan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetiminin merkezini oluşturmaktadır.

İşletmeler mal ya da hizmet üretip amaçlarına ulaşmak için sermaye, ham madde, makine, bilgi ve insan faktörünü doğru zamanda doğru yerde doğru miktarda bulundurmalarıdır. İşte bu noktadan yola çıkarak bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulacak personelin tam sayısını ve tipini belirleme süreci insan kaynakları planlaması olarak ele alınmaktadır. İhtiyaç duyulan personelin nitelik ve niceliklerinin tam olarak önceden belirlenmesi oldukça zor bir süreçtir. İşte bu zor süreç işletmenin verimliliği ve kârlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğu için başarıyla gerçekleştirilmelidir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi önemli iş kararlarının verilmesine analitik ve sistematik bir yaklaşım getirdiği için insan kaynaklarının daha etkin kullanılmasına neden olacaktır. Gelişmiş fonksiyonlara sahip bir insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları planlaması başta olmak üzere insan kaynaklarının tüm faaliyetlerini kolaylaştıracak ve böylece organizasyonun başarısına yardım edecektir.

## İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Planlama Kavramı

İşletmenin geleceği ile ilgili olan planlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. Planlama herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder. Bu sorulara cevap verilebilmesi bir planın var olduğunu göstermektedir (Özalp, 2000). Yöneticiler işletmenin elinde bulunan beşerî ve finansal kaynakları en iyi biçimde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Plan bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını ayrıca iyi kullanılıp kullanılmadığını belirleyecektir. Planlamacılar, olayların gelişme eğilimlerini ve özelliklerini inceleyerek belirli varsayımlarda bulunarak, bunların gelecekte de tekrarla-

nacağını varsayarak buna göre çeşitli istatistiki teknikler kullanarak tahminlerde bulunurlar. Tahmin yapabilmek için yöneticilerin ellerinde bazı bilgilerin bulunması ve saklanması gerekmektedir. Günümüzde planlama bilgi sistemleri desteğiyle gerçekleştirilmektedir.

Planlama sürecinin soncuna “plan” adını verilmektedir. Planlar, amaçlara ulaşmak için gerekli olduğunu düşünülen eylemleri resmî olarak şekillendirmektedir. Bu bağlamda, planlama sürecini örgütlenme ve yürütme (yönelme) takip eder. Yürütmeyi, planlama için geri bildirim sağlayan denetim takip etmektedir.

SIRA SİZDE



**İnsan Kaynakları planlarının etkinliği neye bağlıdır?**

## İşletme Planlarıyla İnsan Kaynakları Planları Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarına temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içerir. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi, insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı büyük ölçüde insan kaynakları bölümünün organizasyonun planlama süreciyle yakından ilgilenmesine bağlıdır. Ne yazık ki uygulamada insan kaynakları planları işletmeyi kapsayan planlardan uzak kalmaktadır. Stratejik planlar; organizasyonun başarısı için çeşitli faktörleri bir araya getirmeye çalışır, genellikle organizasyonun kendi sektöründe rakipleri arasında daha iyi pozisyona gelmesi üzerine odaklanmıştır. İnsan kaynakları planlama stratejik yönetim sürecine planlamadan istenilen sonuçların başarıyla alınması anlamında yardımcı olur. İnsan kaynakları talebi yani ihtiyacı stratejik ve faaliyet planlarından çıkarılır ve sonra insan kaynaklarına uygunluğuyla karşılaştırılır. Daha sonra boş pozisyonlar işe alma, yeniden yerleştirme ve eğitimle doldurulur.

Burada yapılacak en büyük hata, insan kaynakları planlarını yapanların kısa dönemli yeniden yerleştirmelere gitmesi ve organizasyonların uzun dönemli planları ile insan kaynakları planlarını koordine etmemelerinden kaynaklanacaktır. Eğer insan kaynakları planları işletmenin diğer planları göz önüne alınmadan yapılırsa işletme kısa vadede krizlerle karşılaşacaktır. Stratejik planın yürütülebilmesi için insan kaynakları planlarını da içermesi gerekir.

## İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı

İnsan kaynakları planlaması, ilk akla geldiği biçimde bir işletme için sadece gerekli iş gücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının iş gücü boyutunu, personel hareketinin planlanmasını, yükseltimin planlanmasını, işe alma ve emekliliklerin planlanmasını hatta eğitimin planlanmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulan personelin tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir.

Etkili bir insan kaynakları planlaması, organizasyonun başarısının temel taşıdır. İdeal olarak planlamanın diğer insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlamasının etkili olması insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyonun ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanmasına bağlıdır. Birçok işletme üretim, satış, reklam gibi konularda ayrıntılı planlar yaparlar. Bir organizasyonun başarısı, stratejik bir yaklaşımla hazırla-

nan insan kaynakları planlamasının diğer planlara eklenmesine bağlıdır. İnsan kaynakları planlaması yapıldığında organizasyonun o andaki ve gelecekteki personel ihtiyacı saptanıp gereksiz zaman ve para harcamalarından kaçınılabılır.

İnsan kaynakları planlaması faaliyetinin sonucunda, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanması amaçlanır. Başarılı insan kaynakları planlaması insan kaynakları süreçlerinin sürekli olarak iş ihtiyaçları ile uyumlu olduğu bir organizasyon yaratacaktır.

## İnsan Kaynakları Planlamasının Dönemleri

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır. Örgütsel planlar genellikle kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ya da uzun (5 yıllan fazla) dönemli olarak sınıflandırılır. İnsan kaynakları planları da örgütsel planlara paralel hazırlanmalıdır. Bir organizasyon insan kaynakları planlamasını tam anlamıyla yapmaya yeni başlıyorsa öncelikle kısa dönemli planlar yapabilirler. İnsan kaynakları planlaması konusunda deneyim kazandıkça ve daha karmaşık ihtiyaçları oldukça orta ve uzun dönemli planlara da yöneleceklerdir. İdeal olanı, bir organizasyonun her zaman grubuna göre plan hazırlamasıdır.

## İnsan Kaynakları Planlamada İnsan Kaynakları Personelinin Rolü

Geleneksel insan kaynakları planları insan kaynakları bölümleri tarafından başlatılır ve yönetilir. Oysaki insan kaynakları planlama için tüm bölümlerden bilgiye ihtiyaç vardır. İleride göreceğimiz bazı planlama yöntemleri, bölüm yöneticilerinin katılımına göreceli olarak daha fazla ihtiyaç duymaktadır.

Açıktır ki insan kaynakları planlamanın her adımı insan kaynakları personelinin ve organizasyondaki diğer bölüm yöneticilerinin ortak çabasıyla gerçekleşecektir. İnsan kaynakları personelinin öncelikli rolü; süreci koordine etme, gözlemleme ve sentezlemedir. İnsan kaynakları personeli bölüm yöneticileri tarafından takip edilen tabloların oluşturulmasını sağlarlar. Bölüm yöneticileri kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleyerek bu bilginin insan kaynakları personeline ulaşmasını sağlarlar. İnsan kaynakları bölümüne gelen bilgi yığınının maksimum etkinliğe ulaşması insan kaynakları personelinin yoğun çabasıyla gerçekleşir.

## İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı

İnsan kaynakları planlamasının tasarım aşamasında kimin için yapılacağı konusunda farklı seçenekler ortaya çıkacaktır. Burada anlatılmak istenen organizasyonun tamamının ya da belirli kısımlarının planlama sürecine alınmasıdır.

İlk yaklaşım, “bütüncül düzey” olarak adlandırılan insan kaynakları planlarıdır. Organizasyondaki işler ve iş grupların tümü ya da büyük bir kısmı için yapılır. Bir başka ifadeyle genellikle üst düzey yönetim dışındaki tüm işlerde ihtiyaç duyulan personel sayısı üzerine kuruludur. Örnek olarak bir organizasyonda 35 elektrik teknisyenine ya da 540 işçiye ihtiyaç olduğunun belirlenmesi gibi. Bir pozisyonu dolduracak personelin özellikleri bu düzey planlamada ele alınmaz, sadece iş grupları için gerekli personel sayısı önemlidir. Çoğu büyük işletmede tüm iş grupları için gerekli personel sayısını belirlemektedir.

İkinci yaklaşım “temel roller” düzeyindedir. Mantıksal ya da deneyimler sonucu problem yaratan işler ya da organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu

gruplara ait olmalıdır. Örnek olarak büyük bir sanayi işletmesi profesyonel personel bulmada güçlük çekiyorsa mühendisler ya da bilim adamları konusunda dikkatli bir planlama yaparak gerekli sayıyı ve özellikleri belirleyebilir. Temel roller yaklaşımı, organizasyon için her biri büyük ölçüde stratejik öneme sahip işleri ifade eder. Diğer tüm işleri ise destek rolünde görür ve işin gelecekte başarılı olmasında daha az öneme sahip olacağı düşünülür. Geleneksel olarak rekabet ortamında üst yönetim ve mühendislik işlerinin temel olarak değerlendirileceği düşünülse de gerçekte böyle olmayabilir. Özellikle son yıllarda muhasebe müdürlüğü, müşteri hizmetleri gibi işler insan kaynakları planlama kapsamında kritik pozisyonlar olarak değerlendirilmektedir.

## İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI SÜRECİ

İnsan kaynakları planlaması; talebinin tahmin edilmesi, personel arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Bu unsurlar amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerlendirme gibi unsurlarla desteklenmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi bu unsurların tümünün her işletmede var olduğunu söylemek pek doğru olmaz ancak her organizasyon açık bir biçimde ya da dolaylı olarak bu unsurları yerine getirmektedir.

İnsan kaynakları planlaması sürecine başlarken örgütsel hedefler ve stratejilere dikkat edilmelidir. İnsan kaynakları ihtiyaçları ve tedarik kaynakları hem dış hem de iç değerlendirmeler yapılarak tahminler geliştirilmelidir. İç insan kaynaklarını değerlendirmek için bir insan kaynakları bilgi sistemi üzerinden erişilebilen sağlam bilgiler olmalıdır. Değerlendirmeler tamamlandıktan sonra, insan kaynakları talebi ve insan kaynakları arzı arasındaki uyumsuzluğu belirlemek için tahminler geliştirilmelidir. İnsan kaynakları stratejilerini ve dengesizliğini gösteren planlar hem kısa hem de uzun vadeli olarak geliştirilmelidir.

## İnsan Kaynakları Talebi

İnsan kaynakları talebi, bir işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı iş gücüdür. İnsan kaynakları talep tahmini ise bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir.

İşletmelerin personel ihtiyacını farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. Bunlar gerçek, yedek, ek ve yeni personel ihtiyacıdır (Geylan, 1998 ve Kaynak, 1996).

- **Gerçek personel ihtiyacı:** İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren insan kaynağı miktarıdır. Burada “olan personel miktarı” ile “olması gereken personel miktarı” eşitlenmeye çalışılır.
- **Yedek personel ihtiyacı:** İşletmede devamsızlık nedeniyle ortaya çıkan insan kaynağı kaybını karşılamak amacıyla belirlenen personel ihtiyacıdır. Uygulamada yedek personel, gerçek personel sayısına ilave edilir
- **Ek personel ihtiyacı:** Ek personel ihtiyacı çeşitli nedenlerle personelin işten ayrılmasından kaynaklanır. Personel devir oranı işletmenin ek personel ihtiyacını belirlemede önemli bir kaynak oluşturur.
- **Yeni personel ihtiyacı:** Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların öngörülmesi, üretim teknolojisinin değişmesi, örgüt yapısının değiştirilmesi, üretim ve satış miktarlarında artış olması gibi faktörler yeni personel ihtiyacını doğurur.

**Literatürde insan kaynakları talebi, iş gücü gereksinmesi olarak da kullanılmaktadır.**



**DİKKAT**

İnsan kaynağı talebi organizasyon genelinde ve / veya birimlerin ihtiyaçlarına göre hesaplanabilir. Örneğin, firmanın gelecek yıl 125 yeni eleman ihtiyacı olacağını tahmin etmek, satış ve müşteri hizmetleri için 25, üretim için 45, depoda 5, insan kaynakları bölümünde 20, muhasebede 30 çalışan ihtiyacı olduğunu tahmin etmek anlamına gelir. Birim bazında ihtiyacı planlamak genel bazlı planlamaya göre bireysel becerileri daha çok dikkate almayı sağlar. İnsan kaynakları tahmini iki çerçevede yapılabilir. İlk yaklaşımda, planlamada belirli ihtiyaçlar temel alınır. Transferler, transferler ve işten ayrılmalar sonucunda oluşan ihtiyaçlar oluşturulur. Analizler her zaman organizasyondaki yüksek pozisyonlardan başlar çünkü oradan terfi edilebilecek daha yüksek bir pozisyon yoktur.

Bu analize göre, karar kuralları her iş veya düzeyi için geliştirilmiştir. Bu analizin genel amacı öngörülen süre, sayı ve ihtiyaç türüne göre tahmini insan kaynakları ihtiyacı geliştirmektir.

## İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar

İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve personel dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. Personel devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgiler de insan kaynakları talebinin belirlenmesinde etkilidir.

**İş analizi:** Bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler, insan kaynakları talebinin belirlenmesinde önemli bir role sahip olacaktır.

**İşletmenin pek çok faaliyeti için temel teşkil eden hatta altyapı faaliyeti olarak nitelendirilen iş analizi neyi analiz eder, neyi etmez?**



**SIRA SİZDE**

2

İş analistleri, iş analizi yaparken temelde aşağıda yer alan altı soruya yanıt ararlar. En basit hâliyle bu sorulara verilecek yanıtlar bir iş analizi sonuçlarını oluşturur (Geylan,1998).

- Personel ne yapıyor (personelin işlevi)?
- Personel işi nasıl yapıyor (yöntem ve teknikler)?
- İşte ne tür yardımcı araçlar kullanılıyor (makineler, aletler, donanım)?
- Hangi çıktılar sağlanıyor (üretilen mal veya hizmet)?
- İş hangi koşullarda yapılıyor (çevresel faktörler)?
- İşte ne tür yetenek, bilgi ve tecrübe gerekiyor (iş gerekleri)?

İşletmelerde iş analizi süreci insan kaynakları bölümünün sorumluluğu altında yürütülür ve başlıca şu aşamalardan oluşur:

- Analiz edilecek işlerin belirlenmesi
- Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi
- İhtiyaç duyulan bilginin toplanması
- Toplanan bilginin analizi; iş tanımları ve gereklerinin oluşturulması.

Öncelikle işletmede tüm işlerin belirlenmesi için, örgüt şeması, eski iş tanımları incelenir; gerekirse yöneticilerden yetki ilişkileri konusunda bilgi alınır (Can vd., 1998). Hangi işleri incelemeye alacağını belirlemek iş analizinin en zor bölümüdür. İşletmede yapılan tüm farklı işlerin tek tek analiz edilmesi gerekir. Ancak burada dikkate alınması gereken “farklı iş” kavramıdır. İşletmede çok sayıda iş yapılıır. Analistin yapması gereken, birbirinin aynı olan işleri belirlemektir. Aynı işlerden sadece birine iş analizi yapmak, kısacası farklı işleri iş analizine tabi tutmak, analiste zaman ve maliyet açısından büyük fayda sağlayacaktır. Küçük işletmelerde, az sayıda ve türde iş olacağından bu işlerin kimliğini belirlemek ve hangi işlerin analize alınacağını saptamak kolay olacaktır. Büyük işletmelerde iş analistinın işin kimliğini belirleme aşamasında örgüt şemasını incelemesi, yöneticilerin ve işleri yapan personelle tartışarak sonuca gitmesi gerekir (Geylan, 1998).

İş analizinde kullanılacak bilgileri toplamada hangi yöntemin uygun olacağı; işin özellikleri, analiz için gerekli bilginin düzeyi, hangi analiz tekniğinin uygulanacak olduğu gibi faktörlere bağlıdır. (Bilgin, 2010) Genellikle gözlem, mülakat ve anket teknikleri birlikte kullanılır. Her benzer türde işe aynı soru formunun uygulanması gereği, iş analistinın tek bir soru formu kullanmak zorunda olduğu anlamına gelmez. İşletme içinde işler yönetsel, teknik ve büro işleri gibi çeşitli türlere ayrılabilir. Her tür iş için farklı bir soru formu hazırlanabilir. Ancak teknik yönü ağır basan bir işi incelerken, yönetsel işler için hazırlanmış soru formunu yöneltmek yanlış olacaktır. Tekdüzelik, işin türüne göre kendi içinde sağlanmalıdır.

İş analizi sonucu elde edilen bilginin yeniden düzenlenerek kullanıma hazır hâle getirilmesi gerekir. Bu amaçla “iş tanımları” ve “iş gerekleri” hazırlanır. İş tanımları ve iş gerekleri belirli amaçlara hizmet etmek için hazırlanmış sistemli bilgi düzenlemeleridir. Söz konusu düzenlemeler personel uzmanları ve yöneticilere iş hakkında kısa ve öz bilgiler sunarlar.

**İş tanımları** iş analizlerinin bir uzantısıdır. İş analizinden sağlanan iş hakkındaki bilgiler iş tanımında belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hâle getirilir. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak yansıtmaktır. (Sabuncuoğlu, 2000)

İş çok sayıda görevin birleşmesinden oluşur. Bu görevlerin bazıları, işin özelliği dikkate alındığında temel nitelikte, bazıları ise yardımcı niteliktedir. Tüm bu görevlerin ve yapılaş sürelerinin iş tanımında bulunması gerekir.

**İş gerekleri** ise işin değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profilini içerir. Kısacası işin, normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gerekli nitelikleri içerir. (Geylan, 1998)

**İş tanımı;** işin nasıl yapılacağını açıklayan bilgilerden oluşur.

**İş gerekleri;** işin, normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gerekli nitelikleri içerir.

#### DİKKAT



**Unutulmamalıdır ki iş analizi işi analiz eder personeli analiz etmez. Bu nedenle iş tanımlarında yer alan bilgi grubu işle, iş gereklerinde yer alan bilgi grubu ise işi yapabilecek personelle ilgilidir, işi yapan personelin durumunu yansıtmamalıdır.**

**Personel Devir Oranı:** Belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

**Personel devir hızı:** Personel devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir. Personelin işten ayrılması insan gücü açığı doğuracaktır. Personel açığının hızla kapanması, devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır. Bu yüzden ayrılan personelin türü ve yerlerinin kimlerle doldurulacağını saptanması oldukça güç olmaktadır. Personel devir bilgileri performans değerlendirme bilgileriyle birlikte değerlendirilerek ayrılan personelin başarı durumlarıyla ilgili bilgiler saklanmaktadır.



**Personel devir oranı, literatürde dönüşümü ya da değişim oranı olarak da kullanılmaktadır.**



**DİKKAT**

Bu oran şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Personel devir oranı} = \frac{\text{İşten çıkanların toplam sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

Ortalama personel sayısı ise şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Ortalama personel} = \frac{\text{Dönem başı personel sayısı} + \text{Dönem sonu personel sayısı}}{2}$$

Bu formülleri anlamamızı kolaylaştıracak bir örnek verelim:

Dönem başı personel sayısı: 400

Dönem sonu personel sayısı: 600

Dönemde işten çıkanların toplam sayısı: 30 ise;

$$\text{Personel devir oranı} = \frac{30}{(400 + 600) / 2} \times 100 = \text{PDO} = \%6$$

**Personel devir oranının herhangi "bir" dönem için belirlenmesi tek başına anlam ifade eder mi?**



**SIRA SİZDE**

**3**

Personel devir oranı üç aylık, altı aylık ve yıllık dönemler olarak yapılabilmektedir. (Geylan, 1998) Personel devir oranının her işletme için geçerliliği olan bir standardı bulunmamaktadır. İşletmenin yapısına, iş koluna, personel sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre bu oran değişik biçimlerde yorumlanabilir. Bu nedenle sadece örnek olarak verilen %6 ya bakarak PDO yüksek ya da düşüktür denilemez.

Genel olarak, insan kaynakları planlaması açısından bu oranın dönemler arasında büyük değişimler göstermemesi tahmin yapmayı kolaylaştıracaktır.

**Devamsızlık oranı:** Devamsızlık bilgileri, personelin, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen personel saati toplamı}}{\text{Planlanan personel saati toplamı}} \times 100$$

İnsan kaynakları planlaması açısından devamsızlık oranının hesaplanması talep tahmininin doğruluk payını artıracaktır.

**Dış çevre bilgileri:** Enflasyon, faiz oranı, işsizlik oranı, iş gücü büyümesi, uluslararası pazar fırsatları, nüfus bilgileri gibi bilgiler düzenleyici kurumlar, pazar araştırma raporları ve dış veri tabanlarından elde edilebilir. İnsan kaynağı talebini belirleyen işletme dışı faktörler şöyle özetlenebilir (Geylan, 1998):

*İşletme dışı faktörlerden* ilki olan *ekonomik değişiklikler* insan kaynağı talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan iş-

**Devamsızlık oranı;** belirli bir faaliyet döneminde personelin, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi gibi devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.

letme dışı faktörlerden biridir. *Sosyal, politik ve yasal* değişiklikleri önceden tahmin etmek ekonomik değişikliklere kıyasla daha kolaydır. Ancak bu değişikliklerin insan kaynağı talebini nasıl etkileyeceğini çoğu zaman kestirmek zor olur. Toplumların sosyal yönden gelişmeleri bir takım sosyal güçlerin doğmasına ve etkinlik kazanmasına yol açar. Bu nedenle sosyal yapıda meydana gelecek değişikliklerde işletmelerin gelecekteki insan kaynağı talebini etkileyici bir faktör olacaktır. İnsan kaynağı talebini etkileyen işletme dışı faktörlerden üçüncüsü, *teknolojik* gelişmelerdir. Yeni teknolojilerin kullanılması bir bölümde insan kaynağı talebini azaltırken (muhasebeci gibi), bir başka bölüme insan kaynağı talebini artırır (bilgisayar programcısı gibi). *Rekabet koşullarındaki* değişiklik de insan kaynağı talebini etkiler. Pazarı yeni rakiplerin girmesi ve tam rekabet koşullarının oluşması üretimin artmasına, fiyatların düşmesine bu da insan kaynağı talebine yol açar.



**Tuğray Kaynak'ın İnsan Kaynakları Planlaması (1989) kitabı bu konuda yazılmış en ayrıntılı yayındır.**

## İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri

İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak personel talebini tahmin ederler. Gelecekte ne kadar hangi özelliklere sahip personele ihtiyaç olacaktır? sorusunu yanıtlamaya çalışırlar. Bu tahminler geçmiş ve şu an hakkındaki bilgilerden ve geleceğin tahmin edilmesinden çıkartılır. Talep tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir. En çok kullanılan tahmin yöntemleri geçmiş eğilimleriyle geleceği gösteren değişkenler arasındaki ilişkilere dayanır. Örnek olarak, verimlilik oranı üretilen birimlerin sayısındaki artışa göre sabit ya da özel bir eğim takip edebilir. Bunlarla birlikte, organizasyonun iş planları, satış tahminleri ve benzerleri gelecekte ne olacağını tanımlamaya yardımcı olur. Tabii ki yeni kurulan bir işletme için bu tür tahminler geçerli olmayacaktır. İnsan kaynakları talep tahmin yöntemleri temelde iki gruba ayrılabilir. Bunlar:

- Sezgisel yöntemler ve
- Matematiksel yöntemlerdir.

Uygulamada çoğu organizasyon iki metodun kombinasyonunu kullanmayı tercih etmektedir. Örnek olarak, insan kaynakları planlama uzmanları bazı değişkenlerin değerlerini sezgisel olarak tahmin edebilir ve sonra bu değerleri tahmin denklemlerinde de kullanabilir ya da matematiksel yöntemlerin sonuçlarıyla daha az niceliksel bilgilerin sonuçlarını birleştirerek son sübjektif tahminlerini yapabilirler.

**Sezgisel Yöntemler:** Geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. Sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veri tabanı olmayan ya da karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır.

Bir organizasyon ya da çevresi değişim ya da karışıklık içindeyse, önceki eğilimler ve korelasyonlar gelecek hakkında tam bir tahmin yapmaya olanak vermiyorsa sezgisel yöntemler tercih edilebilir. En basit sezgisel yöntemler; (Tonus, 2000)

- Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi
- Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi
- Delphi yöntemidir.

**Aşağıdan yukarıya (birim) tabmin yöntemi:** Her birim ya da bölüm kendi personel ihtiyaçlarını tahmin eder. İdeal olarak yöneticiler bazı verileri alırlar ve bunları kendi bakış açılarıyla birleştirerek tahminde bulunurlar. Özet olarak, birim ihtiyaçlarının tahmininin toplamı organizasyonun talep tahminidir. İnsan kaynakları planlamacıları, birimlerden gelen tahminleri özetleyip birleştirmeden önce gözden geçirirler.

**Yukarıdan aşağıya tabmin:** Deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Bu uzmanlar, eğilimlerin nasıl olduğunu, işletme planlarını ekonomiyi ve diğer faktörlerin organizasyonun değişik düzeylerindeki ihtiyaca etkisini tartıştıkları toplantılar düzenlerler. Tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturarak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar.

**Delphi yöntemi:** Tahmin için grubun ortak karar vermesi yöntemini kullanan oldukça yapılmış sezgisel bir yöntemdir. Bu yöntemde uzmanlar yüz yüze gelmez. Eğer uzmanlar farklı yerlerde ise oldukça ekonomik bir yöntemdir. Yıkıcı kişilik çatışmalarını en aza indirerek ve karar sürecinde baskın grup üyelerinin baskısını önleyerek karar vermenin kalitesini artırabilir. Bu süreçte ilk adım, uzmanlara bir fikri ya da bu fikre nasıl sahip olduklarını soran bir anket formu geliştirmektir. Bu anketin sonuçları toplanarak uzmanlara ikinci bir formla geri bildirilir. Bu yolla uzmanlar ikinci form üzerinde dikkatle inceleme yapabilir ya da değişiklik yapabilirler. Bu süreç uzmanların bir sezgi üzerinde fikir birliğine varmasına kadar pek çok kez devam eder. Delphi yöntemi pek çok kez tekrarlanan isimli anketleri kullanır ve anketlerin tamamlanması zaman alıcı bir iştir. Bu nedenle bu yöntem sonuçların çok hızlı alınması gereken durumlara uygun değildir.

Sezgisel yöntemlerde yöntemi kullanan uzman ya da yönetici konu hakkında bilgili olmalıdır. Onların bilgisi, geçmiş ve şu andaki personel sayısı, iş performansı, iş planları ve benzeri konularda sağlanan bilgiye eklenecektir.

## Matematiksel Yöntemler

Matematiksel yöntemler basit ve karmaşık olarak iki kısımda ele alınabilir:

**Basit matematiksel yöntemler:** Talep tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örnek olarak, personel ihtiyacının tahmini, başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki personel düzeyi ele alınarak yapılabilir. İyi bir tahmin yöntemi gelecek yılların satışları, üretimi, diğer iş faktörlerini personel ihtiyacıyla ilişkili olarak kullanarak tahminde bulunmalıdır. Basit matematiksel yöntemler temelde;

- Verimlilik oranı
- Kadrolama oranı
- Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır (Tonus, 2000).

**Verimlilik oranı:** Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt personel sayısına oranı olarak belirlenir. Örnek olarak Bir işletmenin kanepeler ürettiğini düşünelim. Geçmiş verilere dayanarak verimlilik oranının yılda yaklaşık 50 kanepeler için bir işçi olduğunu biliyorsak sipariş verilen 10000 kanepeler için işletmemizin  $10000/50=200$  işçiye ihtiyacı olacaktır.

**Kadrolama oranı:** Direkt ve endirekt işçiliğin kullanıldığı kadrolama oranı diğer işlerdeki personel gereksinmelerinin sayısını hesaplayarak bulunur. Verimlilik oranıyla ilgili verdiğimiz örneğe devam edersek, kanepeler üreten işletmemiz yine geçmiş deneyimlerine dayanarak her 25 işçi için bir şef bulunduruyorsa 10000 ürün için gerekli 200 işçi için 8 şefe ihtiyaç duyacaktır. Geçmiş deneyimlerimiz her

50 işçi için 3 muhasebe ve insan kaynakları personeline ihtiyacımız olduğunu gösteriyorsa işletmemizin toplam 12 ofis personeline ihtiyacı olacaktır.

Verimlilik ve kadrolama oranlarıyla ilgili verdiğimiz örneklerde çalışma saatlerinde yapılacak bir azaltma verimlilik oranının değişmesine, ofis işlerinde bilgisayar kullanımına gidilmesi, aynı sayıdaki işçi için daha az ofis personeline ihtiyaç duyulacağından kadrolama oranında değişikliği neden olacaktır.

**Öğrenme eğrileri:** Verimlilik oranı temel alınarak yapılan tahminlerde öğrenme eğrileri de kullanılabilir. Verimlilik oranı kazanılan deneyimle değişmeye başlayacaktır. Başlangıç periyodundan sonra verimlilik oranı giderek artmaya başlayacaktır. Artış ortaya çıkar çünkü çalışanlar yaptıkları işi tekrarlayarak daha etkin olmayı öğrenirler. Öğrenme eğrisi analizi yapabilmek için planlamacılar gelişim indekslerini hesaplamalıdır. Gelişim indeksi, her çıktının birim zamanda ikiye katlanması durumunda ortaya çıkan öğrenmenin oranıdır.

**Karmaşık Matematiksel Yöntemler:** Bazı tahmin yöntemleri karmaşık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistiki yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanları;

- Çoklu regresyon
- Doğrusal programlamadır.

**Çoklu regresyon:** Bu yöntem insan kaynakları talebiyle ilişkili pek çok faktörü gelecekteki talebin tahmininde kullanır. Örnek olarak; satışlar, kâr, yatırımlar, gayrisafi millî hasıla kullanılan faktörler arasındadır. Tarihsel veriler her iş seviyesi için yukarıda saydığımız faktörlerin arasındaki ilişkiyi tanımlayıp bir eşitlik çıkarmak için kullanılır. Bu yöntem sadece etkili tarihsel veriler bulunduğu, sabit regresyon eşitliklerine uygun olduğunda ve verimlilik ya da ürün karmasında ani değişiklikler olmadığı zaman uygulanabilir.

**Doğrusal programlama:** İkinci yöntem olan doğrusal programlama optimal personel düzeylerinin belirlenmesi üzerine kuruludur.

## İnsan Kaynakları Arzı

İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personeli ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları azını belirlemesi örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirmeme sürecidir. İnsan kaynakları arzının belirlenmesinde en çok başvurulan araçlar; personel genel envanteri, personel beceri envanteri, yükseltim planlama şemaları, personel devir oranı ve devamsızlık oranıdır. İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar;

- Personel envanterinin hazırlanması,
- Plan döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak personelin sayısının tahin edilmesi,
- Personel envanterine, transferler ya da dışarıdan personel sağlamayla gelecek elemanların eklenmesi,
- Yükselmeler sonucu sağlanacak personelin eklenmesi,
- Tüm adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenmesidir.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken uzmanlar genellikle ilk olarak insan kaynakları talebini tahmin ederler daha sonra sıra insan kaynakları arzını belirlemeye gelir. İnsan kaynakları arzı iç insan kaynakları arzı ve dış insan kaynakları arzı olmak üzere iki grupta ele alınabilir.

## İçsel İnsan Kaynakları Arzı

İçsel insan kaynakları arzı, işletmede bulunan mevcut personeli ifade eder. Bu personel ya kendi pozisyonunda ya yükselerek ya da organizasyonun herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek talebi karşılamaya yardım edebilir. İçsel insan kaynakları arzı sürekli olarak değişim içindedir. Çünkü işletmeye yeni insanlar katılır, bir kısmı emekli olur, bir kısmı istifa eder, ölür ya da işten atılır. İşletmeye giriş çıkışlar olduğu, eğitimlerle yeni beceriler kazandırıldığı ve çalışıldıkça iş üzerinde deneyim kazanıldığı için beceri durumu da değişir. İçsel arzı belirlemek ve gelecekteki arzı tahmin etmek için planlamacılar bir arz bilgi sistemine ihtiyaç duyarlar. En basit biçimiyle bu sistem, organizasyondaki her iş için personel sayılarını gösteren tabloları içermelidir. Küçük işletmeler için manuel bir sistem yeterli olabilir ancak büyük işletmeler personel bilgilerini artan bir biçimde bilgisayarlarda saklamak gerekmektedir. Bilgilerin bilgisayarlarda saklanması yerini gelişmiş analiz kapasitesi bulunan insan kaynakları bilgi sistemlerine bırakmaya başlamıştır. İşletmelerde insan kaynakları bilgi sistemi oluşturulması ve kullanımı konusu ünitemizin sonunda ayrıntılı olarak incelenecektir.

**Personel envanteri:** İnsan kaynaklarıyla ilgili plan yapılırken organizasyondaki elemanların hangi becerilere sahip olduğunun bilinmesi önemlidir. Küçük işletmelerde çalışan kaç eleman olduğu, bu elemanların hangi işleri yaptıkları ve hangi becerilere sahip olduğunu bilmek nispeten kolaydır. Ancak büyük işletmelerde becerilerin dökümünü verecek bir envanter sistemi olmadan bu işleri yapmak oldukça zordur. Personel envanteri, çalışanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir. Her işletme böyle bir envanter oluşturmak için kendisine gerekli olan bilgilere belirli ölçüde sahiptir. Bu envanter, yöneticilere personelle ilgili konularda olduğu gibi, ürün ve hizmetlerle ilgili konularda da alacakları kararlarda yardımcı olmaktadır. Ayrıca yöneticileri yeni kararlara ve stratejilerde yapılacak değişikliklere yönlendirecektir. Envanterin nerede ve nasıl kullanılacağı, içerdiği bilgilerin türüne bağlıdır. Envanter, her elemanın o andaki görevlerini ve sahip olduğu becerileri içermelidir. Personel genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.

**Personel genel envanteri:** Belirli bir dönemde işletmede çalışanları tümünün yaş, cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem ya da statüsü gibi çok geniş bir bakış açısına göre sayılması ve sınıflandırılması faaliyetidir. Bu amaçla iş görenlere belirli dönemlerde dağıtılan formlar yardımıyla son duruma ilişkin bilgiler toplanır. Toplanan bilgiler matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle sınıflandırılır.

Kişisel bilgiler yanında, personelin çalışma görgüsü ile ilgili bilgiler; personelin çalıştığı diğer işletmelerin ad ve adresleri, askerlik hizmet durumu, çalışma becerileri, yönetim görgüsü, bildiği yabancı diller, özel ilgi ve merakları, sahip olduğu haklar gibi bilgiler de envanter yardımıyla elde edilebilecektir.

Bu bilgiler, personelin yükseltilmesi yeni ya da özel bir görev verilmesi, personele ödenmekte olan maaşın ya da atandığı görevin doğrulanması, işletmenin üretim miktarını yükseltmesi ve faaliyetlerini yoğunlaştırması bakımından gerek duyduğu insan kaynaklarının değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır (Tonus, 2000).

**Personel beceri envanteri:** Mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş, cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstlenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir. Önemi olan nokta işletme için

**Personel envanteri;** çalışanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir.

hangi bilgilerin daha gerekli olduğunu bilmektir. İnsan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla bu bilgilerin bir araya getirilmesi ve saklanması kolaylaşmaktadır.

Beceri envanteri, çalışanların güçlü ve gelişime açık yanları ortaya koymaktadır. Gelişmiş bilgisayar becerileri gibi bazı özel uzmanlıkların yokluğunda yeni teknolojik gelişmelerden yararlanmak organizasyon yeteneğini etkileyebilir. Ayrıca, büyük bir grup deneyimli çalışan aynı yaş aralığında ise onların olası emeklilikleri organizasyonda yüksek devire ve büyük bir boşluğa sebep olacaktır.

İnsan kaynakları envanteri, işletmede çalışanların durum özetini gösteren grafiğin çıkarılmasında yararlı olabilir. Aynı şekilde bu grafik, işletmelerin gelecekteki şartları karşılayacak çalışanlara sahip olup olmadığını gösterebilecektir.

**Çalışma koşulları ve iş zamanlamaları:** Demografik değişimler iş gücü çeşitlenmesine neden olmuştur. Birçok işletme gerekli yeteneklere sahip yeterli çalışana sahip olma kaygısıyla farklı çalışma programları kullanmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) ve koşullu çalışan kullanımı insan kaynakları planlamasının bir parçası olarak kabul edilmelidir.

Çalışanların iş kanunu çerçevesinde belirlenen tam gün, 8 saat boyunca haftada 5 gün, çalıştıkları geleneksel çalışma planı dönüşüm içerisinde. Organizasyonlar değişim için birçok farklı olasılıkları denemektedir; 4 gün, 40 saatlik bir hafta; 4 gün, 32 saatlik bir hafta; 3 günlük hafta ve esnek çalışma takvimi. Birçok işletme, çalışma programlarında ve yerlerinde esnekliği kabul etmiştir. Bu nitelikteki değişiklikler insan kaynakları planlaması gerçekleştirilirken göz önüne alınmalıdır. Bu alternatif iş zamanlamaları kuruluşların çalışmak istediği saatler ile iş taleplerini eşleştirerek çalışanların daha iyi kullanımına izin verir. (Mathis ve Jaleson, 1999, 53)

**Esnek çalışma saatleri:** Esnek çalışma takviminin yeniden dizayn edilmiş bir başka türü de çalışanların günlük saatleri belirlenmiş şekilde çalışması ancak başlangıç ve bitiş saatlerinde esneklik sağlama türüdür. Geleneksel başlangıç ve bitiş saatleriyle 8 saatlik vardiya düzeni, normal iş gününün başında ve sonunda bir veya daha fazla saate kadar değişebilir.

Esnek çalışma saatleri sistemi geleneksel zaman esaslı çalışmadan farklı olarak çalışanların çalışma süresinin kontrolüne olanak sağlar. Esnek çalışma saatleri sistemi kullanımı genellikle, çalışanların daha yüksek morale sahip olması, düşük devamsızlık ve daha az işten ayrılma oranlarıyla sonuçlanmıştır.

Çalışma koşullarını değiştirmek için başka bir yol da tam bir haftalık çalışmanın beş günden az gerçekleştirilebilir olduğu sıkıştırılmış iş haftasıdır. Sıkıştırma basitçe, genellikle uzun çalışma saatlerinde her gün ve haftada çalışılan gün sayısında azalma sonucu, çalışan başına günde düşen saat sayısını değiştirir. Tabi unutulmalıdır ki bu tür çalışma saatleri iş kanununun belirlediği sınırlar çerçevesinde kullanılabilir.

Esnek çalışma saatleri ve sıkıştırılmış iş haftası fazla mesai ödeme şartları ile koordine edilmelidir. Bu gereksinimlerin gözden geçirilmesi ve önceki istihdam durumlarında alternatif iş modelleri ile karşılaştırılması gerekir.

**Alternatif çalışma düzenlemeleri:** İşletmelerin günümüzde çok farklı çalışma düzenlemelerini kullanarak insan kaynakları planı yapması söz konusudur. Bazı çalışanlar yarım gün evde ve yarım gün ofiste çalışmakta ve diğer ofis çalışanları ile ofis alanını paylaşmaktadırlar. Tele çalışma ise uzaktan elektronik bilgisayar ve telekomünikasyon ekipmanları ile çalışmaktır. Bu tür düzenlemelerde çalışma her zaman her yerde yapılabilir (Mathis ve Jakson, 1999).

## **Dışsal İnsan Kaynakları Arzı**

İnsan kaynakları pazarıyla ilgili bilgiler; makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmaktadır ve gelecekteki personel gereksinmesinin karşılanabilme olasılıklarını içermektedir. İşletmenin çalıştığı bölge ya da faaliyet alanında yer alan işletmelerdeki insan kaynakları arz ve talebi, işsizlik durumu ve personelin beceri karışımını gösteren veriler bu grupta yer almaktadır. Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli personelin tahmininde dış iş gücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır. İşletme; personelinin cezbedebilecek diğer işletmeleri, o işletmelerin verdikleri ücretleri, ne tür yükselme olanakları sağladıkları gibi bilgileri de yapısında bulunduran bir insan kaynakları bilgi sistemi yardımıyla, işletmeler arası karşılaştırma olanağı elde edip, işletmenin ödüllendirme ve ücret sisteminde de düzenlemeler yapabilmektedirler.

## **Tahmin Yönteminin Belirlenmesinde Göz Önünde Tutulması Gereken Unsurlar**

İnsan kaynakları, talep ve içsel arzı belirlemek için pek çok yöntem kullanabilir. Doğaldır ki tüm organizasyonlar ve durumlar için hepsi uygun olmayacaktır. Bu yüzden insan kaynakları uzmanları organizasyonun durumuna en uygun yöntemi belirlemek zorundadırlar. Aşağıda yer alan faktörler tahmin yöntemini belirlerken göz önünde bulundurulmalıdır (Tonus, 2010).

### **Durağanlık ve Kesinlik**

Organizasyon ve çevrenin hızla değiştiği ve tahminin göreceli olarak zor olduğu durumlarda ağırlıklı olarak geçmiş zamana ait verilere dayanan yöntemlerin kullanılması çok uygun olmayacaktır. Bu durumda kişisel sezgilerin kullanıldığı yöntemler daha önemli olacaktır. Hatta tahmin için farklı durumları gösteren bir çok senaryonun hazırlanması daha kullanışlı olacaktır.

### **Verilerin Uygunluğu**

Personel sayıları, becerileri ve akışıyla ilgili geçmiş verilerin ne kadar doğru ve tam olduğu çok önemlidir. Eğer veriler uygun değilse istatistiki teknikler kullanılmamalıdır.

### **Personel Sayısı**

Bazı istatistiki yöntemler sadece çok sayıda personelin çalıştığı işletmeler için güvenilir sonuçlar verebilir. Personel sayısının az olduğu işletmelerde sezgisel yöntemler tercih edilmelidir.

### **Kaynakların Uygunluğu**

Zaman, bilgisayar kullanım ve gücü istatistikselsel deneyim ve tahminlerin oluşturulmasında önemli unsurlardır.

### **Zaman**

Sezgisel yöntemler uzun dönemli karmaşık eğilimlerden yararlanarak sonuca vardığı için, istatistiki yöntemler ise göreceli olarak daha kısa dönemde tam sonuca varabildiği için tercih edilebilir.

## Yönetimin Güveni

Anahtar pozisyonlardaki yöneticiler tahminlere inanıyor mu ve tahmin sürecini kabul ediyor mu? Bazen basit yöntemler önemli yönetsel girdiler içerdiği için daha güvenilir olabilir. Buna rağmen ileri teknoloji organizasyonları karmaşık yöntemleri güvenilir bulmakta ve tercih etmektedirler.

## İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılıp Planlarının Hazırlanması

İnsan kaynakları planlamasının amaçların, arz ve talebin belirlenmesinden sonra gelen aşaması olan arz ve talebin karşılaştırılması insan kaynakları planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan aşamadır. Yönetimin en çok önem verdiği aşamada arz ve talebin karşılaştırılmasıdır. Genellikle insan kaynakları planları dendiğinde, arz ve talebin karşılaştırılması anlaşılmaktadır (Dester, 1999 ve Özgen, 2010).

SIRA SİZDE



**Bir işletmenin insan kaynakları arzının talebinden fazla olması durumunda nasıl davranması gerekir?**

İnsan kaynakları arz ve talebinin belirlenmesi karşılaştırılma yapılmasını ve bunların nasıl dengeleneceği konusunda karar verilmesini gerektirir. İnsan kaynakları arzının talebinden az olması ile insan kaynakları arzının talepten fazla olması durumunda yönetimin vereceği kararlar farklılık gösterecektir.

İnsan kaynakları arzının talebinden az olduğu bir durumda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut personelin eğitilmesi, vardiya sayısının artırılması ya da fazla mesai gibi seçenekler uygulamaya sokulabileceği gibi yeni personel alımı da tercih edilebilir.

İnsan kaynakları arzının talebinden fazla olması durumunda ise fazla personelin maliyeti ile elden çıkarmanın maliyeti incelenir, işletmenin amaçlarında değişikliğe gidilip gidilemeyeceği ve öngörülen dönem içinde iş hacminde oluşabilecek artışlar, göz önüne alınarak karar verilmesi gerekir. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucu, her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunmasının uygun olacağını belirten bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda, planlama dönemi içerisinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, dolayısıyla ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.

İnsan kaynakları fazlalığı çeşitli şekillerde bir insan kaynakları planı içinde yönetilebilir. Fakat ne olursa olsun bu eylemler zordur çünkü bazı çalışanları işten ayırmak ve personel sayısını azaltmak gerekir. Şirket birleşmeleri, devralmalar veya küçülmeler ile birçok işçi işten çıkarılır, operasyona göre seçilen bazı ofislerde işler elimine edilir ve ofisler kapatılabilir. Bu durumda İş kanununu belirlediği sınırlar içinde insan kaynakları bölümü, çalışanların bir kısmını işten çıkarmak zorunda kalabilir.

İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sonucunda eğer varsa yedekleme planları ve kariyer planlarında gerekli değişiklikler yapılır.

**Yedekleme planlaması:** Yedekleme (Yükseltim) planlama, insan kaynakları planlama uzmanları ve faaliyet yöneticilerinin mevcut personelin gelecekteki organizasyon içi iş yerleştirmeleriyle ilgili kararlarda kullandıkları organizasyondaki bireylerin üst düzeylere hareketleriyle ilgili planların oluşturulduğu bir süreçtir (Tonus, 2000).



Potansiyel yükselme ve diğer yerleştirme kararları, genellikle bölüm yöneticilerinin sorumluluğundadır. Burada insan kaynakları bölümü gizili danışman rolüne sahiptir. Planların geliştirilmesi için gerekli zaman ve karmaşıklık göz önüne alındığında, yükseltim planları genellikle anahtar pozisyonlarla sınırlı kalmaktadır.

Yedekleme planları, mevcut ve gelecekteki iş gereksinmelerini tanımlar ve adayların uygunluğunu ve üst düzeylere hareket kolaylığını belirler. Bu genellikle her yönetim pozisyonu için başarıları gösteren personel tablolarını kullanılarak gerçekleştirilir. Yedekleme planlaması süreci genellikle, 12 ila 36 ayı içerir ve periyodik olarak güncellenmesi gerekir. Yedekleme planlarının organizasyonun beceri havuzunun geliştirmesinden, bir pozisyona “veliht” seçme biçiminde tanımlanması daha uygundur. Yedekleme planlaması, personeli işletme içinde sahip olacakları kariyer nedeniyle cesaretlendirmekte ayrıca, insan kaynakları kısıtlamalarını ve beceri açıklarını, iş açıkları oluşmadan tespit etmektedir. Yedekleme planlarıyla, personel gelecekte oluşacak iş açıkları için büyük sorumluluklar almaya hazırlıklı olabilmektedir. Ayrıca büyük işletmeler yükseltim planlamayı, bağlı kuruluşlarıyla entegrasyonu daha iyi yapabilmek için kullanırlar. Yedekleme planlaması, çoğu zaman kariyer planlarıyla aynı anlamda ele alınmasına karşılık özel bir tür kariyer geliştirme faaliyetidir.

**Kariyer planlaması:** Kariyer planlarının hazırlanmasında insan kaynakları planlama sonucunda elde edilen bilgiler ve özellikle performans bilgileri kullanılır. Kitabımızın 5'inci ünitesinde kariyer planlaması konusu ayrıntılarıyla incelenmektedir.

İnsan kaynakları planı uzun vadeli planlar ile yönlendirilmelidir. Örneğin, insan kaynakları planlamasında, işletmenin çalışanları işten ayırması konusunda sadece önümüzdeki ay ya da daha sonraki yıl değil, uzun süreli düşünmek gerekir. Bu kararlar, herhangi bir öngörülen açılımı, işlemlerin azaltılmasını veya organizasyonu etkileyebilecek herhangi bir teknolojik değişikliği gerektirebilir. Bu tür analizler örgüt içinde çalışanların işlerinin değiştirilmesi, çalışan sayısının azaltılması ya da mevcut çalışanların yeniden eğitilmesi için yapılabilir. Çalışanların bilgi, beceri ve organizasyonel yetenekleri ile emeklilik, terfi, nakil, hastalık izni veya boşalması beklenen pozisyonlar göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir.

Özetle, insan kaynakları planı gelecekte hangi pozisyonlara çalışan alınması olasıdır, çalışanlara ne gerekecektir, çalışanların eğitim ve gelişimi ne olmalıdır konularını tanımlayan bir yol haritasıdır. Yedekleme planlaması yoluyla, çalışanların kariyer yolları örgütsel gereksinimler ile tutarlı bireysel ihtiyaçlara uyarlanabilir.

## İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI

**İnsan kaynakları bilgi sistemi** kavramıyla, yönetimin, insan kaynakları yönetimi alanında karar vermelerine yardımcı olması için bilgi geliştirilmesi ve kullanımına ilişkin çalışmalar kastedilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri hat ve kurmay yöneticilere işletmede çalışanlarla ilgili sağlıklı bilgiler sağlayarak insan kaynakları yönetimi politikası ve uygulamalarının etkinliğine katkıda bulunur.

Personel kayıtlarının tutulması, yasal zorunluluklar gibi rutin işler yöneticilerin zamanını almaktadır. Bu karışık ortamda, ileri teknoloji uygulamaları sayesinde yönetim rutin işlerin üstesinden kolaylıkla gelebilir. Tüm yöneticiler daha iyi kararlar verme konusunda bilgi teknolojilerinin desteğini almalıdırlar. İnsan kaynakları bölümü de bilgi teknolojilerini rutin işleri en aza indirmek ve daha isabetli kararlar almak için kullanılmaktadırlar.

**İnsan kaynakları bilgi sistemleri**, insan kaynakları tarafından kullanılan ve yaratılan manuel ve otomatik verilerin parçalarının toplanması, kaydedilmesi, süreçlenmesi, saklanması, analiz edilmesi, yönetilmesi, yayılması ve iletişiminin sağlanmasını içerir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı, iş dünyasının günlük yaşamında sık kullanılmaktadır. Bu kavram, İKBS şeklinde kısaltılmış olarak da literatüre girmiştir.

DİKKAT



**İnsan kaynakları bilgi sistemleri terimi; İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri İKYS, Personel Veri Sistemleri PVS, Çalışan bilgi sistemleri ÇBS ya da Eleman Veri Sistemleri EVS olarak da kullanılmaktadır.**

Hangi kavram kullanılırsa kullanılsın anlatılmak istenen yönetim sürecinin bütünlüğü bir parçası olarak, çalışanlarla ilgili kayıtların tutulmasından sorumlu olan uzmanların bilgisayar yardımıyla bu işi yapmalarıdır. Tüm bu kavramlar, sadece çalışanlarla ilgili kayıtların tutulması ve raporlanmasıyla ilgili bilgisayar uygulamalarını içermez, ayrıca yönetsel karar vermeyi de içerir. İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları yönetimini destekleyen bir bilgi sistemidir. Günümüzde işletmeler; bordro ve ödemeleri hazırlayan, personel kayıtlarının sürekliliğini sağlayan, işletme faaliyetlerindeki personelin analizini yapan personel bilgi sistemlerinden, insan kaynakları fonksiyonunun tamamını kapsayacak geliştirilmiş insan kaynakları bilgi sistemleri gibi farklı yapıda sistemler kullanırlar.

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı, “bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreçtir” biçiminde tanımlanmaktadır.

## İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Önemi

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları bölümüne sayısız faydalar sağlar. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde ya da bir kısmında bilgisayarlardan yararlanırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu aşağıda yer alan yararları sağlayacaktır (Tonus, 2000):

- Veri doğruluğunda artış,
- İşlem hızında artış,
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar,
- Verimlilikte artış.

SIRA SİZDE

5



**İKBS kullanan bir işletme insan kaynakları planlama sürecinde ne tür faydalar sağlayabilir?**

### Veri Doğruluğunda Artış Sağlaması

Bilgisayar sistemleri genellikle kritik düzenleme ve geçerlilik kurallarını içerir. Bu kurallar sadece sistemin kabul ettiği veri girişine izin verir. Belirli veri alanları için seçilmiş kriterler vardır. Örnek olarak, bir insan kaynakları bilgi sistemi, 31 Kasım tarihini ya da doğum tarihi 1853 olan bir çalışanla ilgili veriyi geri çevirir. Üstelik elle yapılan işlemlerden daha hızlı veri süreçler ve bu sayede kullanıcılar daha geçerli ve doğru verilerle çalışırlar.

### İşlem Hızında Artış Sağlaması

Bilgisayarlar; veri girişi, güncelleme, hesaplama, sınıflandırma ve raporlama konularında manuel işlemlerinden hızlı olabilirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanlarla ilgili bir raporu anında hazırlayabilirler. Bu hız büyük bir avantaj sağlar.

### **Kaliteli ve Gelişmiş Sonuçlar Yaratması**

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, verileri kolaylıkla tasnif edebilir, hesaplayabilir ve değişkenler arasında bağlantı kurabilir. Bu nedenle kullanıcılar insan kaynakları sorunlarıyla ilgili daha detaylı bilgiler elde edebilirler. Örnek olarak, bilgisayar yardımıyla adayları eleyebilirler, ayrıntılı demografik bilgilere ulaşabilirler, maliyet hesaplayabilirler, iş kazası ve hastalıklarıyla ilgili faktörleri belirleyebilirler, kariyer planlamasıyla ilgili tercihleri görebilirler, yedekleme yapabilir ve terfi planlayabilirler, örgüt şemaları hazırlayabilirler.

### **Verimlilikte Artış Sağlaması**

İnsan kaynakları bilgi sisteminin verimliliği arttırmasında üç temel alan söz konusudur. Bunlardan ilki; iş gücünün kalitesinin arttırılması, ikincisi düzenleyici işlemlerin kolaylaştırılması, üçüncüsü ise giderlerin kontrolüdür. Bu üç alanın verimlilik üzerindeki etkisi ise aşağıda yer alan unsurlar yardımıyla gerçekleşecektir.

#### *İş gücünün kalitesinin arttırılması;*

- Daha uygun kişilerin işe alınmasıyla,
- Daha iyi eğitim ve geliştirmeyle,
- İstekli personelin elde tutulmasıyla sağlanabilir.

#### *Düzenleyici yasal işlemlerin kolaylaştırılması:*

- Eşit İş Fırsatları raporlarının hazırlanmasıyla,
- Sendikalar ile ilgili uzlaşmaların ve diğer ilave yardımların raporlanmasıyla,
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği raporlarının hazırlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

#### *Giderlerin kontrolü ise;*

- Tam anlamıyla ücret/yardım yönetimi metotları ve analizlerinin uygulanmasıyla,
- Daha uygun eğitim ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasıyla,
- İsteğe bağlı olarak (Ad Hoc) hazırlanan raporlar yardımıyla tüm soruları cevaplanabilmesiyle ve
- Daha bağımsız kullanıcılara sahip olmayla gerçekleştirilebilir.

İnsan kaynakları planlaması işletmenin amaçlarını yerine getirmek için, organizasyondaki karar vericilere bilgi sağlanmalıdır. Bunun için gerekli veriler, toplanmalı, organize edilmeli, sentezi yapılmalı ve istenilen biçimde, zamanda ve etkili bir biçimde üretilmelidir. İnsan kaynakları planlama süreci gelecekteki personel ihtiyacının organizasyon büyüklüğüne, temel iş gruplarının gerektirdiği becerilere ve bütünsel olarak organizasyonel ihtiyaçlara göre tanımlanması, analiz ve uygulamayı kolaylaştırmak için iş gücüne ilişkin verilerin diğer karar destek sistemlerine girdi oluşturabilecek biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

Başarılı bir insan kaynakları yönetimi için iyi bir insan kaynağı planlamasına ihtiyaç vardır. Çağdaş planlama kaçınılmaz olarak bilgisayar desteğine gereksinim duyar. İnsan kaynakları planlama konusu pek çok değişkeni içerir ve işletmeler bu karmaşık modelleri manuel olarak yapmak çok güçtür. Bilgisayar desteği ile gerçekleştirilen iş gücü planlaması işletmelere aşağıdaki faydaları sağlayacaktır.

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak,
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek,
- Yeni personel sağlanmasında ekonomiyi sağlamak,
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak,

- Personel bulma seçme, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlamaktır.

Tüm veriler toplanmış ve tahminler yapılmış ise bir kuruluşta, bir insan kaynakları planı geliştirmek için gereken bilgiler vardır. Böyle bir plan gelişmemiş (ileri düzeyde olmayan) olabilir Karmaşıklık derecesine bakılmaksızın, planın nihai amacı ve firmanın stratejileri ışığında tahmin edilen talepleri, mevcut tedarik ile eşleştirmeyi kuruluş yöneticileri sağlamalıdır. Gerekli beceri düzeyi mevcut iş gücünde yoksa çalışanlara yeni beceriler kazandırmak için eğitmek gerekebilir ya da dış alım ile çözüm bulunabilir. Ayrıca plan organizasyon ihtiyacından çok çalışan olduğunu ortaya çıkarmışsa, ihtiyaç fazlası insan kaynağı vardır.

Dünya çapındaki işletmeler işletme faaliyetlerinin önemli bir kısmını web ortamına taşımışlardır. Faaliyetlerin web ortamında gerçekleştirilmesinin temelde iki nedeni vardır. Bunlar,

- bürokrasinin azalması ve
- maliyetlerin düşürülmesi ile değer yaratımıdır. Günümüzde pek çok kavramın önüne elektronik kelimesinin kısaltılmış hâli olarak “e” harfi eklenmektedir. E-ticaret, e-iş, e-devlet, e-öğrenme ve e-insan kaynakları bunlardan bazılarıdır.

E-insan kaynakları,

- personele kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır.
- yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol göstermektedir.
- personel ve yöneticilerin işletme hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlamaktadır.

E-insan kaynakları kavramının işletme açısından olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. E-insan kaynakları anlayışı insan kaynakları departmanı içindeki rutin faaliyetleri en aza indirerek zaman tasarrufu sağlamaktadır. Böylelikle bölüm personelinin izlemesi gereken plan ve stratejilere odaklanmasına yardımcı olması işletme açısından olumlu bir durumdur. Olumsuz olarak değerlendirilebilecek yönü ise e-insan kaynakları, işletme personelin ihtiyaçlarını intranet (kurum içi elektronik ağ ortamı) üzerinden sağlayabildiği için ara kademelerde çalışanları ve insan kaynakları personel sayısını azaltmaktadır. İşletmeler, İnternet üzerinde yer alan web sitelerinde insan kaynakları bölümünün hazırlamış olduğu işletme içi açık pozisyonlar, eleman ihtiyaç profilleri, iş talep-başvuru formları ve öz geçmiş göndermeye yönelik e-posta iletişim adresleri bulundurmaktadırlar. Aktif iş görüşmeleri ve mülakatlara kadar tüm işe alım prosedürleri İnternet üzerinde eş zamanlı (online) olarak gerçekleştirilebilmektedir. İnternet sayesinde personele ait maaş bordrosu ile ilgili veriler bölge ofislerinden ve mobil çalışanlardan güvenli bir şekilde toplanabilmektedir. İnternet tabanlı programlar ve konferans araçları, personelin daha hızlı ve yaratıcı olarak, birlikte çalışmalarını sağlayan kazançlı ve verimli bir iş ortamı oluşturmaktadır. İnternet işletmelere personelin kişisel gelişim ve becerilerin kazandırılması konusundaki planlamalarda yardımcı bir araç pozisyonundadır (Tonus, 2010).

## Özet



*Planlama ve insan kaynakları planlaması kavramlarını tanımlayarak, işletme planlarıyla insan kaynakları planları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.*

Planlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları planlaması; yönetimin, organizasyonun şu andaki ve gelecekte arzulan duruma uygun insan kaynaklarının belirlenmesidir. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekir. İnsan kaynakları ihtiyacı stratejik planlar ile faaliyet planlarından çıkarılır sonra mevcut insan kaynaklarına uygunluğuyla karşılaştırılır. Daha sonra boş pozisyonlar işe alma, yeniden yerleştirme ve eğitimle doldurulur.



*İnsan kaynakları planlaması kavramının sınırlarını belirlemek.*

İnsan kaynakları planlama organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır. İnsan kaynakları planlamanın her adımı, insan kaynakları personelinin ve organizasyondaki diğer bölüm yöneticilerinin ortak çabasıyla gerçekleşmelidir.

İnsan kaynakları planlamasına organizasyonun tamamı ya da belirli bir grubu dahil edilebilir.



*İnsan kaynakları planlama sürecini açıklamak.*

İnsan kaynakları planlama sürecini insan kaynakları talebinin belirlenmesi, arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılarak planın oluşturulması olmak üzere üç temel aşamayla açıklayabiliriz. İnsan kaynakları talep tahmini; bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir.

İnsan kaynakları azını belirleme örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirlememe sürecidir. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucu, her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunmasının uygun olacağını belirten bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda, planlama dönemi içerisinde gerçekleştirilecek veya ortadan kalkacak işler, dola-

yısıyla ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.



*İnsan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları planlamasındaki yerini açıklamak.*

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı, "bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreçtir" biçiminde tanımlanmaktadır. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde ya da bir kısmında bilgisayarlardan yararlanırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu şu yararları sağlayacaktır: Veri doğruluğunda artış, işlem hızında artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, verimlilikte artış.

## Kendimizi Sıyalım

1. Aşağıdaki tanımlardan hangisi planlama kavramına aittir?

- İşletmenin nereye nasıl gideceğinin belirlenmesidir.
- İşletmenin bir amaç saptamasıdır.
- Gelecek için kesin maliyet rakamları ortaya koymaktır.
- Kaynakların mevcut durumunu ortaya koyulmasıdır.
- Kaynakların kullanacak birimlerin belirlenmesidir.

2. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları planlaması kavramının ayrıntılı tanımıdır?

- Personelin belirlenmesidir.
- Personel ihtiyacının belirlenmesidir.
- Gelecekteki personel sayısının belirlenmesidir.
- Gelecekteki personelin sayısının ve özelliklerinin belirlenmesidir.
- Mevcut personelin özelliklerinin belirlenmesidir.

3. Bir işletme yeni kurulmuş ve insan kaynakları planlamasını ilk defa yapacaksa planlamasının süresinin nasıl olması tercih edilir?

- Uzun dönemli
- Orta dönemli
- Kısa dönemli
- İnsan kaynakları planlaması yapılamaz
- Uzun ve orta dönemli

4. Bir işletmede insan kaynakları planlaması kim/kimler tarafından yapılmalıdır?

- İnsan kaynakları bölümü
- İnsan kaynakları ve diğer bölüm yönetimleri birlikte
- Bölüm yöneticilerinin tümü
- Bilgi sistemleri bölümü
- Muhasebe ve insan kaynakları bölümü birlikte

5. Bütüncül düzel olarak adlandırılan insan kaynakları planlamasının içeriği aşağıdakilerden hangisidir?

- İnsan kaynakları planlaması işletmedeki alt düzey çalışanlara yönelik yapılır
- Üst düzey çalışanlara yönelik yapılır
- Orta düzey çalışanlara yönelik olarak yapılır
- İşletmede çalışanların tümüne yönelik yapılır
- Anahtar pozisyonlara yönelik olarak yapılır

6. Aşağıdakilerden hangisi belirli bir dönemde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade eder?

- İş tanımı
- Personel devir oranı
- Devamsızlık oranı
- Personel envanteri
- Ortalama personel sayısı

7. Herhangi bir plan döneminde işletmenin elinde bulunan personel aşağıdaki kavramlardan hangisine aittir?

- İş analizi
- İnsan kaynakları arzı
- İnsan kaynakları planlaması
- İnsan kaynakları talebi
- İş gerekleri

8. Aşağıdaki tanımlardan hangisi insan kaynakları bilgi sistemi kavramına aittir?

- İşletmenin insan kaynaklarıyla ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi hâline dönüştürülmesini sağlayan bilgi sistemidir.
- Yönetimin karar almasını ve denetimi desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan işleyen depolayan ve ileten etkileşimli öğeler bütünüdür.
- İnsan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, interaktif elektronik medyayı kullanabilmektir.
- İnsan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, telekomünikasyon ağlarını kullanabilmektir.
- İnsan kaynakları faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmektir

9. Aşağıdakilerden hangisi öncelikli olarak insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyaç duyulacak alanlardan biri **değildir**?

- İnsan kaynakları planlama
- İşe alma
- Eğitim
- Endüstriyel ilişkiler
- Örgütsel değişim

## Yaşamın İçinden 1

10. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları planlaması modülü olan bir İKBS'nin yararları arasında **yer almaz**?

- İnsan kaynakları bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak
- Başvurular ve yeni işe alınanlar ile tam, uygun ve profesyonel bir iletişim yaratılmasını sağlamak
- İnsan kaynağının etkinliğini artırmak
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel sağlanmasında ekonomiyi sağlamak

 **Milliyet.com.tr**  
BASINDA GÜVEN

**“1,300 çalışanını ‘yanlışlıkla’ kovdu İngiltere’nin önde gelen portföy yönetimi şirketlerinden Aviva Investors, teknik bir hata nedeniyle bin 300’den fazla çalışanını yanlışlıkla işten attı.**

Aviva çalışanları, Cuma günü insan kaynakları tarafından gönderilen ve işten çıkarıldıklarını belirten e-mail’i gördüklerinde şok geçirdi. Tüm çalışanlara yönelik standart olarak hazırlanan taslak memorandum da, “çalışanın binayı terk etmeden önce şirket tarafından verilen tüm varlıkları ve güvenlik şifrelerini teslim etmeleri gerektiği” ifade edildi. E-mail’in gönderilmesinin ardından, şirketi Londra’daki merkez bürosunda büyük bir süre sessizlik yaşanırken, ne olup bittiğini anlamayan çalışanlar, mailin geri kalanında mantıklı bir açıklama aramaya çalıştı. Şok eden e-mail şöyle devam etti: “Şirketi terk ederken, yapmış olduğunuz sözleşmenin gereklerini hatırlamamız gerekiyor. Aviva Investors şirketini, faaliyetlerini, sistemlerini ve müşterilerini ilgilendiren tüm özel bilgileri saklı tutmanız gerekiyor... Size ayrılırken teşekkür ediyor ve gelecekte başarıları diliyoruz.”

### DAKİKALAR SONRA BİR E-MAIL DAHA

İnsan kaynaklarında yaşanan büyük hatanın ardından, binin üzerinde çalışan bir e-mail daha aldı. Kendilerini işten çıkaran insan kaynakları, bu sefer özür diliyordu. Aviva’da yaşanan skandalın, şirketin yeni CEO’su Andrew Moss görevine başladıktan sadece iki gün sonra gerçekleştiği ifade edildi. Şirketin, yönetim kurulu başta olmak üzere organizasyon yapısında yapacağı revize kapsamında işten çıkarmalar yaşanacağı belirtildi. Şirket yönetimi, insan kaynaklarının hatası için ayrıca özür diledi.

**Kaynak:** <http://ekonomi.milliyet.com.tr/1-300-calisanini-yanlislikla-kovdu/ekonomi/ekonomide-tay/21.04.2012/1531118/default.htm>

## Yaşamın İçinden 2



### “Migros 100’ün üzerinde yeni mağaza ile 4500 kişiyi işe alacak”

Genel Müdür Tort, 2012 yılının 2011 yılına göre daha zor bir yıl olacağını, ekonomik büyüme oranının da düşmesini beklediklerini belirterek “Migros olarak yatırımlarımızı ekonomideki dalgalanmalara göre değiştiriyoruz. Yatırım tempomuzu aynen sürdüreceğiz. Hatta yılın ikinci yarısına doğru ekonomideki gelişmeleri yeniden değerlendirip yatırım hedefimizi, açmayı planladığımız mağaza sayılarını daha da yukarı çekebiliriz. Biz Türkiye’nin potansiyeline güveniyoruz” dedi. Tort, bir soru üzere yılın şimdikiye kadar geçen 45 günlük dönemde satışlarda bir olumsuzluk hissetmediklerini belirtirken, karlı günlerde satışların normal günlere göre yüzde 4-5 daha arttığına da dikkat çekti. *“SEKTÖRÜN ÜZERİNDE BÜYÜDÜK”*

Toplantıda Migros’un 2011 sonuçlarını da değerlendiren Özgür Tort, 2011’de başarılı bir yıl geçirdiklerini belirterek “2011’de içinde bulunduğumuz sektör yüzde 10 büyürken, biz yüzde 11 büyüdük. Sektörün üzerinde elde ettiğimiz büyüme kadar önemli bir başka nokta daha var. O da bir yandan sepet artışı sağlarken, diğer yandan birebir satışlarda artış elde etmiş olmamız. Yani yeni mağazaların getirdiği ilave büyümenin yanı sıra aynı mağazada bir önceki döneme göre birebirde satışlarımızı artırdık” dedi. Tort, yüzde 11’lik büyümede Migros hizmet farkının kaldıraç olduğunu ifade ederek, “2011 yılında 150 Milyon TL’yi aşkın yatırım gerçekleştirdik. 2012 yılında da benzer yatırım hacmi devam edecek. 2012 yıl sonu cirolarının 6.4 milyar TL olmasını hedeflediklerini açıklayan Özgür Tort, “Sadece Migros’ta ile çift haneli büyümeyi artıracamız” diye konuştu. *“HER İŞ SAATİNDE 2 YENİ KİŞİ İŞE ALIYORUZ”*

Migros’un Türkiye’de istihdamın gelişmesinde kilit role sahip kuruluşlardan biri olduğunu hatırlatan Özgür Tort, yeni istihdam yaratmanın her zaman kendileri için öncelik oluşturduğunu belirtti. 2011 yılında 16 bin kişilik istihdamda ulaştıklarını açıklayan Tort, 2012 yılında ilave 4 bin 500 istihdam yaratacaklarını söyledi. Hâlen yurtiçinde 68 ilde 720 mağaza ile yer aldıklarını vurgulayan Özgür Tort, 2012 yılında her hafta iki süpermarket açacaklarını, yurtdışında sektör lideri olarak Kazakistan’da ve Makedonya’da bulduklarını belirterek, yeni ülkelerdeki yatırım fırsatlarını değerlendirmekle beraber

ağırlıkla bu ülkelerdeki yatırımlarına odaklanacaklarını kaydetti. 2012’de haftada iki yeni mağaza açacaklarını belirten Özgür Tort, her iş saatinde 2 yeni kişiyi işe aldıklarını söyledi.”

**Kaynak:** <http://ekonomi.milliyet.com.tr/migros-100-un-uzerinde-yeni-magaza-ile-4500-kisiyi-ise-alacak/ekonomi/ekonomidetay/16.02.2012/1504024/default.htm>

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Planlaması Kavramsal Çerçeve” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Planlaması Kavramsal Çerçeve” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Planlaması Kavramsal Çerçeve” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. b Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Planlaması Kavramsal Çerçeve” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Planlaması Kavramsal Çerçeve” konusunu yeniden gözden geçiriniz
6. b Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Planlama Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz
7. b Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Planlama Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz
8. a Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Bilgi Sistemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz
9. e Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Bilgi Sistemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz
10. b Yanıtınız yanlış ise “İnsan Kaynağı Bilgi Sistemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz



## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarına temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içerir. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı büyük ölçüde insan kaynakları bölümünün organizasyonun planlama süreciyle yakından ilgilenmesine bağlıdır.

### Sıra Sizde 2

Bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan iş yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş tanımları ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler ise insan kaynakları talebinin belirlenmesinde önemli bir role sahip olacaktır.

### Sıra Sizde 3

Personel devir oranı üç aylık, altı aylık ve yıllık dönemler olarak yapılabilmektedir. Personel devir oranının her işletme için geçerliliği olan bir standardı bulunmamaktadır. İşletmenin yapısına, iş koluna, personel sayısına ve işletmenin büyüklüğüne göre bu oran değişik biçimlerde yorumlanabilir. Bu nedenle sadece örnek olarak verilen %6 ya bakarak PDO yüksek ya da düşüktür denilemez. Genel olarak, insan kaynakları planlaması açısından bu oranın dönemler arasında büyük değişimler göstermemesi tahmin yapmayı kolaylaştıracaktır.

### Sıra Sizde 4

İnsan kaynakları arz ve talebinin belirlenmesi karşılaştırılma yapılmasını ve bunların nasıl dengeleneceği konusunda karar verilmesini gerektirir. İnsan kaynakları arzının talebinden fazla olması durumunda ise fazla personelin maliyeti ile elden çıkarmanın maliyeti incelenir, işletmenin amaçlarında değişikliğe gidilip gidilemeyeceği ve öngörülen dönem içinde iş hacminde oluşabilecek artışlar göz önüne alınarak karar verilmesi gerekir. Yapılan bu karşılaştırmalar sonucu, her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunmasının uygun olacağını belirten bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda, planlama dönemi içerisinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, dolayısıyla ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.

### Sıra Sizde 5

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynakları bölümüne sayısız faydalar sağlar. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde ya da bir kısmında bilgisayarlardan yararlanırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu aşağıda yer alan yararları sağlayacaktır:

- Veri doğruluğunda artış,
- İşlem hızında artış,
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar,
- Verimlilikte artış.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Akçakaya, Murat. (2010) İnsan Kaynakları Yönetimi İnsan Kaynakları Planlaması Norm Kadro Uygulaması, Adalet Yay. Ankara.
- Bayraktaroğlu, Serkan.(2002) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay. İstanbul.
- Bilgin, Leman (2010). “İş Analizi” (Ed: K. Geylan), İnsan Kaynakları Yönetimi AÖF Yay. Eskişehir.
- Bingöl, Dursun. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay. İstanbul.
- Byars, L. L.- Rue, W. (1997). **Human Resource Management**. 5th ed. Chicago : Irwin.
- Dessler, Gary. (1999). **Essentials of Human Resource Management**, Prentice-Hall-Inc. , New York.
- Ertürk, Mümin. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay. İstanbul.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F., Shaw J. B., (1999). **Human Resource Management** .4th ed. Boston : Houghton Mifflin Co.
- Geylan, Ramazan. (2008). “Planlama”, Yönetim Oranizasyon, (Ed: Koparal, C.) AÖF Yay. No: 774, Eskişehir.
- Geylan, Ramazan. (1998). **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı Gaye Ö. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yay.
- Ivancevich, John M. (2000). **Human Resource Management**, Mc Graw-Hill, New York.
- Kaynak Tuğray. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Kaynak, Tuğray. ve Diğerleri. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray. ve Diğerleri. (1999).**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Coşel, Tamer. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., İstanbul.
- Leap, T. L., Crino, M. D. (1989). **Personnel and Human Resources Management**. New York: Mac Millan Pub. Comp.
- Mathis, R. L ve Jackson, J. H. (1999). Human Resorce Management, 9. ed. South Western Pub.
- Mirze, Kadri, (2010). **İşletme**, Literatür Yay. İstanbul.
- Özalp, İnan. (2000). **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi. (2008).**İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yay. İstanbul.
- Robbins, Stephen. P.ve Coulter, Mary, (2009).**Management**, Pearson, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi kitabevi, Bursa.
- Tonus, H. Zümrüt. (2000). **İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve İşgücü Planlamasında Kullanımı**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tonus, H. Zümrüt. (2010). “İnsan Kaynakları Planlaması”, (Ed:R. Geylan), İnsan Kaynakları Yönetimi, AÖF Yay. Eskişehir.



# 3

## Amaçlarımız

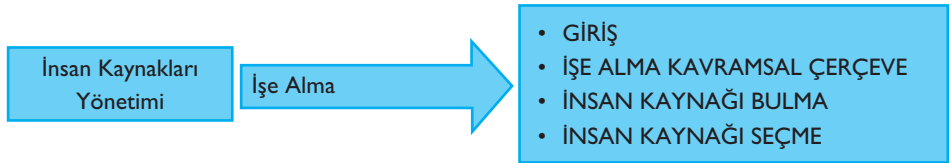
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İşe alma kavramının kapsamını açıklayabilecek,
- İnsan kaynağı aday bulma yöntemlerini tanımlayabilecek ve belirleyebilecek,
- İnsan kaynağı seçim sürecini açıklayabilecek,
- Mülakat yöntemlerini belirleyebilecek,
- Yeni işe alınan doğru insan kaynağının elde tutulmasının önemini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- İşe Alma
- Aday Bulma
- Seçim
- Mülakat
- İş Gereklere
- Yazılı Testler
- Referans Kontrolü
- Öz Geçmiş
- İş Başvurusu

## İçindekiler



# İşe Alma

## GİRİŞ

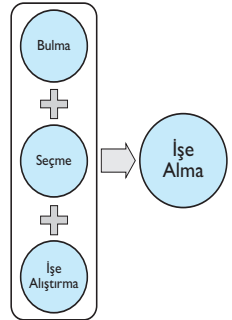
İşe alma sürecinde işletmeye başvurmaları sağlanan adaylar içinden işin gereklerine uygun yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olanlar, eğitim ve deneyim düzeyleri de yeterliyse seçileceklerdir. İşletmelerin boş pozisyonlarını doldurması açısından inceleyeceğimiz işe alma konusu siz öğrencilerimiz açısından oldukça önemli olmaktadır. Çünkü sizler işletmelerin işe alma faaliyetini nasıl gerçekleştirdiğini öğrenerek bu sürece hazırlıklı olabileceksiniz. Ayrıca birçok kişinin bir işletmeyle olan ilk teması iş başvurusu sırasında oluşmaktadır. Elbette ki bireye böyle bir imkânın tanınmış olması, bireyin iş sahibi olacağı anlamına gelmemektedir. Eğer bir işe 20 kişi başvuruyorsa ve bunlardan bir tanesi istihdam edilecekse bu kişilerden 19'u istihdam edilmeyecek ve bu kişiler potansiyel olarak mutsuz olacaktır. Bu noktada işe alma, insanların işletmeye olan algılarına zarar verebilecek bir süreç olabilmektedir. Bununla beraber, işe alma uzmanının olumlu tavrı ve işe alma sürecini objektifliği, iş arayan kişilerin işletme hakkındaki izlenimlerini de olumlu etkilemektedir. İşletme hakkında yüksek örgütsel performans ve objektiflik konularında olumlu izlenimin bulunması işe boş pozisyonlara aday bulma ihtimalini artıracaktır.

## İŞE ALMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe alma, temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; bulma ve seçme ve işe alıştırma. Bu ünite önce bulma ve daha sonra seçmeyi anlatmaktadır. İşe alıştırma yeni işe başlayacak personelin uyumunun sağlanması için eğitim tekniklerinin kullanılmasını içerdiğinden dördüncü ünite eğitim konusuyla birlikte açıklanmaktadır.

*İnsan kaynağı bulma*, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir. *Seçme* ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır. Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için *oryantasyon* programına tabi tutulmalıdır. Böylece insan kaynakları planlamasında belirlenen açık pozisyonda çalışabilecek duruma gelecektir, kısacası artık o pozisyona *yerleştirilmiş* olacaktır.

İşe alma konusu, Ünite 2'de ayrıntılarıyla açıklanan insan kaynakları planlamasında belirlenen boş pozisyonun ve iş gereklerinin devamı niteliğinde değerlendirilmelidir. Planlamada belirlenen boş yada boşalacak pozisyona kimlerin aday olabileceği, aday havuzunun oluşturulması, bu havuzdan iş gereklerine en uygun kişinin belirlenmesini içermektedir.



İşe alma hakkında verilen kararlar sadece başvuru sayılarının ve başvuru çeşitliliğini tespit etmeye yardımcı olmamakta ayrıca işe alma çabalarının ne kadar zorlu ya da başarılı olduğunu göstermektedir.

## İç ve Dış Kaynaklardan İşe Alma

Açık pozisyonları, organizasyon içinden ve organizasyon dışından doldurma; işletme içinde alınan üst düzey bir karardır (Şimşek ve Öge, 2010).

SIRA SİZDE



İç ve dış kaynaklardan işe almayı yaratacağı fayda ve sakıncalar açısından karşılaştırınız.

İşletme içinden terfi, genelde iyi çalışmanın ödüllendirilmesi açısından olumlu bir güç olarak değerlendirilmekte ve bazı işletmeler bunu iyi bir şekilde kullanmaktadır. Ancak sadece bu yol izlenirse işletme, faaliyetlerinde eski yöntemlerin sürdürülmesi gibi önemli bir sakıncaya sahip olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ve kariyer yönetimi temelde içsel işe almayı desteklese bile yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu işletmelerde taze kan niteliğinde dışarıdan işe alma faaliyeti de gündemde olmalıdır. Ayrıca işletme içeriden işe almayı benimsemiş olsa bile örgüt yapısı içinde aşağıdan yukarıya boş pozisyonların içeriden doldurulması örgüt yapısında alt pozisyonlarda yine dışarıdan işe almayı mecburi kılacaktır.

Şekil 3.1

İçsel ve Dışsal İşe Almanın Yararları ve Sakıncaları

| İşe Alma Kaynağı | Yararları   | Sakıncaları   |
|------------------|---|---|
| İç               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Terfinin getirdiği moral</li> <li>Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi</li> <li>İyi performans için motivasyon</li> <li>Terfilerin sıralandırılması</li> <li>Sadece giriş seviyesindeki işler için istihdam etme zorunluluğu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aynı çalışanlarla devam etmek</li> <li>Terfi ettirmeyenlerin morallerinde olası problemler</li> <li>Terfilerde politik sürtüşmenin oluşması</li> <li>Yönetici geliştirme programına ihtiyaç duyma</li> </ul> |
| Dış              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni bir kan yeni bir bakış açısını getirir</li> <li>Profesyonelleri eğitmekten daha ucuz ve hızlıdır</li> <li>Örgütte hiçbir politik destekleyici var olmaz</li> <li>Mesleki açıdan yeni bakış açıları getirebilir</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>İşe ve kuruluşa uygun olmayan birinin seçilmesi</li> <li>İç adayların seçilmemesi moral bozukluklarına neden olabilir</li> <li>Oryantasyon ve uyumun uzun zaman alması</li> </ul>                            |

Kaynak: Mathis ve Jackson, 1999,253.

Dış kaynaklardan işe alma örgüte yeni fikirleri aşılayabilir. Ayrıca, daha az vasıflı insanları organizasyon içinde geliştirmektense dışarıdan profesyonelleri istihdam etmek daha az maliyetli olabilir. Dış kaynaklardan işe alımdan kaynaklanan dezavantaj ise mevcut adayların terfisi yerine dış kaynaklardan istihdamın gerçekleştirilmesinin mevcut çalışanlar üzerinde olumsuz etkisinin bulunmasıdır. Şekil 3.1 iç ve dış kaynaklardan işe alma ilişkin temel yararları ve sakıncaları göstermektedir.

Çoğu işletme iç ve dış yöntemleri birlikte kullanmaktadır. Hızlı bir şekilde değişen bir çevrede ve rekabetçi koşullar altında faaliyet gösteren işletmeler dış kaynaklara daha çok ağırlık vermenin yanında iç kaynaklarını da geliştirmeye ihtiyaç duyabilmektedirler. Ancak, buldukları ortam yavaş değişen örgütler için iç kaynaklardan terfi ettirme daha uygun olabilir.

### İşe Alımda Esnek Kadro

Kimin işe alınması gerektiğine dair karar; geleneksel tam zamanlı, geçici istihdamı, taşeron kullanmayı ya da profesyonel işletmelerden işçi kiralamayı içeren daha esnek yöntemlere kadar geniş bir bakış açısına sahiptir.

Günümüzde işletmeler, yasal giderlerinin (sigorta, tazminat gibi) artmasından dolayı tam zamanlı işgücünün maliyetinin fazla olduğunu düşünmektedirler. Fakat burada sadece söz konusu olan para değildir. Aynı zamanda istihdam ilişkisini tanımlayan yasal düzenlemelerinin sayısı, birçok işletmeyi yeni çalışanları tam zamanlı olarak kendi bünyesinde istihdam etmede isteksiz kılmaktadır.

Esnek kadrolama düzenlemelerini kullanmak işletmelere; ücretli izinler, emeklilik planları gibi sadece tam zamanlı çalışanların oluşturacağı maliyetten kaçınmaya olanak sağlamaz bunun yanında farklı piyasalardan işe alma yönelik fayda da sağlar.

### İşe Alma Sorumluluğu

Küçük işletmelerde, işe alma süreci daha basittir. Birçok pozisyon için, yerel bir gazetede yer alan bir ilan yerel iş gücüne ulaşmada yeterli olabilecektir. Çok küçük işletmelerde işletme sahibi ya da yöneticisi genellikle ilana işe alma kriterlerini ekler ve buna göre karar verir. Ancak, uzmanlık gerektiren bazı işler için bölgesel ya da ulusal kaynaklı aramalar gerekebilir. Tablo insan kaynakları bölümü ve üst düzey yöneticiler arasındaki işe alma sorumluluğunun dağılımını göstermektedir.

| İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ   | BİRİM YÖNETİCİLERİ   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>İşe alım ihtiyacını tahmin eder</li> <li>İş ilanları ve kampanyaları için örnekler hazırlar</li> <li>İşe alım faaliyetlerini planlar ve yürütür</li> <li>Tüm işe alma faaliyetlerini denetler ve değerlendirir.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Boşalan pozisyonlardaki çalışan ihtiyacını tahmin eder</li> <li>Adaylarda ihtiyaç duyulan yetenekleri belirler</li> <li>İş gerekleri hakkında bilgi vererek işe alma çabalarına yardımcı bulunur</li> <li>İşe alım faaliyetlerini gözden geçirir</li> </ul> |

**Tablo 3.1**  
İşe Alım Sorumluluğu

**İşe alma faaliyetinde sorumluluk tek başına insan kaynakları bölümünde olabilir mi? Tartışınız.**



SIRA SİZDE

Büyük işletmelerde ise işe alma genellikle bir yöneticinin insan kaynakları birimine bir pozisyon açığının doldurulması gerektiğini bildirmesi ile başlar. İnsan kaynakları birimine formal olarak talepte bulunma, satın alma departmanına mal-

zeme talebinde bulunmaya benzer; bu işe alma çabalarını tetikleyen bir başlangıç olarak görülür.

Bir işletmede işe alma temel olarak aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesiyle ilgilidir:

- başvuruların alınması, başvuru kayıtlarının tutulması,
- testlerin yapılması ve değerlendirilmesi,
- mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi,
- geçmiş (referans) araştırmasının yapılması,
- fiziksel incelemelerin yapılması,
- işe alma kararının bildirilmesi,
- yeni çalışanın oryantasyonu,
- yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması.

## İNSAN KAYNAĞI BULMA

İnsan kaynağı bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması; bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi ve ya işletme dışındakilerin başvurularının sağlanması sürecidir.

**Aday havuzu** (Uyargil ve diğerleri, 2008), seçim için değerlendirilecek tüm adayları içermektedir. Başvuru havuzunun hacmini birçok faktör etkileyebilir. Bu aşamada başvuru havuzu büyüklüğü; işletmenin ve boş pozisyonu ününe, iş gereklerine, işletmenin personel bulma yöntemine bağlı olarak değişiklik gösterecektir. Aday havuzunun çok geniş yada dar olması işletmeler tarafından arzulanan bir durum değildir. Uygun adayların bulunabileceği varsayılırsa nihai seçim başvuru havuzu içerisinden yapılmış olacaktır. Aday havuzu ne kadar büyürse seçim o kadar zorlaşacaktır. Küçük olduğunda ise boş pozisyonun gereklerini tam olarak karşılayan adaya ulaşmak zorlaşacaktır. Aday havuzu oluşturmada çeşitli yollara başvurulur. Bunlar; iç kaynaklar, dış kaynaklar ve alternatif kaynaklardır. Bu kaynakların hangisinin kullanılacağı boş olan pozisyonun “iş gerekleri” ve “örgütsel kademeleriyle” ilişkilidir.

## İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma

İç kaynaklardan personel bulma; mevcut çalışanlara ve önceden işletmeye iş başvuruda bulunupta işe alınmayanlara odaklanma esasına dayanmaktadır.

- Mevcut çalışanlar,
- önceki çalışanlar ve
- önceki adaylar

bu işe alma biçiminin kaynağını oluşturabilmektedir. Terfiler ve transferler, tüm örgüte olmasa da örgüt birimlerine ilave işgücü sağlamaktadır.

Yöneticilere terfi ya da transfer yoluyla bireyin potansiyelini ve spesifik iş performansını bir süreliğine gözlemlene ve değerlendirme olanağı veren iç kaynaklardan işe alma, bu özelliği nedeniyle dış kaynakların üzerinde bir avantaj sağlamaktadır. Ayrıca örgütün, boş pozisyonları doldurmak için mevcut çalışanlarını terfi ettirmesi, çalışanları işi iyi yapabilme adına motive etmektedir. Eğer yönetim politikası dış kaynaklardan istihdamı benimsemişse, çalışanlar mevcut iş gereklerinden daha fazlasını gerçekleştirmek için daha az neden görebilir. Bu endişe örgütlerin neden öncelikle iç kaynakları ve vasıflı adayları değerlendirdiğini açıklar niteliktedir (Mathis ve Jacksor, 1999).

**Aday havuzu**, boş pozisyona başvuran, seçim için değerlendirilecek tüm adayların oluşturduğu grubu ifade eder.

**İçsel işe alma kaynakları:** Mevcut çalışanlar, önceki çalışanlar ve önceki adaylardır.



## İşletme İçi İş İlanı ile Çağrıda Bulunma

İşletmede çalışanları işletme içerisindeki boş pozisyonlar açısından haberdar etmede iş ilanı sistemi önemli bir araçtır. Bu teknik, belirli boş pozisyonlar için işletmenin kendi çalışanlara bildirimde bulunduğu ve çalışanların da bu pozisyonlara başvuruda bulunduğu bir sistemdir. İşletmeler; bildirimler göndererek, dolaşan yayınlar aracılığıyla ya da çalışanlarına bu işlere başvurularını konusunda davette bulunarak tüm boş pozisyonlar için kendi mevcut çalışanlara çağrıda bulunabilirler.

### İşletme içinden iş ilanı ile personel bulmanın fayda ve sakıncalarını karşılarız.



Bu çağrı sistemi, her bir çalışana örgüt içerisinde daha iyi bir işe transfer olma şansı vermektedir. Organizasyonda bir iş ilanı ile çağrıda bulunma sistemi bulunmuyorsa, işyerindeki boş pozisyonlardan haberdar olma güçleşecektir. Çalışanların bir arada buldukları odalara, kafeteryalarına ve yakın asansörlere ilan tahtası yerleştirilerek boş pozisyonlar için çağrıda bulunma kullanılan en yaygın yöntemdir. Günümüzde bilgisayar yazılımları da bilgisayar aracılığıyla ya da intranet sistemi ile ilan verme ve çağrıda bulunmaya elverişlidir. Böylece işletme içinde farklı pozisyonlara geçmek isteyenler aday havuzunu oluşturur.

## Terfi ve Transfer

Çoğu işletme boş pozisyonları mümkün olduğunca *terfiler* ya da *transferler* aracılığıyla doldurmaktadır. Terfi bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir (Uyargil ve diğerleri, 2008). Uygulamaların çoğunun başarılı olmasına rağmen, işletme içi terfilerin bazı dezavantajları bulunmaktadır. Yeni işin farklı özellikler gerektirmesi nedeniyle, çalışanın önceki işindeki performansın iyi oluşu yeni işinde de iyi olacağı anlamına gelmemektedir.

Daha düşük düzeylerdeki çalışanların terfi için daha az şanslarının bulunduğu açık bir gerçektir. Ayrıca çoğu örgütte, sendikali işçilerin örgütün üst basamaklarına terfi ettirilmesinin bir problem olduğu durumlarda terfiler etkili bir yöntem olarak görülmemektedir.

Günümüzde basık organizasyonların yaygınlaşması, her zaman ve her pozisyon için terfi edilecek bir üst pozisyonun bulunmaması anlamına gelmektedir. İşte bu durumda transferler dikey hareket (terfi) dışında, yatay hareketle işletmelerin içeriden personel bulmasına yardımcı olmaktadır. **Transfer**, birbirlerine yakın birimler, bölümler ve işlevler arasında olur (Uyargil ve diğerleri, 2008). Transfer, personel açığının fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında, kişilerin yetkinliklerine uygun pozisyonlara getirilmesi açısından önemli bir yoldur.

**Transfer (nakil):** Çalışanın ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirmesidir.

## Eski Çalışanlar ve Eski Başvurular

Eski çalışanlar ve eski başvuru sahipleri işe alma için iyi bir iç kaynaktır. Her iki durumda da potansiyel çalışanlar hakkında bilgi sahibi olunması zaman kazandırıcı bir avantaj sağlar (Mathis ve Jackson, 1999).

**Eski çalışanlar:** Eski çalışanlar şirketle bağları bulunması bakımından bir iç kaynak olarak düşünülmektedir. Emekli olmuş bazı çalışanlar part-time çalışmak üzere işletmeye geri dönmek isteyebilir ya da işletme için çalışabilecek birilerini önerebilir. Bazen işletmeden çocuklarını büyütmek ya da üniversiteyi bitirmek için ayrılan çalışanlar kişisel hedeflerine ulaştıktan sonra geri dönmek isteyebilirler. İşletmeden diğer işletmelere gitmek için ayrılmış olan kişilerde yüksek bir ücret kar-

şılığında geri dönebilmektedirler. İş bölümü ya da esnek zamanlı çalışma programları, emeklileri ya da daha önce şirket için çalışmış olanları yeniden cezbetmede yararlı olacaktır. Eski çalışanların performansının zaten biliniyor olması, bu çalışanları istihdam etmenin sağlayacağı temel faydadadır.

Bazı yöneticiler, eski çalışanları yeniden işe almak istememektedirler. Bununla birlikte iş gücü piyasaları daha rekabetçi hâle geldikçe bu yöneticilerin yüksek performanslı eski çalışanlarına ilişkin tutumları değişebilir. Her iki durumda da karar ilk etapta çalışanın işi bırakma nedenlerine bağlı olacaktır. Eğer ilk amir (yönetici) ya da işletme ile problem varsa bu durum eski çalışanın tekrar çağrılmasını engelleyebilir. Eski çalışanın yeniden istihdam edilmesi konusunda işletmenin bazı endişeleri vardır. Böyle bir durumda mevcut iş gücü ile eski çalışanlar arasında kinciliğin ve moral problemlerinin yaşanacağı konusunda korku duyulmaktadır.

**Eski adaylar ve önceki değerlendirmeler:** Diğer potansiyel aday kaynağına örgütsel dosyalardan ulaşılabilir. Bu kaynak tamamen bir iç kaynak olmakla birlikte, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan boş pozisyonu doldurmak için işletmeye daha önce başvurmuş olan adaylarla iletişim adresleri aracılığıyla yeniden temas kurulmasına dayanan ve boş pozisyonu doldurmada hızlı ve ucuz olarak görülen bir yöntemdir.

Yakın bir zaman önce başvuruda bulunmuş ve görüşülmüş (mülakata alınmış) olan adaylar da dikkate alınabilirler. Önceden değerlendirilen bu adaylar vasıfsız ve yarı vasıflı işler için uygun iken profesyonel iş gerektiren bazı pozisyonlar için başvuruların yeniden değerlendirilmesi gerekebilir.

## Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma

İç kaynaklar yeterli sayıda uygun adayı sağlayamıyorsa dış kaynaklara başvurulmalıdır. Bu kaynaklar şunlardır: okullar; eğitim kurumları, istihdam büroları, işçi birlikleri, medya kaynakları ve ticaret ve rekabet kaynakları.

### Medya Kaynaklarında İlan

Gazeteler, dergiler, televizyon, radyo ve dergiler yaygın olarak kullanılan medya kaynaklarıdır. Hemen hemen tüm gazeteler ve birçok dergide “eleman aranıyor- iş ilanları” bölümleri yer almaktadır. Hangi medya kaynağı kullanılıyor olursa olsun, bu uygun iş gücü piyasasına bağlantı sağlayabilmeli ve işletme ile iş hakkında yeterli bilgiyi “uygun” adaylara aktarabilmelidir.

Çabuk doldurulması gereken boş pozisyonlar için gazeteler iyi bir kaynak olabilirler. Ancak çoğu gazetenin uzmanlaşmış iş gücü piyasasına ulaşma gibi bir amacı olmadığından gazete ilanı verme “boşuna harcanmış hareket” hâlini alabilmektedir. Bazı adayların işe uygun olmamasının birinci nedeni ilanı oluşturan işletmelerin işi ve gereken nitelikleri iyi bir şekilde oluşturamamasıdır. Boş pozisyonun örgütsel kademesi ve iş gerekleri medya kaynaklarından hangisinin kullanılacağı üzerinde etkilidir. Çoğu işletme; iş arayanların ilanları okudukları tek gün olan pazar günü harici ilan vermenin maliyet açısından verimli olmadığını düşünmektedir.

SIRA SİZDE

4

**Küçük bir işletme vasıfsız eleman ararken öncelikle ulusal gazetelerde ilanı kullanmalıdır, tartışınız.**

Gazetelere ek olarak; dergiler, televizyon ve radyo diğer medya kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kaynaklar özel yeteneklere sahip çalışanları çabuk bir şekilde bulmayı amaçlayan tek seferlik ilanlar için kullanılabilirler.

**Medya kaynakları kullanılırken dikkat edilmesi gerekenler:** Medyada işe alma ilanı yöntemini kullanırken işletmeler aşağıdaki beş temel soruyu sormalıdır:

- Neyi başarmak istiyoruz?
- Ulaşmak istediğimiz insanlar kimler?
- İlan mesajı neyi iletmelidir?
- Mesaj nasıl sunulmalıdır?
- Mesaj hangi medya organı ile iletilmelidir?

Dikkat edilmesi gereken konu; istenilen niteliklerin, iş hakkındaki ayrıntılar ve başvuru sürecinin ve örgüte genel bir bakışın tümünün ilanda yer almasıdır.

## İnternet

İşletmeler işe alma konusunda bilgisayarları ilk olarak potansiyel adayların şirketle irtibata geçmeleri için ilan panoları üzerinde ilan yerleştirerek kullanmaya başlamışlardır. Sonra bazı işletmeler e-posta uygulamalarına yer vermeye başlamışlardır. İşletmeler kendi web siteleri üzerine boş pozisyonları listeleterek ya da işletmede çalışmak isteyenlere başvuru formunu doldurarak İnternet'ten personel bulma yöntemini de kullanmaktadır. Günümüzde ise işletmeler sadece iş ilanlarını, başvuru mektuplarını ve başvuru kabulünü gerçekleştirmemekte aynı zamanda çevrim içi bir şekilde iş görüşmeleri yapabilmektedir. Ayrıca İnternet üzerinden adaylarla işletmelerin karşılaşmasını sağlayan istihdam büroları (danışmanlık şirketleri de) işletmelere internet aracılığıyla personel bulmaktadır.

İnternet'ten personel bulma işletmelere sağlayacağı temel yararlar şunlardır:

- Daha çok adaya ulaşabilme,
- Daha düşük maliyet ve hızlı bir şekilde cevap verebilme,
- İnternet'e aşina olan adayları işletmeye çekebilme.

## Çalışan Tavsiyeleri

Boş pozisyonların doldurulması için güvenilir bir diğer kaynak ise mevcut çalışanların arkadaşları ve aile bireyleri oluşturmaktadır. İşletmeler potansiyel adayları, işin sağlayacağı avantajlar konusunda haberdar edebilir. Bu adaylar iç bilgi kaynakları kullanılarak elde edilen dış kaynaklardır.

**Çalışan tavsiyesiyle personel bulma iç bilgi kaynakları kullanılarak elde edilen dış kaynaklardır. İç kaynak değildir.**



DİKKAT

Bu kaynaktan yararlanma dışarıdaki çoğu vasıflı kişiye düşük maliyetle ulaşma olanağı sağlaması bakımından işe alımda en etkili yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok sayıda çalışanı olan bir işletmede bu yaklaşım potansiyel adaylardan oldukça büyük bir aday havuzunun gelişmesine neden olacaktır. Bazı araştırmaların sonucunda mevcut iş gücünün tavsiyesi ile işe alınan çalışanların diğer işe alma kaynakları kullanılarak alınan çalışanlara nazaran daha uzun süre görev yaptıkları elde edilmiştir.

## Eğitim Kurumları

Liseler ya da mesleki/teknik okullar, yüksek okul ve fakültelerden yeni mezun veya mezun olmak üzere olanlar aday bulma bakımından birçok işletme için iyi bir kaynaktır. Bu teknikle aday bulma, dikkatli iş analizleri sonucu oluşturulan iş gereklerinde yeralan eğitim bilgisinin doğru belirlenmesi ve okullar ile sürekli temas halinde olmanın sonucunda oluşmaktadır. Çoğu üniversite, işletmelerle adayları buluşturmak için işe yerleştirme yada kariyer ofisleri kurmakta, kariyer günleri dü-

zenlemektedirler. İşletmelerin boş pozisyonlarını için hangi eğitim düzeyine ihtiyaç duyduğunu belirlemesi gerekmektedir. Pek çok pozisyon üniversite eğitimi gerektirmemekle birlikte çoğu işletme bu pozisyonları üniversite mezunları ile doldurma konusunda ısrarcı olmaktadır. Bu durum hatalı bir havuz oluşturmaya neden olabilmektedir. Özellikle deneyim gerektirmeyen işlerde eğitim kurumlarının tavsiyesi aday bulmada önemli bir araçtır.

### Sendikalar

Sendikalar, belli özellikteki çalışanların oluşturduğu kaynaklardır. Bazı sektörlerde geleneksel bir şekilde sendikalar işletmelere işçi tedarik etmektedirler. Güçlü bir sendikaya sahip iş yerleri, işe kimin alınacağı ve bu kişinin nereye yerleştirileceği hususunda sendikasız işletmelere göre etkili olabilir.

### Meslek, Ticaret ve Sanayi Odaları, Rakip Firmalar

Meslek, ticaret ve sanayi odaları, ticari işe almada diğer kaynakları oluşturmaktadır. Birçok profesyonel dernek ve ticari birlik, ve rakipler uzmanlaşmış adaylara ulaşmak için önemli bir araçtır. Özellikle rakipler deneyimli aday bulmada da etkin bir teknik olmaktadır.

### İstihdam Büroları

Devlete ait birçok şehirde faaliyet gösteren iş kurumu (Türkiye’de Türkiye İş Kurumu) başvuru sahipleri ile işletmeleri bir araya getirmektedir. Ayrıca özel istihdam büroları (danışmanlık şirketleri) da çoğu şehirde bulunmaktadır. İşletmelerden ve adaylardan alınan bir ücret karşılığında (genellikle işletmeden alınır) çalışan bu kurumlar, işletme adına bazı ön taramaları yaparak işletmenin adaylar ile temasını sağlar. Bazı istihdam büroları, çalışmalarını yönetsel uzmanlık gerektiren pozisyonlar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Üst düzey yönetici arayan işletmelerin yönetici bulma uzmanlığı olan danışmanlık şirketlerini kullanması mümkündür.

## İNSAN KAYNAĞI SEÇME

Seçme, aday havuzundan işi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişileri belirleme sürecidir. Seçme, en iyi kişiyi tercih etmekten çok daha fazlasıdır. Önemli olan en iyiyi değil işin gereklerine “uygun” adayın seçimini yapmaktır.

Adayın gerçekten neyi yapabileceğini ve yapmak istediğini tam olarak söylemek her zaman tam olarak mümkün değildir. Aday ve işletme arasındaki uyum, hem işletmenin iş teklifi yapma isteğini hem de başvuranın işi kabul etme isteğini etkiler.

İnsan kaynaklarında seçme, eşleştirme süreci olarak görülebilir. Kişinin yetkinlikleri ve işletmenin koşulları arasındaki fark başvuranın reddedilmesine yol açar. Çalışan işe yani pozisyonun gereklerine ne kadar uygun olursa bu iş kalitesini ve maliyetleri etkileyecektir. Bu uyum aynı zamanda doğrudan eğitim ve işletme giderlerini de etkiler. Çalışanlar beklenen iş kalitesini yakalayamaz ve beklenen miktarda üretim yapamazsa bu işletmeye büyük ölçüde para ve zaman kaybına sebep olabilir. Uygun olmayan adayların seçilmesi maliyetleri artıracaktır.

DİKKAT



***İşin gerekleri = Adayın nitelikleri eşitliği durumunda seçim gerçekleştirilir.***

İyi bir seçme süreci ve kararı, başarılı bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Bir işletmede verimlilik, teşvik edici ücret, geliştirilmiş eğitim ve daha iyi bir iş tasarımıdaki değişikliklerle sağlanabilir. Ancak işletmenin gerekli yet-

kinliğe sahip o işe uygun çalışanları olmadıkça bu değişikliklerin çok etkisi olmayabilir. En iyi eğitim bile belli bir işe az yeteneği olan birini o işte iyi kılmaz ve o işten zevk almasını sağlayamaz.

İnsan kaynakları yönetimi açısından, etkili seçimin önemini açıkça belirleyen iki önerme vardır. Bunlar (Mathis ve Jackson, 1999):

1. **“İyi eğitim kötü seçimleri telafi etmeyecektir.”** Burada yapılan vurgu, uygun bilgi, yetenek ve tutuma (**yetkinlik**) sahip doğru kişi işe alınmadığında doğru yetkinlikten yoksun kişileri bir şekilde sonradan istenilen düzeye getirmek oldukça zor bir iştir.
2. **“Doğru kişiyi işe almazsanız rakibiniz alacaktır.”** Burada doğru kişiyi işe almaktaki başarısızlığın getirdiği bir fırsat maliyeti vardır ve bu maliyet doğru kişinin başka bir yere (rakip işletmeye) gitmesidir.

Eğer iş analizi düzgün yapılırsa, iş gerekleri doğru olarak belirlenecektir. Bu bilgi, beceri ve yetenekler doğrultusunda başvuran adaylar arasından, en uygun olanı seçilerek boş pozisyona yerleştirilebilir.

**Yetkinlik:** Bilgi, beceri ve olumlu tutumdan oluşmaktadır.

### Kriter, Belirleyiciler ve İş Performansı İlişkisi

Etkili bir seçim sisteminin merkezinde, uygun iş performansını neyin oluşturduğu ve çalışanın karakteristiği ile ne denli özdeşleştiği bulunmaktadır. *Seçim kriteri* kişinin işi başarıyla yapmak zorunda olduğu bir niteliğidir. Şekil, yetenek, motivasyon, zekâ, sorumluluk bilinci, uygun risk ve kalıcılığın pek çok iş için iyi bir seçim kriteri olabileceğini göstermektedir.

Bir seçim kriteri olarak sunulup sunulmayacağını kestirebilmek için işletmeler *belirleyicileri*, seçim kriterinin ölçülebilir göstergesi olarak belirlemeye çalışırlar.

Aday hakkında toplanan bilgi, adayın işte iyi performans gösterebileceği ihtimalini belirleyebilen bulgular üzerine yoğunlaşmalıdır. Bunlar pek çok biçimde olabilir ancak önemli olan işle ilgili, geçerli ve güvenilir bilgiler olmasıdır. Örneğin adayı seçmek için yapılan sınav sonucu eğer geçerliyse, başarıyı belirleyen faktör olabilir. Başvuru formu, testler, görüşmeler, eğitim şartları ve deneyim süresi de seçimde geçerliyse kullanılmalıdır. Geçersiz belirleyiciler kullanmak, doğru adayı reddetmek, yanlış adayı seçmekle sonuçlanabilir. Bu nedenle işin performans öğeleri, seçim kriteri ve belirleyiciler doğru olarak oluşturulmalıdır.

| İş Performansı Öğeleri  | Aday Seçim Kriteri  | Seçim Kriterinin Operasyonel Belirleyicileri   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş miktarı</li> <li>• İş kalitesi</li> <li>• Diğerleriyle uyum</li> <li>• İşteki duruş</li> <li>• Hizmet süresi</li> <li>• Esneklik</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yetenek</li> <li>• Motivasyon</li> <li>• Zekâ</li> <li>• Sorumluluk bilinci</li> <li>• İşveren için uygun risk</li> <li>• Kalıcı performans</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deneyim</li> <li>• Geçmiş performans</li> <li>• Fiziksel beceri</li> <li>• Eğitim</li> <li>• İlgileri</li> <li>• Maaş koşulları</li> <li>• Dereceli diplomalar</li> <li>• Test sonuçları</li> <li>• Kişilik ölçümleri</li> <li>• Referansları</li> <li>• Bir önceki işte çalışma süresi</li> <li>• Uyuşturucu testi</li> <li>• Sicil kaydı</li> </ul> |

**Tablo 3.2**  
*İş Performansı, Seçim Kriteri ve Belirleyiciler*

**Kaynak:** Mathis ve Jackson, 1999,281.

**Geçerlilik:** Geçerlilik iş performansı ve belirleyici arasındaki ilişkidir. Geçerlilik ancak işin niteliklerine göre yapılmasıyla oluşur. Geçerlilik, doğru durumda kullanıma bağlıdır. Örneğin bir adayın muhasebe elemanı pozisyonuna uygun olup olmadığını belirleyecek testi, satış temsilciliği için bir adaya satış potansiyelini belirlemek için uyguladığınızda geçerli olmayacaktır.

**Güvenirlilik:** Bir belirleyicinin güvenilirliği zaman aşımına rağmen aynı sonucu vermesiyle ölçülür. Örneğin yıl başında girdiği bir testte tam puan alan ve bir sonra yapılan aynı testte tam tersi kötü puan alan bir çalışanına yapılan testin yüksek ölçüde güvenilir olmadığı söylenebilir. Yani güvenilirlik tutarlılıkla olur. Seçim kriterlerindeki belirleyiciler tutarlı sonuçlar doğurmalıdır.

## DİKKAT



**Personel seçiminde çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılması mümkündür. Önemli olan geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının bilgili ve deneyimli kişilerce kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, personelin kapasitesinin altında ve kişilik özelliklerine uygun olmayan bir işte sıkıntı yaşamasını da kapasitesinin üstünde ve kişilik özelliklerine uygun olmayan bir işte stres içinde çalışmasını da doğru bulmaz.**

## Seçme Sorumluluğu

İşletmelerde insan kaynakları uzmanı ve yöneticiler arasındaki seçme sorumluluğunun dağılımı değişir. Çoğu yönetici kendi adayını seçmekte ısrar eder çünkü hiç kimsenin kendisi için, kendileri kadar iyi bir aday alamayacağından emindir. Bu uygulama özellikle küçük işletmelerde yaygındır. Ancak bu uygulamanın geçerliliği ve doğruluğu sorgulanabilir.

Daha büyük işletmelerde ise yöneticiler son kararı verirken, ilk elemeyi yapmak üzere insan kaynakları birimi devrede olacaktır. Bir kural olarak insan kaynakları uzmanlarından ziyade işe alımdaki en son kararı işletmenin en üst seviyesindeki yöneticisi verecektir. Seçme görevleri insan kaynakları departmanının bir parçası olan özel bir biriminde yönetilebilir.

## Seçim Süreci

Çoğu işletme seçme sürecinde bazı yaygın adımları kullanır. Ancak işletmelerin tümünde seçim süreci birebir aynı değildir. Süreçteki farklılıklar; işletme büyüklüğüne, yapılacak işin gerekliliklerine, seçilecek kişilerin sayısına, eşit istihdam fırsatı düşünceleri gibi dış güçlerin baskısına bağlıdır. Süreç bir gün yada daha fazla zaman alabilir. Genellikle sürecin bir ya da daha fazla aşaması işletmeye bağlı olarak çıkarılır ya da değiştirilebilir.

## SIRA SİZDE



5

### Seçim sürecinin temel aşamaları nelerdir?

#### Ön Görüşme

Bazı durumlarda başvuranın var olan işe uygun olup olmadığını görmek için başvuru formu doldurmadan önce ön görüşme denilen kısa görüşmeyi yapmak uygundur. Örneğin büyük bir işletmede ön görüşme insan kaynakları departmanındaki biri tarafından yapılır. Aday ön görüşmeden sonra başvuru formunu doldurulmalıdır. Bazı gerekli basit temel vasıflar bulunduğu, bu vasıfları taşımayan birine başvuru formu doldurarak zaman kaybı yaratacaktır.

İşe nitelikli personel bulmanın yanı sıra, seçim sürecinin önemli bir halkla ilişkiler yönü vardır. Seçim uygulamalarındaki ayrımcılık, nezaketten yoksun görüşmeler, gereksiz uzunlukta beklemler, uygunsuz test prosedürleri ve adaylara

sonuçla ilgili geribildirim yapılmaması işletmenin toplum üzerinde itibarını olumsuz etkileyecektir. Nazik olmak koşuluyla, tüm adaylara seçme sürecinde profesyonelce davranmak, çoğu aday için herhangi bir iş bağlantısının son derece özel ve önemli bir olay olmasından ötürü önemlidir.

**Bilgisayarlı ön görüşme:** Ön görüşme etkili bir şekilde bilgisayarla da yapılabilir. Başvuranların bilgisayarlı ön görüşme süreci birkaç seviyeden oluşur. Bilgisayar yardımıyla anahtar kelimelerle açık başvuruları ve öz geçmişleri araştırabilir. İşletmeler bilgisayarlı ön elemanın para ve zaman kazandırdığını söylüyorlar. Aynı zamanda çalışanların değişim hızını azaltma yoluyla daha iyi bir yerleştirme gerçekleştirilmeye yardımcı olduğunu belirtiyorlar.

**Bilgisayarlı ön görüşme:** Ön görüşmenin elektronik olarak yapılmasıdır.

### Öz Geçmiş ve Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi

Başvuranların kullandığı en yaygın metodlardan biri de geçmiş bilgilerini sundukları öz geçmişlerdir. Teknik olarak, başvuru formu yerine kullanılmış bir öz geçmiş, başvuru formu olarak değerlendirilir. Sonuç olarak, aday öz geçmişinde bilecek doğru olmayan bir bilgi paylaşırsa da işletme seçim sürecinde bu bilgiyi kullanmamalıdır. Çünkü öz geçmişler sadece adayların sunmayı istediği bilgileri içerir. Bazı işletmeler öz geçmişini bırakan adayların başvuru formunu da doldurmasını ister. Böylece tüm başvuranlar için aynı bilgilere ulaşılabilecektir.

Başvuru formları yaygın olarak kullanılmaktadır. Düzgün şekilde hazırlandığında,

- Başvuranın işe alınmak için gösterdiği istek ve arzusunun bir kayıdır.
- Başvuran kişiyle ilgili görüşmede kullanılabilecek profil bilgisi verir.
- İşe alınan adaylar için temel bir çalışan kayıdır.
- Seçim sürecinin etkililiğini araştırma için kullanılabilir.

İşletmelerin, işi daha fazla ilgilendiren bir başvuru formu oluşturmalarının tek yolu ağırlıklı bir form geliştirmektir (Uyargil ve diğerleri, 2008). İş analizi, iş için gereken bilgi yetenek ve kabiliyeti belirlemektir ve başvuru formunu seçim kriterlerinde bu özellikleri de dahil ederek geliştirilir. Adayların cevapları ağırlıklı başvuru formu üzerinde puanlanır, ve değerlendirme yapılır.

### Seçme Sınavı ve Testleri

Adayların, işle alakalı bilgi, yetenek ve tutumu anlamaya yönelik yapılan sınav ve testler bulunmaktadır. Bazı işletmeler hazırlanmış geçerliliği olan sınav ve testler kullanırken, bazıları bunları kendileri geliştirirler. Sınavlarda yer alan sorular iş ile ilgili, mantıklı olmalıdır. Gereği gibi kullanıldığında ve yönetildiğinde sınav ve testler seçim sürecine büyük bir katkı sağlar. Böylece aday havuzu, sınav ve testlerde başarılı olanları kapsayacak biçimde daralır. Örnek olarak finansal analist için başvuru varsa finansal analistin sahip olması gereken bilgi düzeyini ölçmeye yönelik bir sınav hazırlanır.

**Bilgi ve yetenek sınavı ve testleri:** *Bilgi testleri*, kişinin daha önceden öğrenmiş olduklarını anlamaya yönelik testlerdir. Yabancı dil bilgisi, uzmanlık alanlarına yönelik bilgi sınav ve testleri örnek olarak verilebilir. *Yetenek testleri*, bir işi yapabilmek için sahip olunan beceriyi ölçer.

**Zekâ testleri:** Zekâ kapasitesini ölçer. Zekâ testleri adayın anlayış, kavrama, belleme ve muhakeme etme gibi düşünsel yeteneklerini ölçer. Zekâ, ilişkileri kavrama ve bir işi yapabilmek için belli ölçüde düşünce ve algılama gücünü belirler.

**Psikolojik/kişilik testleri:** Kişilik insanın çevresiyle olan ilişkisini etkileyen ve bir birey olmasına sağlayan unsurdur. İş gerekliliklerine mantıklı bir şekilde bağlanan, dikkatlice seçilmiş kişilik testleri iş başarısının yönlerini tahmin etmeye yardımcı eder.

Kişilik testleri personelin işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarıdır. Bunlardan bazıları aşağıdadır (Bilgin, 2009).

**CPI -Kaliforniya Psikolojik Envanteri** işle ilgili boyutları da içeren bir testtir. Bu testin alt testlerinden işe yönelim ölçeği personelin çeşitli görevlere yatkınlığını, yöneticilik potansiyeli ölçeği yöneticilik pozisyonlarına uygunluğunu belirler

**MMPI -Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri** kişiliği tüm yönleriyle inceleyen, özellikle polis memurluğu, pilotluk gibi diğer insanların hayatlarını etkileyecek pozisyonlara aday olan kişilerde davranış bozuklukları veya yatkınlık olup olmadığını ortaya koyar.

**16 PF -16 Kişilik Faktörü** de CPI gibi, belirli görevlerdeki başarı için gerekli olan 16 kişilik boyutunu ortaya koyar. Örneğin kişinin içe dönüklük-dışa dönüklük, psikolojik denge, kaygı düzeyi, liderlik kapasitesi, araştırma ve yaratıcılık düzeyi gibi boyutlardaki durumunu gösterir.

**Hogan Personel Seçimi Serisi** de adayların kişilik özelliklerini büro işlerinde ve yöneticilik pozisyonlarında başarıyla çalışanların özellikleriyle karşılaştıran bir test serisidir.

### Seçme Mülakatı (Görüşme)

Seçme mülakatı (görüşme) aday hakkındaki bilgiyi ayrıntılı olarak tanımlamak ve diğer kaynaklardaki (öz geçmiş, sınav test sonuçları gibi) bilgiyi açıklığa kavuşturmak için oluşturulmuştur. Adayla ilgili gerekli tüm bilginin elde edilmesi sağlanması ve yüz yüze iletişim isteğinden dolayı mülakat birçok durumda, seçim sürecinin en önemli safhasıdır.

Mülakatı gerçekleştiren insan kaynakları uzmanı, kısıtlı görüşme süresinde uygun bilgiyi elde etmeye çalışmalı ve bu bilgiyi iş gerekleri doğrultusunda değerlendirmelidir. Sonuç olarak, seçim kararı süreçteki adımlardan elde edilen bütün bilgilerden oluşturulmalıdır. Mülakat özellikle iş performansının tek belirleyicisi değildir ama yüksek geçerliliğine sahiptir.

**Mülakatın planlanması:** Etkili bir mülakat planlanmalıdır. İyi yönetilen derinlemesine bir seçme mülakatında, mülakat öncesi plan önemlidir. Bu plan, mülakat yapılacak saatin ve yerin seçilmesiyle başlar. Ne mülakatı yapanın, ne de adayın kendini görüşmeyi hemen bitirme havası içinde hissetmemesi amacıyla yeterli bir zaman ayrılmalıdır. Ayrıca, iki tarafında mülakata konsantre olabilmesi açısından, özel bir mekanın olması önemlidir. Mülakatı yapan kişi, mülakata başlamada önce başvuru formlarının tamamlanmış ve hatasız olduğunu gözden geçirmiş olmalıdır. Ayrıca mülakat süresince adayın verdiği cevapları not etmelidir.

**Mülakatın yürütülmesi:** Mülakatın önemli bir noktası, kontrolün mülakat uzmanında olmasıdır. Eğer mülakatı yapan kişi mülakatı kontrol etmiyorsa, bunu genellikle aday yapacaktır. Kontrol, sistematik olarak bilgiyi toplamak ve bilgi toplandığında durdurarak daha önceden hangi bilginin toplanması gerektiğinin bilinmesini içerir.

Mülakat kontrolünün anlamı, kapsamlı bir konuşma yapmak değildir. Derinlemesine bir mülakatta, mülakatı yapan kişi, zamanın %25'i kadar konuşmalıdır. Eğer mülakatı yapan kişi çok fazla konuşursa, bu kişi mülakatta tek olan biri gibi olacaktır.

**Mülakatın değerlendirilmesi:** Mülakat uzmanı aday mülakat yerinden ayrıldıktan hemen sonra aday hakkında edindiği izlenimleri kağıda dökmelidir. Ayrıntıları gözden kaçırmamak için değerlendirmenin bir sonraki aday görüşmeye alın-



madan yapılması gerekir. Burada temel amaç adayların birbirleriyle kıyaslanması yerine işin gerekleriyle karşılaştırılmasının sağlanmasıdır. Etkin bir biçimde değerlendirme yapabilmek için değerlemenin önceden hazırlanmış bir form üzerine yapılması gerekir. Form kullanmak karar verme işlevini kolaylaştıracaktır.

**Mülakat türleri:** Mülakatlar;

- Yapılandırılmış
- Yapılandırılmamış
- Karma ve
- Stres mülakatları olmak üzere sınıflandırılabilir.

• *Yapılandırılmış mülakat:* Bütün adaylara sorulan önceden hazırlanmış, bir dizi standartlaştırılmış soru formunun kullanılmasıdır. Her başvurana aynı temel sorular sorulmasıyla adaylar arasındaki kıyaslama daha kolayca yapılabilir. Bu tarz bir görüşme, mülakat yöneticisinin daha önceden işe ilişkin sorular hazırlanmasına ve böylece standartlaştırılmış bir görüşme değerlendirme formu yazmasına izin verir. Böyle bir formu tanımlamanın faydası, bir adayın diğerine göre tercih edilmesi konusunda dokümantasyon sağlamasıdır. Yapılandırılmış mülakat sözlü bir anket gibidir ve diğer mülakat türlerine göre, bu mülakat türü daha tutarlı ve açıktır. Yapılandırılmış mülakat, seçim sürecinde, fazla başvuru olma aşamasında, ilk görüntü için özellikle faydalıdır. Açıkçası, bu mülakat türü, diğer klasikleşmiş mülakat türlerine göre daha az esnek ve bu yüzden bu tür mülakat ikinci ya da daha sonraki görüşmeler için daha az uygun olabilir.

Bir dizi önceden hazırlanmış soru sorulmuş olsa bile yapılandırılmış mülakat sabit olmak zorunda değildir. Cevapların net olarak açıklanması için adaya, yeterli fırsat verilmelidir. Mülakatı yapan kişi, adayın cevaplarını tam anlamıyla anlayana kadar incelemelidir.

Mülakatlar üzerine yapılan araştırmalarda, yapılandırılmış mülakatın, diğer mülakatlara göre daha güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür. Mülakat formatı, mülakatı yapan adaylara aynı soruları sormakta ve her bir aday için benzer bilgileri sağlamaktadır. Yapılandırılmış mülakat önceden hazırlanmış, doğrudan iş ile ilgili sorulardan oluşabileceği gibi işle ilgili hazırlanan örnek bir durumun çözümüne yönelik olabilir. Bu anlamda iki alt tür mülakattan söz edebiliriz. Bunlar (Mathis ve Jackson, 1999);

**Durumsal mülakat:** Durumsal mülakatta bir yapılandırılmış mülakattır ve bu mülakat belirli iş durumlarını ele alan sorular içerir.

Adayların sorunları çözme yeteneklerini belirlemek amacı ile yapılır. Bu görüşme türünde adaya bir sorun veya örnek durum verilerek çözüm yolları geliştirilmesi istenir.

Adaydan çözümü istenen sorun yada örnek durum, boş pozisyona alınması durumunda yapacağı işte karşılayabileceği türden olmalıdır. Bu mülakat türünde örnek durumla ilgili üç tür soru kullanılabilir. Bunlar:

- Yoruma dayalı sorular: Adaya, örnek bir iş durumunda ne yapabileceği sorulur.
- Bilgiye bağlı sorular: Bir methodun açıklanması ya da prosedürün gösterilmesi istenebilir.
- İş tanımı ve gereklerine bağlı sorular: Adayın çalışma saatleri ve seyahat durumundaki gönüllüğü gibi kısımlar araştırılır.

Bazı durumsal mülakatlarda, mülakat uzmanı “iyi”, “orta” ve “kötü” şeklinde tablo hazırlar ve cevaplara uygun kodlama yapar, puan değerleri verir ve mülakatta alınan puanlarını toplayarak durumsal mülakat puanını oluşturur.



**Durumsal ve davranış tanımlama mülakatları literatürde sorun çözme veya örnek olay mülakatı olarak da adlandırılmaktadır.**

**Davranış tanımlama mülakatı:** Davranış tanımlama mülakatında cevap verileceğinde adaylara geçmişte yaşadıkları bir problemi nasıl ele aldıkları türünde örnekler yöneltilir. Örneğin, adaya aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?
- Niçin bu yaklaşımı seçersin?
- İlk amirin tepkisi ne olur?
- Nasıl sonuçlanır?
- Diğer yapılandırılmış mülakatlar gibi, davranış tanımlama mülakatları da, diğer yapılandırılmamış mülakatlara göre genellikle daha iyi bir geçerlilik sağlar.

• *Yapılandırılmamış mülakat:* Yapılandırılmamış mülakatta genel sorular kullanılır. Mülakatı yapan kişi adayın hızla cevap verebileceği sorular sorar. Diğer soruya geçmek için, adayın cevaplarından yola çıkarak yeni sorular oluşturur. Örneğin aday “İlk amirimden kaynaklı olarak son işim çok problemliydi” derse mülakatı yapan kişi “İlk amirinden kaynaklanan problemler nelerdi?” gibi bir soru yönlendirebilir.

• *Karma mülakat:* Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatın birlikte uygulanmasıdır. Mülakat sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar. Adaya yöneltilen planlanmış sorular ise adaylar arasındaki belirli farkların tanımlanmasını kolaylaştırır (Geylan, 1996).

• *Stres mülakatı:* Stres mülakatında, adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturulur. Stres mülakatında, mülakatı yapan kişi aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takınır. Bu yaklaşım, yüksek stres seviyesini anlamak için kullanılır. İşin gerekleri stresle başa çıkmayı gerektiriyorsa kullanılmalıdır. Sigortacılık ve bankacılık gibi finans sektöründe, havacılık sektöründe daha çok tercih edilmektedir. Stres mülakatı mutlaka bir uzman tarafından yapılmalıdır. Adaylar genellikle herhangi bir mülakatta bir şekilde endişelidir ve stres mülakatı, bu endişeyi artıracak biçimde olmamalıdır. Adayın stres düzeyi ile bağlantılı olarak nasıl karar verdiğini gözlemlemeye yararmalıdır. Stres mülakatı işletme için de yüksek riskli bir yaklaşımdır. Sonuç olarak, örgütün işe almak istediği bir aday, sadece hatalı yapılmış stres mülakatı sebebiyle işi reddedebilir.

### Soru Teknikleri

Soru teknikleri, mülakatı yapan kişinin kullandığı ve kaliteli bilgi toplamada etkili bir yöntemdir.

**İyi sorular:** Mülakatı yapan kişiler tarafından sorulan çoğu soru, geleceğin en iyi tahmin unsurunun, geçmiş olduğuna dayalıdır. Mülakatı yapan kişinin, gelecek hakkında belirsiz sorular sorması, adayın geçmiş performansını sorgulamasına göre daha çok zorluk çıkartır.

Bazı soru tipleri diğerlerine göre daha anlamlı cevaplar sağlar. İstenen sonuçları verecek mülakat, açık uçlu soruların kullanılmasına bağlıdır. Açık uçlu sorular *evet* ya da *hayır* olarak cevaplanamaz. *Kim, ne, ne zaman, şöyle, nasıl ve hangi* gibi kelimeler sorulara başlamak için iyidir ve bunlar uzun ve daha bilgi verici cevaplar üretir. “Son işindeki devamsızlık kaydın (dururmun) neydi?” sorusu, “Son

işinde iyi bir devamsızlık kaydına sahip miydin?” sorusundan daha iyidir, çünkü son soruya evet olarak yanıt verilebilir.

**Kötü sorular:** Soruların kesin türünden sakınılmalıdır:

- **Yaygın olarak tek bir doğru cevap üreten sorular:** Örneğin “İş arkadaşlarınla nasıl anlaşırdın?”. Bu soruya hemen hemen kaçınılmaz olarak verilecek cevap “Sadece iyi” dir.
- **İma eden sorular:** İma eden soruda, sorulan sorudan kaynaklı olarak verilecek cevap bellidir. Örneğin, “Sen insanlarla konuşmaktan hoşlanırsın, değil mi?” Cevap: “Tabi ki.” olacaktır.
- **Ayrımcılık yaratan sorular:** Sorular ırk, yaş, cinsiyet, medeni hâl ve çocuk sayısı gibi ayrımcılığa sebep olayacak bilgiler içermemelidir. Bunlar mülakatta da, başvuru formunda da uygun değildir.
- **Yanıtı Belli Sorular:** Bu tip sorularda, mülakatı yapan kişi de aday da cevabı biliyordur.
- **İşle alakalı olmayan sorular:** Tüm sorular doğrudan adayın başvurduğu pozisyonda yapacağı işle ilgili olarak olmalıdır.

### Mülakat Hataları

Seçim mülakatında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeyi yapan mülakat uzmanından kaynaklanır. Mülakat uzmanının bu hataların bilincinde olması ve ona göre davranması gerekir. Aksi hâlde yapılan görüşmeler geçerli olmayacaktır. Mülakatta karşılaşılan bazı yaygın problemler şunlardır:

**Dinleme tepkileri:** İyi bir mülakatı yapan kişi, dinleme tepkilerinden sakınır, örneğin başını sallamak, duraklatmak ve ilgisiz kalmak. Arkadaşça fakat tarafsız tutum sergilemek uygundur. Dinleme tepkileri, normal konuşmaların bir bölümüdür fakat bunlar adaya, farkında olmadan bir geribildirim sağlar. Adaylar, mülakatı yapan kişiyi memnun etmeyi deneyebilir ve duygusal ipuçları için mülakatı yapan kişilerin dinleme tepkilerine bakabilirler. Dinleme tepkileri adaylara bilgi sağlayabilir.

**Halo etkisi:** Mülakatı yapan kişiler *halo etkisinden* kaçınılmalıdır, halo etkisi mülakatı yapan kişinin, adayın çekim alanına girmesidir. Adayın davranış veya tutumlarıyla mülakatı yapan uzmanı olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi mülakat sonucunu değiştirebilir. Halo etkisi adayın potansiyel performansını değerlerken objektif davranılmasını etkileyecektir (Geylan, 1996).

**Önyargılar:** Mülakatı yapan kişiler, kendi ön yargılarını bilmelidirler. Mülakatı yapanlar adayı koruma ya da ayrı tutma eğilimindedirler ve onlar bunu kendisiyle benzer olmak olarak algırlar. Bu benzerlik yaş, ırk, cinsiyet, önceki iş deneyimleri, kişisel öz geçmiş ya da diğer faktörler olabilmektedir.

Bir adayın seçimi, belirlenen standartlar altında kalabilir ve adayın reddedilmesi bu standartlara dayandırılabilir, kişisel ön yargılar seçim kararını etkileyebilir. Mülakatı yapan kişi dürüst olmalı ve adayı seçme nedenlerini düşünmelidir.

**Kültürel etki (Ses):** Mülakatı yapan kişi, kültürel etki sorumluluğu ile ilgilenmeyi ve farkına varmayı mutlaka öğrenmelidir. Adaylar toplum tarafından kabul edilen cevapların, gerçekçi cevaplardan daha kabul gördüğüne inanırlar. Adaylar işe girmek ister, mülakatı yapan kişiyi etkilemek zorunda olduklarını bilirler. Kendileri hakkında eğer olumsuz bir şeyler açığa vururlarsa, işi alamayacaklarını hissedebilirler. Sonuç olarak, mülakatı yapanın sorularına toplumca kabul edilebilir, bir şekilde cevap vermeye çalışırlar. Eğer mülakatı yapan kişi kültürel etkiyi desteklerse, aday ipucu alacak ve cevaplarını bu yönde verecektir (Mathis ve Jackson, 1996).

### Referans Kontrolü (Geçmiş Araştırması)

Geçmiş araştırması, işletme için için zaman ve paraya mal olmaktadır. Ne yazık ki, adaylar çoğu zaman niteliklerini yanlış anlatmaktadırlar. İşletmeyi hatalı öz geçmiş ve yanlış bilgilerden korumanın yolu, referans kontrolüdür.

### Referans Türleri

Geçmiş araştırmaları, birkaç kaynaktan sağlanır. Bunlar;

- Akademik referanslar,
- Önceki iş yerinden referanslar,
- Finansal referanslar (banka kayıtları),
- Savcılık kayıtları,
- Kişisel referanslar.

Bir işletme için pek çok referans bilgisi alma yöntemi vardır. Referans telefonu en çok kullanılan metottur ancak çoğu işletme yazılı cevaplar almayı tercih eder ve referans mektubu ister. Yazılı referans alınsa bile mutlaka telefonla kontrol edilmelidir.

### Sağlık Muayenesi

Sağlık kontrolünün işe alma kararı verilmeden önce yapılması gerekir. Sağlık kontrolünde adayın beyanı esastır. Aday çoğunlukla işletme doktoru tarafından veya bir hastanede muayene edilir. Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin karar aşamasına geçilir.

### İşe Alma Kararı

İşe alma kararının verilmesiyle personel seçim süreci sona erer. İşe alınacak aday veya adaylara karar bildirildikten sonra seçilemeyen adaylara da sonucun bildirilmesi gerekir. Açık olan bir iş için herhangi bir adayın uygun görülmemesi, onun yeteneksiz olduğunu göstermez. Aday, sadece o işe uygun değildir. İnsan kaynakları bölümü, seçim sürecinin bazı aşamalarını başarıyla geçmiş adayları ileride boşalacak işler için düşünüyorsa, bu kişilerin başvurularını ve diğer seçim değerlendirmelerini bir dosyada saklamalıdır. İlerideki iş açıkları için düşünülün veya düşünülmesin, seçim sürecine katılan tüm adayların başvuru ve seçim evraklarının belirli bir süre saklanması gerekir (Geylan, 1996).

SIRA SİZDE

6

**İşe alma kararı verildiğinde işe alınmayan adaylara geri bildirim gerektirir mi? Siz bir iş görüşmesi adayı olsaydınız aday olarak ne beklerdiniz?**

### Elde Tutma

Bu ünite anlatıldığı üzere, işletmeler işe alma faaliyetleri için büyük bir çaba, zaman ve para harcamaktadırlar. Bu maliyetlerden kaçınmak temelinde iş gücü devrini düşürmek ve çalışan bağlılığını arttırmak için çaba sarfetmektedirler.

Eğer işletmeler;

- terfi ve transfer için daha iyi fırsatlar yaratabilirse,
- eğitim ve kişisel gelişim olanakları sağlayabilirse,
- ücret ve yan ödemeler ile tazminat hakları açısından adil ve piyasada üst düzeylerde yer alabilirse,
- çalışana değer verirse,
- yöneticilerle olumlu ilişkiler kurabileceği bir ortam yaratabilirse ve
- çalışanın işletmesiyle birlikte işini sevmesini sağlayabilirse

büyük bir maliyete katlanarak bulduğu "uygun" çalışanları elde tutabilir. Böylece pozisyona uygun çalışanı tekrar aramak, tekrar seçmek zorunda da kalmayacaklardır.

## Özet



### *İşe alma kavramının kapsamını açıklamak.*

İşe alma; insan kaynakları planında belirlenen boş ya da boşalacak pozisyona kimlerin aday olabileceği, aday havuzunun oluşturulması, bu havuzdan iş gereklerine en uygun kişinin belirlenmesini içermektedir. İnsan kaynağı bulma, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir. Seçme ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır. Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için oryantasyon programına tabi tutulmalıdır. Böylece insan kaynakları planlamasında belirlenen açık pozisyonda çalışabilecek duruma gelecektir, kısacası artık o pozisyona yerleştirilmiş olacaktır.



### *İnsan kaynağı adayı bulma yöntemlerini tanımlamak ve belirlemek.*

İnsan kaynağı bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması; bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi veya işletme dışındakilerin başvurmalarının sağlanması sürecidir. Aday havuzu, seçim için değerlendirilecek tüm adayları içermektedir.



### *İnsan kaynağı seçim sürecini açıklamak.*

Seçme, aday havuzundan işi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişileri belirleme sürecidir. Seçme, en iyi kişiyi tercih etmekten çok daha fazlasıdır. Önemli olan en iyiyi değil işin gereklerine “uygun” adayın seçimini yapmaktır.



### *Mülakat yöntemlerini belirlemek.*

Seçme mülakatı (görüşme) aday hakkındaki bilgiyi ayrıntılı olarak tanımlamak ve diğer kaynaklardaki (öz geçmiş, sınav test sonuçları gibi) bilgiyi açıklığa kavuşturmak için oluşturulmuştur. Adayla ilgili gerekli tüm bilginin elde edilmesi sağlanması ve yüz-yüze iletişim isteğinden dolayı, mülakat birçok durumda , seçim sürecinin en önemli safhasıdır. Mülakatlar; yapılandırılmış, yapılandırılmamış, karma ve stres mülakatları olmak üzere sınıflandırılabilir.



### *Yeni işe alınan doğru insan kaynağının elde edilmesinin önemini açıklamak.*

İşletmeler işe alma faaliyetleri için büyük bir çaba, zaman ve para harcamaktadırlar. Bu maliyetlerden kaçınmak temelinde iş gücü devrini düşürmek ve çalışan bağlılığını arttırmak için çaba sarfetmektedirler. Bu noktaların tümü göz önüne alındığında insan kaynağını elde tutmanın önemi anlaşılmaktadır.

## Kendimizi Sınayalım

1. İşe alma kavramı temelde aşağıdaki konulardan hangilerini kapsamaktadır?
  - a. Bulma-seçme-oryantasyon
  - b. Bulma-seçme-eğitim
  - c. Seçme-eğitim
  - d. Yerleştirme
  - e. Alma-seçme-oryantasyon
2. Aşağıdakilerden hangisi boş bir pozisyonu işletme içinden doldurmanın sağlayacağı yararlarından biridir?
  - a. Çalışanların motivasyonunun artması
  - b. Mevcut yapının devamı
  - c. Yenilikçiliğin desteklenmesi
  - d. Yaratıcılığın desteklenmesi
  - e. Eğitim maliyetinin azalması
3. Aşağıdakilerden hangisi sadece iç kaynaklardan işe alma uygulayan bir işletme için daha uygun çevreyi ifade etmektedir?
  - a. Durgun
  - b. Dinamik
  - c. Rekabetçi
  - d. Dinamik ve rekabetçi
  - e. Durgun ve rekabetçi
4. Aşağıdakilerden hangisi işe alma sorumluluğu kapsamında **değildir**?
  - a. Performans değerlendirme sonuçlarının raporlanması
  - b. Testlerin yapılması ve değerlendirilmesi
  - c. Mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi
  - d. İşe alma kararının bildirilmesi
  - e. Yeni çalışanın oryantasyonu
5. Aşağıdakilerden hangisi seçim için değerlendirilecek tüm adayları ifade etmektedir?
  - a. Aday havuzu
  - b. Çalışanlar
  - c. İnsan kaynağı
  - d. Personel
  - e. Pozisyon
6. Aşağıdakilerden hangisi bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona getirilmesidir?
  - a. Terfi
  - b. Transfer
  - c. Yer değiştirme
  - d. Çapraz hareket
  - e. Yatay hareket
7. Aşağıdakilerden hangisi çalışanın ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirmesidir?
  - a. Transfer
  - b. Terfi
  - c. Yükselme
  - d. Kariyer
  - e. Rotasyon
8. Aşağıdakilerden hangisi aday havuzundan işi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişileri belirleme sürecidir?
  - a. Seçme
  - b. İşe alma
  - c. Bulma
  - d. Rotasyon
  - e. Norm kadro
9. Aşağıdakilerden hangisi mülakat türlerinden biri **değildir**?
  - a. Psikolojik
  - b. Yapılandırılmış
  - c. Yapılandırılmamış
  - d. Karma
  - e. Stres
10. Aşağıdakilerden hangisi durumsal ve davranış tanımlama mülakatını içeren mülakat türüdür?
  - a. Yapılandırılmış
  - b. Yapılandırılmamış
  - c. Karma
  - d. Stres
  - e. Sorun çözme

## Yaşamın İçinden



### Zor Mülakat Soruları ve Yanıtları

#### 1. Amirinizle ters düştüğünüz bir durum oldu mu, ne yaptınız?

Amirlerimle büyük anlaşmazlıklar olmadı ancak bazı fikir ayrılıkları yaşadım. Böyle durumların iki tarafın birbirinin bakış açısını iyi anlamadığı zaman oluştuğunu düşünüyorum. Önce amirime kendi argümanımı detaylı şekilde anlatmasını rica ederim ve kendi perspektifimi net olarak açıklarım. Orta yolda buluşabilir miyiz bunu araştırırım. Son noktada anlaşma sağlayamıyorsak nasıl ilerlememiz gerektiğini kendisine bırakırım.

#### 2. Geriye dönebilseydiniz hayatınızda neyi değiştirmek isterdiniz.?

Şimdiye kadar hayatımda önemli bir pişmanlığım ya da keşke dediğim olay olmadı. İş hayatımda adımlarımı hep planlıyarak attım. İnsan ilk işini seçerken doğal olarak zorlanıyor; üniversite ile birlikte çalışmaya başladığımda bu kararı daha rahat verirdim diye düşünüyorum. Ancak mesleğimi seviyorum ve doğru bir karar verdiğime inanıyorum.

#### 3. Son işinizden neden ayrıldınız/ ayrılmayı düşünüyorsunuz?

Burada doğal olmak ve kısa ve net bir cevap vermek doğru olur. Çalıştığınız işletme ve kendinizin ileriye dönük planlarından, yetkinliklerinizi ne derecede kullanabildiğinizden, beklentilerinizden bahsedebilirsiniz. "Beni terfi ettirmediler bu sebeple ayrılmak istiyorum", ya da "müdürümle anlaşamadım" çok profesyonelce bir cevap değil. İşten çıkarıldıysanız da defansif olmayıp, şirketin küçüldüğünü veya pozisyonunuzun ortadan kalktığını söyleyebilirsiniz.

#### 4. Eski amirinizle konuşsak, güçlü ve zayıf yönleriniz hakkında ne der?

Amirimle ... yıl birlikte çalıştık ve birbirimizden pek çok şey öğrendik. Sorumluluk duygumun yüksek olduğunu, işimi sahiplenerek yaptığımı bana sık sık söylemiştir. Müşteri ilişkilerimin, rapor hazırlama yetkinliğimin de iyi olduğunu söyler. Son performans görüşmemizde zaman yönetimi konusunda çalışmam gerektiğini vurgulamıştı ve bu konu üzerinde birlikte bir gelişim planı hazırladık.

#### 5. Baskı altında çalıştığınız bir durumu anlatır mısınız?

Kalite denetimi için denetçiler gelmeden önceki 2-3 haftayı örnek verebilirim. Günlük işleri yürütürken bir yandan da Kalite departmanının istediği iş akışındaki güncellemeleri yapmamız gerekiyordu. Şirkette herkes yoğun bir baskı altındaydı. Bölüm olarak toplanıp müşteri işleri ve kalite için yapılacaklar konularında öncelikleri belirledik ve iş bölümü yaptık. Kalite departmanı ile de yakın bir koordinasyon içinde, her gün saat fazla mesai yaparak denetçiler gelmeden tüm raporları hazırladık. Ekibin takibi, eksik işlerin arkadaşlara hatırlatılması yoluyla ben de bu süreçte önemli bir rol üstlendim ve zamanında hiç bir şey aksamadan denetime hazır olduk.

#### 6. Son işinizde gerçekleştiremediğiniz bir hedefinizden bahsedin. Niye gerçekleştiremediniz?

Bu soru sizin gerçekleştiremediğiniz bir hedefiniz olduğunu varsayıyor. Tüm hedeflerinizi gerçekleştirdiğinizi düşünüyorsanız söyleyin. Gerçekleşmeyen bir hedefiniz varsa sizin dışındaki hangi faktörler buna etki etti anlatın. Mesela, satış destek fonksiyonundan saha satışa geçmeyi hedefliyordum. Ancak o sene boş kadro olmadığı için bunu gerçekleştiremedim. Bu deneyimden ne öğrendiğinizi eklemek de iyi olacaktır.

#### 7. Lider olduğunuz bir durumdan örnek verin

Muhasebe (ya da satış) bölümü bilgisayarlı bir programa geçecekti. Ben resmi proje lideri değildim ancak birinci ayın sonunda proje yavaş ilerlemeye başladı. Bölüm içinde proje planını takip ederek fazladan sorumluluk üstlendim, her Cuma proje revizyon toplantıları yapmayı önerdim ve amirimle konuşarak ekipteki arkadaşlara destek verdim. Bir süre sonra herkes beni doğal lider kabul edip çıkan sorunları benimle paylaşmaya başladı. Proje lideriyle birlikte bunları tartışarak çözümledik ve diğer bölümlerle aynı zamanda geçişi tamamladık.

#### 8. Sizin için ideal iş ortamı nasıl olmalı?

İş hayatımda benim için en önemli değerler dürüstlük ve başarı. Çalışanların samimiyetle işle ilgili ve kişisel konular hakkında görüş paylaştığı, başarının görülerek takdir edildiği, gelişime ve paylaşımaya önem veren yöneticilerin olduğu kurumlarda daha verimli olduğumu gördüm.

### 9. İşte eleştirildiğiniz bir durumu anlatın. Ne yaptınız?

Burada savunmaya geçmeyin, çok önemli olmayan bir olayı anlatın. Mesela: İş arkadaşlarımdan biri bölüm toplantılarında fazla öne çıktığını, her konuda fikir belirttiğini ve bundan rahatsız olduğunu belirtti. Önce bir kaç kişiye daha bu konuda ne hissettiklerini sordum, bazıları rahatsız olmadıklarını, bir kişi de katıldığını söyledi. Bundan sonra toplantılarda dinlemeye biraz daha önem gösterdim, gerçekten gerekli olduğunu düşündüğümde konuştum. Ama tabii sadece daha az konuşmak adına toplantılarda pasif bir havaya bürünmedim.

### 10. Sizi neden işe alalım?

Önemli kişilik özelliklerinizden, deneyim ve yetkinliklerinizden bahsedin. Daha önceki işyerlerinize neler kattığınızı anlatın. Pozitif bakış açısı, sorun çözme becerileri, ekiple birlikte aynı hedefe uyum içinde ilerlemek konularından bahsetmeniz çok olumlu etki bırakır. Yekinciklerinizi abartmayın, yapmadığınız şeyleri yaptım demeyin. Dürüst ve samimi olun.

**Kaynak:** <http://www.kariyerinfo.com/content.asp?T=43&S=72&I=0&TID=678>

## Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise "İşe Alma Kavramsal Çerçeve" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise "İşe Alma Kavramsal Çerçeve" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise "İşe Alma Kavramsal Çerçeve" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise "İşe Alma Kavramsal Çerçeve" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağı Bulma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. a Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağı Bulma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. a Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağı Bulma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağı Seçme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. a Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağı Seçme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağı Seçme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İşletme içinden terfi, genelde iyi çalışmanın ödüllendirilmesi açısından olumlu bir güç olarak değerlendirilmekte ve bazı işletmeler bunu iyi bir şekilde kullanmaktadır. Ancak sadece bu yol izlenirse işletme, faaliyetlerinde eski yöntemlerin sürdürülmesi gibi önemli bir sakıncaya sahip olmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ve kariyer yönetimi temelinde içsel işe almayı desteklese bile yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu işletmelerde taze kan niteliğinde dışarıdan işe alma faaliyeti gündemde olmalıdır. Ayrıca işletme içeriden işe almayı benimsemiş olsa bile örgüt yapısı içinde aşağıdan yukarıya boş pozisyonların içeriden doldurulması örgüt yapısında aşağılarda dışarıdan işe almayı mecburi kılacaktır. Dış kaynaklardan işe alma örgüte yeni fikirleri aşılayabilir. Ayrıca, daha az vasıflı insanları organizasyon içinde geliştirmektense dışarıdan profesyonelleri istihdam etmek daha az maliyetli olabilir. Dış kaynaklardan işe alımdan kaynaklanan dezavantaj ise mevcut adayların terfisi yerine dış kaynaklardan istihdamın gerçekleştirilmesinin mevcut çalışanlar üzerinde olumsuz etkisinin bulunmasıdır. Çoğu işletme iç ve dış yöntemleri birlikte kullanmaktadır. Hızlı bir şekilde değişen bir çevrede ve rekabetçi koşullar altında faaliyet gösteren işletmeler dış kaynaklara daha çok ağırlık vermenin yanında iç kaynaklarını da geliştirmeye ihtiyaç duyabilmektedirler. Ancak, buldukları ortam yavaş değişen örgütler için iç kaynaklardan terfi ettirme daha uygun olabilir.

### Sıra Sizde 2

Büyük işletmelerde işe alma genellikle bir yöneticinin insan kaynakları birimine bir pozisyon açığının doldurulması gerektiğini bildirmesi ile başlar. İnsan kaynakları birimine resmî talepte bulunma, satın alma departmanına malzeme talebinde bulunmaya benzer; bu işe alma çabalarını tetikleyen bir başlangıç olarak görülür. Bir işletmede işe alma temel olarak aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesiyle ilgilidir:

- başvuruların alınması
- testlerin yapılması ve değerlendirilmesi
- mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi
- geçmiş araştırmasının yapılması
- fiziksel incelemelerin yapılması
- işe alma kararının bildirilmesi
- yeni çalışanın oryantasyonu
- yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması.



**Sıra Sizde 3**

Bu çağrı sistemi, her bir çalışana örgüt içerisinde daha iyi bir işe transfer olma şansı vermektedir. Organizasyonda bir iş ilanı ve çağrıda bulunma sistemi bulunmuyorsa, iş yerindeki boş pozisyonlardan haberdar olma güçleşecektir. Çalışanların bir arada buldukları odalara, kafeteryalarına ve yakın asansörlere ilan tahtası yerleştirilerek boş pozisyonlar için çağrıda bulunma kullanılan en yaygın yöntemdir. Günümüzde bilgisayar yazılımları da bilgisayar aracılığıyla ya da intranet sistemi ile ilan verme ve çağrıda bulunmaya elverişlidir. Böylece işletme içinde farklı pozisyonlara geçmek isteyenler belirlenmiş olur.

**Sıra Sizde 4**

Gazeteler genellikle kullanım için uygun olmamakla birlikte özel yeteneklere sahip işçileri çabuk bir şekilde bulmayı amaçlayan tek seferlik ilanlar için kullanılabilirler. Küçük işletmeler vasıfsız çalışanlara ulaşmak için ulusal gazete yerine yerel gazeteleri tercih edebilirler.

**Sıra Sizde 5**

Seçme sürecinin temel adımları:

- Ön görüşme
- Öz geçmiş ve başvuru formlarının değerlendirilmesi
- Seçme sınavı ve testleri
- Seçme mülakatı
- Referans kontrolü (Geçmiş araştırması)
- Sağlık muayenesi
- İşe alma kararıdır.

**Sıra Sizde 6**

İşe alınacak aday veya adaylara karar bildirildikten sonra seçilemeyen adaylara da sonucun bildirilmesi gerekir. Açık olan bir iş için herhangi bir adayın uygun görülmemesi, onun yeteneksiz olduğunu göstermez. İşletme her zaman tüm adayları bilgilendirmeli ve adayın uzun süre umut ederek beklemesinin önüne geçmelidir.

**Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar**

- Bayraktaroğlu, Serkan. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay. İstanbul.
- Bingöl, Dursun. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay. İstanbul.
- Bilgin, Leman (2009), İşe Alma (Ed: R. Geylan), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, AÖF Yay. Eskişehir.
- Byars, L. L. ve Rue, W. (1997). **Human Resource Management**. 5th ed. Chicago: Irwin.
- Ertürk, Mümin. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yay. İstanbul.
- Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. ve Shaw J. B., (1999). **Human Resource Management**. 4th ed. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Geylan, Ramazan. (1996). **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Gürüz, Demet ve Yaylacı, Gaye Ö. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, MediaCat Yay.,
- Ivancevich, John M. (2000). **Human Resource Management**, Mc Graw-Hill, New York.
- Kaynak, Tuğray. ve Diğerleri. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray. ve Diğerleri. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Koçel, Tamer. (2011). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yay., İstanbul.
- Leap, T. L., Crino, M. D. (1989). **Personnel and Human Resources Management**. New York: Mac Millan Pub. Comp.
- Mathis, R. L. ve Jackson, John. H. (1999). **Human Resource Management** ed. South Western Pub.
- Mirze, Kadri, (2010). **İşletme**, Literatür Yay. İstanbul.
- Özalp, İnan. (2000). **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Özgen, Hüseyin ve Yalçın, Azmi. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Nobel Yay. İstanbul.
- Robbins, Stephen. P.ve Coulter, Mary, (2009). **Management**, Pearson, New Jersey.
- Robbins, Stephen. P. ve Judge Timoty, A. (çeviri Ed: İnce Artan) (2012), **Örgütsel Davranış**, Nobel Yay. İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi kitabevi, Bursa.
- Şimşek, Şerif ve Öge, Serdar, (2010) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. baskı Beta Yay. İstanbul.
- Uyargil ve diğerleri (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. baskı Beta Yay. İstanbul.

# 4

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İşe alıştırmanın ne demek olduğunu ve işletme için önemini ifade edebilecek,
- Eğitim ve geliştirmeyi açıklayabilecek ve eğitim sürecinin aşamalarını sıralayabilecek,
- Geleneksel eğitim yöntemlerini tanımlayabilecek,
- e-Öğrenmeyi tanımlayabilecek ve üstünlüklerini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- İşe Alıştırma
- Eğitim
- Yetiştirme
- Geliştirme
- Eğitim ve Geliştirme Süreci
- İşbaşı Eğitim
- İş Dışı Eğitim
- e-Öğrenme

## İçindekiler



# İşe Alıştırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi

## GİRİŞ

Bir kurumun en önemli zenginliği insan kaynaklarıdır. Çünkü insanlar, başka bir deyişle işletmenin çalışanları, çalıştıkları kurumu, pazar lideri yapabildikleri gibi, kapanmasına da yol açabilirler. Çalışanların nitelikleri, hayalleri ile işletmenin başarısının yakın bir ilişki içinde olduğunu bilen yöneticiler; sürekli başarı elde etmek için, çalışanlarını hep geliştirmenin arayışı içindedir.

İşletmedeki insan kaynağının geliştirilmesi iyi bir eğitim programı sunmakla mümkündür. İnsanı işletmeleri bir yerden bir yere taşıyan en önemli rekabet üstünlüğü olarak gören işletmeler bir yandan nitelikli çalışanları işletmeye çekmeye, diğer yandan da halihazırda çalışanları geliştirmeye özen gösterme; başka bir deyişle insana yatırım yapmaktadırlar. Hatta bazı işletmeler, çalışan başına yılda kaç saat eğitim verdiklerini ölçüp, bunu (olumlu bir gösterge olarak) kamuoyu ile paylaşmaktadırlar.

Bir önceki üniteye işe alma konusu ele alınmıştı. İşveren işe aldığı kişinin “bir an önce en yüksek katkı sağlaması için” işlerin nasıl yapıldığını, iş yeri kurallarını öğrenmesini ister. Çalışan da benzer şekilde işletmedeki hakları, sorumlulukları, görevleri, işletmenin özellikleri vb. konuları çabucak öğrenmek ister. Bu süreçte uygulanan eğitime “işe alıştırma” adı verilir. Amaç yeni çalışanları bir an önce işe ve işletmeye alıştırmaktır. Bu ünitenin başında “işe alıştırma” konusuna değinilmektedir. Ardından “eğitim” ve “geliştirmenin” arasında ne gibi farklar olduğu ve eğitim ve geliştirme süreci açıklanmaktadır. Son olarak da iş hayatındaki eğitimlerin hangi yöntemlerle verildiği ele alınmaktadır. Sırasıyla geleneksel eğitim yöntemleri ve “e-öğrenme” konusuna yer verilmektedir.

**İş için gerekli nitelikleri taşımayan kişileri işe alıp, sonradan eğitim aracılığıyla geliştirmek doğru bir yöntem midir?**



SIRA SİZDE

**İşe alıştırma bazı kaynaklarda “oryantasyon” adıyla verilmektedir. İki kavram eş anlamlıdır.**



DİKKAT

## İŞE ALIŞTIRMA

İşe alıştırma (oryantasyon) işletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştıran süreçtir. İşe alıştırma programlarının süresi işin niteliğine göre değişebilmektedir.

İşe alıştırma yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma uyumlaştırma sürecidir (Mirze, 2010:183). Dolayısıyla işletmeye iş için başvuran bir çalışan adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir çalışanı olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitime işe *alıştırma eğitimi* denir.

İşe alıştırma programları ile çalışanın iş arkadaşları, çalışma ortamı, yapacağı işler ve kullanacağı makine ve aletler, örgüt kültürü, yönetmelikler tanıtılmakta ve anlatılmaktadır. Uyum ya da işe alıştırma eğitimleri konferans veya seminer şeklinde verilebileceği gibi üstünün, yöneticisinin ya da insan kaynaklarının ilgili çalışanı tarafından işletmenin gezdirilmesi ve iş arkadaşları ile tanıştırılması şeklinde de gerçekleştirilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 305).

İşe alıştırma programı sadece işe yeni başlayan çalışanlara değil işletmede terfi eden çalışanlara yönelik de yapılabilmektedir. Eğer çalışan işletme içinden seçilmiş, yeni bir göreve getirilmiş ise kapsamlı eğitim programları yerine kısa bir tanıtım ve yeni iş arkadaşları ile tanıştırma yeterli olacaktır.

İşe alıştırma programının, işletme açısından en temel amacı işletmenin zamanının, parasının ve emeğinin boşa gitmesini önlemektir. İşe alınan çalışanın, işletmeye uyum göstermemesi ve işten ayrılması, işletme kaynaklarının boşa gitmesine neden olmaktadır. Başarılı bir işe alıştırma sonucunda verimlilik ve kârlılık artmakta, işletme kaynakları etkin şekilde kullanılmış olmaktadır. İşe alıştırma programlarının amaçlarından birisi de işletmede yeni işe başlayan çalışanların, işle ilgili *kor-kularından* ve *ön yargılarından* kurtulmasına yardımcı olmaktır. Çalışanlar işe başladıklarında onlara destek olmak, onlara gerekli bilgileri vermek çalışanların ilk aylarda işten çıkmasını önlemektedir. Bunun sonucunda işletmenin personel devir hızı düşmekte ve işletmeye büyük yarar sağlanmaktadır. İşe alıştırma programı sayesinde çalışanlar işletmenin kurallarını, işletme hakkındaki genel bilgileri ve çalışma koşullarını “kısa zamanda” öğrenmektedir. Bu sayede işe çalışanlar işletmeye daha kısa süre içinde alışmakta ve işletmeyi benimsemektedir.

İşe alıştırma programı kapsamında neler aktarılması gerektiği konusunda yapılan bir araştırmada, işe yeni başlayanların merak ettiği, öğrenmek istediği konular şunlardır (Aşkun, 1982: 444):

- Çalışanın alışılmış (rutin) günlük iş yaşantısı
- Çalışana sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler
- Çalışan (personel) politikaları
- İş güvenliği
- İşletme örgütü ve eylemleri
- İşletmenin mal ve hizmetleri
- İşletmenin politikası ve geçmişi

İyi bir işe alıştırma programı yeni personelin ihtiyaç duyduğu, merak ettiği tüm bilgileri etkili bir şekilde verebilmelidir. Başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konular dört ana başlık altında şöyle sıralanabilir (Werther ve Davis: 176’dan alıntı Geylan, 1999: 110-112):

**1) İşletmenin Tanıtımı**

- İşletmenin tarihi,
- İşletmenin örgütsel yapısı,
- Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri,
- Üretilen mal veya hizmetler,
- Üretim hattı,
- Üretim süreci,
- İşletmelerin kural ve politikaları,
- Disiplin sistemi,
- Güvenlikle ilgili düzenlemeler,
- Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması.

**2) Personel Haklarının Açıklanması**

- Ücret ödeme yöntemleri ve günleri,
- Resmî tatil ve bayram izinleri,
- Çalışma saatleri ve mola süreleri,
- Personelin eğitim hakları,
- Sigorta düzenlemeleri,
- Emeklilik programları,
- Personele sağlanan hizmetler,
- Danışma ve rehabilitasyon programları.

**3) Tanıştırma**

- İlk yöneticiyle,
- Diğer yöneticilerle,
- Eğitimcilerle,
- Çalışma arkadaşlarıyla,
- Personel danışmanlarıyla.

**4) İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması**

- Çalışma yeri,
- İş oluşturulan görevler,
- İş güvenliği,
- İşin konumu,
- İşin amacı,
- İşin diğer işlerle olan ilişkisi.

İşletmeler işe alıştırma programlarını uygularken birtakım yöntemlere başvurmaktadır. Bunlar “işletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları, görsel teknikler, işletme gezileri, üstler veya uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmeler”dir. Çoğu zaman da bunlardan birçoğu birarada yürütülerek yeni çalışanlar işe ve işletmeye alıştırılır.

Örneğin Anadolu Üniversitesi'ne yeni alınan *çalışanlarına* işe alıştırma kapsamında bir toplantı düzenlemektedir. Bu toplantıya üst düzey yöneticiler katılmakta ve ailenin yeni üyelerine önce bir tanıtım videosu izletilerek üniversitenin kuruluşu, tarihi anlatılmaktadır. Daha sonra mali, idari hakları açıklanmaktadır. Nasıl tedavi olacakları, kimlerin lojmanda ne kadar süre kalabileceği, spor olanakları, sosyal tesislerin kuralları, yurt dışı olanakları, disiplin kuralları vb. birçok konu bu toplantıda yetkili yöneticiler tarafından aktarılmaktadır. Toplantı sonunda Rektör yeni çalışanlara öğütlerde bulunarak üniversitemizin önemli değerlerini vurgulamaktadır.

Yine üniversitemizde bu defa yeni *öğrencilere* dönük alıştırma programı kapsamında birtakım etkinlikler yapılmaktadır. Sözgelimi yeni öğrencilerimize önce kütüphane turu düzenlenmektedir. Kütüphanemizin kuralları, aradıkları kitapları nasıl bulacakları gibi konular bu tur kapsamında öğretilmektedir. Daha sonra üniversitemizdeki öğrenci kulüpleri ve etkinlikleri, spor tesislerinden nasıl yararlanabilecekleri, ne tür sağlık hizmetleri sunulduğu ve öğrencilik hayatları boyunca uymaları gereken kuralların neler olduğu açıklanmakta ve bunlara ek olarak tanıtım broşürü, tanıtım CD'si gibi materyaller de yeni öğrencilerimize verilmektedir. Bu CD ve broşürlerde yine Üniversitemizin bölümleri, olanakları, kuralları ve Rektörümüzün yeni öğrencilerimize öğütleri yer almaktadır.

SIRA SİZDE



**İşe alıştırma ile işten ayrılma oranı (iş gücü devir oranı, turnover) arasında ne gibi bir ilişki vardır, açıklayınız.**

## EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Eğitim, çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan süreçtir. Okullarda verilen eğitimden farkı, amacının personelin yaptığı işe yönelik olmasıdır. İnsan kaynakları eğitiminin amaçlarını “işini daha iyi yapabilmesi için personele gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak; çalışma grubuna, bölümüne, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve başka bir göreve atanabilmesi ya da yükseltilebilmesi için hazırlamak” olarak sıralayabiliriz. Personelin sahip olduğu bilgi ve beceriler ile işini yapabilmesi için öğrenmesi gereken bilgi ve beceriler arasında “yetenek açığının” kapatılabilmesi eğitimle mümkündür. Eğitime gereken önemi vermeyen işletmelerde personel devir oranının yüksek olması, yetenek açığının eğitimle değil, bu yeteneğe sahip olduğu düşünülen personelin dışarıdan temin edilmesinden kaynaklanır (Saruhan-Yıldız 2012, 310).

Eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları genellikle birbiri ile karıştırılır ve çok kez birbirinin yerine kullanılır. Bu nedenle bu kavramları ve ayrılan yönlerini açıklayalım (Koçel, 2011, 76-79):

- **Eğitim (education):** Kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde ya da dışında, formal programlar yolu ile ya da kendi kendine ya da tecrübe kazanma yoluyla kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.
- **Yetiştirme (training):** Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir *makinenin* nasıl çalışacağını öğretmek, yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için gerekli *işleri doğru yapmak* (doing things right) olarak tanımlayabiliriz.
- **Geliştirme (development):** Geliştirme kavramı, yetiştirme gibi spesifik bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin “doğru işler yapması” (doing the right things) için geliştirilmesidir.

Görüldüğü gibi eğitim en kapsayıcı ve üst kavramdır. Geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Ancak her ikisi de genel anlamda ele alındığında bir eğitim faaliyetidir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içine alan daha geniş kapsamlı “çatı” bir kavramdır.

Eğitim, işletme çalışanlarının, şu anda üstlendikleri ya da gelecekte üstlenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli mesleki bilgilerini artırır. Tablo 4.1’de; Amerikan Eğitim ve Gelişim Topluluğunun (American Society for Training and Development) yayınlamış olduğu raporda; beyaz yaka-mavi yaka ayrımı gözetilmeksizin, organizasyonlarda verilen eğitimlerin hangi konularda yoğunlaştığı ve bu eğitimin nereden karşılandığı (İşletme içi/İşletme dışı) görülmektedir. Tablo 4.1 ABD’deki iş hayatında yaygın bir şekilde verilen eğitimleri göstermektedir. Bu nedenle Türkiye’deki durum farklılık gösterebilir. Ancak oryantasyon (işe alıştırma), liderlik, yeni araçları kullanma vb. konuların “evrensel” olarak bütün dünyada geçerli eğitim konuları olduğu dikkat çekmektedir.

| Eğitim Konusu                               | Uygulama Yüzdesi (%) | Kurum İçi (%) | Kurum Dışı (%) | Hem Kurum İçi Hem Kurum Dışı (%) |
|---|----------------------|---------------|----------------|----------------------------------|
| Yeni Çalışan Oryantasyonu                   | 92                   | 89            | 2              | 9                                |
| Liderlik                                    | 81                   | 22            | 18             | 60                               |
| Yeni Ekipman Kullanma                       | 80                   | 47            | 8              | 46                               |
| Performans Değerlendirme                    | 80                   | 75            | 3              | 23                               |
| Takım Kurma                                 | 77                   | 32            | 9              | 59                               |
| Güvenlik                                    | 77                   | 32            | 9              | 59                               |
| Problem Çözme/Karar Verme                   | 76                   | 33            | 12             | 55                               |
| Eğitimci Eğitimi                            | 74                   | 27            | 30             | 43                               |
| Ürün Bilgisi                                | 72                   | 62            | 4              | 34                               |
| Topluluk Önünde Konuşma ve Sunum Becerileri | 70                   | 30            | 28             | 43                               |
| İş Alım/Mülakat                             | 70                   | 46            | 15             | 39                               |
| Zaman Yönetimi                              | 69                   | 29            | 20             | 52                               |
| Kalite/Süreç Geliştirme                     | 67                   | 41            | 7              | 52                               |
| Temel Yaşam/İş Becerileri                   | 65                   | 41            | 11             | 49                               |
| İş/Teknik Yazı Yazma                        | 64                   | 29            | 37             | 34                               |
| Yönetim Değişimi                            | 64                   | 28            | 18             | 54                               |
| Spratejik Planlama                          | 61                   | 35            | 15             | 50                               |
| Müşteri Eğitimi                             | 61                   | 64            | 8              | 29                               |
| Çeşitlilik                                  | 59                   | 39            | 17             | 44                               |
| Sağlık                                      | 57                   | 24            | 27             | 49                               |
| Yaratıcılık                                 | 52                   | 33            | 23             | 44                               |
| Etik  | 48                   | 46            | 10             | 45                               |
| Emeklilik                                   | 48                   | 41            | 25             | 34                               |
| Matematik/Aritmetik                         | 35                   | 38            | 34             | 28                               |
| İngilizce                                   | 30                   | 34            | 40             | 26                               |

**Tablo 4.1**  
İş Hayatında Uygulanan En Yaygın Eğitimler

**Kaynak:** Industry Report (October 1999) Training'den aktaran J. M. Ivancevich (2004). Human Resource Management, NewYork:McGraw Hill/Irwin, s.399.

İş hayatında verilen eğitim hizmetinde gözden kaçırılmaması gereken nokta; asıl amacı, çalışan bireyi çeşitli bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel etkinliği arttırmak olan eğitim faaliyetlerinin örgütün gereksinimlerine en iyi yanıt verecek şekilde planlaması ve programlanmasıdır (Uyargil, 2009, 161).

## Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları

Bir eğitim ve geliştirme programının süreci; 1) ihtiyacın analizi, 2) içeriğin tasarlanması, 3) eğitimin yapılması ve 4) sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalara kısaca değinecek olursak (Saruhan, Yıldız, 2012, 311-315):

**1) Eğitim İhtiyacının Analizi:** Mevcut durum ile ulaşılmak istenilen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için yapılan inceleme aşamasıdır. Performansı ve verimliliği arttırmak için ihtiyaç duyulan işe dair yetkinliklerin tanımlanması aşamasıdır. İhtiyaç analizi; “örgüt, iş ve kişi analizleri” olmak üzere üç boyutludur. *Örgüt analizi* işletmenin tüm çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri belirleyebilmek amacıyla yapılır. İşletmenin hangi bölümlerinde eğitim açığı olduğunu, ne tür eğitimlerin başarılı olabileceğinin analiz edilme sürecidir. Örgüt analizinden sonra çalışanın yapacağı *işin analiz edilmesi* aşaması gelir. Burada işin nasıl yapılacağı, yapılırken gereken standart ve standart üstü performans gösterebilmek için gerekli yetkinlikler belirlenir. Son olarak da *kişi (performans) analizi* gelir. İş analizi sonucu belirlenen iş gereklerinin ve istenilen standart performansın çalışanda var olup olmadığının tespit edilmesidir. İşgörenin, standart performans ile kişisel performans arasındaki farkı kapatabilmesi için sahip olması gereken yetkinlikleri kazandıracak eğitimlerin belirlenmesi aşamasıdır.

**2) Eğitim İçeriğinin Tasarlanması:** Tasarımın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Amaçların belirlenmesi eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Eğitim konularının belirlenmesi ihtiyaç analizi sonucunda gerek duyulan eğitimlerin içeriklerinin tespiti aşamasıdır. Bu aşamada çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli ve eğitim içeriği gerekli olmayan konulardan arındırılmalıdır. Yöntemin seçilmesi en uygun eğitim yönteminin belirlenmesidir. Son olarak da eğitimcilerin, eğitimde kullanılacak araç ve gerecin ve eğitimin hangi tarihler arasında ve ne kadar sürede gerçekleştirileceğinin belirlenmesi gelmektedir.

**3) Eğitimin Yapılması:** Eğitimin amaç, plan ve program dâhilinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Eğitim sırasında çalışanlara maaşları, ücretleri ödenir. Eğitim çok geniş kapsamlı olmamalıdır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu konularda şu anki ve gelecekteki görevleri ile ilgili olmalıdır. Beceri kazanılmasına yönelik gruplar hâlinde yapılan eğitimlerde birden fazla öğrenme stiline yönelik farklı yöntemlerin kullanılmasına dikkat edilmelidir.

İş hayatında verilen eğitimlerin sayısı, süresi, yöntemleri ve nitelikleri büyük ölçüde bu işe ayrılan bütçe ile yakından ilişkilidir. Eğitim bütçesinin belirlenmesinde yol gösterici nitelikte bazı ölçütler kullanılabilir. Örneğin (Barutçugil, 2004, 310):

- Bir önceki yıl rakipler ya da sektör standardı gibi bir ölçüt yoksa bunlar kullanılmak istenmiyorsa, genel bir yaklaşım olarak eğitim bütçesi organizasyonun insan kaynakları giderlerinin en az %1'i olarak belirlenebilir.
- Uzun dönemli düşünen ve insan kaynaklarını stratejik rekabet üstünlüğü olarak gören bir organizasyonda bu oran %2'ye çıkabilir.
- Hızlı bir büyüme dönemi yaşıyor ya da rekabetçi bir strateji izleniyorsa geçici bir dönem insan kaynakları giderlerinin %3'ü eğitime ayrılabilir.

**Eğitim:** Kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.

**Yetiştirme:** Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir.

**Geliştirme:** Yöneticinin “doğru işler yapması” için değiştirilmesidir.



- Bütçeleme tekniğine göre, eğitime katılan çalışanların ücretleri, yol ve konaklama giderleri ve eğitim biriminin maliyetleri de eklendiğinde eğitim bütçesi toplam personel giderinin %10-15'ine çıkabilir.

Yıllık eğitim bütçesi belirlendikten sonra bunun aylara göre dağılımı da çıkarılmalı ve nakit akış kontrolü açısından aylık eğitim bütçeleri hazırlanmalıdır. Ekonomik dalgalanmalar ve sektörel krizler gibi değişkenler bütçe hazırlanırken dikkate alınmalıdır. Nitekim kriz durumlarında ilk kesinti yapılan kalemlerden biri de eğitim bütçesi olmaktadır. Bu nedenle alternatif bütçelerin hazırlanması da gereklidir.

- 4) **Sonuçların Değerlendirilmesi:** Eğitimin planlanan amaçlara ulaşip ulaşmadığının, başka deyişle çalışmada yaratılmak istenilen bilgi artışının ve davranış değişikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir.

| EĞİTİM DEĞERLENDİRME FORMU   |                   |          |            |            |           |
|--|-------------------|----------|------------|------------|-----------|
| EĞİTİMİN ADI :   | DEĞERLENDİRME :   |          |            |            |           |
| EĞİTİMİN TARİHİ :  | ÇALIŞTIĞI BÖLÜM : |          |            |            |           |
| EĞİTİMCI :   |                   |          |            |            |           |
| DEĞERLENDİRME KRİTERİ  | ÇOK İYİ<br>5      | İYİ<br>4 | VASAT<br>3 | ZAYIF<br>2 | KÖTÜ<br>1 |
| EĞİTİMDEN MEMNUN OLDUNUZ MU?   |                   |          |            |            |           |
| AMAÇLAR AÇIK VE BELİRGİN Mİ?   |                   |          |            |            |           |
| SİZCE AMAÇLARA ULAŞILDI MI?  |                   |          |            |            |           |
| SİZE KATKISI OLDU MU?  |                   |          |            |            |           |
| KONU İÇERİĞİ YETERLİ MİYDİ?  |                   |          |            |            |           |
| HAZIRLIK VE ORGANİZASYON NASILDI?  |                   |          |            |            |           |
| EĞİTİM METODU VE YÖNTEMİ NASILDI?  |                   |          |            |            |           |
| TOPLAM NOT   |                   |          |            |            |           |
| İŞLENEN KONULardan SİZCE EN YARARLILARI HANGİLERİDİR?  |                   |          |            |            |           |
| GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN KONULAR NELERDİR?   |                   |          |            |            |           |
| HANGİ KONULARA AZ (YA DA ÇOK) SÜRE AYRILMIŞTIR?  |                   |          |            |            |           |
| ÖNERİLERİNİZ NELERDİR?   |                   |          |            |            |           |
| EĞİTİMİMİZE KATILDIĞINIZ VE GÖRÜŞLERİNİZİ AKTARDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ. PLANLANMIŞ DİĞER EĞİTİM PROGRAMLARIMIZA DA İLGİLERİNİZİ BEKLERİZ. |                   |          |            |            |           |

**Tablo 4.2**

Eğitim  
Değerlendirme  
Formu (tablo  
yeniden çizilsin  
lütfen)

**Kaynak:** Saruban,  
Yıldız (2012), İnsan  
Kaynakları  
Yönetimi, Beta Yay.  
İstanbul, sy. 314

Tablo 4.2'de örnek bir eğitim değerlendirme formu görülmektedir. Form eğitim faaliyetlerinin iş hayatında ne kadar ciddiye alınarak uygulandığının bir göstergesidir.

Eğitimin başarısının başka bir deyişle bilgi, beceri ve davranış değişikliği yaratıp yaratmadığının belirlenmesi için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler test-tekrar, önceki-sonraki performans ve deney-kontrol grubu yöntemleridir (Saruhan-Yıldız, 2012, 315 içinde Quinn vd. 1999):

- **Test-tekrar yöntemi:** Eğitim öncesinde çalışana yapılan bir testin eğitim sonrasında da yapılması şeklinde uygulanır. Böylece eğitim sonrası test sonuçlarındaki farkın ne derece olduğu ölçülür. Ancak testin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanması gerekir. Ayrıca eğitim sonrası değişimin eğitim dışı nedenlerden kaynaklanma ihtimali ve yalnızca işe dönük davranışlardaki değişimi ölçmesi yöntemin olumsuz özellikleri arasındadır.
- **Önceki-sonraki performans yöntemi:** Test-tekrar yönteminin sakıncalarına bağlı olarak eğitimden önce ve sonra çalışana performans değerlendirmesi yaparak eğitimin performans üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığı kontrol edilir. Test-tekrar yöntemi sadece iş davranışıyla ilgilenirken bu yöntemde yetkinliklerdeki değişiklik ölçülmektedir.
- **Deney-kontrol grubu yöntemi:** Fen bilimlerinde (teknik konular öğretilirken) çok kullanılan ve homojen bir grup olduğunda sosyal bilimlerde de rahatlıkla kullanılabilen bir yöntemdir. Doğa bilimlerinde gerçek hayatta gerçekleşen olguların ve olayların yapay ve sonradan hazırlanmış bir ortamda yeniden oluşmasına olanak tanıyan bir yöntemdir.

Benzer özelliklere sahip ve benzer işleri yapan olabildiğince homojen eş sayıda iki grup oluşturulur. Bunlar deney ve kontrol gruplarıdır. Eğitim öncesi her iki grubun üyeleri bilgi, beceri ve performans açısından ölçülerek karşılaştırılırlar. Üzerinde birtakım değişkenlerin etkisi incelenen, yani değişiklik yapılan grup deney grubudur. Deney grubu eğitim programına tabi tutulur. Deney grubuna benzer karakteristik özelliklere sahip diğer gruba hiç bir eğitim programı uygulanmaz. Eğitimin verilmediği grup kontrol grubudur.

Eğitim sonrasında önce yapılan ölçüm tekrarlanır ve deney-kontrol gruplarının performans sonuçları karşılaştırılır. Eğer deney grubunun performansı kontrol grubuna göre fazlaysa eğitimin başarılı olduğu, fark yoksa etkisiz olduğu, yani başarılı olamadığı kabul edilir. Bir eğitimin başarılı olabilmesi için deney grubunun kontrol grubuna oranla daha yüksek bir performans sonucuna ulaşması gerekmektedir. Sonuçların eşit olması durumunda eğitimin etkili olmadığı ya da öğrenmenin gerçekleşmediği şeklinde yorumlanabilir.

Bu yöntem oldukça maliyetli olması ve işletmede benzer özelliklere sahip çalışanlardan oluşan homojen gruplar oluşturulmasının zorluğundan dolayı sıklıkla kullanılan bir yöntem değildir.

#### DİKKAT



**İş hayatında eğitimi denildiğinde daha çok spesifik bir konuya ilişkin yürütülen kısa süreli eğitimleri vurgulamaktayız. Yoksa belirli yetkinliklere sahip olmayan kişileri istihdam edip, onlara bu yetkinlikleri kazandırmak iş hayatında verilen eğitimin amacı değildir. Ne demek istediğimizi bir örnekle açıklayacak olursak; örneğin iş hayatında eğitimle çalışanlara yeni kullanılmaya başlanacak olan muhasebe yazılımının nasıl çalıştığı öğretilir. Ancak hiç muhasebe bilgisi olmayan birine en baştan muhasebenin ne olduğu öğretilmez.**

## GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ

E-öğrenme dışında kalan eğitim yöntemlerine “geleneksel eğitim yöntemleri” adı verilmektedir. Bu yöntemler İngilizce “On the Job Training” ve “Off the Job Training” olarak bilinmekte, Türkçe’de ise “İşbaşında Eğitim” ve “İşdışında Eğitim” olmak üzere iki ana grupta ele alınabilir. İş hayatındaki eğitimin büyük bir kısmı işbaşında eğitim yöntemiyle verilir. Çünkü hem bu yöntemin uygulanması kolaydır, hem de ucuzdur. Bazı öğrenme becerileri, o beceriyi iş üzerinde öğrenemeyecek kadar kompleks ve karışıktır. Bu durumlarda iş dışı öğrenme yöntemlerine başvurulur (Robbins ve Coulter, 2002, 320). Her iki eğitim yöntemi ve özellikleri şöyle açıklanabilir:

|                 | İŞ BAŞI YÖNTEMLERİ          |                       |              |                 |                |                                    | İŞ DIŞI YÖNTEMLER             |                      |        |            |            |               |                   |            |
|-----------------|-----------------------------|-----------------------|--------------|-----------------|----------------|------------------------------------|-------------------------------|----------------------|--------|------------|------------|---------------|-------------------|------------|
|                 | Yönetici Gözetiminde Eğitim | İşe Alıştırma Eğitimi | İş Rotasyonu | Takım Çalışması | Yetki Göçerimi | Eğitim Formeni Aracılığıyla Eğitim | Konferans, Seminer ve Kurslar | Açık Hava Eğitimleri | T Grup | Örnek Olay | Rol Oynama | İşletme Oyunu | Beklenen Sorunlar | Eşbenzetim |
| İşçiler         | X                           | X                     | X            | X               |                | X                                  | X                             |                      |        |            |            |               |                   | X          |
| Büro Elemanları | X                           | X                     | X            | X               |                |                                    | X                             | X                    |        | X          | X          | X             | X                 | X          |
| Teknik Personel | X                           | X                     | X            | X               | X              |                                    | X                             | X                    |        | X          | X          |               | X                 | X          |
| Ara Yöneticiler | X                           | X                     | X            |                 |                |                                    | X                             | X                    | X      | X          | X          | X             | X                 | X          |
| Üst Yöneticiler |                             |                       |              |                 |                |                                    | X                             | X                    | X      | X          | X          | X             | X                 | X          |

**Tablo 4.3**

*Çalışanların Niteliklerine Göre Eğitim Yöntemleri*

**Kaynak:**

*Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi Yay., Bursa, s.125'deki tablonun düzenlenmesiyle hazırlanmıştır.*

Tablo 4.3'te işletme içindeki hangi grup çalışana hangi eğitim yöntemleri uygulanarak eğitim verildiği görülmektedir. Dikkat çeken işçilerin (mavi yaka) neredeyse hiç iş dışı, üst yöneticilerin (beyaz yaka) ise hiç işbaşı eğitim almadıklarıdır.

**İŞBAŞI EĞİTİM:** İşbaşı eğitim yöntemleri çalışanın işin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılması olanağı tanır. Daha az maliyetli olma, eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanın öğrendiklerini uygulamalı olarak yapabilmesi, çalışanın işe ve ortama uyum sağlaması gibi üstünlükleri vardır.

İşbaşı eğitim literatürde kimi, zaman “iş üzerinde öğrenme” adıyla da geçen bir kavramdır. İster işbaşı eğitim, ister iş üzerinde eğitim kullanılsın bu eğitim yönteminde işle ilgili bilgi ve yetenekler işi yaparak öğretilir. Bu yöntemde öğrenme gerçek zamanlı olarak gerçekleşir ve çalışan işin yapılmasından ayrı tutulmaz. Bu durum iş üzerinde öğrenmeyi diğer iş temelli öğrenme yaklaşımlarından farklı kılmaktadır.

Birçok işbaşı eğitim yöntemi vardır. Bunlar arasında en çok bilineni “yönetici gözetiminde eğitim” olarak bilinen, çalışanın ilk yöneticisi (amiri, ustabaşı, danışmanı vb.) tarafından iş üzerinde eğitilmesidir. Araştırmalar insanların genellikle deneyimlerinden daha iyi öğrendiklerini ortaya koymaktadır (Cunningham, 2004, 125). İş yapmak için gerekli görevlerin gösterilerek öğrenilmesinin işbaşı eğitim

olduğu göz önüne alınırsa; öğrenmenin çoğunun iş temelli olduğu görülecektir. Ayrıca insanlar iş üzerinde öğrenmeyi diğerlerine göre daha iyi kullanırlar. Örneğin, çalışanlar bu şekilde hızlı bir şekilde hatalardan ders çıkarabilmekte ve performansları hakkında geribildirim talep etmektedirler. Bu geribildirimleri de işteki gelişmelerini öğrenebilmek için kullanmaktadırlar. İşbaşı eğitim hem yeni işe girenlerde, hem de çalışmakta olanlarda kullanılan bir eğitim yöntemidir.

Yeni işe girenlerin ne kadar işbaşı eğitime ihtiyaç duydukları önceden sahip oldukları bilgi ve yetenekleriyle ilişkilidir. Aynı zamanda işin kendilerinden beklediği iş gerekleriyle de ilgilidir. Bu durumda iş yaşamının başındakiler (örneğin yeni mezunlar) ve kariyer değiştirenler büyük olasılıkla en çok öğrenmesi gerekenlerdir. İşin yapılma yöntemi hep yenileniyorsa (sürekli değişimden yana olan bilgi işletmelerindeki gibi) çalışan bireylerin sürekli olarak işbaşı eğitim almaları kaçınılmazdır, hâlihazırda çalışanlarda bile durum aynıdır. İşbaşı eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmaktadır:

SIRA SİZDE



### İşbaşı eğitimin yararları nelerdir?

**Yönetici Gözetiminde Eğitim:** Uygulanması kolay, maliyeti düşük ve en eski eğitim yöntemlerinden biridir. “Gözetimci Nezaretinde Eğitim” adı da verilen eğitim yönteminde genellikle işletmeye yeni giren ya da iş değiştiren bir çalışan bilgi, beceri ve tecrübe sahibi başka bir çalışanın yanına verilerek eğitilir. Genellikle basit işlerin öğretilmesinde kullanılan yöntemde karşılaşılan sorun şudur: tecrübeli, bilgili ve yetenekli olan üst bu birikimlerini aktarma ya da öğretme konusunda başarısız olabilir. Başka bir deyişle “iyi bir usta, ama kötü bir öğretmen” olması durumunda beklenen bilgi aktarımı gerçekleşmez. Yöntemle ilgili diğer bir konu ise; yönetici (üst) işi kendi alışkanlıklarıyla, sözgelimi güvenlik önlemlerini kendi uyguladığı gibi (daha gevşek tutarak) öğretebilir. Bu durum da çeşitli sakıncalara yol açabilir.

**Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim:** Yetki göçerimi (yetki devri) kavramıyla anlatılmak istenen karar verme yetkisinin devredilmesidir. Merkezî bir yönetimde yetkiler merkezde toplanırken, yerinden yönetimde yetki devri söz konusudur. Başka bir deyişle yetki devri yerinden yönetim uygulamasının aracıdır. Yetki göçerimi ya da yetki devri yöneticinin kendisine ait olan karar verme yetkisini astına “geçici” olarak devretmesidir. Yetkisini devreden üst işlerin nasıl yapıldığını ve sonuçları kontrol eder. Yetki göçerimi yoluyla eğitim astlara sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir. Ancak bu yöntemin hayata geçebilmesi için işletmede buna uygun bir zemin olması, yöneticilerin karşılıklı olumlu ilişkiler kuran bilinçli kişiler olması gerekir.

**Formen Aracılığıyla Eğitim:** Monitor ya da kılavuz aracılığıyla eğitim olarak da bilinen bu eğitim yöntemi daha çok alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Kalifiye işçi, ustabaşı ya da teknisyenler arasından seçilen kişiler pedagojik ve teknik bilgilerle donatılır ve personel eğitiminde görevlendirilir. Bu seçilen kişiler formen, kılavuz ya da monitor olarak adlandırılır. Formenler tek tek ya da gruplar hâlinde eğitilecek personele yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklar ve yol gösterir. Formenler, araçların ekonomik ve kolay kullanımını gösterirler. İşle ilgili sıklıkla yapılan hataları, araçların genellikle nasıl arıza yaptığını, arıza durumunda neler yapılması gerektiği gibi işle ilgili bütün pratik bilgileri personele işin başında anlatırlar.

**İş Rotasyonu:** İş rotasyonu çalışanlara birden fazla iş yapma becerisi kazandırmak amacıyla uygulanan bir işbaşı eğitim yöntemidir. Çalışanları organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalıştırarak onların yeteneklerini, birikimlerini ve becerilerini arttırmaktır. Yatay ve dikey iş rotasyonları mümkündür. Yatay rotasyonda çalışan hiyerarşik olarak aynı düzeyde bir görev üstlenirken dikey rotasyonda çalışan olduğundan yüksek düzeyde bir işi üstlenir. İş rotasyonu çalışanları birey olarak sadece bir işin uzmanı olmaktan çıkarır, organizasyonda genel olarak neler yapıldığını görmeyi sağlar. Ayrıca rotasyon uygulaması işletme içinde yenilikçi, farklı fikirlerin doğmasına uygun zemin hazırlar (De Cenzo-Robbins, 2007, 212). “İş değiştirme” adıyla da anılan yöntemi uygulamak için nispeten kolay öğrenilebilen ve uzmanlık gerektirmeyen işler seçilir. Günün belirli saatlerinde bu işleri yürütmek üzere asli görevi o iş olmayan çalışanlar görevlendirilir, yani işlerini değiştirirler. Sözgelimi bir banka çalışanı bireysel bankacılık, ticari bankacılık, kambiyo gibi şube içinde bütün bölümleri dolaşır. Bankada yapılan bütün işleri öğrenir. Rotasyon uygulamasının yararları şunlardır:

**Rotasyon:** İş değiştirme. Personelin işletmede farklı birimlerde çalıştırılarak eğitilmesidir.

- Çalışanlardan biri işe gelmediğinde ya da işten ayrıldığında yerine geçecek kişi kolaylıkla bulunur.
- Çalışanların gün boyunca aynı işi yaparak sıkılmaları, tekdüzelikten kurtulmaları sağlanır. Otomasyonun yol açtığı monotonluktan kurtulmak amaçlanır.
- Bütün çalışanlara, özellikle yönetici adaylarına işletmenin farklı bölümlerinde bulunarak genel işleyişi öğretilir
- İşletme içinde bütün çalışanların birbirini tanınması, kaynaşması sağlanır.
- Çalışanları bilinçlendirir ve işletmede kendinin hangi bölümde daha çok katkıda bulunacağını, memnun olacağını görmesini sağlar.

**Takım Çalışmaları Yoluyla Eğitim:** Takım ya da ekip “ortak olarak benimse-nip kabul edilmiş ve belirgin bir amaç etrafında, belirlenmiş bir dizi görev ve sorumlulukları yerine getirmek amacıyla bir araya gelmiş çalışanlar topluluğudur”. Bu topluluk kendi içinden bir üyenin liderliğini benimser. Takımlara çalışanların dahil edilmesi onların birlikte çalışma alışkanlığı kazanmasına, işbölümü, planlama, organizasyon yapmasına katkıda bulunur. Son yıllarda iş hayatında yoğun olarak kullanılan proje yönetimi ya da proje temelli iş organizasyonları da takım çalışmasına dayanan eğitim yöntemidir.

**İşe Alıştırma Eğitimi:** Çalışanın en kısa zamanda işe uyumunun amaçlandığı işe alıştırma eğitimine ünite başında yer verilmişti. Lütfen gözden geçiriniz.

**İŞ DIŞI EĞİTİM:** İşletmenin içinde veya dışında çalışanı işinden uzaklaştırarak genelde belirli konularda bilgi artışı ya da yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimlerdir. Çalışanın işinden uzaklaşarak yalnızca eğitim konularına daha iyi odaklanabilmesi, birden fazla çalışanın aynı anda eğitim almasının maliyet, zamana avantajı sağlaması ve çalışanlar arasında iletişimi artırması eğitmenlerin uzman olması ve her türlü eğitim araç, gerecinin kullanımına olanak tanıyan ve öğrenme için çok elverişli ortamlarda yapılması, birden fazla eğitim yönteminin birarada uygulanabilmesi, eğitim maliyetlerinin ve eğitim süresinin kolay hesaplanabilmesi, eğitim konularının planlı ve programlı hazırlanabilmesi, çalışana teorik bilginin yanında farklı uygulamalar hakkında da bilgi edinme olanağı tanınması yöntemin üstünlükleri arasındadır (Saruhan-Yıldız, 2012, 318).

İş dışı eğitimlerin tipik özelliği *teorik* bazda olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği eğitim yöntemleridir.

İş dışı eğitimler için çalışanların yurt dışına ve işletme dışına gönderilmesi işletmeye bir mali yük getirir. İşletme içinde uygulanması hâlinde, grup eğitimi yapıldığında ucuz bir eğitimidir. İş dışında uygulanan eğitim yöntemleri çalışanlara çeşitli konularda, sözgelimi işe ilişkin alanlarda bilgi, beceri ve olumlu davranışlar kazandırmak amacıyla yürütülür (Sabuncuoğlu, 2000, 131-132). İş dışı eğitimler konusunda hizmet veren çok sayıda eğitim ve danışmanlık şirketi vardır. Bunlar genellikle belirli konularda uzmanlaşmış ve çoğunluğunun merkezi İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde bulunan şirketlerdir.

## SIRA SİZDE

4

**İş dışı eğitimin yararları nelerdir?**

Takım çalışması, liderlik, sorun çözme, stratejik düşünme gibi zor aktarılan yetkinliklerin geliştirilmesi için klasik bilgi aktarım yöntemlerinin yanı sıra örnek olay, rol oynama, işletme oyunu gibi eğitim yöntemleri de kullanılmaktadır.

## İNTERNET



**Siz de İnternet'te arama yaparak eğitim hizmeti veren kurumlara ilişkin bilgi toplayınız. Bunları verdikleri eğitimler, eğitim yöntemleri, referansları ve bütçelerini göz önüne alarak karşılaştırınız.**

**Konferans, Seminer ve Kurslar:** Bir hitap çeşidi olan konferans, bilgi verme esasına dayanmaktadır. Konferans, bir tezi veya görüşü, bir konuyu açıklamak için verilir. Konferans veren kimsenin bir hatibin özelliklerinden çok bir bilim adamının özellikleri olması beklenir. Seminerin de birçok açıdan konferans ile ortak yönü vardır. Sözgelimi seminer de aynı konferans gibi "belirli bir konuya" ilişkin bilgi vermek amacıyla düzenlenir. Seminerlerin farkı konferansa göre daha uzun sürmesidir. Konferans bir ya da üç saat sürebilir. Genellikle tek oturumdur. Seminer ise iki ya da üç güne yayılan ve bazıları eşzamanlı olarak farklı salonlarda yapılan daha çok tartışmalı olarak yürütülen bir dizi oturumdan oluşur. Seminerin kapanış oturumu ortak yapılır ve seminerin sonuçları açıklanır. Seminerlerin akademik yanı daha ağır basar.

Bir iş dışı eğitim yöntemi olarak *konferans ve seminerler* belirli bir konuda uzman eğitmenin uzmanlığı çerçevesinde katılımcılara bilgi vermesidir. Sözgelimi bir avukatın yeni Ticaret Kanunu'ndaki değişiklikleri anlatması, bir mühendisin toplam kalite yönetiminde ortaya çıkan sorunlar hakkında bilgi vermesi, bir öğretim üyesinin yeni kredi uzlaşısı Basel II'nin ne gibi yenilikler getirdiğini anlatması, yine bir öğretim üyesinin aile işletmelerinde aile anayasasının ne anlama geldiğini anlatması, bilgi işlem uzmanının bilgi güvenliği konusunda nelere dikkat edilmesi gerektiğini anlatması vb. örnek olarak verilebilir.

*Kurslar* ise konferans ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim faaliyetidir. Bir hafta, bir ay ya da bir yıl süreli olabilir. Kurs ile verilecek eğitimin konusuna göre bu süre değişmektedir. Sözgelimi, fabrikaya yeni alınan bir aracın kullanımını öğrenmek için 5 ya da 10 kişilik bir ekip 10 gün aracı imal eden şirketi yurtdışında ziyaret edip, aracın nasıl kullanılacağı ve ne tür arızalar çıkabileceği konusunda kurs alabilir. Bir insan kaynakları çalışanının yeni kullanılmaya başlanacak personel kayıt programını öğrenmek için 3 ay boyunca İstanbul'da kurs alması ya da ISO 9000 ve 14000 sertifikaları almak isteyen bir işletmenin çalışanlarına 3 ay boyunca hafta sonları, özel bir danışmanlık şirketinde toplam kalite yönetimi eğitimi konusunda kurs aldırması örnek gösterilebilir.

Bazı işletmeler seminer ve kursları kendi içinde kurduğu insan kaynakları eğitim birimleri aracılığıyla kendileri yürütürler. Bazı işletmeler ise ihtiyaç duydukları eğitimleri dışarıdan alırlar (dış kaynaklardan yararlanma-outsourcing). Kim zaman da bazı kurs ve seminerler işletme içinde, bazıları da dışarıdan olarak yürütülür. Bu konu eğitim verilecek konu, katılacak kişiler ve bütçeye göre belirlenir. Teknoloji eğitim alanında gözle görülür önemli bir gelişmelere neden olmuştur. İşletmelerin kurs ve seminerleri uzaktan öğretim yoluyla almaları konusunda büyüyen bir talep oluşmaktadır. Günümüzde teknoloji öğretici ve öğrenenin farklı mekânlarda bile olsalar eşzamanlı olarak iletişim kurmalarına olanak tanımaktadır (Bu konuda ayrıntılı bilgi ünite sonunda yer alan e-öğrenme konusunda aktarılmaktadır).

Geçtiğimiz birkaç yıldan beri işletme çalışanları için verilen seminer ve kursların arttığına tanık oluyoruz. Bunların bazıları sertifika derecesi de veriyor. Bazıları da sürekli eğitim merkezi adı altında hayat boyu eğitim veriyor. Her hâlükârda çalışanlar kendi bilgi, birikim, yetenek ve becerilerini arttırmak ve gelecekte de aranan bir çalışan olmak için çaba göstermektedirler (De Cenzo-Robbins, 2007, 213).

**Anadolu Üniversitesi'nin sunduğu e-sertifika eğitimlerini inceleyiniz <http://e-sertifika.anadolu.edu.tr/> Sizce insanlar neden e-sertifika programlarına kayıt olmaktadır?**



Her üç yöntemin de ortak yönü, bu eğitimlerde *tek yönlü iletişimin* ağır basmasıdır. Ancak eğitmenin katkısı bu yöntemleri etkileşimli hâle getirebilir. Eğitimde videolar kullanmak, konuyu sunum olarak perdeye yansıtmak, örnek olay, soru ve yanıtlarla içeriği zenginleştirmek etkileşimi artırır. Diğer yandan bu konunun önemini farkında olan eğitimciler, eğitimlerin çoğunda sunum hazırlayarak perdeye yansıtmakta, konuyla ilgili notları, videoları, raporları da kendi sunumuyla birlikte web sitesinden sunmaktadır.

**[http://www.tbb.org.tr/tr/Egitim\\_ve\\_Konferanslar/Default.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Egitim_ve_Konferanslar/Default.aspx) adresinde Bankalar Birliği'nin sunduğu eğitim ve konferanslar yer almaktadır. İnceleyiniz.**



**T Grup Yöntemi:** Duyarlılık eğitimi olarak da bilinen T Grup yönteminin amacı katılımcıların davranış yapılarını geliştirmektir. T kavramı İngilizce training'den (eğitim) gelir. Buradaki eğitim yeni kavramlar öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T gruplarında bir konu ele alınıp kavramlar öğretilmez ancak bireylerin bir arada bulunmaları, sorunları kendileri bulup çıkarılmaları ve bunların çözümü için çaba harcamaları söz konusudur. Başka bir deyişle kişi kendini gruba, başkalarına açmaya ne ölçüde isteklidir, açıktır? sorusunun yanıtı üzerine odaklanır. Çünkü kişiler birbirlerini tanıdıkları ve anladıkları ölçüde birbirlerini kolay yönetirler. Dolayısıyla yöntem esas itibarıyla iletişime dayanmaktadır. Bireylerarası ilişkilerin ve iletişimin incelenmesinde kullanıldığı için bu yöntem "duyarlılık eğitimi" adı verilir.

**Örnek Olay Yöntemi:** Vaka incelemesi olarak da bilinen örnek olay yönteminde, örgütsel bir sorun yazılı olarak katılımcılara sunulmaktadır. Katılımcı durumu analiz eder, sorunun teşhisini koyar ve kendi bulgularını ve çözümlerini diğer katılımcılara sunar. Örnek olay yönteminin amaçları arasında; gerçek deneyimleri tanımlama ve karışık sorunları analiz etme vardır. Ayrıca katılımcılar genellikle karışık örgütsel sorunların çözümünde birden fazla çözüm yaklaşımı olabileceğini öğrenirler (Dessler, 2006, 164). Örnek olay yönteminde bir işletmenin ya da işlet-

medeki yöneticinin başından geçen ve gerçek olaylar okunabilir. Kimi zaman işletmenin ve kişilerin isimleri verilmez. Aynı durumda yapılanlar, yapılması gerekenler tartışılırlar. Katılımcılar “eğer ben olsaydım, şöyle yapardım. Çünkü...” diye cümleye başlayıp görüşlerini aktarırlar. Katılımcının önce sorunu tanımlaması beklenir. Ardından sorun(lar)ı irdeleyip, çözüm üretmesi ve bu çözümleri diğer katılımcılarla tartışması istenir. Örnek olayların kesin ve tek bir çözümü yoktur. Örnek olaylara başvurma özellikle yönetici yetiştirmede sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Burada önemli olan tartışma ortamı yaratarak, farklı fikirlerin birbirlerine göre üstünlüklerini ve sakıncalarını tartışmaktır.

SIRA SİZDE

6

### İş hayatında neden örnek olay yöntemi ile eğitim verilir?

Örnek olaylar katılan kişilerin analitik düşünme ve yargılama yeterliliklerini sorgulamalarına yardımcı olur. Kısıtlı bilgiyle karar verme becerilerini geliştirmelelerini sağlayan önemli bir eğitim yöntemidir (De Cenzo-Robbins, 2007, 213).

Örnek olay yöntemi, çoğunlukla seminer ve kurslarda tek yönlü iletişimin sakıncalarından kurtulmak için (etkileşim sağlamak amacıyla) uygulanabilmektedir. Sözelimi kriz yönetimi eğitiminde, bir işletmenin başına ne tür kriz(ler) geldiği ve bunlara karşı ne gibi hazırlıkları olduğu, krizi önlemek için neleri doğru, neleri eksik ya da yanlış yaptığı tartışılır.

**Rol Oynama Yöntemi:** Katılımcıların öğretilen bilgiler ve ilkeler ışığında, eğiticinin rehberliğinde genellikle iş hayatındaki bir sorun ve çözümünü oynadıkları dramatize edilmiş bir yöntemdir. Örnek olaya benzer. Ancak rol oynamada adından da anlaşılacağı gibi küçük ekipler hâlinde katılımcılar belirli rolleri oynar. Rol oynama yöntemi katılımcılara sorunları eyleme geçirmeyi ve gerçek insanlarla tartışmayı sunar. Katılımcılara başta senaryo anlatılır ve oynayacakları karakterler hakkında kısa bilgi verilir. Çoğunlukla katılımcıların doğaçlama olarak rolleri oynamaları beklenir. Oyun bitince, izleyicilerin de katkılarıyla durum tartışılır. Gruplarla ilişkiler, doğru ve etkili iletişim yolları, ikna edebilme, yöneticinin karşı karşıya kaldığı sorunlar gibi konularda gerçek iş hayatında nelerin olup bittiğini göstermesi açısından yararlıdır. Sonuç olarak rol oynama yöntemiyle aktarılan, tartışılan durumlarda neyin, neden, ne şekilde yapıldığı daha kolay akılda kalır. Bu yüzden daha kalıcı olur. Ancak kuşkusuz gerçek bir iş hayatı sorununda duyulan baskının aynısını taklit etmek kolay değildir. Gerçek bir karar verme süreci için de aynı şey geçerlidir. İnsanların rol oynama yönteminde genellikle gerçek hayatta davrandıklarından daha farklı hareket ettikleri gözlenmiştir (De Cenzo-Robbins, 2007, 213).

**İşletme Oyunu Yöntemi:** İşletme oyunu da örnek olay, rol oynama yöntemleri gibi teorik olarak öğrenilen bilgilerin iş hayatındaki gerçeklerle örtüşmesini sağlayan yöntemlerdendir. İşletme oyunu yönteminde beş ya da altı kişi bir işletmeyi yönetir. Her işletme kurulmuş (simüle edilmiş) bir pazarda diğeri ile yarışır. Her işletme (grup) reklama ne kadar bütçe ayrılacağı, ne kadar yatırım yapılacağı, ne kadar üretileceği gibi kritik, önemli kararlar alır. Genellikle oyunda gerçek hayattaki 2-3 yıllık bir dönem örneğin bir haftaya sıkıştırılır (Bu dönem birkaç güne ya da birkaç aya da sıkıştırılabilir). Gerçek hayattaki gibi her işletme, diğeri ne kararlar aldığını, bu kararlar kendi satışlarını etkilese bile, göremez (Dessler, 2006, 164-165). Özellikle yönetici adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem kullanılır. İşletme ya da yönetim oyunu olarak adlandırılmasının nedeni gerçek olmasa da ger-



çeğe yakın bir durumun “oyun” gibi katılımcılara verilerle raporlarla aktarılması, sonra da katılımcıların karşılaştıkları hayali durumlar (ekonomik kriz, teknolojinin değişmesi, yeni rakiplerin ortaya çıkması gibi) karşısında ne yapacaklarını bildirmelerine dayanır. Kimi zaman ortada ciddi bir sorun yoktur, sadece hayali olarak başında buldukları işletmenin pazar payını arttırmak için çalışan ekipler vardır. Kimi zaman da farklı ekiplere benzer bütçe ve diğer kaynakları olan işletmeler verilir. Bunların birbirleriyle yarışması istenir. İşletme oyunu yöntemi son yıllarda bilgisayar kullanımının artmasıyla yaygınlaşmıştır. İnternetin de yaygınlaşması oyunu oynayanların farklı mekânlarda olmasına olanak tanımıştır. Böylece, verilerin, raporların ve eylemlerin İnternet’te paylaşılması hem ekip üyelerinin hem de diğer katılımcıların yapılan faaliyetleri uzaktan takip edebilmelerini sağlamaktadır.

**Beklenen Sorunlar Eğitimi:** Beklenen sorunlar eğitiminde çalışanları; yaptıkları, sorumlu oldukları işlerle ilgili sorunlara çözüm aramaya yönlendirmek hedeflenir. Şöyle uygulanır (Kaynak, 1998, 199): eğitilen adaylara önce yöntem hakkında kısa bilgi verilir. Sonra varsayımlara dayalı bir durumla ilgili veriler (işletmenin politikası, amaçları, organizasyon yapısı, kaynakları vb.) katılımcılara sunulur. Bu verileri alan katılımcılar, üzerinde evrak sepeti bulunan, değişik masalara oturtulurlar. İşletmede karşılaşılan ya da karşılaşması muhtemel olan sorunlarla ilgili yazılar ve diğer belgeler her masadaki evrak sepetlerine konulur. Karşılaştırmalarda kolaylık sağlamak için, bu sepetlerde benzer veri ve bilgilerin yer almasına özen gösterilir. Her aday kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır, bazı işleri diğer iş arkadaşlarına havale eder, bazılarıyla ilgili raporlar hazırlar. İşler tamamlanınca adaylar, grup önünde sonuçları sunarak, kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışırlar. En sonunda eğitici devreye girerek kararlar hakkındaki düşüncelerini belirtir.

**Açık Hava Eğitimleri:** Adından da anlaşılacağı gibi açık havada (outdoor) yürütülen eğitim yöntemleridir. Kır eğitimi, hayatta kalma eğitimi isimleri de verilmektedir. Açık hava eğitimlerinin öncelikli odak noktası, eğitimi alanlara takım ruhu kazandırmak ve birlikte çalışmanın önemini öğretmektir. Açık hava eğitimleri, doğada bazı duygusal ve fiziksel mücadelelerde bulunmayı gerektirir. Dağa tırmanma, rafting, paintball gibi örnekleri vardır. Açık hava eğitimlerinde çalışanların doğanın zorluklarına nasıl karşılık verdiklerini görmektir. Tehlikelerle yalnız mı mücadele ediyorlar? Korkup garip tepkiler mi veriyorlar yoksa kontrollü bir şekilde hedeflerine ulaşıyorlar mı? Günümüzün iş çevresi çalışanlara tek başlarına mücadele imkanı tanımaz. Bu sonuç, güvene dayalı ilişkiler kurmanın ve birlikte çalışmanın önemini arttırmaktadır. Açık hava eğitimleri grubun üyesi olarak başarıya ulaşmayı hayata geçiren yöntemlerdir (De Cenzo-Robbins, 2007, 213). Eğitimin amacı çalışanların etkin takımlar oluşturma süreçlerini hızlandırmak ve bireysel motivasyonlarını sağlayarak ekip performansını arttırmaktır. “Etkin takımlar oluşturmak” tanımlamasıyla; ekibin birbiriyle uyumlu olması, katılımcıların karşılıklı olumlu iletişim kurması, kişilerin empati yeteneklerinin gelişmesi, sonuç odaklı düşünme becerisinin kazandırılması gibi konular akla gelmektedir. Yaşayarak öğrenme (Experiential Learning) yaklaşımı ile katılımcıların değişik ortamları ve bu ortamların getirebileceği farklı özellikleri deneyebilmeleri için gerçekleştirilen eğitimlerde genellikle aynı işletmede çalışan katılımcılara şehir dışında hafta sonu kampları düzenlenmektedir. Bu kamplarda çeşitli ip oyunları, yelkencilik, teknede yaşam, yol bulma (orientteering) gibi farklı aktiviteler düzenlenmektedir. Söz gelimi yol bulma aktivitesinde ta-

nımlı bölgeye yerleştirilen kodlar, yol notu, harita, GPS vb. araçlar ile yol bulunmaya çalışılır. Hayatta kalma eğitiminde ise, takımlar doğa koşulları içerisinde işbölümü yaparak ateş yakmaya, korunak yapmaya, yön bulmaya, alternatif yemekler yapmaya çalışırlar. Açık alan eğitimlerinde, öğrenme sürecini hızlandıran ve kalıcı kılan, amaca uygun aktivitelerin birebir uygulanmasıdır. Katılımcılar gözlemler, gözlemlerini yansıtır, ekip içi paylaşımında bulunur. Eğitim sırasında yaşadıklarıyla, ofis ortamında yaşadıklarını karşılaştırır. Böylece, bireysel farkındalığını artırma ve ekip bilincini pekiştirme fırsatı elde eder. Açık alan eğitimlerinde bazen eğitim esnasında film çekilir ve çekilen filmler ise etkin bir geri bildirim aracı olarak kullanılır. Özetle açık hava eğitimleri çalışanları birbirine yakınlığa; hem keyifli, hem de öğrenilenlerin daha uzun süre hatırlandığı bir yöntemdir.

SIRA SİZDE



7

**Açık hava eğitimlerinin yararları nelerdir?**

İNTERNET



**İnternet'te araştırma yaparak danışmanlık ve eğitim şirketlerinin ne tür açık hava eğitimleri verdiklerini araştırınız.**

**Eşbenzetim Eğitimleri:** Eşbenzetim kimi zaman simülasyon olarak da kullanılan bir yöntemdir. İş üzerinde eğitimin üstünlüklerinin iş dışında hayata geçirilmesidir. Çünkü bazen iş üzerinde eğitim çok tehlikeli ya da çok pahalı olabilir. Örneğin, yeni çalışanlara üretim hattı üzerinde işbaşı eğitimi vermek, üretimi yavaşlatabilir ya da pilotlarda olduğu gibi, güvenliğin temel göstergesi olduğu durumlarda, eşbenzetim eğitimi tek pratik seçenek olarak karşımıza çıkar. Eşbenzetim eğitimi, çalışanların iş üzerinde kullandığı araç(lar)ın bulunduğu ayrı bir oda (bina) da yürütülür. Pilot eğitimini uçuş eşbenzetimi (simülatörü) ile yapmanın üstünlükleri şunlardır (Dessler, 2006, 158):

- **Güvenlik:** Bütün uçuş ekibi uçuş manevralarını kontrollü bir çevrede pratik yapabilir.
- **Öğrenme Etkinliği:** Hava trafik kontrolü diyaloglarının olmaması, aday pilotun bütün konsantrasyonunu nasıl uçulacağı üzerinde toplamasına neden olur.
- **Maliyet:** Uçuş simülatörü kullanmanın maliyeti, gerçek bir uçakla uçmaya göre, çok daha ucuzdur.

## e-ÖĞRENME

e-Öğrenme (e-Learning) geleneksel eğitim yöntemlerinden dışında, öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, İnternet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir eğitim yöntemidir. e-Öğrenme ile öğrenciler sunulan ders içeriklerine istedikleri zaman ulaşabilir, e-posta veya forum tartışmaları gibi araçlarla kendi aralarında veya öğretmenleri ile iletişim kurabilirler.

İNTERNET



**Anadolu Üniversitesi'nin ne gibi e-öğrenme hizmetleri verdiğini <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/Sayfalar/default.aspx> adresinden inceleyiniz.**

E-öğrenme kapsamında ders sunumu gerçekleştirebilmek üzere bilgi ve iletişim teknolojisi araçları çok çeşitli şekillerde bir araya getirilebilir. Temel olarak senkron sunum ve asenkron sunum olmak üzere iki kategoride toplanan e-öğrenme modelleri şunlardır (Özkul, 2012, 73):

**Senkron e-Öğrenme:** Senkron e-Öğrenme geleneksel yüz-yüze sınıf eğitiminin benzerinin ağ üzerinden sanal ortamda gerçekleştirilmesidir. Senkron ders sunumunda öğretim elemanı ders İnternet üzerinden canlı (eş zamanlı) olarak gerçekleştirir. Sanal derslik (virtual classroom) olarak da adlandırılan bu uygulamada öğrencileri bir mekânda toplanarak dersi tek bir (büyük) ekran üzerinden takip edebilecekleri gibi her bir öğrenci farklı mekândan kişisel bilgisayarını üzerinden derse dahil olabilir. Öğretim elemanı dersi senkron (canlı) olarak; yansı (slayt) sunumu, video konferans, uygulama paylaşımı (application sharing) veya paylaşım-lı beyaz tahta (ekran) (shared white board) araçlarını kullanarak yapabilir. Öğrencilerin ders sunumu sırasında veya sunum sonunda sesli olarak ya da anlık mesajlaşma yoluyla öğretim elemanı ile etkileşime girebilirler. Öğretim elemanı ders sunumu sırasında yoklama yapabilir, küçük sınav uygulayabilir veya öğrencilerin küçük gruplar hâlinde çalışmalarını isteyebilir.

**Asenkron e-Öğrenme:** Asenkron e-Öğrenmede öğrenen ve öğretim elemanı arasında canlı (eş zamanlı) etkileşim yoktur ve öğrenenin çalışma zamanı ve ne kadar süreyle çalışacağı kendisi tarafından belirlenir. Başka bir deyişle öğrenenin kendi çalışma temposunu (hızını) kendisinin belirleyebilmektedir ve bu esneklik asenkron e-öğrenmenin en önemli avantajıdır.

İnternet, intranet ya da CD-ROMveya DVD ortamları kullanılarak sunulabilen asenkron derslerde genel olarak metin, grafik, animasyon, ses(audio), görüntü (video) gibi çoklu ortam unsurları birarada bulunur. Öğrencinin öğrenme sürecini kolaylaştırmak üzere içeriklerin etkileşimli olarak tasarlanabildiği asenkron sunumda derse herhangi bir noktada ara verip kalınan yerden devam etmek mümkündür. Bir ders yönetim sistemi (LMS: Learning Management System) eşliğinde öğrencinin derse ilgili etkinliklerini ve performansını izlemek mümkündür.

Tartışma grupları da asenkron öğrenme kapsamında kullanılabilir bir araçtır. Forum, tartışma platformu, mesaj panosu gibi isimlerle de anılan tartışma grupları öğrenenlerin bir konu veya soru çerçevesinde düşüncelerini ve yanıtlarını yazmaları şeklinde olabileceği gibi bir uzmanın öğrencilerin ortak sorularına yanıt vermesi şeklinde de uygulanabilir.

Asenkron derslerin oluşturulması için bir ders tasarım ekibinin konu uzmanı ile birlikte sunulacak ders içeriğini hazırlaması gerekir.

## **e-ÖĞRENMENİN BAŞARI KOŞULLARI**

e-Öğrenme gibi yeni bir öğrenme yöntemini, eğitim ihtiyaçlarını hâlihazırda geleneksel yöntemlerle karşılayan işletmelerde benimsetmek güç bir iştir. e-Öğrenmenin işletmelerin eğitim ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilmesi için üst yönetim, diğer yöneticiler ve eğitim verenler tarafından desteklenmesi gereklidir.

Özellikle geleneksel eğitim yöntemleri ile birlikte e-öğrenmeyi de kullanan işletmeler bazı sorunlar ile karşılaşabilir. Bu sorunlar genellikle çalışanların değişime dirençleri, öğrenmeye yönelik teknik desteğin sunulmaması, e-öğrenme ortamlarında sosyal etkileşimin yüz yüze eğitime göre daha az olması, eğitim verenlerin bu işlevlerini teknolojiye kaptıracağı korkusu ve verimlilik ile öğrenenlerin değerlendirilmesine yönelik araştırmaların azlığından dolayı ortaya çıkmaktadır (Yarar, 2004 içinde Sözen ve diğerleri 2004).

e-Öğrenmeye ilişkin olarak başarılı ve başarısız uygulamaların incelenmesi neticesinde, işletmelerin aşağıdaki konulara özen göstermesi gereği ortaya çıkmaktadır (Yazıcı, 2004):

- İşletmeler, eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında e-öğrenme uygulamasını seçerken, bu yöntemden beklentilerini ve ulaşmak istedikleri hedefleri çok iyi analiz etmelidir.
- Analiz aşamasında, işletmede çalışanların teknolojik okur-yazarlıkları ve öğrenme kültürleri detaylı olarak incelenmelidir; çünkü bu aşama aslında kullanıcıların bu yeniliği kullanıp kullanmayacaklarını belirleyecek olan aşamadır.
- Eğitimlerin hazırlanması aşamasında mümkün olduğu kadar kullanımı ve anlaşılması kolay sayfaların, kısa ve öz içeriklerle hazırlanması gerekmektedir.
- Eğitimlerde katılımcılara araştırma yapabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri kaynaklara ulaşabilme fırsatı verilmelidir. Bunlar çeşitli web sitelerinin adresleri olabileceği gibi, işletmenin üye olabileceği sanal kütüphaneler veya İnternet kaynakları olabilir.
- İşletmelerde, e-öğrenmeden sorumlu bir birimin bulunması, teknik ve içerikle ilgili doğabilecek sorunların çözümünde kolaylık sağlayabileceği gibi, eğitimlerin geliştirilmesinde de öncülük yapacaktır.
- Eğitimlerin tamamlanabilmesi için belirli bir zaman sınırı konulmalı ve eğitime katılanlara, bu sınırlamalara dikkatle uymaları gerektiği hatırlatılmalıdır.

Bunlar dışında, e-öğrenme sisteminin bir işletmede benimsetilmesi ve başarıyla sürdürülmesi için bir takım önlemlerin alınması gereklidir. e-Öğrenmeye katılımı ve elde edilen yararı arttırmak için işletmeler (Nemli, 2004; Taşkın, 2001);

- e-öğrenmeyi destekleyen bir öğrenme kültürü oluşturmalı,
- işletme içinde e-öğrenme lehine iletişim faaliyetinde bulunmalı,
- personelin mesai saatleri içerisinde e-öğrenmeye zaman ayırmalarına imkan vermeli,
- personelin e-öğrenme konusunda birbirlerini desteklemelerini, motive etmelerini sağlayacak bir ortam oluşturmalı, e-öğrenme sonuçlarını performans ve kariyer sistemiyle bütünleştirerek personeli teşvik etmeli,
- e-Öğrenme programını ciddi bir kampanya ile çalışanlara duyurmalı,
- başlangıçta e-öğrenmeye ilk olarak katılanlar diğer personele duyurulmalı,
- kullanımın artırılması ve kullanıcı sayısının artırılmasına çaba harcanmalı,
- yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına e-öğrenmenin personelin performansının değerlendirilmesinde nasıl kullanılacağı anlatılmalı,
- işletmeye yeni katılanlara işletmenin e-öğrenme felsefesi açıklanarak başlangıç eğitimleri e-öğrenme ile yapılmalı,
- e-öğrenme uygulamalarının başlangıcında ortaya çıkabilecek sorunları çözmek ve öğrenenlerin sorularına cevap verebilmek için yardım masası kurulmalıdır.

e-Öğrenmenin sahip olduğu üstün yönleri şu şekilde özetleyebiliriz:

- Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir.
- Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masrafları ve diğer harcamaları önemli ölçüde azaltır.
- Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar.
- Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine ve istenilen yer ve zamanda eğitimin alınmasına olanak verir.
- Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur.

- Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak verir.
- İnteraktif bir ortam sayesinde eğitime katılanlar arasındaki etkileşimi artırarak bilgilerin paylaşılmasını sağlar.
- Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması mümkündür.
- Web üzerindeki zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla eğitimi çekici hâle getirir ve öğrenmeyi artırır.
- Bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ile çalışanların hızlı değişen iş dünyasına uyumunu artırır.

**Türkiye Bankalar Birliği'nin eğitim sitesinde (<http://www.tbb-bes.org.tr/>) sunulan bankalara dönük e-öğrenme eğitimlerini inceleyiniz.**



İNTERNET

e-Öğrenmenin zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aytaç, 2003):

- Mevcut teknoloji ve bilgi alt yapısının çok iyi bir şekilde oluşturulması gerekir.
- e-Öğrenme araçları, içerik tasarımları ve bunların geliştirilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır.
- e-Öğrenmenin teknik boyutu bazı durumlar için temel belirleyici unsurdur. Başlangıç seviyesinde bilgisayar bilgisine sahip olan katılımcılar için yöntemin kullanımı zordur.
- e-Öğrenme *sorumluluk ve disiplin* gerektirmektedir. Düşük motivasyona ve kötü çalışma alışkanlıklarına sahip kişiler e-öğrenme uygulamalarında başarılı olamazlar.
- Öğrencilerin sosyalleşme süreçleri olumsuz yönde etkilenebilir.

İşletmeler sunacakları eğitimin türüne ve içeriğinin özelliklerine göre farklı e-öğrenme uygulamalarına gidebilirler. Yaygın olarak kullanılanlar ise şunlardır (Horton, 2003):

- **Sanal sınıf:** Eğitim alan personelin yüz yüze eğitim verilen sınıflara benzer şekilde, sanal ortamda etkileşimde bulunmasını sağlayan uygulamalardır. Artan İnternet hızlarına bağlı olarak sanal sınıf uygulamalarının da arttığı ve geliştiği görülmektedir.
- **Bağımsız Kurslar:** Öğrenenlerin belli bir konuyu kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanan bağımsız eğitim içerikleridir.
- **Oyunlar ve Benzetimler (Simülasyonlar):** Bu uygulamalarda, yeni şeylerin keşfi ve benzetimlere dayalı faaliyetlerle öğrenme gerçekleşir. Gelecekte giderek daha çok uygulanacak olan online simülasyonlar katılımcılara deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunmakta ve öğrenme katsayısını yükseltmektedir.
- **Mobil Öğrenme:** Akıllı telefonlar, avuç içi bilgisayarlar gibi mobil cihazlar yoluyla e-öğrenme faaliyetlerinde bulunmayı ifade eder. Bu uygulamalar ile bilgiye ve bilgi kaynaklarına her yerden ulaşmak mümkündür.

**<http://www.enocta.com/> adresine girerek sunulan e-öğrenme hizmetlerini inceleyiniz. Kurumsal eğitimlerin yanında ne tür kişisel gelişim eğitimleri sunulmaktadır?**



İNTERNET

Türkiye’de iş hayatında yaygın olarak tercih edilen e-öğrenme içerikleri Tablo 4.4’de gösterilmektedir. Tablo 4.2’de yer alan konu başlıklarındaki e-öğrenme uygulamaları, finans ve üretim sektöründe ağırlık kazanmakla birlikte, telekomünikasyon, ilaç, dağıtım, ulaşım ve öğretim kurumları gibi sektörlerde de yaygın olarak görülmektedir.

**Tablo 4.4**  
Türkiye’de  
İşletmelerde e-  
Öğrenme Uygulama  
Alanları

**Kaynak:** A. Hançer  
(2009), **e-Öğrenme ve  
Türkiye Macerası.  
İnsana ve İşe Değer  
Katan Yeni İK.**  
İstanbul: Remzi  
Kitabevi, s.242.

| e-Öğrenme İçerik Konu Başlığı    | Yüzde (%) |
|----------------------------------|-----------|
| Oryantasyon                      | 35        |
| Bilişim Teknolojileri            | 65        |
| Kurum İçi Yazılımların Kullanımı | 18        |
| Hizmetçi Teknik Konular          | 50        |
| Kişisel ve Profesyonel Gelişim   | 44        |
| Finans                           | 47        |
| Satış ve Müşteri İlişkileri      | 32        |
| Ürün/Hizmet Tanıtımı             | 26        |
| İngilizce                        | 12        |

## Özet



*İşe alıştırmanın ne demek olduğunu ve işletme için önemini ifade etmek.*

İşe alıştırma (oryantasyon) işletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı, işletmeye büyük yarar sağlayan ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştıran süreçtir. İşe alıştırma programı sadece işe yeni başlayan çalışanlara değil işletmedeki terfi eden çalışanlara yönelik de yapılabilmektedir. İşe alıştırma programının, işletme açısından en temel amacı işletmenin zamanının, parasının ve emeğinin boşa gitmesini önlemektir. İşe alınan çalışanın, işletmeye uyum göstermemesi ve işten ayrılması, işletme kaynaklarının boşa gitmesine neden olmaktadır. Başarılı bir işe alıştırma sonucunda verimlilik ve karlılık artmakta, işletme kaynakları etkin şekilde kullanılmış olmaktadır.



*Eğitim ve geliştirmeyi açıklamak ve eğitim sürecinin aşamalarını sıralamak.*

Eğitim en kapsayıcı ve üst kavramdır. Geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Ancak her ikisi de genel anlamda ele alındığında bir eğitim faaliyetidir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içine alan daha geniş kapsamlı, çatı bir kavramdır. Bir eğitim ve geliştirme programı süreci ihtiyacın analizi, eğitim içeriğinin tasarlanması, eğitimin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.



*Geleneksel eğitim yöntemlerini tanımlamak.*

E-öğrenme dışında kalan eğitim yöntemlerine “geleneksel eğitim yöntemleri” adı verilmektedir. “İşbaşında Eğitim” ve “İşdışında Eğitim” olmak üzere iki ana grupta ele alınabilir. İş hayatındaki eğitimin büyük bir kısmı işbaşında eğitim yöntemiyle verilir. Çünkü hem bu yöntemin uygulanması kolaydır, hem de ucuzdur. Bazı öğrenme becerileri, o beceriyi iş üzerinde öğrenemeyecek kadar kompleks ve karışıktır. Bu durumlarda işdışı öğrenme yöntemlerine başvurulur.



*e-Öğrenmeyi tanımlamak ve üstünlüklerini açıklamak.*

E-öğrenme geleneksel eğitim yöntemlerinden dışında, öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, İnternet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir eğitim yöntemidir. E-öğrenmenin sahip olduğu üstün yönleri arasında eğitim alan kişilere zaman ve mekân esnekliği sunması, daha ekonomik olması ve kişiye özel bazı öğrenme unsurları içermesi sayılabilir.

## Kendimizi Sınavalım

1. İşletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştırma amacının güdüldüğü eğitime ne ad verilir?
  - a. Simülasyon
  - b. İşe alıştırma
  - c. Eşbenzetim
  - d. Durumsallık
  - e. Eşgüdümleme
2. Yöneticinin “doğru işler yapması” için değiştirilmesi yönünde eğitilmesine ne ad verilir?
  - a. Geliştirme
  - b. Yetiştirme
  - c. Odaklanma
  - d. Süreçleme
  - e. Kurumsallaşma
3. Karar verme yetkisinin devredilmesi yoluyla yürütülen eğitime ne ad verilir?
  - a. Sistematiik eğitim
  - b. Dinamik eğitim
  - c. Yetki göçerimi yoluyla eğitim
  - d. İş rotasyonu
  - e. Simülasyon
4. Çalışanları organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalıştırarak onların yeteneklerini, birikimlerini ve becerilerini artırma eğitimine ne ad verilir?
  - a. Kurumsal eğitim
  - b. Uzaktan eğitim
  - c. Döngüsel eğitim
  - d. İş rotasyonu
  - e. Eşbenzetim eğitimi
5. Eğitim ve geliştirme sürecinin ilk aşaması hangisidir?
  - a. Eğitim ihtiyacının analizi
  - b. Eğitim süresinin hesaplanması
  - c. Eğitim bütçesinin belirlenmesi
  - d. Eğitim dönütlerinin tespiti
  - e. Eğitim yönteminin belirlenmesi
6. Eğitim ve geliştirme sürecinin son aşaması hangisidir?
  - a. Eğitimcilerin belirlenmesi
  - b. Sonuçların değerlendirilmesi
  - c. Eğitim tutanaklarının raporlanması
  - d. Eğitim kayıtların arşivlenmesi
  - e. Eğitim bütçesinin ödenmesi
7. Bir avukatın Ticaret Kanunu'ndaki yenilikleri anlatması ne tür eğitim yöntemine örnek gösterilebilir?
  - a. Örnek olay yöntemi
  - b. T grup yöntemi
  - c. Beyin fırtınası
  - d. Delphi yöntemi
  - e. Konferans ve seminer yöntemi
8. Sanal olarak birbirleri ile yarışan işletmeleri yöneten beş-altı kişinin verdikleri kararların sonuçlarını görerek gerçek hayatta tecrübe kazanmasını sağlayan eğitim yöntemine ne ad verilir?
  - a. İşletme oyunu
  - b. Gelişim süreci eğitimi
  - c. Yönetsel etkinlikler eğitimi
  - d. Dinamik sorunlar eğitimi
  - e. T grup yöntemi
9. İş üzerinde eğitim çok tehlikeli ya da çok pahalı olduğu durumlarda hangi eğitim yöntemi kullanılır?
  - a. Beklenen sorunlar eğitimi
  - b. Durumsal analizler eğitimi
  - c. Eşbenzetim eğitimi
  - d. Süreli eşgüdümleme eğitimi
  - e. Döngüsel eşgüdümleme eğitimi
10. Öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, İnternet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern eğitim yöntemine ne ad verilir?
  - a. Simülasyon eğitimi
  - b. e-öğrenme
  - c. Özümseme eğitimi
  - d. Süreç eğitimi
  - e. Sistematiik eğitim



## Yaşamın İçinden

“

### Vehbi Koç'un Eğitime Verdiği Önemi Gösteren Oğluna Yazdığı Mektupları

Oğlum Rahmi'ye,

Bir insanın hayattaki başarısı, kendine miras kalan servetle veya yüksek rütbeli görevlerle ölçülemez, iyi bir eğitim ve dürüst davranışla ölçülür. Zamanımızda ne servet ne de yüksek rütbelerin bir kıymeti var...

Kendi gençliğime dönüp baktığımda görüyorum ki, ailemin durumu ve iş hayatına atılmaktaki büyük hevesim nedeniyle yeterli bir eğitim alamamışım. Fakat senin koşulların farklı, eğitimini tamamlamak için her türlü olanağa sahipsin, bu yüzden bunu kaçırmamalısın. Biliyorsun ki benim iş saham geniş bir alana yayılıyor, bu yüzden bir gün servetimi kaybedebilirim. Hatta Ruslar Türkiye'yi işgal edebilir veya başka talihsiz ihtimaller gerçekleşebilir. Bu tür ihtimalleri göz önünde bulundurarak eğitimini ciddiye almalı ve düzgün karakterli bir insan olmaya çalışmalısın. Ancak o zaman toplumun saygın bir ferdi olabilir ve ailenin ekmeğini kazanmasına yardım edebilirsin. Aksi halde ümitsiz bir vaka olursun. (Vehbi Koç oğluna anne ve babasının nasihatlerini dinleyerek iyi bir eğitim alan ve almayan çocukların şimdiki durumlarını gösteren örnekler veriyor).

Genç erkekler, babaları sağken toplumun saygı ve itibarını kazanmalı. Ben kendim hayata 16 gibi genç bir yaşta atıldım ve babamı 27 yaşındayken kaybettim. Şüphesiz ölümü bize çok acı verdi, fakat ailenin hiçbir ferdi benim sayemde maddi sıkıntı çekmedi. Bu yazdığımı annene ve babaannene sorarak kendin de araştırabilirsin. (27.6.1950 tarihli mektup)

Vehbi Koç, oğlu Rahmi Koç'a yazdığı bir diğer mektubunda (24.9.1950 tarihli mektup) yine eğitimin önemi- ne değinmektedir:

Oğlum Rahmi Koç'a,

Her vakit söylediğim gibi bugünkü dünyada bilgiden başka hiçbir şey güvenme. Yanımızdan ayrılırken bir baba nasihati olarak şu aşağıdaki sözleri yazıyorum:

Doğru ol (Bilhassa İngilizler ilk yalanda mektepten kovarlarmış). Bütün hayatınca doğruluktan zarar görmezsin. Derslerine çalış. Mektepte iyi çocuklarla arkadaş ol. Mektep disiplininden ayrılma. Daima tasarrufa riayet et. Bize her hafta mektup yazmayı unutma. Muvaffak ve iyi adam olman duası ile mektubuma son verirken göz- lerinden öperim,

Yolun açık olsun, Vehbi Koç

Vehbi Koç oğlu Rahmi Koç'a yazdığı bir başka mektup- ta bu defa hem eğitime hem de yabancı dil öğrenmenin önemine değinmektedir. Oğlundan İngilizcesi kadar kuvvetli olmasa da Almanca ve Fransızca konuşmasının ne kadar önemli olduğunu, tercümanlarla iş yapmanın ne kadar zor olduğunu vurgulayarak anlatmaktadır (26.6.1963 tarihli mektup)

### Kaynaklar:

Dündar, Can (2007). **Özel Arşivinden Belgeler ve Anı- larıyla Vehbi Koç**, 5.B. Doğan Kitap, İstanbul, s.269-271.

Dündar, Can (2008). **Özel Arşivinden Belgeler ve Anı- larıyla Vehbi Koç 2.Cilt** 1961-1976, 2.B. Yapı Kre- di Yayıncılık, İstanbul, s.193.

”

## Okuma Parçası

### Yaşam Yetkinliklerini Geliştiren Eğitim

Eğitim ülkemizin en çok kaynak ayırdığı konulardan birisi. Oysa, eğitim için kullandığımız kaynakları ne kadar verimli ve etkin kullandığımızı yeterince sorgulamıyoruz. Özellikle de eğitimden faydalanılmasıyla, sonuçlarının alınması arasındaki büyük zaman farkı nedeniyle eğitim sonuçlarıyla değil, ağırlıklı olarak girdi göstergeleriyle değerlendiriliyor.

Eğitim sistemimiz, bir yandan açısından zenginleştirilip, çağımızın gerektirdiği yetkinlikler kazandırmak üzerine odaklanmalı, diğer yandan da başarıyı getirecek davranış tarzlarını kazandırmalı. Eğitim sistemimizin başarısını sadece kaç yıl eğitim verildiğiyle değil, daha da önemlisi mezunlara kazandırılan davranışsal ve düşünsel kazanımlar ile de ölçmeye gayret etmeliyiz.

Örneğin, yaşamda başarı için gerekli yetkinliklerden birisi etkin zaman kullanımınıdır. Bu nedenle, öğretmenlerin derse geç kalmamayı teşvik edecek yaklaşımlar sergilemesi, toplantılara zamanında gelme alışkanlığını geliştirebilir. Dönem sonunda teslim edilecek tek bir proje yerine, dönem içerisindeki gelişmeleri takip edecek bir yaklaşım sergilenmesi de zaman kullanımını yetkinliğinin gelişmesine katkıda bulunabilir.

Yaşamda başarı için gerekli olan yetkinliklerden birisi de takım çalışması becerileridir. Eğitimde bilgi yüklemesi ve sorgulaması yerine, takım çalışmasını teşvik edecek çalışma gruplarıyla problem çözme ve proje üretme deneyimi kazandıracak eğitim programları bu yetkinliğin geliştirilmesini sağlar.

Proje çalışmalarına ağırlık veren bir eğitim sistemi, gençlerimizin araştırmacı, üretken ve sonuç odaklı bir yaklaşımı benimsemelerine de yardımcı olur. Eğitim döneminde geliştirilebilecek bir başka önemli yetkinlik de iletişim becerileridir. Bu nedenle kısa ve öz yamayı, sunu hazırlamayı ve topluluk önünde konuşmayı öğendirecek uygulamalara ağırlık veren bir eğitim yaklaşımı gençlerimizin düşüncelerini pazarlama becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.

Anlamlı bir yaşam toplumsal sorumluluk üstlenilerek kazanılır. Bu nedenle, eğitim döneminde takımlar hâlinde sosyal projelerde çalışma deneyimi kazandırılması, bu alışkanlıkların yaşam boyu sürmesini ve daha dolu bir yaşama adım atılmasını sağlar.

Hızlı okuma, toplantı yönetme, seçme, seçilme, küçük de olsa bütçe yönetme ve yönettiği kaynaklar hakkında arkadaşlarına hesap verme becerilerini eğitim çağında kazanan bireylerin oluşturduğu bir toplumda demokra-

si ve kamu yönetiminin kalitesi de gelişir. Bu nedenle, eğitim sistemimizin bu becerileri geliştirici faaliyetlere de yer vermesi gerekiyor.

İnsanların kendilerini sürekli geliştirebilmelerinin temelinde motivasyon, özdeğerlendirme ve özdisiplin yatar. Bu nedenle, öğrencilerin kendilerine not verebilmelerini sağlamak, ancak kendi değerlendirmelerinin objektif olmasını sağlayacak değerlendirmelerle kıyaslamalarını da sağlamak onların özdeğerlendirme yetkinliklerini geliştirir.

Gençlerimizin eğitim süreci içerisinde sadece öğretmenleriyle değil, aynı zamanda farklı deneyimlere sahip ve model oluşturabilecek bireylerle de bir araya gelebilmelerini sağlayacak yaklaşımlar, onların daha zengin deneyimlere ulaşmasını sağlayabilir. Bu nedenle, eğitimin okul sınırları içinde sınırlı kalmamasını sağlamak, gençlerimizin daha iyi yetişmelerine yardımcı olur.

Özetle, eğitim sistemimizde hangi konuyu işlersek işleyelim, eğitim sürecinin gençlerimizi yaşama hazırlayacak yetkinlikleri kazandıracak şekilde düzenlenmesi kaynak kullanım verimliliğini ve etkinliğini artıracaktır. Her yıl 17 milyonu aşkın gencimizin eğitim sisteminden faydalandığını göz önüne aldığımızda, bu yaklaşımları benimsemenin geleceğin Türkiye'si için ne kadar önemli bir katkı sağlayabileceğini de anlamış oluruz.

### Dr. Yılmaz Argüden

Dünya Gazetesi - 29.10.2004

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “İşe Alıştırma” konusunu gözden geçiriniz.
2. a Yanıtınız yanlış ise “Eğitim ve Geliştirme” konusunu gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “İşbaşı Eğitim Yöntemleri” konusunu gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “İşbaşı Eğitim Yöntemleri” konusunu gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “Eğitim ve Geliştirme Süreci” konusunu gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Eğitim ve Geliştirme Süreci” konusunu gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “İş Dışı Eğitim Yöntemleri” konusunu gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “İş Dışı Eğitim Yöntemleri” konusunu gözden geçiriniz.
9. c Yanıtınız yanlış ise “İş Dışı Eğitim Yöntemleri” konusunu gözden geçiriniz.
10. b Yanıtınız yanlış ise “e-Öğrenme” konusunu gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

İş için gerekli nitelikleri taşımayan kişileri işe alıp sonradan eğitim aracılığıyla geliştirmek doğru bir yöntem değildir. İşletmeler okul değildir. İş hayatında sunulan eğitimler çoğunlukla belirli bir konu üzerine (spesifik) ve belirli bir zamanla kısıtlanmıştır. Yeni bir yazılımın ya da yeni bir makinenin kullanımının öğretilmesi gibi. Bu nedenle eksik donanımdaki bir kişiyi iş hayatı eğitimi ile yeterli seviyeye getirmek mümkün olmadığı gibi doğru bir yöntem de değildir.

### Sıra Sizde 2

İşe alıştırma ile işten ayrılma oranı (iş gücü devir oranı, turnover) arasında şöyle bir ilişki vardır: İşe alıştırma eğitimi ne kadar etkin ve doğru verilirse iş gücü devir oranı azalır. İşten ayrılmalar ağırlıklı olarak ilk yıllarda olmaktadır. Çünkü ilk yıllarda çalışanlar işin ne olduğunu, nasıl yapılacağını, yetkilerini, sorumluluklarını tam olarak bilmezler ve bilgisizlikten kaynaklanan hatalar yapabilirler. Bu nedenle ilk işe başladıklarında oyunun kurallarını ne kadar çabuk ve iyi öğrenirlerse işten ayrılma oranları da düşmektedir.

### Sıra Sizde 3

İş üzerinde öğrenme gerçek ve tam zamanlı bir öğrenme imkanı sağlar. Doğası gereği esnek ve sizin işe özel öğrenme ihtiyaçlarınızı karşılayabilir. İnsanlar yaparak ve uygulama fırsatları yakalayarak daha kolay öğrenmekte ve öğrendiklerini daha kolay akıllarında tutabilmektedirler. İşbaşı eğitim bilinçli ve amaçlı olarak uygulandığında kişinin sürekli gelişimine aktif, kendi kendini yöneten bir öğrenci olarak katkıda bulunabilir.

### Sıra Sizde 4

İşdışı eğitim daha etkili olabilir. İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur. Çok sayıda çalışan aynı anda yetiştirilebilir. Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir. Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenebilir. Ayrıca diğer işletmelerden çalışanların da katıldığı programlarda, kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma olasılığı elde eder.

### Sıra Sizde 5

İnsanlar sürekli olarak niteliklerini, bilgi birikimlerini korumak ve yükseltmek isterler. Ancak bu sayede aranan, istenilen bir “çalışan” olabilirler. Aksi hâlde teknolojinin gelişmeleri karşısında kendi birikimini ilerletmeyenlerin istihdam konusunda sıkıntılar yaşamaları muhtemeldir. Bu yüzden çeşitli eğitimler alan kişiler, çoğu zaman da aldıkları bu eğitimleri bir sertifika ile belgelemek isterler. Bu yüzden sertifika eğitimlerine yönelmektedirler.

### Sıra Sizde 6

Örnek olaylar katılan kişilerin analitik düşünme ve değerlendirme yeterliliklerini sorgulamalarına yardımcı olur. Örnek olay yöntemi kısıtlı bilgiyle karar verme becerilerini geliştirmelerini sağlayan bir eğitim yöntemidir. Tek yönlü iletişimin sakıncalarından kurtulmak için (etkileşim sağlamak amacıyla) uygulanır.

### Sıra Sizde 7

Açık hava eğitimlerinin öncelikli odak noktası, eğitimi alanlara takım ruhu kazandırmak ve birlikte çalışmanın önemini öğretmektir. Açık hava eğitimleri, doğada bazı duygusal ve fiziksel mücadelelerde bulunmayı gerektirir. Açık hava eğitimlerinde çalışanların doğanın zorluklarına nasıl karşılık verdikleri görülür.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Advantages and Disadvantages of e-Learning.** Iowa State University <http://www.dso.iastate.edu/dept/asc/eleerner/>'dan aktaran B. Baraz ve E. Turhan (2010). Comparison of e-MBA Programs of Universities: Turkey Case. **IODL&ICEM 2010 Joint Conference Proceedings Book**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aşkun, İ. (1982). **İşgören**, İstanbul: Bayteş Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2003). **Geleceğin Öğrenme Biçimi: E-Öğrenme**. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi. <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi35/aytac.htm> (Erişim Tarihi: 17.01.2011).
- Can, H. (2005). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cebeci, Z. (2004). Türkiye'de E-Öğrenim Sorular, Sorunlar ve Bazı Öneriler. **Akademik Bilişim Konferansı** 11-13 Şubat 2004. KTÜ, Trabzon.
- Cunningham, I. (2004). **The Handbook of Work Based Learning**, Gower Pub., England.
- De Cenzo, D. A. ve Robbins S. P. (2007). **Fundamentals of Human Resource Management**, Wiley and Sons Inc. NJ.
- Dessler, G. (2006). **A Framework for Human Resource Management**, 4<sup>th</sup> Ed. Perarson Prentice Hall, NJ.
- Geylan, R. (1999). **Personel Yönetimi**, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Geylan, R. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1561
- Hançer, A. (2009). **e-Öğrenme ve Türkiye Macerası**. İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Horton W. ve Horton K. (2003). **E-learning Tools and Technologies**. New York: Wiley.
- Industry Report** (October 1999) **Training**'den aktaran J. M. Ivancevich (2004). Human Resource Management, NewYork: McGraw Hill/Irwin.
- Kaynak, T. vd. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fak. Yay. No: 406. İstanbul.
- Mirze, S. K. (2010). **İşletme**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Nemli, E. (2004). "E-öğrenmede Kurum Kültürü ve Motivasyon" **İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. (Ed. S.Yazıcı) İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özkul A. E. (2012). **Büro Teknolojileri**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Robbins, S. P. ve M. Coulter (2002), **Management**, 7<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall, NJ.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kit. Yay., Bursa.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız M. L. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Taşkın, E. (2001). **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Uyargil, C. vd. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Yarar, Ö. (2004). "Sağlık Sektöründe Uzaktan Eğitim" **İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. (Ed. S.Yazıcı) İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yazıcı, S. (2004). "Türkiye'de E-Öğrenmenin Geleceği" **İnsan Kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm**. (Ed. S. Yazıcı) İstanbul: Alfa Yayınları.



# 5

## Amaçlarımız

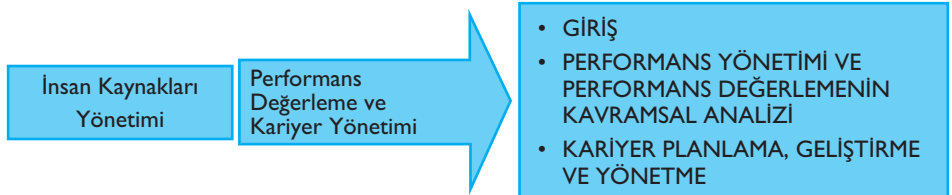
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- Performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını tanımlayabilecek,
- Performans değerlendirme sürecinde yer alan aşamalar hakkında bilgi sahibi olabilecek,
- Performans değerlendirme sırasında ortaya çıkan hataların neler olduğunu ifade edebilecek,
- Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları açıklayabilecek,
- Kariyer hakkında genel bilgilere sahip olabilecek,
- Kariyer planlamasının ne olduğu ve kariyer planlama süreci hakkında bilgi sahibi olabilecek,
- Kariyer gelişiminin tanımı ve kariyer geliştirme araçları hakkında bilgi sahibi olabilecek,
- Kariyer yönetimi ile ilgili insan kaynakları yönetimi işlevlerini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Performans
- Performans Yönetimi
- Performans Değerleme
- 360 Derece Geri Bildirim
- Kariyer
- Kariyer Planlama
- Kariyer Geliştirme
- Kariyer Yönetimi
- Bireysel Kariyer Yönetimi
- Örgütsel Kariyer Yönetimi
- Kariyer Yolları
- Kariyer Haritaları

## İçindekiler



# Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi

## GİRİŞ

Performansın etkin bir şekilde yönetilmesi, örgütün ve personelin performans düzeyinin doğru bir şekilde belirlenmesi açısından son derece önemlidir. Performansın amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi, personele iletilmesi, performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi için örgütte etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulmuş olması gerekmektedir.

Kariyer yönetimi ise insan kaynakları işlevleri içerisinde ayrı bir yere ve öneme sahiptir. Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi süreçlerinden elde edilen bilgiler, işletmenin insan kaynakları ile ilgili diğer birçok işlev ve eylemiyle yakından ilişkilidir.

## PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Günümüz örgütlerinde çalışanların kendilerine verilen görevleri ve işleri ne ölçüde yerine getirdiği konusunun önem kazanmasıyla birlikte **performans** kavramı daha fazla telaffuz edilmeye başlanmıştır. Performans kavramının sadece iş ortamında değil, günlük yaşamda içerisinde de kullanıldığı örnekleri görmek mümkündür. Örneğin; bir ev hanımının misafir ağırlamadaki performansı, bir futbolcunun maçtaki performansı ya da bir sanatçının konserdeki performansı gibi.

Performans; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu; şayet bu sonuçlar yetersiz ise çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen vd., 2005, s. 227). Diğer bir deyişle performans, personelin çalışma davranışının bir sonucu olarak ifade edilebilmekte; personelin ya da grubun birim ve örgüt amaçlarına niceliksel ve niteliksel katkılarının toplam ölçüsü olarak tanımlanabilmektedir (Bayram, 2006: 48).

Bir personel için performans bir işi ne ölçüde başarıyla yaptığının bir göstergesi olurken bir yönetici açısından performans, çalışanlarının başarıları hakkında değerlendirme yapabilmelerine olanak sağlayan bir ölçüt olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Performans yönetimi**, örgütsel performansı geliştirmek için kullanılan sistematik bir yaklaşım; bireylerin ve takımların yeteneklerinin geliştirilmesi yoluyla ör-

**Performans**, en basit tanımla, bir çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür.

**Performans yönetimi:** Örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir.

gütlerin başarısını sürekli hâle getiren bir süreç; örgütün kendi performansını yapısal ve işlevsel stratejileri ve amaçlarıyla bütünleştiren bir sistemdir (Atamtürk vd., 2011, s. 34). Performans yönetimi, çalışanlara; kendisinden ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim gereksiniminin belirlenmesini, üstleriyle daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından ise personele daha yapıcı ve daha yansız geri bildirimler vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını; örgüt boyutunda da örgütün hedeflerinin personel hedefleriyle bütünleşmesini sağlamaktadır (Helvacı, 2002, s. 155).

Performans yönetiminin etkinliği, yukarıda sıralanan amaçları gerçekleştirmesi ile yakından ilişkilidir. Amaçların içeriğinden anlaşılacağı üzere performans yönetimi birçok işlevi içerisinde barındıran kapsamlı bir süreçtir.

İnsan kaynakları yönetimi işlevleri içerisinde yer alan performans değerlendirme, işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Literatürde performans değerlemesi yerine başarı ve başarımlar değerlendirilmesi kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. İşletmede çalışan kişilerin kendilerine verilen işleri başarılı bir biçimde yerine getirip getirmediğini ortaya koymak amacıyla performanslarını değerlendirmek zorunludur. **Performans değerlendirme**, performans yönetimi sürecinin bir parçasıdır.

Performans değerlendirme çağdaş örgütlerde anahtar bir insan kaynakları yönetimi işlevidir ve çalışanların gelişimi ve işletmede kalmalarını sağlamada önemli bir rol oynar. Pek çok örgüt yöneticisinin performans değerlemeyi yeterli, tutarlı ve doğru bir biçimde yerine getirdiğini zannetmesi gerçekte bir hatadır (Halbesleben and ve Buckley, 2009, s. 74). Çünkü performansı doğru, adil ve şüpheye yer vermeyecek şekilde değerlendirmek hiç de kolay değildir.

Performans değerlemenin temel amacı, değerlendirme sonucunun çalışan performansına (iş tanımındaki başarı standartlarına ne kadar ulaştığına) dair sistematik bilgi sağlamasıdır. Performans standartlarını geliştirmek, işletmeyi ve çalışanı kendi performansı hakkında bilgilendirmek, çalışandan beklenenlerin açık ve net olarak anlatılması ve işletmenin amaçlara uygun bireysel performans gelişimini sağlayabilmek de performans değerlemenin diğer amaçları arasındadır (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 327).

Daha geniş bir bakış açısıyla performans değerlemenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005, s. 185):

- İnsangücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Personelin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,
- İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmak.

Bir personelin işteki performansını bilmesi bu kişinin motivasyonu açısından önemli olurken başarısız olduğunu görmesi ise eksikliklerini gidermek için gerekli çabayı göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır. Personelin performansını birçok kişisel ve örgütsel unsurun etkilemesi, performansın her zaman aynı dü-

**Performans değerlendirme:** Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 184).



zeyde olmamasına neden olmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere performansı değerlemek zordur ve sistemli bir çalışmayı gerektirir.

Performans değerlendirme, çalışanın işe yönltilmesini, özendirilmesini ve örgüte duyduğu güvenin artırılmasını sağlayan bir araçtır. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkileyecek, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir. Performans değerlendirme, çalışanlarla iletişim kurulmasında etkili bir araçtır ve performans gelişimini desteklemektedir (Barutçugil, 2004, ss. 426-427).

Çalışanın potansiyel yetenekleri ve görevi doğrultusunda başarı düzeyini belirleyen performans değerlendirme, kişinin terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına ve benzeri kararlara ulaşılmasını sağlayan bir süreçtir (Yatkın, 2008, s. 8).

Performans değerlendirme; gerek çalışanlar gerek yöneticiler gerekse örgütler açısından son derece önemli bir işlemdir. Bunun için öncelikle yöneticilerin çalışanların performansını objektif bir biçimde ölçme noktasında titiz davranması, çalışanları da bu sürece katması ve performans sonuçları hakkında mutlaka onlara bilgi vermesi gerekmektedir.

Beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından performans değerlendirme sisteminin adil, personelin gelişme ve yetkinleşmesi için yol gösterici, güdüleyici, durumlara uygun, geçerli ve güvenilir, kapsamlı, sürekli ve personelin katılımına olanak tanınması gerekmektedir (Can vd., 2009, ss. 230-231). Çalışanların performans değerlemenin adil bir şekilde yapıldığına dair bir inanca sahip olması ve performans değerlendirme sürecine katılımlarının sağlanması son derece önemlidir.

## Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi için bu aşamaların her birinin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme süreci içerisinde yer alan aşamaların birçok kaynaktan genellikle (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 345; Sabuncuoğlu, 2005, s. 186):

Performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi, performans standartlarının belirlenmesi, değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi, değerlendiricilerin eğitilmesi, değerlendirme yönteminin belirlenmesi, değerlendirme sonuçlarının personele iletilmesi.

Performans değerlendirme süreci içerisinde yer alan bu aşamaların her biri performansın başarıyla değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının doğru yerde kullanılması açısından son derece önemlidir. Bu noktada işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine de büyük görevler düşmektedir.

## Performans Kriterlerinin ve Değerleme Sıklığının Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi açısından son derece önemlidir. Performans değerlendirme sisteminin başarısı seçilen kriterlerin geçerliliği ve uygunluğu ile yakından ilişkilidir. Kriterler belirlenirken her bir işe yönelik kriterin birbirinden farklı olacağı, işteki başarıyla ilişkilendirilen tüm faktörlerin değerlendirme süreci içerisinde ele alınması gerekliliği vb. unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme hem personelin hem de örgütün ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koymak için etkili bir araçtır. Performans değerlendirme sonucunda başarılı olduğunu görmek çalışanların daha çok başarılı olmasında başarısız olduğunu görmek ise başarısızlık nedenlerinin ve bunları ortadan kaldırmada uygulanabilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Performans kriterleri saptanırken aşağıda yer alan hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s.113):

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekmektedir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalı, onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Performans kriterleri güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

Performans kriteri, performansın en önemli unsuru nedir, sorusuna yanıt vermektedir. Bu unsurları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Benligiray, 2004, 146):

- **Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler:** Personelin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Bunlar doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, nezaket, zekâ, hız, dayanıklılık, dış görünüm vb. özellikleri kapsar.
- **Davranışlara Dayalı Kriterler:** İyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerir. Bu kriterler, inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme, iş birliği yapma vb. unsurlarla ilgilidir.
- **Yetkinliklere Dayalı Kriterler:** Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan liderlik, inisiyatif alma, ekip çalışması, karar verme ve sorun çözme, esneklik gibi yetkinlikler, bir örgütte mükemmelliği yaratacak şeyin ne olduğuna bağlı olarak tanımlanır.
- **Çıktılara Dayalı Kriterler:** Gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde durur. Örneğin; hizmet edilen müşteri sayısı, yapılan satışın miktarı ya da parasal tutarı, üretilen ürün sayısı gibi kriterler çıktı miktarına bağlıdır.

Personelin işteki başarısı değerlendirirken yukarıda kısaca özetlenen performans değerlendirme kriterlerinin her biri, işin türü göz önünde bulundurularak tek tek ele alınmaya çalışılmaktadır. Burada önemli olan *işle doğrudan ilgili* performans kriterlerinin değerlendirme kapsamına alınmasıdır. Örneğin, bir halkla ilişkiler uzmanının performansı değerlendirirken nezaket, dış görünüm vb. unsurlar öne çıkarken bir proje çalışmasında yer alan personelin performansının değerlendirilmesi sırasında inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, iş birliği yapma gibi unsurlar önemli hâle gelmektedir.

Performans değerlendirme çalışması uzun süreli ve zahmetli bir çalışma olduğu için genellikle çok sık yapılmamaktadır. Performans değerlendirmesinin sıklıkla yapılması hem zaman kaybına hem de maliyetlerin artmasına neden olacaktır. Bunun yanında çok sık yapılan performans değerlendirme uygulamalarının isabetli sonuçlar verme olasılığı da azalmaktadır. Çok uzun ara vererek değerlendirme ise performansın bir bütün olarak değerlendirilmesinde bazı sorunlar yaratabilmektedir.

Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında önemli değişiklikler de getirmez. Ayrıca sık sık yapılan değerlemeler çalışanlar üzerinde baskı yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır (Sabuncuoğlu, 2005, s. 189). Birçok işletme değerlemeyi yıllık veya altı aylık dönemler içinde yapmaktadır. Ayrıca, bazıları personelin işe ilk girişindeki ilk deneme döneminde, bazıları personeli ilk yıllarında sık sık değerlendirmektedir. Bunun yanında, seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması, toplu değerlendirme gerektirmesi ve değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları gibi sınırlayıcılar, performans değerlendirme sıklığını belirlemede etkili olmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 109).

Performans değerlendirme sıklığını belirlerken birçok farklı ölçütün bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılan bir performans değerlemenin hem çalışanlar hem yöneticiler hem de örgüt açısından daha faydalı sonuçlar vereceği açıktır.

### Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlemede kişinin başarı derecesini ölçecek standartların yani belli ölçülerin olması gerekmektedir. Bu standartlar ile personelin başarı düzeyi karşılaştırıldıktan sonra performansın değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Personelin standartların altında kalması, gereken başarı düzeyini yakalayamadığını, standardın üzerine çıkması ise yüksek başarıya ulaştığını göstermektedir. Örneğin, bir satış elemanının bir gün içinde satması gereken ürün sayısı yani bu ürüne yönelik belirlenen standardı iki ise bu elemanın dört adet ürün satması performansının iyi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, ayrıca iş ve görev tanımlarının çıkarılmış olması gerekmektedir. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir. Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur. Performans standartları/ nicel veya nitel karakterde olabilir. Performans standartları tıpkı hedeflerde olduğu gibi SMART özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Işığışık, 2008, s. 3):

- **S-Specific:** Hedefler yapılan işle ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, “*belirli (somut)*” olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.
- **M-Measurable:** Standartlar objektif ve “*ölçülebilir*” olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.
- **A-Achievable:** Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte “*ulaşılabilir*” olmalıdır. Hedefler çalışanın ne asla başaramayacağı zorlukta ne de çok kolay başarılabilecek düzeyde olmamalıdır.
- **R-Reasonable:** Hedefler “*gerçekleşebilir*” (uygun, makul) olmalıdır.
- **T-Time-Bound:** Hedeflerin gerçekleştirilmesi “*zaman sınırlı*” (altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

Personelin performansını değerlendirirken standartların doğru ve dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Performans standartlarının işe uygun ve makul olması performansın doğru belirlenmesi açısından son derece önemlidir.

Performansa yönelik herhangi bir standardın olmaması, personelin mevcut performansının neye göre değerlendirileceği sorununun gündeme getirmektir.

Performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Kantitatif standartlar arasında belli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, üretim miktarı, yapılan hata sayısı vb. bulunurken kalitatif standartlar arasında ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 113).

### Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme süreci içerisinde önemli bir diğer aşama da performansı değerleyecek kişilerin belirlenmesidir. Performans kriterlerinin ve standartlarının doğru bir şekilde belirlenmesinin yanında, performans değerlendirme yapacak kişilerin de titizlikle seçilmesi gerekmektedir. Başarılı bir performans değerlendirme çalışması yapabilmek için performans değerlemenin tarafsız, doğru ve adil bir biçimde yapılması zorunludur. Bu noktada performans değerlendirme yapacak kişilere büyük sorumluluklar düşmektedir.

Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgüt yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirme kim tarafından yapılırsa yapılsın önemli olan değerlendirme yapacak kişilerin değerlendirme yapacakları personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmaları, örgütü tanımaları ve ön yargıdan uzak objektif değerlendirmeler yapmalarıdır (Bayraktaroğlu, 2008, s.114). Performansı değerlemede sorumlu olabilecek kişileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

### Personelin İlk Amiri (Üstü) Tarafından Değerlenmesi

İşletmelerde ideal olan öncelikle personelin performansının bağlı bulunduğu yönetici olan "ilk amir" tarafından değerlendirilmesidir. Bir kişinin işini başarıyla yapıp yapmadığını en iyi bilen kişinin onunla sürekli birlikte çalışan ilk amiri olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte performansın sadece ilk amir tarafından değerlendirilmesi birçok soruna da yol açabilmektedir.

Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişmektedir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir personeli aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir (Sabuncuoğlu, 2005, s.191). Bu sorunu aşmak için değerlendirmeci sayısını artırmak yerinde olur. Bu kapsamda sıralı diğer amir veya amirler de aynı çalışanı ayrıca değerlendirme yoluna gidebilirler. Bu tür değerlemelerin gerçekçi olabilmesi için değerlemeye dahil edilen diğer amirlerin çalışanı dönem içinde belirli ölçülerde gözlemleme olanağına sahip olması gerekir. Ayrıca amirlerin değerlemelerini ayrı ayrı yapmaları, özellikle birbirlerinden etkilenmemeleri açısından oldukça önemlidir (Akgeyik, 2011, s. 174).

Çok yaygın uygulanmasına karşın değerlemenin ilk üst tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Uyargil, 2010, s. 214):

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim üst tarafından sağlanmıyorsa değerlendirme sonuçlarının olumsuz halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir, asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir.

Bu sorunların çözümü için personelin performansını değerlendirme sorumluluğunu sadece ilk amire vermeyip başka kişilerin de (kişinin kendisi, diğer bölüm yöneticileri vb. gibi) bu sürece katılması sağlanabilir.

Performans standartları; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleştirilebilir ve zaman sınırlı olmalıdır.

### **Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi**

Performans değerlemede belki de en zor olan, kişinin kendi performansını değerlendirmesidir. Bir kişinin kendisini değerlendirirken objektif olabilmesi gerçekten çok zordur. Gerçekte hiç kimsenin kendisinin performansını düşük olarak değerlemeyeceği açıktır. O nedenle işletmeler, değerleyicileri belirlerken sadece kişilerin kendilerini değerlemesi yolunu seçmemekte bu değerlendirme türünü diğer değerlemelerle birlikte kullanmaktadırlar.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlemelere katılması istenir. Birçok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğunu belirtmektedirler. Bu yolu uygulayan yöneticilerin çoğu astlarının özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanlarının, kendilerini üstlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız personelin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derecede değerlendirildiği görülmektedir (Uyargil, 2010, ss. 215-216).

Tek başına kullanılmada bazı sorunlara yol açabileceği düşünülse de diğer değerlendiriciler tarafından yapılan değerlemelerle birlikte kullanıldığında etkili olabilmektedir. Objektif olunabilmesi durumunda kişinin kendi üstün ve zayıf yönlerini en iyi kendisi bileceğinden, başarılı bir değerlendirme yapmak mümkün olabilecektir. Yine bu yaklaşımla çalışanların kendi kendilerini sorgulamaları, eksik yanlarını görmeleri ve bu eksiklikleri gidermek için neler yapmaları gerektiğini belirleyebilmeleri mümkün olabilmektedir.

### **İş Arkadaşları Tarafından Değerleme Yapılması**

Personelin performansını değerlerken uygulanabilecek diğer bir yaklaşım değerlemenin iş arkadaşları tarafından yapılmasıdır. Birden çok kişinin değerlemeye katılmasının faydalı olacağı düşünülmekle beraber, bu yaklaşımın uygulamada çok fazla tercih edilmediği görülmektedir.

Birbirleri arasında sürekli iş ilişkisi ve bağlantısı olan personelden oluşan birimlerde daha yararlı olacağı düşünülen bu değerlendirme yaklaşımında değerlendirme yapılacak personelin performans düzeyi hakkında iş arkadaşlarının ayrıntılı bilgiye sahip olması gerekmektedir. Ayrıca terfi, transfer vb. konularda birbirleriyle rekabet içerisinde olmayan ve birbirlerine güvenen iş arkadaşlarının seçilmesi zorunludur (Özgen vd., 2005, s. 236).

Aralarında rekabet olan kişilerin birbirlerini değerlemesi durumunda objektiflikten uzaklaşıldığı ve adil olmayan değerlemelerin yapıldığı görülmektedir. O nedenle diğer değerlendirme yaklaşımlarında olduğu gibi bu değerlendirme türünün de tek başına kullanılması yerine, diğer değerlendirme yaklaşımlarıyla birlikte ele alınmasının daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

### **Astlar Tarafından Değerleme**

Personelin performansının değerlendirilmesi denildiğinde ilk aklı gelen astların performansının değerlendirilmesi olmaktadır. Oysa üstlerde işletmenin personeli konumdadır ve onların performanslarının da değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada astlar tarafından değerlendirme yaklaşımı gündeme gelmektedir. Üstlerin performansı değerlendirilirken kendilerine bağlı astların görüş ve düşüncelerinden yararlanılması mümkündür.

Uygulamada bu yaklaşımın çok kabul görmediği ve üstlerin bu yaklaşımdan hoşnut olmadığı görülmektedir. Ülkemiz koşullarında astların üstlerinin performansını objektif bir şekilde değerlemesinin pek mümkün olmadığı düşünülmektedir. Özellikle bir astın yöneticisinin performansının düşük olduğuna dair bir değerlendirme yapması sık karşılaşılan bir durum değildir.

Bu yaklaşımın yararlı yönü; astlara üstleriyle iletişim kurma fırsatı vermesidir. Ayrıca, değerlendirme sürecine astların katılması onları motive etmektedir. Bu uygulamanın başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması; yöneticilerin de astların önerilerinin yararlı olabileceğine inanması gerekmektedir. Astların üstlerini objektif bir şekilde değerlemesi için üstlerinden çekinmemesi ve onların baskısını üzerinde hissetmemesi önemlidir. Bu tür bir değerlemenin demokratik biçimde yönetilen işletmelerde uygulanmasının daha olası olduğu düşünülmektedir.

### **Müşteriler Tarafından Değerleme**

Bazı örgütler için personelin performansını ölçmede müşteri değerlemelerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu yaklaşımda müşteriler, kendileriyle bire bir ilgilenen kişilerin işlerinde ne derece başarılı olduklarını değerlemeye çalışmaktadırlar.

Bu tür bir değerlendirme yapabilmek için müşteri memnuniyetini ölçmeye yarayan formlardan faydalanılmakta ya da değerleyiciler müşterilerle düzenli aralıklarla mülakatta bulunmaktadır. Müşterilerden sağlanan bilgiler; terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi sağlamaktadır. Ayrıca bu değerlendirme sayesinde örgüt ile müşteriler arasındaki ilişkiler daha güçlü hâle gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2006, s. 116).

Ancak bu değerlemenin çoğunlukla müşterilerle bire bir diyalog kurulan işler için uygun olması, müşterilerin değerlendirme konusunda bilgi sahibi olmaması ve değerlendirme yapmak için isteksiz olması vb. durumlar, bu değerlemenin başarı düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### **Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerleme**

İşletme için maliyet unsurunun önemli olmadığı durumlarda performans değerlendirme işletme dışındaki danışmanlara veya uzmanlara yaptırılmaktadır. İşletme dışındaki danışman ve uzmanların çalışanları tanımamaları daha objektif değerlendirme yapmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanlara ve işletme koşullarına yabancı olmak, bazen performansın yanlış bir şekilde değerlendirilmesine neden olabilmektedir.

Bu tür bir değerlendirme genellikle belirli ve önemli işleri yapan personelin performansını değerlemede kullanılmaktadır. Özellikle ön yargı vb. değerlemeler söz konusu olduğunda uygulanan bu değerlemede değerlendirme yapılacak işlerle ilgili yeterli nitelik ve nicelikte bilgi sağlanırsa gerçek bir performans değerlendirme yapmak mümkün olmaktadır (Özgen vd., 2005, s. 237).

Danışmanların ve uzmanların işletme dışından olması nedeniyle, işletmeyi ve çalışanları tanıması biraz zaman alabilmektedir. Kısa sürede performans değerlendirme yapılmak isteniyor ve az maliyetle değerlemenin tamamlanması arzu ediliyorsa bu değerlendirme yaklaşımının uygulanması işletmeler açısından bazı sorunlara yol açabilecektir.

Müşteriler ile çalışanlar arasında herhangi bir yakınlık derecesi olmadığı sürece, en adil değerlemelerden birisinin müşteriler tarafından yapılacağı düşünülmektedir.

### Çoklu Değerleme (360 Derece Geri Bildirim)

**360 derece geri bildirim yaklaşımı**, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, üyesi olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, mümkün olduğu durumlarda müşterilerden ve tedarikçilerden, kısaca bulunduğu örgüt içi pozisyonda gerçekleştirdiği davranışlara tanıklık eden herkesten bilgi toplandığı bir sistemdir. Bütün bu unsurların yanında değerleyici olarak çalışanın kendisini de içeren bir sistemdir. Bu özelliği ile sistem daha işlevsel hâle gelmekte ve başta üst ve ast olmak üzere iş ilişkisinde bulunan tüm elemanlar arasında gizli kalan örgütsel algılama farklılıklarının tam anlamıyla ortaya çıkmasına olanak vermektedir (Murat ve Bağrıaçık, 2011, s. 4).

Diğer bir deyişle, bireyin iş yapış sürecinin her aşamasının en yakın hat yöneticisi (ilk amir), eşitleri, astları, üstleri, iç ve dış müşterileri ile kendi kendini değerlemesinden elde edilen sonuçların geri bildirimle bireye iletilmesidir. Bireyler, eşit düzeydekiler ile astların yaptığı geri bildirimden ilgi çekici ve daha mantıklı olduğunu iddia etmektedirler (Torrington vd., 2008, ss. 308-309).

Personelin performansının tek başına ilk amir, kişinin kendisi, iş arkadaşları, astları, müşterileri, danışmanlar ve uzmanlar tarafından değerlendirilmesinin bazı sakıncaları olduğu açıktır. 360 derece geri bildirim ile yapılan değerlendirme sürecine ilgili tarafların tümünün birden katılması bu sakıncaları gidermede etkili olmaktadır. Böylece daha tarafsız ve adil değerlemeler yapılabilen ve bu nedenle personelin değerlemeye olan güveni artmaktadır. Bunun yanında değerlendirme sonuçlarının geri bildirimle performansı değerlendirilen kişiye iletilmesi, personele eksik olan yönlerini görmesi ve bu eksiklikleri gidermesi için fırsat vermesi açısından da önemlidir. Geri bildirimle performansın iyi olduğunu öğrenen kişi için ise bu durum bir motivasyon kaynağı olmaktadır.

360 derece geri bildirim yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sorunları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi şeklinde sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir (Bayraktaroğlu, 2008, 125).

**360 derece geri bildirim tekbaşına bir performans değerlendirme yöntemi değildir.**



DİKKAT

Çoklu değerlendirme ile personelin performansının değerlendirilmesi çalışanlar arasındaki iletişimi ve etkileşimi de güçlendirmektedir. Son yıllarda 360 derece değerlendirme yaklaşımının birçok işletme tarafından kullanılmaya başladığı görülmektedir.

**Örgütlerde çalışanların performansını kim ya da kimler değerlendirmektedir, kısaca açıklayınız.**



SIRA SİZDE

2

### Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi

Performans değerlendirme zor ve zahmetli bir işdir. Kişilerin başkalarını değerlendirirken duygusal nedenlerle objektif olamaması, değerlemelerin doğru şekilde yapılmasına engel olmakta, bu da örgüt içerisindeki çalışma huzurunu bozmaktadır. Personelin performansını doğru ve adil bir şekilde değerlemek için değerlemeyi yapacak kişilerin “performans değerlendirme” konusunda eğitilmesi gerekmektedir.

Değerlemeyi yapacak kişilerin, işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler, işletmenin örgüt yapı-

**360 derece geri bildirim yaklaşımı:** Performans değerlemeye birçok kişinin katılımıyla gerçekleştirilen güncel bir yaklaşımdır.

sında yer alan işler hakkında ayrıntılı şekilde bilgilendirilmesi ve bu konularda eğitilmesi gerekmektedir. Değerlemeci eğitimi; ders, video konferans, rol oynama ve benzer eğitim teknikleri kullanılarak değerlemeyi yapacak bütün personeli kapsamaktadır.

Eğitim süreci içerisinde kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve birtakım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Değerlemeye tabi tutulacak personele karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğütlenmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2005, s. 190).

Performans değerlemesi yapacak kişi ya da kişilerin, değerlemeye yönelik eğitim almak için istekli olması, eğitimden beklenen faydanın sağlanması açısından son derece önemlidir. Bazen değerlemeyi yapacak kişi ya da kişiler, değerlemeyi nasıl yapacaklarını bildiklerini ve bu nedenle eğitime gereksinimleri olmadığını düşünmekte ve bu nedenle eğitim programlarına katılmak istememektedirler. Bu noktada performansı değerlemeye yönelik düzenlenen eğitimlere katılımın sağlanması konusunda ilgili kişilerin ikna edilmesi son derece önemlidir.

### Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Personelin performansını değerlendirme süreci içerisinde önemli aşamalardan birisi, **değerleme yönteminin** belirlenmesidir. İşin türüne, örgütün büyüklüğüne, maliyete ve değerlendirme süresine göre farklı yöntemlerle performansın değerlendirilmesi mümkün olmaktadır. Her bir yöntemin birbirine göre üstünlük ve zayıflıkları bulunmaktadır. Yöntemin doğru ve sistemli bir şekilde belirlenmesi, değerlemenin başarılı bir biçimde yapılması açısından son derece önemlidir. Personelin performansı; kişiler arası karşılaştırmalar, ortak performans kriterleri ve standartları ya da personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler ile değerlendirilebilmektedir. Bu yöntemler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

#### Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

İşletmeler, kişileri birbirleriyle kıyaslayarak değerlemek istediklerinde sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerini tercih edilmektedir.

*Sıralama yöntemi*, değerlemeyi yapan kişinin grup içinde yer alan personeli tamamen kendi değer yargılarına dayanarak en iyiden en kötüye doğru sıralaması (*basit sıralama*), sadece tek bir kritere dayalı olarak en iyi personeli listenin en başına, en kötü personeli listenin en sonuna; ikinci en iyi personeli ikinci en iyi sıraya, en kötü personeli ikinci en kötü sıraya yerleştirmesi ve bu işlemi personelin tümü sıralama listesinde yer alıncaya kadar devam ettirmesi (*alternatif sıralama*), önceden belirlenmiş bir puanı (örneğin 100 puan) personel arasında dağıtması ve personeli en iyi puan alandan en kötü puan alana doğru sıralaması (*puan verme*) ya da her seferinde bir kritere dayalı olarak, her personeli tek tek bir diğeriyle karşılaştırması (*ikili karşılaştırma*) şeklinde kullanılabilir (Benligiray, 2004, s. 148).

*Zorunlu dağılım yönteminde*, yöneticilerin bireysel çalışanları belli bir tür performans standardına göre sıralamaları sağlanır ve sonrada bireylerin sadece belli bir yüzdesinin verili bir performans kategorisine düşmesine izin verilir (örneğin, "üstün" olarak sınıflandırma). Bu yöntem yöneticilerin geriye dönüp bireysel performansları, diğer çalışanlarla yeniden karşılaştırma yapmasını gerektirir. Her çalı-

**Performans değerlemede kullanılan yöntemleri:**  
Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler, ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler, bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler ve personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür.



şanın performansını diğerleriyle karşılaştırmakla bu sistem ortalama üstü, ortalama ve ortalama altı performans sahiplerini tanımlamaya çalışır (Stewart vd., 2010, ss. 169-170). Bu yöntemde değerlendirme yapan kişi astları belirli dağılımlar içinde değerlemeye çalışmaktadır. Her değerlemeci farklı bir dağılım uygulayabilmektedir. Örneğin, tüm çalışanların %10'unun en iyi, %10'unun en kötü, %40'ının da orta düzeyde bir performans gösterdiği varsayılmakta, değerlendirilen personel ilgili yüzdelerin olduğu yerlere yerleştirilmektedir ya da benzer biçimde A, B ve C kategorileri belirlenmekte, A en iyi, B orta ve C en kötü performans gösteren personeli temsil edebilmektedir.

### **Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Bu yöntemde, iş tanımları çerçevesinde işin gerektirdiği görev ve sorumlulukları yerine getirme başarısı açısından her bireyin performansı tek tek değerlendirilmektedir. Burada önemli olan personelin performansını değerlemede işle ilgili kriterlerin ve standartların doğru bir şekilde belirlenmesidir. Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemleri dört başlık altında incelemek mümkündür.

*Geleneksel değerlendirme skalaları*, en bilinen ve en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülmektedir. Değerlendirme faktörleri değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olmak üzere genelde üçe ayrılmaktadır (Uyargil, 2010, s. 235). Değerleme kriterleri rakamlarla, tanımlayıcı ifadelerle ya da her ikisiyle birlikte değerlendirilebilir. Örneğin, geleneksel bir değerlendirme skalası kullanılarak personelin performansı değerlendirildiği zaman, personelin değerlendirme periyodu sonunda aldığı puanlar toplamı 0-65 puan (kabul edilemez), 66-73 puan (kabul edilebilir), 74-83 puan (orta), 84-94 puan (ortanın üstü) ve 95-100 puan (mükemmel) gibi. (Benligiray, 2004, s. 149-150). Bu yöntemin başarısı, değerlendiricinin değerlendirme kriterlerini belirleme etkinliği ile yakından ilişkilidir.

*Davranışsal değerlendirme skalaları*, geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlemeyi yapan kişinin personeli standart bir skala üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirir. Ancak bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılır. Bu davranışsal beklentiler performans değerlemede kullanılacak bir standart işlevi görür (Benligiray, 2004, s. 150). Bu yöntemde değerlendirilmede temel alınacak davranışların işle ilgili olması ve işe yönelik kritik olayların doğru bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

*Kritik olay yöntemi*, personelin davranışlarındaki kritik olayları belirlemeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir. Bu yöntem, astlarını gözlemleyen amirlerin iş sırasında meydana gelen başarı veya başarısızlıkları kaydedip bu kayıtlara göre performansı ölçmesine dayanmaktadır. Kaydedilen olaylar genellikle kişinin performans derecesini gösteren kritik olaylardan oluşmaktadır. Yöntemin temel düşüncesi, bir kimsenin başarısının yeterli ölçüsünü elde etmek için en iyi yolun olağandışı davranışların iyi ya da kötü kaydının tutulması olduğu gerekliliğidir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 123). Bu yöntemin başarısında önemli olan, kayıt altına alınacak kritik olayların bir personelin yaptığı işteki başarı düzeyini gösterecek nitelikte olması diğer bir deyişle kritik olayların iyi bir şekilde belirlenmesidir.

*Kontrol listesi yöntemi*, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümleden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen

Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler arasında en çok bilinen ve örgütlerde en yaygın şekilde kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarıdır.

olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir (Sabuncuoğlu, 2005, s. 215). Bu yöntemde önemli olan, değerlemecinin kontrol listesini ayrıntılı bir biçimde incelemesi ve kişiye en uygun olan cümleleri işaretlemesidir.

### **Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler**

Bu yöntemlerde personelin çeşitli bireysel özellikleri, elde ettikleri sonuçları vb. göz önünde bulundurularak bireysel standartlar oluşturulmakta daha sonra bu standartlar temel alınarak performansları değerlendirilmektedir. Bu grupta standartlar yöntemi ve direkt indeks yöntemi yer almaktadır.

*Standartlar yönteminde*, performans standartları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkarılan görevler ve bu görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir. Daha sonra standartlar, personelin pozisyonunun gereklerine göre ağırlıklandırılmakta ve her performans standardına bir puan verilmektedir. Nezaretçi standartlara uyma bakımından personeli gözlemlemekte ve uygun puanları belirlemektedir. Performans değerlendirme süreci sonunda, personelin aldığı puanlar toplanarak sonuca ulaşılmaktadır (Benligiray, 2004, ss. 150-151). İş analizlerinin doğru bir şekilde yapılıp; işe yönelik görev, sorumluluk ve bilgi-beceri düzeyinin temel alınarak performans standartlarının belirlenmesi bu yöntemin başarısı açısından önemlidir.

*Direkt indeks yöntemi*, bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre genel nitelikte olup verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri gibi objektif kriterlere dayanır. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken yönetici olmayan personel de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, satış hacmi vb. gibi değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır (Uyargil, 2010, s.244). Performans standartlarının çalışanlar ve yöneticilerin ortak kararıyla belirlenmesi bu yöntemin uygulama sürecindeki başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Bunun yanında kriterlerin somut, ölçülebilir ve objektif olması da performansın doğru bir biçimde belirlenmesine katkıda bulunmaktadır.

### **Personelin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler**

Personelin potansiyelini belirlemeye yönelik yöntemlerin en belirgin özelliği, personelin geleceğe dönük olarak performansının ne olduğunu kestirmeye yönelik olmasıdır. Bu yöntemler; amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi ve psikolojik değerlendirme olarak üçe ayrılmaktadır.

*Amaçlara göre yönetim*, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede personeli işteki başarısını ön planda tutmak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntem, başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektedir. Amaçlara göre yönetim, bireysel yönetsel sorumlulukların tüm örgütün amaçları açısından tanımlanmasını gerektirmektedir (Gavcar vd., 2006, s. 36). Uygulamada en çok kullanılan etkili yöntemlerden biridir.

*Değerleme merkezi yöntemi*, bazı yöneticilerin birkaç gün için bir değerlendirme merkezinde ve uzman gözetiminde bireysel veya grup olarak gerçekleştirilen bir

programa katılmaları şeklindedir. Programa katılan yöneticiler, grup olarak yapılan işler, işletme sorunlarının kendi aralarında tartışılması, yönetim oyunları, kendi kendini değerlendirme ve grubun diğer üyelerinin performansını değerlendirme gibi faaliyetlerde bulunurlar. Ayrıca, değişik yönetsel beceriler gerektiren görevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler yapılmakta ve çeşitli olaylara ilişkin veriler değerlendirilerek karar vermeleri istenmektedir. Uzmanlık gerektiren, pahalı bir yöntemdir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 336). Bu yöntemin başarıyla uygulanabilmesi için yöneticilerin etkili bir iletişim ortamı içerisinde, değerleyecekleri personel grubunun güçlü ve zayıf yönlerini doğru bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir.

*Psikolojik değerlendirme yöntemi* ise endüstriyel psikologlar tarafından personelin potansiyelinin araştırılmasını amaçlayan bir yöntemdir. Süreç, derin görüşme, psikolojik testler, nezaretçilerle tartışma ve diğer yöntemlerle yapılan performans değerlemesinin incelenmesini içerir. Daha sonra psikolog bireysel potansiyeli gösterecek ve gelecekteki performans hakkında tahminlerde bulunmaya yardım edecek şekilde personelin duygusal, motivasyonel, entelektüel ve işle ilgili diğer özelliklerinin değerlemesini yapar (Benligiray, 2004, s.151). Bu yöntemin başarıya ulaşması için öncelikle, performans değerlemesine yardımcı olacak psikologların bu konuda uzman ve tecrübeli kişiler olması gerekmektedir. Bunun yanında, personelin bireysel potansiyelini ortaya çıkarmak için etkili psikolojik değerlemelerin yapılması da zorunludur.

Personelin performansını değerlemede kullanılan her yöntemin kendine göre yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Bu noktada “en iyi yöntem şudur” demek çok doğru değildir. Performansı değerlendirilen personelin nitelik ve niceliğine, performans değerlendirme çalışmasının tamamlanma süresine ve eldeki finansal olanaklara bağlı olarak, yukarıda kısaca özetlenen performans değerlendirme yöntemlerinden bir veya birkaçını uygulamak mümkündür.

### Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması

Performans değerlemenin belki de en önemli unsuru, performans değerlendirme sonuçlarının personele geri bildirim yoluyla iletilmesidir. İşteki başarı düzeyinin ve varsa eksikliklerinin neler olduğunu bilmesi her personel için stratejik öneme sahiptir. Genellikle, işletmelerde görülen uygulamalarda performans sonuçlarının personele iletilmediği görülmektedir. Bir kişi başarısız olduğunu bilmedikçe başarılı olmak için yeterince çaba göstermeyecektir. Bu nedenle performans değerleme çalışması tamamlandıktan sonra her bir personel için **değerleme görüşmesi** düzenlenmesi gerekmektedir. Değerleme görüşmesi yapmadan, performans değerlendirme sürecinin tamamlandığını söylemek mümkün değildir.

Bu görüşme boyunca performans gözden geçirilir ve gelecekteki hedefler üzerinde biçimsel olarak bir anlaşmaya varılır. Amaç karşılıklı müzakere için bir diyalog başlatmaktır. Etkili mülakat için üç koşul karşılanmalıdır: Birincisi, gözetmen astın yaptığı işe ve bu işi ne ölçüde iyi yaptığına tamamen hakim olmalıdır. İkincisi, gözlemci çalışanın gözünde bir cezalandırıcı olarak değil destekleyici olarak algılanmalıdır. Son olarak, çalışan ast görüşmeye açık ve dürüst bir şekilde katılmaya cesaretlendirilmelidir. Değerlendiriciler, değerlendirme görüşmelerinde üç genel yaklaşımdan birini kullanırlar. Birincisi *anlat ve sat* yaklaşımıdır. Çalışanın performansı gözden geçirilir ve değerlendirici değerlendirilen çalışana daha fazla performans göstermesi için ikna eder. Bu yaklaşım özellikle yeni personel için uygundur çünkü onları iyileştirme adına cesaretlendirirken aynı zamanda rehberlik ve koçluk hizmeti de sunulmaktadır. İkinci yak-

**Değerleme görüşmesi:** Bir değerlendirici ile bir çalışan arasında gerçekleşen yüz yüze görüşmedir.

laşım *anlat ve dinle* yaklaşımıdır. Çalışanın performansı gözden geçirilir ve ardından personelin duygularını açığa vurmasına izin verilir. Değerlendirici danışmanlık yöntemlerini kullanarak çalışanın kendi eylemlerinin sorumluluğunu almasına ve gelecekte daha iyi performans göstermeye kararlı olmasına yardımcı olur. Üçüncü yaklaşım *sorun çözme yaklaşımıdır*. Serbest konuşma yoluyla personel ve değerlendirici, etkili performansı engelleyen ve harekete geçiren etmenleri birlikte keşfetmeye çalışır (Rothwell ve Kazanas, 2003, s. 126).

Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Görüşmenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 2005, s.198):

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmeye yardımcı olmak,
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Değerlendirmede geri bildirim olumlu etki yapması için performansın, hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin ele alındığı dengeli bir inceleme, her görüşmede ikiden fazla olmayacak şekilde sınırlamaların tartışılması, değerlendirilen kişinin kendi görüşlerini ifade edebilmesi için yeterli fırsatı sunabilecek katılımcı bir yaklaşım ve değerlendirici ile değerlendirilen arasında, değerlendirmenin dışında da iyi bir iletişimin olması gerekmektedir (Fletcher ve Perry, 2009, s. 161).

Değerleme görüşmelerinde amaç, değerlendirilen personelin başarısız ve yetersiz olduğu yönleri ortaya koymaktan çok, onun eksik olduğu yönler üzerinde tartışmak, başarısızlık nedenlerini belirlemek ve bu nedenleri ortadan kaldırmak için karşılıklı fikir alışverişinde bulunmaktır. Bunu yaparken görüşme sırasında yöneticinin tarzına çok dikkat etmesi, tartışma ortamı yaratmaması ve çalışanın yanında olduğunu hissettirmesi önemlidir.

**Performans değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmesi amacıyla yapılacak görüşmede özellikle nelere dikkat edilmelidir?**

### Performans Değerleme Hataları

Bir kişinin bir başka kişinin performansını tarafsız bir şekilde değerlemesi hiç de kolay değildir. Performans değerlendirme sistemi ne kadar iyi kurulursa kurulsun hem değerleyen hem de değerlendirilenin insan olması, değerlemeye yönelik birtakım hataların yapılmasına neden olabilmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemin değerlendirici tarafından etkin bir şekilde kullanılmamasından, diğer bir kısmı ise değerlendirme yapan kişilerin ön yargıları ya da kişilere yönelik yapılan yanlış değerlendirmelerden kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirme yapılırken karşılaşılan başlıca hatalar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

- **Halo Etkisi:** Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlendirmelerdir. Bu durumda değerlendirici, bir performans boyutunu diğer bir performans boyutu ile karıştırarak yanlış anlama nedeniyle hatalı bir şekilde

değerlendirmektedir. Örneğin, bir çalışan hiç devamsızlık yapmadığı ya da işe hiç geç kalmadığı için güvenilebilir olarak değerlendirilmekte ve bu davranışından dolayı çok dürüst olduğu, asla örgütün varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayacağı gibi bir sonuç çıkarılabilmektedir (Pynes, 2004, s. 203). Uygulamada birçok değerlemecinin halo etkisi nedeniyle hatalı değerlemeler yaptığı görülmektedir.

- **Merkezi Eğilim Hatası:** Bazı değerlemeciler, çalışanların performansını değerlendirirken, “çok iyi” veya “çok kötü” şeklinde iki aşırı uçta değerlendirilmekten kaçınır ve bunun yerine değerlendirilen tüm personele ortalama bir puan vermeyi tercih ederler. Öğretmenlerin öğrencilerin sınav kâğıdını değerlendirirken bir öğrenciye çok zayıf veya çok iyi not vermek yerine ortalama bir not vermesi bu hataya örnek olarak verilebilir.
- **Müşamaha ve Katılık:** Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Müsamaha bir değerlendiricinin, örgütte çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek, katılık ise personelin ulaştığı performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 130-131). Performans değerlemesinde amaç, personelin performansının objektif ve doğru bir biçimde belirlenmesidir. O nedenle performansın olduğundan düşük ya da yüksek değerlendirilmesi önemli bir hatadır.
- **Kontrast Hataları:** Ortalama performans gösteren bir personelin, kötü performans gösteren bir personelden sonra olduğundan yüksek performans göstermiş gibi ya da mükemmel bir performans gösteren personelden sonra olduğundan daha düşük performans göstermiş gibi değerlendirildiği bir hata türüdür (Kulik, 2004, s. 94). Uygulamada birçok değerlendiricinin çok kısa bir süre içinde birçok kişinin performansını ard arda değerlendirmek zorunda kaldığı ve bu nedenle bir personeli değerlendirirken önceki ya da sonraki personelin performansını doğru bir şekilde değerlendirmedeği görülmektedir.
- **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici, değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır (Uyargil, 2008, s. 229). Örneğin bir personelin performansı değerlendirilirken, bu kişinin son bir aydaki iyi performansına bakılarak bu personel 12 ay boyunca hep aynı mükemmellikte çalışmış gibi değerlendirilebilmektedir. Bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir.
- **Peşin Hükümlülük:** Peşin hükümlü değerlendiriciler değerlendirme yaparken objektif davranamazlar. Peşin hükümlülük cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, ırka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir (Geylan, 2002, s. 149). Uygulamada kadın çalışanların aynı performansı gösterdiği hâlde erkek personelden, yeni işe girmiş bir personelin de aynı performansı gösterdiği hâlde tecrübeli bir personelden daha az performans göstermiş gibi değerlendirildiği çok görülmektedir.

Performansı değerlendirmek oldukça zor bir iştir. Hangi yöntem uygulanırsa uygulansın, performans değerlendirilmesi yapılırken bazı hataların olması olağan ve kaçınılmazdır. Bu hataların giderilmesi için yöneticilerin etkili bazı stratejiler ge-

liştirmesi gerekmektedir. Öncelikle performans değerlemede görevlendirilecek kişilerin ön yargısı olmayan ve objektif davranabileceği düşünülenler arasından seçilmeye çalışılması önemlidir. Ayrıca bu kişilere performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verilmesi de etkili olacaktır. Performans değerlendirme kriterlerinin ve standartlarının doğrudan işe yönelik olmasına ve farklı işler için farklı kriter ve standartların belirlenmesine özen gösterilmelidir. Performans değerlemenin önemli ve zor bir işlev olduğu düşüncesinden hareketle, işletme içinde etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturulmaya çalışılmalıdır. Performans değerlemenin her personeli ayrıntılı bir şekilde değerleyecek optimal bir zamanı kapsamasına özen gösterilmelidir. Örgütte performans değerlendirme çalışması yapılmadan önce tüm çalışanların performans değerlemenin ne olduğu, ne amaçla yapıldığı ve buradan elde edilecek sonuçların nerelerde kullanılacağına dair açıklama yapılmalıdır.

## Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme sonuçlarının ilgili kişilere iletilmesi ve bu sonuçların farklı insan kaynakları işlevlerinde kullanılması ile tamamlanmaktadır. İşletmeler, performans değerlemeden elde ettikleri sonuçlardan herhangi bir insan kaynakları uygulamasında yararlanmadıktan sonra yapılan değerlendirme boşa harcanan zaman ve maliyettir. Öncelikle, performans ile ilgili insan kaynakları işlevlerinin, daha sonra da bu işlevlerle performans değerlendirme sonuçlarının nasıl uygulanacağını belirlenmesi gerekmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi için temel alanları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Findıkçı, 1999, ss. 338-341):

- **Ücret Yönetimi:** Performans değerlemenin yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçlarının doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanıldığı görülmektedir. Buradaki önemli ilke, performans düşük olanların düşük ücret almaları, performans yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir.
- **Stratejik Planlama:** İşletmenin kendileri için geliştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin bir uzantıdır. Performans değerlendirme uygulaması, işletmenin strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.
- **Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi:** Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim gereksinimi konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, işletmedeki genel eksikliklerin ve yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.
- **Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları:** Performans değerlendirme sonucunda bir kişinin yaptığı işte mutsuz ve verimsiz olduğunu görmek mümkün olmakta ve bu kişi daha iyi performans göstereceği düşünülen bir başka işte rotasyon yolu ile görevlendirilebilmektedir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.

Performans değerlemesinin örgüt açısından beklenen yararları sağlanması için bir yandan değerlemenin doğru ve adil bir şekilde yapılması, diğer yandan da farklı insan kaynakları çalışmalarında başarılı bir biçimde uygulanması gerekmektedir.

- **Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma:** Performans değerlendirme sonuçlarına göre personelin işte kalması ya da işten çıkarılmasına yönelik karar vermek mümkün olabilmektedir. Burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılmasının bazı sakıncalar doğuracağı unutulmamalıdır.
- **Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:** Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda ilginç verilere ulaşmak mümkün olabilir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir.
- **Kariyer Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Bu sonuçlara göre başarısı kanıtlanan kişinin kariyerinin geliştirilmesi ya da üst yönetim kademelerine hazırlanması mümkün olmaktadır.

**Performans değerlemesinin kullanım alanları hakkında kısaca bilgi veriniz.**



Performans değerlendirme çalışmalarının farklı insan kaynakları alanlarında başarılı bir şekilde uygulanması işletmenin faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde yürütmesi açısından son derece önemlidir. Örneğin, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi ile başarılı çalışanların daha fazla ücret almaları sağlanmakta, bu da personelin moral ve motivasyonunu artırmaktadır. Bunun yanında daha az başarılı olanlara daha az ücret zammı yaparak işletmenin maliyetlerini kontrol altına alması da mümkün olmaktadır. Performans değerlemesi çalışmalarından elde edilen sonuçlar işletmenin stratejik planları için bir referans oluşturmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak yapılan kariyer planlarının daha başarılı olacağı da açıktır.

## KARİYERİ PLANLAMA, GELİŞTİRME VE YÖNETME

Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi üzerinde durmadan önce, kariyer kavramının ayrıntılı bir şekilde ele alınıp incelenmesi, konunun daha iyi anlaşılması açısından önemlidir.

### Kariyerin Tanımı ve Önemi

Günümüzde insan kaynakları açısından önemli hâle gelen kavramlardan birisi de **kariyerdir**. Bugün birçok kişi eğitimi süresince iş yaşamına yönelik bireysel kariyer hedeflerini belirlemekte ve bunlara ulaşmak için performansını artırmaya çalışmakta, birçok işletme de işe aldığı personele yönelik kariyer planları yapmak ve bunları başarıyla uygulamak için yoğun çaba göstermektedir. Kariyer herkes için aynı anlamı ifade etmeyebilir. Bazıları için kariyer işte ilerlemek, bazıları için daha üst makamlara gelmek, bazıları için kendini geliştirmek bazıları içinde kendini gerçekleştirme gereksinimini gidermektir (Özler E., 2008, s. 314).

Kariyer kelimesinin yabancı dillerdeki köklerine bakıldığında Latince “carrus” (at arabası), “carrera” (yol), Fransızca “carrière” (yarış yolu), İngilizce “career” (meslek) anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. Kelimenin Türkçe kullanımında ise yaşam, iş ve meslek kavramlarını karşıladığı söylenebilir. Birey açısından kariyer, bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Kariyerde ilerleme da-

**Kariyer:** bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi olarak ifade edilmektedir.

ha çok gelir, sorumluluk, mesleki ve sosyal anlamda daha yüksek saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir. (Seçer ve Çınar, 2011, s. 51).

Kariyer, bireyin çalışma rollerinin dizisi ve örüntüleridir. Geleneksel olarak kariyer, yalnızca yönetici veya profesyonel rolleri işgal eden kişilere uygulanmaktayken çalışma rolleriyle ilgili olarak herkes için daha geçerli olan bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Ayrıca, kariyer çalışma rollerinde yukarıya doğru hareketi ve ilerlemeyi ima etmek için de kullanılmaktadır. Kariyer daha geniş tanımla "bireyin yaşamı boyunca öğrenme ve işindeki gelişmeyi" ifade etmektedir; bu nedenle de bireylerin gönüllü çalışmalarını ve diğer yaşam deneyimlerini kapsar (Torrington vd., 2005, s. 410).

Bir kişinin sahip olduğu kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, iş yerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını da taşımaktadır. Kariyerdeki ortak noktaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bayraktaroğlu, 2008, s. 137):

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil, her meslek için kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin ya da bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları vardır.
- Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler elde edinilerek de kariyer kazanılabilir.
- Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendisi planlayabilmektedir.
- Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte hatta hızla değişen dünyada birden fazla kariyere sahip olan kişilerin sayısı hızla artmaktadır.

Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık elde etmek ister (Adıgüzel, 2009, s. 278-279). Kariyer bir yandan kişisel doyum sağlarken diğer yandan statü ve saygınlığı da beraberinde getirmektedir. Bunun yanında kariyerin gelişmesiyle birlikte kişi daha fazla maddi kazanımlar elde ederek yaşam standardını yükseltmektedir. O nedenle kariyer birçok kişi için anlamlı ve önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapması yeterli olmayıp bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi de önemlidir. Bu nedenle bireye özgü uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır. Yetenekli kişilere örgütte kariyer yapma fırsatı tanınırsa onları örgütte sürekli tutabilmek ve etkinliği artırmak giderek kolaylaşmaktadır (Yüksel, 2004, s. 23).

Kariyer seçimi; bireyin istek ve gereksinimleri ile ilgi ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır. Böyle bir karar sonucunda çalışan, daha yüksek performansla işini sürdürürken yüksek iş doyumuna ulaşır. Kendisinin önemli olduğunu, anlamlı bir iş yaptığını ve değer yarattığını düşünür (Barutçugil, 2005, ss.323-324). Bu durum kişinin moral ve motivasyonunu yükselterek örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. İşinde beklediği kariyer hedeflerini gerçekleştiren ya da gerçekleştireceğini düşünen birey, işini daha çok sevmeye başlamakta bu da işteki performansını yükseltmektedir. Tüm bunlar sadece kişi açısından değil, örgüt açısından da olumlu birçok sonuca yol açmaktadır.



## Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Bireyler, kariyer hedeflerini belirlerken bazı faktörlerin etkisi altında kalmaktadır. Seçtiği meslek ya da ilerleyeceği kariyer süreci içerisinde bireyleri etkileyen faktörler ve bu faktörlerin bireyleri etkileme derecesi birbirinden farklı olabilmektedir. Bireylerin seçtikleri kariyer neredeyse tüm yaşamını doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilemektedir. O nedenle bireylerin kariyerini seçerken kendi özelliklerini, beklentilerini, ideallerini, zayıf ve güçlü yönlerini vb. iyice analiz etmesi gerekmektedir. Bu noktada kişinin kendisini tanıması son derece önemlidir.

Bireylerin kariyer seçimini etkileyen unsurları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Çiftçi, 2011, ss.138-141; Aytaç, 2005, ss. 91-96):

- **Sosyal (Çevresel) Faktörler:** Bireyin sosyal geçmişi, ana-baba ilişkisi, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre kariyer seçimini etkileyen temel faktörlerdendir. Bireyin geldiği sosyal sınıf, ailelerinin sosyal statüsü ve gelir düzeyi de kariyer seçimi üzerinde etkili olmaktadır. Bunun yanında ailenin çalışma yaşamına girecek olan gence gerekli eğitimi verme olanaklarına sahip olup olmaması da büyük önem taşımaktadır.
- **Psikolojik (Kişisel) Faktörler:** Kariyer seçimini etkileyen psikolojik faktörler; değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir. Kişiler sahip olmak istedikleri kariyerle ilgili düşüncelerini geliştirirken içinde doğup büyüdükleri ve kültürünü aldıkları sosyal çevreden mutlaka etkilenmektedirler. Kariyer seçiminde etken olan bir diğer faktör de bireylerin beklentileridir. Kariyer seçiminde bazı bireyler kendilerine en yüksek geliri sağlayacak meslekleri tercih ederken bazıları da kendilerini gerçekleştirme olanağı sunan ve toplumda saygınlık sağlayacağına inandıkları bir kariyerde yoğunlaşacaklardır. Bunun yanında kişilik yapısı da kariyer seçimi açısından önemli bir unsurdur. Kişiliğin oluşmasında etkili olan duygular, düşünceler, başarılar, psikolojik güç gibi faktörler kariyer seçimini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca kişinin kendine olan güveni de başlangıçta meslek seçimini kuvvetli bir şekilde etkilemektedir.

Ülkemizde bireylerin kariyer seçimlerini öncelikle ailesi ve sosyal çevresinin yanı sıra, sosyoekonomik durumu vb. faktörlerin etkilediği görülmektedir. Bu faktörler içinde özellikle aile faktörünün kariyer seçiminde belirleyici olduğu görülmektedir. Ailelerin kariyerle ilgili olarak, gençlerin ne istediğinden ziyade kendi istek ve hayallerini gerçekleştirmeye çalıştığı ve çocuklarını bu yönde motive ettiği görülmektedir. Bireylerin özellikle yüksek gelir ve statü sağlayan meslekleri tercih ettiği ve bu nedenle işini ve mesleğini sevmeyen yerine getirdiği görülmektedir. Toplumun kültürel yapısı ve bu kültürel yapıya şekil veren normlar, değerler, inançlar vb. faktörler de ülkemiz açısından kariyer seçiminde ön plana çıkan faktörlerdendir.

**Bireyin kariyer seçimini etkileyen faktörleri kısaca açıklayınız.**



## Kariyerle İlgili Genel Kavramlar

Kariyer kavramının günlük dilde çok fazla telaffuz edilen bir kavram olmasının yanı sıra, zengin bir içeriğe sahip olduğu da görülmektedir. İlgili literatürde kariyerle ilgili pek çok kavramla karşılaşmaktadır. Kariyerle birlikte kullanılan kavramlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

- **Kariyer Hareketliliği:** Kariyer hareketliliği, bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı işletmelerde ve işlerde kariyer gelişimini sürdür-

meleri ve buna bağlı olarak da kariyer yaşamlarında iş ve iş yeri değiştirmeleri eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Türkay ve Eryılmaz, 2010, s. 183). Günümüzde bu durumun örneklerine sıkça rastlamak mümkündür.

- **Kariyer Yolu:** Kariyer yolu, kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır. Kariyer hedeflerine ulaşabilmek için çalışanların, kariyer seçimleri ve fırsatları hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bunun bir yolu da her bir iş için kariyer yolu ile ilgili bilgilerin elde edilmesidir (Özgen vd., 2005, s. 195). Kişinin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle kariyer yolunu iyi bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.
- **Kariyer Düzleşmesi (Platosu):** Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerin düzleştiği bu noktada; birey, umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hâli içindedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 161). İşte hiçbir ilerleme kaydedemeyeceğini düşünen bireyin moral ve motivasyonu düşmekte, işinden ve iş yerinden soğumaktadır. Günümüzde kariyerini ilerletmek isteyen birçok kişi için işte ilerleme beklentisi maddi beklentilerin bile önüne geçmektedir.
- **Kariyer (Dengeleri) Çapaları:** Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır. Bu çapalar, kişinin kariyer tercihinde devreye girmekte, örneğin iş seçiminde ya da bir işten başka bir işe geçerken etkili olmaktadır (Dündar, 2010, s. 268). Bu noktada kişilerin kendi istek ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak kişisel bir analiz yapması yerinde olacaktır.
- **Kariyer Kalıpları:** Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder (Dündar, 2010, s. 267). Kişinin bu kalıplar içerisindeki hareketleri birbirinden farklı olabilmektedir.
- **Kariyer Değerleri:** Kariyer değerleri, çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlardır. Bu hususlar, çalışanın başarılı bir kariyer için nelerin gerektiği yolundaki temel düşünceleridir. Bunlar, çalışanın yeteneğini, gereksinimlerini ve kişisel değerlerini algılamasına bağlı olarak kariyerini belirlemesini sağlamaktadır ve kariyerle ilgili bütün kararları etkilemektedir. Literatürde Schein (1978)'e atıfla tanımlanan sekiz kariyer değeri sayılmaktadır. Bunlar; otonomi, istikrar, teknik yetkinlik, yönetsel yetkinlik, girişimci yaratıcılık, hizmete adanmışlık, yaşam tarzı ve meydan okuma değerleridir (Türkay ve Eryılmaz, 2010, s. 181). Bu unsurların her biri çalışanın kendi kariyerini sürdürmesi açısından son derece önemlidir.

#### DİKKAT



**Kariyerle ilgili birçok kavram vardır. Bu kavramların içeriği birbirine benzemekle birlikte, aralarında bazı farklılıklar da bulunmaktadır.**

Yukarıda kısaca tanımlanan kariyerle ilgili kavramların dışında literatürde en ayrıntılı işlenen konuların; kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olduğu görülmektedir.

Kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramları birbirleriyle iç içe geçmiş durumdadır ve bu kavramlar net olarak birbirinden ayrılmış durumda değildir. Bazı çalışmalarda (Aytaç, 2005; Bayraktaroğlu, 2003) kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramları birbirinden bağımsız olarak tek tek ele alınırken bazı çalışmalarda (Argon ve Eren, 2004) kariyer planlaması,

kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi unsurlarını kapsayan bir süreç olarak ele alınmıştır. Diğer birçok çalışmada da kariyer geliştirme sürecinin kariyer planlama ve kariyer yönetimini kapsayan bir süreç olduğu ifade edilmiştir (Erdoğan, 2003; Tunç ve Uygur, 2001, Dündar, 2010). Bu çalışmada kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi birbirinden bağımsız olarak tek tek ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

### Kariyer Aşamaları

Bir bireyin iş yaşamı içerisindeki kariyeri belli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamaların her biri farklı özelliklere sahiptir ve bireyler için farklı anlamlar taşımaktadır. Literatürde kariyer aşamaları ile ilgili değişik araştırmacıların sınıflandırmaları bulunmaktadır. Bazıları kariyer aşamasını dokuza ayırırken diğerleri kariyerin beş aşamada oluştuğunu ifade etmiştir. Bu kısımda ilgili yazında en çok kabul gören beş kariyer aşaması açıklanmaya çalışılacaktır. İşe girip, işte yükselmesi, kariyerini geliştirmesi ve kariyerinde durgunluk aşamasına gelip kariyerini sonlandırması sürecinde bireylerin yaşadıkları birbirine benzer eğilimler göstermektedir.

Kariyer aşamalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Aytaç, 2005, ss. 64-75; Bayraktaroğlu, 2008, ss. 148-150):

- **Keşfetme (Arama):** Bu aşama, genelde 20'li yaşların ortasında sona eren okuldan ilk işe başlayınca kadar geçen süredir. Kişi bu süreçte hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme dönemidir.
- **Kurma Aşaması:** Bu dönem, farklı kaynaklardan iş aramaya başlar, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme dönemlerini kapsar. Bu aşamada belirsizlik ve bunalım başlar, kişi mevki bulma ve kendini kanıtama gibi iki önemli sorunla baş etmek durumunda kalır.
- **Kariyer Ortası:** Kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçtiği bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta; başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimi ön plana çıkmaktadır. Kariyer ortası, fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir.
- **Kariyer Sonu:** Bireyin kariyerinin en uzun aşaması olan bu dönemde; öğrenmede yavaşlama olduğu için bireyler sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışır. Bu dönemde bireylerin kişiliğe yönelim üzerine odaklandıkları, örgüte yönelimlerinin azaldığı; performanslarının, mobilitelerinin düştüğü ve hali hazırda işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ettikleri görülmektedir.
- **Azalma (Emeklilik):** Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken bazıları örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.

Bu aşamaların her biri birey için ayrı öneme sahiptir. Keşfetme aşamasında kişi kendi kişiliği ve aldığı eğitimi göz önünde bulundurarak kariyerine başlamaktadır. Kurma aşaması bireyin kendisini acemi ve tecrübesiz hissettiği bir dönemdir. Kariyer ortasında ise birey artık kendini kanıtlamıştır, diğerlerine yol gösterici olmaya bu şekilde de kendini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bir yandan da bu dönemde yaşın ilerlemesi ile birlikte kişinin moralinin ve motivasyonunun bozulmaya başladığı görülmektedir. Kariyer sonu, kişinin emekliliğe hazırlandığı ve kendi-

sini örgüt açısından daha önemsiz görmeye başladığı bir dönemdir. Azalma döneminde kişi emekli olma aşamasına geldiğinin farkındadır; isterse örgütten ayrılmakta isterse örgütte danışmanlık görevini yürütmeye başlamaktadır.

### **Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar**

Kişinin kariyer süreci içerisinde birçok sorunla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu sorunların bir kısmı kariyere başlama, kariyeri geliştirme ya da kariyeri sonlandırma süreci içerisinde ortaya çıkmaktadır. Bu dönemlerden bağımsız olarak bireylerin kariyerle ilgili bazı özel sorunlarla baş etmek zorunda kaldığı da görülmektedir. Kariyer yapan birçok insanın bu sorunlarla karşılaşması kaçınılmazdır, önemli olan bu noktada kişinin bu sorunlarla baş edecek güce ve dayanıklılığa sahip olmasıdır. Bunun için bireyin kariyerin zorlu ve sorunlu bir süreç olduğunu önceden kabul etmesi ve buna kendini hazırlaması gerekmektedir.

Kariyerde karşılaşılan sorunları kariyer dönemi sorunları ve kariyerde özel sorunlar olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür. Bu sorunlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

### **Kariyer Dönemi Sorunları**

Kariyer sürecinde karşılaşılan sorunların ilki, kariyer dönemi sırasında ortaya çıkan sorunlardır. Bu dönemler başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları şeklinde gruplandırılmaktadır.

*Başlangıç döneminde*, çalışma yaşamına ilk başlayan kişi oldukça hevesli ve kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Başarılı olma isteği bu dönemde çok belirgindir. Birey, zaman içinde okul eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin çalışma yaşamında pek işe yaramadığını görerek, işi sıkıcı bulmaya başlamakta ve büyük ümitlerle planladığı kariyer hedeflerine varamayacağını hissedebilmektedir. Hem kişinin hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri ile kariyer şoku sendromu ortaya çıkar. (Aytaç, 2005: 277).

*Kariyer ortası döneminde*, birey için iş ortamında bir yandan ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış kişilerin örgütte kendini gösterme çabaları, orta yaş ve kariyerinin ortasında bulunan çalışanları tehdit edici bir hâl almaktadır (Can, 1994, s.322). Bu dönemde yaşanan en önemli sorun kariyer düzleşmesi veya kariyer platosudur (Bayraktaroğlu, 2008, s. 161). Yine bu dönemde kişilerin beceri ve yeteneklerinde azalma olabilmektedir. Bu durum bireyin moralini ve örgütün amacına ulaşmasını etkileyebilmektedir (Aytaç, 2004, s. 285).

*Kariyer sonu dönem ise* kişi için kritik bir önem taşımaktadır. Uzun yıllar çalışmış bir kişinin, emekliliğe yönelik çekincelerinin olması normaldir (Dündar, 2010, s. 291). Gerçekten birçok kişinin emekli olduktan sonra bu duruma alışamadığı, kendini boşlukta hissederek yıprandığı ya da yeni iş arayışları içerisine girdiği görülmektedir. Emekli olmak, belirli bir yaşa gelip yeni bir iş aramak ya da yeni bir iş başlamak birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

Kariyerin hangi döneminde olursa olsun, her türlü sorunla baş edebilmede hem bireye hem de örgüt yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Bireyin bu sorunlarla baş etme gücüne sahip olması ve kendini bu yönde motive etmesi, örgütün de bu tür sorunlar ortaya çıkmadan gerekli önlemleri alması ya da çıktığında gerekli müdahalelerde bulunması gerekmektedir.

### **Kariyerde Özel Sorunlar**

Çalışma yaşamında bireyin kariyer süreci içerisinde karşılaştığı bazı özel sorunlar da bulunmaktadır. Bu sorunlar genellikle bireysel nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Özellikle günümüz iş dünyasında çalışan bireylerin kariyerlerine yönelik daha fazla ve karmaşık sorunla baş etmek zorunda kaldığı görülmektedir. Özel sorunları, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik başlıkları altında toplamak mümkündür.

*Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar* içerisinde, en çok görülen günümüzde çalışan kadınların sayısının artmasına rağmen, hâlâ birçok işletmede kadınların tepe yönetim kademesine gelmesinin uygun görülmemesidir. Kadınlarla ilgili olarak ifade edilen en önemli sorun kadınların örgütlerde tepe yönetimi pozisyonlarına gelmemeleri önündeki keyfi engelleme olarak ifade edilen cam tavan sendromudur. Bunun dışında kadınların cinsel tacize uğramaları da iş yaşamındaki önemli bir sorundur (Bayraktaroğlu, 2008, s. 160). Günümüzde erkekler arasındaki fiziki şiddet dönüşüme uğrayarak cinsiyet ayrımı olmaksızın, daha yumuşak, sözel, soyut ve psikolojik taciz diye adlandırılan mobbing eylemlerine dönüşmüştür. Mobbing'e erkeklerden çok kadınların maruz kaldığı görülmektedir (Özler Ergun ve Mercan, 2009, s. 21).

*Çift kariyerli eşler*, kariyerle ilgili yaşanan bir diğer özel sorundur. Kadınlar çalışma yaşamında daha fazla rol oynadığında ve bu arada kariyer basamaklarında ilerlemeye başladığında, çift kariyerli eşler sorunu ortaya çıkmaktadır. Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması aile yaşantısını da etkilemektedir. Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. (Bayraktaroğlu, 2008, s. 160). Bugün birçok eş, aynı sektörde ve aynı işte ya da farklı alanlarda kariyer yapmaktadır. Özellikle akademik kariyer yapan eşlerin bu sorunla çok sık karşılaştığı görülmektedir.

*Çift kariyerlilik*, bireyin iki farklı kariyer alanında ilerlemesini ifade etmektedir. Çalıştığı her iki işte belirli bir uzmanlık, deneyim gerektiriyor ve bunun karşılığında da her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa burada çift kariyerlilikten söz etmek mümkündür. Çabasını, her iki kariyere paylaştırmaya çalışacak kişi, başarıya ulaşmakta zorlanacaktır (Dündar, 2010, s. 290). Bireyin iki farklı kariyerde ilerlemeye çalışarak performansını düşürmesi ve her iki işte de istediği başarıyı yakalayamaması bireyin moral ve motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir.

*Ay ışığı sorunu ise*, birinin asli işi yanında; gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır (Aytaç, 2005, s. 276). Bu soruna öğretmenlerin özel ders vermesi, hemşirelerin para karşılığında gece sağlık kuruluşlarında özel nöbetler tutması ya da kişilerin bir işte çalışırken kendisine ait küçük bir işletme açması örnek olarak verilebilir. Böyle bir durum bireyin kendini aşırı derecede yormasına, işine olan ilgisinin azalmasına ve performansının düşmesine yol açmaktadır. Günümüzde özellikle maddi yetersizlikler nedeniyle birçok kişinin ikinci işte çalıştığı görülmektedir.

Tüm bu sorunlardan görüleceği üzere, kariyer yapmak gerçekten zor ve zahmetli bir iştir. Kariyer sürecinde bireyin karşısına birçok engelin çıkacağı ya da birçok sorunla karşı karşıya geleceği açıktır. Bu noktada kişilerin kendine güvenmesi ve inanması, zorluklarla karşılaştığında mücadeleden vazgeçmemesi ve motivasyonunu yüksek tutması önemlidir. Çalışanların karşılaştıkları kariyer sorunlarını çözebilmesi için gerekli desteğin işletme yöneticileri tarafından verilmesi gerekmektedir.

## Kariyer Planlamasının Kavramsal Analizi

Kariyer süreci içerisinde kariyer planlamasının ayrı bir yeri ve önemi vardır. Bireyin kariyer planlaması yapmasıyla kariyerine yön vermesi ve kariyer hedeflerine ulaşması mümkün olmaktadır.

**Kariyer planlama**, bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüleri doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek örgüt içindeki ilerleyişinin veya yükseltilmesinin planlanmasıdır (Kılıç ve Öztürk, 2010, ss. 982-984). Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kariyer planlaması bir yandan bireyin yeterlilik, bilgi ve becerileri doğrultusunda geleceğe yönelik kariyer hedeflerini belirlemeye yarayan, diğer yandan bu yeterlilikleri geliştirmesini sağlayan ve bireyi gelecekte üstleneceği görevlere hazırlamak gibi eylemlerden oluşan çok yönlü bir süreçtir.

Kariyer planlamasının temel amaçları, insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak, işe bağlılığı ve iş tatminini arttırmak, personeli yeni ve değişik alanlara girmeleri için teşvik etmek, çalışanların yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek (Öztürk ve Teber, 2006, s. 71). bireylerin kendi kariyer başarılarını oluşturmak, insan kaynaklarının etkili kullanımını ve geliştirilmesini sağlamak, iyi bir eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarısını artırmak ve iş güvenliğini sağlamak gibi farklı amaçları da bulunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 142). Kariyer planlamasının başarısı bu amaçların gerçekleştirilme düzeyine bağlı olarak değişmektedir.

Kariyer planlamasında başarılı olabilmek için bireylerin kendilerini bir bütün olarak değerlendirerek üstün ve zayıf yönlerini belirlemesi, bilgi, beceri ve yeterliliklerinin ne olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde kişinin planladığı ve kariyer yollarını belirlediği pozisyonlara gelmesi mümkün olmayacaktır.

Kariyer planlamasının gerek örgütler gerekse kişiler açısından birçok yararı bulunmaktadır. Kariyer planlamasının örgütsel yararları; iş gücü çeşitliliğine yardımcı olması, iş sadakatini artırması, açık kadrolara doldurulacak yetenekli elemanların yerleşimini ve örgütsel yedeklemeyi sağlaması, terfi edecekleri belirler, örgütsel hareketliliği sağlar ve geleceğe yönelik planlama yapmayı kolaylaştırması. Kişisel yararları ise işletme içinde terfi olanağı yarattığı için çalışanlara yükselme fırsatı vermesi, kişisel gelişimi artırması, bireyi motive etmesi ve ilerlemelerini sağlaması, çalışanların özelliği konulardaki kariyer hedeflerini belirleyerek, potansiyel yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlaması, çalışanların fiziksel, sosyal ve zihinsel kapasitelerinden yöneticilerin haberdar olmalarını sağlamasıdır (Çiftçi, 2011, ss. 147-148). Kısacası, kariyer planlaması sonucunda birey özellikle psikolojik açıdan doyuma ulaşmakta ve örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Bunun yanında, bireyin doyuma ulaşması sonrasında performansında görülen artışla birlikte örgütün başarısı da yükselmektedir.

Özellikle bazı yöneticiler, kariyer planlamasının örgütün iş yükünü artıracığını ayrıca danışman kullanımının artması, hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımın artmasının bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmektedirler. Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Zira çalışanların beklentilerinin artması stres ve gerginliğe yol açabilmektedir. Bireyin kariyer kararının belirsizliği, kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentileri, kişisel baskılar ve zaafılar da bireyin motivasyonunu ve performansını azaltmaktadır. Tüm bunlar bireyin örgütsel sadakatini olumsuz yönde etkilemektedir (Aytaç, 2005, s. 147).

**Kariyer planlama**, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla personeli uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanmaktadır.

Buradan anlaşılacağı üzere kariyer planlamasının hem örgüt hem de birey açısından olumlu birçok sonucu olmasına rağmen, bazı sakıncaları da mevcuttur. Bu sakıncaların giderilmesi için örgüt yönetimince her türlü önlemin alınması gerekmektedir. Bireylerin üzerindeki gerginliği azaltma açısından stres yönetimi etkili olabilmektedir. Bunun yanında kariyer beklentilerine ulaşma noktasında bireylerin kendilerini olumlu yönde motive etmeleri, kendilerine inanmaları, güvenmeleri ve sabırlı olmaları gerekmektedir.

### Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlamasının birey ve örgüt olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu nedenle kariyer planlaması yaparken bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki farklı boyutta kariyer planlamasının yapılması gerekmektedir.

**Bireysel kariyer planlaması**, işten çok bireye odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Bireysel kariyer planlamasında birey, kariyer başarısı, yükselme ve daha iyi bir yaşam tarzı ümit etmektedir (Özgen vd., 2005, s. 212). Kariyer yapmak ve kariyerini geliştirmek isteyen herkesin bireysel kariyer planlaması yapması gerekmektedir. Bunun için de öncelikle bireyin kendini tanıması, yapabileceklerini ortaya koyması ve geleceğe dair kariyer planının oluşturmaya başlamalıdır.

Bireysel kariyer planlaması aşamalarını dört alt başlıkta toplamak mümkündür (Taşcı, 2004, ss. 124-126):

- **Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması:** Kariyer planlamasının başlangıç aşaması, bireyin kendini tanımasıyla başlar. Bireysel kariyer planlama; bireyin kendi gereksinimleri, değerleri, beceri ve ilgilerinin bilinmesini gerekli kılar. Bu aşamada kişi gerçekçi olarak kendini değerlendirmeli, zayıf ve güçlü yanlarını ortaya koymalı, yetenek ve becerilerinin, ilgi alanlarının tam bir analizini yapmalıdır.
- **Fırsatları Tanıma:** Bu aşama kişinin kendisi, meslekler, işletmeler, işler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içerir. Kişi alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında bilgi toplayarak bu bilgiler ışığında daha yüksek ücret alabileceği, daha fazla sosyal yardım ve hizmetlerden yararlanabileceği, bilgi ve becerilerini daha fazla artırma fırsatının bulunduğu; kariyer yapma yolunun açık olduğu veya çok az engelin bulunduğu meslek ve örgütleri belirleme yoluna gidecektir.
- **Hedefleri Belirleme:** Birey, bazı alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında elde ettiği bilgileri bu aşamada değerlendirir, kendi özellikleri ile karşılaştırır ve buna göre genel olarak ulaşmayı arzuladığı belirli hedefleri ortaya koyar. Hedef belirlemede dış çevre analizi, kariyer stratejisinin önemli bir adımını oluşturur. Aynı zamanda kişinin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin tanınması da önemli bir yere sahiptir. Hedef belirleme bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve karar vermesine yardımcı olur.
- **Planları Hazırlama:** Bu aşamada birey, belirlediği hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirecektir. Bu karar doğrultusunda kariyer planının uygulanması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekmektedir.

**Bireysel kariyer planlaması:** Kişinin kendi gelecek hedeflerinin, işlerinin ve görevlerinin kendi beklentileri ve istekleri açısından planlanması sürecidir (Saruhan ve Yıldız, 2010, s. 420).

Örgütsel kariyer planlaması: Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesiyle çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır. Bu kapsamda, gelecekteki pozisyonuna uygun yetkinliklere sahip olabilmesi için personele gerekli yeterlilikleri kazanması yer almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 420).

Bireyin kariyer yapabilmesinde bu aşamaların her biri stratejik öneme sahiptir. Kişinin kendi kendini değerlendirirken objektif bir değerlendirme yapması gerekmektedir. Bu arada kişinin önüne çıkan fırsatları değerlendirebilmesi için fırsatları analiz etmesi yerinde olacaktır. Bireyin kariyere yönelik hedefleri açık bir şekilde belirlemesi ve bu hedeflere yönelik planlar yapması da önemlidir.

Örgüt tarafından yeterince iyi düzenlenmiş bir kariyer planı çalışanlara kendi içsel kariyer gereksinimlerini değerlendirmede yardımcı olmak, işletmede bulunan kariyer fırsatlarını bireye tanıtmak ve geliştirmek ile çalışanların gereksinme ve yeteneklerini kariyer fırsatları olarak düzenlemek şeklinde üç önemli konuyu içermektedir. Örgütsel ve bireysel kariyer planlamasının karşılaştırmalı analizi Tablo 1'de görülmektedir (Aytaç, 2005, ss. 166-167):

**Tablo 5.1**

*Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlaması Karşılaştırılması*

**Kaynak:** Serpil Aytaç. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi. s. 167.

| Örgütsel Kariyer Planlaması   | Bireysel Kariyer Planlaması   |
|---|---|
| Gelecekteki örgütsel personel gereksinimlerini belirleme                        | Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma)                            |
| Kariyer basamaklarının planlaması   | İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması   |
| Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması | Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme |
| Bireysel potansiyel ve eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi                  | İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme   |
| Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi         | İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları                                  |

Bireysel kariyer planlaması ile örgütsel kariyer planlamasının birbirini desteklemesi son derece önemlidir. Bireyin kendi kariyerine yönelik planlar yapması ve bu planları gerçekleştirmeye yönelik eylemlerde bulunması, bunun yanında da örgütün bireyler adına kariyerlerinin planlanması gerekmektedir. Bugün işletmelerin birçoğunda bireylerin kendi kariyerlerini planlamaya yönelik hiçbir çaba göstermediği, bunun yanında örgütlerin de çalışanların kariyerlerini planlama noktasında çok da istekli olmadığı görülmektedir.

Başarılı bir kariyer planlaması için iş tanımlarının, personelin niteliklerinin ve iş gereklerinin etkin bir biçimde belirlenmesi ve işin gerekleri ile personelin niteliklerinin uyumlaştırılması gerekmektedir. Kariyer planlamasının etkin bir biçimde işleyebilmesi için personelin yetenekleri değerlendirilmeli ve kişi yaşamı boyunca karşılaşılabileceği pozisyonlar için geliştirilmelidir. Personelin kendi kariyerini başarılı bir şekilde geliştirebilmesi için ilgi duyduğu konuları, değerlerini, isteklerini, beklentilerini, hedeflerini iyi bir şekilde belirlemesi; bunun yanında kuvvetli ve zayıf yanlarını analiz ederek kuvvetli yanlarını muhafaza etmeye çalışması, zayıf yanlarını ise daha güçlü hâle getirmesi gerekmektedir (Özler E., 2008, s. 315).

### İşletmelerde Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

Kariyer planlaması süreci açısından önemli bir diğer konu, çalışanın kariyer yolunun belirlenmesidir. Personel belirlenen bu kariyer yolunda ilerleyerek, kariyere yönelik hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Kariyer yolları belirlenirken



**kariyer haritalarından** yararlanılmaktadır. Kariyer yollarının bazen kariyer haritaları çıkarıldıktan sonra bazen de kariyer haritaları çıkarılmadan önce hazırlandığı görülmektedir. Kariyer haritasının düzenlenmiş olması, kariyer yollarının daha kolay ve sistematik bir şekilde belirlenmesini sağlamaktadır.

Kariyer haritaları, tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir örgüt şemasıdır. Bu şemada hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonlara geçilebileceği ve bunun için gerekli deneyim ve yetkinlikler açıkça belirtilmiştir. Kariyer haritalarında pozisyonun görev ve sorumlulukları (iş tanımı), pozisyon için gerekli nitelikler (iş gerekleri), pozisyona örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlardan gelinebileceği ve pozisyondan örgüt içindeki hangi diğer pozisyonlara geçilebileceği belirtilmektedir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 156).

Kariyer yollarının belirlenmesi, örgütsel olanaklarla ilgili belirli işler dizisini ifade etmektedir. Bu iki süreç iç içedir. Kariyer planları bağlamında kariyer yolları, bu amaçları başarmak için gereken araçları ifade etmektedir. Kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır. Bireysel bir görünümle kariyer yolu, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır (Aytaç, 2005, ss. 174-175).

İşletmelerde kariyer yolları, kariyer planlamasının en önemli aracıdır. Kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için kariyer yollarının aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Çalık ve Ereş, 2006, s. 105):

- Kariyer yolları bireylere sadece dikey ilerleme değil, yatay ilerleme imkânı da vermelidir.
- Yalnız birbirine benzer işler değil, birbirine benzer davranışlar gerektiren işler de aynı iş grubuna dahil edilmelidir.
- Kariyer yolları hem bireysel hem de örgütsel gereksinimlerin giderilmesini sağlayıcı olmalıdır.
- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.
- Kariyer yollarının belirlenmesinde yönetim ve çalışanlar bir arada çalışmalıdır.
- Yöneticiler, danışmanlar aracılığıyla çalışanlarına gereken kariyer bilgisini vermelidir.

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, hem bireye hem de işletmeye aittir. Birey, hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı, danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme gereksinimini belirlemelidir. İşletme ise personel planlaması yoluyla gereksinme ve olanaklarını tanımlamalıdır (Can vd., 2009, s. 216).

Kariyer yolunda bireyin başarıyla ilerlemesi, bu süreçte çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin güçlü olması ve işbirliği yapması ile yakından ilgilidir. Yönetimin desteği ve yönlendirmesi olmaksızın, bireyin kariyer yolunda doğru ve hızlı bir şekilde ilerlemesi pek mümkün olmamaktadır.

Çalışanların kendileri için seçebileceği dört farklı kariyer yolu aşağıda kısaca özetlenmiştir (Özgen vd., 2005, ss. 195-196):

- **Geleneksel Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde herhangi bir işten diğer bir işe dikey olarak geçilmesidir. Bir anlamda bireyin bir üst makama terfi etmesidir.
- **Ağ Kariyer Yolu:** Kariyer gelişimi sırasında dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelmektedir.
- **Yatay Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde sadece yatay fırsatların olduğunu açıklamaktadır. Bunun da çalışanlara yeni sorumluluklar ve ek görevler ve-

**Kariyer haritaları:** Bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir teknik kariyer yolları, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır.

rilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir. Fakat bu ek sorumluluk ve görevlerden dolayı herhangi bir maaş veya terfi yapılmamaktadır.

- **İkili Kariyer Yolu:** Bu yöntemde ise genelde, teknik uzmanlar ve profesyonellere, yönetici olmamalarına rağmen işletmeye katkı yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi olarak açıklanmaktadır.

Bireyin kariyerini sürdürmesi sadece üst basamaklara terfi etmesi şeklinde değil, aynı zamanda yatay kademelerde ilerlemesi ya da farklı sorumluluk ve görevler üstlenmesi yoluyla da mümkün olmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun, bu ilerleme sürecinde yöneticilerin personeli destekleyici ve motive edici bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

## Kariyer Geliştirmenin Tanımı

**Kariyer geliştirme**, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleri; bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması ve yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle, genel olarak, örgütlerdeki kariyer geliştirme süreçlerinden hedeflenen; bireyin sahip olduğu yeteneklerini geliştirerek onu, hem bireysel hem de örgütsel amaçlar için değerlendirmesidir (Akın, 2005, s. 6).

Kariyer geliştirme, örgüt ve işte gerekli olan ilerlemeyi yapacak olan personelin motivasyon, ilgi ve bağlılığını içermektedir. Kariyer geliştirmenin odağı personeli değerlendirmek değil onların potansiyellerini ortaya koymaktır (Aytaç, 2005, s.198). Kariyer geliştirme, bireyin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerini yönetmelerine yardımcı olmaktadır.

Kariyer geliştirme planlama sonrasında gerekli olan eğitim, yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanması sürecidir. Bu süreçte bireysel olarak çalışanın yapması gereken gerekli gelişimi göstermeye çalışmaktır. Örgütün ise süreçte aksayan sorunları gidermek ve gerekli güncellemeleri yapmak şeklinde bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 421).

## Kariyer Geliştirmenin Yararları

Kariyer gelişiminin bireylere gelişme ve büyüme fırsatı yaratmasının yanında gerginliği azalttığı, bağımsızlığı artırdığı ve ruhsal olarak bir tatmin sağladığı belirtilmektedir. Ayrıca kariyer geliştirme, çalışma yaşamının kalitesinin yükseltilmesi, yetişmiş personelin örgütte kalması, personelin niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, kadın ve erkek personele eşit iş fırsatları sağlanması konularına da imkan tanımaktadır (Tunç ve Uygur, 2001, s. 96). Örgütlerde oluşturulan kariyer geliştirme programları, personel açısından geleceğin ve kariyerinin planlanmasına imkân vererek motive olmasını sağlar (Kılıç ve Öztürk, 2011, s. 985).

Kariyer gelişiminin planlı şekilde gerçekleştirilebilmesi için işletmeye düşen çeşitli sorumluluklar vardır. Bunlar kısaca; çalışanların kariyer yollarının tasarımı ve performans değerlemesini yapmak, kariyer hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedefe ulaşılmasında kariyer danışmanlarını görevlendirmek, gerekli konularda eğitim çabalarına girişmektir. Kariyer geliştirmede yöneticilerin ise kariyer gelişimini özendirilmesi, kariyer gelişimi sorunlarında çalışanlara zaman ayırması ve kendi çalışanlarının gelişimi için daha fazla faaliyette bulunması gerekmektedir. Kariyer gelişiminde çalışanların ise kariyer geliştirme sorumluluğunu alma, mevcut ilgi alanlarını/yeteneklerini ve kişisel değerlerini değer-

**Kariyer geliştirme:**  
Çalışanın kariyer yaşamındaki amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir.

lendirme, mevcut işteki performans gereksinimleri ile hedeflerin oluşturulmasına ve yerine getirilmesine yardımcı olma vb. sorumlulukları bulunmaktadır (Çiftçi, 2011, ss. 160-161).

Kariyer geliştirme noktasında çalışanların kariyerlerini geliştirmek için çaba göstermesi, yöneticilerin de bu konuda onlara öncülük yapması ve destek olması gerekmektedir. Çalışanlar ve yöneticilerin kariyer geliştirme sürecinde işbirliği yapması ve uzlaşmaya varması kariyer gelişimi açısından olumlu etki yaratmaktadır.

Kariyer geliştirme uygulamaları örgütlere çalışanlara yol gösterici olarak aşağıdaki yararları da beraberinde getirmektedir (Dündar, 2010, s.279):

- Çalışanlara daha iyi iş, ücret ve statü olanakları sağlamak,
- Çalışanlara kariyer fırsatları sağlamak ve bu konuda kariyer danışmanlığı yaparak kendilerini daha iyi tanımalarını sağlamak,
- Farklı özelliklere sahip çalışan grupları için farklı kariyer planlarının geliştirilmesini sağlamak,
- Çalışanların potansiyel güçlerinden daha etkili biçimde yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanların iş tatminlerini artırmak,
- Çalışma ortamının ve ilişkilerinin, örgütle çalışanların bütünleşmesini sağlayacak bir biçimde düzenlenmesini sağlamak,
- İnsan kaynakları planlaması işlevine destek sağlayarak örgütün ileride gereksinme duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirilmesini sağlamak,
- Örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde ve vizyonuna ulaşmasında gerekli desteği sağlamak.

Kariyer geliştirmenin hem bireylere hem de örgütlere büyük yararları olduğu açıktır. Kariyer geliştirme yoluyla birey büyük kazanımlar elde etmekte bu kazanımlar ise örgüte katkı sağlamaktadır.

### Kariyer Geliştirme Araçları

Kariyeri geliştirme sürecinde bazı araçlardan yararlanılmaktadır. Bu araçlar, bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu araçlar vasıtasıyla kariyer hedeflerine ulaşmanın daha kısa sürede ve daha kolay bir şekilde gerçekleşeceği düşünülmektedir. Kariyer geliştirmede yararlanılan temel kaynaklar aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

- **Kariyer Merkezleri:** Bu merkezler, örgütsel kariyeri geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkıda bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. Kariyer merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanları bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işbaşı ve iş dışı eğitimler düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilmektedir (Taççı, 2004, s. 131). Kariyer merkezleri, bireylerin kariyerleri hakkında belirleyici, yönlendirici ve destekleyici bir role sahiptir. Bu merkezler vasıtasıyla bireylerin kendilerini geliştirmeleri, beceri ve yeteneklerini artırmaları, kariyer konusunda bilgi sahibi olmaları ve bu şekilde yüksek motivasyonla çalışmaları mümkün olmaktadır.
- **Kariyer Rehberliği:** Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verile-

rek yön gösterilmesidir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 157). Bu rehberlik vasıtasıyla, bireyler, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiği, işletmede varolan kariyer olanaklarının neler olduğu ve bu olanakları değerlendirmek için ne tür eğitimler almaları gerektiği konusunda bilgi sahibi olmaktadır.

- **Mentorluk:** Deneyimli, konusunda uzman bir kişinin; bilgi, beceri, birikim, deneyimlerini diğer bir kişiye aktarması ve bu konuda ona örnek oluşturmasını içeren öğrenme ve gelişim süreci mentorluk olarak adlandırılmaktadır (Dündar, 2010, s. 283). Mentorlar, kendi tecrübelerini aktararak kariyer geliştirme sürecinde bireylere yol göstermeye çalışmaktadırlar. Kariyer geliştirme süreci içerisinde ülkemizde örgütlerin mentorluğu kullanmaları diğerlerine göre daha yenidir.
- **Koçluk:** Yöneticinin, astının performansını işbaşında düzenli olarak gözden geçirmesini ve bu konuda gerekli yönlendirmeler yapmasını içeren bir dizi faaliyet, koçluk olarak adlandırılmaktadır. Koç'lar bireylerin kariyer planları yapmasında yardımcı olurlar. Çalışanların örgüt içinde yükselmeleri için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağlarlar (Aytaç, 2005, s. 225). Koç'lar astlarına aktardıkları bilgiler vasıtasıyla onların gelişimlerine destek olarak bireylerin yaptıkları kariyer planlarına yön vermeye çalışmaktadır. Günümüzdeki işletmelerde koçluk giderek daha yaygın hâle gelmektedir.
- **Örgütsel Yedekleme Planı:** Yedekleme planlaması, örgütün üst düzey pozisyonlarını dolduracak kişilerin hazırlanması konusuna odaklanan bir geliştirme faaliyetidir. Böyle bir planlama, örgütün kilit pozisyonlarının doldurulma gereksinimi ortaya çıktığında vakit kaybetmeden, hemen bunun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Dündar, 2010, s. 284). İnsan kaynakları yöneticilerinin yedekleme planının biçimsel olarak yapılmasını ve uygulamasını sağlaması, örgütlerde kariyer planına olan güveni sağlayacak, subjektif değerlendirme ve ayrımcılık endişelerini ortadan kaldıracak çalışanların motivasyonunu ve kuruma bağlılığını artıracaktır (Barutçugil, 2004, s. 332). Örgütsel yedekleme planı vasıtasıyla üst yönetimde personel açığı çıktığı anda, ilgili pozisyon için önceden hazırlanmış donanımlı bir kişi tarafından, bu açığın kapatılması mümkün olmaktadır.
- **Kariyer Atölyeleri: Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları:** Atölyeler, personelin kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırmalarına yardımcı olur. Yazılı kaynaklar, işletmenin her birinin görevlerini belirterek, çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen eğilimler konusunda demografik veri ve bilgileri içermektedir. Alıştırma kitapları ise bireyin kendini yönetme aracı olarak son derece yararlıdır. Bu alıştırma kitaplarının genelde, bireyin kendini analiz için deneyler, kariyer planlaması, kariyer amaçlarının yerleşimi vb. konularda bilgi sağladığı görülmektedir (Aytaç, 2005, s. 216). Bu araçların her biri, kariyerini geliştirme noktasında bireye büyük katkılar sağlamaktadır.
- **Eğitim ve Geliştirme Programları:** Eğitim ve geliştirme programları (seminerler, kurslar vb.) çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkartarak kariyer gelişimleri için gerekli olan unsurları oluştururlar. Başarılı bir eğitim ve geliştirme programı, personelin periyodik olarak becerilerini, ilgilerini, değerlerini ve duygularını tespit etmesine fırsat veren bir sisteme dayanmaktadır (Aytaç, 2005, s. 223-224). Bu tür programların düzenlenmesi kariyer geliştirme sürecinde bireylere yol göstermekte, eğitim yoluyla farklı bilgile-

rin aktarılması yoluyla kendilerine olan güvenlerini artırmakta örgüte sadakati yükseltmek ve çalışanları verilen bir göstergesi olarak personelin moral ve motivasyonunu arttırmaktadır.

- **İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu:** İş zenginleştirme, yapılan işi büyüterek çalışanın planlama, yürütme ve değerlendirme ile ilgili faaliyetlerdeki düzeyini arttırmadır. Zenginleştirilen bir iş, çalışana faaliyetin tamamının gerçekleştirilmesine izin verir, çalışanın özgürlük ve bağımsızlığını artırır, çalışanların kendi performanslarını değerlendirebilme ve düzeltmeleri için geri bildirim sağlar. İş rotasyonu, çalışana periyodik olarak bir görevden, aynı örgüt hiyerarşisinde benzer yetenekler gerektiren başka bir göreve atamaktır. İş rotasyonu bir yandan işteki monotonluğu azaltarak çalışanların motivasyonunu artırmakta, diğer yandan da farklı yeteneklere sahip olan çalışanların yöneticilere iş planlaması yapmada, değişimleri uygulamada ve boşlukları doldurmada yöneticilere daha fazla esnek sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2012, ss. 245-246). İş zenginleştirme, bireyin işteki yetki ve sorumluluklarını arttırmakta ve bu şekilde kariyer gelişimlerine katkı sağlamaktadır. İş rotasyonu sayesinde ise birey farklı işler yaparak kendini geliştirmekte, hangi işte daha fazla başarılı olacağını görmekte ve buna göre kariyer planını yeniden gözden geçirerek kariyer seçeneklerini değiştirebilmektedir.

**Kariyer planlamasında son yıllarda popüler olan mentorluk ve koçluk hakkında kısaca bilgi veriniz.**



Kariyer geliştirme araçlarının her biri, bireyin kariyer gelişimi üzerinde farklı etkiler yapmaktadır. Önemli olan hangi aracın kullanıldığı değil, aracın etkin bir şekilde kullanılması ve bireyin kariyerini geliştirmesine katkı sağlamasıdır.

## Kariyer Yönetimine Yönelik Kavramsal Analiz

**Kariyer yönetimi;** personelin, ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri ve bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir (Noe, 1999, s. 327). Kariyer yönetimi en basit anlamı ile kişinin iş yaşamına ilişkin planlar yapmalarıdır. Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı kurumlarda kişiler bir süre sonra örneğin 1 veya 5 yıl sonra nereye ve hangi statüye geleceklerini kolaylıkla bilir ya da tahmin edebilirler. Bireyin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi, büyük ölçüde başarılı bir kariyer yönetimi ile yakından ilişkilidir.

Kariyer yönetimi, kariyerlerin bireylerin tercihleri ve kapasitelerini dikkate alacak ve örgütün gereksinimlerini karşılayacak şekilde planlanmasını ve yönetilmesini olanaklı kılan bütüncül bir sürecin tasarlanması ve uygulanmasını gerektirmektedir. Bu tanımlama kariyer planlama ve geliştirmenin kariyer yönetiminin iki bileşenini oluşturduğunu göstermektedir (Ayrancı ve Öge, 2011, s. 199).

Kariyer yönetimi, bir veya daha fazla kişinin kariyerini etkileme girişimiyle ilgilidir. İlgilenilen kişi, kişinin kendisi veya başkaları olabilmektedir. Kariyer yönetimi, psikologlar tarafından genellikle bireyci ifadelerle tanımlanmaktadır. Greenhaus ve Callanan (1994) kariyerin kişilerce yönetilmesinin, kişinin kendisi ve işi konusunda doğru bilgilere dayanan gerçekçi kariyer hedefleri oluşturulmasıyla ve bu hedefler doğrultusundaki ilerlemenin izlenmesiyle ilgili olduğunu öngörmektedir. Noe (1996), daha belirgin bir biçimde, bir kişinin davranış stratejisini üç şey yaptığı bir süreç olarak tanımladığı kariyer yönetimine dahil etmektedir. Bu üç şeyden birincisi değerler,

**Kariyer yönetimi:** Kişilerin iş yaşamına yönelik planlar yapmaları olarak tanımlanmaktadır.

meraklar ve becerilerin güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi toplamaktır. İkincisi, bir veya daha fazla kariyer hedefi belirlemektir. Üçüncüsü ise bu kariyer hedeflerine ulaşma olasılığını artıran stratejiler kullanmaktır (Arnold, 2009, s. 133).

Diğer bir deyişle, kariyer yönetimi sürecinde bireylerin kendi güçlü ve zayıf yanlarını objektif bir biçimde ortaya koyması, ulaşmayı istediği kariyer hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşma noktasında kendisine yardımcı olacak stratejileri belirlemesi son derece önemlidir.

Kariyeri daha iyi yönetmek için tek bir işverenden ziyade olması muhtemel işverenlerin çeşitliliği içinde, işe ilişkin beceri, bilgi ve deneyim oluşturmaya odaklanmak, işe ilişkin beceri ve bilgi geliştirmeye dair kararlarda özerklik üzerine odaklanmak, mevcut bireysel işveren dahilinde değil aynı zamanda haricinde de işe ilişkin ilişkilerle doğru iletişim ve iş birliği ağları kurmak kariyere ilişkin bireysel öğrenme üzerine yeniden odaklanmak ve iyileştirme gerekmektedir. (Power, 2010, s. 672).

Hall ve diğerleri (1986) kariyer yönetimi ile ilgili personelin, yöneticilerin ve örgütün sorumlulukları olduğunu ifade etmiştir. Personelin yönetime kendi hünerleri, deneyimleri, ilgileri ve kariyer hedefleri konusunda doğru bilgi sağlama görevi vardır. Yöneticilerin çalışanlar tarafından verilen bilgileri doğrulaması, boşalan iş mevkileri hakkında bilgi verme, uygun adayların tanımlanması sürecinde sağlanan tüm bilgileri kullanma, personelin seçimi ve sonunda personelin kariyer gelişimine yarayacak fırsatları belirleme sorumluluğu vardır. Yönetimin karar verme gereksinimlerini kolaylaştıracak yönetim bilgi sistemleri ve süreçlerini oluşturmak, tüm bilgileri örgütlenme ve güncelleme ile bilginin etkin kullanılmasını sağlamak ise örgütsel sorumluluklardır (Appelbaum vd., 2002, s. 144).

Bir örgütün kariyer yönetimi çabalarının başarısını dört faktör belirlemektedir. Bunlar; kariyer yönetiminin iyi bir şekilde planlanmasıdır. İkincisi, örgütte, üst yönetimin kariyer yönetimini destekleyici olumlu bir iklimin yaratılmasıdır. Üçüncüsü, yöneticilerin kariyer yönetiminin birçok program ve sürecini dikkatli bir şekilde yapmasıdır. Sonuncusu ise işveren-çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denkliliğini sağlamaktır (Taşcı, 2004, s. 1227).

Kariyer yönetiminin amaçları, gelecekte gereksinim duyacağı nitelikli insan arzını sağlamak, çalışanların mutlu olmasını sağlayarak onları tatmin etmek ve beklentilerini karşılamak, çalışan ile işletme arasındaki iletişimi ve bağı güçlendirmek, çalışanların gerçekçi olmayan bireysel kariyer beklentilerini öğrenmek ve örgüt amaçlarıyla uyumlaştırmak ve örgütte adalet duygusunu yaratmak şeklinde sıralanabilir. Ayrıca çalışanın performans ve verimlilik artışına bağlı olarak işletmenin kurumsal performansını artırmaktır. Kariyer yönetimi çıktıları birey açısından öz saygı, kendini geliştirme, iş tatmini; örgütsel açıdan ise yüksek kurumsal performans, yüksek verimlilik ve etkenlik, örgütsel bağlılık, sadakat ve aidiyettir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 423).

Bununla birlikte, örgütlerdeki kariyer yönetimi faaliyetleriyle örgütsel başarı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların kariyerlerinin yönetilmesi, modern örgütlerin karşılaştıkları önemli değişimlere uyum sağlamalarında son derece güçlü bir araç olarak dikkat çekmektedir. Diğer taraftan kariyer yönetimi, çalışanların yetenek eskimesine uğramalarını önlemede, iş ve aile arasında daha iyi bir denge yaratmada ve insan potansiyelini geliştirmede, örgütler için yeni bir yol olarak görülmektedir. (Soysal, 2006, s. 5).

Kariyer yönetimi, bir yandan bireyler diğer yandan da örgütler açısından birçok yarar sağlayan kapsamlı bir süreçtir. Kariyer hedeflerine ulaşmak ve kariyeri geliştirmek ancak başarılı bir kariyer yönetimi süreci ile mümkün olmaktadır.

## Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetiminin birbirini desteklemesi gerekmektedir.

### Örgütün Birey Üzerinde Odaklandığı Kariyer Yönetimi

Bu oluşum süreci, bireyin ilk iş ortamına katıldığı, bir diğer ifade ile işe yerleşip kendi kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren söz konusudur. Sosyalleşme sürecinin başladığı yani çalışanların ve yöneticilerin birbirine uyumunun amaçlandığı bu süreçte, örgütsel politikaların, normların, gelenek ve değerlerin bilinmesi oldukça önemlidir (Aytaç, 2005, s. 124). Sosyalleşme süreci, çalışanlarla yöneticilerin ortak normlara, değerlere kısacası ortak bir örgüt kültürüne sahip olması nedeniyle stratejik bir öneme sahiptir. Bu süreçte kariyer yönetimi örgütsel bir perspektifle belirlenmeye çalışılmaktadır.

Kariyer yönetimi sürecinde örgütün görevi; yetenek ve kariyer gereksinimlerinin anlaşılmasına, olası kariyer planının oluşturulmasına yardımcı olmayı ve bireyin kariyer çizgisinde ilerlemek için gereksinim duyulan eğitim ve gelişme fırsatlarının sağlanmasına olanak sağlamaktır (Yaprak vd., 2010, s. 401).

Örgüt, bireyin üzerinde odaklanan bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstlenip yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu kararlar, iç işe alım, terfi, transfer veya yer değiştirme, eğitim ve geliştirme, işten çıkarma, emeklilik vb. gibi kararlardır (Bayraktaroğlu, 2008, ss. 157-159; Aytaç, 2005, ss. 126-135):

- **İç İşe Alım:** Kariyer yönetiminin ilk ana konusu, örgütte çalışması için insanların işe alınmasıdır. Herhangi bir nedenle açık olan pozisyon için iş duyurusu hazırlanmaktadır. Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan işletme çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar. Nitelikleri en uygun aday seçilerek açık olan pozisyon doldurulur.
- **Terfi:** Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkânı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme gereksinimini tatmin eder. Üst yönetim tarafından gizli yapılan terfi planlaması ile hangi bireylerin daha üst kademelere çıkacağı belirlenmektedir. Belirlenen bu bireyler, ilgili pozisyonlar için hazırlanmaktadır.
- **Transfer veya Yer Değiştirme:** Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak başka bir yerdeki göreve veya mevcut iş yerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denmektedir. Transfer veya yer değiştirmede, yetki ve sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret düzeyi ya hiç değişmemekte ya da çok az değişmektedir.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarındandır. Bu nedenle insan kaynakları planlamasında, bireyin gereksinimi olan eğitim ve geliştirmeye çalışanları yönlendirmek, resmî bir sorumluluk olarak kariyer yönetimi konuları içinde yer almaktadır.
- **İşten Çıkarma:** İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılmaması, başarılı bir kariyer yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü işe alınacak terfi ettirilecek personelin seçimi kadar işten çıkarılacak personelin belirlenmesi de büyük önem taşımaktadır.

- **Emeklilik:** Örgütün birey üzerinde odaklanan kararlarından bir diğeri de emeklilik kararıdır. Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler. Birçok kişi işten ayrılmak için özellikle emekliliğe de hak kazanmışsa kendi belirlediği bir zamanı işten ayrılmak için seçmektedirler.

SIRA SİZDE



### Örgütün birey üzerinde odaklandığı kariyer yönetimi kararlarını kısaca açıklayınız.

Örgütler yukarıda kısaca özetlenen kararlar vasıtasıyla çalışanların kariyerlerini yönetmeye çalışmaktadırlar. Bu uygulamaların her biri işletmeler ve çalışanlar açısından son derece önemlidir. İşte çalışmak üzere alınacak kişilerin niteliklerinin işin gerektirdiği özelliklerle uyuşması, yüksek performans gösteren, işin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları yerine getirebilecek yetenek ve bilgiye sahip elemanların terfi ettirilmesi ve terfi politikalarında adaletli olmaya özen gösterilmesi, yine doğru kişilerin uygun işlere transferlerinin sağlanması, kariyer sürecinde hedeflerine ulaşma yönünde bireylerin eğitilip geliştirilmesi, işten çıkarmanın örgütte en son çare olarak görülmesi, işten çıkarmalarda adil ve objektif olunması ve son olarak da emeklilik programlarının sistemli bir şekilde düzenlenmesi, örgüt yöneticilerinin sorumlulukları arasında yer almaktadır.

### **Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklandığı Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi sürecinde bireylerin kendi kariyerleri üzerinde de odaklandığı görülmektedir.

Bireysel kariyer yönetimi; “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi” olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde birey çalışma yaşamında başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelmeyi amaçlamaktadır. Bireysel kariyer yönetimi de bu yolda önemli katkılar sağlamaktadır (Yaprak vd., 2010, s. 401).

Bireysel kariyer yönetimi, kişinin kendisi hakkında öğrendikleriyle başlar. Bu kendini tanıma ve değerlendirme sürecinde kişi kendi arzu, istek, zaafı, değer ve tutumları ile amaçları beraberinde örgütteki kariyer fırsatları hakkında bilgiler edinir. Birey kendi kariyerini yönetirken iş ve yaşamdan ne beklediğini düşünmelidir. Kişi genelde neyi bildiği ile hedeflerine nasıl ulaşacağı arasında bir denge kurmalıdır. Bu dengenin sağlanmasındaki iki önemli araç, kişisel değerlendirme ile örgüt içi veya dışından bir rehberle ilişkiye geçmektir. Kişi kendi değerlemesini yaparken yetenek, ilgi ve beklentilerinin farklı iş çevrelerinde ve ne çeşit bir örgütle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Aytaç, 2008, s. 135).

Bireyin kendi değerlemesini yaparken kariyerine yönelik neler yapmak istediğini belirlemesi ve bu istekleri gerçekleştirmek için gerekli bilgi, yetenek ve beceriye sahip olup olmadığını analiz etmesi; kendisini kariyer hedeflerine ulaştıracak güçlü yönlerinin ne olduğunu ortaya koyarak bunları daha da güçlendirmesi, zayıf yönlerini ortaya koyarak bu zayıf yönlerini güçlendirmeye yönelik stratejiler belirleyerek bunları etkin şekilde uygulaması gerekmektedir. Bu şekilde bireyin kariyer hedeflerine ulaşması mümkün olabilecektir. Bireylerin kariyer hedeflerini gerçekleştireceğini düşündüğü bir işletmede çalışması, örgüte olan bağlılığını yükseltmekte, iş tatminini artırmakta buna bağlı olarak da performansı yükseltmektedir. Kariyer yollarının belirlenmediği ve terfi imkânlarının olmadığı bir işletmede çalışmak ise bireylerin moral ve motivasyo-



nunu bozmakta işten ayrılanların sayısını artırmakta ve bu da kurumsal imajı zedelemektedir.

## **Kariyer Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Arasındaki İlişki**

Kariyer bilgileri, diğer işlevler açısından önemli bir veri kaynağıdır. İnsan kaynakları yönetiminin hemen her sürecinde kullanılacak kariyere yönelik bilgiler özellikle aşağıda kısaca özetlenecek alanlarla çok daha yakından ilişkilidir.

**İnsan kaynakları planlaması;** İşletmelerin gelecekte, hangi pozisyonlarda, hangi nitelikte ve ne kadar personele gereksinim duyulacağı insan kaynakları planlaması süreci sonunda belirlenmektedir. Kariyer yönetimi, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesi süreci olduğuna göre insan kaynakları planlaması sürecinden elde edilen bu veriler, kariyer yönetim sürecinin girdisini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, örgüt gelecekte gereksinim duyacağı personeli, kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile bugünden geliştirmeye başlayacaktır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 152). İnsan kaynakları planlaması ile kariyer yönetimi çalışmalarının birbiriyle paralel bir şekilde yürütülmesi, her iki işlevin başarısı açısından önemlidir.

**İnsan kaynakları temin ve seçim süreci;** Bu süreçte, gereksinim duyulan elemanların, nasıl temin edileceği konusu önem kazanmaktadır. İnsan kaynağı seçim sürecinde işle ilgili başvuruda bulunan adayların, işte başarılı olup olmayacağına ilişkin; adayın niteliklerinin (bilgi, beceri, yetenek vb.) ve bu niteliklerini ne ölçüde işe yansıtabileceğinin değerlendirilmesidir. Bu süreçte, zamanında kariyer geliştirme sistemini yaşama geçirmiş işletmeler bir adım önde olacaklardır (Dündar, 2010, ss. 280-281). İşe alma sürecinde iş gerekleri ile personelin niteliklerinin birbirine uyum sağlaması gerekmektedir. İşe alma sürecinde daha mülakat aşamasında, bireylerin kariyer beklentileri ve kariyer hedefleri ile ilgili bilgiler elde edilmeye çalışılmakta ve buna göre işe alma ve işteki pozisyonunun belirleme kararı verilmektedir.

**Eğitim ve geliştirme;** Kariyer yönetimi ile ilgili bir diğer insan kaynakları yönetimi işlevidir. Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim planlarının ve programlarının hazırlanması, çalışanların eğitim gereksinimlerinin saptanması ve eğitim alacakların seçilmesi vb. eğitim yönetiminin konusunu oluşturur. Kariyer yönetim süreci hem eğitim yönetimi sürecine girdi sağlar hem de sonuçlarından yararlanır. Eğitim yönetimi ve kariyer yönetimi süreçlerinin her ikisi de işletmenin insan kaynaklarının geliştirilmesini nihai hedef olarak almaktadır. Eğitim yönetiminin çıkış noktası kurumsal eğitim gereksiniminin karşılanması, kariyer yönetiminin çıkış noktası ise çalışanların mesleki gelişimidir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 154). Kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için bireylere eğitim verilmekte eğitilmiş ve kendini geliştirmiş bireylere de örgüt içinde kariyerlerini geliştirme fırsatı verilmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim ve geliştirme süreci ile kariyer yönetimi adeta iç içe geçmiş durumdadır.

**Ücret yönetimi;** Kariyer yönetimi süreciyle beraber yürütülmektedir. Bireyin kariyer basamaklarında yükselmesi beraberinde maddi açıdan da bir artı değer kazandırmaktadır. Kişinin bulunduğu konum ile elde ettiği ücret ve diğer kazanımların dengeli olması gerekmektedir. Çalışanlar için, kariyer gelişimlerinin beraberinde getireceği ek gelir son derece önemlidir. Kariyer geliştirme sistemi ile ücret ve buna bağlı özendirme sistemleri arasında ilişki kurulması ve bu ilişkinin nesnel ölçütlere dayandırılması gerekmektedir (Dündar, 2010, ss. 281-282). Örgütte ücret ile kariyer gelişimi arasında doğrusal bir ilişki bulunmalıdır. Kişinin kariyeri yüksel-

dikçe ücretinin de buna paralel olarak bir artış göstermesi, çalışanların ücretle ilgili adalet duygusunu geliştirecektir.

**Performans değerlendirme;** Kariyer yönetiminin en çok ilişkili olduğu bir diğer insan kaynakları yönetimi işlevi de performans değerlemedir. Performans değerlendirme kariyer yönetiminin vazgeçilmez araçlarından birisi olarak sayılmaktadır. Özellikle 360 derece geri bildirim yaklaşımı, örgütlerin kariyer geliştirme sorumluluklarını çalışanlarla paylaşma imkânını da beraberinde getirmektedir. Böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok bireyin katılmasından dolayı yöneticilerin astlarının kariyerlerini planlama ve geliştirme çabalarını da kolaylaştırmaktadır (Soysal, 2006, s.18.) Kariyer yönetiminin en önemli iki çıktısı, performans ve gelişmedir. Kariyerin etkili bir şekilde yönetilmesi bir yandan çalışanların performansını artırırken diğer yandan da gelişmelerine katkı sağlamaktadır (Appelbaum vd., 2002). Örgüt yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikçe işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçlarına bakılmaktadır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 153). Başarılı bir şekilde yapılmış performans değerlendirme, kariyer yönetimi kararları içerisinde yer alan; işe alma ve seçme, terfi ve yer değiştirme, eğitim ve geliştirme ile işten çıkarma kararlarının daha doğru verilmesi üzerinde oldukça etkilidir. Önemli olan performans değerlemenin adil ve objektif bir şekilde yapılmış olmasıdır. Yanlış bir performans değerlendirme, kariyer yönetimi sürecinde alınan kararların da hatalı olmasına yol açacaktır. Böyle bir durum, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Başarılı bir personelin kariyerde ilerlemesi, başarısız olan bir personelin ise kariyer basamaklarında yükselmemesi beklenir. Doğru bir performans değerlendirme ile bu beklentilerin her ikisi de gerçekleşir.

## Özet



*Performans, performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarını tanımlamak.*

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

Performans yönetimi örgüt içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayan; örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler sentezler olarak tanımlanabilir.



*Performans değerlendirme sürecinde yer alan aşamalar hakkında bilgi sahibi olmak.*

Performans değerlendirme süreci, performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesiyle başlar.

Daha sonra performans standartları belirlenmeye çalışılır. Bu standartların, belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleşebilir ve zaman sınırlı olmasına özen gösterilir.

Üçüncü aşamada, performans değerlemeyi yapacak kişi ya da kişiler belirlenir. Değerlenecek personele ve işin türüne bağlı olarak değerlendiriciler değişebilmektedir.

Sonraki aşamada, değerlendirme yapacak kişilere, doğru bir değerlendirme yapmaları için eğitim verilmektedir.

Bir sonraki aşamada, personelin performansını değerlendirmede kullanılacak yöntem ya da yöntemler belirlenmeye çalışılır.

Son aşamada ise değerlendirme sonuçları ilgili personele yapılan bir görüşme ile bildirilir.



*Performans değerlendirme sırasında ortaya çıkan hataların neler olduğunu ifade etmek.*

Performans değerlendirme zor ve zahmetli bir iştir. Bu süreçte birçok hata yapılabilmektedir. Bu hatalardan ilki, değerlendiricinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak, diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlendirme şeklinde tanımlanan halo etkisidir.

Bir diğer hata ise değerlendirme yapanların değerlendirdikleri kişileri çok iyi ya da çok kötü demek yerine ortalama bir puanla değerlemesidir ki buna merkezi eğilim hatası adı verilmektedir. Performans değerlendirme sürecinde yapılan bir başka hata da çok yüksek değerlemeler yapan müsahahalı değerlendiriciler ya da çok kötü not veren katı değerlendiricilerle ilgilidir. Bu kişiler değerlemede aşırı müsahahalı ya da aşırı katı oldukları için bireyin performansının tam karşılığı olan değeri vermemektedirler.

Bir diğer hata olan kontrast hatası ise ortalama performans gösteren bir personelin, kötü performans gösteren bir personelden sonra olduğundan yüksek performans göstermiş gibi ya da mükemmel bir performans gösteren personelden sonra olduğundan daha düşük performans göstermiş gibi değerlendirildiği bir hata türüdür. Performans değerlendirmede yapılan son iki hata ise, değerlemecinin değerlendirme yaparken yakın geçmişte dikkate alarak yanlış değerlendirme yapması ya da ırk, din, cinsiyet vb. farklılıklara göre önyargılı bir şekilde değerlendirme yapmasıdır.



*Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları açıklamak.*

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı temel alanlar, ücret yönetimi, stratejik planlama, eğitim gereksiniminin belirlenmesi, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları, sözleşme yenileme veya işten çıkarma, diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve kariyer yönetimidir.



*Kariyer hakkında genel bilgilere sahip olmak.*

Kariyer, bireyin çalışma rollerinin dizisi ve örüntüleridir. Geleneksel olarak kariyer, yalnızca yönetici veya profesyonel rolleri işgal eden kişilere uygulanmaktayken, çalışma rolleriyle ilgili olarak herkes için daha geçerli olan bir kavram haline gelmeye başlamıştır.

Ayrıca, kariyer çalışma rollerinde yukarıya doğru hareketi ve ilerlemeyi ima etmek için de kullanılmaktadır.

Kariyer daha geniş tanımla “bireyin yaşamı boyunca öğrenme ve işindeki gelişmeyi” ifade etmektedir; bu nedenle de bireylerin gönüllü çalışmalarını ve diğer yaşam deneyimlerini kapsar.



*Kariyer planlamasının ne olduğu ve kariyer planlama süreci hakkında bilgi sahibi olmak.*

Kariyer planlaması, kişinin; işletmenin geleceğe dönük hedefleri ile kendi bireysel hedefleri arasında koordinasyon sağlanarak, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yeterliliklerin geliştirilmesi ve ileride üstleneceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılmasıdır. Kariyer planlama süreci bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

Kişinin kendi gelecek hedeflerinin, işlerinin ve görevlerinin kendi beklentileri ve istekleri açısından planlanması süreci olarak tanımlanan bireysel kariyer planlaması aşamaları sırasıyla kendi kendini değerlendirme, fırsatları tanıma, hedefleri belirleme ve planları hazırlamadır.

Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesiyle çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanması şeklinde tanımlanan örgütsel kariyer planlamasının bireysel kariyer planlamasını destekler nitelikte olması gerekmektedir. Aksi takdirde kariyer planlaması başarıya ulaşmayacaktır.



*Kariyer geliştirmenin tanımı ve kariyer geliştirme araçları hakkında bilgi sahibi olmak.*

Kariyer geliştirme, örgüt ve işte gerekli olan ilerlemeyi yapacak olan personelin motivasyon, ilgi ve bağlılığını içermektedir. Kariyer geliştirmenin odağı personeli değerlendirmek değil onların potansiyellerini ortaya koymaktır. Kariyer geliştirme, çalışanın kariyer yaşamındaki amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir. Kariyer geliştirme araçları; kariyer merkezleri, kariyer rehberleri, mentorlar, koçlar, örgütsel yedekleme planı, kariyer atölyeleri, yazılı kaynaklar ve alıştırma kitapları, eğitim ve geliştirme programları, iş zenginleştirme ve iş rotasyonudur.



*Kariyer yönetimi ile ilgili insan kaynakları yönetimi işlevlerini açıklamak.*

Kariyer yönetimi örgüt içerisinde insan kaynakları ile ilgili birçok uygulamada kullanılmaktadır. En çok kullanıldığı alanlar ise gelecekte gereksinim duyulacak insan kaynağının niteliksel ve niceliksel olarak belirlendiği insan kaynakları planlaması, insan kaynağı temin etme (aday personel bulma) ve bunlar arasından işe ve örgüte en uygun olanları seçme, kariyer hedeflerine ulaşma noktasında ilgili kişilere eğitim verme ve onları geliştirme, kariyer gelişimine paralel olarak personele adil ücret verme ve performans değerlendirilmesidir.

Kariyer yönetimi, bu alanların her biri ile sıkı ilişki içerisinde olmalıdır. Böyle bir ilişkinin hem kariyer yönetimi sürecine hem de ilgili olduğu diğer insan kaynakları yönetimi işlevlerine büyük katkısı olmaktadır.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirme ile ilgili **yanlış** bir ifadedir?
  - a. Performans değerlendirme, çağdaş örgütlerde anahtar bir insan kaynakları işlevidir.
  - b. Performans değerlendirme, her örgüt için önemli soyut bir varlıktır.
  - c. Performans değerlendirme, performans yönetimi sürecinin bir parçasıdır.
  - d. Performans değerlendirme, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.
  - e. Performans değerlendirme işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir.
2. Performans kriterleri saptanırken aşağıdakilerden hangisi(leri)ne dikkat etmek gerekir?
  - I. Kriterler gözlemlenebilmelidir.
  - II. Kriterler güvenilir olmalıdır.
  - III. Kriterler subjektif ya da objektif olabilir.
  - IV. Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmalıdır.
  - a. I, III
  - b. I, III, II
  - c. Yalnız I
  - d. I, II, III
  - e. I, II, IV
3. Aşağıdaki ifadelerden hangisi performans standartları için **yanlış** bir ifadedir?
  - a. Performans standartları sadece üstler için bilgi içermektedir.
  - b. Performans standartları kantitatif ve kalitatif olabilir.
  - c. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır.
  - d. Performans standartları objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
  - e. Performans standartları zorlayıcı olmakla birlikte ulaşılabilir olmalıdır.
4. Aşağıdakilerden hangisi personelin ilk amir tarafından yapılmasının ortaya çıkardığı sorunlardan biri **değildir**?
  - a. Astlar ilk üstün ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
  - b. Değerleme sonucundaki geri bildirimlere göre olumsuz durumlarda ast kendisini savunmaya geçebilir
  - c. İlk amir asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
  - d. Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkilerinde herhangi bir değişim olmaz.
  - e. İlk amir asta geri bildirim sağladıktan sonra gerekli yönlendirmeyi yapamayabilir.
5. Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak, diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlendirme hangi performans değerlendirme hatasına girmektedir?
  - a. Müsamaha ve katılık
  - b. Halo etkisi
  - c. Peşin hükümlülük
  - d. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme
  - e. Kontrast hataları
6. Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunması hangi kariyer kavramıyla ifade edilir?
  - a. Kariyer kalıpları
  - b. Kariyer hareketliliği
  - c. Kariyer yolu
  - d. Kariyer düzleşmesi
  - e. Kariyer değerleri
7. Kişide belirsizlik ve bunalımın başladığı, kişinin mevcut bulma ve kendini kanıtlama sorunlarıyla karşılaştığı kariyer aşaması aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Kariyer ortası
  - b. Azalma
  - c. Kariyer kurma
  - d. Kariyer bulma
  - e. Keşfetme

**8. Aşağıdakilerden hangisi kariyerde özel sorunlara girmez?**

- Kadınların tepe yönetim kademesine gelmelerinin engellenmesi.
- Her iki eşin farklı kariyer hedeflerine sahip olması.
- Bireyin asli işinin yanında ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmaya başlaması.
- Bireyin aynı kariyer basamağında sabit kalması.
- Kadınların işlerinden yanı sıra farklı görevlerinin de olması.

**9. Aşağıdakilerden hangisi bireysel kariyer planlama faaliyetlerinden değildir?**

- İş ve günlük yaşam hedeflerinin belirlenmesi
- İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme
- İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları belirleme
- Örgüt içindeki ve dışındaki kariyer yollarını değerlendirme
- Kariyer sisteminin denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi

**10. Aşağıdakilerden hangisi, örgütün birey üzerinde odaklandığı kariyer yönetimi kararları arasında yer almaz?**

- Rütbe indirimi
- İşten çıkarma
- Emeklilik
- Terfi
- Transfer veya Yer değiştirme

## Yaşamın İçinden

“ Sun Micro sistemleri her yıl tüm personeline iki saatlik ücretsiz danışmanlık vermektedir. Sun, çalışanları şirket içinde istedikleri mevkilere yerleşecekmiş gibi düşünmeye teşvik etmektedir. Çünkü, çok az yönetici özellikle danışmanlık için eğitilmiş ve Sun bu yeteneklerin geliştirilmesi için zaman ve finansal kaynaklara ihtiyaç olduğunu bilmekte ve Sun, Kariyer Hareket Merkezi ile anlaşma yapmaktadır. Kariyer Hareket Merkezi, personele şirket içinde veya dışında en uygun işi bulmasına yardım eden, kar amacı gütmeyen bir örgüttür. Ayrıca Sun, personel için kariyer yönetim teknikleri, işler, trendler ve endüstriler içeren bir kütüphaneye sahiptir. 3M’ de kariyer yönetimi işletme içinde bir kaynak ağı ile desteklenmektedir. Aktiviteler performans ve kariyer gelişimi için plan hazırlamada yönetici ve personel arasında irtibatı kolaylaştıran performans değerlendirme ve gelişim sürecini içermektedir. Ayrıca, işletme kariyer planlama sorunları ve işletme içi iş fırsatları ile ilgili kitaplar, yayımlar, referans materyalleri sağlayan bir kariyer kaynak merkezine sahiptir. Personel kariyer sorunlarını eğitilmiş danışmanlarla tartışabilmekte ve psikolojik testlerle ilgilerini, değerlerini ve iş ortamını keşfedebilmektedir. 3M’deki kariyer kaynak departmanı; bireysel değerlendirme, teknikleri anlatma ve kariyer geliştirmede yönetici rolü gibi konularda seminer düzenlemektedir. Ayrıca, işletme küçülme, transfer, sağlık problemleri ve maluliyetten dolayı işini kaybedenleri yerleştirmeye yardım eder. Nihayetinde 3M’ kariyer sorunları üzerinde iki bilgi tabanına sahiptir. Bilgisayara dayalı iş bilgi sistemi, personeli açık işlere aday olmalarını sağlamaktadır. İçsel araştırma sistemiyle iş gereklerine uyan personeli tanımaya yarayan insan kaynakları sistemini kurabilirler. Sistemden personelin iş geçmişi, yeri, performans oranı ve kariyer ilgileriyle ilgili veriler elde edilebilir

” **Kaynak:** Noe A. R. (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi.** (Ed. Canan Çetin). B.1. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. s.347.

## Okuma Parçası

### Kişilik Testi ABD Dışında da İşe Yarıyor mu?

İş performansı için geliştirilen Büyük Beş kişilik özellikleri (duygusal kararlılık, dışadönüklük, açıklık, uyumluluk ve sorumluluk) Amerika Birleşik Devletlerde gerçekleştirilmiştir. Personel seçiminde bu özelliklerin - özellikle çalışkan ve işine bağlı olan- başka ülkelerde de kullanışlı olup olmadığını merak edebilirsiniz.

Kişilik özelliklerinin ortalama düzeyleri ülkeden ülkeye değişir: Doğu Asya kültüründeki insanlar daha içe dönük ve nevroitik, Afrika kültüründeki insanlar daha uzlaşmacı, Güney Amerika ülkelerindeki insanlar daha açıktır. Buna rağmen, bulgular göstermektedir ki her ülkede kişilik puanı yüksek olan çalışanlar -özellikle çalışkan olanlar- işte de daha etkilidirler. Çalışkanlık, ABD'li çalışanların olduğu kadar Avrupalı çalışanların da iş performansında belirleyici bir rol oynamaktadır. Çalışkanlığın ve diğer Büyük Beş kişilik özelliğinin iş performansı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tahmin edilmektedir.

Kişinin öz-değerlemesini içeren bu kanıt bireylerin kendilerine olumlu bakışa açılarının derecesini yansıtırken aynı zamanda Amerika Birleşik Devletleri'nin içinde ve dışında da çalışanın etkinliğini göstermektedir. Fransa, Japonya, Çin, Yunanistan, İngiltere, İsveç, Almanya ve Hollanda'da yapılan öz-değerleme çalışmaları pozitif benlik kavramına sahip çalışanların iş yerinde daha mutlu ve etkin olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar, değerlerin kültürden kültüre değişmesine rağmen, örgütlerin kültürü dikkate almadan kişilik testlerine dayalı verimli bir personel seçimi yapabileceğini ileri sürmektedir.

**Kaynak:** Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge (2012). **Örgütsel Davranış**, (Çeviri Ed. İnci Artan). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. s.558.

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise "Performans Değerleme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise "Performans Değerleme Kriterleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise "Performans Değerlemede Standart Belirleme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise "Performans Değerlemeyi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz
5. b Yanıtınız yanlış ise "Performans Değerleme Hataları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. d Yanıtınız yanlış ise "Kariyerle İlgili Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. c Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Aşamaları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. d Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Sorunları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Planlama" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Yönetimi Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle performans değerlendirme kriterlerini belirlerken, örgüt misyonuna, amaç, hedef stratejilerine ve işin özelliğine uygun olup olmadığına, gözlemlenebilir, ölçülebilir, güvenilir ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca kriterleri belirlerken personelin katılımının da sağlanması gerekmektedir. Değerleme kriterlerinin değerlendirilecek işe uygun olarak belirlenmesi de son derece önemlidir.

### Sıra Sizde 2

Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgüt yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Performans değerlendirme sürecinde ilk amirin dışında, kişinin kendi performansını kendisinin değerlendirdiği, iş arkadaşları tarafından değerlendirildiği, üstlerin astları tarafından değerlendirildiği, müşterilerin değerlendirme sürecine katıldığı ya da performansın danışmanlar ve

uzmanlar tarafından değerlendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, personelin performansının tek başına belirli gruplar (astlar, müşteriler, danışmanlar vb.) tarafından yapılmasının bazı sakıncalarının olması nedeniyle çoklu değerlendirme yöntemi ile tüm tarafların katılımının sağlandığı değerlendirme yöntemlerinin de olduğu görülmektedir.

### Sıra Sizde 3

Değerleme görüşmesinde temel amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Bu bağlamda görüşmede, çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmalı, çalışanın değerlendirme boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yönlerini tartışma fırsatı verilmeli, çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünden değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabaları saptanmalıdır. Ayrıca değerlendirme çalışanın günlük iş sorunlarına çözüm olmalı, gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmalıdır. Değerlemede ön plana çıkarılan, değerlendirilen kişinin zayıf olduğu yönleri değil, tam tersine güçlü olan yönleri olmalıdır. Bununla birlikte, zayıf yönler için personelin uyanılmasından ziyade, performansının nasıl yükseltilebileceğine yönelik stratejiler birlikte belirlenmeye çalışılmalıdır.

### Sıra Sizde 4

Performans değerlemeden elde edilen bilgiler birçok farklı alanda kullanılmaktadır. Bunlar içinde en çok dikkati çekenler; ücret yönetimi, stratejik planlama uygulamaları, örgüt içindeki eğitim gereksiniminin belirlenmesi, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamaları, sözleşme yenileme veya işten çıkarma, kariyer yönetimi ile diğer insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır. Performans değerlemenin adil ve objektif bir şekilde yapılması, performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı bu alanların başarısı açısından da son derece önemlidir.

### Sıra Sizde 5

Bireyin kariyer gelişimini etkileyen iki temel faktör sosyal faktörler ile bireysel faktörlerdir. Sosyal faktörler arasında, bireyin sosyal geçmişi, ana-baba ilişkisi, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre vb. bulunmaktadır. Kariyer seçimini etkileyen bireysel faktörler ise değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir. Birey hem bu sosyal faktörlerin hem de bi-

reysel faktörlerin etkisi altında kalarak kariyer seçimini yapmaktadır.

### Sıra Sizde 6

Bireylerin kariyerle ilgili çalışma yaşamında birçok özel sorunla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu sorunlardan ilki cinsiyetten kaynaklanan sorunlardır. Kadınların iş yaşamındaki kariyer süreci içerisinde erkeklere göre daha dezavantajlı olduğu açıktır. Bunun yanında, özellikle günümüzde eşlerin her ikisinin de aynı ya da farklı alanda kariyer yapması birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Bireyin iki farklı alanda kariyer göstermesi olarak tanımlanan çift kariyerlilik, bireyin çabalarını her iki kariyere paylaştırmaya çalışması, başarıya ulaşmasında zorlanmasına yol açmaktadır. Bireyin asli olarak yaptığı işi yanında; gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak vb. başka nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışması olarak ifade edilen ay ışığı sorunu da kariyerde karşılaşılan özel sorunlar arasında yer almaktadır.

### Sıra Sizde 7

Bireysel kariyer planlaması aşamalarını dört başlık altında toplamak mümkündür. Bu aşamalardan ilki, bireyin kendini tanımasıyla başlayan ve belki de en zor aşama olan kendi kendini değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada birey kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye çalışmaktadır. İkinci aşamada, birey kariyerinde kendisi için fırsat yaratacak durumları araştırmaktadır. Üçüncü aşamada, kariyerine yönelik hedefleri belirler. Hedefleri belirlemek bireyin gelecekteki amaçlarını planlamasına ve karar vermesine yardımcı olmaktadır. Bireysel kariyer planlamasının son aşamada ise, birey belirlediği hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirmektedir.

### Sıra Sizde 8

Mentorluk, deneyimli uzman bir kişinin; bildiklerini diğer bir kişiye aktarması ve bu konuda o kişiye örnek olmasını içeren öğrenme ve gelişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Mentorlar, kendi bilgi ve tecrübelerini aktarma yoluyla kariyer geliştirme sürecinde bireylere yol göstermeye çalışmaktadırlar. Koçluk ise, yöneticinin, astının performansını işbaşında düzenli olarak gözden geçirmesini ve bu konuda gerekli düzenlemeler yapmasını içeren bir kavramdır. Mentorlar gibi koçlar da astlarına aktardıkları bilgilerle, onların gelişimlerine destek olarak, bireylerin yaptıkları kariyer planlarına yön vermeye çalışırlar.



### Sıra Sizde 9

Örgütün birey üzerine odaklandığı kariyer yönetimine yönelik aldığı bazı kararlar bulunmaktadır. Bu kararlardan ilki, örgütte çalışması için insanların işe alınmasıdır. Bu karar işe alım ya da iç işe alım şeklinde adlandırılmaktadır. Alınan bir diğer karar, personel arasından kimin ya da kimlerin üst basamaklara terfi edileceğine yöneliktir. Bu noktada çalışanların, işletmede adil bir terfi politikasının uygulandığına inanması oldukça önemlidir. Kariyer yönetimi sürecinde alınan bir başka karar, çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut iş yerinde aynı iş ile ilgili benzer nitelikteki bir göreve atanması şeklinde tanımlanan transfer veya yer değiştirmedir. Bu konuya yönelik diğer kararlar ise personelin eğitimine ve geliştirilmesine yönelik olarak alınan kararlar ile, işten çıkarma ve emeklilik kararlarıdır. Alınan tüm bu kararlarda objektif ve adil olmak son derece önemlidir.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Adıgüzel O. (2009). "Shein'in Kariyer Çapaları Perspektifinde Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Öğrencilerinin Kariyer Değerlerine İlişkin Bir Araştırma". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 14. Sa. 2. ss. 277-292.
- Akın A. (2005). "Takım Kariyer Modeli İle Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Sa. 25. ss. 1-18.
- Appelbaum H.S. Ayre H., ve Shapiro T.B. (2002). "Career Management In Information Technology: A Case Study". **Career Development International**, Vol. 7. No. 3. pp. 142-158.
- Argon, T. ve Eren, A.(2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arnold J. (2009). "Kariyer ve Kariyer Yönetimi". (Ed.Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil ve Chockalingam Viswesvaran). **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**. C. 2. ss. 133-149.
- Atamtürk H., Aksal A.F., Gazi Z.A. ve Atamtürk A. N. (2011). "Evaluation of Performance Management In- State Schools: A Case Of North Cyprus", **Hacettepe University Journal of Education**. Vol.40. pp. 33-43.
- Ayrıncı E. ve Öge E. (2011). "A Study of the Relationship between Students' Views toward A Career Management Class and Their Future Careers". **International Business Research**. Vol. 4. No. 1. pp. 198-207.
- Aytaç S. (2005). **Çalışma Yaşamında Kariyer**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu S. (2008). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. B. 3. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, L. (2006). "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme". **Sayıştay Dergisi**. C. 62. ss. 47-65.
- Benligiray S. (2004). Performans Değerlemesi. (Ed.Ramazan Geylan). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: AÖF Yayınları No. 820. ss. 139-162.
- Can H. (1994). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2009). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çalık T. ve Ereş F. (2006). **Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çiftçi B. (2011). Kariyer Planlama. (Ed.Uğur Dolgun). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. B. 2. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım. ss. 137-164.
- Dündar G. (2010). Kariyer Geliştirme. (Yazanlar: Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, A.Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. B. 5. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım. ss. 263-295.
- Erdoğan N. (2003). **Kariyer Geliştirme**. B.1. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Fındıkcı İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Fletcher C. ve Perry L. Elissa (2009). "Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Ulusal Kültür, Çağdaş Araştırmalar ve Gelecekteki Eğilimler Konusunda Bir İnceleme".(Ed. Neil Anderson, Deniz S. Öneş, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran). **Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı**. C. 1. İstanbul: Literatür Yayıncılık. ss. 157-177.
- Gavcar E., Bulut A.Z. ve Engin K. (2006). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)". **Yönetim ve Ekonomi**. C. 13. Sa. 2. ss. 31-45.
- Geylan R. (2002). **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Greenhaus J.H. ve Callanan G.A. (1994). **Career Management**. Second Edition. London: Dryden Press.

- Halbesleben R.B.J. ve Buckley M.R. (2009). "Social Influences on Performance Evaluation: Implications for the Development of Performance Standards". **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**. Vol. 14. No. 3. pp. 74-92.
- Hall D.T et al. (1986). **Career Development In Organizations**. San Francisco: Jossey Bass CA.
- Helvacı, M. A. (2002). "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi". **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. C. 35. No. 1/2. ss. 155-169.
- Işığık, E. (2008). "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi". **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi**. C. 7. ss. 1-23.
- Kılıç G. ve Öztürk Y. (2010). "Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". **Ege Akademik Bakış**. C. 10. No. 3. ss. 981-1011.
- Kulik T.C. (2004). **Human Resources For The Non-HR Manager**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Publishers.
- Murat G. ve Bağrıaçık İ. (2011). "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 16. Sa. 1. ss.1-24.
- Noe A.R. (1996). "Is Career Management Related To Employee Development and Performance". **Journal of Organizational Behavior**. Vol. 17. pp. 119-133.
- Noe A. R. (1999). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**. (Ed. Canan Çetin). B. 1. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın A. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Nobel Kitabevi. Adana.
- Özler E.D. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Ed. Kemal Demirci). **İşletmecilik Kuram ve Uygulama**. Ankara: Detay Yayıncılık. ss. 295-332.
- Özler E.D.ve Mercan N. (2009). **Yönetimsel ve Örgütsel Açılardan Psikolojik Terör**. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Öztürk Z. ve Teber S. (2006). "Kariyer Yönetiminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri: Jandarma Havaacılık Komutanlığı Örneği". **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sa. 19. ss. 67-91.
- Power J. S. (2010). "Career Management Tactical Innovations and Successful Interorganizational Transitions". **Career Development International**. Vol. 15 No. 7. pp. 664-686.
- Pynes E.J. (2004). **Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations**. Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins P.S. ve Judge A.T. (2012). **Örgütsel Davranış**, (Çeviri Ed. İnci Artan), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. ss. 241-272.
- Rothwell J.W ve Kazanas H.C. (2003). **Planning and Managing Human Resources**. Second Edition. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Sabuncuoğlu Z. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Saruhan Ş.C. ve Yıldız M.L. (2012). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Schein, E.H. (1978). **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**. Addison-Wesley Publishing.
- Seçer B. ve Çınar E. (2011). "Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri". **Yönetim ve Ekonomi**. C. 18. Sa. 2. ss. 49-62.
- Soysal A. (2006). "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme". **Çimento İşveren**. ss. 3-25.
- Stewart M.S., Gruys M.L. ve Storm M. (2010). "Forced Distribution Performance Evaluation Systems: Advantages, Disadvantages and Keys to Implementation". **Journal of Management & Organization**. Vol. 16. pp. 168-179.
- Taşçı D. (2004). Kariyer Yönetimi. (Ed. Ramazan Geylan). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: AÖF Yayınları No. 820. ss. 119-138.
- Torrington D., Hall L., Taylor S. (2005). **Human Resource Management**. Sixth Edition. England: Prentice Hall.
- Tunç A. ve Uygur A. (2001). **Kariyer**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkay O. ve Eryılmaz B. (2010). Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sa. 24. ss. 179-199.
- Uyargil C., (2010). Performans Değerlemesi. (Yazarlar: Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail D. Ataay, Ahmet C. Acar, A.Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. B. 5. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. ss. 209-261.
- Yatkın A. (2008). "Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri". **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**. ss. 6-18.
- Yüksel Ö. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. B.5. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yaprak Ş., Hotamışlı M. ve Gerek M. (2010). "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama". **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. C. 15. S. 1. ss. 399-421.



# 6

## Amaçlarımız

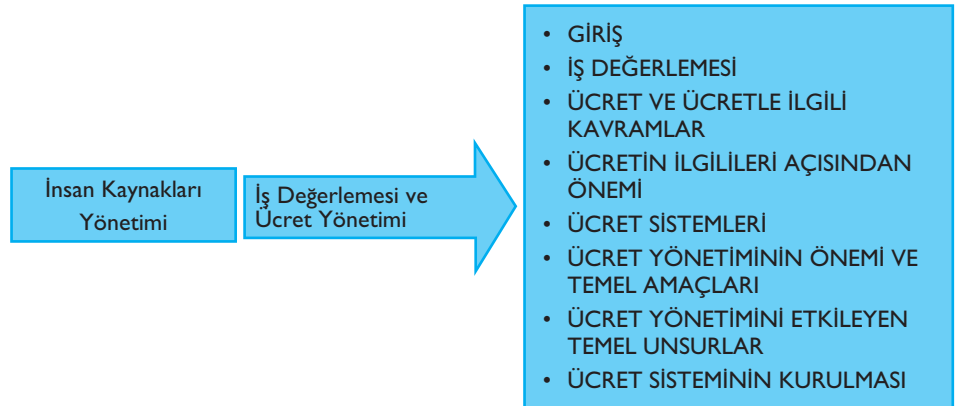
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İş değerlemesi tekniğinin ne olduğunu ifade edebilecek,
- Ücret kavramını açıklayabilecek,
- Ücret yönetiminin önemini ifade edebilecek,
- Ücret yapısını ve düzeyini etkileyen faktörleri özetleyebilecek,
- Günümüzde işverenlerin kullanabilecekleri ücret sistemlerini açıklayabileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- İş Değerlemesi
- Ücret
- Ücret Düzeyi
- Ücret Sistemi
- Piyasa Ücret Verisi
- Maaş
- Ücret Yapısı
- Ücret Yönetimi

## İçindekiler



# İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

## GİRİŞ

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanların ve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde edilmesi çabalarında ücret yönetimi itici bir güç yaratmaktadır. Bu nedenle de ücret yönetimine kilit bir stratejik işlev olarak bakılmalıdır. Böyle bir bakış açısıyla sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektiren ücret yönetimi, sağlam politikalara ve stratejilere dayanmak zorundadır.

Ancak günümüzde işletmelere stratejik bir rekabet avantajı sağlayacak ücret yönetimine gereken ilginin gösterilmediğine inanıyoruz. Ücret konusu toplu sözleşmeler sırasında sık sık uyuşmazlık konularının başında gelen büyük bir sorun olarak ya da ekonomik kriz nedeniyle iş gücü azaltımları, ücret düşürmeleri, üretim birimlerini emeğin daha ucuz olduğu ülkelere taşımalar gibi uygulamalarla gündeme gelmektedir. Bu durum ülkemizin birbiri ardına yaşadığı ekonomik krizlerden, küresel etkilerden, işverenlerin geçmişten bu güne aktardıkları alışkanlıklarından, iş gücü arzının yapısından vb. pek çok faktörden kaynaklanabilir. Ancak işletmeler gerçekten nitelikli iş gücü yaratmayı önemsiyorlarsa performanslarını geliştirmek, adil ve dengeli bir ücret yapısıyla personelinin moral ve tatmin düzeylerini yükseltmek, işletmeye bağlılıklarını artırmak, örgüt kültürlerini ve örgütsel değişimlerini desteklemek ve sendikalarla uyumlu bir şekilde çalışmak istiyorlarsa ücret yönetimine hak ettiği önemi vermeleri gerekir.

## İŞ DEĞERLEMESİ

Bir ücret sistemi kurulurken işletme içinde ücret adaletinin sağlanması hayati önem taşımaktadır. Bunu sağlamak üzere öncelikle iş değerlendirme yapılmalıdır. İş değerlendirme çalışması, bilimsel temellere dayalı sistematik bir süreç izlenmesini gerektirir.

## İş Değerlemesi İlkeleri

İş değerlendirme yapılırken bazı ilkelere uyulması gerekir. Bu ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

- *Personelin değil işin değerlendirilmesi:* İş değerlendirme, işin esas gerekleriyle ilgilendir. Bu teknik personelin özellikleri, performansları ya da personelin performansları arasındaki farklar gibi hususları dikkate almaz. İş değerlendirme açısından bir personelin işini nasıl yaptığı değil, bir işin nasıl yapıldığı önemlidir.

- *Eşit işe eşit ücret verilmesi:* İş değerlendirme çalışmaları sonucunda önem ve güçlük dereceleri birbirinin aynı işlerin aynı ücreti, farklı olanların ise farklı ücret almalarının sağlanmış olması gerekir.
- *Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması:* Personel, sendikası, işveren ve çalışmaları yürüten komitenin dürüstlükten ve objektiflikten uzaklaşmamları gerekir. Sistemi inançlı bir şekilde yürütebilmek için temel ilkelerden sapmamak ve hiçbir şekilde bazı ilkeleri yorumlayarak taviz vermemek gerekir. Bu bakımdan iş değerlendirme komitesi sadece teknik bilgi ve becerisi açısından değil, aynı zamanda güvenilir kişiliğe sahip olup olmadıkları ve personel tarafından da böyle tanınmaları açısından da değerlendirilmelidirler.
- *Gizliliğin olmaması:* İş değerlemesi çalışmalarının başından itibaren her aşamasında gizlilikten kaçınmak gerekir. Gizlilik, personelde kendi aleyhine birşeyler yapıldığı yolunda şüphe yaratır ve yönetime güveni sarsar. İş değerlemesinin her aşamasında personelin karşı koymalarıyla ve direnciyle karşılaşılır ve yöntemin başarısı zedelenir. Bu nedenle yöntemin ne olduğu, hangi amaçlarla yapıldığı, taraflara ne tür yararlar sağlayacağı, sistemin nasıl tasarlanıp yürütüleceği konusunda herkes bilgili olmalıdır.
- *Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi:* Sistem hangi mükemmellikte tasarlanmış olursa olsun işletmede üst yönetimden başlayarak her kademedeki personel yeterince bilgilendirilmezse benimsemeleri ve iş birliği yapmaları sağlanamazsa çeşitli sorunların doğması ve sisteme karşı güvenin yok olması kaçınılmazdır.
- *İş değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması:* İş değerlendirme her derde deva bir ilaç ya da sihirli bir formül değildir. Sadece bütün bir ücret yönetimi sisteminin özünü ve temelini oluşturur. Ücret stratejilerini, politikalarını ve diğer uygulamaları bu temel üzerinde bilinçli bir şekilde geliştirip tamamlamak önemlidir. Bu nedenle işletmeler iş değerlendirme yaptıktan sonra iş ve personel ücretleriyle ilgili alacakları bütün kararlarda bu yöntemin verilerini esas olarak kabul etmek zorundadırlar. Bir başka deyişle, iş değerlendirme yapan bir işletmede ücret kararları değerlendirme sonucu elde edilen veri dikkate alınmaksızın şahsi görüşlere ya da başka esaslara dayandırılmamalıdır.
- *İş değerlendirme verilerinin güncelleştirilmesi:* Ücret yapılarının genellikle karmaşık olmasının nedenlerinin başında işlerin sürekli değişmesi gelmektedir. Ürün pazarından, iş gücü piyasasından, personelin yeteneklerinden ve yeni teknolojilerden gelen baskıların gücü işlerin kapsamalarını değiştirir ya da yeni işlerin doğmasına neden olur. Bu değişimler bazen farkında olunmadan meydana gelir, bazen de yönetim tarafından planlanır. Her durumda işlerin önem ve güçlük derecelerinde farklılık yaratacak bu tür değişimlerin iş değerlendirme sistemiyle uyumlaştırılması zorunludur.

Ayrıca iş değerlendirme, işlerin işletme için yapıldığı zaman dilimi içindeki değerini ortaya çıkarır. Aynı işin, içeriği değişmese bile, işletmenin yaşamı boyunca geçirdiği aşamalarda (kuruluş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çökme aşamalarında) farklı değerler taşıması mümkündür. İşler ile değerleri arasında önceden belirlenen ilişkinin bozulması durumunda işlerle ücretleri arasındaki denge de bozulacağından bu ilişkilerin devamlı izlenmesi, gerekli önlemlerin alınması ve düzenlemelerin zamanında yapılması gerekir. Sistemin bu yönü ihmal edildiği takdirde amacına ulaşması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle iş değerlendirme çalışmalarının bir kez yapılarak uygulamaların kendi hâline bırakılmaması, devamlı olarak gerekli iyileştirmelerin yapılması zorunludur.

## İş Değerlemesi Yapma Nedenleri

İş değerlemesinin hangi amaca hizmet etmesinin istendiğini belirginleştirmek ve anlamak sistemin planlanmasını ve kullanımını etkileyecektir. İş değerlemesi yapılması sonucunda ulaşılmak istenen amaçların başında organizasyondaki diğer işlere göreceli olarak her bir işin değerini sistematik olarak tanımlamak ve bu yolla ücret yapısına daha basit ve daha akılcı bir temel sağlamak gelir. Diğer amaçlar arasında da yeni ya da değişen işleri organizasyondaki diğer işlere göreceli değerleriyle ilgili tüm üyeler arasında bir fikirbirliği oluşturmak; organizasyondaki işleri ve ücret oranlarını diğer organizasyonlarınkilerle karşılaştırmada kullanılacak bir araç elde etmek; performans değerlemesine bir dayanak sağlamak; tartışma yaratan durumları azaltacak ve varolan tartışmaların çözülmesini sağlayacak bir ortam yaratmak; personelin daha yüksek düzeydeki işlere ulaşma çabalarını artıracak teşvikler sağlamak, sendikalarla yapılacak toplu pazarlıklar için bilimsel ve objektif veri sağlamak; iç ve dış kaynaktan personel bulmada ve seçmede, insan kaynakları planlamasında, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde ve diğer insan kaynakları işlevlerinde kullanılmak üzere işler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde etmek yer alır.

Ancak iş değerlemesi genellikle ücret adaletsizliklerinin giderilmesi amacıyla gündeme gelmektedir. Gerek personel gerekse işveren ve işletme yönetimi için ücret yapısının ve ücret ödemelerinin büyük önem taşıdığı açıktır. Ancak iş değerlendirme sadece ücret yapısının düzenlenmesi için değil, yukarıda sıralanan başka amaçlarla da yapılır. İş değerlendirme sadece ücretleri düzenlemek amacıyla yapıldığında hataların artacağı söylenebilir. Çünkü bu amaçla yola çıkıldığında ücret endişesi içinde, her işe verilmesi gereken ücret için zihinlerde daha önceden oluşan bazı önyargılarla hareket edilmesi ve hatalı sonuçlara ulaşılması mümkündür. Bu nedenle ücret yapısını düzenlemek öncelikli amaç olsa da iş değerlendirme daha çok amaca ulaşmak için yapılırsa işlerin değerlerini çeşitli yönleriyle incelemek mümkün olacaktır, ücret baskısından kurtularak daha objektif olunması sağlanabilecektir.

## İş Değerlemesi Yapılırken İzlenebilecek Yaklaşımlar

İş değerlendirme, tamamen yönetimin inisiyatifinde yapılabileceği gibi, çalışmalar katılımcı bir yaklaşımla da yürütülebilir. Yönetim iş değerlendirme çalışmalarını baştan sona kendi kontrolü altında yapmak istediğinde; 1) Çalışmaları yapmak üzere işletme içinden yöneticileri ve uzmanları görevlendirebilir, 2) İşletme dışından uzmanlarla ya da bir danışmanlık firmasıyla anlaşılabilir, 3) Kendi personeli ile dışarıdan uzmanların birlikte çalışmalarını sağlayabilir.

İşletmenin yönetici ve uzman kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iş değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi için yeterliyse ilk yolun izlenmesi mümkündür. İşletmenin kadrosunun bu tür bir çalışma için yeterli olmaması durumunda iş değerlendirme çalışmalarının dışarıdan uzmanlar ya da bir danışmanlık firması tarafından yapılması istenebilir. İş değerlendirme çalışmalarının dışarıdan uzmanlara devredilmesi için daha kısa sürede tamamlanması, işletme personeline zaman kaybettirilmemesi ve daha az masraflı olması nedeniyle yararlıdır. Ancak dışarıdan uzmanların işletmeyi, işleri, personeli ve çeşitli ilişkileri bilmemeleri bazı sorunlara neden olabilir. Bunun yanı sıra iş değerlendirme bir kez yapılarak sona erecek bir çalışma değil süreklilik isteyen bir iştir. Sistemin uygulanması izlenmeli ve gerekli güncellemeler yapılmalıdır. Bu nedenle iş değerlemesinin işletme içinden yetiştirilen, işletmeyi ve işleri çok iyi tanıyan personel tarafından yapılması önerilir. İş değerlemesini kendi yetişmiş personeliyle yapmak isteyen işletmelerin bu çalışmaları dışarı-

dan uzmanlarla ortak yürütmelerini ve böylece onlardan öğretici olarak yararlanılmasını sağlayacak bir yaklaşım izlemeleri mümkündür.

Katılımcı yaklaşımda, iş değerlendirme çalışmaları doğrudan yönetimin kontrolünden çıkarılıp bağımsız bir kurul ya da komite tarafından yürütülür. Farklı aşamalarda görevlendirilmek üzere birden fazla iş değerlendirme kurulu/komitesi kurulması mümkündür. Bu yaklaşım izlendiğinde, işlerin yapısıyla ilgili çeşitli insanların bakış açılarından yararlanılmış olur. Farklı hiyerarşik düzeylerde ve farklı bölümlerde görev yapan kişiler işlerle ilgili sorunları bilirler ve işlere farklı açılardan bakarlar. Kurul, bir kişinin sahip olmadığı kadar fazla tecrübeye, bilgiye ve karar verme gücüne sahiptir. Bu nedenle elde edilen çözümlerin ve ulaşılan sonuçların bağımsız çalışan tek bir kişinin ortaya koyacaklarından daha etkili olması mümkündür. Ayrıca, yapılan çeşitli araştırmalar personelin karar verme süreçlerine katılmalarına izin verildiğinde kabul görme şevkiyle önerilerinin arttığını göstermiştir. Personelin planın hazırlanmasına katılmaları desteklerini ve bağlılıklarını artırır. Şüphelerin ve olası dirençlerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur. Bu yaklaşım aynı zamanda etkili iletişimin ve koordinasyonun sağlanmasında da yararlıdır. Ancak kurullar ya da komiteler çeşitli nedenlerle karar almada zaman kayıplarına neden olabilirler, kurul içinde uzlaşma zorlukları yaşanabilir ya da bireysel girişimlerin engellenmesi söz konusu olabilir.

### İş Değerlemesi Yöntemleri

İş değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler, sayısal ve sayısal olmayan yöntemler şeklinde ikiye ayrılabilir.

**Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri:** Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri sıralama ve sınıflama yöntemleridir. Sıralama yöntemi, en eski ve en basit iş değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde işler bir bütün olarak birbiriyle karşılaştırılır. Bu sıralamada iki yöntem uygulanabilir. İlk yöntem, basit ya da doğrudan sıralama, ikinci yöntem, ikili karşılaştırmadır. Bu yöntemde her iş diğer işlerle teker teker karşılaştırılır. Kartlar ya da bir matris kullanılarak yapılan bu karşılaştırmalar sonucunda en değerli işten en az değerli işe doğru sıralanan bir iş hiyerarşisi elde edilir. Sıralama, kullanılması ve anlaşılması yönünden basit, fazla zaman gerektirmeyen ve maliyeti oldukça düşük bir yöntemdir. Ancak iş sayısı az olan çok küçük organizasyonlar dışında kullanılması önerilmemektedir.

Sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemlerinden ikincisi sınıflamadır. Bir işletmede yer alan işlerin her biri farklı düzeylerde görev, sorumluluk ve yetenek gerektirir. Bu gerekliliklerin düzeyi işler arasında sınıf ya da derece farklılıkları yaratır. Bu temel varsayımdan hareketle sınıflama yönteminde işler gruplar/sınıflar ve dereceler içinde kategorize edilirler. Bu gruplar benzeri işleri içeriyorsa sınıf olarak; farklı oldukları halde güçlükleri bakımından benzer işleri içeriyorsa derece olarak adlandırılır. Sınıflama yöntemi de basittir, anlaşılması kolaydır ve kısa zaman gerektirir. Yapısında liyakat ve kıdem esaslarını barındırdığı için işletmenin tümü için uygulanabilecek basit bir ücret yönetimini mümkün kılmaktadır.

SIRA SİZDE



**Sınıflama yöntemi daha çok hangi işlerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır?**

**Faktörler:** İşin bütüne biçim veren, birleştiren ya da tamamlayan unsurlar, yapısal bölümler ya da ayırt edici özelliklerdir.

**Sayısal iş değerlendirme yöntemleri:** Sayısal iş değerlendirme yöntemleri, puan verme ve **faktör** karşılaştırma yöntemleridir. *Puan verme yöntemi*, en yaygın kullanılan iş değerlendirme yöntemidir. Puan verme yönteminde en önemli aşama faktör seçimidir. Çünkü bu yöntemde işler, faktörler kullanılarak değerlendirilir. İş değerlendirme açısından iş, faktörler ya da özelliklerden oluşmuş bir karışım ya da bir bütün-



dür. Belirli bir işin bu faktörlere sahip olma derecesi onun göreceli değerini belirler. Günümüzde genellikle yaygın olarak kullanılan iş faktörleri başlıca dört ana grup altında toplanmaktadır. Bunlar; beceri (ustalık-maharet), sorumluluk, çaba ve çevre koşullarıdır. Faktör seçiminde bu dört ana faktörden hareket edilmesi uygulamada işletmeler için kolaylık yaratmıştır. Bu faktörler değişen sayılarda alt faktöre ayrılarak iş değerlemesinde esas alınır. Örneğin; beceri faktörü bilgi, eğitim, deneyim gibi alt faktörlere ayrılabilir.

Daha sonra faktör dereceleri belirlenir. Seçilen faktörler iş yerindeki tüm işler için önem taşır, ancak bazı işlerde daha alt düzeyde, bazılarında en üst düzeyde gereklidir. Bu nedenle faktörlerin derecelere ayrılması gerekir. Bir sonraki aşamada faktörler ve faktör dereceleri tanımlanır ve faktörlerin ağırlıkları saptanır. Çünkü iş değerlemesinde kullanılan faktörler işin değerini eşit değil, farklı oranlarda etkiler. Doğal olarak saptanan ağırlık bir işten diğer işe farklılık gösterecektir. Faktörlerin ağırlıklarından yola çıkılarak faktörlere ve derecelere puan verilir. Bu aşamada faktörler, alt faktörler ve dereceleri için puanlar belirlenir ve bir “puan planı” hazırlanır. Son aşamada puan planı dikkate alınarak işler puanlanır. İşler toplam puanlara göre sıralanırlar. Bu işlem sonucunda bir iş hiyerarşisi elde edilir.

*Faktör karşılaştırma yöntemi*, puan verme ve sıralama yöntemlerinin bir bileşimidir. Bu yöntemde de puan verme yönteminde olduğu gibi önce faktörler seçilir ve tanımlanır. Ancak farklı olarak faktör karşılaştırma yönteminde faktörler alt faktörlere ve derecelere ayrılmaz. Ayrıca bu yöntemde daha az sayıda faktör kullanılır; faktör sayısı genellikle beş ile yedi arasında değişir. Yöntemi geliştirenler tarafından fabrika işleri için beş (zihinsel gerekler, beceri, fiziksel gerekler, sorumluluk ve çalışma koşulları) ve büro işleri için dört (zihinsel gerekler, beceri, fiziksel faktörler, gözetim sorumluluğu) temel faktörün kullanılması önerilmiştir. Bu yöntemin en önemli aşaması anahtar işlerin seçilmesidir. Çünkü seçilen anahtar işler diğer işlerin değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçeğinin oluşturulmasına temel alınacaktır. Daha sonra her bir faktöre göre **anahtar işler** sıralanır.

Bir sonraki aşamada anahtar işlerin ücretleri faktörlere göre dağıtılır. Bu, faktör karşılaştırma yönteminin en güç ve en karmaşık aşamasıdır. Bu aşamada seçilen anahtar işlere ödenen ücretler belirlenir ve bu işler için ödenen ücretlerin ortalaması alınarak her anahtar işin ortalama ücreti saptanır. Daha sonra her işin ortalama ücreti faktörler arasında pay edilir. İşin özellikleri ve faktörlerin bu işteki katkısı dikkate alınarak her işe ödenen ücretin ne kadarının hangi faktöre ayrılması gerektiği tahmin edilir. Sonuçta faktörlerin sıralamasıyla faktörlere ödenen ücret sıralaması bir çizelgede birleştirilir. Yapılan bu iki sıralamanın aynı olması sağlanmalıdır. Anahtar işlerin faktörlere göre önem ve ücret sıralarını içeren çizelge elde edildikten sonra, bunun bir ölçek hâline dönüştürülmesi gerekir. Bu iki listede uyum sağlandığı takdirde artık iş sırası yerine para değeri önem kazanır. Bu aşamada faktör karşılaştırma ölçeği ya da çizelgesi hazırlanır. Çizelgenin düşey birinci kolonunda işlerin parasal paylarını gösterecek ücret aralıkları yer alır. Diğer kolonlar ise değerlendirme için seçilmiş faktörlere ayrılmıştır. Her işin faktörlerden aldıkları ücret payları ilgili kolonun (ücret aralığı) karşısında o işin adı yazılarak belirlenir. Çizelgede tüm işlerin faktörlerden aldıkları paylar ayrı ayrı ilgili faktörün karşısına işin adı yazılarak belirtilir. Böylece her anahtar işin çizelgedeki yeri saptanmış ve faktör karşılaştırma ölçeği tamamlanmış olur. Son aşamada işletmedeki tüm işler karşılaştırma ölçeği üzerindeki uygun yerlere konarak değerlendirilir. Seçilen anahtar işler işletmedeki tüm işleri temsil ettiği için teorik olarak işletmede bu ölçeğin dışına çıkacak bir işin bulunmaması gerekir.

**Anahtar işler:** Genel olarak değerlendirilecek tüm işlerin faktörler bakımından dengeli dağılımını temsil edecek nitelikte olmalıdır.



**Gerek ücretlendirme, gerek iş değerlemesi konularında daha ayrıntılı bilgiyi Serap Benligiray'ın "Ücret Yönetimi" ve Ahmet Cevat Acar'ın "İşletmelerde Ücret yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama" kitaplarından okuyabilirsiniz.**

**Ücret:** Düşünsel ve-veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve-veya nakdi değerdir.

## ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Mal ve-veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve-veya fiziksel emek (çaba), karşılık olarak ücrete hak kazanır. Ayrıca herhangi bir personelin elde ettiği ücret, o personelin ortaya koyduğu üretken çabanın değerinin de bir göstergesi olmaktadır. *Aylık* ya da *maaş* memurların, **ücret** ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatır. Ancak uygulamada ücret, genellikle maaş ve diğer ek olanakları da içerecek şekilde geniş anlamda kullanılmaktadır. Bu nedenle bu kitapta sadece ücret sözcüğü kullanılacaktır.

Şekil 6.1'de de görüldüğü gibi ücret ana-kök ücrete ilave edilen ek olanaklardan (sosyal güvenlik katkısı, işsizlik ve iş görmezlik ödemeleri, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları, çalışılmayan zaman için ödeme, lojman/kira ödemesi vb.), sosyal yardımlardan (yemek, taşıma hizmeti, erzak paketi, giyim eşyası, yaka-cak, yaz tatili için kamp olanağı vb.) ve performans ücretinden (prim, ikramiye, komisyon, kârdan pay, kazançtan pay, hisse sahipliği vb.) oluşan bir paket olarak değerlendirilir.

**Şekil 6.1**

Ücretin Bileşenleri



Ücret kavramının ve ücret yapısının daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ilgili bazı kavramların açıklanması yararlı olacaktır.

- **Ana-kök ücret:** Bir üretim birimi başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır. Zaman esasına dayanan ücret sistemlerinde bu tutar, saatlik, gündelik, haftalık ya da aylık ücret şeklinde olabilir. Üretime dayanan ücretler ise parça başına, metre başına, kilo başına, ton başına belirlenen ücret tutarlarıdır.
- **Çıplak ücret ve giydirilmiş ücret:** Çıplak ücret, bir personelin işi görmesi karşılığında kendisine nakden ödenen tutardır, bir başka deyişle ana-kök ücrettir. **Giydirilmiş ücret** ise asıl ücrete ek olarak personele sağlanan para ya da parayla ölçülebilir olan ve sözleşmeden veya kanunlardan kaynaklanan ek olanakların, sosyal yardımların ve performans ücretinin de dikkate alınarak hesaplandığı ücrettir. Ancak ücret denildiğinde asıl anlaşılması gereken çıplak ücrettir.
- **Brüt ücret ve net ücret:** Brüt ücret, personele tahakkuk ettirilen toplam ücrettir. **Net ücret** ise brüt ücretten gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, varsa borç taksitleri, sendika aidatı vb. kesintiler yapıldıktan sonra kalan ve personelin eline geçen ücret miktarıdır.

**Giydirilmiş ücret:** Ana-kök ücrete sözleşmeden ya da kanunlardan kaynaklanan ek olanakların ilave edilmiş hâlidir.

- **Ücret geliri:** Genellikle bir yıl içinde personele ödenen aynı ve nakdî bütün ödemelerin toplamını oluşturur. Personelin elde ettiği ücret gelirinin içine ana (kök) ücretin yanı sıra sosyal yardımlar, fazla mesai, prim vb. şeklinde yapılan doğrudan parasal ödemelere ilave olarak şirket arabası, telefon, hayat, sağlık veya emeklilik sigortası gibi dolaylı parasal tüm ödemeler ile aynı yardımlar ve şirketin mal ya da hizmetlerinden yararlandırma şeklindeki parasal olmayan diğer unsurlar da girmektedir.
- **Nominal ve reel ücret:** *Nominal ücret*, para ile ifade edilen ücret miktarıdır. *Reel ücret:* Nominal ücretin ülkede o anda geçerli olan fiyatların düzeyi dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücüdür. İşveren bakımından önemli olan nominal ücrettir. Çünkü işveren ücret olarak ödediği ve doğrudan maliyetleri etkileyen, kasasından çıkan para miktarını önemser. Paranın satın alma gücü işvereni doğrudan ilgilendirmez. Personel açısından ise elde ettiği paranın miktarı değil satın alma gücü önemlidir.
- **Ücret düzeyi:** Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalamadır. **Ücret düzeyinin** yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için ücretlerin bir ölçütle karşılaştırılması gerekir. Bu nedenle ücret düzeyi, ücret karşılaştırmaları yapmak için kullanılır. Ücretleri iş alanı, bölge ya da uluslararası düzey bakımından karşılaştırmak mümkündür. Bölgesel ve uluslararası düzeyde ücret karşılaştırmalarında ortalama ücretler kullanılır. Ortalama, aritmetik ortalama ya da geometrik ortalama olarak ele alınabilir. Mod, medyan gibi çeşitli istatistiksel yöntemlerle temsil edici ücret düzeyleri saptanır ve bunlar arasında karşılaştırmalar yapılır. Aynı bölge ve aynı zaman dilimi içinde yapılan karşılaştırmalarda nominal ücretlerin karşılaştırılması yeterlidir. Farklı bölge, farklı ülke ya da farklı zaman dilimleri için yapılan karşılaştırmalarda ise reel ücretlerin esas alınması gerekir.
- **Ücret yapısı:** İşletme içinde bir işe diğerlerine göreceli olarak ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar ve ücret farklılıklarının tümünü içerir. Uygulamada çalışanlar genellikle birbirlerinden farklı ücretler alabilmektedirler. Aynı ya da benzer işlere çeşitli işletmelerce ödenen ücretler farklılık gösterebilir. Hatta bu durumu aynı işletme içinde bile görmek mümkündür ya da bunun tamamen tersine, farklı önem ve güçlük derecesindeki işler için aynı ücretin ödendiği de görülmektedir. Yani gerek piyasada gerekse işletmelerin çoğunda ücretin hangi işe ve niçin verildiğinin belirli bir esası bulunmayabilmektedir. Ücret düzenlemeleri daha çok şahsi takdire ve subjektif görüşlere göre yapılmaktadır. Bu arada adam kayırma ya da işe göre yetersiz ücret saptama gibi uygulamaların da pek çok örneği vardır. Ülkemizde özellikle niteliksiz iş gücü arzının fazlalığı bu eğilimin daha da artmasına yol açmaktadır. Bütün bunlar, işletmeler arasında olduğu gibi işletme içinde de adil ve dengeli bir ücret yapısının olması gereğini ortaya çıkartmaktadır. Bu farklılıkların adil bir şekilde belirlenmesi için her ülkede, her bölgede ve her iş kolunda farklılıkların esaslarının düzenlenmesi amaçlanır. Buna ücret yapısının düzenlenmesi denir. Gerek sendikalar gerekse işverenler; ücret politikalarını belirlerken ücret düzeylerini yükseltme ve düşürme düşüncelerinin yanında ücret yapısını da düzenlemeyle ilgilenmek zorundadırlar.
- **Ücret sistemleri:** Ücretlerin hesaplanma ve ödenme biçimlerini belirleyen sistemlerdir. Bilinen çok sayıda ücret sistemi vardır. Geleneksel ücret sistemlerinin günümüzde büyük değişikliklere uğradığı görülmektedir. Bu ücret

**Ücret düzeyi:** Ücret karşılaştırması yapmak üzere kullanılan ücret ortalamalarıdır.

**Ücret yapısı:** Bir kurumda ödenen ücretlerin birbirlerine göreli durumunu gösterir.

ret sistemlerinden bazıları giderek daha fazla önem kazanırken bazıları günümüz iş ortamlarında kullanılmaya özelliğini yitirmişlerdir. Buna karşılık yeni ve alternatif ücret sistemleri geliştirilmiştir. Bu gelişimde temel olarak yönetim yaklaşımlarındaki ve sendikaların tutumlarındaki değişimler, işlerdeki yapısal değişimler ve personelin ücrete ilişkin ihtiyaçlarındaki ve düşüncelerindeki değişimler önemli rol oynamıştır.

SIRA SİZDE



Ülkemizde ana-kök ücret nasıl ödenir?

## ÜCRETİN İLGİLİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkileyen çok yönlü bir kavramdır. Bu bağlamda ücretin öneminin çalışanlar, işverenler, sendikalar, devlet ve toplum açısından kısaca incelenmesi yararlı olacaktır (Bkz. Şekil 6.2).

Çalışanlar açısından ücretin ekonomik, sosyal ve motive edici yönleri önemlidir.

*Çalışanlar açısından ücretin önemi:* Çalışanlar açısından ücretin ekonomik yönü, çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeniyle çok önemlidir. Ücret, çalışan bireyin ve onun bağımlılarının (ailesi ve geçindirmekle sorumlu olduğu kişiler grubunun) hemen hemen tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olma özelliği taşır. Birey kendi çabasıyla elde edeceği ekonomik kaynak olan ücreti yiyecek, barınma, eğitim, sağlık, eğlence, tatil vb. ihtiyaçlarını karşılar ve diğer hizmetlerden yararlanırken kullanır.

Bir başka açıdan ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliği taşır. Yapılan araştırmalar güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel bireysel ihtiyaçlar ile alınan ücretler arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bireyler, paraya ve onun alım gücüne gerektiğinden fazla önem vermektedirler. Çünkü para, toplumda statü elde etmek için yararlanılan önemli bir araç olarak görülmeğe başlamıştır. Yüksek statü de günümüz toplumlarında daha fazla saygı ve daha çok ilgi topladığından bireyler için değerli bir hâle gelmiştir (Can, Akgün & Kavuncubaşı, 1995, s.246).

Resim 6.2

Ücretlerle İlgili Taraflar



Ücretin bireyi çalışmaya motive edici faktörler arasında önceliği üzerinde bir fikir birliği yoktur. Ancak son yıllarda yapılan araştırmaların bulguları ücretin bireyi motive etmek için birinci dereceden bir faktör olmadığı görüşünün ağırlık kazanmasına neden olmuştur. İş yerinde bireyi motive etmede onu tanıma, iş ile birey arasında uyum sağlama; sağlıklı bir iş ortamı oluşturma; eşitlik ve adalet ilkesine uygun bir ödül-ceza sisteminin olması; çalışanlara iş güvenliği sağlanması; iş genişletme, iş zenginleştirme, kararlara katılma gibi teknikleri kullanma; iş ortamının sosyal, psikolojik ve fiziksel koşullarını etkililiği ve verimliliği sağlayacak şekilde düzenleme vb. araçlar kullanılmalıdır. Ancak, ücret ve diğer ödemelerin artışı birey için başarı elde etmiş olma duygusunun sembolik bir aracı olabilir. Örneğin, ücret artışı alan bir birey gelirindeki bu artışı çabalarının tanınması olarak görebilir ve işi açısından bir başarı duygusuna erişebilir. Bu iç tatmin, birey için parayla satın alınabilecek tatminden çok daha olumlu bir etkiye sahiptir.

*İşverenler açısından ücretin önemi:* İşverenler için ücret ödemeleri önemli bir maliyet kalemidir. Gerçekten de üretim işletmelerinde ücretler toplam maliyetlerinin % 20'sinin altına nadiren düşmekte, hizmet işletmelerinde de genellikle % 80'ini aşmaktadır. Ancak bu konuda işverenlerin cevap aramaları gereken bazı sorular vardır. Örneğin, işçilik ücretleriyle iş gücü maliyetleri aynı şey midir? İşçilik ücretlerinin kısılması iş gücü maliyetlerini düşürür mü? İş gücü maliyetleri bir işletmenin toplam maliyetlerinin gerçekten ne kadarlık bir bölümünü oluşturur? İş gücü maliyetlerinin düşük tutulması güçlü ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü yaratır mı? Bu sorulara verilecek yanıtlar konusunda yerleşik kanıların önemli bir bölümü yanıltıcıdır ve yanıltır. Özellikle de işçilik ücretleriyle iş gücü maliyetlerinin aynı şey olduğu kanısı yanıltır. İşçilik ücreti, çalışılan zamana göre bölünen toplam ücrettir. İş gücü maliyeti ise üretkenliği dikkate alır.

İşverenler tarafından ücret, önemli bir maliyet unsuru olarak görülür.

Maliyetler ile ücretler arasındaki karışıklığın sürmesinin bir nedeni de işçilik ücretlerinin etki yaratmak isteyen yöneticiler için elverişli bir hedef olmasıdır. Ücretler son derece belirgindir ve işletmenin ödediği ücretlerin ülke içindeki rakiplerinin ödediği ve dünyanın diğer yerlerinde ödenen ücretlerle karşılaştırılması kolaydır. Ayrıca ücretler genellikle bir işletmenin en kolay değiştirilebilir finansal değişkeniymiş gibi görünür. Maliyetlerin üretim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, örgüt kültürünün değiştirilmesi ya da ürün tasarımının ve pazarlama yöntemlerinin değiştirilmesi gibi yöntemlerle kontrol edilmesi yerine ücret giderlerinin azaltılması daha kolay ve daha hızlı gerçekleştirilebilecek bir uygulama olarak algılanır. İş gücü maliyeti en kolay erişilebilir araç olarak görüldüğü için yöneticiler bunu en büyük kaldıraç gücüne sahip manivela sayma yanlışlığına düşmektedirler.

Günümüzde personelinin büyük bir bölümünü işten çıkaran, üretimlerini işçilik ücretlerinin daha düşük olduğu yerlere taşıyan, ücretleri donduran ya da bunların birkaçını bir arada uygulayan işletmelerin sayısının artması bu yanlışlığın çok yaygın olduğunu göstermektedir. İşverenler bu yanlışlıklarından kurtulup hem işletmelerinde çalışmaya istekli personel potansiyeli yaratmayı hem nitelikli personeli ellerinde tutmayı hem de personelin örgüte katkısını en yüksek düzeye çıkarmayı sağlayacak bir ücret politikası ve stratejisi saptamalıdır. Bunu yaparken gelirleri, maliyetleri ve ücret giderleri arasında bir denge sağlamaları ve kendi çıkarlarını korumaları gerekir.

*Sendikalar açısından ücretin önemi:* Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülmektedir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçlarının üyelerinin refah düzeyini yükseltmek olduğu görülmektedir. Bu amaçla sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerinin daha fazla gelir sağlamaları için diğer konulardan daha çok ücretlerin artırılmasına ağırlık verirler. Bu nedenle, ülkemizde olduğu gibi uyumsuzluk konularının başında ücret artış oranları gelmektedir.

Gerçekte dünyada istihdam ilişkilerinin ve işçi-işveren ilişkilerinin doğal yapısı radikal bir değişime uğramıştır. Bu bağlamda sendikaların ücretlerle ilgilerini sadece toplu pazarlıklarda yüksek ücretleri elde etme çabalarıyla sınırlandırmak yanlış olur. Günümüzde sendikalar, ücret düzeyleri kadar eşitlik ve adalet ile birlikte çalışanların bilgilerine, becerilerine, yetkinliklerine ya da performanslarına göre de ücretlendirilmeleriyle yakından ilgilenmeye başlamışlardır.

*Devlet ve toplum açısından ücretin önemi:* Her ülkede nüfusun büyük bir bölümü ücretlidir. Ekonomik bakımdan gelişmiş ve endüstrileşmiş ülkelerde ise nüfusun içinde ücretlilerin daha yüksek bir oranı oluşturdukları görülmektedir. Bu nedenle devlet ve hükümetler açısından kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması temel hedeflerin başında gelir. Ücretler gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeniyle devlet ve hükümetler açısından büyük önem taşır. Ücretler sosyal barışın sağlanması, toplumsal refahın artırılması, fırsat eşitliğinin yaratılması ve ekonomik istikrarın sağlanması açısından önemli olduğu için de toplumun genelini ilgilendirir.

Kişisel gelir dağılımında adaletin gerçekleştirilmesi sonucunda sosyal barışın sağlanması, toplumsal refahın artırılması, fırsat eşitliğinin yaratılması ve ekonomik istikrarın sağlanması mümkün olacaktır. Adil bir gelir dağılımı konusunda bilimsel bir ölçü geliştirmek teorik olarak mümkün olmakla birlikte uygulamada oldukça güçtür. Daha pragmatik bir yaklaşımla herhangi bir ekonomide gelir dağılımı sosyal barışı sağlıyorsa, toplumsal refahı artırıyorsa herkese fırsat eşitliği yaratıyorsa ya da fırsat eşitsizliklerini gideriyor ve gelir dağılımındaki eşitsizlikler tepkisel hareketlere yol açmıyorsa, o ekonomideki gelir dağılımının adil olduğunu kabul etmek gerekir. Gelir dağılımı değiştirilmek istediğinde izlenecek en kestirme yol gelir dağılımındaki eşitsizlik nedenlerini ortadan kaldırmaktır. Bununla birlikte uygulamada devletler gelir dağılımını yeniden yaparak değiştirme yolunu tercih etmektedirler.

SIRA SİZDE



**Devletin ücretlere müdahale etmesi günümüzün liberal ekonomi anlayışıyla çelişmez mi?**

## ÜCRET SİSTEMLERİ

İşverenler, ücretin hesaplanması ve ödenmesinde doğrudan iş gücü piyasası verilerinden yararlanabilirler. Bunun yanı sıra işe dayalı ya da işi yapan bireye dayalı ücret sistemlerini kullanabilirler.

### Doğrudan İş gücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemi

İşlerin iş gücü piyasasındaki ücret oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi fikri, ilk bakışta çoğu kişi için kolay ve cazip gelmektedir. Çünkü, bu ücretlendirme yöntemi karmaşık metodoloji gerektirmeyecek, idari yük yaratmayacak ve karmaşa üretmeyecek gibi görünür. Bu yolla elde edilen verinin objektif olacağı varsayıldığı için işlerin ücretlendirilmesinde bu yöntemin doğru ve gerçekçi olacağı, aynı zamanda arz-talep arasındaki dengeyi çok iyi yansıtacağı düşünülür. Ancak iş gücü piyasası diğer piyasalara benzemez ve diğer piyasaların kriterlerine ve kurallarına göre çalışmaz. Ayrıca iş gücü piyasasında işlerin çoğu için tek bir doğru ücret düzeyi yoktur. Sadece durumdan duruma değişen, tarafların karşılıklı anlaşmalarına göre belirlenen ücretler vardır. Bu nedenle bir işletmedeki tüm işler piyasadaki işlerle bire bir karşılaştırılabildiğinde bu yaklaşımın kullanılması mümkündür. Ayrıca bu sistemin yeni kurulan işletmelerde araştırma ve geliştirme birimlerinde ve satış organizasyonlarında kullanılması daha uygun olabilir. Birbirinden farklı ve çok sayıda işin bulunduğu büyük işletmelerin sadece karşılaştırılabilir işler için piyasaya dayalı ücretlendirme yapmaları mümkündür. Karşılaştırılamayan işler için iş değerlemesi yapılmalıdır.

İş gücü piyasasına dayalı ücret sisteminde organizasyondaki işlerin tümü için doğrudan piyasa ücret düzeyleri kullanılır.

## İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinde ücret, işte geçirilen zaman, yapılan iş miktarı ya da performans düzeyi dikkate alınarak hesaplanır ve ödenir. *Zaman temeline dayalı ücret sistemi* en eski, hem işverenler hem de personel tarafından anlaşılması ve uygulanması en kolay ücret sistemidir. Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır; yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın personelin işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir. Ülkemizde kamu personeli de dâhil pek çok çalışanın ücretleri zaman temeline dayalı ödenmektedir.

*Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini* de parça başı ve götürü ücret sistemleri şeklinde gruplandırmak mümkündür. *Parça başı ücret sisteminde*, ücret ölçüsü üretilen ürün miktarıdır; harcanan zaman dikkate alınmaz. Personel açısından alacağı ücret miktarı ürettiği parça ya da iş birimi ile orantılı olarak artar ya da azalır. Örneğin, her parça ya da iş birimi için ₺5 belirlenmişse, personel günde 10 birim iş üretiyorsa bu personelin bir günlük ücreti ₺50 olacaktır.

*Götürü ücret sisteminde* ise ücret ölçüsü bir işin bütünüdür; söz konusu iş personeli tarafından, belirli bir süre içinde ve iki tarafın önceden üzerinde anlaşığı bir ücret karşılığında yapılır. İşin kapsamı, yapılacağı süre ve ödenecek ücret bellidir. İş, belirlenen bu süre içinde yapılmazsa personelin ücretinden kesinti yapılır; önceden bitirilirse ek bir ücret ödenmez. Götürü ücret sistemi personelin ayrı ayrı yaptıkları her bir işin ne kadar zamanda yapıldığının, miktarının ve kalitesinin ölçülmesinin ve karşılığında ödenecek ücretin hesaplanmasının güç olduğu durumlarda kullanılır. Örneğin; müteahhitlik, boya-badana ve temizlik işleri bu tür işlerdendir.

*Zamana ya da üretilen iş miktarına dayalı ana (kök) ücret sistemleri* personelin yalnızca belirli bir zamanda, belirli bir kalitede ya da belirli bir miktarda iş yapmaları temeline dayanır. Ancak bu sistemler personelin performanslarını ve nitelik farklarını dikkate almadığı için onları geliştirmeye de ilgilenmez. Oysa günümüz iş dünyasında tüm örgütler için en temel kaynak insandır ve insanın geliştirilmesi, örgüte yaptığı katkının artırılması en önemli hedeflerden biri hâline gelmiştir.

İnsanların güdülenmesinde para tek başına yeterli olmamakla birlikte, önemli araçlardan biridir. Bu nedenle çeşitli özendirici ücret sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemlerden bazıları personeli performanslarını iyileştirmeye, bazıları bilgi ve becerilerini artırmaya, bazıları da yetkinliklerini geliştirmeye özendirme amacıyla uygulanmaktadır. *Performansa dayalı ücret sistemleri* ücret düzeylerini çeşitli performans düzeylerine göre çeşitli şekillerde düzenler. Performans düzeyleri için bireysel, grup ya da örgütsel performans düzeyi esas alınabilir. Performansa dayalı ücretlendirme sisteminin temel amacı değerli personeli cezbedecek, motive edecek ve işletmede kalmasını sağlayacak ve aynı zamanda personel tarafından adil olarak algılanacak, işletme için kabul edilebilir maliyet sınırları içinde olan bir ödeme tasarlamaktır. Bu tür sistemler için en çok kullanılan yöntemler arasında ana-kök ücret artışı, birime ayrılan bütçeden pay verme, performans primi, nakit bonus, teşvik primi, kâr paylaşımı, kazanç paylaşımı ve hisse senedi verme sayılabilir.

## İşi Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinin alternatifi olarak geliştirilen işi yapan bireye dayalı ücret sistemleri de bilgiye- beceriye ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleridir. Bilgiye beceriye dayalı ödeme yeni değildir, bu adla olmasa da belli uğraşı alanları için uzun yıllardan beri kullanılmaktadır. Geçmişe bakıldığında, geleneksel iş organi-

İşe dayalı ücret sistemleri, ücretin işte geçen zamana, yapılan iş miktarına ya da işte gösterilen performansa dayalı olarak hesaplanmasını öngörür.

Performansa dayalı ücret sistemleri, ücretin personelin performans düzeyine göre ödenmesini sağlar.

zasyonlarından farklı özellikler taşıyan üniversitelerde, sadece bilgi üreten enstitülerde, araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında çalışanlara daima bilgi ve becerileri için ücret ödendiği görülür. 1960'larda bu organizasyonların dışında da beceriye dayalı ödeme uygulanmaya başlanmıştır. Örneğin, banka ve sigorta şirketleri ile diğer bazı hizmet işletmeleri artan bir şekilde personeline daha çok bilgi ve beceri kazandıkları için ücret ödemeye başladılar.

Bilgiye-beceriye dayalı ücret sistemlerinde personele hâlen yapmakta oldukları işler için değil, kullanabildikleri bilginin ve becerinin miktarına, tipine ve derinliğine göre ücret ödenir.

Bilgiye-beceriye dayalı ödeme uygulamalarının son yıllardaki örneklerinin çoğu işler arasındaki farklılıkları en alt düzeye indirmek, müşteri tatminini artırmak, personel katılımını ve ekip çalışmasını desteklemek isteyen organizasyonlarda olmuştur. Ayrıca bazı fast-food organizasyonları, sektörlerinde daha önce yaşadıkları yıkıcı personel devir hızını düşürmek, personel tatminini artırmak amacıyla bu yaklaşımı izlemişlerdir. Bilgi-beceriye dayalı ödemenin en iyi uygulamaları, yüksek düzeyde bağımsız işlerin bulunduğu, ortak çalışma ve destekleyici davranışı gerektiren, görevlendirmelerde esnekliğe ihtiyaç duyulan ve becerilerin mantıklı bir şekilde tanımlanabildiği iş içeriklerinde olmaktadır. Kalite çemberlerini ve personel katılımının diğer şekillerini kullanan organizasyonlarda personelin bilgi ve becerilerin artırmaya güdülendikleri zaman daha büyük katkıda bulunma eğilimi gösterdikleri bilinmektedir (Cascio, 1995, s. 364).

Ancak günümüz örgütlerinin artan sayıda bilgi işçisi istihdam etmeye başlamaları, onları yeni sorunlarla yüzleştirmektedir. Bilgi işçileri söz konusu olduğunda, bir beceri analistinin işlerin çoğunda doğrudan gözlem yapması genellikle mümkün olamamaktadır. Büyük ölçüde zihinlerde gerçekleşen çalışma çeşitlidir, soyuttur, rutin değildir, belirsizlikler vardır ve genellikle de yaratıcılıkla ilgilidir. Örneğin, bilgi işçileri yılın belirli zaman dilimlerinde araştırma ve geliştirme faaliyetleri üzerinde yoğunlaşabilirler. Kalan zamanlardaki etkinliklerin ölçülmesi için yapılacak çalışmaların dayandırılacağı gerçekçi ölçütler bulunamaz. Sonuç olarak bu personel grubu için karşılığı ödenebilir bilgi ve becerilerin tanımlanması, bunlar için eğitilmeleri ve daha sonra bu bilgi ve becerileri kazandıklarının belgelendirilmesi her zaman kolay bir iş değildir. Bu nedenle bilgi işçileri, profesyoneller ve yöneticiler için bilgiye ve beceriye dayalı ücret sisteminden daha etkili olacağı düşünülen yetkinliğe dayalı ücret sistemi geliştirilmiştir.

Son yıllarda ücretler ile işletmenin genel stratejilerinin bir arada ele alınması ve stratejik ücret yönetiminin gündeme gelmesi, işletmelerin bu uygulamalarında **yetkinlik** kavramını giderek daha çok benimsemelerine neden olmuştur. Bazı organizasyonlar yetkinlikleri işe alma, performans değerlendirme, eğitime ve geliştirme ile kariyer yönetimi gibi çeşitli insan kaynakları işlevlerinde uzun yıllardan beri kullanılmaktadırlar. Yetkinliklerin ücret yönetiminde bir temel dayanak olarak kullanılması oldukça yenidir.

**Yetkinlik:** Bir bireyin performansını sağlayan bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikleridir.

Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin temel felsefesi organizasyonda arzulan davranışları beslemek, bireysel ve örgütsel performansı geliştirmeye katkı yapmak için bir araç olarak ücretin önemini daha çok vurgulamaktır. Yetkinliğe dayalı ücret sisteminin en önemli özelliği işin önemini azaltarak işi yapan birey üzerinde odaklanmasıdır. Gerek örgüt içine gerekse örgüt dışına bireysel ilerlemenin ve gelişmenin önemli bir hedef olduğu mesajını iletir. Bu sistem, personelin geçen bir yıl içindeki performansından daha çok işletme için şu anda taşıdığı ve gelecekte sahip olacağı değeri ve kariyer ilerlemesi için beklentiler üzerine odaklanmaktadır. Ayrıca personeli kişisel gelişimine ve kariyer ilerlemesine hazırlanması konusunda tam olarak sorumlu tutmaktadır. Bunu yaparken yöneticiler ve astlar arasında ge-



liştirici bir etkileşimi kolaylaştırmakta, bireyin yeteneklerinden tam olarak yararlanmak için ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlamaktadır.

### Bir yetkinliğe dayalı ücret sistemi ne zaman uygulanmalıdır?



## ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI

**Ücret yönetimi**, stratejik bir bakış açısıyla tasarlanması ve yürütülmesi gereken temel bir insan kaynakları işlevidir. Çünkü; 1) Bir işletmenin ücretlendirmede izlediği yaklaşım personelin işe alınması, kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi, tatmin edilmesi ve motive edilmesi üzerinde derin bir etkiye sahiptir. 2) Ücretler işveren için önemli bir maliyet unsuru olarak kabul edildiği için dikkatle planlanmalıdır. 3) Ücret yönetimi sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Ayrıca sağlam politikalara ve sürekli bir şekilde uygulanan kurallara göre idare edilmelidir. Bu nedenle ücret sisteminin dikkatli bir şekilde tasarlanması ve örgütsel amaçlara ulaşmak için etken bir şekilde kullanılması gerekir (Fisher, Schoelfeldt & Shaw, 1999, s.552).

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli amaçlarla kullandıkları bir araçtır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Morali/iş tatmini artırmak ve sürdürmek,
- Personeli istenen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak ve örgütün her yerinde sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işlemeye bağlılığını artırmak,
- Ücret giderlerinin ödemeyi zorlaştırmayacak düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin bilgisini, becerilerini, yetkinliklerini ya da kıdemini ödüllendirmek,
- Ücretlerle ilgili şikâyetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

## ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

Günümüze kadar çeşitli ücret yönetimi sistemi geliştirilmiş olmakla beraber bunların hepsinde bulunan bazı temel unsurlar birbirine benzerdir. Ücret yönetimi kapsamında genellikle temel amaçlara ve yasal düzenlemelere göre her iş için parasal bir değer (bir taban oran/ana-kök ücret) ve taban oranı artırmak için bir prosedür (piyasa koşullarına, performansa, kıdeme, ekonomik göstergelere ya da bunların bazı bileşimlerine dayalı) belirlenir. Bunlar belirlenirken yönetimin öncelikle ücret yapısını ve düzeyini etkileyen unsurları bilmesi gerekir. Bu unsurlardan bazıları işletmeden, bazıları dışarıdan kaynaklanır.

### Ücret Yapısını Etkileyen Unsurlar

Bir ücret yönetimi sisteminde kurulan ücret yapısının adil olmasını sağlamak için öncelikle iş analizlerinin yapılması ve buna bağlı olarak iş tanımlarının hazırlanması gerekir. Ayrıca iş değerlendirme ve performans değerlendirme yapılmalıdır:

**Ücret yönetimi:** Hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren en önemli insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biridir.

Bir ücret yönetimi sistemi ne kadar çok sistematik unsura dayandırılırsa personel tarafından o kadar adil olarak algılanacaktır.

Adil bir ücret yapısının kurulmasını etkileyen temel unsurlar iş analizi bilgileri, iş tanımları, iş değerlendirme ve performans değerlendirme değerleridir.

- *İş analizi:* İş değerlemesi için bir temel sağlaması nedeniyle iş analizi, ücret yönetiminde kilit önem taşımaktadır. Çünkü dâhili olarak adil bir ücret yapısının belirlenmesinde kullanılan ortak analiz birimleri işlerdir. Ücret yapısı belirlenirken bir işin diğerinden farklı olmasını sağlayan önemli faktörlerin tanımlanması gerekir. Bu aşamada iş analizi kullanılır. İş analizi, işler hakkında ayrıntılı ve sistematik bir bilgi toplama tekniğidir. Toplanan bu bilgi, iş değerlendirme sürecine girdi olarak hizmet edecek iş tanımlarında özetlenir.
- *İş tanımları:* Hem ücretlendirme hem de seçme sistemlerinin kritik bir unsuru olan iş tanımları, işlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri, işin fonksiyonunu, işin yapıldığı ortam koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araçları ve makineleri ve diğer yönleri yazılı bir şekilde tanımlar. Tanımlar tek tek işler için ya da bir iş grubunun tümü için yapılabilir.
- *İş değerlemesi:* İş, bir ya da birden çok kişinin bedensel ve/veya zihinsel gücünü kullanarak ortaya koyduğu bir eylem ya da eylemler bütünüdür. Bu eylemler çeşitli faktörlere göre işletme için farklı değerlere sahiptir ve bu işleri yapanlara söz konusu değer farklılıklarını yansıtacak ücretin ödenmesi gerekir. İşlerin farklı değerlerinin bilimsel yöntemlerle belirlenmesi ve ücret adaletinin sağlanmasına bir temel oluşturması için işlerin bu değer farklılıklarını yansıtacak bir sıraya konmaları gerekir.
- *Performans değerlemesi:* İşveren tarafından organizasyondaki bazı işlerin ve bazı personelin daha önemli ve değerli görüldüğü bir gerçektir. Örneğin, hükümetle milyonlarca dolarlık anlaşmaları müzakere etme işi atık kağıtların atıldığı sepetleri boşaltan bir kişinin yaptığı işten daha değerli görülür. Aynı zamanda işveren için bir personel aynı işi yapan diğerlerinden daha değerli olabilir. Örneğin; satış yöneticisi A, sürekli olarak satış yöneticisi B'nin iki katı satış yapıyorsa işletme için B'den daha büyük değer taşır. İşverenin bazı işlere ve bazı personele diğerlerinden daha çok değer verdiğinin en önemli göstergesi onlar için ödenen ücretler olacaktır. Bu nedenle adil bir ücret yapısı kurulmak isteniyorsa etkili bir performans yönetimi sisteminin kurulması ve bu sistemin sonuçlarının ücretlere yansıtılması gerekir.

## Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar

Ücret düzeyleri belirlenirken bazı unsurların dikkate alınması gerekir. Bu unsurlar; iş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır:

- *İş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi:* İş gücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeylerini artıracak ya da düşürecektir. İş gücü arz-talep durumu ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye ya da aynı ülkenin değişik şehirlerine ve bölgelerine göre farklılık gösterebilir. Örneğin, genellikle gelişmekte olan ülkelerde nitelikli iş gücü arzı düşüktür, nitelikli iş gücü arzının da kendi içinde daha az ya da daha çok olduğu alanlar bulunur. Buna karşılık niteliksiz iş gücü arzı yüksektir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde niteliksiz iş gücüne çok düşük ücretler ödenmesine karşılık nitelikli iş gücü arzı için işletmelerin rekabet etmeleri gerekir. Bu rekabetin nitelikli iş gücünün ücretlerine yansımaları doğaldır. İşverenlerin ücreti iş gücü maliyetlerini çok fazla artırmaksızın nitelikli iş gücünü cezbetmeye yetecek düzeyde belirlemeleri zorunludur.

Ücret düzeyini etkileyen temel unsurlar iş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır.

- *Piyasada hakim ücret düzeyleri:* İşverenlerin ücret düzeylerini belirlerken aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerin ne kadar ücret ödediklerini bilmeleri gerekir. Bir başka deyişle, piyasa ücret araştırması yapmaları zorunludur. Bu durum hem işletmenin nitelikli personeli cezbetmesi hem nitelikli personelini elinde tutması hem de harici eşitliği sağlaması açısından önemlidir.
- *Yaşam standardı:* Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği onun yaşam standardını gösterir. Daha önceden de söylendiği gibi teorik olarak işverenler reel değil, daha çok nominal ücret düzeyiyle ilgilenirler. Fakat sonuçta çalıştırdıkları insanların elde ettikleri paranın satın alma gücü onların yaşam standartlarını düşürüyorsa bu durum performanslarını etkileyeceği için işverenler görmezden gelemeyizler. Bu nedenle işverenler ücret düzeylerini paranın satın alma gücünü de dikkate alarak belirlemek zorundadırlar. Özellikle ülkemizde enflasyonun aşındırdığı satın alma güçlerini geri kazanmaları için personele yardımcı olmak üzere ücret düzeyleri periyodik olarak düzeltilmek zorundadır. Ücretlerin reel değerinin ya da satın alma gücünün en kapsamlı göstergesi Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından hazırlanan *Tüketici Fiyat Endeksleri (TÜFE)*'dir. Bu konuda dikkate alınacak bir başka kaynak da İstanbul Ticaret Odası'nın hesapladığı *Geçinme Endeksi*'dir.
- *Kıdem:* Bir personelin işletmeye çeşitli katkılarda bulunduğu çalışma süresini tanımlamak için kullanılır. Personelin işletmeye bağlılığını artırmak için kıdeminin ödüllendirilmesi gerekir. Bir başka deyişle işletmeye yeni giren bir personelin aldığı ücretle, bu işletmeye uzun yıllar hizmet vermiş bir personelin yaptıkları iş aynı olsa da aldıkları ücret farklı olmalıdır. Bazı ücret sistemleri ücret düzeylerini belirlerken sadece kıdemi dikkate almaktadırlar. (Örneğin, kamu personeline olduğu gibi) Ancak günümüz koşullarında kıdem tek başına yeterli bir kriter olmamalıdır, kıdem yanısıra performansın da dikkate alınması gerekir.
- *Ekonomik faktörler:* Dış ekonomik faktörler işletmelerin ödeme güçlerini doğrudan etkiler. Örneğin; ulusal ve uluslararası rekabet, entegrasyon ya da ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik koşulların işletmelerin ödeyecekleri ücretlerin düzeyini etkilemesi kaçınılmazdır. Bu koşullar ücretleri yukarı ya da aşağı çekebilir ve böylece personele yapılan ödemelerden sonra işletmenin elinde kalacak gelir artabilir ya da azalabilir. Örneğin, entegrasyon ücret düzeylerini yükseltiyorsa özellikle de başlangıç düzeyindeki ücretler işletmenin ücret yapısında öngörülenden daha hızlı yükseliyorsa işletmelerin çoğunun ücret yapılarında uygun dengeyi ve adaleti sürdürmeleri mümkün olmayabilir. Bu durum iş düzeyleri arasındaki farkların daralmasına yol açar ve işletmenin performansına dayalı ücret ödeme yeteneğini azaltır. Bunun sonucunda baştan sona tüm ücret sisteminin düzenlenmesi gerekir ki bu, maliyeti oldukça yüksek bir uygulamadır. İşletmeler arasında ödeme güçleri bakımından da farklılıklar vardır. Örneğin, serbest piyasa ekonomisinde uzun yıllar yüksek kâr elde etmiş olan bir işletmenin üst-orta düzey ücretleri ödemesi doğaldır. Ancak zarar eden bir işletmenin ücretleri düşürmekten ya da personel sayısını azaltmaktan başka bir seçeneği olmayacaktır. Başlangıç veya olgunlaşma döneminde ya da yaşamının sonunda bulunan işletmelerin ücret ödeme güçleri arasında da benzer farklar bulunur.

- **Toplu pazarlıklar:** Toplu pazarlık, işveren ile işçi sendikasının, işçilerin hangi koşullar altında istihdam edileceklerini görüştüğü ve uzlaşılan sonuçları iş sözleşmesine bağladıkları bir süreçtir. Ülkemiz yasalarına göre toplu pazarlık işletme ya da iş yeri düzeyinde yapılabilmektedir. Pazarlıkta ele alınan konuların başında ücret gelir. Diğer konular ise sosyal ödemeler, ikramiye, kıdem tazminatı, iş yeri disiplin süreci ve kuralları, iş süresi ve fazla mesai, izinler, işçi sağlığına ve iş güvenliğine ilişkin kurallar, sendika güvencesi, dinlenme süreleri vb. olabilmektedir.

## Yasal Düzenlemeler

Devlet, gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak çeşitli ödemelerde dikkate alınması gereken yasal düzenlemeler yapmaktadır. Kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmelik şeklindeki bu düzenlemelerin başında asgari ücret gelir. Asgari Ücret Yönetmeliğine göre **asgari ücret**, işçilere normal çalışma günü karşılığında ödenen, işçinin en az düzeyde yiyecek, yakacak, barınma, giyim, sağlık, aydınlatma, taşıt, kültür ve eğlence ihtiyaçlarının cari fiyatlar üzerinden karşılama yeterli miktardaki ücrettir.

Ülkemizde asgari ücretin yanı sıra kamu ve özel kesimde çalışanların haklarını, sorumluluklarını ve gelecek güvencelerini düzenleyen; 1) İş ve çalışma yaşamıyla ilgili kanunlar, 2) Personel kanunları ve 3) Sosyal güvenlik kanunları ana başlıkları altında toplanabilecek çok sayıda kanun bulunmaktadır. Bu kanunlar sayıca çok olmasının yanı sıra çeşitli ve oldukça dağınıktır. Yasalardaki hükümler bazen birbirleriyle çelişmektedir. Yıllardır bu yasalar üzerinde çok sık değişiklikler yapılmış, ancak köklü bir bütünsel değişime gidilememiştir.

## Ücret Stratejileri

**Ücret stratejisi**, organizasyonun iş amaçlarıyla bu amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler, stratejileri destekleyecek kültür ve istenen davranışları ortaya çıkaracak ve sürdürecektir ödül sistemleri arasındaki ilişkiler olarak bilinmektedir. Çünkü stratejik ücret programları organizasyonu biçimlendirmeye yardım etmek üzere tasarlanır. İş amaçları ücret stratejisinin öncelikli belirleyicisidir. Bunun için niyet edilen ücret stratejilerini gerçekleştirme etkililiği, büyük ölçüde ücret stratejileri, organizasyon ve çevre arasındaki birebir karşılaştırmanın varlığına bağlıdır. Ücret stratejisi saptanırken ücret sisteminin doğasından kaynaklanan ihtiyaçlar örgütün stratejileriyle birlikte ele alınmalıdır. Bu nedenle ücret yönetimini etkileyen tüm faktörler ücret stratejilerinin saptanmasında etkili olmaktadır (Miner & Crane, 1995, s.428).

Ücret sistemlerini stratejik olarak kullanmak isteyen yönetimlerin öncelikle sistemin hangi davranış türlerini desteklemesini istediklerini açık bir şekilde anlamları ve ortaya koymaları gerekir. Ayrıca ücret sisteminin planlama ve kontrol kısımlarının bütünleşik unsurlarını bilmeleri, ücret stratejilerinin işletmenin tamamında ve sürekliliği olacak şekilde uygulamaları gerektiğinin bilincinde olmaları zorunludur. Son olarak da stratejik ücretlendirme kararlarının ve uygulamaya dönük ücret programlarının başarısını değerlendiren en son başarı kriterinin organizasyonun toplam performansı olduğunu unutmamaları gerekir (Cascio, 1995, s.364).

**Asgari ücret:** Emekleriyle geçinenlere değişik bölge ve kesimlerde eş değer satın alma gücü sağlayacak bir politika aracıdır.

**Ücret stratejisi:** Bazı koşullar altında örgütsel performansın artırılması ve iş gücünün etkili kullanılmasını üzerinde yönetimin bir yaptırma sahip olmasını mümkün kılan ödeme seçeneklerinin bileşiminden oluşur.

Stratejik ücret programları organizasyonu biçimlendirmeye yardım etmek üzere tasarlanır.

## Ücret Politikaları

**Ücret politikası**, ücretlendirme kriterlerini ve şekillerini düzenleyen ücret yönetimi sistemine ilişkin bir yol haritasıdır. Bu yol haritası belirlenirken ücret ve ücretlendirme kavramları yeniden sorgulanmalı, stratejileri gerçekleştirmeye hizmet edecek en doğru ücret sistemini kurmaya ve işletmeye çalışılmalıdır. Temel ücret politikaları işletmenin vizyonu, misyonu, hedefleri ve bunlara bağlı olarak tanımlanan insan kaynakları politikaları doğrultusunda belirlenir. Ücret konusunda belirlenecek politikalar aşağıdakilerle ilgili olacaktır:

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalamasıyla aynı, ortalamanın altında ya da üstünde mi olacağı,
- Başlangıç ücretlerinin ve yeni işe girenler ile daha kıdemliler arasındaki ücret farkının ne olacağı,
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı,
- Artışları etkileyecek performansın, bilginin ve becerinin, yetkinliklerin ve/veya kıdem kapsamının ve taban ücrete oranının ne olacağı,
- Fazla mesai ve çeşitli nedenlerle alınan izinlerle ilgili ücret ödemelerinin ya da kesintilerin nasıl belirleneceği,
- Transfer ve yükseltme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı.

**Ücret politikası:** Ücret yönetimi sistemini kurmakta ve işletmekte yol gösteren temel bir yol haritasıdır.

**Ücret politikaları ile insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri arasında nasıl bir ilişki vardır?**



## ÜCRET SİSTEMİNİN KURULMASI

Mevcut sistemin gözden geçirilmesi veya yeniden yapılandırılması ihtiyacının ortaya çıkmasından sonra genellikle üst yönetim bir an önce yeni sistemin tasarlanması ve uygulanmaya konması için insan kaynakları bölümünün harekete geçmesini ister. Bunun için öncelikle doğru ve oturmuş bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. Çünkü rollerin veya işlerin tam olarak tanımlanmadığı veya iç içe girdiği şirketlerde, ücret sistemini yapılandırma amacıyla yapılan çalışmalar belli bir noktada tıkanmakta ve kurulacak yeni bir ücret sisteminin ihtiyaçlara tam olarak cevap vermemesi riski doğmaktadır. Ücret sistemini yeniden yapılandıran şirketlerin büyük bir kısmında karşılaşılan en önemli sorunlardan bir diğeri de ücret sisteminin oluşturulması metodolojisinin tam olarak uygulanamaması, belli aşamaların atlanması veya gereken ayrıntılara dikkat edilmemesidir.

Ücret sistemi kurulurken izlenmesi gereken temel aşamalar şunlardır:

- Ücret politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi
- Sisteme dahil edilecek işlerin analiz edilmesi ve tanımlanması
- İş değerlemesinin yapılması
- Piyasa ücret verisinin elde edilmesi
- Ücret yapısının oluşturulması
- Personelin bilgilendirilmesi
- Sistemin uygulanması

Uygulamada burada sıralanan aşamalardan bazılarının atlandığı görülmektedir. Örneğin, bir ücret sistemi oluşturulmasının ilk aşaması olan temel ücret politikasının ve stratejisinin belirlenmesi üst yönetim tarafından genellikle teorik ve hatta felsefi bir aşama olarak algılanmaktadır. Oysaki bu aşamanın atlanması veya doğru bir şekilde uygulanamaması ilerde doğru amaca, doğru bir şekilde hizmet eden

bir ücret sisteminin oluşturulmasını engelleyecektir. Ayrıca uygulamada bir ücret sistemi oluşturulduktan sonra sistemin belgelenmesinin, personele duyurulmasının ve etkili bir şekilde uygulanmasının tasarımı kadar önemsenmediği görülmektedir. Bu durum, en iyi şekilde tasarlanmış sistemlerin bile personel tarafından sahiplenilmemesine ve kısa sürede etkinliğini yitirmesine yol açmaktadır.

## İş Değerlemesinin Yapılması

Bu süreç başında öncelikle iş değerlemesine olan ihtiyaç ortaya konmalıdır. Süreç sistemin amacının saptanması, izlenecek yaklaşımın belirlenmesi, işlerin analiz edilmesi, iş tanımlarının ve iş gereklilerinin hazırlanması ve değerlendirilecek işlerin seçilmesiyle devam eder. Daha sonra seçilen yönteme göre işler değerlendirilir ve işletmedeki işlerin tümünü içeren bir iş hiyerarşisi elde edilir. İşlerin değerlendirilmesinden sonra işletmenin varolan ücret yapısını gösteren ve işlerin değerleriyle ücretleri arasında ilişki kurulmasını sağlayan bir ücret eğrisi çizilir. Teorik olarak iş değerlemesi çalışması burada sona erecektir.

## Piyasa Ücret Verisinin Elde Edilmesi

Ücret sistemlerinin işletmelere iş gücü piyasasında rekabet edebilme, nitelikli personel bulma, nitelikli personelini elinde tutma, etkinliği ve etkililiği artırma olanağı yaratması gerekir. Bu nedenle bir ücret sistemi kurulurken piyasa ücret verisi elde edilmelidir. Piyasa ücret verisi çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Bu kaynaklar ticari ve profesyonel birliklerin; devlet kurum ve kuruluşlarının; araştırma şirketlerinin; danışmanlık firmalarının; mesleki grupların ya da işletmelerin kendilerinin yaptıkları araştırmalar olabilir. Dışarıdan bir kurum ya da kuruluş tarafından yapılan araştırmaların bulgularını satın almak ya da bunlardan yararlanmak, işletmelerin kendi ücret araştırmalarını kendilerinin yapmalarına göre daha düşük maliyetli olabilir. Ayrıca bu araştırmaların büyük olasılıkla geniş katılımla bilimsel olarak yapılmış olması daha doğru bir analizi sağlayacağı için de tercih nedenidir. Personelin de bu tür araştırmaların daha tarafsız olduğunu düşünmeleri ve yönetim tarafından yapılacak ya da yaptırılacak araştırmalardan daha fazla güven duymaları mümkündür.

İşletme yönetimleri ücret verisi elde etmek amacıyla informal yöntemlerin yanı sıra bilimsel ve kapsamlı formal araştırma yöntemlerini kullanarak kendi piyasa ücret araştırmalarını yapabilirler. Ancak ücret araştırmaları pek çok işletmenin tek başına kaldıramayacağı bir yük getirir. Ayrıca diğer işletmelerden ücretlerle ilgili veriler elde edilmesinin güçlüğü de dikkate almak gerekir. Bu nedenle aynı iş kolundaki işletmelerin aralarında anlaşarak ortak bir ücret araştırması yapmaları genellikle daha uygun olmaktadır. Bazen çeşitli dernekler ya da birlikler gibi profesyonel topluluklarla yakın ilişkiler kurulur ya da çifte çabaları azaltmak ve sonuçların kalitesini artırmak için bir grup işletme bir araya gelebilir.

Ülkemizde de bazı özel sektör kuruluşlarının bu konuda ortak araştırmalar yaptıkları bilinmektedir. Bir işletme yönetimi kendi kendine ya da diğer işletmelerle ortak olarak ücret araştırmasını yapmaya karar verdiğinde öncelikle araştırmanın kapsamını belirlemelidir. Araştırma kapsamında karşılaştırma yapılacak işlerin ve hangi işletmelerle karşılaştırma yapılacağı saptanması gerekir. Daha sonra ücret verisinin toplanmasında kullanılacak yöntem belirlenir ve veri toplanır. Son aşamada ise elde edilen veri analiz edilerek grafik üzerinde bir piyasa ücret eğrisi çizilir.

Piyasa ücret verisi çeşitli kurum ve kuruluşlar ya da işletmenin kendisi tarafından yapılan piyasa ücret araştırmalarından elde edilir.

## Ücret Yapısının Oluşturulması

İşletmenin fiili piyasa ücret eğrisi ile piyasa ücret eğrisi aynı grafik üzerinde birleştirilerek karşılaştırma yapılabilir. İşletmenin fiili ücret eğrisi ile piyasa ücret eğrisinin karşılaştırılması sonucunda üç durum ortaya çıkabilir: 1) İşletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisinin altındadır. Bu durumda işletme piyasa ücret ortalamasının altında ücret ödemektedir. 2) İşletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisinin üstündedir. Bu durumda işletme piyasa ücret ortalamasının üzerinde ücret ödemektedir. 3) İki eğri kesişmektedir. Bu durumda işletme bazı işler için piyasa ücret ortalamasının altında, bazı işler için eşit, bazı işler için de lider pozisyonundadır. İşletme bu durumu değerlendirmeli ve stratejileri doğrultusunda iş gücü piyasasındaki konununun ne olacağına karar vermelidir.

Bir ücret sistemi kurulurken gelinen bu aşamada şu ana kadar elde edilen veriler ışığında işlerin ücretlendirilmesi gerekir. İşlerin ücretlendirilmesinde üç farklı yaklaşım izlenebilir. Bunlar; işlerin tek tek ücretlendirilmesi, ücret basamaklarının ve ücret bantlarının oluşturulmasıdır (Dessler, 1997, ss.403-413):

- *İşlerin tek tek ücretlendirilmesi* yaklaşımında işler, kullanılan değerlendirme yöntemine göre sıralarına, derecelerine ya da puanlarına göre tek tek ücretlendirilir. Bunun sonucunda işletmede kaç tane iş varsa o kadar ücret düzeyi ortaya çıkar. Örneğin; bir işletmede 200 farklı iş olması durumunda, 200 farklı ücret düzeyi olacaktır.
- *Ücret basamaklarının oluşturulması* yaklaşımında işler, sınıflara ayrılır ve her bir sınıf için ücret basamakları oluşturulur. Sonuçta aynı ücret sınıfındaki işlere aynı ücretin verilmesini sağlayan merdiven görünümünde bir ücret yapısı çıkar ortaya.
- *Ücret bantlarının oluşturulması* yaklaşımına göre işler, puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Bunun sonucunda grafik üzerinde meydana gelen dikdörtgene, ücret bandı adı verilir. Ücret bantlarının oluşturulması sırasında dikkate alınması gereken temel faktörler bantların sayısı, bantların yüksekliği ve bantların birbirlerine olan konumlarıdır. Bant sayısı, seçilecek puan aralığı sayısı kadardır. Puan aralığı sayısı da sendikalarla yapılan anlaşmalara, işletmenin ücret stratejisine ve politikalarına, işlerin ücret-puan grafiğindeki dağılımına göre belirlenir. Ancak son yıllarda bant sayısının azaltılması ve dolayısıyla bant genişliğinin yükseltilmesi yaklaşımı benimsenmektedir. Bu sistemde ücret bantlarının yükseklikleri artırılarak 3 ya da 4 bant, tek bir bant içinde birleştirilmektedir. Böylece her bir bant içine daha fazla iş girmekte ve özellikle de terfi ettirme olanakları kısıtlı olan işletmelere personelini geniş bantlar içinde hareket ettirme serbestisi tanınmaktadır. Buna da *geniş bant sistemi (broadbanding)* adı verilmektedir. Geniş bant sistemiyle bir ücret yapısı oluşturulması için öncelikle bantların sayısına karar verilir. Bu sistemle çok büyük şirketlerde bile ücret bantlarının 30 ya da daha fazlasının 10 ya da daha az ücret bandına düşürülmesi mümkündür.

İşlerin ücretlendirilmesinden sonra bireysel ücretler belirlenir. Bu aşamada personelin kıdemi, performansı, bilgisi, becerisi ya da yetkinliği dikkate alınarak bireysel ücret paketleri oluşturulur.

Bir işletmedeki işler taşıdıkları değerlere göre tek ücretlendirilebileceği gibi sınıflara ayrılarak ücret basamakları oluşturulabilir. Bir başka seçenekte tanımlanan ücret aralıkları bantlar şeklinde düzenlenebilir.

## Personelin Bilgilendirilmesi ve Yeni Ücret Sisteminin Uygulanması

Ücret konusunun gizli olduğu varsayımıyla sistemin işleyiş ilkeleri gizlenmemeli, gizli olan konunun sadece bireye özgü ücret olduğu unutulmamalıdır. Bunun yanı sıra, ücretlendirme sisteminin belgelenecek bir prosedür hâlinde çalışanlara duyurulması da sistemin şeffaflığı açısından olumlu bir adım olacaktır. Bu nedenle sistem oluşturulduktan sonra ise tüm çalışanlara ayrıntılı bilgilendirme yapılmalıdır. Bu bilgilendirme sırasında mutlaka değinilmesi gereken konular şunlardır: 1) Eski sistemde aksayan yönler ve yaşanan sıkıntılar, 2) Yeni sisteme geçiş nedenleri ve örgütsel ihtiyaçlar, 3) Geçiş sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar ve 4) Elde edilen sonuçlar. Böylece, yeni sistemle ilgili endişelerin ve polemiklerin en az seviyeye indirilmesi sağlanacaktır. Bu bilgilendirmenin, insan kaynakları bölümü ve yönetimin iş birliği sonucunda gerçekleştirilmesi ise sisteme inancı artıracaktır.

Yeni bir ücret sistemine geçiş aşamasında bazı çalışanların ücretleri, yeni sistemde olması gereken düzeyin altında veya üstünde kalabilecektir. Bu durumdaki ücretler incelenmeli, belli bir plan çerçevesinde ve belli bir geçiş döneminde yeni ücret sistemine uyumlu hâle getirilmelidir.

Bunun yanı sıra, sağlıklı bir ücret sisteminin en önemli şartı, tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesidir. Çünkü o gün için en doğru çözümü üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğini yitirmektedir. Bunun için şirket stratejileri ve insan kaynakları işlevleri (işe alma, eğitme, terfi ettirme, kariyer yönetimi, performans değerlemesi vb.) doğrultusunda ücret sistemlerinin düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekir. Bunun amacı, ücret sisteminin şirket stratejileri ve diğer insan kaynakları uygulamalarıyla tutarlı olmasının ve personele varolan tüm sistemlerle aynı mesajların verilmesinin sağlanmasıdır. Bu amaçla, piyasa verilerinin, personel maliyetlerinin ve buna bağlı olarak şirket verimliliğinin, şirket stratejilerinde meydana gelen veya gelmesi beklenen değişikliklerin, açılması beklenen yeni pozisyonların vb. sürekli izlenmesi gerekir. Bu tür değişiklikler, ücret politikalarında, stratejilerinde, ücret eğrisinin piyasaya göre konumunda iş değerlendirme kriterlerinde vb. bazı değişiklikleri gerektirebilir.



## Özet



*İş değerlemesi tekniğinin ne olduğunu ifade etmek.*

İş değerlemesi, bir organizasyondaki işlerin bütün özellikleriyle sistematik bir şekilde incelenmesi, karşılaştırılması, bunlara ait görelî değerlerin saptanması ve bu değerlerin bir araya toplanmasıyla işler arasında bir ilişkinin geliştirilip kurulması eylemidir. Bu eylemin temel amacı, işe dayalı adil bir ücret sisteminin kurulmasına temel oluşturacak objektif ve bilimsel standartlar elde etmektir.



*Ücret kavramını açıklamak.*

Ücret, mal ve/veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve/veya fiziksel emeğin (çabanın), karşılığı olarak ödenen aynı ve/veya nakdî değerdir. Ayrıca herhangi bir personelin elde ettiği ücret, o personelin ortaya koyduğu üretken çabanın değerinin de bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.



*Ücret yönetiminin önemini ifade etmek.*

Bir işletme organizasyonu belirli bazı amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek için kurulur. Buna karşılık organizasyon tarafından istihdam edilen bireylerin de kendi ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Bunların başında piyasada bulunan çeşitli malları ve hizmetleri satın alabilmek için paraya olan ihtiyaçları gelir. Bu nedenle değişimin temeli olarak organizasyon, amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için arzuladığı personel davranışlarını paraya, mallara ve hizmetlere dönüştürür. İşverenlerin personeline sağladığı para, mallar ve/veya hizmetler hep birlikte ücretlendirme sistemini oluşturur. Bu sistemin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesi de ücret yönetimi olarak adlandırılır.



*Ücret yapısını ve düzeyini etkileyen faktörleri özetlemek.*

Ücret yapısını etkileyen temel faktörler iş analizi, iş tanımı, iş etüdü, iş değerlemesi ve performans değerlemesidir. İş analizi, ücret yönetimi kilit önem taşımaktadır. Bu nedenle işler analiz edilmeli ve tanımlanmalıdır. İş etüdü iş gücü, makine, malzeme ve araçlardan en yüksek düzeyde yararlanma olanağı sunduğu; iş değerlemesi işleri organizasyon için taşıdıkları değerlere göre hiyerarşik bir sıraya koyduğu; performans değerlemesi, çalışanların gösterdikleri performansa göre ücretlendirilmelerini sağladığı için önemlidir. Ücret düzeyini etkileyen faktörler iş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hakim olan ücret düzeyleri, yaşam standardı, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır. İş gücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeylerini artıracak ya da düşürecektir. İşletmenin nitelikli personeli cezp etmesi ve nitelikli personelinin elinde tutması için harici eşitliği sağlaması, bunun için de piyasa ücret düzeylerini bilmesi gerekir. İşverenlerin ücret düzeylerini paranın satın alma gücünü de dikkate alarak belirlemeleri büyük önem taşıdığı için yaşam standardına ilişkin verilere ihtiyaçları vardır. Hem dış ekonomik faktörler hem de işletmenin ödeme gücü ücret düzeylerini doğrudan etkiler. Son olarak da sendikali personel çalıştıran işletmelerin ücret düzeyleri üzerinde toplu pazarlıkların önemli etkileri görülür.



*Günümüzde işverenlerin kullanabilecekleri ücret sistemlerini açıklamak.*

Ücret sistemleri, ücretlerin hesaplanma ve ödeme biçimlerini belirleyen sistemlerdir. Bilinen çok sayıda ücret sistemi vardır. Günümüzde işverenlerin kullanabileceği ücret sistemleri arasında doğrudan iş gücü piyasasına dayalı, zamana dayalı, götürü, teşvikli, performansa dayalı, bilgiye-beceriye ve yetkinliğe dayalı ücret sistemleri sayılabilir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Aşağıdakilerden hangisi çıplak ücretle aynı anlamı taşır?
  - a. Brüt ücret
  - b. Ana-kök ücret
  - c. Nominal ücret
  - d. Net ücret
  - e. Reel ücret
2. Aşağıdakilerden hangisi ücretin tüm bileşenlerini içerir?
  - a. Brüt ücret
  - b. Net ücret
  - c. Giydirilmiş ücret
  - d. Ücret yapısı
  - e. Ana-kök ücret
3. Devlet aşağıdakilerden hangisini gerçekleştirmek için ücretlerle ilgilenir?
  - a. Kişisel gelir dağılımında adaleti sağlamak
  - b. İşverenlerden en yüksek ücret artışını almak
  - c. Ücret giderlerini azaltmak
  - d. Bireylerin kurum ve sosyal yaşamındaki statüsünü artırmak
  - e. Bireylerin motivasyonlarını artırmak
4. Aşağıdakilerden hangisi bir bireyin performansını sağlayan bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar?
  - a. Sosyal sermaye
  - b. Sorumluluk
  - c. Kişilik
  - d. Yetkinlik
  - e. İnsan sermayesi
5. Aşağıdaki ücret sistemlerinden hangisinde ücret işin bütününe tamamlanmasına bağlı olarak ödenir?
  - a. Zaman temeline dayalı
  - b. Bilgiye-beceriye dayalı
  - c. Parça başı
  - d. Götürü
  - e. Yetkinliklere dayalı
6. Aşağıdakilerden hangisi ücret düzeyini etkileyen unsurlardan biridir?
  - a. İş değerlemesi
  - b. Performans değerlemesi
  - c. Kıdem
  - d. İş analizi
  - e. İş tanımları
7. Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği aşağıdakilerden hangisini gösterir?
  - a. Piyasaya hakim ücret düzeylerini
  - b. İşverenin ekonomik gücünü
  - c. İşgücü piyasasındaki arz-talep dengesini
  - d. Bireyin kıdemini
  - e. Bireyin yaşam standardını
8. Piyasa ücret verisi aşağıdakilerden hangisinden elde edilemez?
  - a. İşverenlerin biraraya gelerek yaptıkları ücret araştırmalarından
  - b. TÜİK'in yaptığı hane halkı araştırmalarından
  - c. Araştırma şirketlerinin ya da danışmanlık firmalarının ücret araştırmalarından
  - d. Mesleki kurumların ve ticari medya organlarının ücret araştırmalarından
  - e. Ticari ve profesyonel birliklerin yaptığı ücret araştırmalarından
9. Aşağıdakilerden hangisi iş değerlendirme ilkelerinden biri **değildir**?
  - a. Personelin değil işin değerlendirilmesi
  - b. Doğruluğun ve dürüstlüğün sağlanması
  - c. Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi
  - d. Gizliliğin sağlanması
  - e. İş değerlendirme verisinin güncellenmesi
10. İş değerlendirme sırasında katılımcı yaklaşımın benimsenmesi aşağıdakilerden hangisinin garanti altına alınmasını sağlar?
  - a. Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesinin
  - b. Çalışmaların en kısa zamanda tamamlanmasının
  - c. Çalışmaların en doğru ve dürüst biçimde yapılmasının
  - d. İş değerlendirme verisinin sürekli güncel tutulmasının
  - e. En etkili yöntemlerle değerlendirme yapılmasının

## Yaşamın İçinden



### Ücret Paketinin Unutulmuş Bileşenleri - Ek Kazançlar

Ücret nedir? Yapılan işin değerine ve çalışma süresine bağlı olarak ödenen nakdi tutar mı? Kısacası, sadece bordroda görünen ve ay sonunda elimize geçen mi?

Uzun yıllardan beri ücret hem işveren hem de çalışanlar tarafından yukarıdaki tanımlar çerçevesinde baz kök ücretten ibaret olarak düşünülmüştür. Ücretin motivasyon, çalışanları şirkete bağlama gibi fonksiyonları göz ardı edilmiş, ücret paketi kavramının yerleşmesi uzun zaman almıştır.

Bu anlamda, günümüzde ücret yerine kullanılan ücret paketi kavramı insan kaynakları yönetimi anlayışının benimsenmesi ile yaygınlaşmıştır denilebilir. Zira; rekabetin iş dünyasını şekillendirdiği günümüzde farklı unsurları bir arada barındıran ve etkin bir şekilde yönetilen bir ücret paketi nitelikli iş gücünün kuruma çekilmesi ve başarılı olanlarının elde tutulması gibi insan kaynağı yönetiminin ana hedeflerini gerçekleştirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Ücret paketinin unutulmuş bileşeni dediğim ek kazançlara bir göz atmak gerekirse... Günümüzde, özellikle yurtdışında ücret paketinin içerisinde yer alan ek kazançların payı sabit ücrete kıyasla giderek artmakta; baz ücretten ziyade ücret paketinin çekiciliği, çalışanların herhangi bir iş teklifini kabul edip etmeme veya kurumda uzun süre çalışıp çalışmama kararlarını etkilemektedir. Sağlık sigortası, cep telefonu gibi parasal olmayan kazançların yanı sıra, yılbaşı ikramiyesi, ev kirası yardımı gibi parasal ek kazançların da popülaritesi artmaktadır.

Peki geçmişte sadece baz ücret gibi yönetilmesi kolay bir unsur üzerine odaklanan şirketleri, farklı unsurları bir arada barındıran ve yönetilmesi nispeten daha zor bir ücret paketi anlayışına iten faktörler nelerdir?

Bunu anlamak için, öncelikle iş dünyasının içinde bulunduğu sınırsız rekabet ortamına göz atmamız gerekir. Söz konusu rekabet ortamında, maliyet minimizasyonu ve çalışan performansı ile avantaj yaratma ön plana çıkmış; müşteri ve çalışan memnuniyetinin artırılması başarıyı getirecek kritik faktörler olarak kabul edilmiştir. Bunun sonucunda şirketler çalışan memnuniyeti ile maliyet minimizasyonunu aynı anda sağlayacak ücretlendirme alternatiflerine yönelmişlerdir. Esnek ek kazanç paketleri bu amaca hizmet eden en önemli motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır, hem çalışan hem de şirket açısından.

*Çalışan Motivasyonu:* Çalışan memnuniyetini sağlayan unsurlardan biri ve belki de en önemlisi, esneklik ilkesi çerçevesinde çalışana özel sunulan insan kaynakları ürün ve hizmetleridir. Geçmişte çalışanların özellikleri (yaş, cinsiyet, unvan, pozisyon vb.) dikkate alınmadan, “herkese uyan standart beden” ve eşitlik yaklaşımı ile sunulan bol kalemlikli ek kazanç paketleri giderek yerini esnek paketlere bırakmaktadır. Zira çalışanların bireysel koşulları dikkate alınmadan sunulan hizmetlerin çalışanları motive etme ve/veya elde tutma özellikleri sınırlıdır.

Esnek ek kazanç paketlerinin en önemli özelliği, farklı çalışan gruplarına farklı özellikte birden fazla ek kazanç seçeneği arasında kendilerine en uygun olanını seçme ve ek kazanç bütçesini kendi oluşturma özgürlüğünü vermesidir. Bu yolla çalışanlar, şirketleri tarafından ihtiyaçlarının dikkate alındığını hissedecekler, motivasyonlarının artması yoluyla şirkete daha çok bağlanacaklardır.

Ek kazançlar içerisinde parasal ek kazançlar yanında parasal olmayan hatta oldukça yaratıcı seçenekler de özellikle yurtdışında rağbet görmektedir. Bunlara örnek olarak, ücretli tatiller, kuru temizleme hizmeti, finansal danışmanlık hizmeti vb. gösterilebilir. Bunun yanı sıra, çalışanların uzun bir süre boyunca ek kazançları ücret paketinin bir parçası olarak düşünmedikleri bilinmektedir. Bu anlamda, çalışanların seçim sırasında kendilerine sunulan seçeneklerin maliyetlerini, dolayısıyla şirketlerin kendilerine yaptığı yatırımın ölçeğini değerlendirebilmeleri çalışan ve işveren ilişkileri anlamında olumlu bir adımdır.

*Şirket motivasyonu:* Ek kazanç paketleri sadece çalışanları değil ekonomik kriz ve etkinlik artırımı girdabına girmiş şirketleri de motive etmektedir. Şirketler açısından bakıldığında, esnek ek kazanç paketlerinin iki önemli avantaj sunduğu görülmektedir. Birincisi, çalışan memnuniyetinin artmasına bağlı olarak iş gücü piyasasındaki çekiciliğin ve şirkete bağlılığın artması. Diğeri ise maliyetlerin azalması. Esnek planlar dahilinde şirketler, özellikle çalışanlar tarafından değerli olarak görülmecek yüksek maliyetli ek kazanç kalemlerini sunmaktan kurtulmakta; değer yaratan kalemlerin yönetilmesine odaklanmaktadır. Örneğin, uzun zamandan beri eşinin iş yeri tarafından sunulan sağlık sigortası kapsamındaki biri için yeni girdiği iş yerindeki sağlık yardımı pek bir anlam taşımayacaktır. Oysa sağlık yardımı maliyetli bir ek kazanç kalemidir. Çalışan tarafın-

dan değerli görülmeyecek böylesi maliyetli bir ek kazanç kalemi her iki tarafa da hiçbir yarar sağlamayacak, hatta çalışan açısından bir demotivasyon yaratabilecektir.

Esnek ek kazanç paketleri tasarlanırken; seçim yapılacak yelpazenin genişliğine dikkat etmek gerekmektedir. Yukarıda bahsettiğim gibi, etkinlik arayışı içinde çabalayan şirketleri yönetim açısından başa çıkılmayacak derecede çok sayıda ve karmaşık kalemleri yönetmek zorunda bırakmak akıllıca olmayacaktır. Bunun yerine doğrudan çalışan ve şirket ihtiyacına yönelik ek kazançlar tercih edilmeli, baz ücrete yedirilebilecek nitelikteki ek kazançlar baz ücrete dahil edilebilmelidir.

*Performans aracı olarak ek kazançlar:* Ek kazançları şirketlerin çalışan performansını artırma yönündeki çabalarını destekleyen bir araç haline dönüştürmek de mümkündür. Nitekim, ek kazanç paketlerinin performansla ilişkilendirilmesi uygulaması yaygınlaşmaktadır. Bu kapsamda çalışanlara performanstan bağımsız olarak belli bir ek kazanç bütçesi sağlanmakta; performansla bağlı olarak bu bütçe veya seçim yapılacak ek kazanç yelpazesi genişlemektedir. Bu tür uygulamalar performansın ödüllendirilmesi yoluyla çalışma motivasyonunu arttırmaktadır.

*Sonuç:* Peki acaba çalışanlar performanslarının ek kazanç kalemi yerine doğrudan nakit ile ödüllendirilmesini tercih edebilirler mi? Bu konuda uzun tartışmalar sürece gelmekte ve konu kurum kültürü ve çalışan profili üzerine odaklanmaktadır. Baz ücret yanında sağlanacak diğer ücret kalemlerinin (ek kazanç veya performansla bağlı değişken ücret) ücret paketi içindeki payı, çalışanların bu kalemleri algılayışı ve verdikleri değer ile kurum kültürü doğrultusunda şekillenecektir. Bu konuda insan kaynakları birimlerine görev düşmektedir. Stratejik olarak yapılmış insan kaynakları birimlerinden beklenen, tüm insan kaynakları ürün ve hizmetlerinde olduğu gibi, ücret paketini de şirket stratejileri ve kültürü ile uyumunu, maliyetini ve çalışanlar gözündeki değerini dikkate alarak tasarlamak ve etkin bir şekilde yönetmektir.

**Kaynak:** Patricia Gazze, <http://www.turkcebilgi.org/cesitli/insan-kaynaklari/ucret-paketinin-unutulmus-bilesenleri—ek-kazanclar-3084.html> (Erişim: 24 Mart 2012)

## Örnek Olay

### Koç Topluluğu'nda Ücret Yönetimi ve Çalışanlara Sunulan Haklar

Koç Topluluğu'nda, unvandan ve fonksiyondan bağımsız, işin içeriğine dayalı bir iş değerlendirme sistemi uygulanır. Amaç, çalışanların toplam gelirlerini güncel ücret piyasasına göre belirlenmiş rekabetçi ve adil kurumsal politikalara göre belirlemektir. Bunun yanı sıra performansı ayrıştırtıp ödüllendirerek çalışanı motive edecek bir ücret sistemi kullanılır. Şirketler bazında ücret politikaları şirketin rekabet gücünü destekler bir şekilde belirlenir, çalışanların ücret seviyeleri belirlenirken yetki ve sorumlukları ve performansı göz önüne alınır.

Koç Topluluğu'nda çalışanlara sağlanan hakların başında KoçAilem Programı gelir. Bu program "Koç Topluluğu Ailesinin üyesi olan Koç Çalışanlarının, hayatının her evresinde yanında olup yaşam kalitelerini yükseltmeye katkıda bulunan fayda ve uygulamalar bütünüdür." Çalışan için önemli olabilecek evreleri; işe girişteki banka işlemleri (örn; kredi kartı, kredi vb.), sigorta işlemleri, araba ve ev alımı, evlilik, doğum, eğitim, tatil, kendisi ve aile bireyleri için eğitim ve genel gelişim çözümleri olarak sayabiliriz. KoçAilem Programı ile çalışanlara, Koç Topluluğu Şirketlerinin ürün ve hizmetlerinden sağlanan özel avantajlar, düzenlenecek dönemsel kampanyalarla da ekstra avantajlar sunulmaktadır. Bu olanaklarla birlikte, Topluluk çalışanı olmanın bilincini geliştirecek sosyal faaliyetler ve sosyal sorumluluk projeleri KoçAilem Programı kapsamında çalışanlara sunulmaktadır.

Bir başka olanak Koç Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'dır. Koç Holding Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı, Koç Topluluğu şirketlerinde çalışan ve aynı zamanda Sosyal Sigortalar Kurumu'na tabi olan personeline, ek sosyal güvence ve yardım sağlamak amacıyla kurulmuştur. Koç Topluluğu şirketlerinde çalışmaya başlayan her çalışan işe girişte Koç Emekli ve Yardım Sandığı Vakfına üye olur. Üyelere sağlanan yardım ve hizmetler arasında vefat, hastalık ve maluliyet sebebiyle çalışmama durumunda risk teminatı; emeklilik veya üyeliğin sona ermesi halinde toptan ödeme, emekli aylığı ödemesi; mesken edinme ve belirli ihtiyaçların karşılanması için finansman desteği; eş ve çocuklar dahil olmak üzere sağlık sigortasından yaralanma hizmeti şeklindedir. Üyeler vakfa dahil oldukları tarihten itibaren her yıl Vakıf Yönetim Kurulu tarafından tespit edilmekte olan kesenek tavanını aşmamak üzere her ay ücretlerinden (%) kesenek primi öderler. Şirketler de üyeler adına aynı miktarda iştirak payı öderler.

**Kaynak:** [http://www.koc.com.tr/tr-tr/Koc\\_Kariyer/Pages/Koc\\_Toplulugu\\_Calisanlarina\\_Sunulan\\_Haklar.aspx](http://www.koc.com.tr/tr-tr/Koc_Kariyer/Pages/Koc_Toplulugu_Calisanlarina_Sunulan_Haklar.aspx) (Erişim: 24 Mart 2012)

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. b Yanıtınız yanlış ise “Ücret ve Ücretle İlgili Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “Ücret ve Ücretle İlgili Kavramlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
3. a Yanıtınız yanlış ise “Ücretin İlgilileri Açısından Önemi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Ücret Sistemleri” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
5. d Yanıtınız yanlış ise “Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
6. c Yanıtınız yanlış ise “Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Unsurlar” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
8. b Yanıtınız yanlış ise “Ücret Sisteminin Kurulması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “İş Değerlemesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise “İş Değerlemesi” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Ana-kök ücretin nakden ve Türk Parası ile ödenmesi gerekir. Buna göre, kök ücret personele mal verilerek ödenemez ve ayrıca taraflar sözleşmede yabancı parayla ödenmesi kararlaştırmış olsalar bile, ücretin ödeme tarihindeki geçerli kur üzerinden Türk Parası ile ödenmesi gerekir. Ayrıca nakit olarak ödenmesi gereken ücret senet veya kıymetli evraklar arasında yer alan bono ve poliçeyle ödenemez. Buna karşılık yine kıymetli evraklardan çekle ödeme yapılması mümkündür. Çünkü çek bir ödeme aracı olarak kullanıldığından bunun paraya çevrilmesinde sorun yaşanmayacağı kabul edilir.

### Sıra Sizde 2

Devletin ekonomiye müdahaleleri kendini bazen üretim faktörlerinin fiyatlarını düzenlemek şeklinde gösterir. Bu amaçla devlet faiz oranlarını saptar, en az ücret düzeylerini belirler, kiralara dondurur, belirli ürünlerin fiyatlarının düşmesini engeller. Bu müdahaleler şüphesiz serbest piyasa ekonomisinin mantığıyla çelişir. Fakat genellikle ekonomik dengelerin sağlanması açısından gerekli olmaktadır. Örneğin, faiz oranlarının saptanması ve ucuz para politikasının izlenmesiyle ekonominin dengesi tam çalışmaya yakın bir düzeyde tutulabilir. Faiz politikalarıyla ilişkili asgari ücret politikası, çeşitli işkollarında asgari ücretlerin birbirine yaklaşmasını mümkün kılar.

### Sıra Sizde 3

İlk olarak bu sistem sadece geniş/kapsamlı bir yetkinliğe dayalı insan kaynakları programının bir parçası olarak kurulmalıdır. Tek başına ya da öncü bir girişim olarak yetkinliğe dayalı ücret sisteminin başarı şansı düşük olacaktır. İkincisi, böyle bir sistem yeni yetkinliklerin tam olarak anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan yetkinliklere dayalı bir performans yönetimi sistemini izlemelidir. Son olarak da işletmede kapsamlı bir yetkinliğe dayalı yönetim sisteminin yerleşmesine önem verildiğini göstermek için ilave bir vurgulamaya ihtiyaç duyulduğunda yetkinliğe dayalı ücret sistemi düşünülmelidir.

**Sıra Sizde 4**

Ücret politikaları ile İK yönetiminin diğer işlevleri arasında önemli bir etkileşim vardır. Örneğin, yeni personelin işe alınmasında işler için ödenen başlangıç ücretleri başvuran adayların sayısını artırabilir ya da azaltabilir. Başlangıç düzeyi düşük ücretlerle personel arandığı zaman az sayıda adayın başvurması kaçınılmazdır. Bu nedenle bazı işletmeler çok sayıda adayın başvuru yapmasını sağlamak için başlangıç ücret düzeylerini yüksek tutarlar. Böylece geniş bir aday havuzu yaratılarak ve personel seçme standartları yükseltilerek daha nitelikli adaylar işe alınabilir. Bu, sonuçta işverenin eğitim maliyetlerini de düşürebilir.

**Sıra Sizde 5**

Sınıflama yöntemi yüksek nitelikli, objektif değerlendirme gerektiren (işin bir bütün olarak dikkate alınıp karşılaştırılmasını gerektirdiğinden değerlemeyi yapan kişinin subjektif yargıları, işin unvanı ya da ücreti gibi psikolojik etkenler göreceli olarak yanılmalara neden olacağı için) ve daha çok bedensel güçle yapılan işlerin (iş türü fazlalığı, güçlük derecesi ile ücret arasında bağlantı kurmanın zorluğu ve üst yönetimin işçilere yüklediği yasal yükümlülükler nedeniyle) değerlendirilmesine uygun değildir. Sınıflama yöntemiyle daha çok büro işlerinin ve her düzeydeki yönetsel işlerin değerlendirilmesinde göreceli olarak daha başarılı sonuçlar elde edilmektedir.

**Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar**

- Acar, Ahmet C. (2007). **İşletmelerde Ücret yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama**. İstanbul: Literatür yayıncılık.
- Aşkun, İ.C. (1969). **İş Değerlemesi ve Türkiye'deki Uygulama**. Ankara: Gürsoy Basımevi.
- Aşkun, İ.C. (1978). **İşgören**. Eskişehir: İTİA Yayınları, Yayın No: 207.
- Ataay, İsmail D. ve Acar, Ahmet C. (2008). "Ücret Yönetimi." **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., s. 399-511.
- Benligiray, S. "İş Değerlemesi Geçerliliğini Koruyor" **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Yayın No: 1919, İİBF Yayın No: 172, C:XVII, S: 1, s. 1-34, 2001.
- Benligiray, Serap (2007). **Ücret Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Bingöl, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Dördüncü basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Byars, L.L. ve Rue, L.W. (1997). **Human Resource Management**. Fifth Edition, Irwin
- Can, H.; Akgün, A.; Kavuncubaşı, Ş. (1995). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. İkinci basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1979). **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 179.
- Dessler, G. (1997). **Human Resource Management**. Seventh Edition, Prentice-Hall.
- Durak, İ.A. (1990). **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. Birinci Cilt, İstanbul.
- Fisher, C.D. ve Schoenfeldt, L.F. (1996). **Human Resource Management**. Third Edition, ABD: Houghton Mifflin Company.
- Gemalmaz, O. (1995). **Analitik İş Değerlendirme "Puan Yöntemi"**. Üçüncü Basım, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 318.
- Güldamla, A. (1974). **Türkiye'de İş Değerlendirme Uygulamasının Analizi**. Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 178.
- Lorenz, F.R. ve Neuman, P. (1970). **İşin Doğru Değerlendirilmesi**. Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 96.
- (1970). **İş Değerlendirme Semineri**. Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 86.
- (1975). **İş Değerlendirme Yöneticiler Toplantısı**. Ankara: MPM Yayınları, Yayın No: 190.



# 7

## Amaçlarımız

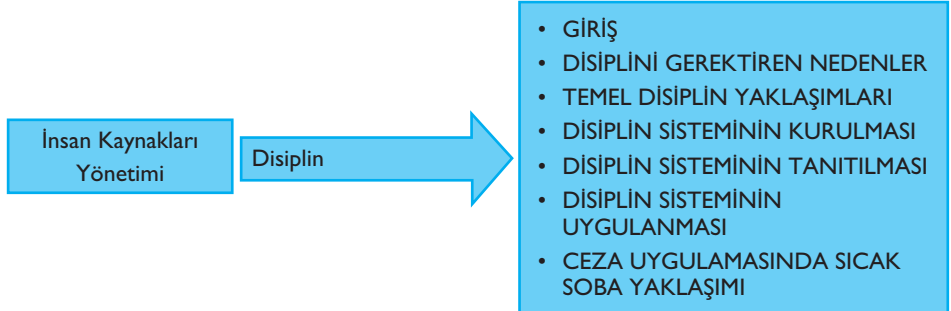
Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- İşletmelerde personel disiplininin anlam ve önemini ifade edebilecek,
- Temel disiplin yaklaşımlarını tanımlayabilecek,
- Disiplin sistemi kurulurken izlenmesi gereken aşamaları açıklayabilecek,
- Disiplin uygulamalarında yaşanan sorunlar ve çözüm yolları üzerine görüş bildirebileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Disiplin
- Sistem
- Kurallar
- Suçlar
- Cezalar
- Cezaların Kademelendirilmesi

## İçindekiler





# Disiplin

## GİRİŞ

Pek çok kişi ne anlama geldiğini tam olarak bilmese de disiplinin gereğine inanır. Çoğumuz bilinçli veya bilinçsiz disiplin olayının içindeyizdir. Toplumu oluşturan bireyler -şu veya bu biçimde- sürekli disipline edilirler. Çünkü toplumda farklı amaçlarda ve farklı büyüklüklerde çok sayıda örgüt faaliyet gösterir. Bir amacı gerçekleştirmenin yolu ise bilinçli ve düzenli çalışmaktan geçer. Bu nedenle aileden hükûmete, yardım derneklerinden uluslararası işletmelere kadar her örgüt disiplini sağlamak için birtakım kurallar koyar ve düzenlemeler yapar. Birey olarak içinde yaşadığımız toplum çok sayıda örgütten oluştuğuna göre bu örgütlerin kural ve düzenlemeleri bizi çepeçevre kuşatacaktır.

Disiplin kavramı bireysel ve örgütsel açıdan ele alınabilir. Bireysel açıdan disiplin, bireyin amaçlarına ulaşabilmek için öz denetimini gerçekleştirme çabasıdır. Örgütsel açıdan disiplin, istenmeyen davranışlardan uzak durmayı ve doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamalar bütünüdür. Disipline etmek; eğitmek, düzene sokmak veya denetim altına almak olarak nitelendirilebilir.

Örgütsel açıdan disiplini bireysel disiplinden ayıran temel fark, disipline edilen ile disipline eden kişinin birbirinden ayrılmasıdır. Tüm örgüt (aile, okul, belediye, spor kulübü, ticari işletme vb.) yöneticileri, örgütlerini en kısa yoldan amaçlarına ulaştırabilmek için çalışanlarının istenmeyen davranışlarını kontrol altına almak durumundadır. Bu çabalar disiplin faaliyetlerini oluşturur.

## DISİPLİNİ GEREKTİREN NEDENLER

İşletmelerde genel müdürden güvenlik görevlisine kadar farklı statüde pek çok kişi çalışır. Çalışanlar, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için çabalarını uyumlu bir biçimde birleştirebilmek durumundadır. İşletmeler amaçlarına (örgütsel amaçlar) ulaşmaya çalışırken çalışanlar da kendi amaçlarına (bireysel amaçlar) ulaşma çabası içerisinde olacaklardır. İşletme yöneticilerinin görevi, işletmenin amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlu kılmaktır. Bu uyumu gerçekleştirmek kolay değildir. Gün gelir çalışanların amaçları örgütün amaçları ile çatışır. Bu durumda asıl olan örgütün amacıdır. Çünkü örgütün amaçlarına ulaşması, uzun vadede çalışanların amaçlarına ulaşması anlamına gelir. Amaçları, örgütün amaçlarına ters düşen çalışanların davranışlarını düzeltmesi beklenir. Yönetim tarafından bu yönde yaptırımlara gidilir. Yani personel disipline edilir.

Örgütlerin kural ve düzenlemeleri bizi çepeçevre kuşatır.

Çalışanların işletme içindeki davranış biçimlerini disiplin kuralları belirler.

Yönetim, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için çalışanların uyması gereken davranış biçimlerini (kuralları) belirler. Ancak gün gelir bazı kişiler bu kuralların dışına çıkar. Personelin kurallara uymaması farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bu nedenlerden başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Kurallardan habersiz olma
- Kuralları yanlış anlama
- Dikkatsizlik
- Sorumsuzluk
- Kasıtlı davranış
- İş doyumsuzluğu
- Motivasyon eksikliği
- Stres

Kural ve düzenlemelere uymayanları kendi hâline bırakmak işletmede uyumun bozulmasına ve kargaşaya neden olur. İstenen davranış kalıplarının dışına çıkıldığında işletmelerin yapması gereken, bir an önce bu kişilerin davranışlarını düzeltici yaptırımlara gitmek olmalıdır.

İşletmelerde kim, ne zaman disipline edilmelidir? Çalışanın istenmeyen davranışının (kural ihlalinin) disiplin eylemine konu olabilmesi için personelin şu koşulları taşıması gerekir:

- Kendisinden nasıl bir davranış beklendiğini (kuralları) bilmelidir.
- Kendisinden bekleneni başaracak niteliklere sahip olmalıdır.
- İsteyerek, kendisinden beklenen davranışın (kuralları) dışına çıkmış olmalıdır.

Örneğin performansı düşük olan bir çalışanın disiplin eylemine konu olabilmesi için; işin gereklerine uygun niteliklere sahip olması, kendisinden beklenen standartları bilmesi ve bu standartlara ulaşma yolunda gereken çabayı göstermemesi gerekir.

## TEMEL DİSİPLİN YAKLAŞIMLARI

İşletmelerde personelin nasıl disipline edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Personelin bilinçli ve istekli olarak kurallara uymasını sağlamak ve kural ihlallerinin önüne geçmek amacıyla sürdürülen arayışlar bazı temel disiplin yaklaşımlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Bunlar önleyici, düzeltici ve yapıcı disiplin yaklaşımlarıdır.

### Önleyici Disiplin

Disiplin sisteminin üç temel unsuru vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Kurallar (İstenen davranış biçimleri)
- Kural ihlalleri (İstenmeyen davranış biçimleri-suç)
- Yaptırımlar (Ceza ya da rehberlik)

İşletmelerde disiplin sürecinin kural ihlali olduktan sonra başlayacağını düşünmek yanlış olur. Öncelikli amaç, kuralların dışına çıkılmasını engellemek veya en aza indirmek olmalıdır. **Önleyici disiplin** adından da anlaşılacağı gibi çalışanların kural ve düzenlemeleri ihlal etmemesi için önceden yönlendirilmesi anlamına gelir. Yönlendirmekten kastedilen personelin öz disiplinini sağlamaktır.

Önleyici disiplin faaliyetleri çalışanlarda, ceza korkusu ile değil, yararına inandığı için kurallara uyma bilinci oluşturmayı hedefler. Bu hedef doğrultusunda öncelikle personelin uyum içinde çalışmasını sağlayacak kural ve düzenlemeler oluşturulur. Kuralların ve düzenlemelerin oluşturulmasında İnsan Kaynakları Birimi, diğer birim yöneticileri ve bağlı sendika temsilcileri birlikte çalışır. Çalışanların da karar-

**Önleyici disiplin:**  
Çalışanlarda öz denetim sağlama çabasıdır.

lara katılımı sağlanır. Önleyici disiplin çalışmaları kapsamında yapılması gereken ikinci iş, belirlenen kural ve düzenlemelerin çalışanlara iletilmesidir. İletme, sadece bilgi verme anlamında anlaşılmalıdır. Tek tek her kuralın niçin konulduğu, tam olarak ne anlama geldiği ve uygulanmadığı durumlarda işletme ve çalışanlar açısından ne tür olumsuzluklara yol açacağı açık ve net bir biçimde anlatılmalıdır.

## Düzeltilici Disiplin

Önleyici disiplin çalışmalarına rağmen kural ihlallerinin önüne tümüyle geçmek mümkün değildir. Etkin bir önleyici disiplin uygulamasında bile kural ihlalleri görülebilir. **Düzeltilici disiplin** yaklaşımı kuralların dışına çıkan personelin davranışının en kısa zamanda düzeltilmesini hedef alır. Düzeltilmekten kastedilen aynı kural ihlalinin tekrarını önlemektir. Önlem, ceza anlamına gelir. Düzeltilici disiplinde kural ihlalleri cezayla karşılık görür. Amaç, ceza yoluyla istenmeyen davranışı düzeltmek ve gelecekte aynı davranışın tekrarlanmasını engellemek için çalışanlara gözdağı vermektir.

Düzeltilici disiplin yaklaşımında ceza, çalışanların en kısa sürede ve en az maliyetle istenen davranış kalıpları içerisine girmesini sağlar. Kural ihlallerinin tekrarını engellemek için verilecek cezanın caydırıcı şiddette olması gerekir. Cezanın caydırıcılığı kişiye göre değişebilir. Bu nedenle sistem tekrarlanan kural ihlalleri için her defasında daha şiddetli cezalar verilmesini öngörür. İstenmeyen davranışı en kısa sürede ve en az maliyetle düzeltmesi nedeniyle düzeltilici disiplin yaklaşımı bu güne kadar tüm dünya ülkelerinde geniş bir uygulama alanı bulmuştur. Bu nedenle düzeltilici disiplin yaklaşımına klasik disiplin yaklaşımı da denilebilir.

**Düzeltilici disiplin:** Kural dışı davranışlar cezalandırılır.

### Düzeltilici disiplin, istenmeyen davranış kısa sürede ve en az maliyetle nasıl düzeltilir?



## Yapıcı Disiplin

**Yapıcı disiplin** yaklaşımı, düzeltilici disiplin yaklaşımına bir alternatif olarak geliştirilmiştir. Personelin kural dışı davranışlarını ceza vermeden düzeltmeyi amaçlar. Ceza yerine danışmanlık (rehberlik) yöntemini kullanır. Yapıcı disiplin yaklaşımına göre kural ihlalleri, doğal personel fonksiyonlarıdır. Kural dışına çıktığında personeli cezalandırmak yerine, bu davranışın nedenlerini sorgulamak ve bir daha tekrarlanmaması için personele yardımcı olmak sorunun çözümünde çok daha etkili olacaktır.

Yapıcı disiplin uygulamalarında personel bir kuralı ihlal ettiği zaman; kendisine yönetim (rehber) tarafından bu davranışın nedenleri sorulur; ileri sürülen nedenler tartışılır; kural ihlalinin bir daha tekrarlanmaması için birlikte çözüm yolları geliştirilir ve karşılıklı bir anlaşmaya varılır. Aynı kuralların ikinci kez ihlal edilmesi hâlinde, çok az farkla benzer uygulamalara devam edilir. Personel kural ihlallerine devam edecek olursa doğrudan işten çıkarılır.

Yapıcı disiplin yaklaşımı çalışanları yetişkin bir birey olarak görür. Ceza korkusu ile istenmeyen davranışların geçici olarak düzeleceğini, yöneticilere yakalanma endişesinin olmadığı durumlarda bu davranışların tekrarlanacağını savunur. Personeli sürekli göz hapsinde tutmak yerine, onları eğiterek, disiplinin gereğine inandırmayı ve sorumluluk bilincini geliştirmeye çalışır.

Yukarda sözü edilen üç disiplin yaklaşımı ile ilgili genel bir değerlendirme yapacak olursak önleyici disiplin yaklaşımını ayrı bir kategoride ele almak gerektiğini görürüz. Bilindiği gibi önleyici disiplin yaklaşımı kural ihlallerini önlemeye yönelik faaliyetlerde bulunur. Düzeltilici ve yapıcı disiplin yaklaşımları ise kural ihlalden son-

**Yapıcı disiplin:** Kural dışı davranışlarda ceza yerine rehberlik öngörülür.

ra gündeme gelir. Bu nedenle önleyici disiplin diğer iki disiplin yaklaşımından önce uygulama alanı bulur. İşletme düzeltici veya yapıcı disiplin yaklaşımlarından hangisini tercih ederse etsin öncelikle önleyici disipline çalışmalarına yer vermek zorundadır (Şekil 7.1).

Düzeltilici disiplin yaklaşımında sorunların kısa vadede ve örgüt odaklı çözülmesi esas alınır. Yapıcı disiplin yaklaşımında ise sorunların uzun vadede ve birey odaklı çözülmesi amaçlanır. İşletmeler ticari kuruluşlardır. Birey odaklı, uzun vadeli ve eğitim ağırlıklı davranış değiştirme çabaları ticari bir yaklaşım değildir. İşletmeler açısından öncelikli hedef kuralları ihlal eden personelin en kısa yoldan ve en az maliyetle istenen davranış kalıpları içine girmesidir. Amaç onu eğitmek değil, kurallara uygun davranmasını sağlamaktır. Bu amaca ulaşmada en etkin yöntem cezadır. Düzeltilici disiplin (klasik disiplin) yaklaşımı bu nedenle tüm dünyada geniş bir uygulama alanı bulur. Ünitimizin bundan sonraki kısmında klasik disiplin yaklaşımı ele alınacaktır.

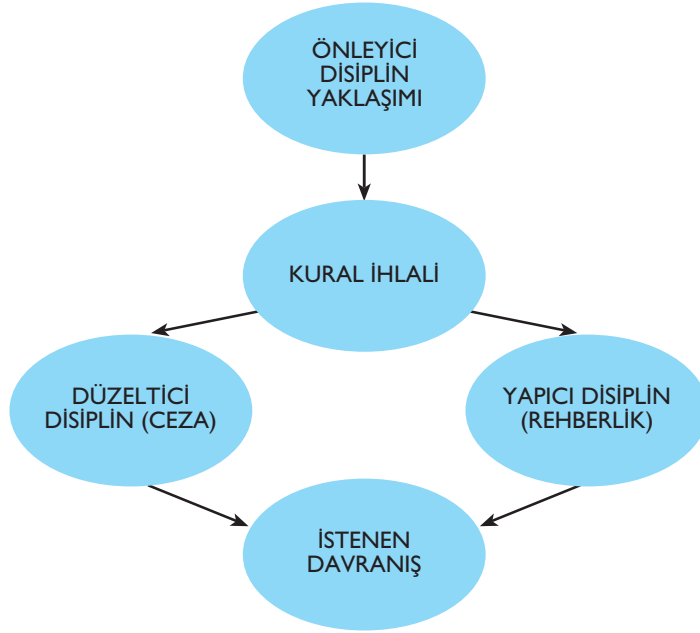
DİKKAT



Ünitenin bundan sonraki kısmında klasik disiplin yaklaşımı açıklanacaktır.

Şekil 7.1

Temel Disiplin Yaklaşımları



## DİSİPLİN SİSTEMİNİN KURULMASI

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için üç aşamanın bilinçli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bu aşamalar; sistemin kurulması, tanıtımı ve disiplin eyleminin (cezaların) uygulanmasıdır.

Birinci aşama olan, disiplin sisteminin kurulması bir tasarım aşamasıdır. Sistemi kim kuracak, kurallar nasıl belirlenecek, suçlar nasıl cezalandırılacak ve itirazlar nasıl yapılacak gibi pek çok soruya bu aşamada cevap aranır. Sistemin parçaları yerli yerine oturtulur ve daha sonra sistemin tanıtımına geçilir.

İşletmelerde etkin bir disiplin sistemi kurma sorumluluğu genellikle İnsan Kaynakları Birimine bırakılır. Bu görev bir ekip çalışması gerektirir. Disiplin konusu çok yönlü bilgi birikimini zorunlu kılar. Olayın yönetsel, hukuksal ve sendikal

İşletmelerde disiplin sisteminin kurulması, tanıtılması ve uygulamada tek düzeliliğin sağlanmasından sorumlu organ "insan kaynakları" birimidir.

yönleri vardır. Bu nedenle sistemin kurulmasında görev alacak kişilerin gerekli bilgi ve deneyime sahip olmaları gerekir. Disiplin sistemi kurulurken tüm birimlerin katkısı sağlanmalıdır. Çeşitli birimlerden kişilerin ekipte yer alması ya da görüşlerine başvurulması örgüt iklim ve kültürüne uygun bir disiplin sisteminin oluşturulmasında önemli katkılar sağlayacaktır.

İnsan Kaynakları Birimi disiplin sistemini kurar, tanıtır, birimlerarası uygulamada tekdüzelik sağlar, sistemin aksayan yönlerini düzeltir ve ilgili yazışmaları yapar. Sisteminin yürütümü, birim yöneticilerinin ve ilk amirlerin (nezaretçilerin) sorumluluğundadır. Çünkü personel davranışlarının kurallara uygun olup olmadığını bu kişiler belirler.

## Kuralların Konulması

Disiplin kuralları işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanır. Personelin bireysel faaliyetleri kurallar yardımıyla yönlendirilir ve örgütsel amaçlarla paralel hâle getirilir. Yönetim, kurallar yardımıyla personelden nasıl bir davranış beklediğini ortaya koyar. Personel, kurallar yardımıyla neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğine karar verir.

Disiplinde kurallar, cezalandırmaya temel olsun diye konmaz. Yanıcı materyallerle çalışılan bir işletmede konulan “sigara içmeme” kuralının amacı personele eziyet etmek değildir. Kuralın konulmasındaki amaç personelin, işletmenin ve çevrenin güvenliğini sağlamaktır. Disiplinde ceza bir amaç değil, araç olmalıdır. Ceza, sadece, personelin kurallara uygun davranmasını sağlamak için kullanılan bir yöntemdir. Kurallar ihtiyaçlardan doğarlar. Hazırlanacak bir kuralın dolaylı veya dolaysız olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlaması gerekir. Aksi hâlde, konulan kural gereksizdir.

Hazırlanan bir kuralın geçerliliği sürekli olmasına bağlıdır. Kurallarda devamlılık esastır. Her ne kadar bazı özel koşullarda kısa süreli kurallar geçerli olabilir de genelde tüm kuralların süreklilik unsuru taşıması gerekir. Aksi hâlde ne zaman, hangi kuralın geçerli olduğu bilinmeyecek ve karışıklığa yol açacaktır.

Kurallarda sürekliliğin temel unsur olması onların hiç kaldırılmayacağı anlamına gelmez. Kurallarda her şey gibi gün gelir eskir, kullanılamaz hâle gelir ve uygulamadan kaldırılır. Bir kuralın uygulamadan kaldırılması için gerekli olan ölçüt, o kuralın artık örgütsel etkinlik ile dolaylı veya dolaysız bağlantısının kalmamasıdır. Yasalarda meydana gelen değişiklikler, imzalanan yeni toplu sözleşmeler, işletmenin politikalarında, disiplin anlayışında ve üretim teknolojisinde gözlenen değişiklikler ve personelin eğitim düzeylerindeki artışlar zaman içinde bazı kuralların değişimi veya tümüyle kaldırılmasını zorunlu kılar.

Kurallar açık anlaşılır ve yazılı olmalıdır. İfadesi düzgün olmayan, ne dediği anlaşılmayan veya anlaşılabilmesi için yorum gerektiren kurallar amacına ulaşmayacak, yönetim ile personel arasında sürtüşmeye neden olacaktır. Örneğin, “başkaldırma hoş görülmez” derken başkaldırmanın ne demek olduğu, hangi durumların başkaldırma sayılacağı açık ve net bir biçimde ifade edilmelidir.

Kuralın kişilik kazanmasında, ifade düzgünlüğü ve olumlu yaklaşım önemli bir unsurdur. Örneğin, “dikkatsiz olma” yerine “önce güvenlik” ifadesi daha uygun olacaktır.

Kurallar, toplum ve kurum kültürüne, çalışanların örf adet ve geleneklerine uygun olmalıdır.

Kuralların dolaylı veya dolaysız olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlaması gerekir.

Kurallar toplum ve kurum kültürüne, çalışanların örf adet ve geleneklerine uygun olmalıdır.

## Cezaların Belirlenmesi

Kuralların konulmasından sonra, hangi kural ihlaline, ne tür cezaların verileceğinin belirlenmesi gerekir. Kural ihlallerinin birkaç kez tekrarlanması durumunda verilecek cezanın şiddetini artırma zorunluluğu, ceza kademelerinin oluşturulmasını gündeme getirir.

Disiplinin amacı kural ihlalinin tekrarlanmasını engellemek olduğuna göre istenmeyen davranışın cezalandırılması gerekir. Bir an için işletmenin, disiplin kurallarını belirlediğini fakat verilecek cezaları belirlemediğini, her kural ihlali için uygun olan cezanın birim yöneticileri tarafından saptanması yolunu tercih ettiğini düşünelim. Bu durumda birimlerarası ceza uygulamalarında tutarsızlıklar olacaktır. Her yöneticinin kişilik yapısı, değer yargıları ve ceza yaklaşımları birbirinden farklıdır. Bu nedenle bölümler arasında aynı kural ihlallerine farklı cezaların verilmesi kaçınılmazdır. Personel, ceza konusunda son derece duyarlıdır. Kendisine farklı bir uygulama yapıldığını düşünecek olursa verilen ceza istenmeyen davranışı düzeltmeyecek aksine örgüte olan bağlılığını azaltacaktır.

Kural ihlallerine verilecek cezaların önceden belirlenerek personele duyurulması gerekir. Ceza uygulamalarında sendikalar, çalışanın hakkını savunabilmek için doğal olarak somut dayanaklar aramaktadırlar. Kural ihlallerine verilecek cezaların önceden belirlenmesi, işletmenin farklı birimlerinde, farklı ceza uygulamalarının önüne geçecektir. Bir yıl önce, bir suça nasıl bir ceza öngörülmüş ise bir yıl sonra da aynı suça aynı cezanın verilmesi mümkün olacaktır. Çalışanlar, hangi kurallara uymadıklarında, hangi sonuçla karşılaşacaklarını bilecek ve ona göre davranışlarını kontrol altına alacaklardır. Ancak, ilerde açıklanacağı gibi hafifletici nedenlerin dikkate alınması bu konuda bazı farklılıklar yaratabilecektir. Genelde yaygın uygulama, meydana gelecek her kural ihlali için uygulanacak cezanın önceden belirlenmesi, ancak yönetime belirli ölçülerde olayın koşullarına göre farklı karar verme olanağının tanınmasıdır.

Kural ihlallerine ne tür cezalar verilmelidir? Cezadan amaç, istenmeyen davranışın düzeltilmesi ve bir daha tekrarının engellenmesidir. Verilecek cezaların caydırıcı nitelikler taşıması gerekir. İşlenen suçun (kural ihlalinin) ağırlığına uygun şiddete bir ceza öngörebilmek için sistemde farklı şiddetlerde ceza seçenekleri olmalıdır. Ceza türleri ülkelerin çalışma yasalarına (iş hukuku, kamu huku, borçlar hukuku vb.), kurumların kamu ya da özel olmalarına göre farklılıklar gösterebilir. Uygulamada gözlenen başlıca ceza türleri şöyle genellenebilir:

- Uyarma
- Kınama
- Ücret kesme
- Geçici işten uzaklaştırma
- İşten çıkarma

**Uyarma:** Çalışanların, iş sözleşmesine aykırı davranışları, fiziki ve mesleki yetersizliği, iş yerinin normal işleyişini ve yürüyüşünü bozan hareketleri, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen ve iş yerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen davranışları karşısında yazılı olarak uyarılması ve savunmasının alınmasıdır.

**Kınama:** Çalışanların, işlerine gereken özeni göstermemesi, sorumluluklarını yeterince yerine getirememesi, iş yerinin ahengini bozacak davranışlarda bulun-

ması, çalıştığı kuruma sadakat göstermemesi vb. durumlarda yazılı olarak kınanması ve savunmasının alınmasıdır.

**Ücret kesme:** Çalışanların genelde işletmeyi maddi zarara uğraticı ve güvenlik riski yaratıcı hâl ve hareketlerine öngörülen bir ceza türüdür. Örneğin, devamsızlık yapma, işe geç gelme veya işten erken ayrılmayı alışkanlık hâline getirmek, makine ve tesisata hasara uğrattırma veya kaybetmek, bilgisayarları amaç dışı kullanmak, sigara içme yasağı bulunan yerlerde sigara içmek vb.

İş Kanunu'nuzun 38. maddesine göre işveren, toplu iş sözleşmesi veya iş akitlerinde gösterilmiş bulunan nedenler dışında işçiye ücret kesintisi cezası veremez. Ücret kesme cezası bir ayda iki gündelikten fazla olamaz.

**Geçici işten uzaklaştırma:** İşçinin kusurlu davranışı sonunda hizmet aktinin işveren tarafından disiplin cezası olarak verilen karara dayanılarak askıya alınması olarak tanımlanır. Bu ceza ağır ve iş atmosferini olumsuz etkileyen kural ihlallerinde gündeme gelir. Geçici işten uzaklaştırma cezası, genelde doğrudan işten çıkarmaya yol açacak kural ihlallerinde hafifletici nedenlerin bulunması durumunda bir alt ceza olarak uygulanır. İşçinin bu dönemde çalışma ve ücret alma hakkı yoktur (Süzek, 2011).

**İş Kanunu'nu ve disiplin cezaları konusu ile ilgili olarak Sarper Süzek'in İş Hukukunda Disiplin Cezaları (Çalışma ve Toplum, 2011/1, ss.9-18) isimli makalesini okuyabilirsiniz.**



İNTERNET

**İşten çıkarma:** İşten çıkarma, işlenen suçun çok ağır olması ve işgörenin davranışlarının düzeltilme umudunun kalmaması hâlinde kullanılır. Çalışanın davranışları nedeniyle iş ilişkisine devam, ahlak ve iyi niyet kuralları gereği işveren için katlanılmaz (çekilmez) hâle gelmişse işten çıkarma cezası gündeme gelir. Kumar, alkol ve yasalarca kullanılması suç sayılan uyuşturucuların müptelası olmak, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik yapmak ve diğer yüz kızartıcı suçlardan birini işlemek vb. Böyle durumlarda personelin işten çıkarılması her iki taraf içinde yararlı olabilir. İşten çıkarma kararları disiplin kurulu kararı ve yönetimin onayı ile alınır. İşletmelerde işten çıkarma cezası uygulanırken izlenen süreç yasalara ve sözleşmelere uygun olmalı, tüm kararlar belgelendirilmelidir.

## Cezaların Kademelenmesi

Daha önce belirttiğimiz gibi cezanın gerçek anlamda ceza olabilmesi için personelin istenmeyen davranışlarını düzeltmesi gerekir. Aksi hâlde bu bir ceza olmayacaktır. Verilen bir ceza personelin davranışlarını düzeltmemişse bu durum aynı kural ihlalinin tekrar edilmesi ile kendini gösterir. Bir kuralın ikinci kez aynı kişi tarafından ihlali bu kişiye ilk kural ihlalinde verilen cezanın yeterli olmadığı anlamına gelir. Bu durumda yapılacak iş cezanın şiddetini artırmak olacaktır. Bu süreç her tekrarda daha şiddetli ceza uygulayarak personelin davranışını düzeltene kadar devam ettirilmelidir.

Genelde işletmelerin uyguladıkları ceza türleri şöyle kademelenir:

- 1.Suçta: Uyarma
- 2.Suçta: Kınama
- 3.Suçta: Geçici işten uzaklaştırma
- 4.Suçta: İşten çıkarma

Kademeli cezalandırma sistemi hafif sayılabilecek türden suçlara uygulanır. İş yerinde uyuşturucu kullanma, hırsızlık ve tecavüz gibi ağır suçlarda kademeli disiplin uygulanmaz. Ağır suçların bir kez işlenmesi, işten çıkarma ile cezalandırılır.

Kademeli disiplin uygulamasında personelin sicil dosyasına geçmiş bir cezanın ilelebet orada kalması düşünülemez. Şayet personel, cezadan sonra davranışlarını düzeltmişse belirli bir süre sonunda dosyasındaki kaydın silinmesi gerekir. Geçmiş yıllarda yaptığı olumsuz bir davranış yüzünden personele ebediyen olumsuz bakmak mantıklı bir davranış olmayacaktır. Genelde, sicile geçmiş bir cezanın kaldırılarak personelin tekrar birinci kademeye döndürülme süresi bir ila iki yıl arasındadır.

## Suçların Gruplandırılması

Personelin kendisine önceden bildirilmiş bir disiplin kuralını isteyerek ihlal etmesi bir suç eyleminin oluşmasına neden olur. Örgütsel etkinlik sağlamak amacıyla hazırlanmış kuralların tümü aynı önem derecesine sahip değildir. Bazı kurallar, örgütsel etkinliği doğrudan ve olumsuz yönde etkilerken bazı kural ihlalleri aynı derecede önemli bir etkiye sahip olmayabilir. Örneğin, hırsızlık suçu ile izinsiz işe gelme suçu işletme için aynı derecede öneme sahip değildir.

İşletme içinde işlenen suçların farklı sonuçlar yaratması, bu suçların belirli gruplar altında toplanması ihtiyacını doğurmuştur. Çok sayıda suçun belirli gruplar altında toplanması, bu gruplara uygun düşen ceza kademelerinin belirlenmesinde önemli kolaylıklar sağlar. Genelde işletmelerde, personelin işlediği suçlar iki büyük kategori altında toplanır. Bunlar hafif suçlar ve ağır suçlardır.

**Hafif Suçlar:** Hafif suçlar tek tek bakıldığı zaman işletme açısından önemli sonuçlar doğurmaz. Bu tür suçlar herhangi bir kişinin sağlığına veya güvenliğine zarar vermeyen, işletmenin etkin bir biçimde çalışmasını engellemeyen suçlardır. Hafif suçlar özellikle ilk kez işlendiğinde hafif cezalarla karşılık görürler. Bununla birlikte hafif suçlar biriktiği zaman ciddi sonuçlar doğurabilir.

**Ağır Suçlar:** Ağır suçlar, personelin davranışlarını düzeltmesi için herhangi bir çabaya girmeden, sözlü veya yazılı ikazlara gerek duymadan, işten çıkarmayı veya geçici işten uzaklaştırmayı haklı gösteren suçlardır. Bu tür suçlar, örgütsel etkinliğe önemli ölçüde zarar verir, personelin sağlık ve güvenliğini tehdit eder ve personelin moralini olumsuz yönde etkilerler.

Bazı işletmeler Tablo 7.1'de görüldüğü gibi suçları hafiften başlayarak, orta ve ağır suçlar olmak üzere üç grup altında toplarlar. Suçların iki veya üç grup altında toplanabilir. Önemli olan, bu grupları oluşturan suçların örgütsel etkinliği nasıl etkilediğinin doğru tayin edilmesidir.

## Suç Gruplarıyla Uygun Ceza Kademelerinin Birleştirilmesi

Disiplin sistemi oluşturulurken ve suç grupları belirlendikten sonra sıra bu grupların uygun ceza kademeleri ile birleştirilmesine gelir. Daha önce de belirtildiği gibi tutarlı bir disiplin politikasını yürütebilmek için her suç grubuna uygulanacak cezaların ve kademelerin belirlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Ancak, bu sürecin gerçekleştirilmesi sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Öncelikle suçun bilinmesinde fayda vardır. Her tür işletme için standart bir suç grubu ve ceza kademesi oluşturmak olanaksızdır. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre suç grupları ve bu gruplara verilecek ceza kademeleri değişebilir. Örneğin bir petrol rafineri işletmesinde yanıcı maddeler nedeni ile belirli yerlerde sigara içilmesi işten atılmayı gerektirecek kadar ağır bir suç olurken bir hizmet işletmesinde sigara içilmesi yasak olan bir yerde bu kuralın ihlali işten çıkarmayı gerektirecek kadar önemli bir suç olmayabilir. Bu nedenlerle her işletmenin kendi yapısına uygun bir suç ve ceza uygulamasına gitmesi çok daha uygun olacaktır. Yine de genel bir örnek olması için Tablo 7.2'de görüldüğü gibi bir suç ve ceza listesi vermek mümkündür. Verilecek bu listede suçlar hafif, orta ve ağır nitelikte olmak üzere üç gruba ayrılmış her grup için uygun ceza kademeleri sırasıyla belirlenmiştir.



| Suç Grubu   | Suçlar   |
|---|--|
| 1. Grup Suçlar  | Mesai bitmeden işi bırakma   |
|   | Mesai saatleri içinde aylıklık etme  |
|   | Belirli toplantılara katılma konusunda ihmalkâr davranma   |
|   | Tuvalet dışında, izinsiz olarak iş yerini veya çalışma alanını terketme  |
|   | Zaman kartını gereği gibi kullanmama veya bir başkasının zaman kartını kullanma  |
|   | İşe geç gelmeyi adet hâline getirme  |
|   | İşe geldiği hâlde, zamanında işe başlamamayı adet hâline getirme   |
|   | Temizliğe dikkat etmeme ve çalışırken sağlıksız bir ortam yaratma  |
|   | İşletmenin mamullerini yetkisi dışında satma veya sipariş alma   |
|   | İşletmenin her türlü donanım, makine ve teçhizatını amaç dışı kullanma veya zarar verme  |
|   | Giyim, kuşam konusunda temizliğe riayet etmeme, yırtık veya sökülük iş elbiseleriyle çalışma veya iş yerinde ağır makyajla dolaşma |
|   | 2. Grup Suçlar   |
| İş yerinde kavga etme veya birilerine bedensel zarar verme  |  |
| Yöneticiden izin almadan işletmeyi terketme   |  |
| İş esnasında uyuma  |  |
| İş konusunda amirine kasten yanlış bilgi verme  |  |
| Kendisine verilen görevi sebepsiz yere geciktirme veya verilen işlerden başka işlerle meşgul olma |  |
| Belirli işlerin yapılmasında ilk amirden aldığı emre kasten sebepsiz yere uymama                  |  |
| 3. Grup Suçlar  | İşletme içinde çeşitli nitelikte uyuşturucu kullanma veya satma  |
|   | Her türlü hırsızlık  |
|   | Sabotaj  |
|   | Yöneticilere ve diğer personele saldırgan davranışlarda bulunma  |
|   | İşletmenin mal veya mülküne maksatlı olarak zarar verme  |
|   | İşletme içinde ahlak dışı, edepsiz veya kaba davranışlarda bulunma   |
|   | İşletme içinde kumar oynama veya oynatma   |
|   | İşletmeye ait gizli bilgileri açıklama veya para karşılığı satma   |
|   | Kasıtlı olarak işi yavaşlatma veya geciktirme  |
|   | Görevini kötüye kullanma   |
|   | İşletme içinde yasa dışı silah bulundurma  |
|   | Emirlere şiddetle başkaldırma  |
|   | Kasten veya ağır ihmalle yangın çıkarma veya yangına neden olma  |
|   | İşverene ait makine, alet ve malzemeyi izinsiz olarak işletme dışına çıkarma   |

**Tablo 7.1**  
Suçlar ve suç grupları

| Suç grubu        | Suçun tekrarlanma durumu | Suç karşılığında verilecek ceza türü |
|------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| 1. Grup Suçlarda | İlk suçta                | Uyarma                               |
|                  | İkinci suçta             | Kınama                               |
|                  | Üçüncü suçta             | Geçici işten uzaklaştırma            |
| 2. Grup Suçlarda | İlk suçta                | Kınama                               |
|                  | İkinci suçta             | Geçici işten uzaklaştırma            |
|                  | Üçüncü suçta             | İşten çıkarma                        |
| 3. Grup Suçlarda | İlk suçta                | İşten çıkarma                        |

**Tablo 7.2**  
Suç gruplarına ve tekrarlanma durumuna göre verilecek cezalar

**Her işletmenin kendi yapısına uygun bir suç ve ceza sistemi geliştirmesi gereğini açıklayınız.**

## DİSİPLİN SİSTEMİNİN TANITILMASI

İşletmelerde, uygulamadan doğan sorunları en aza indirmiş, başarılı bir disiplin faaliyeti yürütebilmek için kâğıt üzerinde oldukça iyi geliştirilmiş bir disiplin sistemi oluşturmak yeterli olmayacaktır. Etkili bir disiplin sağlamak için sistemin personele ve yöneticilere en iyi biçimde tanıtılması gerekir.

### Sisteminin Personele Tanıtılması

İşletmeler, personeli birtakım kurallara uymaktan zorunlu tutacaklarsa öncelikle o kuralları personele iletmek ve tanıtmak durumundadırlar. Bu amaçla personele başlıca şu konularda açıklama yapmak gerekir.

- Kuralların niçin konulduğu,
- Örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Kurallara uymayan davranışların nasıl belirleneceği,
- Hangi kural ihlaline, ne tür cezanın verileceği,
- Kural ihlalinin tekrarı hâlinde ne olacağı,
- Personelin hakkını nasıl arayacağı.

Sistemin tanıtımında ilk yapılacak iş, disiplin sisteminin personel el kitabında ayrıntılı bir biçimde yayımlanması olacaktır. Bu kitapta, kurallar nedenleriyle birlikte tanıtılacak, ceza kademeleri ve her kural ihlaline uygun ceza türleri belirlenecek ve şikâyetlerde izlenecek prosedür açıklanacaktır. Personel el kitaplarının işe yeni alınan personele ve hâlen çalışmakta olanlara ulaştırılması tanıtımın birinci aşamasıdır. Zamanla, disiplin sisteminde yapılacak değişiklikler, çeşitli hizmet içi eğitim programlarından yararlanarak personele aktarılacağı gibi şirketin panoları veya şirket yayınları vasıtasıyla da personele iletilebilir.

**Disiplin sisteminin personele yeterince açıklanmaması uygulamada ne tür sorunlar yaratabilir?**

Disiplin kurallarının anlam ve önemi ile birlikte personele aktarılmasının yanı sıra işletme içinde, bu kuralların hatırlanmasını sağlayacak birtakım düzenlemele- rin de yapılması gerekir. Örneğin, işletme içinde sigara içilmesi yasak olan yerlere uyarı levhalarının asılması, kask veya koruyucu gözlük kullanılarak çalışılması gereken yerlere hatırlatıcı levhaların konulması son derece yararlı olacaktır. Bu tür bir uygulama, bir itiraz hâlinde somut bir delil olarak kullanılabilir.

### Sisteminin Yöneticilere Tanıtılması

Hiyerarşik konumu itibarıyla her kademedeki yönetici, disiplin sisteminin hem uygulayıcıları hem de muhatabıdır. Ne var ki yöneticilere yönelik disiplin uygulamaları gerek ülkemizde gerekse diğer ülkelerde etkin bir biçimde yerine getirilmez. Genelde disiplin hiyerarşik kademenin en alt düzeyinde yer alan personele has bir eylem olarak görülür. Yöneticilerin işletmenin disiplin sistemini tanımaları zorunludur. Aksi hâlde, sistem ne kadar etkin olursa olsun, uygulamada kargaşaya yol açacaktır. Bu amaçla yöneticilere başlıca şu konularda açıklama yapmak gerekir:

- İşletmenin disiplin politikasının ne olduğu,
- Kuralların niçin konulduğu,

- Kuralların örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Hangi davranışların suç olacağı,
- Suçlara ne zaman ve nasıl müdahale edileceği,
- Suçla ilgili ne gibi delillerin toplanacağı,
- Ne tür yazışmaların yapılacağı,
- Üst makamlara olayın nasıl aktarılacağı,
- Cezanın kim tarafından, nasıl verileceği,
- Ceza verilirken hangi faktörlerin göz önünde bulundurulacağı,
- Cezaya karşı personelin nasıl bir itiraz prosedürü izleyebileceği.

Sistem, yöneticilere nasıl tanıtılmalı sorusuna gelince, bu konuda en etkili yol, yöneticilere belirli dönemlerde disiplinle ilgili hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programlar uygulamak olacaktır.

## DİSİPLİN SİSTEMİNİN UYGULANMASI

### Suçun Belirlenmesi

İşletmelerde suçları (kural ihlallerini) belirlemek yöneticilerin görevidir. Bu nedenle disiplin uygulaması yöneticilerin personel davranışlarını gözlemesiyle başlar. Özellikle ilk kademe yöneticilerine (nezaretçilere) bu noktada çok iş düşer. İlk kademe yöneticileri, disiplin sisteminin belirlenmesinden sonuçlarının denetimine kadar tümüyle disiplin olayının içindedirler.

Yöneticilerin suça bizzat tanık olmaları hâlinde çözüm kolaylaşacaktır. Ancak kural ihlali bir diğer personel tarafından veya bir müşteri tarafından duyurulduğunda olayın boyutları değişecektir. Bu durumda gerçekten kural ihlalinin olup olmadığını, ihlali kimin veya kimlerin yaptığını açık ve net olarak belirlemek kolay olmayacaktır. Bu duruma örnek olabilecek aşağıdaki diyalogu irdeleyiniz.

*Yönetici: Leyla Hanım hakkımızda yine bir şikâyet aldım. Geçen sefer size “sizinle ilgili bir şikâyet daba duyarsam, çok fena olacağını” söylemiştim. Atak AŞ’tan bir şikâyet telefonu aldım. Siz telefonda onlara çok kaba davranmışsınız.*

*Leyla Hanım: Bu olanaksız. Ben telefonda kimseye kaba davranmadım. Üstelik dün sabaktan beri Atak AŞ’tan kimseyle de telefon görüşmesi yapmadım.*

*Yönetici: Ben şikâyeti geçen Cuma günü aldım. Fakat bunun önemi yok. Önemli olan benim sizi daba önceden iki kez ikaz etmemdir. Müşteriden gelen şikâyetlere kesinlikle tolerans gösteremem.*

*Leyla Hanım: Anlayıp dinlemeden beni nasıl suçlarsınız? Ben geçen hafta izinliydim. Benim yerime Vildan Hanım telefonlara baktı. Telefonda müşteriye kaba davranan kişi ben olamam.*

*Yönetici: Sabi mi?*

Yukarıdaki olayda hemen bir dizi yaklaşım hatası gözlenebilir. Yönetici müşteriden personeli hakkında şikâyet aldıktan hemen sonra harekete geçmemiş, bir haftadan fazla bir süre hiçbir tepkide bulunmadan beklemiştir. Aradaki süre suç kaynağını belirlemede güçlük çıkarmıştır. Yönetici böyle bir suçun söz konusu olup olmadığı veya kimin yaptığı konusunda hiçbir araştırma yapmamış, personelin görüşünü almamış, önceki suçlardan dolayı bir personeli suçlamakta sakınca görmemiştir. Olayda yöneticinin ön yargısı açıkça gözlenmektedir. Oysa şikâyetin yapıldığı gün yönetici olayla ilgilenmeli, gerçek suçluyu yanına çağırarak şöyle de-

meliydi: “Vildan Hanım biraz önce Atak AŞ’tan biri sizin kendisine telefonda kaba davrandığınızı bana ilettiler. Olayı bir de siz anlatır mısınız?” Böyle bir yaklaşım personele durumu açıklaması için bir fırsat verecektir. Personelin olayda bir kusuru olmayabilir veya böyle bir davranış için bazı gerekçeleri olabilir.

Yöneticilerin bir suçun oluştuğunu ve bu suçun kim tarafından işlendiğini bilmesi, suçun tam olarak belirlendiği anlamına gelmeyecektir. İşlenen suçun ispat edilmesi gerekir. Bu görev de bir kuralın ihlal edildiğini ileri süren yöneticiye düşer. Aksi hâlde yapılacak fazla bir şey yoktur. Hukukta kişi suçu ispat edilene kadar suçsuz sayılır. İşletmelerin yargı adaleti de bu kuraldan soyutlanamaz. Personel de suçu ispatlanıncaya kadar suçsuz sayılacaktır. Bu gerçek, disiplin yönetiminde, yöneticileri oldukça sıkıntıya sokar. Her zaman, her olayda, kesin kanıtlar bulmak kolay değildir. Örneğin, bir hırsızlık olayında kesin kanıtlar bulmak her zaman mümkün olmayabilir. Böyle bir durumda yönetim hırsızlık yapan personeli belirlese bile fazla bir şey yapamayacaktır.

SIRA SIZDE

6

**Yöneticiler, genelde disipline yönelik faaliyetlere soğuk bakarlar. Sizce bu durumun sebepleri neler olabilir?**

### **Ceza Kararının Alınması**

Şayet bir suç oluşmuş, suçla ilgili gerekli kanıtlar elde edilmişse sıra işlenen suçta uygun bir ceza kararının alınmasına gelir. Yöneticiler, işlenen suçta uygun düşecek bir ceza kararını alırken belirli bir süreci izlemek durumundadır. Etkin bir karar bu süreçlerin gereği gibi yerine getirilmesiyle alınabilir.

Her olayın koşulu bir diğerinden az veya çok farklı olacaktır. Yöneticiler, uygun bir ceza belirlerken bu koşulları dikkate almak durumundadır. Personele verilecek cezayı belirleme yetkisine sahip olan yöneticinin öncelikle olaya objektif olarak bakması gerekir. Suçu işleyen kişi hakkında peşin hükümlü olmak, ona kin veya yakınlık beslemek objektif bir ceza kararının alınmasına engel olacaktır. Ceza personele patronun kim olduğunu göstermek, intikam almak veya hem personele hem de diğerlerine ders olmasını sağlamak amacıyla verilmez.

Ceza kararı alınırken personel değil istenmeyen davranış yargılanmalıdır. Yönetici, tarafsızlığından emin olduktan sonra, meydana gelen olay ile ilgili gerçekleri araştırmalı kendisine şu soruları sormalıdır:

- Olay nasıl olmuştur?
- Kasıt var mıdır?
- Olaya karışan başka personel var mıdır?
- Diğer personelin olay hakkındaki görüş ve düşünceleri nasıldır?
- Yönetimin bu tür olaylara karşı yaklaşımı nedir?
- Şirketin politika, kural ve gelenekleri böyle bir olaya nasıl yansır?
- Personelin sicil dosyası nasıldır?
- Olayda dikkate alınması gereken hafifletici sebepler nelerdir?
- Geçmişte yaşanan benzer olaylarda nasıl davranılmıştır ve sonuçları neler olmuştur?

Bu ve buna benzer sorulara aranan yanıtlar olaydaki gerçekleri açığa çıkaracak, doğru bir ceza kararının alınmasına yardımcı olacaktır. Söz konusu irdelenmeyi yaptıktan sonra yönetici, olaya uygun bir cezayı belirlemeli ve bu cezanın yol açacağı sonuçları dikkate almalıdır.

## Personelin Savunmasının Alınması

Olayın koşullarını enine boyuna ele alıp belirli bir ceza tasarladıktan sonra, ceza kararını verecek yöneticinin personelle bir görüşme yapıp savunmasını alması gerekir. Personelle yapılan disiplin görüşmeleri yöneticiler için her zaman sıkıcı bir görev olmuştur. Yöneticinin görüşme yöntemi ve takındığı tavır verilecek cezanın etkinliği açısından büyük önem taşır.

Yöneticiler, kesin bir ceza kararı almadan önce personelle görüşme yaparken şu hususlara dikkat etmelidir:

- Personele saygı gösterin, mantıksız laf anlamaz biri olmayın.
- Personelin duygusal yapısını dikkate alın.
- Personele karşı adil, samimi ve dostça bir tavır takının.
- Ceza verme sorumluluğunu ve görevini bir başkasına yüklemeyin.
- Görüşme esnasında personelin ayıbını yüzüne vurmuyun, onu utandırmayın.
- Görüşme esnasında personele konuşması için cesaret ve fırsat verin.
- Personeli büyük bir dikkatle ve önemseyerek dinleyin.
- Personelin açıklamalarına karşı çıkmayın, kesinlikle tartışmaya girmeyin ve söylediklerini araştıracağınızı belirtin.

## Uygun Cezanın Belirlenmesi

Personelle yapılan görüşmeden sonra sıra nihai ceza kararının alınmasına gelir. Yönetici, bu ceza kararını alırken aşağıdaki süreci izlemelidir:

- Personelin açıklamalarını dikkate alıp doğruluk derecelerini araştırın.
- Kendi üst yöneticinizle ve İnsan Kaynakları Birimi ile en uygun cezanın ne olabileceğini tartışın.
- Uygun cezayı belirlerken olası etkilerini göz önünde bulundurun.
- Söz konusu cezayı vermeye yetkili olup olmadığınızı dikkate alın.
- Personeli çağırarak aldığınız ceza kararını iletin.

## Cezanın Personele İletilmesi

Cezanın personele iletilmesi geciktirilmemelidir. Kural ihlali (suç) açık ve kesin ise personel ve onun çalışma arkadaşları bir beklenti içerisinde olacaklardır. Beklemeden kaynaklanan gergin bir iş atmosferinde uzun süre çalışmak personele ve işletmeye zarar verecektir.

Ceza personele mümkün olduğunca çabuk uygulanmalıdır. Suçun oluşması cezanın verilmesi arasındaki zaman uzadıkça suç ile ceza arasında bağlantı kurmak güçleşir. Sebep sonuç ilişkisi zayıflar. Bu durum verilen cezanın caydırıcılık niteliğini azaltır. Cezanın geciktirilmesinin bir başka sakıncası da diğer personel üzerinde yaratacağı etkidir. Personel tek başına çalışmaz. Onlar, genelde ekip çalışması yapar. Bu nedenle personelin davranışı diğerleri tarafından sürekli gözlenir. Şayet bir personel istenmeyen bir davranışta bulunduğu hâlde uzun süre yönetimden tepki görmez ise grubun diğer üyeleri bu davranışın kabul edilebilir bir davranış olduğunu veya yönetimin adil davranmadığını düşünebilirler.

Cezanın personele iletilmesinde vurgulanması gereken diğer bir konu, personele yaptığı davranışın niçin uygun olmadığını anlatılmasıdır. Ne yazık ki yöneticilerin çoğu bu konuya gereken önemi vermezler. Onlar genellikle işin kolayına kaçarlar ve şöyle derler: “Bunu yapma” veya “böyle davranırsan senin için iyi olmaz”. Hiçbir açıklamada bulunulmadan gösterilen bu tavır yasak edilen hareketin baskı altında alınmasına yol açar. Oysa davranışın neden yapılmaması gerektiğinin açıklanması önemli davranışsal değişikliklere neden olacaktır.

Yöneticiler, personele cezayı iletirken hafifletici nedenlerin dikkate alındığını vurgulamalıdır. Her personel, işlediği suçun karşılığı olarak aldığı cezanın saptanmasında hangi hafifletici nedenlerin dikkate alındığını açık ve net olarak öğrenebilmelidir. Yöneticilerin böyle bir açıklamada bulunmaması, disiplin kararında tutarlı davranılmadığı görüşünü kuvvetlendirecektir.

SIRA SİZDE



**Bir disiplin politikasının sürdürülmesi sırasında yöneticileri düşen görevler nelerdir?**

## CEZA UYGULAMASINDA SICAK SOBA YAKLAŞIMI

Disiplinin etkin bir biçimde uygulanması nasıl gerçekleştirilebilir? Bu soruya günümüze dek cevap aranmıştır. Pek çok yönetici disiplin eyleminde cezalandırmanın gerekli olduğuna yürekten inansa bile cezalandırıcı disiplinin beraberinde önemli sorunlar getirdiğini inkar etmemektedir. Bu sorunların bir kısmı cezalandırıcı disiplin sisteminin yapısından bir kısmı da sistemin uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

Cezalandırıcı disiplin sisteminin yanlış veya yetersiz uygulanmasından doğan sorunların önüne geçebilmek için yöneticilerin disiplin eylemini yerine getirirken uymaları gereken birtakım ilkeler vardır. McGregor tarafından ortaya atılan bu ilkeler kaynağını yanan, sıcak bir sobanın verdiği öğretiden alır. Literatürde “sıcak soba kuralları” olarak geçen bu yaklaşımın bazı görüşleri etkin bir disiplin sağlayabilmek açısından tartışmalı ise de genelde kabul görür. Cezalandırıcı disiplin sistemini uygulayan işletmelerin sıcak soba örneğinden esinlenerek belirlenmiş disiplin ilkelerini uygulamaları disiplin sorunlarını en aza indirmede önemli bir etken olacaktır. Etkin disiplin uygulamalarına güzel, kolay anlaşılır ve öğretici bir örnek oluşturan sıcak soba yaklaşımı şöyle açıklanabilir:

- Soba özellikle kışları uzun ve sert geçen yöreler için çok değerli bir ısınma aracıdır. Dondurucu soğuklarda odaya yaydığı ısıyla bizleri yaşama bağlayan soba, aynı zamanda yemek pişirmeye, çay demlemeye, su ısıtmaya yarayan çok yönlü bir yardımcıdır.
- Yanan bir sobadan -şu veya bu şekilde- yararlanan insanın öncelikle bilmesi ve uyması gereken bir kural vardır; “yanan bir sobaya çıplak elle dokunma”. Neden? Çünkü, kızgın bir sobaya dokunursanız sizi yakacaktır. Bu kuralı daha küçük bir bebek iken emekleme aşamasında öğrenirsiniz. Kuralı size ya büyükleriniz öğretir ya da kendiniz deneme-yanılma yöntemiyle öğrenirsiniz.
- Sıcak sobaya dokunulduğunda soba insanı yakar ve acı verir. İstemeyerek, kazara da olsa dokunduğunuzda soba sizi yakacaktır. Bu gerçek hiç bir zaman değişmez. Soba tutarlı, güçlü ve istikrarlı bir öğretmendir. İsterseniz bir kez deneyin. Dokunur dokunmaz dersinizi alacaksınız. Bir daha da yanan bir sobaya çıplak elle dokunmayacaksınız.
- Soba dersini her zaman, herkese verecektir. Dokunursanız canınızın yancağını bildiğiniz hâlde, soba hakkındaki olumlu hisleriniz değişmeyecektir. Sizi yaktığı anda biraz sızlansanız bile bu duygularınız değişmeyecektir. Onsuz olamayacağınız bilinci her zaman taze kalacaktır.
- Soba nasıl olurda bizim canımızı yaktığı hâlde nefretimizi kazanmaz, kin ve düşmanlık duygularımızı açığa çıkarmaz? Bu sorunun cevabı içinde, etkili bir disiplin politikasının prensipleri ve cezaların etkin bir biçimde kullanımı yatar.

Sıcak soba yaklaşımının öngördüğü etkili disiplin yaklaşımının temel varsayımları şunlardır:

**Ceza hemen uygulanır:** Sıcak bir sobaya dokunur dokunmaz acısını hissedersiniz. Soba insanı yakmak için kendisine bir kaç kez dokunulsun diye beklemez. Kuralı bozup dokunduğunuz anda sizi yakar. Daha ilk dokunuşta tepkisini gösterir. Dokunana hemen sebep-sonuç ilişkisini gösterir. Ona dokunan kişi acının nereden geldiği konusunda şüpheye kapılmaz. Kişi sıcak bir sobaya dokunmuş ve bu eyleminin cevabını hemen acıyı hissederek almıştır. Artık bu kurala uymak için elinden geleni yapacaktır. İşletmelerde disiplin cezası da böyle verilmelidir. Kural ihlali ile ceza arasında belirli bir sürenin geçmesi personelin sebep-sonuç ilişkisini kurmasını güçleştirecektir. Söz konusu sürenin uzunluğu cezanın etkisini olumsuz yönde etkiler.

**Ceza kişiye değil yaptığı harekete verilir:** Şayet kuralı bozar, sıcak sobaya dokunursanız, soba sizi yakacaktır. Sizin sobaya istemeyerek dokunmanız veya dokunduğunuz için üzgün olmanız sonucu değiştirmeyecektir. Hangi duygular içinde olursanız olun, yapılmaması gereken bir davranışta bulunup sobaya dokunduğunuz için karşılığını yanarak alacaksınız. Soba sizi yakarken sizden intikam almayı, aklınızı başınıza getirmeyi veya size gününüzü göstermeyi düşünmez. Amacı sizi horlamak, etrafa karşı utandırmak değildir. O, sizin yaptığınız eyleme ilgilenir. Cezayı size değil, yaptığınız eyleme verir. Kişiyi değil, eylemi cezalandırır. İşletmelerde uygulanan cezalar da bu özellikleri taşımalıdır. Ceza kişisel olmalıdır. Ceza personelden hesap sormak, intikam almak veya aklını başına getirmek düşüncesiyle, personele hakaret edilerek, onuru zedelenecek verilmemelidir. Cezanın hedefi personel değil, onun yaptığı yanlış davranış olmalıdır.

**Ceza zamana ve insana karşı tutarlıdır:** Yanan bir sobanın son derece katı bir adalet anlayışı vardır. Yandığı ve sıcak olduğu sürece kendisine kim dokunursa dokunsa yakar. Sobanın istisnası yoktur. Kimseyi bağışlamak düşüncesinde değildir. Kendisini imal eden usta da dokunsa, evin içindeki küçük bir bebekte de dokunsa yakacaktır. Dokunan kişinin yaşı, cinsiyeti, sosyal statüsü, fiziksel görünümü, inançları, değer yargıları onun için önemli değildir. Sıcak sobaya dokunan kişinin o güne kadar sobaya hiç dokunmamış olması, bu harekete kazara yapmış olması veya sobanın soğuk olduğunu sanması sonucu değiştirmeyecektir. Hiç bir hafifletici sebebin dikkate alınması söz konusu olamaz. Dokunan kim olursa olsun yanar. Soba, zaman içinde de tutarlıdır. Hiç kimseyi önemsemeden hep aynı şiddetle yakar. İnsanları bazı günlerde daha çok, bazı günlerde daha az yakmaz. Onun bir çizgisi vardır, sürekli o çizgide yürür. Aradan uzun yıllar geçmesi de yakma olayında değişiklik yaratmaz. Soba bu yıl kendisine dokunan kişileri nasıl yakıyorsa önümüzdeki yılda, daha sonraki yılda aynı biçimde yakar.

Cezalandırıcı disiplinin uygulamasında örnek olarak alınması önerilen sıcak soba kuralının en çok tartışma konusu olan yönü, cezanın zamana ve insana karşı tutarlılığıdır. Cezalandırıcı disiplinle tutarlılık hayati bir konudur. Tutarlılığın sağlanmadığı bir disiplin uygulamasından başarı beklemek olanaksızdır. Disiplinde tutarlılığın kaçınılmaz bir gereksinim olduğuna kimsenin bir itirazı olamaz. Ancak burada üzerinde durulması gereken nokta tutarlılığın nasıl sağlanacağı konusudur. İşletmeler disiplininde sıcak soba yaklaşımının tutarlılık görüşünü uygulayacak olurlarsa cezaların kademelendirilmesi ve kural ihlalinde hafifletici sebeplerin dikkate alınması uygulamalarından vazgeçmeleri gerekir. Çünkü soba, kendisine dokunana hiçbir hafifletici sebebi dikkate almadan “bu kişi bana ilk kez dokunuyor onun için

biraz daha az yakayım” demeden yakar. Etkin bir disiplin uygulamasında ceza verilmeden önce hafifletici sebeplerin dikkate alınması ve cezaların kademeli olarak uygulanması gerekir.

Ceza olayında hafifletici sebeplerin dikkate alınıp alınmaması konusunda değişik görüşler vardır. Varsayalım ki iki personel çalışırken koruyucu kask giyme kuralını ihlal etmiş olsun. Bu personelden biri o işletmede 20 yıldır çalışan, son derece başarılı ve sicil dosyası olumlu biri olsun. Kask giymeyen ikinci personel ise üç yıldır o işletmede çalışan, vasat ve sicili olumsuz biri olsun. İşletmenin ceza politikasına göre bu kuralı ihlal edenler 3 günlüğüne geçici işten uzaklaştırma cezası almak durumunda iseler ikisine de aynı cezayı vermek mi gerekir? Hafifletici sebepler dikkate alınacaksa birinci personele özel bir muamele yapılması gerekir. Bize göre rasyonel olan budur.

Bazı kişilere göre hafifletici sebeplerin dikkate alınması ile tutarlılık çabası birbiriyle çelişir. Bu kişiler, tutarlılık kavramı ile hafifletici sebeplerin dikkate alınması arasında ters bir orantı olduğunu savunurlar. Ancak bazen hafifletici sebepleri dikkate almak gerekir. Şayet adil olunmak gerekiyorsa bu gereklidir. Tutarlılık hafifletici sebepler dikkate alınarak da sağlanabilir. Bu nasıl olacaktır? Cezalandırıcı disiplin sistemi oluşturulurken hafifletici sebeplerin dikkate alınması gereği, sistemin bir parçası olarak düşünülebilir. Sistem personele tanıtılırken nelerin (hizmet süresi, sicil, yaş ve başarı gibi) hafifletici sebep olacağı açık ve net bir biçimde personele duyurulur. Böylece personel cezalandırıldığı zaman hangi hafifletici sebeplerin dikkate alındığının bilincinde olur.

**Ceza öğretici ve hatırlatıcıdır:** Soba kendisine çıplak elle dokunanı yaktığı zaman ona davranışının yanlış olduğunu öğretir. Yanan kişi bir daha sobaya dokunma cesaretini gösteremeyecek sobaya dokunursa canının yanacağı gerçeğini kavramış olacaktır. Öğreti bununla da kalmayacaktır. Personel herhangi bir sıcaklığa biraz fazlaca yaklaştığında sıcak sobayı hatırlayacak, hemen oradan uzaklaşacaktır. İşletmelerin disiplin uygulamaları da böyle olmalıdır. Verilecek cezaların öğretici ve hatırlatıcı nitelikler taşıması etkin disiplin sağlayacaktır. Cezalar laf olsun diye verilmemeli, sebep-sonuç ilişkileri kurulmalı, personele gelecek davranışlarının nasıl olması gerektiği konusunda gereken uyarıyı yapabilmelidir.



## Özet



*İşletmelerde personel disiplininin anlam ve önemini ifade etmek.*

Pek çok kişi ne anlama geldiğini tam olarak bil-mese de disiplinin gereğine inanır. Toplumu oluşturan bireyler günlük yaşamda bir şekilde disipline edilirler. Çevremizde farklı amaçlarda ve büyüklüklerde çok sayıda örgüt faaliyet gösterir. Aileden hükûmete, yardım derneklerinden uluslararası işletmelere kadar her örgüt disiplini sağlamak için birtakım kurallar koyar ve düzenlemeler yapar. Birey olarak içinde yaşadığımız toplum çok sayıda örgütten oluştuğuna göre bu örgütlerin kural ve düzenlemeleri bizi çepeçevre kuşatacaktır. Disiplin kuralları işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanır. Personelin bireysel faaliyetleri kurallar yardımıyla yönlendirilir ve örgütsel amaçlarla paralel hâle getirilir. Yönetim, kurallar yardımıyla personelden nasıl bir davranış beklediğini ortaya koyar. Personel, kurallar yardımıyla neyi yapıp, neyi yapmaması gerektiğine karar verir.



*Temel disiplin yaklaşımlarını tanımlamak.*

Temel disiplin yaklaşımları önleyici, düzeltici ve yapıcı disiplin olarak tanımlanır. Önleyici disiplin çalışanların kural ve düzenlemeleri ihlal etmemesi için önceden yönlendirilmesi anlamına gelir. Düzeltici disiplin, kuralların dışına çıkan personeli ceza yoluya düzeltmeyi amaçlar. Yapıcı disiplin, personelin kural dışı davranışlarını ceza vermeden düzeltmeyi amaçlar. Ceza yerine danışmanlık (rehberlik) yöntemini kullanır.

Önleyici disiplini yaklaşımı kural ihlallerini önlemeye yönelik faaliyetlerde bulunur. Düzeltici ve yapıcı disiplin yaklaşımları ise kural ihlalden sonra gündeme gelir. Bu nedenle önleyici disiplin diğer iki disiplin yaklaşımından önce gündeme gelir. İşletme önleyici veya yapıcı disiplin yaklaşımlarından hangisini tercih ederse etsin öncelikle önleyici disipline çalışmalarına yer vermek durumundadır. Düzeltici disiplin yaklaşımında sorunların kısa vadede ve örgüt odaklı çözülmesi esas alınır. Yapıcı disiplin yaklaşımında ise sorunların uzun vadede ve birey odaklı çözülmesi amaçlanır.



*Disiplin sistemi kurulurken izlenmesi gereken aşamaları açıklamak.*

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için üç aşamanın bilinçli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bu aşamalar; sistemin kurulması, tanıtımı ve disiplin eyleminin (cezaların) uygulanmasıdır.

Birinci aşama olan, disiplin sisteminin kurulması bir tasarım aşamasıdır. Sistemi kim kuracak, kurallar nasıl belirlenecek, suçlar nasıl cezalandırılacak ve itirazlar nasıl yapılacak gibi pek çok soruya bu aşamada cevap aranır. Sistemin parçaları yerli yerine oturtulur ve daha sonra sistemin tanıtımına geçilir.

İşletmelerde etkin bir disiplin sistemi kurma sorumluluğu genellikle İnsan Kaynakları Birimine bırakılır. İnsan Kaynakları Birimi disiplin sistemini kurar, tanıtır, birimlerarası uygulamada tekdüzelik sağlar, sistemin aksayan yönlerini düzeltir ve ilgili yazışmaları yapar. Sisteminin yürütümü, birim yöneticilerinin ve ilk amirlerin (nezaretçilerin) sorumluluğundadır. Çünkü personel davranışlarının kurallara uygun olup olmadığını bu kişiler belirler. Disiplin kuralları işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanır. Personel, kurallar yardımıyla neyi yapıp, neyi yapmaması gerektiğine karar verir, Kural ihlallerine verilecek cezaların önceden belirlenerek personele duyurulması gerekir. Uygulamada gözlenen başlıca ceza türleri şöyle genelenebilir: Uyarma, kınama, ücret kesme, geçici işten uzaklaştırma ve işten çıkarma.

İşletme içinde işlenen suçların farklı sonuçlar yaratması bu suçların belirli gruplar altında toplanması gereğini doğurur. Çok sayıda suçun belirli gruplar altında toplanması, bu gruplara uygun ceza kademelerinin belirlenmesinde önemli kolaylıklar sağlar.

Bir disiplin sistemi kurulurken öncelikle bu sistemin kurulmasından ve yürütülmesinden kimin/kimlerin sorumlu olacakları belirlenir. Daha sonra kurallar hazırlanır, cezalar belirlenir, suçlar gruplanır ve suç grupları ile uygun ceza kademeleri birleştirilir. Daha sonra bu sistem personele ve yöneticilere tanıtılır, bir şikayet prosedürü oluşturulur, sistem tanıtılır, uygulanır ve izlenir.



*Disiplin uygulamalarında yaşanan sonuçlar ve çözüm yolları üzerine görüş bildirmek.*

İşletmelerde suçları (kural ihlallerini) belirlemek yöneticilerin görevidir. Bu nedenle disiplin uygulaması yöneticilerin personel davranışlarını gözlemesiyle başlar. Özellikle ilk kademe yöneticilerine (nezaretçilere) bu noktada çok iş düşer. İlk kademe yöneticileri, disiplin sisteminin belirlenmesinden sonuçlarının denetimine kadar tümüyle disiplin olayının içindedir.

Şayet bir suç oluşmuş, suçla ilgili gerekli kanıtlar elde edilmişse sıra, işlenen suça uygun bir ceza kararının alınmasına gelir. Yöneticiler işlenen suça uygun düşecek bir ceza kararını alırken belirli bir süreci izlemek durumundadır. Ceza personele patronun kim olduğunu göstermek, intikam almak veya hem personele hem de diğerlerine ders olmasını sağlamak amacıyla verilmez. Ceza kararı alınırken personel değil, istenmeyen davranış yargılanmalıdır. Suçun işlenmesi ile cezanın verilmesi arasındaki sürenin uzatılması sebep sonuç ilişkisini zayıflatacaktır.

## Kendimizi Sıyalım

1. Örgütsel disiplini, bireysel disipinden ayıran temel fark aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. Disipline eden ile edilenin ayrı kişiler olması
  - b. Kurallar olması
  - c. Ceza verilmesi
  - d. Öz denetim sağlaması
  - e. Kişiyi eğitmesi
2. İşletme içi davranışları örgütün amaçlarına ters düşen çalışanlar “.....” .
  - a. işten çıkarılır
  - b. eğitilir
  - c. disipline edilir
  - d. başka bir birime gönderilir
  - e. bağlı sendikaya şikayet edilir
3. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanların uyması gereken davranış biçimlerini aşağıdakilerden hangisi belirler?
  - a. Görevler
  - b. Sözleşmeler
  - c. Emirler
  - d. Kurallar
  - e. Planlar
4. Aşağıdakilerden hangisi disiplin kuralları konurken dikkate alınması gereken hususlar arasında **yer almaz**?
  - a. Kural sayısı fazla olmalıdır
  - b. Yazılı olmalıdır
  - c. Anlaşılır olmalıdır
  - d. Sürekli olmalıdır
  - e. Kurum kültürüne uygun olmalıdır
5. İşçinin kusurlu davranışı sonunda hizmet akdinin işveren tarafından, disiplin cezası olarak verilen karara dayanılarak, askıya alınmasına ne ad verilir?
  - a. Kınama
  - b. Uyarma
  - c. Ücret kesme
  - d. İşten çıkarma
  - e. Geçici işten uzaklaştırma
6. Kademeli cezalandırma sistemi aşağıdaki suçlardan hangisine **uygulanmaz**?
  - a. Mesai bitmeden işi bırakma
  - b. İşletme içinde çeşitli nitelikte uyuşturucu kullanma veya satma
  - c. İzinsiz olarak iş yerini veya çalışma alanını terketme
  - d. İşe geç gelmeyi adet hâline getirme
  - e. İş esnasında uyuma
7. Örgütsel etkinliğe önemli ölçüde zarar veren, çalışanların sağlık ve güvenliğini tehdit eden ve moralini olumsuz yönde etkileyen suçlar nasıl nitelendirilir?
  - a. Hafif
  - b. Maliyetli
  - c. Kesin
  - d. Ciddi
  - e. Ağır
8. Disiplin sisteminin yöneticilere tanıtımında aşağıdaki konulardan hangisi **yer almaz**?
  - a. Kurallar ve konuluş nedenleri
  - b. Cezalar ve ceza kademeleri
  - c. Kurallara uymayan davranışların belirlenmesi
  - d. Kural dışı davranışların tekrarında izlenecek tutumun açıklanması
  - e. Cezaya konu olmayan disiplin kurallarının tanıtımı
9. İşletmelerde kural dışı davranışları belirlemek kimin görevidir?
  - a. Sendika temsilcisinin
  - b. Yöneticinin
  - c. İnsan kaynakları biriminin
  - d. Üretim müdürünün
  - e. Güvenlik görevlilerinin
10. Yanan sobaya dokunduğunuzda, sizi hemen yakması, ceza uygulamasında benimsenmesi gereken sıcak soba ilkelerinden hangisine uyar?
  - a. Ceza hatırlatıcıdır.
  - b. Ceza öğreticidir.
  - c. Ceza kişiye değil yaptığı hareketedir.
  - d. Ceza hemen uygulanır.
  - e. Ceza zamana ve insana karşı tutarlıdır.

## Yaşamın İçinden



### Kırık Cam Teorisi

Suçlarla mücadeleyi nasıl başardın?” sorusuna Guilianni'nin cevabı: “Metruk bir bina düşünün. Binanın camlarından biri bile kırık olsa, o camı hemen tamir ettirmezseniz, çok kısa sürede, oradan geçen herkes bir taş atıp, binanın tüm camlarını kırar. Ben ilk cam kırıldığında hemen tamir ettirdim.

Bir elektrik direğinin dibine ya da bir binanın köşesine, biri, bir torba çöp bıraksın. O çöpü hemen oradan kaldırmazsanız, her geçen, çöpünü oraya bırakır ve çok kısa bir sürede dağlar gibi çöp birikir. Ben ilk konan çöp torbasını kaldırtım.”

Bir sokağın suç bölgesine dönüşme süreci önce tek bir pencere camının kırılmasıyla başlıyor. Çevreden tepki gelmez ve cam hemen tamir edilmezse, oradan geçenler o bölgede düzeni sağlayan bir otorite olmadığını düşünüyor, diğer camları da kırıyor. Ardından daha büyük suçlar geliyor; bir süre sonra o sokak, polis giremediği bir mahalleye dönüşüyor.

Bunu anlayan New York polisi, önce küçük suçların peşine düşmüş. Metroya bilet almadan binenleri, apartman girişlerini tuvalet olarak kullananları, kamu malına zarar verenleri, hatta içki şişelerini yola atanları bile yakalayıp haklarında işlem yapmış. Polis bu kararlılığıyla “Küçük müçük, bizim için hiç fark etmez; bu sokağın, metro istasyonunun veya mahallenin suç üreten bir bölge olmasına izin vermeyeceğiz. “ demiş.

‘Kırık Cam Teorisi’ ABD’li suç psikologu Philip Zimbardo’nun 1969’da yaptığı bir deneyden ilham alarak geliştirilmişti. Zimbardo, suç oranının yüksek olduğu, yoksul Bronx ve daha yüksek yaşam standardına sahip Palo Alto bölgelerine birer 1959 model Oldsmobile bıraktı. Araçların plakası yoktu, kaputları aralıktı. Ve olup bitenleri gizli kamerayla izledi. Bronx’taki otomobil üç gün içinde baştan aşağıya yağmalandı. Diğerine ise bir hafta boyunca kimse dokunmadı.

Ardından Zimbardo ile iki öğrencisi ‘sağ kalan’ otomobilin yanına gidip çekiçle kelebek camını kırdı. Daha ilk darbe indirilmişti ki çevredeki insanlar (zengin beyazlar) da olaya dahil oldu. Birkaç dakika sonra o otomobil de kullanılmaz hâle gelmişti. “Demek ki” diyordu Zimbardo, “ilk camın kırılmasına ya da çevreyi kirleten ilk duvar yazısına izin vermemek gerek. Aksi hâlde kötü gidişatı engelleyemeyiz.

## Okuma Parçası

Metin beyin beş yıla varan başarılı ve özverili çalışmaları nihayet sonuçlarını vermiş, kendisi işletmenin kalbi sayılabilecek dökümhane bölümüne iyi bir ücret artışı ile birlikte “bölüm şefi” olarak atanmıştır. Metin bey için yaptığı iş onun her şeyidir. İşin en iyi biçimde ve kaliteli yapılmasını yıllardır ilke edinmiş, bu konuda taviz vermez tutumuyla tanınmıştır. Bir yönetici olarak Metin beyin tek kusuru, astlarıyla iyi iletişim kuramaması ve onları hor görmesidir. Yapılan küçük bir hataya bile büyük tepki gösteren Metin bey, olur olmaz her yerde personelini azarlamakta ve rencide etmektedir. Dökümhane bölümü personeli büyük bir iyi niyetle yeni şeflerinin bu davranışlarına alışmaya çalışmaktadırlar.

Ahmet usta Dökümhanenin deneyimli, çalışkan ve arkadaşları tarafından çok sevilen bir personeldir. Bir gün Ahmet usta shanks tezgâhında çalışırken yarı mamulleri et kalınlığına ulaşmadan kalıptan çıkarır ve 50 adet yarı mamülün ıskartaya çıkmasına neden olur. Durumu öğrenen Metin bey hemen Ahmet ustanın yanına gelir ve her zamanki tavrıyla ileri geri konuşmaya başlar. Ahmet ustanın canı çok sıkılır. Bu hakaretleri hak etmediğini düşünür. Çünkü olaydan iki gün önce Metin beyin yanına gidip tezgahların değişim zamanının geldiğini, kalıplar değiştirilmediği takdirde su emme özelliğini kaybetmeleri nedeniyle istenilen et kalınlığına ulaşamayacağı net bir şekilde ifade etmiştir. Metin bey de kendisine ellerinde başka kalıp olmadığını, bu ürünün hafta sonu üretimden kaldırılacağını, yeni kalıpların hazırlanmasının anlamsız olduğunu ve elindeki kalıplarla idare etmesini söylemiştir. Ahmet usta zamanında gereken uyarıyı yapmasına rağmen olaydan sonra bölüm şefinin hakeret içeren sözlerine çok içerler ve aynı şekilde karşılık verir. Kısa bir süre sonra tüm dökümhane elemanları olay yerine toplanarak kavgayı izler.

Durumu öğrenen üretim müdürü Avni bey ve insan kaynakları müdürü Işıl hanım hemen olay yerine gelecek kavgayı durdurur ve Metin beyi görüşmek üzere toplantı odasına davet ederler. Metin bey, Avni beye ve Işıl hanıma personelin bu tip başkaldırmalarına bir kez göz yumunca arkasının geleceğini, bir yönetici olarak otoritesinin sarsılacağını, bir daha kimsenin kendisini takmayacağını bu nedenle artık Ahmet usta ile çalışmak istemediğini anlatır. Bu noktada Ahmet ustayla görüşme gereği duyulmaz.



Ertesi gün işe gelen Ahmet usta üretim müdürü Avni beyden bundan böyle alçı-kalıp bölümünde çalışacağını öğrenir. Yeni görevi fazla yetenek gerektirmeyen, önemsiz bir görevdir. Ahmet usta kendisine haksızlık yapıldığı düşüncesiyle yıllarını verdiği işletmesinden ayrılmaya karar verir. Elinde istifa yazısı insan kaynakları birimine giderken kendisine şu soruyu sormaktadır: Neden cezalar astlara verilir?

### Kendimizi Sınayalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Giriş” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. c Yanıtınız yanlış ise “Disiplini Gerektiren Nedenler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. d Yanıtınız yanlış ise “Disiplini Gerektiren Nedenler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise “Kuralların Konulması” konusunu yeniden gözden geçiriniz
5. e Yanıtınız yanlış ise “Cezaların Belirlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Cezaların Kademelendirilmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “Suçların Gruplandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz
8. e Yanıtınız yanlış ise “Sistemin Personele Tanıtımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. b Yanıtınız yanlış ise “Suçun Belirlenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. d Yanıtınız yanlış ise “Ceza Uygulamasında Sıcak Soba Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

### Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

#### Sıra Sizde 1

Düzeltilici disiplin, istenmeyen davranışı kısa sürede ve en az maliyetle düzeltir. İşletmelerin temel amacı yaşamlarını sürekli kılmaktır. Bunun için kâr odaklı çalışırlar. Rakiplerinden üstün olmak için üretimde etkin ve verimli olmak durumundadırlar. Tüm faaliyetlerinde rasyonellik esastır. Bu nedenle emeğin istenmeyen davranışlarının düzeltiminde de rasyonel davranırlar. Personeli disiplin altına almada ceza en etkili araçtır. Ceza personeli, birey olarak kurallara uygun davranması konusunda eğitmez. Ancak onu kurallara uymaya zorlar. Bu da işletmeler için yeterlidir. Eğitim ve geliştirme eğitim kurumlarının işidir. İşletmeler, bireyin işletme dışındaki davranışlarına odaklanmaz. Personelin işletme içinde kurallara uygun davranması yeterlidir. Bunun da ceza sağlar.

#### Sıra Sizde 2

Disiplin kuralları, işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanır. Personelin bireysel faaliyetleri kurallar yardımıyla yönlendirilir ve örgütsel amaçlarla paralel hâle getirilir. Disiplinde, kurallar, cezalandırmaya temel olsun diye konmaz. Konulacak bir kuralın dolaylı veya dolaysız olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlaması gerekir. Hazırlanan bir kuralın geçerliliği sürekli olmasına bağlıdır. Kurallarda devamlılık esastır. Kurallarda sürekliliğin temel unsur olması onların hiç kaldırılmayacağı anlamına gelmez. Kurallarda her şey gibi gün gelir eskir, kullanılamaz hâle gelir ve uygulamadan kaldırılır. Bir kuralın uygulamadan kaldırılması için gerekli olan ölçüt, o kuralın artık örgütsel etkinlik ile dolaylı veya dolaysız bağlantısının kalmasıdır. Kurallar açık ve anlaşılır ve yazılı olmalıdır. Kurallar, personelin kültür yapısına, örf ve âdetlerine uygun olmalıdır.

#### Sıra Sizde 3

Etkin bir disiplin uygulaması için çok sayıda kural koymak gerekmez. Aksine, detaylara inen bir kurallar dizinin uygulamasında çeşitli sorunlarla karşılaşılacaktır. Kuralların tanıtımı ve açıklanmasında zaman kaybı; bazı kuralların ciddiye alınmaması; kural ihlallerinde artış; yoğun denetim; kural ihlallerini görmemezlikten gelme ve sendikal sorunlar bunlardan bazılarıdır.

**Sıra Sizde 4**

Her tür işletme için standart bir suç grubu ve ceza kademesi oluşturmak olanaksızdır. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre suç grupları ve bu gruplara verilecek ceza kademeleri değişebilir. Örneğin, bir petrol rafineri işletmesinde yanıcı maddeler nedeni ile belirli yerlerde sigara içilmesi işten çıkarmayı gerektirecek kadar ağır bir suç olurken bir hizmet işletmesinde sigara içilmesi yasak olan bir yerde sigara içilmesi, işten çıkarmayı gerektirecek kadar ağır bir suç olmayabilir. Buna benzer örnekleri sizlerde çalışma yaşamınızda gözleyebilirsiniz.

**Sıra Sizde 5**

Disiplin sisteminin personele yeterince açıklanmaması uygulamada başlıca şu sorunlara yol açabilir: Kuralların bilinmemesi, gereğine inanılmaması ve ciddiye alınmaması; aşırı ve gereksiz kural ihlalleri; verilen cezalara itiraz; yoğun şikayet süreci; sendikal sorunlar ve ast üst ilişkilerinde yaşanan çatışmalar.

**Sıra Sizde 6**

Genelde yöneticilerin disiplin faaliyetlerine soğuk bakmalarının nedenleri şöyle sıralanabilir: Disiplin sistemini yeterince tanımamak ya da gereğine inanmamak; alacağı disiplin kararlarında üst yönetimine tutumuna güvenmemek; alacağı kararın yetki sınırları içinde olup olmadığını bilememek; kural ihlalinde bulunan personel ve diğer çalışanları karşısına almak; karar sürecine kadar yazışmalar, savunmalar, raporlar ve toplantılardan oluşan bir dizi sürecin içinde olmak; personelin cezayı hak etmediğini düşünmek.

**Sıra Sizde 7**

Yöneticiler, disiplinle ilgili tüm kural ve düzenlemeleri personele açık olarak anlatmalıdır. Herhangi bir kural ihlali veya gevşeklik gördüğünde zaman geçirmeden hareket etmelidir. Disiplin uygulamalarında katı ve kararlı bir tutum izlemelidir. Peşin hükümlü olmamalı, adam kayırmamalıdır. Disiplinle ilgili her eylemi kaydetmeli ve belgelemelidir. Kararlarını yetki sınırları içinde vermelidir. Personelin davranışlarını onu rahatsız etmeden gözlemlemelidir. Verdiği emirlerin yerine getirilip getirilmediğini izlemelidir. Her bir personelin performansını gözlemlemelidir. Astlarını tanımalı, neyi yapıp neyi yapamayacakları hakkında fikir sahibi olmalıdır. Her olayı ayrıntılarıyla incelemeyen ceza kararı almamalıdır. Olaydaki gerçeklerin ceza gerektirip gerektirmediğinden emin olmalıdır. Sorunlu personelin davranışlarını değiştirmelerine yardımcı olmalı. Onu cesaretlendirmemelidir. Her olayda hafifletici sebepleri dikkate almalıdır. Gizliliği sağlamalıdır. Ceza kararını geciktirmeden uygulamalıdır. Gerektiğinde sendika yetkilileriyle görüşmelidir. Ceza kararını titizlikle almalı, personele ilettikten sonra geri adım atmamalıdır.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Başbuğ, Aydın (1999). **Türk İş Hukukunda Disiplin Cezaları**. Ankara.
- Bingöl, Dursun (1990). **İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı**. İstanbul.
- Geylan Ramazan (1996). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örnek Olaylar**. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Geylan, Ramazan (1993). **İşletmelerde Personel Disiplini**. Eskişehir: Met Yayıncılık Ltd.
- Grote Dick (2006). **Discipline without punishment**. 2.E. New York: AMACOM.
- Mader-Clark, Margie and Lisa Guerin (2007). **The Progressive Discipline Handbook**. New York: NOLO.
- Süzek, Sarper (2011). **İş Hukukunda Disiplin Cezaları**. Çalışma ve Toplum, 2011 (1), ss.9-18. 02.05.2012 tarihinde <http://calismatoplum.org/sayi28/suzek.pdf> adresinden alınmıştır.
- Teknik İstif (2012). **Teknik İstif Makineleri Disiplin Yönetmeliği Prosedürü**. 02.05.2012 tarihinde <http://www.teknikistif.com/disiplin.pdf> adresinden alınmıştır.

# 8

## Amaçlarımız

- Bu üniteyi tamamladıktan sonra;
- İşçi sendikalarının ortaya çıkışını, türlerini ve faaliyetlerini açıklayabilecek,
  - Toplu pazarlık kavramını ve toplu pazarlık sürecini açıklayabilecek,
  - Toplu iş uyuşmazlıkları ve çözüm yollarını değerlendirebilecek,
  - Türkiye’de sendika, toplu pazarlık ve toplu iş uyuşmazlıkları mevzuatını açıklayabilecek,
  - İş sağlığı ve iş güvenliğini tanımlayabilecek,
  - İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunlar, nedenleri ve korunma yollarını açıklayabilecek,
  - İşletmelerde güvenlikle ilgili sorunlar, nedenleri ve korunma yollarını açıklayabilecek,
  - Türkiye’de iş sağlığı ve iş güvenliğini değerlendirebileceksiniz.

## Anahtar Kavramlar

- Sendika
- Toplu Pazarlık
- Toplu İş Uyuşmazlıkları
- Çalışma İlişkileri
- İş Sağlığı ve İş güvenliği
- İş Kazası
- Meslek Hastalığı
- Grev
- Uzlaştırma
- Ara Buluculuk
- Hakem
- Lokavt
- Stres

## İçindekiler

İnsan Kaynakları  
Yönetimi

Çalışma İlişkileri

- ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KAVRAMI
- İŞÇİ SENDİKASI KAVRAMI VE İŞÇİ SENDİKALARININ ORTAYA ÇIKIŞI
- TOPLU PAZARLIK KAVRAMI VE TOPLU PAZARLIK SÜRECİ
- TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI
- TÜRKİYE’DE SENDİKACILIĞIN GELİŞİMİ
- TÜRKİYE’DE SENDİKALARIN ÖRGÜTLENMESİ VE FAALİYETLERİ
- TÜRKİYE’DE TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE SÜRECİ
- TÜRKİYE’DE TOPLU PAZARLIĞIN ÖZELLİKLERİ
- TÜRKİYE’DE TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI
- İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMI
- İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ
- İŞLETMELERDE SAĞLIKLA İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI
- İŞLETMELERDE GÜVENLİKLE İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI
- SAĞLIK VE GÜVENLİK PROGRAMLARININ YÖNETİMİ
- TÜRKİYE’DE İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ



# Çalışma İlişkileri

## ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Çalışma ilişkileri ekonominin tüm sektörlerinde (tarım-sanayi-hizmetler); çalışan işçiler, işverenler veya onları temsil eden sendikalar ve devlet arasında bağımlı çalışmadan doğan gerek bireysel gerekse toplu ilişkilerin, taraflar arasındaki güç mücadelelerinin ve etkileşimlerin oluşturduğu sistemin adıdır. Sendikalı işletmelerde insan kaynakları yönetiminin işlev ve faaliyetlerinde farklılıklar olmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin kararların toplu iş sözleşmesi hükümlerine ve sendikanın baskısına konu olmasından dolayı işçiler sendikalaştıkça insan kaynakları yönetiminin işlevleri de farklılaşmaktadır. Sendikalı işletmelerde işverenler, tek yanlı olarak hareket etmek yerine çalışanlarını etkileyen kararları almadan önce sendika yetkililerine danışmaktadır. Aynı zamanda, işçileri etkileyen insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının sendikayla yapılan toplu iş sözleşmesi hükümlerine uygunluğunu sağlamak zorunludur. Toplu iş sözleşmesinin imzalanması sürecinde ortaya çıkan uyuşmazlıklar ve bunların çözümünde kullanılan yöntemler, çalışanların ve işletmenin verimliliğini ve etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Sendikaların varlığı insan kaynakları yönetiminin işlevlerini etkilediği gibi insan kaynakları yönetiminin uygulamaları ve politikaları da sendikaları etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin özellikle de insan kaynakları yöneticilerinin sendikaların amaçları ve faaliyetleri, toplu pazarlık süreci, sendikaların toplu pazarlık politikaları, toplu iş uyuşmazlıkları ve çözüm yolları konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.

## İŞÇİ SENDİKASI KAVRAMI VE İŞÇİ SENDİKALARININ ORTAYA ÇIKIŞI

Genel bir tanımlama ile işçi sendikası “işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan örgütlerdir”. (Güven, 1995, s. 90). İşverenler de ortak çıkarlarını korumak amacıyla sendikal örgütler kurmaktadır ancak **sendika** deyimi genellikle işçi sendikaları anlamında kullanılmaktadır.

**Sendikalar**, işçilerin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için kurulan mesleki örgütlerdir.

**Sendikalar ve toplu pazarlıkla ilgili literatür ve yasal mevzuatta işçi kavramı kullanıldığı için bu ünite de “işgören (personel)” yerine “işçi” kelimesi kullanılacaktır.**



DİKKAT

İşçi sendikaları, işçilerin ekonomik ve toplumsal durumunu düzeltmek amacıyla oluşturdukları kendi kendine bir yardım mekanizmasıdır. İşçi sendikalarının

başta gelen amacı üyelerinin ekonomik ve toplumsal çıkarlarını işveren karşısında korumak olduğundan, sendikalar mesleki kuruluşlardır. Ancak üyelerinin mesleki çıkarlarını korumak sendikalara mesleki kuruluş niteliği vermekle birlikte, “işçi sınıfı adına örgütlenmeleri ve işçi sınıfı adına yeni haklar ve güvenceler elde etme yolunda çaba harcamaları” sendikalara sınıfsal bir nitelik kazandırmaktadır (Koray, 2000, s.72).

Günümüzde sendikalar gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere, otoriter siyasi rejimlerden demokratik sistemlere kadar hemen hemen bütün ülkelerde çalışma yaşamının temel unsuru olarak toplumun her alanında önemli rol oynamaktadırlar. Sendikacılık hareketi ve sendikalar Endüstri Devrimi ve endüstrileşmenin yarattığı ekonomik ve toplumsal koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Endüstri Devrimi ve onu izleyen yıllarda hakim olan liberal ekonomi anlayışı, çalışma koşullarının devletin hiçbir müdahalesi ve düzenleyici bir rolü olmaksızın işçi ve işveren arasında karşılıklı olarak serbestçe belirlenmesini ve çalışma ilişkilerinin bireysel sözleşmelerle yürütülmesini öngörüyordu. İşçilerin işverenle toplu hâlde pazarlık yapmaları mümkün olmadığı gibi örgütlenmeleri de yasaklanmıştı. Bu dönemde çalışma hayatı ve çalışma koşulları, özellikle iş sağlığı ve güvenliği ve geçim düzeyi açısından son derece kötü ve sağlıksız bir yapıya sahipti. Uzun çalışma saatleri, sefalet ücretleri, ücret yerine mal verilmesi sistemi, yetersiz hijyen koşulları, çok sayıda kadın ve çocuk işçinin her türlü koruma önlemlerinden yoksun olarak çalıştırılmaları sonucunda işçilerin ekonomik ve sosyal durumları son derece kötüleşmişti (Adal, 2001, s. 334).

İşçilerin içinde buldukları ve işverenin tek taraflı olarak hazırladığı ve kabul ettirdiği kötü çalışma koşulları, onları işverenlere ve devlete karşı uzun süren mücadelelere zorlamıştır. İlk dayanışma örnekleri ve tepkiler, özellikle nitelikli iş gücünü oluşturan, Endüstri Devrimi öncesinde bir zanaat ya da mesleği bulunan iş gücü arasında oluşmuş; bu iş gücü önceden planlanmayan ve örgütsüz bir şekilde, belirli bir amaç için kendiliğinden bir araya gelerek, toplu olarak başkaldırımlarda bulunmaya başlamıştır (Altan, 1999, s. 43).

Sendikacılık hareketi, endüstrileşmenin ilk başladığı ülke olan İngiltere’de ortaya çıkmıştır. İlk işçi örgütü 1792’de bir ayakkabıcının kurduğu ve “Londra Yazışma Derneği” adını taşıyan dernektir. Ancak derneğin yayılma eğilimi göstermesi üzerine 1799 yılında kapatılmış ve 1800 yılında çıkartılan “Birleşme Kanunu” ile her türlü örgütlenme yasaklanmıştır (Koray, 2000, s. 70). Bu yasaklara rağmen işçiler yılmamışlar ve uzun mücadelelerden sonra bu yasakların kaldırılması konusunda başarıya ulaşmışlardır (Çelik, 2000, s. 304). Diğer taraftan, toplumsal sorunların giderek büyümesi ve huzursuzlukların artması, devletin çalışma yaşamına müdahale gereğini ortaya çıkartmıştır. Devlet; ücretler, çalışma süreleri, iş güvenliği gibi konularda çıkardığı yasalarla çalışma ilişkilerinde düzenleyici bir rol üstlenmeye ve sendikaları yasal olarak tanımaya başlamıştır. 1824 yılında İngiltere’de sendikalaşma serbest bırakılmış; ABD’de 1842, Fransa’da 1884, Almanya’da 1869 yıllarında sendikaların yasal olarak tanınması gerçekleştirilmiştir (Tokol, 2001, s. 18). Böylece başlangıçta kendiliğinden ve geçici nitelik gösteren birleşmeler, zamanla kararlı ve sürekli örgütlenmelere dönüşmüştür. İşçi hareketi, işçi sınıfının bir hareketi olma bilinciyle siyasal ve ekonomik yapıda güçlü ve sürekli örgütler oluşturmuş ve toplumlarını kendi çıkarları doğrultusunda etkileyecek bir güce ulaşmıştır.

Sendikaların yapısı, faaliyetleri ve üye sayıları her ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal yapısına bağlı olarak değişmektedir. Avrupa ülkelerinde sendikalaşma oranı, ABD ve Japonya’ya göre oldukça yüksektir. Son on beş yirmi yıl içinde küreselleş-

me, teknolojik gelişmeler, kalite ve verimliliğin rekabette ön plana çıkması, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması gibi gelişmeler sendikaların bütün dünyada zayıflamasına ve üye kaybetmesine yol açmıştır. Ancak çalışanların hâlâ önemli bir kısmı sendikalıdır ve sendikalar bu gelişmelere uyum sağlayan politikalar benimseyerek yeni çalışma düzeni içinde kendi yerlerini korumaya çalışmaktadırlar.

Sendikaların doğup gelişmesi ve yasalık kazanması sonucu, günümüzde sendikal haklar denilen ve bireyin ekonomik ve sosyal hakları olarak anayasalarda yer alan bazı hak ve özgürlükler ortaya çıkmıştır. Günümüzde birçok ülke anayasası işçi ve işverenlerin önceden izin almaksızın serbestçe sendika kurabilecekleri, sendikalara üye olabilecekleri ve üyelikten ayrılacakları konusunda temel hükümler getirmiştir.

Sendika hakkı yalnızca ulusal mevzuatlarla ve anayasalarla değil, aynı zamanda uluslararası sözleşmelerle de güvence altına alınmıştır. Sendika hakkı ve özgürlüğü bireysel ve kolektif sendika özgürlüğü olarak ikili bir nitelik göstermektedir.

### Bireysel ve kolektif sendika özgürlüğü nedir?



## İşçilerin Sendikaya Katılma Nedenleri

İşçilerin sendikaya katılma nedenleri birbirinden çok farklı olabilir. Ancak çalışanların çoğunluğu üye olmak koşuluyla bazı yararlar elde edebileceklerine inandıkları için sendikaya üye olmaktadır. Buna bağlı olarak, işçilerin sendikalara üye olma nedenlerini birkaç başlık hâlinde genellemek mümkündür (Bingöl, 2003, ss.390-391; De Cenzo; Robbins, 1999, ss. 483-484).

**1. Ekonomik Yararlar:** Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu pazarlıklar sonucunda üyelerine, bireysel olarak pazarlık yapan işçilere göre genellikle daha yüksek ücretler ve sosyal haklar sağlamaktadırlar. Özellikle genel ekonomik koşulların olumsuz olduğu durumlarda, çalışanları sendikaya üye olmaya iten en önemli neden ekonomik faktörler olmaktadır. Ekonomik ve sosyal bir güç olarak kabul edilen sendika, işçinin refahını arttırmak ya da en azından mevcut durumunu korumak için mücadele etmektedir. Sendikaların bu işlevi çalışanların sendikaya üye olma isteğini arttırmaktadır.

**2. İş Güvencesi:** Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu iş sözleşmelerine çalışanların işten çıkarılma koşullarını zorlaştırıcı hükümler koyma yönünde mücadele vermektedirler. Sendikaların, yönetimin işe alma, terfi ve işten çıkarmadaki keyfi tutumunu sınırladığı düşüncesi çalışanlara bir güvence teşkil etmektedir. Bu nedenle, iş güvencesi çalışanların sendikaya üye olmalarında önemli rol oynamaktadır.

**3. Yönetimin Tutumuna Karşı Güvence:** Sendikalı olma, çalışanlara yönetimle ilişkilerinde ek bir güvenlik ve destek sağlamaktadır. Sendikalar, işçileri yönetimin haksız ve keyfi tutumuna karşı koruyacak mekanizmaların kurulması için işverene baskı yapmaktadırlar. Örneğin, üçüncü tarafın ara buluculuğu ya da disiplin kurulları, çalışanlara işi hakkında duygularını özgürce ifade edebilme ve uygun görmediği tutumlar karşısında itiraz etme imkânı vermektedir.

**4. Sosyal İhtiyaçları Karşılama:** Sendikalar, işçilere yeni ilgi kaynaklarını, boş zamanlarını değerlendirme imkânı sağlarken statü, tanınma ve bir gruba ait olma arzularını da tatmin etme olanağı yaratmaktadır. Sendika üyeliği sayesinde işçiler, daha iyi tanınmış olma ve benzer arzulara, ilgilere, sorunlara ve sıkıntılara sahip diğer kişilerle dostluk kurma fırsatı bulmaktadır.

İşçilerin sendikaya katılmalarının en önemli nedenleri arasında *ekonomik çıkarlarını geliştirmek, iş güvencesi sağlamak, yönetimin haksız uygulamalarına karşı korunmak ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak* gelmektedir.

**5. Sendikanın Sunduğu Hizmetlerden Yararlanma:** İşçiler, sendikaların üyelerine direkt sağladığı bazı yararlar nedeniyle de sendikaya üye olmak istemektedir. Özellikle Avrupa ülkelerinde birçok sendika, üyeleri ve onların aileleri için kişisel yarar ve hizmetler sunabilmektedir. Örneğin tatil olanakları, klinikler, hukuki yardım, ev kiralama, kreşler, düşük faizle kredi temin etme, spor yapma olanakları gibi. Sendikaların sundukları yarar ve hizmetler, işçilerin sendikaya üye olmalarını özendirilmektedir.

## Sendikaların Türleri

Sendikaların örgütlenme modelleri her ülkede farklılık göstermekle ve her ülkenin kendine özgü ekonomik, siyasi ve yasal koşullarına bağlı olarak oluşmakla birlikte genel olarak sendikalar meslek, iş yeri ve iş kolu esasına göre örgütlenmektedirler. Ayrıca sendikalar faaliyetlerinde koordinasyon, iş birliği ve merkezileşme sağlayabilmek için bir araya gelerek üst örgütler oluşturmaktadırlar. Üst örgütler arasında birlik, federasyon ve konfederasyon bulunmaktadır.

**İş Yeri Sendikaları:** Aynı iş yerinde çalışan işçileri bir araya getiren ve faaliyeti o iş yeri ile sınırlı olan sendikalarlardır. İş yeri sendikalarının kurulmasında, işçilerin büyük işletmelerde yoğunlaşması önemli rol oynamıştır. Bu sendikacılık tipinin sendikalararası rekabete yol açtığı ve işçilerin çıkarlarının etkin biçimde korunmasına engel olduğu ileri sürülmektedir. İş yeri sendikacılığı ABD ve Japonya'da yaygındır.

**Meslek Sendikaları:** İş kolu ve iş yeri ayrımı yapmaksızın aynı meslekte çalışan işçileri bir araya getiren sendikalarlardır. Örnek olarak elektrikçiler sendikası ve marangozlar sendikası gibi. Meslek sendikaları, sendikacılığın doğuşu ve gelişimini izleyen ilk yıllarda, az sayıda ancak yüksek vasıflı işçilere dayanan bazı endüstrilerde gelişmiş ve sendikal hareketin temelini oluşturmuştur. Günümüzde ise yerlerini iş yeri ve meslek sendikalarına bırakmışlardır (Tokol, 2001, ss. 35-36; Adal, 2001, s. 338).

**İş Kolu Sendikaları:** Mesleki farklılıklarını dikkate almaksızın bir iş kolunda ya da endüstride çalışanların tümünü örgütleyen sendikalarlardır. Örneğin metal, tekstil, ulaşım, maden gibi. Aynı iş kolunda çalışanların benzer çalışma koşulları ve ortak çıkarları bulunduğu düşüncesinden hareketle iş kolu sendikacılığına eğilim artmıştır. Ayrıca güçlü bir sendikal hareket oluşturma düşüncesi de meslek ve iş kolu sendikalarını birleşmeye yönelterek iş kolu sendikasını temel örgüt modeli hâline getirmiştir. Özellikle Avrupa'da oldukça yaygın bir örgütlenme modelidir (Koray, 1992, s. 95; Tokol, 2001, s. 37).

**Birlik:** Belirli bir bölgede ya da şehirde farklı iş kollarındaki sendikaların biraraya gelerek kurdukları üst örgütlerdir. Günümüzde pek çok ülkede önemini yitirmekle birlikte, Fransa'da önem taşıyan bir örgütlenme modelidir.

**Federasyon:** Bölgesel ya da ulusal düzeyde aynı meslekte ya da aynı iş kolunda faaliyet gösteren sendikaların biraraya gelmesiyle kurulan üst örgütlerdir.

**Konfederasyon:** En üst sendikal örgütlenme modelidir. Farklı iş kollarında faaliyet gösteren sendikaların biraraya gelmesiyle kurulurlar. Birçok ülkede konfederasyonlar; hükûmetle, siyasi partilerle ve işveren örgütleriyle olan ilişkileri yürütmekte; yasaların hazırlanmasında ve uyuşmazlıkların çözülmesinde aktif bir rol oynamaktadırlar (Tokol, 2001, ss. 40-41; Adal, 2001, s. 339).

## TOPLU PAZARLIK KAVRAMI VE TOPLU PAZARLIK SÜRECİ

**Toplu pazarlık** kavramı, günümüzde oldukça sık kullanılan bir terim olmakla birlikte özellikle ülkeden ülkeye değişen farklı anlamlarda karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak toplu pazarlık, bir tarafta işçileri temsil eden işçi sendikalarının, diğer tarafta işverenlerin veya işveren sendikalarının yer aldığı, iki tarafın çalışma kural ve koşullarını belirlemek için bir araya gelerek toplu görüşmeye oturmaları ve toplu sözleşme imzalamaları sürecinin tümünü ifade etmektedir (Koray, 1992, s. 134). Toplu iş sözleşmesi ise “bir veya birden çok işçi örgütü ile bir veya birden çok işveren veya işveren kuruluşları arasında bir veya birden çok iş yeri veya iş kolunda işçi ve işverenlerin bireysel ve toplu ilişkilerini düzenlemek ve sözleşme tarafları arasında hak ve yükümlülükleri belirtmek amacıyla imzalanan bir sözleşme olmaktadır.” Görüldüğü üzere toplu pazarlık bir süreci, toplu iş sözleşmesi ise bu sürecin sonuçlarından birini ifade etmektedir.

Toplu pazarlık süreci birkaç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, her ülkenin yasal düzenlemelerine bağlı olarak değişmekle birlikte temel olan aşamalar şunlardır:

### Pazarlık İçin Hazırlık ve Taleplerin Belirlenmesi

Bu aşamada taraflar toplu pazarlıkla ilgili olarak bir ön hazırlık yapmaktadırlar. Her iki taraf da çeşitli kriterlere bağlı olarak taleplerini belirlemeye çalışırlar. Bu aşamada işçi sendikası, pazarlık yapılacak iş yerindeki üyeleriyle ve sendika temsilcileriyle ilişki kurarak, istek ve beklentilerini öğrenir. Bu taleplerin ülkenin genel ekonomik koşullarıyla ve ekonomik konjonktürün durumuyla uyumlu ve işverenin bunları karşılayabilir olması önemlidir. İşveren de kendi araştırma bölümlerini devreye sokarak, kârlılık, verimlilik ve maliyet analizi yapar. İşçi tarafından gelebilecek muhtemel talepler için karşı taleplerini tespit eder. Bu aşamada her iki tarafın da taleplerini objektif ölçülere dayandırması, toplu pazarlığın anlaşmayla sonuçlanma olasılığını artırır.

Bu aşamada ayrıca pazarlık masasına oturacak temsilciler belirlenir. Toplu pazarlık aynı zamanda bir taktik ve strateji mücadelesidir. Bu nedenle görüşmecilerin ikna kabiliyetine sahip, iyi iletişim kurabilen ve pazarlık stratejilerini bilen kişiler arasından seçilmesi gerekmektedir.

### Görüşmeye Çağrı

Taleplerin belirlenmesinden sonra taraflardan birisi diğer tarafı görüşmeye çağırır. Çağrı işçi sendikası tarafından yapılabileceği gibi işveren ya da işverenin üyesi bulunduğu sendika tarafından yapılabilir. Toplu pazarlık çağrısına, çağrıyı yapan taraf toplu pazarlıkta ileri süreceği önerilerin bütünü ekler. Ancak taraflar, toplu pazarlık sırasında önerilerinde değişiklikler yapabilmektedirler. Çağrının yapılmasından sonra taraflar arasında bir iletişim sağlanarak görüşmelerin başlayacağı tarih ve yer belirlenir.

### Toplu Görüşme

Toplu görüşme çağrısı üzerine toplu iş sözleşmesi yapmak amacıyla tarafların bir araya gelip görüşmelerine “toplu görüşme” denilmektedir. Toplu görüşme aşaması, toplu pazarlık sürecinin en önemli bölümünü oluşturur. Çeşitli psikolojik yöntem ve taktiklerin uygulandığı toplu görüşme aşaması, tarafların karşılıklı fedakârlıklarda bulunarak ve birbirlerine yakınlaşarak anlaşması ile sonuçlanabileceği gi-

**Toplu pazarlık:** Bir veya birden fazla işçi örgütü ile bir işveren veya bir grup işveren veya bir veya daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması amacıyla yapılan görüşmelerdir.

bi tarafların kendi taleplerinde direnmesi ve tavizde bulunmaması sonucu uyuşmazlıkla da sonuçlanabilir.

Toplu pazarlıkların ve toplu pazarlıklar sonucunda bağtlanan toplu iş sözleşmelerinin içerdiği konular toplu pazarlık düzeyi, sendikaların pazarlık gücü, iş gücünün yapısı, ekonomik yapı, yasal düzenlemeler ve zaman gibi birçok faktöre bağlı olarak değişmektedir. Genel olarak toplu pazarlıkta ele alınan ve daha sonra toplu iş sözleşmelerine aktarılan konuları şu şekilde sıralamak mümkündür (Bamber, 1998, ss. 423-425):

- Toplu pazarlık taraflarının, toplu pazarlık ünitesinin ve toplu pazarlık kapsamının dışında kalacak kişilerin tespiti.
- Ekonomik çıkarlar ve çalışma koşulları (ücretler, çalışma süreleri, ara dinlenme süreleri, izinler, postalar, fazla çalışma).
- İstihdam ilişkisiyle doğrudan ilgili olan diğer koşullar (işe alınma, iş güvenliği, terfi, kıdem, eğitim).
- İstihdam koşullarını dolaylı bir şekilde etkileyen işverenin tasarrufları (taşeron iş verme, yatırımlar, teknolojinin değişimi).
- Sosyal hizmet koşulları, refah koşulları ve işçilerin çalışma koşullarını etkileyen diğer konular (çocuk bakımı, kantinler, dinlenme, ulaşım).
- Sosyal güvenlik koşulları (hastalık izni, emeklilik ikramiyesi, analık/babalık izni).
- Diğer sosyal yardımlar (tatil ikramiyeleri, tıbbi yardımlar, işçinin bakmakla yükümlü olduğu kişilere sağlanan yardımlar).
- Çalışma hayatının kalitesiyle ilgili konular (iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, fiziksel çalışma koşulları, çalışanların katılımı).
- Tarafların arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi (yönetimin imtiyazları, sendika güvenliği, toplu iş sözleşmesinin süresi).
- Toplu iş sözleşmelerinin yürütülmesiyle ilgili koşullar (sözleşme koşullarının ihlali durumunda uygulanacak kurallar ve izlenecek prosedür).

Görüşmeler sonucunda, öneriler her iki tarafça kabul edilirse bir anlaşmaya varılır ve toplu iş sözleşmesi imzalanır. Ancak yasal süreç içinde bir anlaşmaya varılmazsa görüşme uyuşmazlıkla sonuçlanmakta ve uyuşmazlık çözüm yollarına başvurulmaktadır (Bingöl, 2003, ss. 409-411).

SIRA SİZDE



**Toplu iş sözleşmeleri ne kadar bir süre için yapılmaktadır?**

## TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Toplu görüşmeler sonunda bir anlaşmaya varılamaması durumunda bir **toplu iş uyuşmazlığı** ortaya çıkmaktadır. İş uyuşmazlıkları genellikle işçi ile işveren arasında ücret ve çalışma koşullarının korunması, değiştirilmesi ve yorumlanması konusunda ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Uyuşmazlığın niteliğine göre, iş uyuşmazlıkları hak ve çıkar uyuşmazlıkları olarak sınıflandırılmaktadır.

Çıkar uyuşmazlığı varolan bir hakkın değiştirilmesi ya da yeni bir hakkın meydana getirilmesi amacıyla çıkarılan uyuşmazlıklardır. Ücretlere zam yapılması, yıllık ücretli izin sürelerinin arttırılması buna örnek olarak gösterilebilir. Toplu çıkar uyuşmazlıklarında genellikle greve başvurulmaktadır.

Hak uyuşmazlığı ise işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisinin dayanağını oluşturan mevzuat, toplu iş sözleşmesi ve hizmet akdi hükümleri ile taraflara sağlanan haklarla ilgili olarak taraflar arasında çıkan uyuşmazlıklardır. İşverenin hizmet akdini fesh ettiği işçiye yasalarla belirtilen miktardan az kıdem tazminatı ya da toplu

**Toplu iş uyuşmazlıkları,** çalışanların hak ve çıkarlarını ilgilendiren konularda ortaya çıkan, bir tarafı işveren ya da işveren sendikası olsa da diğer tarafı genellikle işçi sendikası olan uyuşmazlıklardır.

sözleşmede belirtilen ücretten az ücret ödemesi hak uyuşmazlığına örnek olarak verilebilir. Hak uyuşmazlıklarında genellikle greve başvurmak yasaklanmakta ve uyuşmazlıkların çözüm yeri, iş mahkemeleri olmaktadır.

## Toplu İş Uyuşmazlıklarının Barışçı Çözüm Yolları

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde uzlaştırma, ara buluculuk ve hakem olmak üzere üç farklı yöntem bulunmaktadır (Koray, 2001, ss. 89-90; Koray, 1992, ss. 153-154):

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde kullanılan barışçı sistemler *uzlaştırma, ara bulucu ve hakemdir.*

**Uzlaştırma:** Uzlaştırma, taraflar arasındaki uyuşmazlığın çözümünde üçüncü bir kişi ya da kurulun araya girerek uyuşmazlığın çözümünde taraflara yardımcı olmasıdır. Günümüzde uzlaştırma ile ara buluculuk kavramları arasında farklılıklar ortadan kalkmıştır. Ancak uzlaştırmada esas olan tarafların görüşleri arasında yakınlaşma sağlamaktır. Uzlaştırıcının görüş oluşturması ve taraflara baskı yapması söz konusu değildir.

**Ara Buluculuk:** Ara buluculuk uzlaştırmaya benzer bir çözüm yoludur. Ara bulucu taraflara yardımcı olmakta, taraflar arasındaki uyuşmazlıkların çözümlenmesi için çaba harcamaktadır. Tarafların anlaşamamaları durumunda aracı durumundaki üçüncü kişi görevine devam ederek bir uzlaşma formülü hazırlamakta ve bunları taraflara tavsiye etmektedir. Taraflar ara bulucunun tavsiyelerini kabul etmekte serbesttir.

**Hakem:** Hakemlik ara buluculuk ve uzlaştırmadan farklı olarak, iş uyuşmazlıklarının çözümünde karar verici bir organdır. Zorunlu ve gönüllü olmak üzere iki şekli vardır. Zorunlu hakemlikte, grev ve lokavtın yasak olduğu durumlarda uyuşmazlığın çözümünde kesin kararı hakem verir. Taraflar, bu karara uymak zorundadır. Gönüllü hakemde ise taraflar hakemin kararına yine uymak zorundadır ancak taraflar hakeme uyuşmazlıkların herhangi bir aşamasında aralarında anlaşarak başvurmaktadır.

## Toplu İş Uyuşmazlıklarında Mücadeleci Çözüm Yolları

Toplu iş uyuşmazlıklarında mücadeleci çözüm yolları grev ve lokavttır. Toplu pazarlık görüşmeleri bir anlaşma ile sonuçlanmadığı ve barışçı yollarla da uyuşmazlık çözümlenemediği takdirde işçiler ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak için greve başvururlar. Grev “çalışma koşullarını kendi lehlerine değiştirmek ve yeni haklar ve menfaatler sağlamak amacıyla işçilerin çoğunun önceden aralarında anlaşarak belirli ya da belirsiz bir süre çalışmayı red etmeleri” durumudur. Lokavt ise “işverenin iş yerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak şekilde, işçileri topluca işten uzaklaştırması” anlamına gelmektedir (Adal, 2001, s. 352).

Grev hakkının kullanılmasında ülkeden ülkeye farklılıklar bulunmaktadır. Bazı ülkelerde tamamen yasaklanırken demokratik ülkelerde genellikle bazı yasal sınırlamalarla birlikte serbest bırakılmaktadır. Grev ve lokavt ilk anda işçi ve işvereni ilgilendiren bir hareket gibi görünse de toplum yaşamını ve ülke ekonomisini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle devlet, grev hakkına müdahale ederek, gerektiği durumlarda sınırlayabilmektedir.

Grev toplu pazarlıkta işçinin işverene karşı güç dengesi sağlamasında bir baskı aracı olarak çok önemli bir rol oynamaktadır. Grev, sendikaların toplu pazarlık sırasında işverene isteklerini kabul ettirmede en güçlü silahtır. Ancak grev her iki taraf açısından ciddi kayıplara yol açan bir durumdur. İşçiler, ücretten mahrum kalırken işveren de işletmede üretime ara vermek zorunda kalmaktadır. Grev ve lokavt kararı, her iki taraf için de uğranılacak kayıplar ile elde edilecek hak ve çıkar-

ların karşılaştırılması sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle her iki taraf da toplu pazarlık sırasında diğer tarafın öne sürdüğü talepleri kabul etmek ya da alınacak bir grev ve lokavt kararının maliyetlerine katlanmak arasında bir tercih yapmalıdır. Burada amaç, kayıpların ve kazançların dengelenerek ve her iki tarafın da birtakım fedakârlıklara katlanarak ortak bir çözüme ulaşabilmesidir. Bu açıdan düşünüldüğünde grev ve lokavt, toplumun iki önemli gücünü oluşturan işçi ve işveren kesimlerini, bir uzlaşma ve sosyal barış ortamına yöneltmesi açısından önemli bir işlev görmektedir.

SIRA SİZDE

3

**Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde uygulanan sistemler nelerdir?**

## TÜRKİYE'DE SENDİKACILIĞIN GELİŞİMİ

Sendikacılığın gelişmesi genel olarak sanayinin gelişmesine ve işçi sayısının artmasına bağlıdır. Buna göre, Türkiye'de sendikacılığın gelişmesi Osmanlı İmparatorluğu ve Cumhuriyet Dönemi olmak üzere başlıca iki döneme ayrılarak incelenmektedir.

### Osmanlı İmparatorluğu Dönemi

Osmanlı İmparatorluğu döneminde çalışma hayatı genellikle tezgâh ve el işlerine dayanmaktaydı. Osmanlı ekonomisinin kendi içine kapalı, geleneksel yapısı 1839 Tanzimat Reformları ile liberal bir yapıya dönüşmüş; modern anlamda sanayi işletmeleri ve üretim tarzı ile ilk fabrikalar bu dönemde kurulmuştur. Ancak bu fabrikalar piyasadaki talebe göre üretim yapmak amacıyla değil, Osmanlı ordusunun ihtiyaçlarına cevap vermek için kurulmuştur. Bu fabrikalarda ordu için çuha, deri, silah ve barut gibi askerî malzemeler üretiliyor ve genellikle askerler çalışıyordu. Sanayi Devrimi'nin sonucu olarak dış dünyadan gelen rekabet geleneksel Osmanlı üretim tarzını dönüştürmeye başlamış ve gayrimüslimlerin kurduğu fabrikalarda ücretli sanayi işçisi ortaya çıkmıştır (Karakışla, 1998, ss. 27-28).

Osmanlı İmparatorluğu'nda sanayileşmenin gelişmemesi, sendikacılığın ortaya çıkışını da geciktirmiştir. Bununla birlikte, bu dönemde bilinen ilk işçi örgütü 1871 yılında kurulan Ameleperver Cemiyeti'dir. Ancak bu cemiyetin bir işçi örgütü olmayıp işçilere yardım amacı güden bir hayır kurumu olduğu ve sendika niteliği taşımadığı ileri sürülmektedir. İkinci örgüt Osmanlı Amele Cemiyeti adı ile 1894'de Tophane Fabrikaları işçileri tarafından kurulmuş ve bir yıl faaliyet gösterdikten sonra kapatılmıştır.

1908 tarihli II. Meşrutiyet'in ilanı Osmanlı İmparatorluğu'nda bir özgürlük havası yaratmış ve büyük kentlerde o zamana kadar görülmeyen grevler ve işçi eylemleri ortaya çıkmıştır. 1909 Tatil-i Eşgal Kanunu ile grevler ve kamu kesiminde sendika kurulması yasaklanmıştır. Sendikal hareketlere olanak tanımayan bu süreç Kurtuluş Savaşı'na kadar devam etmiştir. Kurtuluş Savaşı'ndan sonra sendikal hareketler yeniden başlamıştır.

### Cumhuriyet Dönemi

1924 Anayasası toplanma ve dernek kurma hakkını açıkça tanımıştır. Anayasanın çıkarılmasından önce ve sonra dernek ve birlik adı altında birçok işçi kuruluşu kurulmuştur. Ancak 1925 yılında çıkarılan Takrir-i Sükun Kanunu ile bu girişimler tümayle durdurulmuştur. Ülke ekonomisinin tarıma dayalı olması, sanayileşmenin gelişmemiş olması ve liberal ekonomik politikalar nedeniyle devlet, sendikal gelişmeyi desteklemeyen ve sosyal sorunlara müdahale etmeyen yasaklayıcı bir rol oynamıştır. Bu dönemin en önemli gelişmesi, 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı İş Ka-

Osmanlı İmparatorluğu döneminde sendikacılık hareketi 1871 yılında kurulan Ameleperver Cemiyeti ile başlamıştır.



nunu olmuştur. 1938 yılında çıkarılan Cemiyetler Kanunu ile aile, cemaat, ırk, cins ve sınıf esasına dayalı cemiyetler kurulamayacağı hükmü getirilerek sendikalaşma hakkı ortadan kaldırılmıştır. Bunun sonucu olarak Cumhuriyet'in ilk yıllarında sendikacılık hareketi gerek nicelik gerekse nitelik açısından çok kısıtlı kalmış ve gelişmemiştir (Bingöl, 2003, s. 393).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Türkiye, Birleşmiş Milletler Teşkilatı ve Uluslararası Çalışma Örgütüne katılmış ve rejimin demokratik esaslar üzerine oturtulması konusunda bazı yükümlülükler üstlenmiştir. 1938 tarihli Cemiyetler Kanunu değiştirilerek, cemiyetlerin kurulmasında serbestlik esası kabul edilmiş ve 1947 yılında ilk Sendikalar Kanunu yürürlüğe sokulmuştur. Bu Kanun grevi ve sendikaların siyasetle uğraşmasını yasaklamasına karşın sendikacılık hareketlerinde bir canlılık yaratmıştır. 1948 yılı içinde 73 işçi sendikası, 4 işveren sendikası ve bir işçi sendikaları birliği kurulmuştur. 1950'de sendika sayısı 88 olmuş, bölünen sendikalar 1952 yılında Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) çatısı altında toplanmıştır (Çelik, 2000, s. 306).

Türk sendikacılığı için 1961 Anayasası yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur. 1961 Anayasası'nın benimsediği Sosyal Hukuk Devleti ve sosyal adalet anlayışının sonucu olarak; çalışma hakkı, grev, sendika ve toplu sözleşme hak ve özgürlüğü ilkeleri Anayasal güvence altına alınmıştır. Bu Anayasa'nın esaslarına uygun olarak hazırlanan 1963 tarihli Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu çıkarılmıştır. Grev ve toplu pazarlık hakkının tanınmasıyla birlikte 1963 yılından itibaren sendikalara üye olan işçi sayısında büyük artışlar olmuştur. Bu arada sendika sayısında da artışlar ve bölünmeler meydana gelmiş; 1980 yılına kadar sayıları 750'ye yaklaşan bu sendikalar Türk-İş, DISK ve Hak-İş gibi konfederasyonların çatısı altında toplanmıştır (Bingöl, 2003, s. 394; Çelik, 2000, s. 303).

12 Eylül 1980 müdahalesi sonrası bazı sendikaların faaliyetleri yasaklanırken bazılarının faaliyetleri askıya alınmıştır. 1982 Anayasası eskisine göre çalışma ilişkilerine yönelik biraz daha sınırlı ve ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir. Anayasa'ya uygun olarak 1983 yılında 2821 sayılı Sendikalar ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu yürürlüğe girmiştir.

## TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN ÖRGÜTLENMESİ VE FAALİYETLERİ

2821 sayılı Sendikalar Kanunu, birçok ülkedeki gelişmelere paralel bir şekilde iş koluna göre sendikalaşma ilkesine yer vermiştir. Kanun'un 3. maddesine göre, "işçi sendikaları, iş kolu esasına göre bir iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu iş kolundaki iş yerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulur." 2821 sayılı Kanun konfederasyonların ise değişik iş kollarında en az beş sendikaların biraraya gelmesiyle kurulabileceğini belirtmektedir (Erkul, 1991, ss. 114-115). Ayrıca Kanun meslek ya da iş yeri esasına göre işçi sendikası kurulamayacağını hükme bağlayarak az sayıda ve güçlü sendikalar kurulmasını güçlendirmiştir. Sendikalar Kanunu'nda iş kolu sayısı 28 ile sınırlı tutulmuş, bir iş yerinin girdiği iş kolunun Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca saptanacağı hükme bağlanmıştır. Türkiye'de şu anda faaliyette bulunan üç konfederasyon bulunmaktadır.

2821 sayılı Sendikalar Kanunu, sendikaların faaliyetlerini "üyelerinin ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerinin korunması ve geliştirilmesi" amacına uygun olarak "çalışma hayatına yönelik faaliyetler" ve "sosyal ve ekonomik faaliyetler" olmak üzere iki farklı başlık altında düzenlemiştir (Güngör, 1998, ss. 43-45):

Osmanlı İmparatorluğu'nda sanayileşmenin gelişmemesi, sendikacılığın ortaya çıkışını da geciktirmiştir.

*Sendikaların çalışma hayatına yönelik faaliyetleri*

1. Toplu iş sözleşmesi yapma
2. Toplu iş uyuşmazlığının tarafı olma
3. Üyelerinin ya da mirasçılarının çıkarlarını korumak için dava açma
4. Grev ve lokavt kararı verme ve bunları yürütme

*Sendikaların sosyal ve ekonomik faaliyetleri*

1. Üyelerine ve mirasçılara adli yardımda bulunma
2. Kurs ve konferanslar düzenleme
3. Üyelerinin mesleki eğitim, mesleki bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışma
4. Kooperatif kurulmasına yardımcı olma
5. Amaçlarına uygun toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme
6. Grev ve lokavt fonu kurma
7. İş yeri sendika temsilcisi tayin etme

Yönetim ile sendika arasında bir köprü görevi yerine getiren iş yeri sendika temsilciliği Türk sendikacılık sistemine 3008 sayılı İş Kanunu'nda yer alan "işçi temsilciliği" kurumuyla girmiştir. İş yerlerinde sendikal faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesinde önemli rol oynayan sendika temsilcileri, sendikanın iş yerinde çalışan üyeleri arasından sendika tarafından atanırlar. 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'na göre, toplu iş sözleşmesinin tarafı olan sendika, işçi sayısı 50'ye kadar olan iş yerlerinde 1, 51- 100 arasında işçi çalıştıran işyerlerinde en çok iki; 101- 500 arasında işçi çalıştıran iş yerlerinde en çok 3; 501-1000 arasında en çok 4; 1001-2000 arasında en çok 6; 2000'den fazla ise en çok 8 temsilci tayin edebilir.

İş yeri sendika temsilcilerinin görevleri şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 2003, s.398):

1. İşçilerin dileklerini dinlemek ve şikayetlerini çözümlenmek
2. İşçi ile işveren arasındaki işbirliği ve çalışma uyumu ile çalışma barışını sürdürmek
3. İşçilerin hak ve menfaatlerini gözetmek
4. Toplu iş sözleşmesi hükümlerinin uygulanmasını izlemek ve yardımcı olmak
5. İşyerlerinde izin kuruluna işçi üye seçmek
6. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulunda görev yapmak

**TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE SÜRECİ**

Türkiye'de işçilerin ve işverenlerin, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahip oldukları belirtilmektedir. Toplu iş sözleşmesinin tarafları ise işçi sendikaları, işveren sendikaları ya da sendika üyesi olmayan işverenlerdir. Ancak 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'na (TİSGLK) göre, işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili olabilmesi için kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunun ve toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek iş yerlerinde çalışan işçilerden yarısından fazlasının kendisine üye olması gerekmektedir. Bir işveren sendikası ise kendisine üye olan işverenlerin işyerlerinde, sendika üyesi olmayan işveren ise kendi iş yeri ya da işyerlerinde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir.

Türkiye'de toplu pazarlık süreci, sendikanın yukarıda bahsedilen koşulları yerine getirdiğini gösteren ve *yetki belgesi* olarak adlandırılan belgeyi Çalışma ve Sos-

İş yerinde sendikal faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayan ve sendikayla yönetim arasında bir köprü görevi üstlenen kişiler iş yeri sendika temsilcileridir.

Türkiye'de bir işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili olabilmesi için kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunun ve toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek iş yerlerinde çalışan işçilerden yarısından fazlasının kendisine üye olması gerekmektedir.

yal Güvenlik Bakanlığında almasıyla başlamaktadır. İşçi sendikasının o iş kolunda çalışanların yüzde onu oranında üyeye sahip olup olmadığı her yıl Ocak ve Temmuz aylarında Bakanlığın yayımladığı istatistikler esas alınarak tespit edilir. Toplu iş sözleşmesi yapmak isteyen işveren sendikası ya da sendika üyesi olmayan işveren ise aynı Bakanlığa başvurarak yetkili işçi sendikasının tespitini isteyebilir. Bu talepler Bakanlık tarafından TİSGLK'da belirtilen sürede gerçekleştirilir.

Yetki belgesini alan işçi sendikası ya da yetki tespit yazısını alan işveren sendikası ya da sendika üyesi olmayan işveren, yetki belgesini aldığı tarihten itibaren on beş gün içinde karşı tarafı topluluk pazarlık görüşmelerine çağırır. Taraflar, belirtilen süreler içinde biraraya gelip pazarlık görüşmeleri sonucunda anlaşmaya varılırsa toplu iş sözleşmesi imzalanır. Beş kopya olarak hazırlanan sözleşmenin birer nüshasını taraflar alır, üç nüshası ise imza gününden itibaren altı iş günü içinde görevli makama tevdi edilir (Madde 20). Belirtilen süreler içinde anlaşma sağlanamaz ise uyuşmazlık süreci başlatılır.

## TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIĞIN ÖZELLİKLERİ

Türkiye'de toplu iş sözleşmeleri iş yeri ve iş kolu düzeyinde yapılmaktadır. Birden çok iş yerine sahip işletmelerde (bankacılık, gazetecilik gibi) işçilerin değişik sendikalara üye olması ve şubeler arasındaki aktarma-nakil işlemlerinin sorun yaratması durumunda işletme düzeyinde ya da grup toplu iş sözleşmeleri yapılmaktadır. Sendikalar Kanunu'na göre, Türkiye'de ücret, ikramiye, prim ve sosyal yardım konuları dışındaki toplu iş sözleşmesi hükümleri, taraf sendika üyesi olsun olmasın, iş yerindeki bütün işçilere uygulanmaktadır. Taraf sendikaya üye olmayan işçiler ise sendikaca saptanan dayanışma aidatını ödeyerek sözleşmeden yararlanabilmektedirler.

Türkiye'de toplu iş sözleşmelerinin süresi 1 yıldan az ve üç yıldan uzun süreli olmamaktadır. Genellikle iki yıllık bir süre belirlenmekte ancak enflasyonun yüksek olması nedeniyle sözleşmenin yürürlükte bulunduğu süre içinde ücretler birinci ve ikinci yıl ücret zamları olarak ayrı ayrı belirlenmektedir.

Türkiye'de toplu iş sözleşmeleri birçok maddeden oluşmakta ve oldukça uzun olmaktadır. Üzerinde anlaşmaya varılması en zor olan maddeler parasal haklarla ilgili maddeler olmaktadır. İş değerlemesinin yaygın olmadığı Türkiye'de işçiler çoğunlukla ya işlerine ya da hizmet yıllarına göre gruplandırılmakta ve herkes için aynı oranda bir ücret zammına gidilmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde ücret zamları dışında "sosyal yardımlar" adı altında çok sayıda yan ödemeye yer verilmektedir. Aile yardımı, yakacak yardımı, evlilik, doğum, ölüm yardımları bunlar arasında en yaygın olanlarıdır.

Toplu iş sözleşmelerinde ücret ve sosyal yardımlar dışında fazla çalışma ücreti, izin süreleri, fesih bildirim süreleri, kıdem tazminatı gibi konularda yasal hükümlerin ilerisinde bazı haklar getirilmektedir. Bunların dışında disiplin kurulları, iş sağlığı ve güvenliği kurulları gibi sendika ve yönetimin birlikte yer aldığı mekanizmaların işleyiş şartları belirlenmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde genellikle "iş uyuşmazlıkları çözüm kurulu" adı altında toplu sözleşmenin uygulanması sırasında ortaya çıkan uyuşmazlıkları çözmek üzere bir kurul oluşturulması da ön görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliğine yönelik olarak ise koruyucu malzeme verilmesi, iş yeri kazalarında başvurulacak yardımlar gibi genel hükümler yer almaktadır (Koray, 1992, ss. 203-2206).

## TÜRKİYE'DE TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Türkiye toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde birçok Batılı ülkeyle aynı yasal düzenlemelere sahiptir. Tarafalara toplu pazarlığın anlaşmayla sonuçlanamaması durumunda grev ve lokavt hakkı tanınmıştır. Toplu hak uyuşmazlıklarının çözülmesinde ise grev ve lokavt hakkı tanınmamış; bu tür uyuşmazlıkların iş mahkemelerinde çözülmesi öngörülmüştür.

2822 sayılı TİSGL Kanunu'na göre grev, işçilerin topluca çalışmamak suretiyle iş yerinde faaliyeti durdurmak ya da işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla aralarında anlaşarak ya da bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamları için verdiği bir karara uyarak işi bırakmalarıdır. Lokavt ise iş yerinde faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda işveren ya da işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü ile ya da bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyarak işçilerin topluca işten uzaklaştırılmasıdır.

Türkiye'de grev ve lokavt serbest bırakılmıştır ancak grev ve lokavta başvurmadan önce tarafların barışçı çözüm yollarını kullanmaları öngörülmüştür. 2822 sayılı Kanun'da barışçı çözüm yollarından ara buluculuk ve hakem uygulaması düzenlenmiş bulunmaktadır. 2822 sayılı Kanun'un 21. maddesine göre, toplu pazarlık için belirlenen yer, gün ve saatte taraflardan biri toplantıya gelmezse ya da toplantıya geldiği hâlde görüşmeye başlamazsa ya da toplu görüşmeye başladıktan sonra taraflardan biri toplantıya devam etmezse toplantıya gelen taraf durumu görevli makama altı iş günü içinde bildirir. Diğer taraftan, toplu görüşmenin başlamasından itibaren altmış gün içinde taraflar anlaşamadıklarını bir tutanak ile belirlerlerse ya da toplu görüşmenin başlamasından itibaren altmışıncı günün sonunda anlaşmaya varamamışlarsa taraflardan biri durumu görevli makama yazı ile bildirir.

Bu nedenlerle yapılan başvuruyu alan görevli makam, duruma göre ya direkt resmî ara bulucu tayin eder ya da yetkili iş mahkemesine başvurarak resmî listeden bir ara bulucunun tayinini ister (Madde 22). Resmî ara bulucu, belirli süreler içinde tarafları toplantıya çağırır ve onları uzlaştırmaya çalışır. Uzlaştıracırsa toplu iş sözleşmesi imzalanır. Ara bulucunun da taraflar arasında anlaşmayı sağlayamaması durumunda ise grev aşamasına geçilir.

Resmî ara bulucunun uyuşmazlıkla ilgili raporunun tebliğ edilmesinden altı gün sonra toplu görüşme ve ara buluculuk aşamalarına katılan işçi sendikası grev kararı alabilir. Buna karşılık işveren de lokavt kararı alabilir. İşçi sendikası tarafından alınan grev kararı altı işgünü içinde karşı tarafa ve görevli makama tebliğ edilir. Ayrıca karar, iş yerinde ya da işyerlerinde ilan edilir. Grev kararının karşı tarafa tebliğinden itibaren altmış işgünü içinde uygulanması gerekmektedir. Bildirilen günde başlamayan grev hakkı düşer. Grev kararının iş yerinde ilan edildiği tarihten itibaren altı işgünü içinde o iş yerinde çalışan işçilerin en az dörtte birinin talebiyle grev oylamasına gidilir. Oylamada işçilerin salt çoğunluğu grev uygulanmamasına karar verirse grev uygulanmaz. Böylece yasa işçilere sendikanın grev kararı almasına rağmen katılmak istemedikleri grevi önleme imkânı vermiştir (Yüksel, 2000, s. 251).

Sendikanın toplu iş sözleşmesi yapmak istediği işletmede grev ve lokavt yasağı bulunması durumunda ise toplu pazarlıklarda görüşme ve ara buluculuk aşamalarında anlaşma sağlanamadığında, uyumsuzluğun çözüm yeri Yüksek Hakem Kurulu (YHK) olmaktadır. YHK üç taraflı bir kuruluştur. Kurul; işçi, işveren ve hükûmeti temsil eden ikişer kişi ile bilim ve yargı organlarını temsil eden birer kişiden oluşan sekiz kişilik bir kuruldur. Grev ve lokavt altı aydan uzun bir süre için yasaklanmışsa (geçici yasak), altı ayın dolmasından itibaren uyuşmazlık yine YHK'ye gitmek zorundadır. Bakanlar Kurulunun sağlık ve güvenlik nedeniyle grev ve lokavtları ertelemesi durumunda da er-

teleme süresi olan 60 gün içinde taraflar arasında bir anlaşma sağlanamamışsa uyuşmazlığın çözümü için YHK'ye başvurmak gerekmektedir (Koray, 19992, s. 213).

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle bütün dünyada sendika yönetim ilişkileri değişmektedir. Küreselleşme süreci sendikaların, işletmelerin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü dikkate almalarını gerektirmektedir. Sendikalar artık işverenin maliyetlerini düşürüp verimliliği ve toplam kaliteyi artırarak rekabette avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Böylece iş uyuşmazlıkları ve grevler sistem dışına itilirken işçi-işveren iş birliği gelişmekte; toplu pazarlık da her iki taraf açısından işbirliği ve uzlaşma için bir araç olarak kullanılmaktadır (Bingöl, 2003, s. 399). Ücret, çalışma koşulları ve çalışma türlerinde esneklik işletmelerin başarısında itici güç olmaktadır.

## İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMI

21. yüzyıla girerken ülkelerin en büyük sermayelerinin yetişmiş insangücü olduğu gerçeği tartışmasız kabul edilmektedir. Bu nedenle daha nitelikli, daha verimli ve etkin çalışan, daha eğitilmiş insangücü yetiştirebilmek için büyük yatırımlar yapılmaktadır. Ancak gelişen teknoloji ve sanayileşme ile birlikte işyerlerindeki kötü çalışma koşulları iş sağlığı ve iş güvenliğini ve buna bağlı olarak da toplum sağlığını tehdit eder hâle gelmiştir. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu çok zor yetişen, büyük emek harcanan verimli ve nitelikli insanlar kaybedilmektedir. Sağlık ve güvenlik konusu ekonomik boyutu yanında insani boyutuyla da karşımıza çıkmaktadır. İnsanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışması en temel haklar arasında sayılan yaşama ve çalışma hakkıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde hedeflerine ulaşmaya çalışan tüm işletmelerde çalışanların verimliliği ve tatminini sağlamak insan kaynakları yönetiminin amaçlarından biridir. Buna bağlı olarak, işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği de büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluk ve faaliyet alanlarından biri hâline gelmektedir.

**İş sağlığı ve güvenliği**, işçilerin sağlığı bakımından oldukça olumsuz koşullar yaratan Sanayi Devrimi'nden günümüze önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır. Teknolojinin ve üretimde kullanılan yöntemlerin gelişmesi ve karmaşıklaşması işçilerin üretim sürecindeki kontrolünü azaltmıştır. Bu durum iş kazalarının sıklık oranını arttırmış ve bunun sonucunda iş kazaları ve meslek hastalıklarını azaltmak için yeni ve etkin önlemlerin alınmasını gerektirmiştir. Böylece işin yapılması sırasında, iş yerindeki fiziki çevre koşulları nedeniyle işçilerin maruz kaldıkları sağlık sorunları ve mesleki risklerin ortadan kaldırılması ve azaltılması amacıyla iş sağlığı ve güvenliği kavramı ortaya çıkmıştır.

İş sağlığı ve güvenliği kavramı, işçilerin fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan tam bir iyilik hâlinin sağlanıp sürdürülmesini, çalışma koşulları nedeniyle işçilerin sağlıklarının bozulmasının önlenmesini, işçilerin mesleki risklere karşı korunmasını, işçinin fizyolojik ve psikolojik niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesini içermektedir. İş sağlığı ve güvenliğinin amacı,

- tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması,
- iş yeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması,
- çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk etmenlerinin önlenmesi,
- çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işgörenlerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması olarak sıralanabilir.

**İş sağlığı ve güvenliği**, işgörenlerin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalardır.

Sağlık ve güvenlik kavramları genellikle aynı anlamda kullanılmakta ve bir bütün olarak tanımlanmaktadır. Ancak aralarındaki farklılığı ve ilişkiyi görebilmek ve iş sağlığı ve iş güvenliği kavramını açıklayabilmek için bu iki kavramın ayrı ayrı tanımlanması ve açıklanması daha uygundur.

*İş sağlığı*, her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, bu düzeyi bozacak etkenleri önlemeyi, işçiyi fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve böylece işi insana, insanı işe adapte etmeyi amaçlayan bir alandır. İş sağlığında amaç çalışanlara en yüksek sağlık kapasitesi sağlamak, onları çalışma koşullarının olumsuzluklarından korumak, iş ile işçi arasında mümkün olan en iyi uyumu sağlamaktır (Dertli, 1999, ss. 11-12). İş sağlığı kavramı günümüzde hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı kapsayan bir anlamda kullanılmaktadır (Halloran, 1986, s. 393).

Güvenlik bir insanın fiziksel sağlığının korunmasıyla ilgili bir kavramdır. *İş güvenliği*, işyerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir (Gerek, 1988, s. 12). Diğer bir ifadeyle, iş güvenliği, çalışanların iş kazalarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarını önlemeye yönelik faaliyetlerdir. İşletmelerde etkili iş güvenliği programlarının temel amacı işle ilgili yaralanma ve kazaları önlemektir.

## İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ

İşgören sağlığı ve iş güvenliğinin çalışanlar açısından önemi ortadadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarından direkt ve en çok etkilenenler bu meslek riskleriyle karşılaşan işgörenlerdir. İş kazaları ve meslek hastalıkları çoğu kez yaralanmalara ve ölümlere yol açabilmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları ile karşılaşan kişiler çalışma güçlerinin tümünü ya da bir bölümünü sürekli olarak ya da belirli bir süre kaybetmektedirler. Böyle bir kayıp ise ücret gelirinin azalmasına yol açmakta; hatta işini kaybeden işgörenlerin bu geliri tamamen kaybetmesine neden olabilmektedir. Bu durum ise işgören yanında aile üyelerinin de maddi ve manevi kaybına yol açmaktadır.

İşgörenler açısından olayın ekonomik boyutu yanında psikolojik boyutu da önemlidir. Sakat kalan, işsiz kalan ya da gelirini önemli ölçüde kaybeden bir işgören kendisini işe yaramayan, ailesine ve topluma yük olan bir kişi olarak hissetmektedir. Sağlığını kaybedinceye kadar üretken olan işgören, artık tüketici ve belki de başkalarına muhtaç hâle gelmektedir. Uğradığı iş kazası ve meslek hastalığı sonucu çalışamaz duruma düşen kişilerin yaşam tarzlarında ve çevrelerinde değişiklikler olacaktır. İş kaybı ile beraber statü kaybı, buna bağlı olarak arkadaş çevresinde azalmalar olabilecektir. Ayrıca işgörenin çektiği maddi ve manevi sıkıntılarının ailesine yansması da kaçınılmazdır. Bunların maliyetini tam ve doğru olarak hesaplayabilmek ise hemen hemen olanaksızdır.

İşletmeler açısından iş sağlığı ve güvenliğinin çok yönlü önemi vardır. Öncelikle iş kazaları ve meslek hastalıkları işletmeler açısından bir maliyet unsurudur. İş kazalarının, yaralanmaların ve meslek hastalıklarının işverene maliyeti doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Gerek, 1998, ss.16-17). Doğrudan maliyetler makine-teçhizat hasarı, tazminat ödemeleri, ilk yardım masrafları, diğer tıbbi masraflar, doktor masrafları, ilaç masrafları, tedavi masrafları ve sosyal yardım ödenekleridir. Dolaylı maliyetler kaybolan iş günü, kaybolan iş gücü ve üretim kayıplarıdır.

İşletmelerin iş sağlığı ve iş güvenliğine verdiği önem sadece ekonomik gerekçelere bağlı olarak ortaya çıkmamaktadır. Kâr amacıyla faaliyet gösteren bir işletmenin faaliyetleri tüm toplumu etkilemektedir. İş kazaları ve meslek hastalıklarının yol açtığı ölümler ya da yaralanmalar sadece işletmelere değil, başta işçiler ve aileleri olmak üzere tüm topluma maddi ve manevi açıdan zarar vermektedir. Bu nedenle güvenli, sağlıklı ve çevreye duyarlı bir çalışma ortamı yaratmak sosyal sorumluluğa sahip bir işletmenin önceliği olmalıdır (French, 1994, s. 525).

İş sağlığı ve güvenliği sorunları, işçiler, işletmeler ve ülke ekonomisi açısından önem taşımaktadır.

## İŞLETMELERDE SAĞLIKLA İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI

İşçiler, çalışma hayatında sağlık ve güvenliklerini tehdit eden birçok sorunla karşı karşıyadır. Sağlık ve güvenlik programlarının temel amacı, sağlık ve güvenlik sorunlarını gidermekten önce bu sorunlar henüz ortaya çıkmadan önlemektir. Bunu başarabilmek için sağlık ve güvenlikle ilgili sorunların neler olduğunun ve nedenlerinin çok iyi teşhis edilmesi gerekmektedir. Bu sorunlar, işletmelerin kullandıkları teknoloji, üretim sistemi, çalışanların niteliği gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmekle birlikte; genel olarak bütün işletmelerde ortaya çıkan sağlık ve güvenlik problemleri ortak başlıklar altında toplanabilir.

İş sağlığı ve güvenliği programlarının uygulanması işletmeler açısından sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesi değil; işçilerin ve işletmelerin maddi ve manevi kayıplarının önlenmesi anlamına gelmektedir.

### Sağlıkla İlgili Sorunlar

İnsanlar kaçınılmaz olarak hayatlarının belirli dönemlerinde bazı sağlık problemleriyle karşı karşıya kalır. Bu sorunlar fizyolojik ve kişisel özelliklerden kaynaklanabileceği gibi işle ilgili faktörlere bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Nedeni ne olursa olsun sağlık problemleri işçilerin hem sosyal yaşamını hem de çalışma yaşamını olumsuz etkiler. İşletme faaliyetlerinin aksamasına ve verimliliğin düşmesine neden olur. Bu nedenle sağlıkla ilgili sorunların çözümü ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılması işletmelerin en önemli amaçları arasındadır.

İşletmelerde işçilerin performansını etkileyen sağlık problemleri genel olarak dört başlık altında toplanabilir: Bunlar meslek hastalıkları, stres, alkol ve uyuşturucu bağımlılığıdır.

### Meslek Hastalıkları

Meslek hastalıkları, mesleki etkilere bağlı olarak ortaya çıkan ve bu etkinin devamı hâlinde gittikçe artan ve bu nedenle belirli mesleklerde ya da çalışma gruplarında görülen hastalıklardır. 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun 11. maddesinde **meslek hastalığı** şöyle tanımlanmaktadır: "Meslek hastalığı sigortalının çalıştığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple ya da işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici ya da sürekli hastalık, sakatlık ya da ruhi arıza hâlleridir." Meslek hastalıklarının ne zaman başladığının kesin olarak belirlenmesi güçtür. Bazı hastalıklar işçiler emekli olduktan sonra bile ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işçilerin çeşitli işlerde çalışması durumunda hangisinin hastalığa sebep olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Buna bağlı olarak, işletmelerin iş yerinin koşullarına bağlı olarak ortaya çıkan meslek hastalıklarını tespit etmeleri zor olabilir. İşletmeler bunu belirleseler bile hastalığın iş ortamı ve yapılan işle ilgili hangi özelliklerden kaynaklandığının ortaya çıkarılması gerekmektedir. Bunun için medikal araştırmalar yapılmaktadır (Fisher vd., 1996, ss. 637- 638).

**Meslek hastalığı:** İşçilerin çalışmaları sırasında karşılaştıkları, üretimden kaynaklanan çeşitli faktörlerle iyilik hâlinin bozulmasıdır.

### Meslek Hastalıklarının Nedenleri

Meslek hastalıkları, işyerlerinde ortaya çıkan zararlı kimyasal faktörlerin, tozların vb., çeşitli yollardan vücuda girmesi ve kısa ya da uzun bir süreç sonunda insanın sağlığını olumsuz yönde etkilemesiyle belirlir. Çalışma ortamında gaz, duman, organik mamuller gibi zararlı maddeler varsa meslek hastalıkları iş kazalarından farklı olarak tüm çalışanları etkilemektedir. Yapılan son araştırmalara göre, AB ülkelerinde çalışan 150 milyon işçinin yaklaşık dörtte biri tehlikeli maddelerden etkilenmektedir. 32 milyon kişi benzen gibi kansorejenlere maruz kalmaktadır. Çalışanlardan % 22'si ise çalışma sürelerinin en az dörtte birinde zehirli buharı teneffüs etmektedir. Yine üye ülkelerde çalışanların % 16'sı direkt ya da bulaşıcı yüzeyler vasıtasıyla boya, böcek ilacı gibi tehlikeli maddelerle temas etmektedir (Gürses, 2003, s. 13).

Meslek hastalıklarının nedenleri dört grupta incelenebilir (Aldemir, vd., 2001, s.241; Bingöl, 2003, s. 462):

*Kimyasal Etkenler:* Kimyasal etkenler, endüstrilerde meslek hastalığına en fazla neden olan etkenlerdir. Endüstrinin çeşitli sektörlerinde üretimin türü ve süreci gereği kullanılan kimyasal maddeler işgörenlerin sağlığını tehdit edici ve çeşitli meslek hastalıklarına yol açıcı niteliktedir. İşgörenlerin sağlığını tehdit eden kimyasal etkiler ve yol açtığı hastalıklar Tablo 8.1'de gösterilmiştir.

*Fiziksel Etkenler:* Radyasyon, çeşitli tozlar, aşırı ışıklandırma, titreşimler, sarsıntı, yüksek gürültü düzeyi, yüksek atmosfer basıncı gibi etkenler de Tablo 8.1'de görüldüğü gibi çeşitli meslek hastalıklarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

*Biyolojik Etkenler:* Virüsler, bakteriler, mantarlar vb. biyolojik maddeler özellikle yiyecek ve içecek endüstrisinde çalışanların sağlığını tehdit etmektedir. Ayrıca tarım ve hayvancılıkta çalışanlar ile hastane personeli de bu maddelerin tehdidi altındadır.

*Sosyo-Psikolojik Etkenler:* Bu etkenler, çalışma ortamına ve işin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan etkenlerdir. Yönetimin katı denetim ve disiplin anlayışı, işçi-işveren ilişkileri, endüstriyel yorgunluk, çalışma saatlerinin düzensizliği gibi etkenler de bu grupta sayılabilir. Sosyopsikolojik etkenler özellikle uzun dönemde çalışanların davranış bozukluklarına ve çeşitli psikolojik sorunlara sahip olmalarına neden olmaktadır.

**Tablo 8.1**  
Meslek Hastalıkları  
ve Nedenleri

**Kaynak:**  
Sabuncuoğlu, 2000,  
s.269; Fisher, vd.,  
1996, s.638.

| HASTALIKLAR                 | NEDENLERİ   |
|-----------------------------|---|
| Radyasyon                   | Tiroid, kemik ve ciğer kanserleri, genetik hastalıklar, düşükler                        |
| Asbest                      | Akciğer ve diğer organ kanserleri   |
| Benzen                      | Kan kanseri, anemi  |
| Kurşun                      | Çeşitli böbrek hastalıkları, merkezi sinir sistemi bozuklukları, kısırlık, ölü doğumlar |
| Kömür tozu                  | Karaciğer kanseri ve karaciğer hastalıkları   |
| Pamuk tozu                  | Kronik bronşit, amfizemi  |
| Arsenik                     | Akciğer ve lenf kanserleri  |
| Vinil Klorit                | Karaciğer ve beyin kanserleri   |
| Kok fırını ifrazatı         | Akciğer ve böbrek kanserleri  |
| Biklorameteret (BCME)       | Akciğer kanseri   |
| Ofis teknolojisi (PC, vd.,) | Görme bozuklukları  |
| Yüksek gürültü seviyesi     | İşitme kaybı  |
| Kimyasal dumanlar           | Görme bozuklukları  |



## Meslek Hastalıklarının Önlenmesi

Meslek hastalıklarının önlenmesi bu hastalıklara neden olan faktörlerin tespit edilip ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Bunun için sorumluluğun çoğu yönetime düşmektedir. Yönetim işletmelerde risk taşıyan faktörleri tespit etmek için gerekli uzman desteği sağlamalı ve özellikle meslek hastalıkları bir sürece bağlı olarak ortaya çıktığı için rutin sağlık kontrolleri yapmalıdır. Ayrıca risklerin etkisini en aza indireyecek gerekli araç ve gereci sağlayarak bunların kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmelidir. Bunlar dışında hijyen koşullarını sağlamalı ve havalandırma gibi fiziksel çevreyi iyileştirici tedbirlerden yararlanmalıdır. Bazı işletmelerde risk faktörlerini tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir. Bu durumda risk taşıyan bölümleri işletmenin diğer bölümlerinden izole etmek ve buralarda çalışan işgörenleri koruyacak özel önlemleri almak gerekmektedir. İşgörenleri meslek hastalıkları konusunda eğitmek ve gerekli uyarıları işletmenin görülür yerlerine yerleştirmek de önemli tedbirler arasındadır (Aldemir vd., 2001, s. 253; French, 1994, s. 538).

## Stres

Stres işletmelerde üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konulardan biridir. Stres insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen; günümüzde strese neden olan faktörler ve stresin etkileri daha yoğun olduğu için “çağımızın hastalığı” olarak nitelendirilmektedir (Aldemir vd., 2001, s. 228; Bingöl, 2003, s. 462). Avrupa Birliği’nde iş sağlığı ve güvenliği sorunlarıyla ilgili çalışmalarda stres ön sıralarda yer almaktadır. AB’de 40 milyondan fazla çalışan stres sorunuyla karşı karşıya kalmakta ve her üç işgörenden biri stres altında çalışmaktan dolayı sağlık sorunları yaşamaktadır. Stres sorununun maliyeti ise yılda 20 milyar euroya ulaşmaktadır (Gürses, 2002, s. 10).

*Stres* genel olarak birey üzerinde, karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan, bireysel özelliklerin ya da psikolojik süreçlerin de dolaylı olarak etkilediği, fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünüdür. Endüstrileşmiş ülkelerde stres kişileri ve toplum sağlığını etkileyen önemli boyutlara ulaşmıştır. Birey ve çevresi arasındaki uyumun bir göstergesi olan stres insanın mücadele etme duygusunu ve baskıya karşı tepkisini ortaya koyduğu için bir hastalık olarak nitelendirilmemelidir (Fisher vd., 1996, s. 646; Bingöl, 2003, s. 463). Ancak işgörenlerin stresle başa çıkabilmeleri için işletmelerin çeşitli destek programları geliştirmeleri ve bu sorunun çözümünde onları tek başlarına bırakmamları gerekmektedir.

Strese neden olan faktörler iki grup hâlinde incelenebilir:

*Bireysel Nedenler:* İşgörenleri olumsuz etkileyen stres özel hayatlarındaki bazı problemlerden ve değişikliklerden kaynaklanabilmektedir. Aile, evlilik ya da çocuklarla ilgili problemler ve ekonomik sıkıntılar strese en çok yol açan faktörler arasındadır. Tablo 8. 2’de bazı olayların strese yol açma derecesi gösterilmiştir. En üst derecede tüm yaşamı etkileyen değişiklikler vardır. Stresin düzeyi ne kadar yüksekse stres kaynaklı sağlık problemlerine yakalanma riski de o derece yüksek olmaktadır. Ayrıca karamsarlık, aşırı heyecanlı ve hırslı olmak gibi bazı kişilik özellikleri de strese neden olan faktörler arasındadır.

**Tablo 8.2***Strese Yol Açan Bireysel Faktörler***Kaynak:** Fisher, vd., 1996, s.648.

| STRES DERECESESİ | OLAY                           |
|------------------|--------------------------------|
| 100              | Eşin ölümü                     |
| 73               | Boşanma                        |
| 65               | Ayrı yaşama                    |
| 63               | Yakın bir aile üyesinin ölümü  |
| 63               | Hapse girme                    |
| 53               | Yaralanma ya da hastalık       |
| 50               | Evlilik                        |
| 47               | İşten atılma                   |
| 45               | Emeklilik                      |
| 45               | Çiftlerin barışması            |
| 44               | Bir aile üyesinin hastalanması |
| 40               | Hamilelik                      |

**Örgütsel Nedenler:** Örgüt içinde işgörenlerde stres yaratan birçok faktör vardır. Bunlar arasında en sık karşılaşılanlar işgörenin kapasitesini aşan talepler, rol çatışmaları, sosyal çatışmalar, örgütün yapısı, yönetim stili gibi faktörlerdir. İşletmede ağır ve uzun çalışma saatleri, iş temposunun yüksek ve zorlayıcı olması, fiziksel çalışma ortamının uygun olmaması, iş yükünün çok ağır olması gibi çalışanların kapasitesini zorlayıcı koşullar çalışanları olumsuz etkilemekte ve strese yol açmaktadır.

İşgörenlerin işletmede oynadığı rolle ilgili beklentilerinin tatmin edilememesi bazı olumsuzluklar yaratmaktadır. Örneğin kişiye üstlenebileceği sorumluluktan daha fazlasının verilmesi ya da işgörenlerin ne yapacağı konusunda belirsizliğe yol açacak şekilde iş ve görev tanımlarının açık olmaması önemli stres kaynakları arasındadır.

İşgörenlerin işletmede çalışan diğer işgörenlerle ilişkisinin zayıf olması ve onlardan destek görmemeleri gibi sosyal faktörler özellikle sosyalleşme ihtiyacı yüksek olan işgörenler için önemli ölçüde strese neden olmaktadır. Örgüt yapısı da stresi artırabilir. Katı kurallar, işgörenlerin kendilerini etkileyen kararlara katılma olanağının olmaması, güçlü bir hiyerarşik yapı ve iletişim kanallarının yukarıdan aşağıya tek yönlü işlemesi strese neden olan yapısal özelliklerdir (De Cenzo, Robbins, 1999, s. 440; Fisher, vd., 1996, s. 650).

Strese neden olan kişisel ve örgütsel faktörleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmayabilir ancak stresin işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmek olanaklıdır. Örgütsel düzeyde stresle mücadele için strese neden olan faktörlerin en aza indirilmesi gerekmektedir. Stresi teşhis etmede ve azaltmada insan kaynakları bölümleri önemli rol oynamaktadır. Öncelikle işgörenlerin performansları gözlenerek stres belirtileri olup olmadığı tanımlanabilir. Olması durumunda işgörenler bu konuda bilgilendirilir ve bununla başa çıkabilmesi için strese neden olan faktörler mümkün olduğu ölçüde ortadan kaldırılmaya çalışılır (Dessler, 1997, s. 641).

İnsan kaynakları bölümü özellikle kişisel faktörlerden kaynaklanan stres üzerinde çok az kontrol sahibidir hatta bazen kontrol edebilmesi mümkün olmayabilir. Ancak özellikle örgütsel faktörlerden kaynaklanan stresi kabul edilebilir düzeyde tutan bir örgüt kültürü yaratılabilir. İlk olarak işgörenlerin yaptığı işle uyumlu olması sağlanmalıdır. İşgörenler kendilerinden ne beklediğini bilmeli, işle ve sorumluluklarla ilgili belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır. Kariyer planlaması ve iş tanımları burada oldukça önemli rol oynamaktadır. İşler yeniden düzenlenmeli, iş-

görenler üzerindeki aşırı yük azaltılmalıdır. İşgörenlere ihtiyaçları olan eğitimin sağlanması da önemlidir. Böylece verimlilik ve performanstaki artışla birlikte işle ilgili korkular da ortadan kalkacaktır. Ayrıca çalışanların kendileriyle ilgili kararlar da söz sahibi olabilmelerinin sağlanması stres düzeyini azaltan önemli faktörler arasındadır (Bingöl, 2003, s. 465; De Cenzo, Robbins, 1999, s. 442; Halloran, 1986, s. 400).

## Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı

İş sağlığı ve iş güvenliği açısından önemli bir sorun olan **alkolizm** sosyal, ekonomik ve medikal sonuçlarına rağmen uzmanlar tarafından bir hastalık olarak tanımlanmaktadır. İnsan sağlığına etkisi açısından kalp hastalıkları, kanser ve zihinsel hastalıklardan sonra dördüncü sırada yer almaktadır. Başlangıçta hafif derecede bir sosyal ya da psikolojik bir alışkanlıktan psikolojik bir bağımlılığa dönüşmekte ve son aşamada tam bir bağımlılık hâlini almaktadır. Bu süreç yaklaşık on ile yirmi yıl arasında değişen bir süre almakta ve işletmelerde genellikle alkolizmin başlangıç ve orta düzeyinde ye alanlar 45-55 yaş arasında bulunmaktadır. Dolayısıyla hastalığın son aşamasında yani tam bir bağımlılığa dönüştüğü aşamada bu kişiler çoğunlukla bir iş yerinde çalışıyor olmaktadır (Halloran, 1986, s. 402).

Alkolün yanında uyuşturucu bağımlılığı da bir diğer sağlık ve güvenlik sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Batı ülkelerinde ve günümüzde yavaş yavaş ülkemizde; uyku ilacı ve yatıştırıcı gibi yasal uyuşturuculardan, eroin ve kokain gibi yasal olmayan uyuşturuculara kadar uyuşturucu madde kullanımı önemli bir sorun olarak toplumsal sağlığı tehdit etmektedir. Henüz ülkemizde işyerlerinde çok yaygınlaşmayan bu sorunun önlem alınmadığı takdirde işyerlerinde de yayılması çok olanaksız gözükmemektedir (Bingöl, 2003, s. 466; Aldemir, 2001, s. 235).

İnsanların alkol ve uyuşturucu kullanmasına yol açan birçok neden olabilir. Bunlar psikolojik, biyolojik ve demografik faktörlerdir (Bingöl, 2003, s. 465; Aldemir, 2001, s. 252).

*Psikolojik Faktörler:* İnsanları alkol ve uyuşturucu kullanmaya iten nedenlerin başında psikolojik faktörler bulunmaktadır. Stresin alkol ve uyuşturucu kullanma eğilimini artırdığı, stres yaratan işlerde çalışanların alkole daha fazla eğilim gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca içe dönük, çevresinden kolayca etkilenen ve güç kazanma ihtiyacı hisseden bireyler daha fazla alkol ve uyuşturucu kullanmaktadır.

*Biyolojik Faktörler:* Alkol ve uyuşturucu alışkanlıklarında biyolojik faktörler de rol oynamaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar özellikle alkolizmin kalıtımla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bireyin büyüdüğü ailesel çevre de alkol ve uyuşturucu alışkanlığını yaratabilir.

*Demografik Faktörler:* Yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi faktörler alkol ve uyuşturucu kullanımında çeşitli farklılıklar yaratmaktadır. Orta yaş grubunda yer alanlarda alkol bağımlılığı daha yüksektir. Ayrıca erkekler kadınlara oranla, bekarlar evli olanlara göre daha fazla alkol kullanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin içkiye karşı daha fazla eğilimli olduğu da yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır.

## Alkol ve Uyuşturucu Kullanımının Önlenmesi

Alkol ve uyuşturucu bağımlısı işgörenlere yardımcı olabilmek için öncelikle bunun tespit edilmesi gereklidir. Ancak alkol bağımlılığının belirlenmesi sorunun orta ya da ilk basamaklarına kadar pek mümkün olmamaktadır.

**Alkolizm:** Herhangi bir anda çeşitli nedenlerle alkol almaya gereksinim duymaktır.

Uyuşturucu maddeler, kullanıcının aklında ve davranışlarında bozukluklar ortaya çıkaran, vücuda zarar veren ve bağımlılık yaratan maddelerdir.

**İşgören Destek**

**Programları:** İşletmelerin işgörelere alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi kişisel problemlerini çözmek ve performanslarını geliştirmede yardımcı olmak için uyguladıkları programlardır.

Hem toplumsal açıdan hem de örgütsel açıdan çok önemli sorunlar yaratan ve büyük maddi kayıplara yol açan bu sağlık sorunlarının önlenmesi için özel **işgören destek programları** düzenlenmesi ve uzmanlar aracılığıyla çalışanlara yardımcı olunması gereklidir.

*İşgören Destek Programları (IDP)*, işgörenlerin performanslarını geliştirmek ve kişisel problemlerini çözmeye yardımcı olabilmek amacıyla işletmeler tarafından uygulanan programlardır. Oldukça maliyetli olmasına rağmen, özellikle gelişmiş ülkelerde bu programlar çok yaygın bir biçimde uygulanmaktadır. Bunun en önemli nedeni bu tip problemleri önleme ya da azaltma maliyetlerinin bunlar ortaya çıktığı zaman karşılaşılabilecek maliyetlerden düşük olmasıdır (Aldemir, 2001, s. 257).

İşletmelerin birçoğu tam zamanlı olarak alkol ve uyuşturucu ya da aile problemlerine yönelik danışmanlar, psikologlar ya da psikiyatristler istihdam edememektedir. Genellikle insan kaynakları bölümleri bulunan büyük işletmelerde bu konuda eğitilmiş ya da uzman olan kişiler çalıştırılmaktadır. Ancak bütün işletmelerin çeşitli problemleri olan işgörelere yönelik hazırlıkları olmalıdır. Bu yarı zamanlı çalıştırılacak bir uzman olabileceği gibi işletme dışındaki danışmanlık hizmetlerinden de gerektiği zaman yararlanılabilir. Bununla birlikte, her yöneticinin profesyonel anlamda olmasa da *psikolojik ilk yardım olarak* adlandırılan bir danışmanlık niteliği olması gerekmektedir. Yöneticiler, problemi olan işgörelere görüşerek ve onları dinleyerek stresin azalmasına ve zihinsel sağlığın iyileşmesine katkıda bulunabilir. Ayrıca bu işletmede işgörelere yöneticiler arasında iletişimin yetersiz olmasından kaynaklanan pek çok sorunu da çözümlenecektir (French, 1994, s. 545).

SIRA SİZDE

4

**Türkiye’de hangi işletmeler iş yeri hekimi bulundurmak zorundadır?****İŞLETMELERDE GÜVENLİKLE İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI**

İşletmelerde güvenlikten söz edilince ya da iş güvenliği denilince ön plana iş kazaları çıkmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü **iş kazasını** “ Önceden planlanmamış, çoğu kez kişisel yaralanmalara, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olay “ şeklinde tanımlamaktadır. Teknik açıdan “güvenliksiz fizik-mekân koşullarla, güvenliksiz kişisel davranışlardan meydana gelen kazalar iş kazalarıdır” şeklinde bir tanım yapılabilir (Gerek, 1998, ss. 11-12). İş kazasında önemli olan işçinin hemen ya da sonra bedensel ve ruhsal açıdan bir rahatsızlıkla karşılaşmasıdır.

**İş Kazaları ve Nedenleri**

İş kazaları sosyal ve ekonomik olarak, hem ülke hem işletme hem de kazaya uğrayan kişi açısından büyük kayıplar yaratmaktadır. ILO açıklamalarına göre dünyada her yıl 270 milyon iş kazası olmakta, her 15 saniyede bir işçi ve her gün yaklaşık 6 bin 300 kişi, iş kazası veya meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını kaybetmekte, 160 milyon kişi meslek hastalıklarına yakalanmaktadır. Bildirim ve kayıt sistemlerindeki eksiklikler nedeniyle gerçek rakamların daha yüksek olması da söz konusudur. Türkiye iş kazaları açısından dünya genelinde oldukça üst sıralardadır. ILO’nun 82 ülkede karşılaştırmalı olarak yayımladığı iş kazaları istatistiklerine göre Türkiye’de, sigortalı işçi başına iş kazalarında yaşamını yitiren işçi oranı yüz binde 15,3’tür. Bu oran Türkiye’yi Cezayir ve El Salvador’dan sonra dünyada üçüncü yapmaktadır. AB istatistiklerine göre ise Türkiye’de iş kazalarında ölen işçilerin oranı

**İş Kazası:** Belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan beklenmeyen ve önceden planlanmamış bir olaydır.

AB ortalamasının yedi katıdır. Bu verilere kayıt dışı çalışmanın neden olduğu kazaların büyük çoğunluğu dâhil değildir (İnsel, Radikal, 18.03.2012).

Çalışanlar, işletmeler ve ülke ekonomisi açısından çok önemli olan iş kazalarının nedenleri, Tablo 8.3'te görüldüğü gibi genel olarak ikiye ayrılmaktadır: Güven-siz hareketler ve güvensiz şartlar.

### Güvensiz Hareketler (İnsani Faktörler)

İş kazalarının yaklaşık %80'ine yakını işletmelerdeki güvensiz hareketlerden kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmalara göre, risk alma eğilimi yüksek olan ve bazı karakteristik özelliklere sahip bireyler, iş kazalarına daha fazla neden olmaktadır. Bu özellikler dikkatsizlik ve kurallara uymama gibi kaza riskini arttıran güvensiz davranışlara yol açmaktadır (Dessler, 1997, s. 631).

Kaza riskini arttıran kişisel özelliklerin neler olabileceğine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi bazı demografik faktörler yanında; iş tatminsizliği, güvensizlik, ihmalcilik, disiplinsizlik, tedbirsizlik, uyumsuzluk, stres, monotonluk, zihinsel yorgunluk gibi bazı psikolojik faktörler iş kazaları riskini arttırmaktadır. Örneğin, iş kazaları 17-28 yaşları arasında en yüksek; 50 ve 60'lı yaşlarda en düşük seviyesine ulaşmaktadır (Dessler, 1997, s. 631). Bu durum iş kazalarında eğitimin önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Bir başka araştırmaya göre ise erkekler kadın işçilere göre üç kat daha fazla iş kazası ve on kat daha fazla ölüm riskine maruz kalmaktadırlar (Topçuoğlu, Özdemir, 1999, s. 117).

| GÜVENSİZ HAREKETLER                 | GÜVENSİZ ŞARTLAR                |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| Tecrübesizlik                       | Gece vardiyası                  |
| Stres                               | Erken vardiya                   |
| Dikkatsizlik                        | Gürültü                         |
| Uygun olmayan tekniklerin kullanımı | Yetersiz ısı ve ışık            |
| Risklerin önlenememesi              | Koruma araçlarının yetersizliği |
| Uygun olmayan araçların kullanımı   | Eğitim yetersizliği             |
| Güvenlik kurallarına uyulmaması     | Makinelerin bakımsızlığı        |

**Tablo 8.3**

*İş Kazalarında Rol Oynayan Faktörler*

**Kaynak:** Fisher, Schoenfeldt ve Shaw, 1996, s.637.

Ayrıca görme ve duyma kusuru, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, analjezikler ve hiptonik ilaçların kullanılması ile reaksiyon yeteneğinin zayıflaması, uyku düzeninin bozulması, kas yorgunluğu, sağ ya da sol elini kullanamama gibi bazı fizyolojik faktörler de iş kazalarında önemli rol oynamaktadır. Bunlar dışında zekâ düzeyi, özel yetenekler, algı ve reaksiyon hızı, dikkat, bellek bozuklukları, karar verme yeteneksizliği ve korunma araçlarına gereken önemi vermemek gibi diğer kişisel özellikler de iş kazası riskini arttırmaktadır (French, 1994, s. 533; Sabuncuoğlu, 2000, ss. 266-267; Dessler, 1997, s. 631).

### Güvensiz Şartlar (Örgütsel Faktörler)

İş kazalarının yaklaşık %20'si işletmelerdeki güvensiz şartlardan kaynaklanmaktadır. Alet ve makinaların hatalı yerleştirilmesi, kişisel korunma araçlarının kullanılmaması, makinaların bakımsızlığı, gürültü, ısı, ışık, radyasyon gibi fiziki faktörler yanında işin kendisi, iş takvimi ve iş yerinin psikolojik atmosferi de iş kazalarında belirleyici rol oynamaktadır.

Bazı işlerin diğerlerinden tehlikeli olduğu son derece açıktır. Bir vinç operatörü bir yöneticiden çok daha fazla iş kazası riski taşımaktadır. Bazı bölümler de di-

İş kazalarının yaklaşık %80'ine yakını işletmelerdeki güvensiz hareketlerden ve % 20'si işletmelerdeki güvensiz şartlardan kaynaklanmaktadır.

ğerlerinden daha güvenli olabilir. Örneğin pazarlama departmanında nakliye bölümünden çok daha az iş kazası olmaktadır.

İş takvimi ve yorgunluk da etkili bir faktördür. Yapılan araştırmalara göre, iş kazaları genellikle iş gününün ilk beş ve altı saatinden sonra meydana gelmektedir. Ayrıca çalışma süresi arttıkça iş kazaları ondan daha hızlı artmaktadır. Özellikle gece vardiyalarında iş kazaları oranında bir artış olduğu görülmektedir. Örgütün psikolojik atmosferi ise genellikle işletmedeki sosyal ilişkileri ifade etmektedir. İşçi, işveren ilişkileri, ücret, iş yükünden kaynaklanan stres, iş güvencesinin yetersiz oluşu, çalışanlar arasında gerginlik gibi faktörler iş kazalarında etkilidir. Örneğin mevsimlik işlerde çalışanların iş kazası oranı oldukça yüksektir. Ayrıca işgören sağlığı ve güvenliğine yönelik eğitim yetersizliği iş kazası riskini arttıran en önemli örgütsel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Dessler, 1997, s. 628; De Cenzo, Robbins, 1999, s. 431; Sabuncuoğlu, 2000, s. 267).

#### DİKKAT



**Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)'nun iş kazaları ve meslek hastalıklarına ilişkin 2010 yılı istatistiklerine göre en çok iş kazası;**

- Yaş gruplarına göre dağılımda 25-29 yaş grubundakilerde,
- İş yerinde çalışan sigortalı sayılarına göre 1-3 arası işçi çalıştırılan işyerlerinde,
- İşçinin son işveren nezdindeki çalışma süresine göre 3 ay-1 yıl arası kademlilerde,
- 2. iş saatinde yaşandı.

**Meydana gelen iş kazaları sonucu yaşanan geçici iş göremezlik sürelerinin kişi başı ortalama 24 gün olduğu tespit edildi. Bu oran erkeklerde 24, kadınlarda 18 olarak hesaplandı. (Kaynak: <http://www.isguvenligi-uzmani.org/is-kazalari/sgk-2010-yili-istatistikleri.html>)**

## İş Kazalarının Önlenmesi

Sağlıklı ve güvenli çalışma şartlarının sağlanması iş kazalarının büyük oranda azalmasını sağlamaktadır. Ancak iş kazalarının büyük oranda güvensiz kişisel davranışlar sonucu ortaya çıkması nedeniyle, sadece işletmelerdeki güvensiz koşulların ortadan kaldırılması yeterli olmamaktadır. Özellikle Türkiye'de iş kazalarının bir kader ve alın yazısı olduğu yönünde bir inanç hâlâ mevcuttur. 2002 yılında Metal İş kolu'nda yapılan bir çalışma iş kazalarının %57'sinin çalışanların iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun davranmamış olmasından kaynaklandığını göstermektedir. Bu durum, dikkatsiz çalışma, kişisel koruyucu kullanmama, donanımı ya da aletleri güvensiz kullanma, uyarıya rağmen güvensiz çalışma vb. nedenlerin bir sonucudur (Gürses, 2003, s. 3).

Bu bulgular işyerlerinde işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda organizasyon ve insani faktörlerle ilgili bir alt yapı eksikliğinin olduğunu göstermektedir. Bu alt yapı eksikliği ancak işçi sağlığı ve iş güvenliğinde pozitif kültürün oluşturulması ile giderilebilmektedir. Bunun nedeni ise işçi sağlığı ve iş güvenliği kültürünün, olası risklerin boyutlarını, karşı karşıya kalınan zorlukların, pratik ve etkili bir şekilde önlenmesine yönelik paylaşılan görüş, değer, fikir, düşünce ve hareketleri şekillendirmesi ve geliştirmesidir.

Tablo 8.4'te görüldüğü gibi iş kazalarını önlemek her iki tarafın da yani hem işgörenin hem de yönetimin sorumluluğudur. İş sağlığı ve iş güvenliğine yönelik alınması gereken önlemleri uygulamak, uygulatmak ve bunlara ilişkin yaptırımları sürekli gündemde tutarak başarılı olmak, yönetimin ve çalışanların iş güvenliğine bakış açılarının göstergesidir. Bu çerçevede, çalışanlar ve işletme bünyesinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili organizasyonlar her zaman iş birliği içinde olmalıdırlar (Gürses, 2001, s. 10).

İşgören sağlığı ve iş güvenliği kültürü: İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uymak ve güvenli yaşamayı bir yaşam biçimi olarak kabul etmektir.

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Eğitim</b>          | İşletme içinde yemekhane, dinlenme salonu gibi görünen yerlere, güvenlik sloganları ve posterler asarak, işletme bülteninde kaza önleme ile ilgili makaleler koyarak ya da işletmenin kazasız çalıştığı gün sayısını belirterek güvenliğin öneminin vurgulanması.  |
| <b>Beceri Kursları</b> | Eğitim sürecine kaza önleme yollarının da dahil edilmesi. Bu sürecin oryantasyon programına da dahil edilerek yeni işgörenlerin potansiyel tehlikelere karşı uyarılması.   |
| <b>Teknik Destek</b>   | Hem ekipman tasarımı hem de işin kendi tasarımı ile kazaların önlenmesi. Çalışanların yorulma, sıkılma ve dikkatinin dağılmasına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması. Makinaların gerekli bakım ve onarımının yapılması. İşe uygun insanların seçilerek eğitim sürecinin etkinliğinin artırılması. |
| <b>Yaptırımlar</b>     | Güvenlik kuralları ve düzenlemelerinin kazaların azaltılmasında etkili olabilmesi için zorunlu tutulması ve yaptırıma bağlanması. Örneğin iş kazalarında ihmali olanlara disiplin cezası uygulanması.  |

**Tablo 8.4**  
Kaza Önleme  
Mekanizmaları

**Kaynak:** De Cenzo, Robbins, 1999, s.432; Dessler, 1997, ss. 633-634.

**Türkiye’de iş güvenliği nedeniyle bir işin durdurulması veya iş yerinin kapatılması kararını kim vermektedir?**



## SAĞLIK VE GÜVENLİK PROGRAMLARININ YÖNETİMİ

Sağlık ve güvenliğin yönetimi, yönetimin en zor alanlarından biridir. Bunun en önemli nedenlerinden biri işgören sağlığı ve güvenliğini etkileyen faktörlerin son derece karmaşık olmasıdır. Bu faktörler meslek hastalıklarında olduğu gibi çevresel koşullardan ve iş kazalarında ise daha çok bireysel davranışlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle sağlık ve güvenlik risklerini en aza indirmek ve sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak ne tek başına yönetimin ne de işgörenlerin sorumluluğundadır. Ayrıca işletmelerde sağlıkla ve güvenlikle ilgili önlemler açısından ileri düzeyde alınması gereken koruyucu araç ve gereçlerin sağlanması da yeterli değildir. Önemli olan bu önlemlere uyulmasını ve araç ve gereçlerin kullanılmasını sağlayabilmektir.

*İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi*, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için bir araçtır. İSG Yönetim Sistemi çalışanlar, yönetenler ve denetleyenlerin rol ve sorumluluklarını açık hâle getirerek çalışanların katılımını sağlayacaktır. Bu sistemle çalışanlar, İSG risklerinin belirlendiği ve önlemlerle asgari seviyeye indirildiği, yasalara uyan, hedeflerin yönetim programları ile hayata geçirildiği, uygun İSG eğitimlerinin uygun kişilere verildiği, acil durumlara hazır, performansını izleyen, izleme sonuçlarını iyileştirme faaliyetlerini başlatmak için kullanan, faaliyetlerini denetleyen, yaptıklarını gözden geçiren ve doküman eden bir kuruluşta İSG faaliyetlerine gereken önemi veren bir sistemin parçası olacaklardır. Örneğin Türkiye’de belirli sayıda işçinin çalıştığı işletmelerde işçilerin, işverenlerin ve sendikaların birlikte yer aldığı İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları bu konuda etkin çalışmalar yapmaktadır.

**Tablo 8.5**  
Sağlık ve Güvenlik Programlarının Temel Aşamaları

|   |
|---|
| 1. Sağlık ve güvenlik programlarının geliştirilmesinde yönetimin ve çalışanların desteğini sağlamak |
| 2. Sağlıklı ve güvenli çalışma sistemleri ve koşulları sağlamak                                     |
| 3. Eğitim programları geliştirmek   |
| 4. İş yerinin sağlık ve güvenlik gereksinimlerini belirlemek  |
| 5. Potansiyel sağlık ve güvenlik risklerini ortaya çıkarmak   |
| 6. Bu riskleri ortadan kaldırmaya çalışmak  |
| 7. Güvenlik politikalarını izlemek  |
| 8. Sağlık ve güvenlik programlarını sürekli gözden geçirmek ve güncellemek                          |

İşletmelerin kapsamlı ve etkili bir güvenlik programına sahip olmak için aşağıdaki hususları yerine getirmeleri gerekmektedir (Demirbilek, 2005, ss. 40-41):

- İş sağlığı ve güvenliği bakımından kanıtlanan bir bağlılığa sahip olmak,
- Sağlık ve güvenlik amaçlarını saptamak,
- Bütçeden pay ayırmak,
- İşgören katılımını arttırmak (örneğin ortak işçi-işveren komiteleri),
- İşe yeni alınanları eğitmek,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarıyla ilgili verileri toplamak ve analiz etmek,
- Nezaretçilerin eğitilmesini sağlamak,
- Nezaretçileri sağlık ve güvenlik açısından hesap verilebilir kılmak,
- Sağlık ve güvenlik konusunda gerekli olduğunda dış kaynak kullanmak,
- Ödül sistemi uygulamak,
- Güvenlik denetimlerini yürütmek,
- Güvenlik şikayetlerini ve kaza araştırmalarını dikkate alarak gerekenleri yapmak.

Sağlık ve güvenlik programlarının başarısı hem yönetimin hem de işçilerin bağlılığına dayanmaktadır. Yukarıda sıralanan anahtar ögelere ek olarak, yüksek güvenlik performansı elde etmek için planlama, ısrar ve sürekli ilgi göstermek de gerekmektedir. Dolayısıyla ölçeği ne olursa olsun tüm işletmelerde yönetim güvenliğe örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak bağlılık göstermelidir (Demirbilek, 2005, s. 193).

İnsan kaynakları bölümleri sağlık ve güvenlik programlarının hem hazırlanmasında hem de uygulanması ve denetlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İnsan kaynakları bölümleri bir taraftan yasalarla getirilen asgari standartları sağlamaya çalışırken diğer taraftan işletmenin kendi özel koşullarına göre sağlıkla ve güvenlikle ilgili programlar hazırlamaktadır. Sağlık ve güvenlik programlarının uygulanmasını sağlamak ve denetlemek de bu bölümün görevlerinden biridir. Eğitim programları hazırlamak, sağlık ve güvenlik konularını performans değerlendirme, ödüllendirme ve disiplin sistemleriyle ilişkilendirmek, iş dizaynı, çalışma takvimi ve iş kurallarını sağlık ve güvenlik programlarına uyarlamak insan kaynakları bölümlerinin konuyla ilgili önemli faaliyetler arasındadır. Ayrıca sağlık ve güvenlik programlarının sürekli gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve güncellenmesi gerekmektedir.



## TÜRKİYE'DE İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de iş kazaları ve meslek hastalıklarının önemli bir sorun olarak karşımıza çıkması, sanayileşmenin gelişimiyle birlikte iş sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin gerekli düzenleme ve yatırımların yapılmamasından dolayı yoğunluk kazanmaktadır. Sorunların yoğunluğuna ve toplumsal tepkilere bağlı olarak çözüm önerileri üretilmesi ve yaşama geçirilmesine yönelik çalışmalar iş sağlığı ve iş güvenliği konusundaki etkinliklere ivme kazandırmıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili düzenlemeler başta maden sektöründe ortaya çıkmıştır. Kömür ocaklarındaki çalışma koşullarının ağırlığı ve çok sayıda işçinin akciğer hastalıklarına yakalanması üretimde düşmelere neden olmuştur. Üretimi artırmak amacıyla 1865 yılında Madeni Hümayun Nazırı Dilaver Paşa tarafından bir tüzük hazırlanmıştır. 100 maddeden oluşan Dilaver Paşa Nizamnamesi daha çok üretimin artırılmasına yönelik olmasına karşın, iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili ilk yasal belge olması açısından önemlidir (MMO, 2012, s. 9).

Sanayileşmeyle ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı sorunların giderilmesi amacıyla Cumhuriyet döneminde de iş sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili pek çok yasa, tüzük ve yönetmelik çıkarılmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra ilk yasal düzenleme 2 Ocak 1924 tarih ve 394 sayılı Hafta Tatili Yasası olmuştur. Bu yasa Cumhuriyet dönemindeki ilk olumlu düzenlemelerden birisidir. 1926 yılında yürürlüğe giren Borçlar Yasası'nın 332'nci maddesi işverenin iş kazaları ve meslek hastalıklarından doğan hukuki sorumluluğunu getirmiştir. O tarihlerde ülkemizde bir iş yasasının bulunmaması nedeniyle iş sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili hükümler taşıyan Umumi Hıfzısıhha Yasası ve Belediyeler Yasası 1930 yılında yürürlüğe konulmuştur. 1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Yasası'nın 7. Kısmı iş sağlığı ve iş güvenliği yönünden bugün bile çok önemli olan hükümler getirmiştir. İşyerlerine sağlık hizmetinin götürülmesi görüşü bu yasayla başlamıştır. Yasa'nın 173-178 maddeleriyle endüstriyel kuruluşlarda, çocuk ve kadınların çalıştırılma koşulları, işçiler için gece hizmetleri, gebe kadınların doğumdan önce ve sonra çalıştırılma koşulları hükme bağlanmıştır.

Günümüze kadar gelen süreç içinde Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili çok sayıda yasal düzenleme yapılmış ve mevzuat değişikliğine gidilmiştir. Çok sayıda kurum ve kuruluşun iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilişkilendirilmesi bu alandaki sorumluluk ve süreçlerin takip edilmesinde büyük sıkıntılar yaratmıştır. Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yasal çerçeve, hâlen yürürlükte olan Anayasa'nın çalışma hayatının düzenlenmesiyle ilgili 18, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 60, 61, 62 ve 173. maddelerinde bulunmaktadır. Bunlardan 50. maddede hiç kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı, 56. maddede ise herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip olduğu belirtilmektedir. 4857 sayılı İş Yasası'nın 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88 ve 89. maddelerinde de iş güvenliği ile ilgili hususlar düzenlenmektedir. 4857 sayılı İş Yasası'yla birlikte ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği mevzuatımız da değişmiş, bu yasayla birlikte 50 yönetmelik ve 5 tebliğ yayımlanmıştır. Bu yönetmeliklerin bazıları Tablo 8. 6'de yer almaktadır. "İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği" devamlı olarak en az 50 işçi çalıştırılan işyerlerinde "İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu" oluşturulması veya iş yeri dışında kurulu ortak sağlık ve güvenlik birimlerinden hizmet alınmasını düzenlemektedir. İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemelerde en az 50 işçi sınır getirilmesi küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunlukta olduğu Türkiye'de çalışanların önemli bir kısmını kapsam dışı bırakmaktadır.



**Makine Mühendisleri Odası tarafından hazırlanan ve Türkiye’de iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili olarak güncel gelişmelerin ele alındığı İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği 2012 Oda Raporu’na [http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/cacab3006c4638d\\_ek.pdf](http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/cacab3006c4638d_ek.pdf) adresinden ulaşabilirsiniz.**

Bunlar dışında iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemeler ülkemizin onayladığı uluslararası sözleşmelerde, Borçlar Kanunu, Sosyal Sigortalar Kanunu, Deniz İş Kanunu ve Basın İş Kanunu’nda yer almaktadır. Bunların dışında Kanun Hükümünde Kararnameler (İş Yeri Açma ve Çalışma Ruhsat Verilmesine Dair KHK), tüzükler, yönetmelikler ve ayrıca Bakanlık ve bağlı kuruluşların genelgeleri vardır. Bu durum ülkemizde iş sağlığı ve iş güvenliği alanında oldukça dağınık bir hukuki düzenleme görünümü olduğunu ortaya çıkarmaktadır (Gerek, 1998, s. 51).

**Tablo 8.6**

*İşçi Sağlığı ve Güvenliği İle İlgili Bazı Yönetmelikler*

**Kaynak:** MMO, 2012, s. 195

| No | Yönetmeliğin Adı   | 4857 Sayılı İş Kanunu İlgili Maddesi |
|----|--|--------------------------------------|
| 1  | İş Kanunu’na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği  | 41. madde                            |
| 2  | Sağlık Kuralları Bakımından Günde Ancak Yedi Buçuk Saat veya Daha Az Çalışması Gereken İşler Hakkında Yönetmelik | 63. madde                            |
| 3  | Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik  | 71. madde                            |
| 4  | Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılmaları Hakkında Yönetmelik   | 73. madde                            |
| 5  | Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri ile İlgili Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik                  | 77. madde                            |
| 6  | İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği (89/391/EEC)   | 78. madde                            |
| 7  | Gürültü Yönetmeliği (2003/10/EC-(86/188/EEC)   | 78. madde                            |
| 8  | Yapı İşlerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetmeliği (92/57/EEC)  |                                      |
| 9  | Patlayıcı Ortamların Tehlikelerinden Çalışanların Korunması Hakkında Yönetmelik (99/92/EC)                       | 78. madde                            |
| 10 | Ağır ve Tehlikeli İşler Yönetmeliği  | 85. madde                            |

Ülkemizde işgören sağlığı ve iş güvenliğinden doğrudan ve dolaylı olarak sorumlu olan çok sayıda kurum ve kuruluş vardır. Bunların başında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı yer almaktadır. Bakanlığın örgüt yapısı içinde başta İş Tefiş Kurulu Başkanlığı olmak üzere konuyla ilgili dört ayrı birim bulunmaktadır. Daha sonra Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı gelmektedir. Milli Savunma Bakanlığının konuyla ilgisi askerî işyerlerinin teftişiyle ilgilidir. Bakanlıklardan sonra Sosyal Sigortalar Kurumu, Belediyeler, Milli Produktivite Merkezi, Türk Standartları Enstitüsü ve Üniversiteler kendi görev alanları itibarıyla değişik açılardan ve değişik amaçlarla konuyla ilgilidirler. Bütün bu kurum ve kuruluşlar dışında işçiler, sendika temsilcileri ve işletme yöneticilerinin birlikte yer aldığı İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları işletme düzeyinde konuyla ilgili faaliyet gösteren önemli mekanizmalardır (Gerek, 1998, s.48).

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak mevzuattaki dağınıklığı gidermek ve iş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerinin kapsamını genişletmek üzere hazırlanan İş Sağlığı ve Güvenliği Yasa Tasarısı kitap yayına hazırlandığı sırada TBMM'ye sunulmuş ancak henüz yasallaşmamıştır. Bu tasarı kanunlaştığında şimdiye kadar İş Kanunu içinde yer alan iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin hususlar ayrı bir yasa içerisinde düzenlenmiş olacaktır. Tasarıyla ilgili ayrıntılı bilgiyi "Okuma Parçası"nda bulabilirsiniz.



DİKKAT

İş Sağlığı ve Güvenliği Yasa Tasarısı metnine <http://www.csgb.gov.tr/csgbPortal/isggm.portal?page=haber&id=kanun> adresinden ulaşabilirsiniz.



İNTERNET

## Özet



*İşçi sendikalarının ortaya çıkışını, türlerini ve faaliyetlerini açıklamak.*

İşçi sendikaları, işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan örgütlerdir. Endüstrileşme ile birlikte işçiler çok ağır çalışma koşulları ile karşılaşmışlardır. Uzun çalışma saatleri, iş güvenliğinin yetersizliği, kadın ve çocukların kötü koşullarda çalıştırılması işçiler arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmıştır. Bu huzursuzlukların sosyal patlamalara dönüşmesini engellemek isteyen devletin tanıdığı yasal haklarla birlikte gelişen işçi hareketleri sonucunda işçilerin örgütlerini kurarak geliştirdikleri görülmüştür. Sendikalar; iş yeri, meslek, iş kolu, birlik, federasyon, ve konfederasyon gibi çeşitli şekillerde örgütlenmektedir. Sendikaların en önemli işlevleri, işverenle üyelerinin istihdam koşullarını içeren toplu iş sözleşmesini pazarlık etmek, üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktır. İşçilerin sendikaya üye olma nedenleri ekonomik çıkarlar elde etmek, iş güvenliği sağlamak, yönetimin haksız tutumlarına karşı güvence sağlamak, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve sendikanın sunduğu hizmetlerden yararlanmaktır.



*Toplu pazarlık kavramını ve toplu pazarlık sürecini açıklamak.*

Toplu pazarlık bir ya da birden fazla işçi örgütü ile bir işveren ya da bir grup işveren ya da bir ya da daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması amacıyla yapılan görüşmelerdir. Toplu pazarlık ilk etapta tarafların pazarlık için hazırlık ve taleplerini belirlemesi ile başlamakta, çağrı aşamasından sonra görüşmeler yapılmaktadır.



*Toplu iş uyuşmazlıkları ve çözüm yollarını değerlendirmek.*

Toplu görüşmeler sonunda bir anlaşmaya varılamaması durumunda bir toplu iş uyuşmazlığı ortaya çıkmaktadır. İş uyuşmazlıkları genellikle işçi ile işveren arasında ücret ve çalışma koşullarının korunması, değiştirilmesi ve yorumlanması konusunda ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Uyuşmazlı-

ğın niteliğine göre, iş uyuşmazlıkları hak ve çıkar uyuşmazlıkları olarak sınıflandırılmaktadır. Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde barışçı ve mücadeleci yollar kullanılmaktadır. Barışçı çözüm yolları uzlaştırma, ara buluculuk ve hakemdir. Mücadeleci çözüm yolları ise grev ve lokavttır.



*Türkiye’de sendika, toplu pazarlık ve toplu iş uyuşmazlıkları mevzuatını açıklamak.*

Türkiye’de işçi sendikaları, iş kolu esasına göre bir iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu iş kolundaki işyerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulmaktadır. İş yeri ve meslek esasına göre sendika kurmak yasaktır. Konfederasyonlar ise değişik iş kollarında en az beş sendikanın biraraya gelmesiyle kurulabilmektedir. Sendikalar çalışma hayatı ile sosyal ve ekonomik faaliyetleri olmak üzere iki alanda faaliyet göstermektedirler. Bu faaliyetlere örnek olarak toplu iş sözleşmesi yapmak, grev ve lokavt kararı vermek ve bunları yürütmek, üyelerinin mesleki eğitim, mesleki bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışmak, kooperatif kurulmasına yardımcı olmak verilebilir.

Türkiye’de işçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler. Bir işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili olabilmesi için kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunun ve toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek işyerlerinde çalışan işçilerden yarım fazlasının kendisine üye olması gerekmektedir. Türkiye’de toplu iş sözleşmeleri iş yeri ve iş kolu düzeyinde yapılmaktadır. Türkiye’de toplu çıkar uyuşmazlıklarının çözülmesinde yani toplu pazarlığın anlaşmayla sonuçlanamaması durumunda grev ve lokavt hakkı tanınmıştır. Toplu hak uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde ise grev ve lokavt hakkı tanınmamış; bu tür uyuşmazlıkların iş mahkemelerinde çözümlenmesi öngörülmüştür. Türkiye’de grev ve lokavta başvurulmadan önce ara buluculuk mekanizmasının kullanılması gerekmektedir. Grev ve lokavtın yasaklandığı ya da ertelendiği durumlarda ise tarafların Yüksek Hakem Kuruluna başvurması gerektiği düzenlenmiştir.



#### *İş sağlığı ve iş güvenliğini tanımlamak.*

İşgörenlerin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalar iş sağlığı ve iş güvenliği olarak adlandırılmaktadır. İşgören sağlığı, çalışanların bireysel özelliklerinden ve işletmenin çevresel koşullarından kaynaklanan sağlık problemlerinin önlenmesini içerirken iş güvenliği ise işletmelerde çalışanların hatalı davranışlarından ya da iş yerinin hatalı uygulamalarından ortaya çıkan iş kazalarının önlenmesi anlamına gelmektedir.



#### *İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunlar, nedenleri ve korunma yollarını açıklamak.*

İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunlar meslek hastalıkları, stres, alkol ve uyuşturucu kullanımıdır. Meslek hastalıklarını önlemek için ilk olarak sağlığı tehdit eden tehlikeleri ortaya çıkarmak, denetlemek, tıbbi yardım sağlamak ve personeli eğitmek gerekmektedir. Diğer sağlık problemleri için ise işgörenleri fiziksel ve ruhsal sağlığını nasıl koruyacağı konusunda eğitmek, gerekli danışmanlık hizmetlerini ve moral desteği sağlamak yararlı olmaktadır.



#### *İşletmelerde güvenlikle ilgili sorunlar, nedenleri ve korunma yollarını açıklamak.*

İşletmelerde güvenlikle ilgili en önemli sorun iş kazalarıdır. İş kazaları önemli ölçüde hatalı davranışlardan kaynaklandığı için bu davranışların önlenmesi gerekmektedir. Bunun için ilk koşul işletmelerde işgören sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturmaktır. İş ile işgören arasında uyum sağlamak, işe uygun bireyleri seçmek, gerekli eğitimi vermek gerekmektedir. İşletmeler ise iş yerlerinde makine ve teçhizatların bakım ve onarımını yapmalı ve gerekli koruyucu malzeme bulundurmalıdır.



#### *Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliğini değerlendirmek.*

Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili mevzuat oldukça dağınıktır. Başta Anayasa olmak üzere İş Kanunları, çeşitli tüzük ve yönetmeliklerde iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır. Mevzuatın dağınık olması uygulamada bazı sorunlara yol açmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise denetim mekanizmasının etkin bir şekilde işlememesidir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Sendikalararası rekabete yol açarak işçilerin çıkarlarını etkin biçimde korunmasına engel olduğu ileri sürülen sendika türü aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. İş yeri sendikası
  - b. Meslek sendikası
  - c. İş kolu sendikası
  - d. Konfederasyon
  - e. Federasyon
2. Grevi ve sendikaların siyasetle uğraşmasını yasaklamasına karşın cemiyetlerin kurulmasında serbestlik esasını kabul ederek sendikal hareketin canlanmasını sağlayan ilk kanun aşağıdakilerden hangisidir?
  - a. 1925 Tahrir-i Sükun Kanunu
  - b. 1909 Tatil-i Eşgal Kanunu
  - c. 1936 İş Kanunu
  - d. 1947 Sendikalar Kanunu
  - e. 1963 Sendikalar Kanunu
3. Aşağıdakilerden hangisi sendikaların çalışma hayatına yönelik faaliyetlerinden biridir?
  - a. Üyelerine adli yardımda bulunma
  - b. Kurs ve konferanslar düzenleme
  - c. Grev ve lokavta karar verme ve bunları yürütme
  - d. Koopetatif kurulmasına yardımcı olma
  - e. İş yeri sendika temsilcisi tayin etme
4. 650 kişinin çalıştığı bir işletmede sendika en fazla kaç iş yeri sendika temsilcisi tayin edebilir?
  - a. 1
  - b. 2
  - c. 3
  - d. 4
  - e. 6
5. Türkiye'de grevin yasak olduğu bir iş yerinde toplu pazarlıklarda görüşme ve ara buluculuk süreçlerinde anlaşma sağlanamadığında uyuşmazlık nerede çözümlenir?
  - a. Yüksek Hakem Kurulu
  - b. Bakanlar Kurulu
  - c. Gönüllü Hakem
  - d. Noter
  - e. Çalışma Bakanlığı
6. Aşağıdakilerden hangisi meslek hastalıklarının sosyo-psikolojik nedenlerinden biridir?
  - a. Kimyasal dumanlar
  - b. Çalışma saatlerinin düzensizliği
  - c. Virüsler
  - d. Gürültü
  - e. Bakteriler
7. Aşağıdakilerden hangisi iş kazalarında rol oynayan insani faktörlerden biridir?
  - a. Eğitim yetersizliği
  - b. Gürültü
  - c. Makinaların bakımsızlığı
  - d. Yetersiz ısı ve ışık
  - e. Güvenlik kurallarına uyulmaması
8. Aşağıdakilerden hangisi meslek hastalıklarının unsurlarından biri **değildir**?
  - a. İşgörenin iş yerinde çalıştığı sırada ortaya çıkması
  - b. İşgörenin çalıştığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple ortaya çıkması
  - c. Geçici ya da kalıcı sağlık sorunlarına yol açması
  - d. İşgörenin çalıştığı işin yürütüm şartları nedeniyle ortaya çıkması
  - e. Sağlık sorunlarının fiziksel ya da ruhsal olması
9. Aşağıdaki stres kaynaklarından hangisi üzerinde İnsan Kaynakları Bölümlerinin kontrol gücü bulunmaktadır?
  - a. Kişilik
  - b. Aile problemleri
  - c. Ekonomik problemler
  - d. Örgütsel yapı
  - e. Sağlık problemleri
10. Aşağıdakilerden hangisi işgören sağlığı ve güvenliğinin direkt maliyetlerinden biridir?
  - a. İdari para cezaları
  - b. Verimliliğin azalması
  - c. İş kazası ve meslek hastalıkları primleri
  - d. Araç-gereçlerin bakım ve onarım masrafları
  - e. Çalışanları yeniden eğitime maliyeti

## Yaşamın İçinden

### İŞYERİ KAZA VE MESLEK HASTALIĞI BİLDİRİM FORMU

Düzenlenme tarihi.....

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | İşyerinin  | Bölge Müdürlüğü Sicil No :   |
|   |  | Unvanı :   |
|   |  | Adresi :   |
|   |  | İşçi Sayısı : Erkek <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Çocuk <input type="checkbox"/> Eski Hük. <input type="checkbox"/> Özürlü <input type="checkbox"/> Stajyer <input type="checkbox"/>                     |
| 2 | Kaza Tarihi : ..... Kaza Gününde İşbaşı Saati : ..... Kazanın olduğu saat : .....  |  |
|   | Kazanın Meydana Geldiği Bölüm :<br>Kazada Yaralanan Uzun –<br>Yaralanma Şekli :  |  |
| 3 | İşçinin 1. derece yakınının Adı Soyadı   |  |
|   | Açık adresi :  |  |
| 4 | Meslek Hastalığı Tanısı veya Şüphesi Tarihi :  |  |
|   | Meslek Hastalığı Tanısı veya Şüphesi İle Sevk edilenin Çalıştığı Bölüm / İş :  |  |
|   | Meslek Hastalığı Tanısı veya Şüphesinin Türü :   |  |
|   | Meslek Hastalığının Saptanma Şekli:<br>Periyodik <input type="checkbox"/> Üst Kurum <input type="checkbox"/> Meslek Hast. <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/><br>Muayene ile <input type="checkbox"/> Sevki ile <input type="checkbox"/> Hastanesinde <input type="checkbox"/> |  |
| 5 | Kazazede veya Kazazedelerin / Meslek Hastalığı Tanısı veya Şüphesi İle Hastaneye Sevk edilenin   | Adı Soyadı :   |
|   |  | Cinsiyeti : E <input type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>  |
|   |  | Sigorta Sicil No :   |
|   |  | Yaşı :   |
|   |  | İşe Giriş Tarihi :   |
|   |  | Esas İş (Mesleği) :  |
|   |  | Medeni Hali : Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Dul <input type="checkbox"/>  |
|   |  | Öğrenim Durumu :<br>İlköğretim <input type="checkbox"/> Ort.öğr. <input type="checkbox"/> Y. Okul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Y. Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> |
|   |  | Kaza Anında Yaptığı İş :   |
|   |  | Kaza sonucu ölü yaralı sayısı : Ölü <input type="checkbox"/> Ağır Yaralı <input type="checkbox"/> Uzun Kaybı <input type="checkbox"/> Hafif Yaralı <input type="checkbox"/>  |
| 6 | Kaza sonucu yaralanan işçilerden İstirahat alanların sayısı : 1.Gün <input type="checkbox"/> 2.Gün <input type="checkbox"/> 3. Gün <input type="checkbox"/> 3 günden fazla veya açık istirahat <input type="checkbox"/>  |  |
|   | Kazayı Gören : Var <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/>   |  |
|   | Şahitlerin Adı Soyadı :  |  |
|   | Şahitlerin Adresi :  |  |
| 7 | Şahitlerin İmzası :  |  |
|   | <b>Kazanın Sebebi ve Oluş Şekli (Açıklayınız) :</b>  |  |
|   |  | İşveren veya Vekilinin Adı ve Soyadı<br>İmzası   |

1) İşverenler iş yerinde meydana gelen iş kazasını ve tespit edilecek meslek hastalığını en geç iki iş günü içinde yazı ile ilgili Bölge Müdürlüğüne bildirmek zorundadır. (4857 sayılı İş Kanunu md. 77) Bu bildirim zamanında yapmayan işverenlere aynı kanunun 105 inci Maddesi uyarınca idari para cezası uygulanır.

2) 1, 3, 5 ve 7. inci bölümler hem kaza, hem de meslek hastalığı bildirim durumunda, 2 ve 6. inci bölümler sadece kaza bildirim durumunda, 4. üncü bölüm ise sadece meslek hastalığı bildirim durumunda doldurulacaktır.

## Okuma Parçası

Yıllardır sözü edilen İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Tasarısı TBMM'ye sunuldu. İş Sağlığı ve güvenliğine ilişkin hususlar şimdiye kadar İş Kanunu içerisinde yer alırken, tasarı yasalaştığında ayrı bir yasa içerisinde düzenlenmiş olacak.

İş Kanununda yer alan iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin hususlar yalnızca işçiler ve çırak ve stajyerleri kapsarken, taslak memur-sözleşmeli personel dahil tüm çalışanları (Türk Silahlı Kuvvetlerinin, genel kolluk kuvvetlerinin ve milli istihbarat teşkilatının eğitim, operasyon, tatbikat ve benzeri kendine özgü faaliyetleri, Afet ve acil durum birimlerinin müdahale faaliyetleri, Ev Hizmetleri, Çalışan istihdam etmeksizin kendi nam ve hesabına mal ve hizmet üretimi yapanlar hariç) kapsıyor. Tasarıya göre Bakanlık, kamu kurum ve kuruluşları hariç olmak üzere ondan az çalışanı bulunan çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerine yönelik olarak bu maddenin uygulanmasında; destekleyici ve kolaylaştırıcı nitelikte özel düzenleme yapma yetkisinde olacak. Bakanlar Kurulu destekleyici tedbirleri, az tehlikeli ve tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerine yaygınlaştırmakta yetkili olacak.

Tasarıya göre, işveren; mesleki risklerin önlenmesi ve bu risklerden korunmaya yönelik çalışmaları da kapsayacak iş sağlığı ve güvenliği hizmetini sunmak için çok tehlikeli sınıfta yer alan iş yerinde (A) sınıfı, tehlikeli sınıfta yer alan iş yerinde en az (B) sınıfı, az tehlikeli sınıfta yer alan iş yerinde en az (C) sınıfı belgeye sahip iş güvenliği uzmanı ile bütün tehlike sınıflarında yer alan işyerlerinde iş yeri hekimi görevlendirmekle yükümlü olacak. Ayrıca iş yeri hekimi dışındaki diğer sağlık personeli görevlendirilecek, bünyesinde bu vasıflara sahip personel bulunmayan işyerleri, bu hizmetin tamamını veya bir kısmını ortak sağlık ve güvenlik birimlerinden hizmet alarak yerine getirebilecek.

İş yeri hekimi, iş güvenliği uzmanı ve iş yeri hekimi dışındaki diğer sağlık personelinin nitelikleri, görevlendirilmeleri, görev, yetki ve sorumlulukları, çalışma süre ve şartları, görevlerini nasıl yürütecekleri, eğitimleri ve belgelendirilmeleri, unvanlarına göre kimlerin hangi sınıf belge alabilecekleri, sahip oldukları belgelere göre hangi işyerlerinde görev alabilecekleri; eğitim kurumlarının yetkilendirilmeleri, iş yeri hekimi, iş güvenliği uzmanı ve iş yeri hekimi dışındaki diğer sağlık personeli eğitim programlarının ve bu programlarda görev alacak eğitimcilerin niteliklerinin belirlenmesi ve belgelendirilmeleri, eğitimlerin sonunda yapılacak sınavlar ve düzenlenecek belgeler ile belgelendirme ve yetkilendirme

bedelleri, ile ilgili usul ve esaslar Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle düzenlenecek.

Tasarıya göre, işveren veya işveren vekili, görevlendirdiği kişi veya hizmet aldığı kuruluşlar tarafından iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuata uygun olan ve yazılı olarak beyan edilen tedbirleri yerine getirmekle yükümlü olacak.

Tasarıya göre, mühendis, mimar ve teknik elemanlar, çıkarılacak yönetmelikle belirlenen şartları sağlamaları ve kriterlere uymaları koşuluyla Bakanlıkça düzenlenecek iş güvenliği uzmanlığı belgesini alabilecekler. Ancak tasarıda iş güvenliği uzmanı tanımında iş güvenliği uzmanlığı daha önceki uygulamalarda olduğu gibi “mühendis” ve “teknik eleman” ile sınırlı tutulmamış. Tasarıda iş güvenliği uzmanı; “İş sağlığı ve güvenliği alanında görev yapmak üzere Bakanlıkça yetkilendirilmiş ve iş güvenliği uzmanlığı belgesine sahip kişi” olarak tanımlanmış. Teknik eleman tanımı ise eski uygulamalarda olduğu gibi; “Teknik öğretmen, fizikçi ve kimyager unvanına sahip olanlar ile üniversitelerin iş sağlığı ve güvenliği programı mezunları” şeklinde tanımlanmış.

Tasarıda, Sağlık ve güvenlik destek elemanı kavramı getirilmiş ve şu şekilde tanımlanmıştır; “Asli görevinin yanında iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili önleme, koruma, tahliye, yangınla mücadele, ilk yardım ve benzeri konularda özel olarak görevlendirilmiş uygun donanım ve yeterli eğitime sahip kişi”

Daha önceki mevzuatta; “çalışan temsilcisi”, “işçi temsilcisi”, “sağlık güvenlik işçi temsilcisi” vb şekilde kullanılan çalışan temsilcisi, yasal tanıma kavuşturuluyor ve şu şekilde tanımlanıyor; “İş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcisi: İş yerinde iş sağlığı ve güvenliği konularında çalışanları temsil etmeye yetkili çalışan”.

Daha önceki uygulamalarda, iş yerinde hekim, uzman çalıştırılma şartının bulunması halinde iş yeri sağlık güvenlik birimi kurulması zorunluluğu bulunuyorken tasarı ile, bu zorunluluk iş yeri hekimi ve iş güvenliği uzmanının tam süreli istihdam edilmesi halinde yerine getirilecek.

İşveren, Yönetmelikte belirtilen niteliklere ve gerekli belgeye sahip olması halinde tehlike sınıfı ve çalışan sayısı dikkate alınarak, iş güvenliği uzmanlığı ya da iş yeri hekimliği görevlerini kendisi üstlenebilecek.

Tasarıya göre; “ Kamu kurum ve kuruluşlarında ilgili mevzuata göre çalıştırılan iş yeri hekimi veya iş güvenliği uzmanı olma niteliğini haiz personel, gerekli belgeye sahip olmaları şartıyla asli görevlerinin yanında, belirlenen çalışma süresine riayet ederek çalışmakta ol-



dukları kurumda veya ilgili personelin muvafakati ve üst yöneticinin onayı ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görevlendirilebilirler. Bu şekilde görevlendirilecek personele görev yaptığı her saat için 150 gösterge rakamının memur aylık katsayısı ile çarpımı tutarında ilave ödeme yapılır. İlave ödeme damga vergisi hariç herhangi bir kesintiye uğratılmaz. Bu durumdaki görevlendirmeye ilişkin ilave ödemelerde günlük mesai saatlerine bağlı kalmak kaydıyla aylık toplam 80 saatten fazla olan görevlendirmeler dikkate alınmaz.”

Tasarıya göre; “Hizmet sunan kuruluşlar ile iş yeri hekimi ve iş güvenliği uzmanları, iş sağlığı ve güvenliği risklerinin önlenmesi, koruyucu ve önleyici hizmetlerin yürütülmesindeki ihmallerinden dolayı, hizmet sundukları işverene karşı sorumlu” olacaklar.

Tasarıya göre; “Ciddi ve yakın tehlike ile karşı karşıya kalan çalışanlar iş sağlığı ve güvenliği kuruluna, kurulun zorunlu olmadığı işyerlerinde ise işveren veya işveren vekiline başvurarak durumun tespit edilmesini ve gerekli tedbirlerin alınmasına karar verilmesini talep edebilir. Kurul kararını acilen toplanarak, işveren veya işveren vekili ise kararını derhal verir ve durumu tutanakla tespit eder. Karar, çalışana ve iş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcisine yazılı olarak bildirilir.”

Tasarıda, “Ülke genelinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili politika ve stratejilerin belirlenmesi için tavsiyelerde bulunmak üzere Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Konseyi kurulmuştur.” hükmü yer almakta.

Tasarıda iş sağlığı ve güvenliği kuruluna ilişkin olarak aşağıda belirtilen hükümler yer almakta; (1) İşveren, 50 ve daha fazla çalışanın bulunduğu, altı aydan fazla süreli işlerin yapıldığı işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurmak ve kurul tarafından iş sağlığı ve güvenliği mevzuatına uygun olarak alınan kararları uygulamakla yükümlüdür. (2) Asıl işveren-alt işveren ilişkisi bulunan ve alt işverenin aldığı işin altı aydan fazla sürdüğü hallerde, asıl işveren ve alt işverenin her birinin çalışan sayısının 50’den az ancak toplam çalışan sayısının 50’den fazla olması durumunda, iş sağlığı ve güvenliği kurulu asıl işveren ve alt işveren tarafından birlikte kurulur. (3) Aynı çalışma alanında birden fazla işverenin bulunması ve bu işverenlerce birden fazla iş sağlığı ve güvenliği kurulunun oluşturulması halinde işverenler, birbirlerinin çalışmalarını etkileyebilecek kurul kararları hakkında diğer işverenleri bilgilendirirler. (4) Aralarında asıl işveren-alt işveren ilişkisi bulunan ve aynı çalışma ortamında faaliyet gösteren işverenlerce, birden fazla iş sağlığı ve güvenliği kurulunun oluşturulmasının zorunlu olduğu hallerde, kurulların faaliyet ve kararlarının birbirlerinin çalışmalarını etkileyebileceği du-

rumlarda, faaliyetlerin yürütülmesi ve kararların uygulanması konusunda işbirliği ve koordinasyon asıl işverence sağlanır. (5) Asıl işveren-alt işveren ilişkisi bulunan ve alt işverenin aldığı işin altı aydan fazla sürdüğü hallerde alt işverenlerce kurul oluşturma mecburiyetinin bulunduğu ve asıl işverenin çalışan sayısının 50’den az olduğu durumlarda alt işverenlerce oluşturulacak kurullara asıl işverene vekâleten yetkili bir temsilci atanarak işbirliği ve koordinasyon asıl işverence sağlanır. (6) İş sağlığı ve güvenliği kurulunun oluşumu, görev ve yetkileri, çalışma usul ve esasları, işverene ait birden çok iş sağlığı ve güvenliği kurulu olması halinde bu kurullar arasındaki koordinasyon sağlanır.

Tasarıya göre, kanun hükümlerine aykırı hareket edilmesi halinde işverenlere yüz ₺ ile onbin ₺ arasında idari para cezası uygulanacak. Tasarıda yer alan bazı idari cezalar şu şekilde; İş yerinde iş yeri hekimi ve iş güvenliği uzmanı görevlendirmeyen işveren veya işveren vekiline görevlendirmedeği her kişi için beşbin Türk Lirası idari para cezası verilir. Aykırılığın devamı halinde; görevlendirmedeği her kişi ve takip eden her ay için aynı miktar idari para cezası uygulanır. Risk değerlendirmesi yapmayan veya yaptırmayan işveren veya işveren vekiline üçbin Türk Lirası idari para cezası verilir. Aykırılığın devamı halinde risk değerlendirmesi yapılmayan her ay için ceza bir buçuk katı olarak uygulanır. Bilgilendirilmeyen ve eğitim verilmeyen her bir çalışan için iki yüz Türk Lirası idari para cezası verilir. İş sağlığı ve güvenliği ile iş kazaları ve meslek hastalıkları konusunda inceleme ve araştırmaların yapılmasına engel olan işveren veya işveren vekiline sekiz bin Türk Lirası idari para cezası verilir.

Tasarıya göre; “çok tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde (A) sınıfı belgeye sahip iş güvenliği uzmanı görevlendirme yükümlülüğü, bu işyerlerinde Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren dört yıl süreyle (B) sınıfı belgeye sahip iş güvenliği uzmanı görevlendirilmesi, tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerinde ise (B) sınıfı belgeye sahip iş güvenliği uzmanı görevlendirme yükümlülüğü, bu işyerlerinde Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren üç yıl süreyle (C) sınıfı belgeye sahip iş güvenliği uzmanı görevlendirilmesi kaydıyla yerine getirilmiş sayılır.”

Tasarıya göre; “Kanunun yayımı tarihinden önce Bakanlıkça verilen iş yeri hekimliği ve iş güvenliği uzmanlığı sertifikası veya belgesi ile Türk Tabipleri Birliği tarafından verilen iş yeri hekimliği sertifikası sahiplerinden belgeleri geçersiz sayılanlar, mevcut belge veya sertifikalarını Kanunun yayımından itibaren bir yıl içinde 6 ncı maddeye göre düzenlenecek belge ile değiştir-

meleri şartıyla bu Kanunla verilen bütün hak ve yetkileri kullanabilirler. Aynı tarihten önce eğitim kurumlarında verilen iş yeri hekimliği ve iş güvenliği uzmanlığı eğitimlerini tamamlayanlardan eğitimleri geçersiz sayılanlar ilgili mevzuata göre sınava girmeye hak kazanırlar. Hak sahipliğinin tespitinde Bakanlık kayıtları esas alınır.”

İşverenin genel yükümlülüğü ile İş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcisine ilişkin hükümler 6 ay sonra, İş sağlığı ve güvenliği hizmetleri, İş yeri hekimleri ve iş güvenliği uzmanlarının görev, yetki ve yükümlülükleri, Risk değerlendirmesi, kontrol, ölçüm ve araştırma, Acil durum planları, yangınla mücadele, kişilerin tahliyesi ve ilk yardım, İş sağlığı ve güvenliğinin koordinasyonu, İş sağlığı ve güvenliği kurulu, İş sağlığı ve güvenliği yönetmelikleri bir yıl sonra yürürlüğe girecek.

**Kaynak:** <http://www.isagem.com.tr/isagem/haberler/61-yeni-is-sagliği-ve-guvenligi-yasa-tasarisi-ozeti>

## Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı

1. a Yanıtınız yanlış ise “Sendika Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. d Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Sendikacılığın Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Sendikaların Örgütlenmesi ve Faaliyetleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. d Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Sendikaların Örgütlenmesi ve Faaliyetleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. a Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıkları ve Çözüm Yolları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise “Meslek Hastalıklarının Nedenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. e Yanıtınız yanlış ise “İş Kazaları ve Nedenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. a Yanıtınız yanlış ise “Meslek Hastalıkları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. d Yanıtınız yanlış ise “Stres” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. c Yanıtınız yanlış ise “İş Sağlığı ve Güvenliğinin Önemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

## Sıra Sizde Yanıt Anahtarı

### Sıra Sizde 1

Bireysel sendika özgürlüğü işçi ve işverenlerin önceden izin almaksızın serbestçe sendika kurma, kurulmuş bir sendikaya üye olma ve sendikadan ayrılma haklarına sahip olmasıdır. Kolektif sendika özgürlüğü ise sendikaların varlıklarının, amaçlarının ve faaliyetlerinin devlete, işverenlere, siyasi partilere ve diğer kuruluşlara karşı korunması, bağımsızlıklarının sağlanması, faaliyetlerini serbestçe düzenleyebilme haklarına sahip olmasıdır.

### Sıra Sizde 2

Toplu iş sözleşmeleri belirli veya belirsiz süreli yapılabilmektedir. Toplu iş sözleşmeleri Almanya, Avusturya, İskandinav ülkeleri, ABD ve Kanada'da genellikle belirli süreli iken İngiltere'de genellikle belirsiz sürelidir. Belirli süreli toplu iş sözleşmeleri için yasalarda asgari ve azami süreler tespit edilmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde asgari süre bir yıl, azami süre ise dört beş yıl arasında değişmektedir. Ancak gelişmiş ülkelerde toplu iş sözleşmesinin süresi genellikle iki yıl olmaktadır.

### Sıra Sizde 3

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözülmesinde kullanılan yöntemler, ülkelerin siyasi ve hukuki yapısına göre farklılık göstermektedir. Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde kullanılan üç temel sistem vardır: Özgürlükçü sistem, yasakçı sistem ve karma sistem. Özgürlükçü sistemde toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde taraflar tamamen serbest bırakılmıştır. Yasakçı sistemde, tarafların toplu iş uyuşmazlıklarının çözümü için grev veya lokavta gitme olanakları söz konusu değildir. Karma sistemde ise taraflar grev ve lokavta ancak toplu iş uyuşmazlıklarını barışçı yollarla çözümlayebildikleri takdirde gidebilmektedir.

### Sıra Sizde 4

İş Kanunu'nun 81. maddesine göre, devamlı olarak en az elli işçi çalıştıran işverenler, Sosyal Sigortalar Kurumunca sağlanan tedavi hizmetleri dışında kalan, işçilerin sağlık durumunun ve alınması gereken iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin sağlanması, ilk yardım ve acil tedavi ile koruyucu sağlık hizmetlerini yürütmek üzere iş yerindeki işçi sayısına ve işin tehlike derecesine göre bir veya daha fazla iş yeri hekimi çalıştırmak ve bir iş yeri sağlık birimi oluşturmakla yükümlüdür. İş yeri hekimlerinin nitelikleri, sayısı, işe alınmaları, görev, yetki ve sorumlulukları, eğitimleri, çalışma şartları, görevlerini nasıl yürütecekleri ile iş yeri sağlık birimleri, Sağlık Bakanlığı ve Türk Tabipleri Birliğinin görüşü alınarak Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak bir yönetmelikte düzenlenir.

### Sıra Sizde 5

İş Kanunu'nun 79. maddesine göre, bir iş yerinin tesis ve tertiplerinde, çalışma yöntem ve şekillerinde, makine ve cihazlarında işçilerin yaşamı için tehlikeli olan bir husus tespit edilirse bu tehlike giderilinceye kadar iş yerlerini iş sağlığı ve güvenliği bakımından denetlemeye yetkili iki müfettiş, bir işçi ve bir işveren temsilcisi ile Bölge Müdüründen oluşan beş kişilik bir komisyon kararıyla, tehlikenin niteliğine göre iş tamamen veya kısmen durdurulur veya iş yeri kapatılır. Komisyona kademli iş müfettişi başkanlık eder. Komisyonun çalışmaları ile ilgili sekretarya işleri bölge müdürlüğü tarafından yürütülür.

### Sıra Sizde 6

Sağlık ve güvenlik programlarının başarısının en önemli göstergesi iş yerinde karşılaşılan iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili problemlerin azalması ya da ortadan kaldırılmasıdır. Kaza, yaralanma, hastalanma ve kayıp iş günü sayısını içeren istatistikler, programlar değerlemede kullanılmaktadır. Bu nedenle işletmelerde iş kazaları ve meslek hastalıkları ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan devamsızlıkların çok iyi takip edilmesi ve kayıt altına alınması gerekmektedir. İşletmelerde iş kazalarının azaldığının işçönlere de duyurulması, sağlık ve güvenlik programlarına olan inancı arttıracak ve programın uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

## Yararlanılan ve Başvurulabilecek Kaynaklar

- Adal, Z. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Der. Ramazan Geylan). Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 537.
- Aldemir, C., Ataol, A., Budak G. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- Arat, M. (Mayıs 2001). "Hayatınız Ne Kadar Değerli", **Mess İşveren Gazetesi**. Yıl 38, Sayı 737.
- Atlan, Ö.Z. (1995). **Sosyal Politika**. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları No: 474.
- Bamber, G. vd. (1998). "Collective Bargaining", **Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies**. (Ed. R. Blainpain, C. Engels) The Hauge: Kluwer Law International.
- Bingöl, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 5. Baskı, İstanbul: Beta.
- Binyıldırım, T. (1999). "İş Kazalarının Oluşumu ve İş Kazalarının Sınıflandırılması", **İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı Bildiriler Kitabı**. Makine Mühendisleri Odası Yayın No: 239, İstanbul.
- Çelik, N. (2000). **İş Hukuku Dersleri**. Genişletilmiş 15. Baskı, İstanbul: Beta.
- Cenzo, D.A., Robbins, S.P. (1999). **Human Resource Management**. Sixth Edition, USA: John Wiley Inc.
- Dessler, G. (1997). **Human Resource Management**. Seventh Edition, USA: Prentice Hall.
- Ekin, Nusret. (1994). **Endüstri İlişkileri**. 6. Baskı, İstanbul: Beta.
- Erkul, İ. (1991). **Türk İş Hukuku 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu ve Uygulaması**. 2. Cilt, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Fisher, D.C, Schoenfeldt, F.L., Shaw, J.B. (1996). **Human Resource Management**. Third Edition, USA: Houghton Mifflin Comp.
- Foot, M., Hook, C. (1996). **Introducing Human Resource Management**. NY: Longman.
- French, W.L. (1994). **Human Resource Management**. Third Edition, USA: Houghton Mifflin Comp.
- Gerek, N. (1998). **Türkiye'de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği**. Ankara: Türk Metal Sendikası.
- Güngör, Y. (1998). "Sendikaların Faaliyetleri", **Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi**. Cilt 3, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı.
- Gürses, M. (Mayıs 2001). Hayatınız Ne Kadar Değerli? **MESS İşveren Gazetesi**.
- Gürses, M. (Ağustos 2001). "İş Kazaları Kültürle Önleniyor", **MESS İşveren Gazetesi**.
- Gürses, M. (Ekim 2002). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinde Yeni AB Stratejisi. **MESS İşveren Gazetesi**.
- Gürses, M. (Ağustos 2003). "İş Kazaları Kültürle Önleniyor", **MESS İşveren Gazetesi**.
- Gürses, M. (Ağustos 2003). "Avrupa Riskleri Araştırıyor" **MESS İşveren Gazetesi**.
- Güven, S. (1995). **Sosyal Politikanın Temelleri**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Halloran, J. (1986). **Personel and Human Resource Management**. NJ: Prentice Hall.
- İnsel, Ahmet. "Türkiye'de İş Kazalarında Ölüm Oranı Dokuz Yılda Yüzde 92 Arttı", **Radikal**. 18.03.2012.
- Kılıç, Leyla. (2006). **İşverenin İş Sağlığı ve Güvenliğini Sağlama Yükümlülüğü ve Sorumluluğu**. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri," **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt 1, No.1. Eskişehir.
- Kağnıcıoğlu, D. (2007). **Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk**., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1722
- Karakışla, Y.S. (1998). **Osmanlı'dan Cumhuriyet Türkiyesi'nde İşçiler 1839-1950**. (Der. D. Quataert; E.J. Zürcher). İstanbul: İletişim.
- Koray, M. (1992). **Endüstri İlişkileri**. İzmir: BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları: 22.
- Koray, M. (1994). **Değişen Koşullarda Sendikacılık**. İstanbul: TÜSES.
- Koray, M. (2000). **Sosyal Politika**. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- MEGEP (Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). (Ocak 2005). **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Mills, D.Q. (1994). **Labor - Management Relations**. Fifth Edition, USA: Mc-Graw Hill.
- MMO. (2012). İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Oda Raporu, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Yayın No: MMO/590, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salamon, M. (1998). **Industrial Relations Theory and Practice**. Third Edition, Great Britain: Prentice Hall.

- Şardan, Serdar. (2005). **İş Sağlığı ve Güvenliğinde Yeni Oluşumlar Risk Değerlendirmesi ve OHSAS 18001**. Ankara: Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası.
- Tevrüz, T. (1999). "Türkiye'deki İş Kazalarına Genel Bir Bakış", **İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı Bildiriler Kitabı**. Makine Mühendisleri Odası Yayın No: 239, İstanbul.
- Tokol, A. (2001). **Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayın No: 173.
- Tuncay, C. (Temmuz 2003). "Yeni İş Kanununda İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği", **İşveren**. TISK.
- Tunçbilek, Demir. (2005). **İş Güvenliği Kültürü**. İstanbul: Legal Yayınevi.
- Topçuoğlu, H., Özdemir, Ş. (1999). "2000 Yılına Giren İş Sağlığı ve İş Güvenliği Uygulamalarının Görünümü", **İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı Bildiriler Kitabı**. Makine Mühendisleri Odası Yayın No: 239, İstanbul.
- Uslu, Muharrem. (2002). **Kazaların Oluş Sebepleri (Kaza Zinciri)**. Ankara: Meyil Matbaası.
- Yalçın, S. (1999). **Personel Yönetimi**. 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [http://eurofound.europa.eu/eiro/2004/01/feature/tn04\\_01101f.html](http://eurofound.europa.eu/eiro/2004/01/feature/tn04_01101f.html)