ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

anadolum
eKampüs
ve
anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!

(ekampus.anadolu.edu.tr)

(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr

- Takvim
- Duyurular
- Ders Kitabı (PDF)
- Epub
- Html5
- Mobi Kitap
- Sesli Kitap
- Canlı Ders
- Video
- Ünite Özeti
- Sesli Özet
- Sorularla Öğrenelim
- Alıştırma
- Çözümlü Sorular
- Deneme Sınavı
- Tartışma Forumu
- Çıkmış Sınav Soruları
- Sınav Giriş Bilgisi
- Sınav Sonuçları
- Öğrenci Toplulukları

AOSDESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sisteminde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

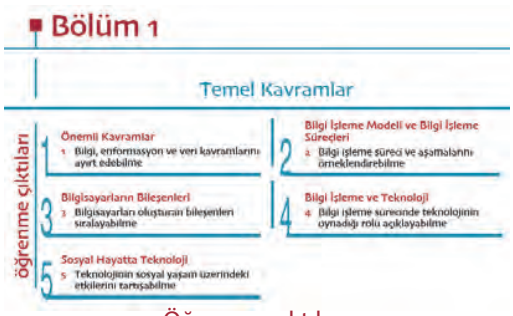
aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr

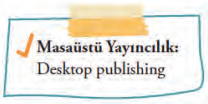
/AOFAnadolum /Anadolu_Univ instagram.com/anadoluuniv



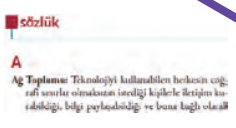
Öğrenme çıktıları
Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.



Bölüm Özeti
Bölümün kısa özetini gösterir.



Tanım
Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.



Sözlük
Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.



Dikkat
Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.





Neler Öğrendik ve Yanıt Anahtarı
Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

Karekod
Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.



Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş
İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamla İlişkilendir
Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

Araştırmalarla İlişkilendir
Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

İnsan Kaynakları Yönetimi

Editörler

Prof.Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ

Yazarlar

BÖLÜM 1 Prof.Dr. Serap BENLİGİRAY

BÖLÜM 2 Prof.Dr. Avni Barış BARAZ

BÖLÜM 3 Prof.Dr. Mesut KURULGAN

BÖLÜM 4 Dr.Öğr.Üyesi Asuman Nurhan ŞAKAR

BÖLÜM 5 Prof.Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

BÖLÜM 6 Prof.Dr. Deniz TAŞCI

BÖLÜM 7 Dr.Öğr.Üyesi Güzin KIYIK KICIR

BÖLÜM 8 Dr.Öğr.Üyesi Bahar SUVACI

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4151
AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2931

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 © 2020 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.

Öğretim Tasarımcısı
Öğr.Gör. Orkun Şen

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni
Prof.Dr. Halit Turgay Ünalan

Dil ve Yazım Danışmanı
Hatice Köken

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu
Öğr.Gör. Uğur Pişiren

Grafiker
Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayıma Hazırlama
Burak Arslan
Zülfiye Çevir
Beyhan Demircioğlu
Gözde Soysever

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

E-ISBN
978-975-06-4063-6

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Aralık 2020

2498-0-0-0-2102-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1 İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş



Giriş 3
Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi 3
İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı.... 3
İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi 3
İşletmecilik Alanında Bir Fonksiyon Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi 14
İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan Önemi 14
İnsan Kaynakları Yönetiminin Operasyonel Açıdan Önemi 14
İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Açıdan Önemi 16
İnsan Kaynakları Yönetiminin Yasal Açıdan Önemi 16
İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Örgütlenmesi 18
İnsan Kaynakları Bölümünün Görev ve Sorumluluk Alanı 23
İnsan Kaynakları Stratejilerinin Belirlenmesi 23
İnsan Kaynakları Politikalarının ve Prosedürlerinin Belirlenmesi 24
İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Faaliyetlerin Tasarlanması, Yürütülmesi, Koordine ve Kontrol Edilmesi 25
İdari İşlerin Yapılması 25
İnsan Kaynakları Yönetimine Giren Konularda Kurum İçi Danışmanlık Yapılması 26
Çalışanların Çıkarları ile İşletmenin Çıkarları Arasında Denge Kurulması ... 26
Etik Politikaların ve Sosyal Sorumluluk Davranışlarının Sürdürülmesi 27
İnsan Kaynakları Uygulamalarının Başarı Düzeyinin Ölçülmesi 27
Bir Kariyer Alanı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi 28

BÖLÜM 2 İnsan Kaynakları Yönetiminde Altyapı



Giriş 39
İş Analizi 39
İş Analizi Yöntemleri 44
İş Analizi Süreci 45
İş Tanımları 47
İş Gerekleri 47
İş Etüdü 49
İş Dizaynı 50
İş Basitleştirme 51
İş Genişletme 51
İş Zenginleştirme 51
İş Rotasyonu 52
Ekip İş Dizaynı 52
Alternatif Çalışma Programları 52
İş Değerleme 54
İş Değerleme Yöntemleri 55
İş Değerleme Süreci 55
Disiplin Sistemi 57
Disiplin Yaklaşımları 58
Disiplin Sistemi 59

BÖLÜM 3 İnsan Kaynakları Planlaması



Giriş 73
İnsan Kaynakları Planlaması:
Temel Kavramlar 74
Plan ve Planlama Kavramları 74
Planlamanın Özellikleri ve Yararları ... 74
Planlama Aşamaları 75
İnsan Kaynakları Planlaması Kavramının Tanımı ve Amaçları 76
İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Temel Faktörler 78
Dış Çevre Faktörleri 78
İç Çevre Faktörleri 80
İnsan Kaynakları Planlama Süreci 82
Bilgi Toplama ve Analiz 83
İnsan Kaynağı (İşgücü) Talebinin Belirlenmesi 85
İnsan Kaynağı (İşgücü) Arzının Belirlenmesi 89
Belirlenen Arz ve Talebi Dengeleme .. 90
İşletme Bütçesine Uyarlama 91
Nihai Plan ve Uygulama 91
Kontrol ve Değerlendirme 91
İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri 92
Yargısal ve Öznel Yöntemler 93
Sayısal Yöntemler 94

BÖLÜM 4 İşe Alma



Giriş 103
İnsan Kaynağını İşe Alma 103
İnsan Kaynağını İşe Alma ve Önemi ... 103
İşe Alma İhtiyacını Ortaya Çıkaran Nedenler 104
İnsan Kaynağını Bulma 105
İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma 107
Dış Kaynaklardan Personel Bulma 108
İnsan Kaynağı Seçimi 110
İnsan Kaynağı Seçimini Etkileyen Faktörler 110
İnsan Kaynağı Seçim Süreci ve Uygulanan Yöntemler 112
İnsan Kaynağını İşe Almada Oryantasyon . 116
Oryantasyonun Anlamı ve Önemi 116
Oryantasyon Süreci 116

BÖLÜM 5 Ücret Yönetimi



Giriş 125
Ücretin Tanımı ve Ücrete İlişkin Kavramlar 125
Ücretin Tanımı 125
Ücrete İlişkin Kavramlar 128
Ücretin Önemi 130
Ücret Yönetimi 133
Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler 136
Ücret Yönetimi Süreci 137
Ücret Sistemleri 142
Doğrudan İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri 143
İşe Dayalı Ücret Sistemleri 143
İşi Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri 144
Ödüllendirme 146
İçsel ve Dışsal Ödüller 147
Finansal Ödüller/ Finansal Olmayan Ödüller 147
Performansa Dayalı Ödüllendirme Sistemleri 148

BÖLÜM 6 Eğitim ve Geliştirme



Giriş 161
Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar 161
Yetiştirme 161
Eğitim 161
Geliştirme 162
Örgütsel Sosyalizasyon 162
Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları 163
Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi 164
Eğitimin Planlanması 165
Eğitimin Sonuçlarının Değerlendirilmesi 167
Eğitim ve Geliştirmenin Yöntemleri 169
İş Başında Eğitim Yöntemleri 169
İş Dışı Eğitim Yöntemleri 170
Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri 172
Geliştirme Yöntemleri 174
Eğitim ve Geliştirme Alanında Güncel Yaklaşımlar 176
Eğitim ve Geliştirmenin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi 179
İşe Alım Süreci 179
Kariyer Planlama 179
Performans Değerlendirme 180
Personel Güçlendirme 181
Yetenek Yönetimi 181
Çeşitlilik Yönetimi 181

BÖLÜM 7 Performans Yönetimi



Giriş 191
Performans ve İlgili Kavramlar 191
Performans Yönetim Sistemi 194
Performans Yönetim Sisteminin İlkeleri 194
Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları 194
Performans Yönetim Sisteminin Amaçları 195
Performans Yönetim Süreci 196
Performans Planlama 196
Performans Değerleme 197
Performans Geliştirme 206
Performans Sonuçlarının Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı 210
Personel Planlama 210
Kadrolama 210
Ücret-Maaş Yönetimi 210
Çalışanların Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi 210
Kariyer Yönetimi 210
İşten Ayırma Kararları 211

BÖLÜM 8 Kariyer Yönetimi Bölümü



Giriş 221
Kariyer Kavramı ve Önemi 221
Kariyer Dönemleri 222
Kariyerle İlgili Temel Kavramlar 225
Kariyer Yönetimi 228
Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi 228
Kariyer Yönetiminin Amaçları 229
Kariyer Yönetiminin Faydaları 230
Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar 230
Kariyer Yönetim Süreci 234
Kariyer Planlaması 235
Bireysel Kariyer Planlaması 237
Örgütsel Kariyer Planlaması 238
Kariyer Geliştirme 240
Kariyer Geliştirme Araçları 241

Önsöz

Sevgili öğrenciler,

Kitabımız temel bir işletme fonksiyonunu konu almaktadır. Hatırlayacağınız üzere, bir işletmenin temel fonksiyonları; pazarlama, üretim, finans ve insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının bir işletme fonksiyonu olması yanında, işletmenin tüm faaliyetleri, pazarlamadan, üretime, finansa temel işletme fonksiyonlarında çalışan insan kaynağı tarafından gerçekleştirilir.

Kaynaklar açısından bakıldığında ise; insan kaynağı, işletmenin başarıyla yönetilebilmesi için gerekli fiziksel, finansal, insan kaynağı ve bilgi kaynağı olmak üzere dört temel kaynaktan biridir. Diğer kaynakların sağlanması ve kullanımı insan kaynağına bağlıdır. Bununla birlikte, insan kaynağı düşünen, çevresinden etkilenen sosyal bir varlık olması nedeniyle de diğer kaynaklardan farklılık gösterir. İşletmelerin içinde bulunduğu yoğun rekabet koşulları, yüksek performansla çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. İnsan sahip olduğu yetkinliklerle, stratejik bir kaynak ve örgütsel performansın ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Günümüzde ileri teknoloji kullanan işletmelerde dahi nitelikli insan kaynağına ihtiyaç hiç azalmamaktadır.

Faaliyet alanı ve büyüklükleri ne olursa olsun işletmelerde, en alt kademeden en üst kademeye kadar farklı pozisyonlarda, çok sayıda insan çalışır. Bir işletmede çalışanların tümü, örgütsel kademe ve pozisyonuna bakılmaksızın, insan kaynağı olarak ele alınır. Tarihsel gelişim süreci içinde işletmelerde çalışanlar için insangücü, işgücü, işgören, personel, insan kaynağı, stratejik insan kaynağı, entelektüel sermaye ve yetenek kavramları zaman zaman eş zaman zaman yakın anlamlı kullanılmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise, insan kaynaklarının bahsettiğimiz diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceği faaliyetlerine odaklanır. Bu faaliyetlerin tümü, işletmenin tüm hedeflerine ulaşmasını, çalışanların ihtiyaçlarının beklentilerinin karşılanmasını ve işletmenin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlayacak şekilde planlamalı, örgütlenmeli, yöneltilmeli ve kontrol edilmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi, kademesine ve pozisyonuna bakılmaksızın tüm çalışanların işe alınmalarından emekliliklerine kadar her aşamada önemli faaliyetler yerine getirir, etkin ve verimli çalışabilmeleri için çaba sarf eder. İnsan kaynakları yönetimi bu görevi yerine getirirken iki amaç söz konusudur. İlki, çalışanların yetkinliklerini rasyonel biçimde kullanarak işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarmak, ikincisi ise çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamalarına katkıda bulunmaktır. Birinci amacın gerçekleştirilmesi, ikincisinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi bu iki ana amacı gerçekleştirebilmek için insan kaynağının aranıp bulunması, işe alınması, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, görev yerinin değiştirilmesi, işle arasındaki uyumsuzlukların ortadan kaldırılması, parasal ve parasal olmayan çıkarlar sağlanması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi pek çok faaliyeti yerine getirir.

Bu kitap, ister üretim ister hizmet sektöründe yer alsın işletmelerin temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını, bütünleşik bir bakış açısıyla ele almaktadır. Birinci ünite, insan kaynakları yönetimin kavramsal çerçevesini sunmakta ve insan kaynakları bölümünün yetki sorumlulukları ve örgüt yapısındaki yerini açıklamaktadır. İkinci ünite, insan kaynakları yönetiminin yerine getirdiği öncelikli teknik faaliyetleri altyapı faaliyetleri olarak ele almaktadır. İşlerin analizinden, iş değerlemesine etkin bir disiplin sisteminin kurulmasına pek çok konu yer almaktadır. Üçüncü ünite, insan kaynakları planlamasını etkileyen faktörleri ve insan kaynakları planlama sürecini açıklamaktadır. Bütünleşik bakış açısı insan kaynakları

fonksiyonlarının insan kaynağı planına uygun bir biçimde yürütülmesiyle söz konusu olacaktır. Her işletmedeki yöneticiler, hedefleri için en iyi insanları çekmek için daha iyi işe alma ve seçme stratejileri gerçekleştirmelidir. Dördüncü ünite, işe alma faaliyetini aday bulma ve oluşturulan aday havuzundan pozisyonun iş gereklerine en uygun seçilmesi ardında seçilen adayın işe fiilen başlamadan önce oryante edilmesi adımlarını içermektedir. Beşinci ünite, ücret yönetimi ve sistemlerini kapsamaktadır. Piyasada rekabet edebilecek bir ücret yapısı oluşturulması, ücret adaletinin sağlanması için çok önemlidir. Altıncı ünite, işletmelerde çalışanların zaman içinde oluşan eğitim ihtiyacına odaklanmaktadır. Çalışan eğitiminde kullanılabilecek yöntemlerini açıklamaktadır. Yedinci ünite, performans yönetimi ve performansın ölçülmesi yani değerlemesini kapsamaktadır. Sekizinci ünite ise, bireysel kariyer den başlayarak, örgütsel açıdan kariyer yönetimi açıklamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi ders kitabımızın hazırlanmasında katkıda bulunan tüm yazarlar, insan kaynakları yönetimi derslerini uzun yıllardır yürüten, bu alanda çalışmalara sahip uzman isimlerdir, katkılarından dolayı kendilerine teşekkür ediyoruz.

İsteğimiz, kitabımızın tüm öğrencilerimizin akademik başarılarına ve iş yaşamında uygulamalarına katkı sağlamasıdır.

Editörler

Prof.Dr. Hatice Zümrüt TONUS

Doç.Dr. Didem PAŞAOĞLU BAŞ



Bölüm 1

İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş

Öğrenme çıktıları

1 Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi
1 İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini açıklayabilme

2 İşletmecilik Alanında Bir Fonksiyon Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi
2 İşletmecilik alanında bir fonksiyon olarak insan kaynakları yönetiminin önemini örneklendirebilme

3 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Örgütlenmesi
3 İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun örgütlenmesi için gerekli hususları sıralayabilme

4 İnsan Kaynakları Bölümünün Görev ve Sorumluluk Alanı
4 İnsan kaynakları bölümünün görev ve sorumluluklarını sıralayabilme

5 Bir Kariyer Alanı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi
5 İnsan kaynakları yönetimi alanındaki kariyer basamaklarını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • İnsan Kaynakları • İnsan Kaynakları Yönetimi • İnsan Kaynakları Bölümü • İnsan Kaynakları Yöneticisi



GİRİŞ

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 insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonunu etkili bir biçimde yerine getirmesi gerekir.

Kitabınızın bu ilk ünitesinde insan kaynakları yönetimiyle ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreçte nasıl bir gelişim gösterdiği incelenmiştir. Daha sonra işletmecilik alanında bir fonksiyon olarak insan kaynakları yönetiminin önemi ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun örgütlenmesi üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları bölümünün görev ve sorumluluk alanının açıklandığı bölümün ardından insan kaynakları bir kariyer alanı olarak ele alınmıştır.

GENEL OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi hakkında kısa bir açıklama yapıldıktan sonra tarihsel gelişimi üzerinde durulacaktır. Bir başka deyişle "İnsan kaynakları yönetimi alanın gelişmesi için neler gereklidir?" sorusuna cevap verilecektir. Bu alanın gelişmesinde tarihsel birikimlerin, çevresel etkilerin, bilimsel araştırmaların, bilimsel yayınların, bilimsel eğitimin ve toplantıların, uygulama örneklerinin, dernek, birlik vb. gibi alana ilişkin toplumsal grupların oluşturulmasının etkili olduğu görülmüştür (Benligiray, 2016: 5).

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İşletmelerde kaynakların yönetilmesi ve istenen sonuçlara ulaşılması amacıyla pek çok fonksiyon ve faaliyet yerine getirilir. Örneğin, parasal kaynakların yönetimi için finansman faaliyetleri; mali gelişmeleri izlemek için muhasebe faaliyetleri; üretimle ilgili kaynakların ve süreçlerin yönetilmesi için üretim faaliyetleri; üretilen mal ve hizmetin satışı için pazarlama faaliyetleri; ürün ve hizmetlerin tanıtımı ve satışının kolaylaştırılması için reklam faaliyetleri; işletmenin paydaşlarıyla ilişkilerini, itibarını ve kurumsal imajını yönetmek için halkla ilişkiler faaliyetleri yerine getirilir. Bu faaliyetler işletmenin genel yapısı içinde ayrı bölümler hâlinde organize edilirler; bazı faaliyetler kendi içlerinde ve bağımsız olarak bazıları da diğer bölümlerle entegre biçimde yapılacak biçimde düzenlenir. İşletmelerde insanlara ilişkin her türlü faaliyeti yerine getirme görevi insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna aittir.



dikkat

İnsan kaynağı denince, insanın sahip olduğu beceriler, yetenekler, yetkinlikler, kişilik, deneyim, potansiyel ve motivasyon ile göstereceği çaba ve üstleneceği sorumluluk akla gelmelidir. Bir başka deyişle, insan kaynağı ile sadece fiziksel bir varlık değil, sahip olduğu herşey ile bir bütün kastedilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, insanların örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etik kurallara ve yasalara da uyularak etkili bir şekilde yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve faaliyetler bütünüdür (Benligiray, 2016: 38). İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu, rolleri, amaçları ve örgüt yapısı etrafında biçimlenir. İnsan kaynakları yönetimi, bir kurumun en değerli varlıkları olan insanların yönetiminde stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır (Armstrong, 2006). Bu tanımdan, insan kaynakları yönetiminin örgütlerde işverenin stratejik hedeflerine hizmet eden çalışanların performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir fonksiyon olduğu (Johanson, 2009) sonucunu çıkarabiliriz.

İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Tarihsel Gelişimi

İnsanların toplu hâlde yaşamaya başlamaları ve birlikte bazı sonuçlar üretmeleri ilk çağlardan bu yana yönetime ilişkin faaliyetleri gerekli kılmıştır. Bu nedenle insanların yönetimine ilişkin tarihsel gelişimin izini insanlık tarihinin başından günümüze kadar sürmek mümkündür. Ancak bu, konunun çok uzamasına neden olacağı için çoğu kaynakta belirtildiği gibi insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini sanayileşme süreciyle başlatmak daha doğru olacaktır. 18. yüzyılın ikinci yarısında

İngiltere'de başlayan, 19. ve 20. yüzyıllarda Avrupa ve Amerika'ya yayılan Sanayi Devrimi, yönetim düşüncesinin evrimi açısından da son derece önemli bir olaydır.

Sanayileşme sürecinin başlaması: Sanayi Devrimi'nin bir sonucu olan fabrikalaşmayla birlikte yeni bir iş ilişkisi ve bu ilişkinin dayalı olduğu bir çalışma statüsü doğmuş olmuştur. Fabrika sahipleri işveren olarak adlandırılırken; fabrikalarda, fabrika sahiplerinin adına, onlara bağlı olarak ve ücret geliri karşılığında çalışan kişilere "işçi" adı verilmiştir. Sanayinin giderek gelişmesiyle ve yaygınlaşmasıyla birlikte fabrikalarda çalışan işçilerin sayıları da artmıştır, bunun sonucunda hâlen çalışmakta olan işçiler, onların aile üyeleri ve fabrikalarda iş arayanlar sosyal tarihin daha önceki dönemlerinde rastlanmayan, yeni bir toplumsal yapı olan "***işçi*** sınıfını" oluşturmuştur.

İşçi (worker), 4857 sayılı İş Kanunu'na göre, Hizmet Sözleşmesi'ne dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişidir.

Fabrika sahiplerinin başka fabrikalarla rekabet edebilmeleri büyük ölçüde ürettiklerini pazarlara hızla ulaştırıp satabilmelerine bağlıydı. Ayrıca, hızlı teknolojik gelişmelerden yararlanabilmek için sürekli yeni yatırımlar yapmak ve yenilenen makine, araç ve gereçleri amorti etmek zorunda kalmışlardır. Bu yüzden de piyasalarda var olabilmek için aşırı kâr ve sermaye birikimine yönelmişler. Bu yöneliş maliyetlerin düşürülmesini kaçınılmaz kılmıştı. Üretim maliyetleri içinde iş gücünün payını azaltmak amacıyla fabrikalardaki çalışma koşulları giderek kötüleşmeye başlamıştı.

Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında fabrika işçileri kendilerine sunulan tüm koşulları kabul etmek zorundaydılar. Gelir elde etme isteği ve bir başka iş bulamama kaygısı çalışanların işlerini terk etme seçeneğini ortadan kaldırıyordu. İş bulma olanağı bulunsa bile, yeni işteki koşullar daha iyi olmayacaktı. Bu dönemde çalışanları koruyacak yasalar yoktu.

dikkat

İşçi kavramı geçerli bir iş ilişkisinin kurulmasını, kurulan bu ilişki nedeniyle öngörülen işin bir karşılık yani ücret elde etmek için yapılmasını ve bir işverene bağımlı olarak çalışılmasını içerir.

Sanayileşme ve teknolojik gelişme, büyük sosyo-ekonomik kayıplar doğuran iş kazalarına ve çevresel risklere de yol açmaktaydı. İş kazalarının ve meslek hastalıklarının artmasında iş yerlerindeki sağlıksız çalışma koşullarının yanı sıra uzun çalışma süreleri de önemli bir etken olmuştu. Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında çalışma süreleri 16-18 saati bulmaktaydı. El dokumacılığı yapılan atölyelerdeki çalışma süreleri daha da uzundu. Maden ocaklarında ise, gece de çalışılıyordu. İngiltere'de 19. yüzyılın başında kadın ve çocuklar dâhil, çalışma süreleri genellikle 18 saate kadar yükselmişti. Diğer Avrupa ülkelerinde de durum benzerdi. Özellikle dokuma sanayinde düşük ücretlere rıza gösteren kadın ve çocuklar yoğun bir biçimde çalıştırılmaktaydı. Genç yaşta ölümler ve sakatlanmalar artmış ve toplumsal huzursuzluk artmaya başlamıştı.

İşçi örgütlenmeleri: Bu dönemde işçiler, henüz yasallaşmamış da olsa kurdukları meslek örgütleri (sendikaları) içinde birleşerek haklarını toplu olarak arama yoluna gitmişlerdi. Sanayi Devrimi sonucunda yaşanan hızlı mekanizasyonun getirdiği olumsuz yaşam ve çalışma koşullarına karşı işçilerinin tepkileri başlangıçta makinelere yönelmişti. Bu nedenle işçiler fabrikalarda ayaklanmış ve makinelere zarar vermişlerdi. Ancak çok geçmeden sorunun makinelerden değil gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmamasından kaynaklandığını anlaşılmıştı.

Yaygın bir sefalet ve yoksullukla aşırı sermaye birikimi arasında oluşan ekonomik dengesizlikler, işsizlik ve ağır çalışma koşulları, kadın ve çocukların sanayide acımasızca kullanılması ile bozulan aile birliği ve düzeni, yaşanan ahlaki bunalımlar, fabrikalarda yer yer ayaklanmaların başlamasına neden olmuştu. Kanlı çatışmalar da dâhil yaşanan kargaşa Sanayi Devrimi'ni yaşayan toplumları büyük bir bunalıma sürükledi. Bundan böyle işverenler ve işçiler arasında savunma ve kazanma mücadelesi başlamıştı. Klasik liberal ekonomik düşüncelere dayalı kapitalist düzen eleştirilerek, yeni ekonomik modeller, sistemler yaratılıp sorgulanıyordu. Ayrıca İngiltere'de Sanayi Devrimi'nin özellikle kadın ve çocuk işçilerin zarar gördüğü ağır çalışma koşulları, kamuoyunu duygusal yönden etkileyerek din kurumlarının, hekimlerin, bazı politikacıların, sanatçıların, düşünürlerin ve hatta Robert Owen (1771-1858), Daniel Legrand gibi bazı fabrika sahiplerinin harekete geçmelerine yol açtı.

Devletlerin iş yaşamına müdahale etmeleri: Yukarıda söz edilenlere benzer gelişmeler,

İngiltere'den sonra Sanayi Devrimi'nin etkili olduğu diğer ülkelerde de yaşanmaya başlandı. Bunu takiben devletler, işveren ile işçi arasındaki ilişkilere ve iş yaşamına karışmak zorunda kalarak iş hukuku kurallarını yapılandırmaya ve onlara işlerlik kazandırmaya başladılar. Örneğin, İngiliz Parlamentosu tarafından 1788'de kabul edilen Baca Temizleyicileri Kanunu ve 1833 İngiliz Fabrikaları Kanunu ile iş sağlığı ve güvenliği konusunda; 1802'de çıkartılan Çıraklık Sağlık ve Ahlak Yasası ile günlük çalışma saatinin sınırlandırılmasına (12 saat ile), iş yerlerinin havalandırılmasına, çırakların horlanmasına ve emeklerinin kötüye kullanılmasını engellemeye; 1807'da ABD ve İngiltere'de köleliğin kaldırılmasına; 1824'e sendikal etkinliklerin serbest hâle getirilmesine; 1833'te "Fabrikalar kanunu" ile dokuz yaşın altındaki çocukların işe alınmasına, 18 yaşından küçüklerin günde 12 saatten fazla çalıştırılmasına; 1842'de kadınların ve 10 yaşından küçük çocukların maden ocaklarında çalıştırılmasına; 1844'de sağlık açısından tehlikeli yerlerde çalışanların sağlık kontrollerinin işyeri hekimleri tarafından yapılmasına; 1847'de "On Saat Kanunu" ile çalışma saatlerinin sınırlandırılmasına; 1895'te tehlikeli meslek hastalıklarının bildirilmesi zorunluluğuna ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Avrupa'da bu gelişmeler yaşanırken Amerika'da da hızlı sanayileşmenin sonucu olumsuz çalışma koşullarının önlenmesi için eyalet hükûmetlerinde gerekli önlemlerin alınması gündeme gelmişti (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 82).

Bilimsel yönetim, bir işin yapılmasının "en iyi tek bir yolunun" bulunduğu temeline dayanır. En iyi yol, en etken olan ve bu nedenle en hızlı ve en az masraflı olan yoldur.

Bilimsel yönetim ilkelerinin hayata geçmesi: Üretim ve yönetim faaliyetlerinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunan bilimsel yönetimin kurucusu Amerikalı makine mühendisi Frederick W. Taylor'dur (1856-1915). Taylor'un iki çağdaşı Frank Gilbreth (1868-1924) ve psikolog olan eşi Lillian Moeller Gilbreth (1878-1972), bilimsel yönetimin ya da endüstri mühendisliğinin öncüleri olmuşlardır. H.L. Gantt, H. Emerson, G. Barth, M. Cooke'un çabaları ve araştırmalarıyla ***bilimsel yönetim,*** bir akım hâline gelmiştir. Bilimsel yönetimin öncüleri özellikle üretim faaliyetlerinde israf ve kayıpları azaltarak verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu amaçla standart iş yöntemleri getirmişler; hammadde, alet ve teçhizatta standartlaştırmaya gitmiş, işleri basitleştirmiş, uzmanlaşmayı önermiş, planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp yöneticilerin görevleri hâline getirmişlerdir. Öte yandan teşvikli ücret sistemlerinin verimliliğin artırılmasında büyük rol oynayacağını düşünerek birtakım teşvikli ücret sistemleri önermişlerdir. Bilimsel yönetimin öncüleri, işe uygun eleman seçimine de önem vermişlerdir.

dikkat

Bilimsel yönetim uygulamaları sonucunda verimlilikte yüzde 300-1.800 kadar artış sağlanmıştı. Hatta 1920'de bazı sektörler halkın tüketebileceğinden çok daha fazla mal üretir duruma gelmişti. 1900'den 1966'ya kadar verimlilik (her personel saati başına çıktı) yıllık olarak yaklaşık yüzde üç oranında artmıştı. Bu, 1966 yılında işçilerin ebeveynlerinin 1900'de bir gün, 20 saat çalışarak ürettikleri çıktıyı iki ya da üç saat çalışarak üretebildikleri anlamına geliyordu.

Bilimsel yönetimin verimlilik sağlama aracı olarak tanımlanması doğru olur mu? Akla genellikle verimliliği artıracak araçlar ve yöntemler gelmekle beraber bilimsel yönetim sanılanın aksine sadece bir verimlilik aracı, maliyetlerin belirlenmesinde uygulanan bir sistem, parça başı ücret ya da ikramiye sistemi, hareket ve zaman etüdü yöntemi değildir. Bilimsel yönetim, tam anlamıyla zihinsel bir devrim gerçekleştirmeyi gerektirir. Bu zihinsel devrimin gerçekleşmesi işverenlerin kendilerine ve iş sahiplerine karşı; iş sahiplerinin de kendilerine ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır. Bunun sonucunda iki taraf da dikkatlerini hasılatın artırılması yönüne çevirirler.

Bilimsel yönetim ne kadar modası geçmiş gibi görünse de, temel ilkelerinin bugün de hâlâ uygulandığını görülmektedir. Örneğin, personeli motive etmek ve performansı ödüllendirmek için kullanılan teşvik sistemlerinin çoğu Taylor'un fikirlerinden uyarlanmıştır. Bilimsel yönetimin fikirleri uyarlanabilir niteliktedir ve bu nedenle de temel ilkelerine uzun yıllar (120 yıldan) sonra bile güvenilmeye devam edilebileceği düşünülebilir.

Taylor öğretisine göre, üretim maliyetleri gerçek denenmiş çalışmalara değil, standart sürelere göre hesaplanıyordu. Etkenlik ölçümleri rekabetçi iş analizleri, hareket ve zaman etütleri yapılmış olması durumunda "bilimsellik" kazanıyordu. Bu zihniyet verimlilik ve etkenlikteki artışa doğrudan etki ederken işçilerin üzerinde büyük bir baskı yaratıyordu.

Bilimsel yönetim uygulamalarına tepkilerin artması: Yoğun üretim yapan büyük sanayi kuruluşları çok işçi çalıştırmalarına rağmen işleri basite indirgedikleri için bir işçiyi istedikleri anda işten atıp diğerini alarak çalışmanın aynı yüksek verimlilikte devamını sağlıyorlardı. Bu da doğal olarak işçilerin sürekli endişe duymalarına neden oluyordu. Ayrıca daha önce işler belli bir tecrübe istediğinden işçiler ile ustabaşılar arasında geleneksel ve doğrudan bir ilişki vardı. Ustabaşılar yeni bir işçiyi işe almak için onun maharetini, kuvvetini ve pratikliğini denerler ve baş ustanın istediği ölçü ve maharetlere sahip olanları işe alırlardı. Buna karşın bilimsel işletmecilikte sorumluluklar ustabaşılardan ve fabrika baş ustasından idarecilere doğru bir geçiş gösterdi. Üretim usullerindeki kontrol el değiştirmişti. Maharetli ve sorumluluk taşıyan ustabaşıların mekanizmanın basit bir parçası hâlini alması işçi hareketlerinin ilk dalgasını oluşturan neden olmuştur. İşçiler, özellikle de ustabaşılar eski saygınlıklarını geri istiyorlardı. Eğer bu istekleri gerçekleşmezse, bilimsel temellere oturtulmuş işletmeciliğe ve işçilerin insancıl olmayan çalışma koşullarında çalıştırılmalarına karşı çıkacaklarını açıkça dile getirdiler (Benligiray, 2015).



dikkat

Tarihsel olarak grevlerin Mısırlı Firavunlar dönemine kadar gittiği bilinmekle beraber bugün anlaşılan anlamıyla işçi hareketleri 19. yüzyılın sonlarında, 20. yüzyılın başlarında kararlı bir yoğunluk kazandı.

Fabrika sistemi yaşam kalitesini artıran temel malların ve hizmetlerin üretimini artmasına karşılık istihdamı aynı ölçüde teşvik etmemiş ve fabrika işçilerinin kişisel gelirlerini artırmamıştı. Gerek fabrikalardaki çalışma koşullarının iyileşmemesi, gerek işçilerin gelirlerinin yeterince artmaması tepkilere neden olmuştu. Bu dönemde işçi ve işveren ilişkileri giderek sertleşti ve Batı ülkelerinde büyük grevler ortaya çıktı. ABD'de 1893-1898 arasında 1.7 milyon işçiyi kapsayan 7029 grev olurken 1899-1904 yılları arasında 2.6 milyon işçiyi kapsayan 15.463 grev meydana gelmişti. 19. yüzyılın sonlarında İngiltere Sanayi Devrimi'nin, demokrasinin ve sendikacılığın ana vatanı olarak tanımlanırdı. Ancak İngiltere hükûmeti yeni yüzyıla girerken bu tanımlamaya ters düşecek şekilde yoğunlaşan işçi eylemlerine karşı çeşitli şekillerde baskılar uygulamıştır. İngiltere'de 1899 yılında 719 grev gerçekleşmişti. Uygulanan baskı yöntemleriyle bu sayı 1904'te yarı yarıya azalarak 346'ya düşmüştür. Ancak işçi hareketleri ve sendikal mücadele 20. yüzyıl boyunca tüm dünyaya yayıldı ve hemen her ülkede toplumsal yaşamı belirgin bir biçimde etkilemiştir (https://en.wikipedia.org/).

İlk profesyonel personel fonksiyonunun ortaya çıkması: 1910'dan sonra bilimsel yönetimin ilkeleri ABD'de bir furya şeklinde uygulandı. Taylor öğretisi, işverenlerin işçileri etken bir şekilde kullanmayı isteyeceğini ve işçilerin de parayla motive edileceğini varsaymaktaydı. Fakat zaman bu felsefenin yanlış olduğunu kanıtlandı. Çünkü duygular ve diğer güdüler göz ardı edilmişti. İşçiler işlerinden memnun olmayınca ayrılmıştır. İşçilerin çalışma koşullarına ve fonksiyonlarına karşı seslerini yükseltmelerini engelleyen (onları bu haktan mahrum bırakan) Taylorizmi sendika organizatörleri zorladığı için sendika seçeneği daha da yaygınlaştı. Bu dönemin bir sonucu olarak işçilerin refahını sağlayacak programları idare etmek üzere kurumsal düzeyde refah sekreterliği (welfare secretaries) ortaya çıkmıştır. Refah sekreterliğinin görev alanı rekreasyonel olanakları, personel yardımlarını ve tıbbi yardımları içermekteydi. Bu pozisyon, profesyonel personel fonksiyonunun başlangıcı sayılmaktadır (Kaufman, 2014).

Bu dönemden itibaren işletmelerde refah sekreterliğine (sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sekreterliği) ilave çeşitli türde personel uzmanı istihdam edilmeye başlandı. Örneğin, B.F. Goodricn Company gibi işletmeler işe alma ve izleme süreçlerini merkezileştirmek için istihdam ajanlarını işe almışlar. Bazı işletmeler işgücü (personel) bölümleri kurdular. Örneğin, personel yönetimi, ilk olarak ABD'de 1890'larda National Cash Register Company (şimdiki adıyla NCR Corp.) personel ofisini açtığı zaman bir iş fonksiyonu olarak dikkate alınmıştı. Bu bölümün temel fonksiyonu, sendikalı işçilerden gelen şikâyetleri cevaplandırmak, çalışma koşullarını ve ücret politikalarını izlemektir.

Maryland, 1902 yılında mesleki kazalardan kaynaklanan zaman kayıpları ve yaralanmalar için işverenlerin işçilere ücret ödemelerini gerektiren, işçinin ücretlendirilmesi kanununu (workmen's compensation-şimdi worker's compensation olan) kabul eden ilk eyalet olmuştur. Bu kanun sonradan anayasaya aykırı ilan edilmişti. Fakat 1911'de U.S. Supreme Court bu tür kanunları diğer eyaletlerde de destekledi ve genelleşmesini sağlamıştır (DeCenzo, Robbins, ve Verhulst, 2017, 312).

I. Dünya Savaşı yıllarının etkisi: I. Dünya Savaşı öncesinde personel yönetimi etkinlikleri, yani daha olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratılması için zaman ve para harcama düşüncesi yöneticilerin çoğuna inanılmaz gelmiştir. O dönemde Batı'da emek gücü ucuz ve boldu. Fabrikalara yeni elemanların bulunması sorun olmamıştır. Ancak ABD'nin savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başlamıştır. ABD'de dört milyondan fazla insan savaşa katıldı. Avrupa'dan gelmiş olan göçmenler savaşmak için kendi ülkelerine dönmüşler ve ABD'ye göçmen akışı hemen hemen durmuştur. Bu nedenle kalanlar birkaç işçinin işini yapmak zorunda kalmışlardır. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve bu dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalara katılmışlar. Deneyimsiz ve âdeta hiçbir şey talep etmeyen işçiler artık çok gerilerde kalmıştı.

I. Dünya Savaşı'ndan sonra iş dünyasına temel çalışma hakları, örgütlenme hakkı, toplu pazarlık, zoraki emeğin ortadan kaldırılması, fırsat eşitliği ve çalışma hayatı ile ilişkili konularda asgari standartlar koymak ve tavsiyeler vermek amacıyla Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) kurulmuştur (www.ilo.org).



dikkat

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO-International Labour Organization), amacı ülkelerdeki çalışma yasalarında ve bu alana ilişkin uygulamalarda standartları geliştirmek ve ileriye götürmek olan bir kuruluştur. 1919 yılında kurulmuş olan ILO, Birleşmiş Milletler bünyesinde yer alan uzman bir kuruluştur. ILO uluslararası çalışma standartlarını belirlemekte, çalışma yaşamında hakları gözetmekte, insana yakışır iş fırsatlarını özendirmekte, sosyal korumayı ve çalışma yaşamındaki meselelerle ilgili diyaloğu güçlendirmektedir.

Personel yönetimine ilişkin bilginin yayılması: 1900-1920 arasında ABD'de endüstriyel psikolojideki, bilimsel yönetimdeki ve federal kamu hizmetlerindeki gelişmelerle eş zamanlı bazı işletmeler istihdam, güvenlik ve eğitim gibi konularda yardım etmesi için uzmanları işe almaya başlamışlardır. Bu eğilim 1899 ve 1912 arasında İngiltere'de ve ABD'de yayımlanan yönetim kitaplarından etkilenmişti. Bununla beraber, bu alanda ilk geniş kapsamlı kitap 1920'de Tead ve Metcalf tarafından yazılan "Personnel Administration" (Personel İdaresi)'dı. Bu tür yayınlar alana olan ilgiyi artırdı ve personel uzmanlarının kullanımını teşvik etmiştir. Bazı işletmeler hareket ve zaman etütlerine ve iş analizlerine dayalı ücret oranları belirlemek için ücret memurları istihdam etmişlerdir. Benzer olarak özellikle demir yolu taşımacılığı ve emek yoğun sektörlerde çoğalmakta olan çok sayıda işletme personeline yeni beceriler kazandırmak ve özellikle de satış teknikleri öğretmek için eğitim programları hazırlayacak ve uygulayacak uzmanlar işe alınmaya başlanmıştır (Kaufman, 2014).

Personel yönetimine ilişkin bilginin yayılmasında profesyonel birliklere üyeliğin gelişmesi de etkili olmuştur. Ayrıca üniversitelerin ve kolejlerin müfredatlarında derece derece gelişen ve şu anda geniş alana yayılan insan kaynakları ve personel yönetimi dersleri, bilginin yayılmasında ve gelişmesinde çok büyük etki yapmıştır. Alandaki üniversite dersleri 1920'lere kadar gitmektedir. O yıllarda Columbia Üniversitesinde Tead Ordway bir derste personel idaresi öğretmiştir. Alana katkı yapan profesyonel gazeteler ve diğer yayınlar, I. Dünya Savaşı'nın sonunda ve 1920'lerin başında ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yayınların daha sonra hem sayıları artmış hem de ulusal ve uluslararası alana yayılmıştır. Örneğin, Personnel (şimdiki adıyla HR Focus), ilk olarak 1919'da yayımlanmıştır. Journal of Personnel Research (şimdiki adıyla Personnel Journal) 1922'de ortaya çıktı. Bunlara ilave olarak 1920'lerin sonları ile 1930'lu yıllarda Harvard Business Review (Harvard İş Dergisi), Management Review (İş İdaresi Dergisi), Journal of Business (İş Gazetesi), Advanced Management (Modern Yönetim) gibi iş dünyasıyla ilgili diğer dergilerde de girişimcilerin personel yönetimi anlayışlarını yansıtan çok sayıda makaleye ve araştırmaya yer verilmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımının önem kazanması: Klasik yönetim düşüncesinin en yüksek düzeye ulaştığı 1930'lu yıllardaki ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal ortam koşullarındaki değişme ve

gelişme yönetimde "insan ilişkileri" adı altında yeni bir yaklaşımın oluşmaya başlamasına yol açmıştır. II. Dünya Savaşı'ndan sonra yönetim düşüncesinde ve uygulamalarında bir okul hâline gelen yeni bir felsefeyi temsil eden bu yaklaşım, yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakmaktaydı.

Kitle üretiminin sosyal kapsamı hakkında ilk önemli keşif ABD'li sosyal bilimcilerden Elton G. Mayo (1880-1949) ve Fritz J. Roethlisberger'in (1898-1974) Chicago'daki Western Electric'e ait Hawthorne Fabrikası'nda 1924-1932 yılları arasında yaptıkları, sekiz yıl gibi oldukça uzun bir süreyi kapsayan, ünlü araştırmalarında meydana gelmiştir. Hawthorne araştırmaları ışıklandırma deneyleri, röle montaj odası deneyi, ikinci röle montaj odası deneyi, mika yarma test odası deneyi, mülakat programı ve seri bağlama odası gözlemleri gibi bir dizi deneyden oluşmuştur. Mayo ve meslektaşları deneylerini aydınlatmanın verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak ve en yüksek verimlilik düzeyini sağlayan aydınlatma düzeyini belirlemek amacıyla başlatmışlardı. Araştırmacılar deneyi pek çok kez tekrarlamış ancak aydınlatma düzeyi ile verimlilik arasında bir ilişki bulamamışlardır. Bunu diğer deneyler izledi. Yaptıkları bu deneyler sonucunda Mayo, insanlara ilişkin sorunların insanlarla ilgili olmayan aletlerle ve verilerle açıklanamayacağını; verimlilik artışında fiziksel koşulların değil psikolojik koşulların önemli bir değişken olduğunu görülmüştür.

Hawthorne etkisi, insanların bir deneye katıldıkları zaman normalden daha farklı davranma eğiliminde olduklarını, davranışlarını bazı durumlarda değiştirebileceklerini anlatır.

Hawthorne araştırmalarının çalışan kişilerle ilgili bulguları "akılcı-ekonomik insan" modeline karşılık, "sosyal insan" modelinin ortaya çıkmasına neden oldu. ***Hawthorne Etkisi'nin*** keşfedilmesi, işe ilişkin sosyal faktörler hakkında daha ileri araştırmalara yön vermiştir. Bu araştırmaların sonuçları tatmin edilmeleri ve verimli olmaları için çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılması gerektiği gerçeğine önem veren insan ilişkileri hareketine yol açmıştır. Bununla beraber daha sonra iyi insan ilişkilerinin verimliliği artıracağı fikri başarısız oldu ve bu hareketin fikirlerinin çoğu terk edilmiştir.

Personel bölümlerinin görev ve sorumluluk alanlarının genişlemesi: 1900'lerin başında personel işleriyle ilgilenen insanlar işe alma ve işten çıkarma görevlerini nezaretçilerden teslim almışlardı. Daha sonraları bordro işlerini yaptılar ve çalışanlara ek olanak sağlayan planları idare etmişler. Ancak yine de 1910-1930 döneminde personel bölümlerinin temel görevi çalışanların kayıtlarını tutmakmış. Bu da yalnızca işe girişlere, çıkışlara, çalışma saatlerine ve sürelerine, sağlık, ücret ve teşvik sistemlerine ilişkin bilgilerin kaydedilmesinden ibaretti. Bu işler büyük ölçüde belli prosedürlerin izlenmesini gerektiriyordu.

dikkat

Çalışanlara verilen ücrete ilave sağlanan ek olanaklar arasında sosyal güvenlik katkısı, işsizlik ve iş göremezlik ödemeleri, hayat ve sağlık sigortaları, emeklilik planları, çalışılmayan zaman için ödeme, lojman/kira ödemesi yer alır. Bunlara yasalar ya da sendikal anlaşmalar gereği ödenen yemek, taşıma hizmeti, erzak paketi, giyim eşyası, yakacak, yaz tatili için kamp olanağı vb. eklenebilir. Hatta prim, ikramiye, komisyon, kârdan pay, kazançtan pay, hisse sahipliği vb. de ücrete ilave sağlanan olanaklar olarak değerlendirilebilir.

Personel yönetimi alanını ilgilendiren psikoteknik yöntemler ve görüşme teknikleri geliştirildikçe personel bölümleri personelin seçiminde, eğitiminde ve terfi ettirilmesinde daha büyük rol oynamaya başlamıştır. 1930'larda sendika yasasının çıkması, personel yönetimini ikinci önemli aşamaya taşıyan fonksiyon olan, işletmenin sendikayla ilişkisinin yürütülmesine yeni bir önem verilmesine yol açmıştır. Ancak 1940'larda personel bölümleri biçimsel olarak işletmenin bir parçası olsalar da yaptıkları iş hâlâ 1935'te çıkarılan yasaların gereklerini yerine getirmek için çalışanlar hakkında basit düzeyde kayıt tutmaktan öteye geçmemiştir.

II. Dünya Savaşı yıllarının etkisi: II. Dünya Savaşı sırasında askerî birliklerde moral, liderlik, motivasyon ve grup dinamiği gibi konularda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu dönemde insan ilişkileri yaklaşımına K. Lewin, R. Lippitt ve W. F. Whyte (savaş sırasında ve sonrasında yaptıkları liderlik ve grup dinamiği araştırmalarıyla), W. Loyd

(Yankee City araştırmasıyla), L. Coch ve J. French (Harwood araştırmalarıyla), A. H. Maslow (ihtiyaçlar hiyerarşisi modeliyle) ve P. Selznick (örgüt teorisiyle) önemli katkıda bulunmuşlardır. Özellikle 1945-1955 yıllarında neo-klasik yönetim sistemi doğmuştur. Neo-klasik sistem, klasik düşüncenin boşluklarını doldurmuş, otoriter yapısını yumuşatmış ve insanı ön plana çıkarmıştır. II. Dünya Savaşı'nın bitişinden hemen sonra üniversitelerde insan ilişkileri araştırma komisyonları ve merkezleri kurulmuştur. İngiltere'de kurulan Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsü de insan ilişkileri yaklaşımının geliştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ABD ekonomisinde devam eden canlılık, tarihte eşi görülmemiş büyüklükte bir pazarın elde tutulması için daha fazla verimlilik ihtiyacı ortaya çıkarmıştı. Çünkü artık küçük bölgelerdeki pazarlar dahi 1800'lü yılların ülke pazarlarından daha büyük duruma gelmişti. Bu yoğun pazarın getirdiği müşteri arzını karşılamak isteyen işletmeler ve yöneticiler soruna çözüm olarak verimi artırma yollarını araştırmaya başlamışlardı. Fabrikaların otomatikleşmesi, teknolojik yenilikler yapılması, plastik gibi yeni maddelerin bulunması, ambalaj sanayinin gelişmesi ihracatın artmasını, özellikle devamlı üretim yapan atölyelerin kurulmasını ve yüksek performanslı çalışmanın yapılmasını sağlamıştır.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra İngiltere'de devlet birimlerinde çalışacak memur seçimlerinde test yöntemi yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştı. ABD'de Telefon ve Telgraf Şirketi (AT&T), 1950'li yıllarda yönetimi geliştirme programı içine bu yöntemi eklemiş, Amerikan endüstrisinde gelişen bu uygulamalar 1960'lı ve 1970'li yıllarda İngiltere'deki örgütlere de ulaşmıştı. Böylece ancak 1960'lı yıllardan sonra işletme yönetimleri üretimi artırmada en önemli etkenin insanın işten aldığı doyum olduğu anlaşılmış ve bu doyumu artırmak için işe uygun eleman seçiminde testlerin kullanılması gibi yeni yöntem arayışları içine girmişti (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 50).

1950-1980 arasında personel yöneticiliği mesleği önemli ölçüde kendi rolüne doğru bir gelişme göstermiştir. Çoğu büyük örgütte personel direktörleri atanmış ve personel yönetimi önemli bir çalışma konusu hâline gelmiştir. İngiltere'de the Institute of Personnel Management (şimdi the Institute of Personnel and Development) personel yönetimi uygulamacılarının yarısından azını temsil etmesine rağmen tanınmış ve etkili profesyonel bir kurum olarak kabul edilmişti.

Personel yönetiminin profesyonelleşmesi: Personel yönetimi fonksiyonu içinde ücretlendirme ve ek olanaklara ilişkin programları idare edecek, tüm personel gruplarına karşı eşit davranmayı gerektiren yasalara uymayı sağlayacak (örneğin, iş sınıflarına göre uygun sayıda azınlık istihdam etme ve azınlık olmayanların işe alınması, seçilmesi ve yükseltilmesi konusunda devlet için gerekli raporların hazırlanması gibi), işçi-işveren ilişkilerini sürdürecek, eğitim ve geliştirme faaliyetlerini etkili bir şekilde yapacak uzmanlar ortaya çıkmaya başladı. Bunlar gibi, işletmelerin istihdama ilişkin zorunlu olarak yapmaları gereken faaliyetler için önemli kaynaklar ayrılmıştır.

Bununla beraber mesleğin rolüne, eğitimine ve personel yöneticilerinin yetkisine ilişkin içerde ve dışarıda memnuniyetsizlik bulunmaktaydı. Örneğin, çoğu tepe yöneticisi personele ilişkin bu tür faaliyetleri tüm örgütsel performansa zarar veren verimsizlik olarak görmüştür. Personel yöneticileri sadece fonksiyonel alanlarıyla ilgili bilgiye sahip olmaları, bunun yanı sıra iş stratejisini, rekabetçi iş çevresini, emek ekonomilerini, pazarlama ve finans gibi diğer örgütsel fonksiyonların nasıl çalıştığını anlayacak işletmecilik bilgisine sahip olmamaları nedeniyle eleştirilmişlerdir. Personel yöneticilerine genellikle patronun ya da üst yönetimin yandaşı olarak görülmüştür. Onların refah yönetimi rolü, işveren ile personel arasında bir arabuluculuk olarak görülmüştür. Bu pozisyonlarıyla personel yöneticileri çoğu örgütte diğer yöneticilere göre daha düşük düzeyde güce sahip olmuşlar ve sonuçta ücretleri ve kariyer ilerlemeleri açısından dezavantajlı durumda değerlendirilmiştir.

Personel bölümlerinin öneminin artmaya başlaması: II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu işgücü kıtlığıyla başa çıkabilmek ve savaşta fiziksel ve ruhsal sakatlanmaya maruz kalan çalışanların verimini yükseltebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapıldı ve sonuçları uygulanmaya başlanmıştı. Ücret adaletini sağlamaya daha çok önem verildi. Örneğin, Amerika'da Telephone&Telgraph, 1973'te hükûmetle bir anlaşma yaptı. Bu anlaşmaya göre, şirket yöneticilik pozisyonlarına terfi eden kadınlara erkeklere ödediği kadar para ödeyecekti. Bu uygulama işletmenin maliyetlerini 30 milyon doların üzerinde artırmıştı. Yine bu dönemde yan

ödemeler, ücretlere getirilen tavan kısıtlamasından kurtulmanın popüler bir yöntemi hâline gelmiştir. Böylece personel bölümlerinin görevlerine işletmeye eleman kazandırmak ve mevcut çalışanların işletmeye bağlı kalmalarını sağlamak da eklenmiş oldu. 1950 Refah sekreterlerinin rolü de 1970'lerde endüstriyel ilişkiler fonksiyonuna eklenmiştir. Bu, özellikle İngiltere'de endüstriyel tartışmaların çok yoğun yaşandığı bu dönemde güç ve teşekkür edilmesi gereken bir roldü. Endüstriyel ilişkilerin personel bölümünün sorumluluğuna girmesiyle, bu fonksiyon olgunlaşmaya başladı. Orta düzeyde yer alan personel yöneticilerinin sayısının hızla artması, bu fonksiyonun giderek önem kazanmasının bir göstergesiydi (Kaufman, 2014).

ABD'de 1960'lar ve 1970'lerin başlarında çıkarılan yasalar personel bölümlerinin önemini daha da artırmıştır. Aynı zamanda bu yasal düzenlemeler, çıkarılan çok sayıdaki ve çeşitlilikteki kanun personel yöneticilerinin üzerine büyük bir yük yüklemiştir. 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 kâğıt ve kırtasiye işi gerektirdi ve bu yükün kaldırılması da genellikle personel yöneticilerine düşmüştür. Her yıl personel sorunlarıyla ilgili binlerce olay mahkemelere taşınmaya başladı. Bu nedenle personel yöneticileri bir durum hakkında karar vermeden önce sonuçlarını düşünmek zorunda kalmıştır. Personel bölümleri bu yükü kaldırabilmek için yeni uzmanları işe almaya başladılar, yöneticileri rollerinin değişmesine bağlı olarak yüksek becerilere sahip bir uzman olmak zorunda kalmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının hakimiyet kazanması: İnsan kaynakları yönetiminin bir yönetim konusu olarak gelişimi 1970'deki Japon rekabeti Batı ticaretini önemli bir şekilde etkilemeye başladığında meydana gelmiştir. Batı dünyasında insan kaynakları yönetiminin gelişiminde ABD Harvard Business School'daki master programı Business Administration (MBA)'a 1981'de "İnsan Kaynakları Yönetimi"nin eklenmesi önemli bir dönüm noktası olmuştur. Ondan sonra, insan kaynakları yönetimi dünyanın her yanındaki diğer pek çok işletme okulunda ve üniversitesinde öğretilmeye başlandı. Harvard dersi stratejik yönetim, liderlik, insan ilişkileri, mesleki seçme ve performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve esneklik gibi önemli temalara dikkat çekmiştir.

1980'lerin başında Batı'daki politik olaylar, işverenler ile sendikalar arasındakinden daha çok örgütler ile bireysel personel arasındaki ilişkiye odaklanan bir insan yönetimi felsefesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Politikacılar insan kaynakları yönetiminin yeni bir biçime bürünmesini ya da uyarlanmasını niçin teşvik etmişlerdi? Japon rekabetinin baskısının arttığı dönem boyunca İngiltere ve ABD hükûmetleri neoliberal ya da serbest piyasa ekonomisini savunan Margaret Teatcher ve Ronald Reagan tarafından yönetiliyordu. Margaret Teatcher ve Ronald Reagan aktif bir şekilde serbest piyasa ideallerini gerçekleştirecek uygulamalar yaptılar. Bu dönemde söz konusu ikili yaptıkları uygulamalarla ana teması devlet kontrolü ağırlıklı endüstriyel strateji izlemek olan Japon ticaret kültürüne hiç uymayan bir insan kaynakları yönetiminin gelişmesi için uygun ortamı yarattılar (Şahin, 2011: 276).

Hem Teatcher hem de Reagan hükûmetleri güçlü bireysel girişimciliğe değer verdiler; Personel Koruma Kanunu ile kısıtlanmayan girişimcilik kategorileri yaratmayı hedeflediler. Bu amaçla önce işçilerin organize olma ve grev yapma haklarını kısıtlayarak, yöneticileri güçlü lider olmaya teşvik ettiler. Bütüncül (unitarist) bakış açılarına göre, işçiler işletme dışındaki başka bir kuruluşa bağlı olmamalıydılar. Personelin işten çıkarılması daha da kolaylaştırıldı ve vergi sistemlerindeki değişikliklerle emeğin karşılığını ödemek için performansla ilişkilendirilen ücretlendirme ve teşvik primleri gibi farklı yöntemler teşvik edildi. Devletin sahip olduğu sektörler özelleştirildi ve kamu hizmeti anlayışının itibarı sarsıldı. Girişimcilik kültürü anlayışında vurgulanan bireysel ve bütüncül değerler bireysel performans, işgücünün yerleştirilmesi ve iş stratejileri arasında yakın bir eşleşmeyi önemseyen insan kaynakları modeline uygundur.

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetiminden ayrışmasını sağlayan özellikleri: İnsan kaynakları yönetiminin temelini personel yönetimi oluşturmakla beraber, bu iki fonksiyonun bakış açılarında, amaçlarında ve faaliyetlerinde önemli farklar bulunmaktadır. Personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkları şu şekilde özetlemek mümkündür (Benligiray, 2015: 65-67):

- Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin işleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütülme eğilimindedir. İnsan kaynakları yönetimi ise, her bir faaliye-

tin personel yönetimi sürecinin bir parçası olarak şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

- Geleneksel personel yönetimine bir uzmanlık fonksiyonu olarak bakılır. Buna karşılık insan kaynakları yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur. Bu nedenle de insan kaynakları yönetiminde kendi bölümündeki insanları yönetme konusunda komuta yöneticilerinin rolleri üzerinde çok durulur.
- Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. Fakat insan kaynakları yönetimi çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.
- Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma ve seçme, eğitme, ücret idaresi ve endüstriyel ilişkiler üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.
- İnsan kaynakları yönetimi yüksek düzeyde bağlılığı olan, nitelikli bir işgücünün 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 bakış açısıyla insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden ayrılabilecek daha geniş ve farklı bir konumda durmaktadır. Tyson (2015), bunu "işlerinin memurları mimarlar ile yer değiştiriyor" şeklinde ifade etmiştir. Buna göre insan kaynakları yönetimi, iş hedeflerine örgütün insan kaynaklarının etken kullanılması yoluyla ulaşılmasını sağlayan, belirgin ve diğerlerinden farklı bir yaklaşım ve bir yönetim felsefesidir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin, 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 insan kaynakları yönetiminin katıldığı (dâhil olduğu) söylenebilir.

Stratejik insan kaynakları anlayışının yaygınlaşması, insan kaynakları bölümlerinin ve yöneticilerinin niteliklerinin değişmeye başlaması: 1990'lı yılların başlarında uzun vadeli düşünme ve ileriyi görme işi olarak tanımlanan strateji, uygulama becerisinin yanında yer etmeye başlamıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi de bu dönemde gündeme gelmiştir. Gelecekteki iddialı hedeflere ulaşabilmek için bu dönemin insan kaynakları bölümleri kendilerinden öncekilerden daha hassas ve karmaşık hâle geldiler. Çünkü insan kaynakları bölümleri oldukça geniş bir alana yayılmış olan rollerini oynamak zorundaydılar. Ayrıca örgütlerin strateji ve politika oluşturucu faaliyetlerinin temel bileşenlerinden biri olarak sürece katılmalıydılar. Böyle bir bölümün yönetiminden sorumlu olan yönetici de doğal olarak bu rolü üstlenmeliydi. 1990'ların ikinci yarısına denk gelen bu dönemde ABD'de insan kaynaklarının strateji uygulamasında daha etken rol oynamasına yardımcı olmak amacıyla makaleler, seminerler, konferanslar ve üniversite tabanlı uygulama programları önemli bir artış göstermişti. Hatta belli başlı işletmeler insan kaynakları stratejisinde uzmanlığa başvurdular.

Stratejik ortak rolü oynayabilmeleri için insan kaynakları yöneticilerinin varolanlara ilave yeni yetkinlikler kazanmaları gerekti. İşle ilgili olarak insan kaynakları yöneticileri iş ve diğer istihdama ilişkin kanunlara ve vergi kanunlarına; finans, istatistik ya da bilgi sistemleri hakkında temel bilgilere; ücret, performans yönetimi, personel bulma ve seçme teknikleri, planlama, motive etme vb. gibi alana ilişkin bilgilere sahip olmalıydılar. Artık insan kaynakları yöneticilerinin "diğerlerini etkileyebilmesi ve değişime rehberlik yapabilmesi" gibi bir rolü üstlenmeleri için daha farklı yetkinliklere ihtiyaçları vardı.

- **Komuta yönetici,** örgütün hiyerarşisindeki emir-komuta zincirinde yer alan ve üretim, finans, pazarlama gibi temel fonksiyonlardan sorumlu olan yöneticidir.
- **Kurmay yönetici,** temel fonksiyon yöneticilerine destek hizmeti veren ve danışmanlık yapan; insan kaynakları yönetimi, reklam ve halkla ilişkiler, araştırma ve geliştirme gibi bir uzmanlık alanı olan yöneticidir.

İnsan kaynakları yöneticileri işletme içindeki diğer yöneticilerin (komuta ve kurmay düzeylerdeki) ve tepe yönetimin saygısını kazanmak için belli olumsuz etkilerin ve insan kaynakları yönetimiyle bağlantılandırılan bazı önyargıların üstesinden gelmek zorunda kaldılar. Bunu başarmalarının çeşitli yolu vardı. İlk olarak insan kaynakları yöneticileri donanımlı bir iş insanı olmak zorunda kaldılar. Çünkü temel mesleki alanlarında yeterli olmalarının yanı sıra işletmeciliğin tüm boyutlarını anlamalıydılar. ABD'de Merck&Company'nin kurumsal insan kaynakları yöneticisi (vice president) Walter Trosin, insan kaynakları yöneticilerinin işletmenin stratejilerini, iş planlarını, faaliyette bulunulan sektörel özellikleri ve eğilimleri bilmelerinin; iş ihtiyaçlarını desteklemelerinin, ***komuta yöneticileriyle*** daha fazla zaman geçirmelerinin ve örgütün nabzını ellerinde tutmalarının kendi işlerinde daha başarılı olmalarına yardım edeceğini ileri sürmüştü. İnsan kaynakları yöneticilerinin ve personelinin işin ihtiyaçlarını anlamış olmaları, başkalarının onların operasyonel problemlerin ve işletmenin karşı karşıya kaldığı dış ve iç çevresel sorunların farkında olmadıklarını düşünmelerini engelleyecekti (Dessler, 2008: 79).

İkincisi, insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yönetimi alanında 1990'larda geçerli olan ve gelecekteki eğilimler ve sorunlar hakkında tam bilgiye sahip olmalıydılar. Bu, onların modası geçmiş, eski heveslere kapılmalarını ya da etken olmayan tekniklere bağlanıp kalmalarını önleyecekti. Üçüncüsü, insan kaynakları yöneticileri örgütün insan kaynaklarından en etken ve verimli bir şekilde yararlanılmasını sağlamalıydılar. Bunun için insan kaynakları yöneticilerinin insan kaynakların etken ve verimli kullanımı sonucunda kârların artırılmasının önemi üzerinde vurgu yapmalıydılar. Bu açıdan insan kaynakları yöneticileri, faaliyetlerinin kârları pozitif bir şekilde nasıl etkileyeceğini göstermek için proaktif olmayı ve diğerlerini ikna edebilecek fırsatları yakalamayı öğrenmeliydiler.



dikkat

Küreselleşme, sadece Batı ülkelerinin değil, dünyanın her yerindeki işletmelerin insan kaynakları yönetim uygulamalarını ve bölümlerinin yapısını ve işleyiş şeklini etkilemiştir.

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşması: 1980'li yıllarda küreselleşmeye temel oluşturan eğilimler, daha çok ürünlerin ulusal sınırların ötesinde bir dolaşım düzenine geçmesi ve bazı ürünlerde küresel zevklerin oluşmaya başlamasıdır. Ayrıca 1980'li yıllar evrensel serbest ticarete doğru başlatılan hareketlenmelerin telekomünikasyon ve ekonomi arasındaki güç birliği ile desteklenmeye başlandığı bir dönem olmuştur. Bu dönemde yaygınlık kazanan uluslararası ya da çokuluslu işletme operasyonlarının insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli etkileri olmuştur. Örneğin, ABD otoyolları üzerindeki yabancı otomobillerin çoğu bu ülkede üretilmektedir. Nissan Motor Company gibi işletme için iddialı hedef, yabancı ebeveyn işletme tarafından tercih edilen standartlara ve prosedürlere uyacak ABD işgücünü seçmek ve eğitmektir. Japon insan kaynakları uygulamaları ABD'deki fabrikaya hangi kapsamda ihraç edilebilir/edilmelidir ve uygulanabilir/uygulanmalıdır? gibi sorular bu şirketin önemli gündemi hâline gelmiştir (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2007: 7).

Bir örgüt için önemli rekabet avantajı kaynağı onun insan kaynaklarıdır. Uluslararası ve çokuluslu işletmelerde etken insan kaynakları yönetiminin rekabetçi değeri çok daha büyüktür. İnsan kaynakları yönetimi bakış açısından uluslararası insan kaynakları yönetiminin amaçları şunlardır:

- Yurtdışında etken bir şekilde çalışmaya hazır ve gönüllü ülke yöneticilerini yetiştirmek.
- Denizaşırı tesisler için yabancı uluslardan personel seçmek.
- Denizaşırı bölgelerde yönetim sorumluluğunu üstlenecek yeterliliğe sahip yabancı uluslardan personel seçimi yapmak.
- Hem ebeveyn ülkenin hem de ev sahibi ülkenin çıkarlarıyla optimal olarak birleşen insan kaynakları politikalarını ve uygulamalarını geliştirmek ve uygulamak.

1950'lerde ve 1960'larda dünyada faaliyet gösteren çokuluslu büyük işletmelerin çoğu Amerikan'dı. O yıllarda bu işletmeler göreceli olarak diğer ülkelerin işletmelerinden kaynaklanan rekabetin olmadığı bir dünya ekonomisinde faaliyet gösterdiler. 1970'lerde ve özellikle 1980'lerde uluslararası iş dünyası daha karmaşık ve rekabetçi oldu. 1990'larda uluslararası işin yapısı tamamen küresel nitelik kazandı. Bu yapıda bir Fransız şirketinin bir ürünü Belçika'da ikamet eden ABD vatandaşlarını istihdam

eden Almanya'daki bir fabrikada üretmesi ve ürünün büyük bir kısmını İngiltere'de satması olasıdır. Bu nedenle yukarıda sıralanan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yerine getirilmesi başlı başına önemli bir süreçtir ve bu süreç geçmişe göre çok daha karmaşık ve zor bir hâle gelmiştir.

Yetenek yönetiminin önem kazanması: 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.

> Yetenek, bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç ve kapasitedir. Örneğin, genel zihinsel yetenek, özel akademik yetenek, yaratıcı ve üretici düşünme yeteneği, güzel sanatlarda üstün yetenek, psiko-motor yetenekler gibi.

Bu dönemde gündeme yetenekli çalışanlara sahip olabilmek ve onları örgütün amaçları doğrultusunda yöneltebilmek oturdu. 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; 1) Kapasitelerini kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye, 2) Kariyerlerini geliştirme fırsatlarına, 3) Bir başkasının kılavuzluk etmesine ve koçluğuna, 4) İş ve özel yaşam dengesinin kurulmasına, 5) Esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamlarına, 6) Stratejik olarak yönlendirici liderliğe, 7) Sağlık olanaklarına ve 8) Harici eşitliği hedef alan tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyarlar. Yetenek yönetimi onların bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmelidir.



Öğrenme Çıktısı

1 İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini açıklayabilme

Araştır 1	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Ülkemizde insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi nasıl olmuştur?	Editörlüğünü K.Y.Genç'in yaptığı, Gece Akademi tarafından basılan "Cumhuriyet Dönemi İşletmecilik Tarihi" kitabını okuyunuz. İnsan kaynakları yönetimi gelişim süreci ile ilişkisini değerlendirin.	İş dünyasına ve çalışanlara ilişkin medya haberlerinden işletmelerin insan kaynakları yönetimi gelişim sürecinin hangi aşamasında yer aldığını tartışın.

İŞLETMECİLİK ALANINDA BİR FONKSİYON OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

İşletmecilik alanında bir fonksiyon olarak insan kaynakları yönetimi stratejik, operasyonel, davranışsal ve yasal açıdan büyük önem taşır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Açıdan Önemi

İşletmeler ellerindeki kıt kaynakları diğer işletmelerle rekabet etmek için kullanır. Bu kaynaklar; fiziksel kaynaklar (fabrika, donanım, ürün ve süreç teknolojisi, finansal kaynaklar gibi), örgütsel avantaj (yapı, koordinasyon sistemleri, güvenli ve dengeli pazar, ulaşım kolaylığı, ölçek ekonomisi gibi) ve insan kaynakları (deneyim, bilgi/beceri, eğitim, personelin bağlılığı gibi) dır. Söz konusu kaynakların çeşitli faaliyet alanlarına tahsis edilmesi ve birbiriyle ilişkisinin kurulması gerekir. Bunu sağlamanın çeşitli yolları vardır. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler rekabette başarılı olabilmek için uzun dönem sürecek ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek yollar ararlar. Ancak geleneksel başarı kaynakları ya da rekabet avantajları rekabet açısından hâlâ önemli bir kaldıraç olmalarına rağmen, rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir olmaları nedeniyle artık eski güçlerine sahip değildir. Bunun yerine insanlar ve onların nasıl yönetilecekleri daha çok önem kazanmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları, tüm örgütsel süreçlerle doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir ve bu nedenle bir örgütün rekabet avantajı kazanması ve bu avantajı sürdürmesi için önemlidir. En üst düzey etkenliği sağlamak için insan kaynakları yönetimi fonksiyonu bir işletmenin stratejik yönetimlerinin esas unsurlarının arasına katılmalıdır. Bu, insanlarla ilgili meselelerin her örgütsel kararda öncelikli bir dikkat alanı olması gerektiği anlamına gelir. Daha da ilerisi, şimdiye kadar yapılan önemli sayıda araştırma bulgusu, insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin uzun vadeli amaçları arasında stratejik bir bağ kurulması durumunda hem personel sonuçları (devir hızı, devamsızlık oranı, verimlilik düzeyi gibi) hem de işletmenin kısa ve uzun vadeli finansal performans göstergeleri üzerinde olumlu etki yaptığını göstermiştir (Dessler, 2008: 88).



dikkat

İnsan kaynakları yönetimi geleneksel idari ve fonksiyonel rollerini oynayarak örgütün başarısına sınırlı düzeyde katkı yapabilir. Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak için insan kaynaklarının stratejik bir anlayışla yönetilmesi gerekir.

Sahip olunan insan kaynakların işletmeler için bir rekabet avantajı olabileceği gerçeği stratejik insan kaynakları yönetiminin doğmasına neden olmuştur. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten stratejilerin, ***insan kaynakları sistemlerinin,*** politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade eder. Böylece insan kaynakları yönetimi kapsamında örgütün ve insan kaynaklarının stratejik bir bakış açısıyla idare edilmesi ve yönlendirilmesi sağlanır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Operasyonel Açıdan Önemi

İnsan kaynakları (faaliyetleri) operasyonları veya operasyonel insan kaynakları hizmetleri insan kaynakları stratejilerinin ve politikalarının hayata geçirilmesini sağlayacak, *günlük işleyiş sırasında* yönetimi ve personeli destekleyecek tüm faaliyetlerin yerine getirilmesini kapsar. Bu faaliyetler işletmenin hedeflerine ulaşması için oldukça önemlidir. Çünkü "söylemek ile yapmak" arasındaki boşluk ancak operasyonel insan kaynakları faaliyetleriyle kapanır.

Operasyonel insan kaynakları faaliyetleri ile stratejik insan kaynakları faaliyetleri arasındaki temel fark zamanlamadır; operasyonel insan kaynakları faaliyetleri tipik olarak "şimdi"ye odaklanırken, uzun vadeli vizyon veya insan kaynakları planlama süreci stratejik insan kaynakları yönetiminin odağında yer alır. Buna karşılık operasyonel insan kaynakları faaliyetleri taktikseldir ve insan kaynakları yönetiminin fonksiyonel alanlarıyla ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin planlama, kadrolama, ücretlendirme ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, işyeri güvenliği ve risk yönetimi, çalışan ilişkileri fonksiyonlarına ilişkin stratejik ve operasyonel insan kaynakları faaliyetleri karşılaştırmalı olarak Tablo 1.1'den incelenebilir.

Tablo 1.1 Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına İlişkin Stratejik ve Operasyonel İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonları	Stratejik insan kaynakları faaliyetleri	Operasyonel insan kaynakları faaliyetleri
Planlama	İnsan kaynakları vizyonunun, misyonunun, stratejilerinin, politikalarının ve prosedürlerinin belirlenmesi.	İnsan kaynakları stratejilerinin, politikalarının ve prosedürlerinin uygulanması
Kadrolama (İşe alma, yerleştirme ve işten çıkartma)	İnsan kaynakları planlamasının yapılması; çalışan-iş uyumunun sağlanmasını ve artırılmasını, bir işveren markası yaratılmasını, nitelikli ve yetenekli adayların cezbedilmesini, personelin bağlılığının artırılmasını ve nitelikli çalışanların elde tutulmasını, kültürel ve bireysel faklılıkların kabul edilmesini, işe ve örgüte katılan bireysel farklılıkların değerinin bilinmesini, mevcut insan kaynaklarından en etkili biçimde yararlanılmasını ve iş-yaşam dengesini sağlayacak stratejilerin ve politikaların belirlenmesi.	İnsan kaynakları planlamasının gerektirdiği faaliyetlerin yerine getirilmesi. Örneğin, iş ilanlarının verilmesi; aday başvurularının kabul edilmesi; aralarından en uygun olanların seçilmesi için çeşitli yöntemlerin kullanılması; istihdam tekliflerinin hazırlanması; arka plan kontrollerinin yapılması; sözleşmelerin imzalanması; işe başlatmak için gerekli evrakların tamamlanması; sözleşmesi bitenlere, emekliliklerini hak edenlere ya da insan kaynakları planlaması gereği veya herhangi bir nedenle işten çıkarılması gerekenlere ilişkin işlemlerin yapılması. Ayrıca işlerin analiz edilmesi, yeni iş tasarımlarının yapılması, gerek yeni işe başlayanların gerek mevcut çalışanların niteliklerinin belirlenerek yaptıkları işe uygun hâle getirilmesi, uygun olmayanların başka işlere atanması ya da işten çıkarılması.
Ücretlendirme ve ödüllendirme	İşletmenin ve tüm paydaşların çıkarına olacak şekilde ücretin ve ödülün kime, ne için, hangi oranda, hangi koşullara bağlı olarak, ne zaman ve nasıl ödeneceğine, bu konudaki maliyetler ile kaynakların dengelenmesine, etkili gözlem ve geliştirme mekanizmalarının kurulmasına ilişkin stratejilerin ve politikaların belirlenmesi.	Ücret ve ödül sistemlerine esas zaman, üretim kriterleri ya da performans gereklerine ilişkin kayıtların tutulması, bordroların hazırlanması, ücret ödemelerinin ve kesintilerinin hesaplanması ve ödenmesi, çalışanların sağlık ihtiyaçları için uygun olanakların sağlanması, emekliliğe ya da gelir koruma ve tasarrufa (bireysel emeklilik gibi) ilişkin kayıtların tutulması gibi fiilî ücretlendirme ve ödüllendirmeye ilişkin faaliyetlerin yapılması.
Eğitim ve geliştirme	Örgütsel performansın gelişmesini ve stratejik yöndeki önemli değişimleri mümkün kılacak bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirmeyi mümkün kılacak; çalışanları öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye teşvik edecek; öğrenmeyi ve performansı artırmak için bilgi oluşturmayı, elde etmeyi, yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı sağlayacak bir ortam yaratan stratejilerin ve politikaların belirlenmesi.	İşe alıştırma programlarının uygulanması, çalışanlara yönlendirme dersleri verilmesi, belirli görevler hakkında eğitim verilmesi veya deneyimli çalışanların iş koçları veya mentorları olarak atanması, eğitim ve geliştirme konusunda destek alınabilecek dış kaynakların araştırılması ve onlarla bağlantı kurulması, dışarıdan hizmet verecek danışmanların veya eğitmenlerin belirlenmesi, bu alanda insan kaynakları uzmanları yetiştirilmesi, web tabanlı Internet ve Intranet eğitimlerinin izlenmesi, eğitimin yapılacağı yerlerin araştırılması ve kullanıma hazır hale getirilmesi, eğitim sonu değerlemelerin yapılması vb. fiilî eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması.
Performans yönetimi	Çalışanlar aracılığıyla örgütün performansının (verimliliğin, ürün ve hizmet kalitesinin, karlılığın, etkililiğin, yeniliğin vb.) artmasını sağlamak için çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlayacak ve potansiyellerini ortaya çıkaracak, yüksek performans kültürünü oluşturacak stratejilerin, iş sistemlerinin, süreçlerinin ve politikalarının geliştirilmesi.	Performans hedeflerinin çalışanlara iletilmesi; performansın izlenmesi ve çalışanlara düzenli geribildirim verilmesinin sağlanması; geliştirme planlarının uygulanması ve bu konuda gerekli desteğin verilmesi; ara ve dönem sonu performans değerlemelerinin yapılmasının sağlanması; motivasyon sağlayan ödeme ve terfi fırsatlarının yaratılması; performans değerlemeleri konusundaki tüm kayıtların tutulması ve arşivlenmesi; yüksek performanslı, akıllı ve çevik çalışmaların yapılmasını sağlayacak ortam koşullarının yaratılması; performans yönetim sisteminin sorunlarının çözülmesi.
İşyeri güvenliği ve risk yönetimi	Çalışanlara ve müşterilere sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlayacak stratejilerin ve politikaların belirlenmesi.	Güvenlik kayıtlarının tutulması ve güvenlik düzenlemelerini uygulayan uzmanlarla ve şirket avukatlarıyla etkileşim kurulması, hukuki konularda temas noktası olunması, işyeri risklerinin (kazalara ve meslek hastalıklarına neden olabilecek) değerlendirilmesi ve riskleri azaltmak için gerekli önlemlerin alınması, iş kazası olması durumunda gerekenlerin yapılması, bu konuda ilgili birimlere gerekli raporların sunulması.
Çalışan ilişkileri	Hem işletme ile çalışanları ve sendikaları arasındaki hem çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkileri yönetecek, söz konusu ilişkileri etkili hâle getirecek, olumlu bir çalışma ortamı yaratacak stratejilerin ve politikaların belirlenmesi.	işyerinde adaleti ve güven ortamını destekleyecek şekilde davranılması, uyumlu ilişkilerin sürdürülmesi; çatışma durumunda çözüm odaklı davranılması; komuta yöneticilerinin adil, şeffaf, uyumlu ve çalışanların güvenlerini sarsmayacak şekilde davranmalarını mümkün kılmak için eğitilmesi ve yetiştirilmesi; işletmenin çalışanlarına karşı yükümlülüklerin yerine getirilmesi; çalışanların şikâyet ve önerilerinin dikkate alınması, onların kararlara katılımlarını sağlayacak mekanizmaların işletilmesi; sendikalarla düzenli ve uyumlu ilişkilerin sürdürülmesi.

İnsan kaynakları sistemleri, ilişkili ve karşılıklı olarak birbirini destekleyen ve bu sayede insan kaynakları yönetiminin hedeflerine ulaşmasını mümkün hâle getiren uygulamaları içerir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Davranışsal Açıdan Önemi

Yöneticilerin temel görevi ve başarılarının sırrı en yüksek performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirecek ve onları motive edecek çalışma ortamını ve koşullarını hazırlamak; örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçları arasında bir denge oluşturmak ve çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Ancak farklı duyguları, inançları ve kişilik yapıları olan insanların örgüt amaçları doğrultusunda yüksek performans gösterecekleri bir biçimde çalışmalarını, iş yaşamlarında mutlu ve huzurlu olmalarını sağlamak kolay değildir.

Tarih boyunca karmaşık sosyal bir varlık olan insanın etkili ve verimli bir biçimde çalıştırılması iş dünyasının en zor uğraşlarından biri olmuştur. Günümüzde bu, daha da zor hâle gelmiştir. Çünkü günümüz çalışanlarının değerleri, ihtiyaçları, beklentileri, motivasyon kaynakları vb. daha önceki nesillerden önemli ölçüde farklıdır. Günümüz çalışanları onlara önem ve değer verilmesini, doğru iletişim kurulmasını, esneklik sağlanmasını, sosyopsikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını, onlara karşı adil, samimi, şeffaf ve güvenilir olunmasını daha fazla istemektedirler. İşletme açısından çalışanlarla çatışmayı en alt düzeye indiren, istikrarlı ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurulması önceliklidir. İnsan odaklı çağdaş yönetim anlayışı da insana ve insan ilişkilerine dayalı olmak zorundadır. Bu nedenle yöneticilerin etkili insan ilişkileri ve iletişim becerilerine sahip olmaları son derece önem kazanmıştır. Bunu sağlayacak şey insan kaynakları yönetimi anlayışı ve felsefesidir.

dikkat

İnsan odaklılık, insanı merkeze alan düşünme biçimidir. Bu, kalkınmanın, gelişmenin ve medeni olmanın temel ölçütüdür. Çünkü gerek iş dünyası gerek toplumun geneli için başarıyı sağlayan temel unsur insan faktörüdür. İnsanı, fiziksel ve zihinsel özelliklerini, ruh ve duygu dünyasını ihmal ederek istikrarlı, kalıcı başarılar elde etmek mümkün olmaz.

İnsan kaynakları politikalarını ve prosedürlerini günlük çalışma rutini içinde büyük ölçüde komuta yöneticileri (üst, orta ve alt düzey yöneticiler ve takım liderleri) hayata geçirirler. Komuta yöneticileri iletişim kurarak, endişelerini ifade etmelerine ve tartışmalarına açık olarak, şikâyetlerini ve önerilerini dinleyerek, görevlerini yerine getirirlerken esneklik sağlayarak, koçluk yaparak, onları kontrol ederek ve yönlendirerek, problem çözerek, gelecek için destek sağlayarak vb. çalışanların işle bütünleşmelerinde önemli rol oynarlar (Purcell vd., 2003: 72). Ancak komuta yöneticilerinin bu rollerini oynayabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve yetkinliğe sahip olmaları gerekir. Bu konuda insan kaynakları uzmanları komuta yöneticilerine danışmanlık ve teknik destek hizmeti sunar.

Örgüt kültürü, işletme içinde davranış normları oluşturmak için formel örgüt yapısıyla etkileşimde olan paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir.

Bir işletmede insanlara nasıl davranmaları ve ne yapmaları gerektiği duygusunu ***örgüt kültürü*** verir. Bir örgütün kültürü çalışanların performans düzeyinin ve kalitesinin yanı sıra işlerinden memnun olma derecesini de etkiler. Sonsuz çeşitlilikte kültür olabilir. Her örgüt kendisi için en uygun kültürü yaratır. Bu kültürün yaratılmasında insan kaynakları yönetiminin hayati önemi vardır. Başta işveren markalaşması olmak üzere, etik duruşun sağlanması, farklılıkların yönetilmesi, çalışan ilişkilerinin sürdürülmesi, yüksek performans ve bağlılık artırıcı uygulamaların hayata geçirilmesi, farklı ücretlendirme ve ödüllendirme yaklaşımlarının benimsenmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkili bir biçimde yerine getirilmesi vb. insan kaynakları yönetimi alanına giren örgüt kültürü konuları arasında yer alır (Mondy, 2014: 9). İnsan kaynakları yönetiminin bunları en iyi biçimde yerine getirmesi işletmenin sağlam ve istenen bir kültür yaratmasını ve çalışanların o kültürde faaliyet göstermek için gerekli yetkinliklere ve uyumluluğa sahip olmasını mümkün kılacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Yasal Açıdan Önemi

İnsan kaynakları bölümlerinde bir çalışanın işe alınmasından iş ilişkisi sona erene kadar geçen

istihdam süreci boyunca yapılan tüm faaliyetler başta çalışma yaşamıyla ilgili olanlar olmak üzere yasal mevzuata tabidir. Ayrıca özellikle Çalışma ve Maliye Bakanlıkları ile Sosyal Güvenlik Kurumu ve diğer pek çok kamu kurumu çalışanların ve işverenlerin tabi oldukları politikaları ve yasaları yorumlama ve yürürlüğe koyma biçimlerini sık sık denetler. Uyulmadığını tespit etmeleri durumunda cezai yaptırım uygularlar.



dikkat

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli dış kuvvet yasalar ve bu yasaları yorumlayan birçok mahkeme kararıyla ilgilidir. Buna ek olarak Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin de insan kaynakları yönetimi üzerinde büyük etkisi vardır. Her ülke vatandaşı ve faaliyet alanı ilgili yasalara uymak zorundadır ve yasaları ihlal etmek suçtur. Yasalar herkese eşit bir şekilde uygulanmak zorundadır ve bunu temin etmek için bağımsız mahkemeler vardır. Tarafların yapılan işlemler nedeniyle anlaşmazlığa düşmeleri durumunda mahkemeler durumu inceler ve kusurlu tarafa gerekli cezayı verir.

Çalışanların işyerindeki haklarını koruyan pek çok yasa vardır. Bu yasalar onların sağlıklarıyla, güvenlikleriyle, izinleriyle, iş performanslarıyla, ücretleriyle, emeklilikleriyle, sendika üyelikleriyle, ayrımcılığa ve tacize maruz kalmalarıyla vb. ile ilgili haklarını korumayı amaçlar. İnsan kaynakları bölümlerinde yapılan iş ve işlemler sırasında bireysel iş hukuku alanında uyulması gereken yasalar 6098 sayılı Borçlar Kanunu (Hizmet sözleşmelerine dair hükümleri), 4857 sayılı İş Kanunu, 5953 sayılı Basın Mesleğinde Çalışanlarla Çalıştıranlar Arasındaki Münasebetlerin Tanzimi Hakkında Kanun ve 854 sayılı Deniz İş Kanunu'dur. Sosyal Güvenlik Hukuku alanında 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na uyulması gerekir. Toplu iş hukuku alanında ise, 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu insan kaynakları bölümlerini ilgilendiren temel yasal kaynaktır. Burada adı geçen kanunların uygulanmasına ilişkin uyulması gereken tüzükler, yönetmelikler ve tebliğler de yasal mevzuat içinde yer alır.

Yasal haklar ve gereklilikler önemli olduğu için yasalara uyumluluk insan kaynakları yönetimi için önemli bir sorumluluk alanı hâline gelmiştir. Çalışanların haklarını korumak ve işvereni yasal sorumluluktan uzak tutmak amacıyla çeşitli kayıtlar tutulmalı, veriler rapor edilmeli, güvenlik izlenmeli, çalışanlar bilgilendirilmeli ve binlerce yasal gereklilik takip edilmelidir. Aksi hâlde çalışanların şikâyetleriyle ve açtıkları davalarla işletmenin itibarının sarsılması, alınan cezalar nedeniyle maddi ve manevi zarara uğraması kaçınılmazdır.

İnsan kaynakları bölümlerinde istihdam edilen herkese ilişkin kayıtlar tutulur. Söz konusu kayıtları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Açık iş ve pozisyon bilgileri (işin unvanı, gerekleri, pozisyonu ve ücret düzeyi vb.)
- İşgücü piyasasıyla ilgili bilgiler (İşe yönelik işgücü arzı, piyasa ücret düzeyi vb.)
- Personel bulma projeksiyonları
- Geçici istihdam talepleri
- Personel transfer talepleri
- Görev dışı personel talepleri
- Personel esnek zaman programı, haftalık iş programı, günlük zaman kaydı, saatlik personelin haftalık zaman programı
- Departman fazla çalışma talebi, fazla çalışma izni, fazla çalışma yetkisi, fazla çalışma raporu, departmanlar bazında fazla çalışma raporu
- Departman bordroları, harcama raporu, bordro değişikliği bildirimi
- Yıllık izin programı, izin talepleri
- Personel sağlık kayıtları, kaza tespit tutanakları, kaza raporları, hastalık raporları, yaralanma raporları, sakatlık belgeleri, doktor/kurul raporları
- Devamsızlık kayıtları, ayrılma talepleri/ayrılmadan sonra geri dönme, askerlik görevi nedeniyle devamsızlık, geç kalma raporu, personel devamsızlık raporu, genel olarak devamsızlık raporu, departman bazında devamsızlık raporu, personelin yıllık devam kayıtları
- İşten ayrılmalar ve nedenleri, işten çıkarmalar ve nedenleri, emeklilikler ve diğer nedenlerle işten ayrılmalar, yıllar, aylar ve bölümler itibarıyla personel devir oranları,

- Personel önerileri, öneri planları
- Personel şikâyetleri
- İlaç ve yalan makinesi testlerine ilişkin raporlar
- Personel faaliyet raporları
- Personel ücret kayıtları
- İstihdam istatistikleri (istihdam edilenlerin eğitim durumlarına, yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim durumlarına, çalışma sürelerine, çalıştıkları bölümlere, işlere vb. ilişkin)

Öğrenme Çıktısı

2 İşletmecilik alanında bir fonksiyon olarak insan kaynakları yönetiminin önemini örneklendirebilme

Araştır 2	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
İnsan kaynakları yöneticileri işletmenin verimliliği üzerinde doğrudan etkide bulunmak için neler yapabilirler?	Genel işletme kitaplarında üretim, pazarlama, finansman bölümleri hakkında açıklamalar yapılır. Bu bölümlerden her birinin işletme için hangi açılardan önemli olduğunu öğrenin ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun önemiyle karşılaştırın.	İşletmelerin web sitelerinden "insan kaynakları" linklerine girin ve burada verilen bilgilerden ve kullanılan ifadelerden insan kaynakları yönetimine daha çok hangi açıdan değer verdiklerini anlamaya çalışın.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONUNUN ÖRGÜTLENMESİ

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu örgütlenirken bazı temel soruların cevaplanması gerekir. Bu sorulardan ilki, "*Ayrı bir insan kaynakları bölümüne gerçekten ihtiyaç var mı?*" dır. Özellikle küçük işletmelerde ayrı bir insan kaynakları bölümüne ihtiyaç olmayabilir. Ancak bu durum o işletmelerde insan kaynakları fonksiyonuna ilişkin iş ve işlemlerin yapılmayacağı anlamına gelmez elbette. Bir işletmedeki insan kaynakları fonksiyonu ayrı bir bölüm varsa, o bölüm; yoksa, her bölümün yöneticisi tarafından yerine getirilir. Çünkü her komuta yöneticisinin aynı zamanda bir insan kaynakları yöneticisi olduğu kabul edilir. Bu durumda personelin bulunması, işe alınması, eğitilmesi, terfi ettirilmesi, performansının değerlendirilmesi, işten çıkarılması gibi faaliyetler komuta yöneticileri tarafından yapılır. Çalışanların ücretlerinin, primlerinin, tazminatlarının vb. ödenmesine, özlük haklarının ve izin durumlarının izlenmesine, ilgili kayıtların tutulmasına yönelik işler de genellikle muhasebe bölümlerinde ya da bir dış mali müşavirden hizmet satın alınarak yapılır.

İkinci olarak "*İnsan kaynakları bölümünden ne yapması bekleniyor?*" sorusuna cevap aranır. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu ve bu fonksiyon kapsamında yapılacak işler evrenseldir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonu insan kaynakları stratejilerini, politikalarını, ilkelerini ve programlarını planlayarak, uygulayarak ve değerlendirerek bölüm fonksiyonlarını denetlemek ve çalışanlarını yönetmektir. Ancak her örgütün bunların tamamına ihtiyacı olmayabileceği gibi, her yapıda gerçekleştirilmesi mümkün olmayabilir. Bir insan kaynakları bölümü faaliyette bulunduğu işletmenin ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre örgütlenmelidir.

Cevaplanması gereken bir soru "*İnsan kaynakları yöneticilerinin hangi rolü oynamaları isteniyor?*" dur. İnsan kaynakları yöneticilerinin odakları ve oynayacakları roller Şekil 1.1'de görüldüğü gibi, iki eksende hareket eder. İnsan kaynakları yöneticileri günlük/operasyonel faaliyetlere ya da geleceğe ilişkin stratejik faaliyetlere odaklanabilirler; gerçekleştirdikleri faaliyetler de uzun ya da kısa dönemli odaklanmalarına göre, süreçleri (insan kaynakları araçlarını ve sistemlerini) yönetmekten insanları yönetmeye doğru değişiklik gösterebilir (Ulrich, 1997, 25). Süreçlerle ilgili uzun dönemde stratejik bir partner olarak insan kaynakları stratejilerini yönetme, idari bir uzman olarak kısa dönemde işletme altyapısını yönetme (etkili bir alt yapı inşa etme); insanlarla ilgili ise, uzun dönemde bir değişim ajanı olarak yepyeni bir örgüt yaratma, kısa dönemde çalışanların şampiyonu olarak onların katkılarını yönetme rolünü üstlenirler.



Şekil 1.1 Rekabetçi Bir Örgüt Yapısı Oluşturmak İçin İnsan Kaynakların Üstlenebileceği Roller

Kaynak: Ulrich, 1997, 24.

Dördüncü soru, "*İnsan kaynakları bölümü işletmenin genel örgüt yapısı içinde nerede yer alacak?*" tır. Bu sorunun cevabı insan kaynakları bölümünün niteliğiyle ilgilidir. Eğer insan kaynakları bölümünden işe alma, kayıtları tutma, ücretleri ödeme, disiplin prosedürlerini işletme, işten çıkartma, çalışanların özlük haklarını takip etme gibi personel yönetimi faaliyetlerini yürütmesi bekleniyorsa, bu bölüm muhtemelen finans yöneticisine bağlı bir şeflik düzeyinde yer alır.

Etkili bir insan kaynakları yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün genel örgüt yapısında üst düzey yönetime yakın olacak şekilde yerleştirilmesi istenir. Çünkü insan kaynakları konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek, stratejiler formüle etmek, politikalar oluşturmak vb. örgütü bir bütün olarak tepeden görebilmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi fonksiyonu üst düzey yönetim tarafından yerine getirilmelidir. Bu, insan kaynakları bölümünün tepe yönetime en yakın hiyerarşik düzeyde yer alması gerektiğini gösterir.

İnsan kaynakları bölümünün yeri belirlenirken bu bölümün doğrudan kime bağlı olarak çalışacağı da 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 gözlemlenmektedir. Bu durumda insan kaynakları bölümü daha çok mali, idari ve özlük işlemleri ağırlıklı bir bölüm olma eğilimindedir. Doğrusu sadece insan kaynakları fonksiyonundan sorumlu bir genel müdür yardımcılığı pozisyonu yaratılması ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun etkili bir biçimde yerine getirilmesi sorumluluğunun bu genel müdür yardımcı tarafından üstlenilmesi olacaktır.

Beşinci soru, "*İnsan kaynakları örgüt yapısı hangi fonksiyonel alanlar etrafında şekillendirilmelidir?*" şeklindedir. Ulrich insan kaynakları örgüt yapısını ön büro, arka büro ve insan kaynakları mükemmeliyet merkezi olarak üç ana gruba ayırmıştır (Human Resource Handbook):

- İnsan kaynakları ön bürosu: İnsan kaynakları ön büro fonksiyonunun temel hedefi ilişki geliştirmedir. Ön büro, iç müşteriler ile temas noktası olarak hizmet eder. Örgüt yapısının bu kısmında yüz

yüze iletişim kurularak çalışanların istekleri ve beklentileri öğrenilir, koşullar müzakere edilir, sorunlara bugün ve gelecek için çözümler bulunur ve bütün bunların en etkili şekilde yapılacağına ilişkin bir güven oluşturulur. İnsan kaynakları ön bürosu üst ve komuta yöneticileri için iş (çözüm) ortağı, çalışanlar ve ekip liderleri için insan kaynakları danışmanı profilini oluşturur.

- İnsan kaynakları arka bürosu: Arka büronun temel görevi insan kaynakları yönetimi tarafından dış (devlet kurumları, sendikalar, danışmanlar, taşeronlar vb.) ve iç (üst yönetim, diğer yöneticiler ve tüm çalışanlar) müşterilere sunulan hizmetlerin verimli ve hatasız bir şekilde üretilmesidir. Arka büro, insan kaynakları verilerinin derlenmesinden, işlenmesinden, insan kaynakları bilgi sistemine kaydedilmesinden, depolanmasından, geri çağrılmasından ve analiz edilmesinden sorumludur. Ayrıca arka büro insan kaynakları süreçlerinin yasal ve düzenleyici çerçeveye uygunluğunu sağlar.
- İnsan kaynakları mükemmeliyet merkezi: Mükemmeliyet merkezlerinin temel görevi süreçleri, politikaları, ürünleri ve girişimleri dış dünyaya göre güncellenmiş, geliştirilmiş ve tamamen rekabetçi tutmaktır. İnsan kaynakları süreçlerinin ve prosedürlerinin tasarlanmasından ve geliştirilmesinden sorumlu olan mükemmeliyet merkezi insan kaynakları ön ve arka bürolarıyla yakın işbirliği içinde olmalıdır. En yaygın mükemmeliyet merkezleri arasında işe alma, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme, ücretler ve ek olanaklar, örgütsel tasarım, insan kaynakları yönetiminin kontrolü sayılabilir. Mükemmeliyet merkezlerinin tam hesap verebilirliğinin sağlanması için sorumluluklarının doğru bir şekilde tanımlanması gerekir. Ancak bu zor bir iştir. Çünkü birçok insan kaynakları süreci iç içe geçmiş durumdadır.

Cevaplanması gereken bir başka soru "*İnsan kaynakları bölümünün büyüklüğü (çalışan sayısı) ne olacak?*" tır. İnsan kaynakları bölümünde kaç kişinin çalışacağı işletmenin büyüklüğüne, ne yapmasının beklendiğine, dış kaynaktan yararlanılıp yararlanılmayacağına ve teknolojik desteğe göre değişecektir. Uzun yıllardan bu yana insan kaynakları bölümü çalışanlarının sayısı için bir standart her 100 tam zamanlı çalışan başına bir insan kaynakları çalışanı şeklindeydi. Ancak uygulamada bu oran değişebilmektedir. Örneğin, göreceli olarak küçük işletmelerde 100 tam zamanlı çalışan başına iki ya da üç insan kaynakları çalışanı istihdam edilebilmektedir. Ancak işletme büyüdükçe insan kaynaklarında çalışan sayısı aynı oranda artmamaktadır. Yani örneğin, 1000 kişinin çalıştığı bir işletmenin insan kaynakları bölümünde genellikle 10'dan daha az kişi çalışmaktadır (DeCenzo, Robbins, ve Verhulst, 2017, 39).

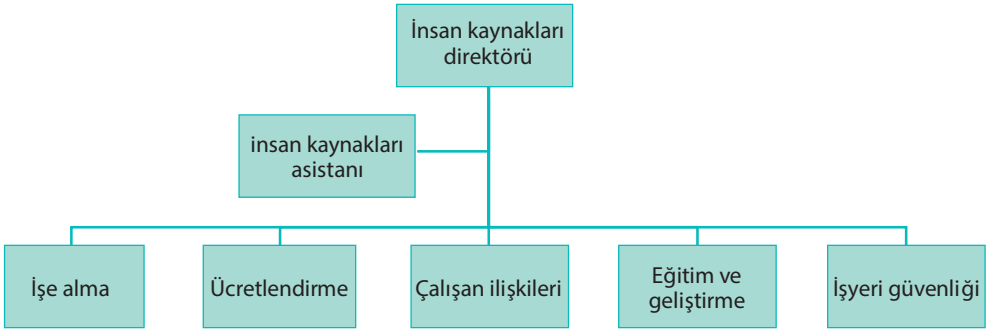
İnsan kaynakları bölümünün büyüklüğünün ne olacağı sorusu cevaplanırken ayrıca insan kaynakları bölümlerinde hangi pozisyonların bulunacağına da karar verilmesi gerekir. İnsan kaynakları bölümlerinde genellikle insan kaynakları üst düzey yönetimi, insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları uzmanları ve insan kaynakları destek personeli çalışır:

- **İnsan kaynakları üst düzey yönetimi:** Bir işletmenin örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün yeri belirlenirken öncelikle insan kaynakları üst düzey yönetiminin, bir başka deyişle insan kaynakları yönetiminden birinci derecede kimin sorumlu olacağının saptanması gerekir. Bu kişinin unvanı İK Direktörü, İK CEO'su, İK Koordinatörü, İK'dan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı, İK Yöneticisi ya da İK Müdürü olabilir. Üst yönetim insan kaynakları yönetimiyle işletme politikalarının ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan sorumludur. İnsan kaynakları üst düzey yöneticisinden örgüte yön verilirken insan kaynakları yönetimi fırsatlarının ve sınırlılıklarının dikkate alınmasını sağlaması ve personel faaliyetlerini etkileyen ya da etkileyecek amaçları genel örgütsel amaçlar arasına sokması beklenir.
- **İnsan kaynakları yöneticisi:** Çeşitli fonksiyonel alana yayılmış olan programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmandır. Bu kişi İK Yöneticisi, İK Müdürü, Personel Müdürü, Personel ve İdari İşler Müdürü ya da Şefi gibi unvanlar alır. İnsan kaynakları yöneticisinin genellikle insan kaynakları yönetiminin tüm alanları hakkında bilgili olması beklenir. Çünkü bu, örgütteki insan kaynakları politikalarını belirleyecek, stratejileri uygulayacak ve insan kaynak-

larıyla ilgili konularda komuta yöneticilerine danışmanlık yapacak, onlara öneriler sunacak ve sorunları çözecek üst düzey bir kişidir. İnsan kaynakları yöneticisinin bir diğer rolü, bağımsız bir insan kaynakları bölümünün başında olmak ve bu bölümü yönetmektir. İnsan kaynakları 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.

- **İnsan kaynakları uzmanı:** İnsan kaynakları uzmanlığı işleri genellikle insan kaynakları kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonlardır. Bu grup örneğin; personel bulma ve seçme, ücretlendirme, eğitim ya da personel ilişkileri uzmanı gibi unvanlarla anılırlar. İnsan kaynakları bölümlerinde sağlık ve güvenlik, idari ve sosyal işler konusunda uzman olan kişiler de istihdam edilebilir.
- **İnsan kaynakları destek personeli:** İnsan kaynakları 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 işlemler sırasında personel özlük işlemlerinin yapılması, bu tür bilgilerin güncellenmesi, çalışanların yasal mevzuatla ilgili tüm işlemlerinin izlenmesi, SGK, 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.

Son olarak, "*İnsan kaynakları bölümünün kendi içinde hangi ana ve alt bölümler yer alacaktır?*" sorusu cevaplanmalıdır. İnsan kaynakları bölümlerinin temel fonksiyonlara odaklanan ana bölümlerinin altında yer alacak alt birimler oluşturulabilir. Şekil 1.2'de yer alan orta büyüklükteki bir işletmenin insan kaynakları bölümünde işe alma, ücretlendirme, çalışan ilişkileri, eğitim ve geliştirme ile işyeri güvenliği bölümlerinin oluşturulduğu görülmektedir. Örgüt yapısı büyüdükçe bu bölümlerin altında alt birimler oluşturulabilir. Örneğin, işe alma bölümünün altında iş ilanları, aday araştırma, mülakatları düzenleme, aday seçme; ücretlendirme bölümü altında iş değerleme, devam kontrolü, ücret politikası idaresi, sigorta, ödül yönetimi; çalışan ilişkileri bölümünün altında strateji planlama, ihtilaf çözümü, sözleşme müzakeresi, danışmanlık hizmeti; eğitim ve geliştirme bölümünün altında eğitim programlaması, liderlik eğitimi, terfi politikası; işyeri güvenliği bölümünün altında güvenlik eğitimi, acil durum hazırlığı, tesis denetimi gibi alt birimler oluşturulabilir.



Şekil 1.2 Orta Büyüklükteki Bir İşletmenin İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgüt Yapısı Örneği

İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısının bazı özelliklere sahip olması gerekir. Söz konusu özellikleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- *İnsan kaynakları örgüt yapısı paydaşların beklentilerini karşılamalıdır.* İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısı örneğin, üst yönetimin iş ve insan kaynakları stratejilerinin uygulanması, komuta yöneticilerinin insan kaynakları süreçlerinin kendilerini desteklemesi, çalışanların kaliteli hizmet alma beklentilerini karşılaması gerekir.
- *Kurulan yapı insan kaynakları stratejileri ve hedefleri doğrultusunda bir insan kaynakları modeli sunmalıdır.* Bu, tanımlanmış ve sınırları net bir biçimde çizilmiş insan kaynakları süreçlerini ve belirlenmiş öncelikleri açıkça görmeyi sağlayacak bir model olmalıdır.
- *Yapıdaki işler anlamlı olmalıdır.* İş pozisyonlarının rolleri ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı ve insan kaynakları fonksiyonlarına ait diğer işlerle çakışma olmamalıdır.
- *İnsan kaynakları örgüt yapısı bilgi akışının tam ve kesintisiz olmasını sağlamalıdır.* Bunun için açık iletişim kanalları tasarlanmalı, iç ve dış iletişimde kullanılacak kanallar tanımlanmalı, iletişim kuralları belirlenmeli, insan kaynakları fonksiyonlarının yetersiz bilgi nedeniyle yerine getirilememesi riski ortadan kaldırılmalıdır.
- *Yapı hiyerarşik değil, mümkün olduğunca düz olmalıdır*. Yönetici sayısı mümkün olan en düşük seviyede tutulmalı; işleyişi hızlandırmak için karar verme sorumluluğu alt birimlere kadar indirilmeli/devredilmeli; ekip çalışması güçlendirilmeli; insan kaynakları bölümünde çalışanların hesap verebilirliği sağlanmalıdır.
- *Esnek olmalıdır.* İnsan kaynakları bölümü hızlı değişen çevre koşullarına (hızlı büyüme ya da küçülme, birleşme, devralma, elden çıkarma, yer değiştirme, mülkiyet değişikliği yapma, matris yapılara geçme, merkezileşme, uluslararasılaştırma ya da yerelleştirme gibi) uyum sağlamayı mümkün kılacak uygun tepkiler verebilmeli, yeni girişimlerin gelecekteki gelişimini desteklemek için potansiyel ve mevcut insan kaynakları süreçlerini iyileştirme çevikliği taşımalıdır.
- *Örgüt yapısı insan kaynaklarındaki kariyer gelişimini desteklemelidir.* Bölüm çalışanlarının bir sonraki iş fırsatlarını görmesini sağlayacak kariyer yolları oluşturulmalı, bu yolların örgütsel yapı ile uyumlu olması sağlanmalıdır.

İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısı oluştururken pek çok faktör dikkate alınmalıdır. Bu faktörlerin başında üst yönetimin tutumu ve örgütte benimsenen kültür gelir. Diğer faktörler arasında insan kaynakları sorumluluğunun içten ya da dıştan sağlanmak istenmesi; insan kaynakları bölümünden beklenti düzeyi; işletmenin büyüklüğü ve coğrafik yerleşimi; çalışanların sayısı, niteliği ve sendikalı olup olmadıkları; işlerin ve faaliyetlerin yapısı; teknoloji kullanım düzeyi; faaliyette bulunulan sektör ve sektördeki değişim hızı; ayrılan bütçe sayılabilir.



dikkat

Paydaş, insan kaynakları uygulamalarından etkilenen ve söz konusu uygulamaların hayata geçirilmesini etkileyen kişi ve kurumları kapsar. Bütüncül bir insan kaynakları modelinin paydaşları başta işletmenin çalışanları ve bölüm yöneticileri olmak üzere hissedarlar, müşteriler, yatırımcılar, düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sendikalar, rakipler ve toplumdur.



Öğrenme Çıktısı

3 İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun örgütlenmesi için gerekli hususları sıralayabilme

Araştır 3

Etkili insan kaynakları örgüt yapısının neden önemli olduğunu araştırın.

İlişkilendir

İşletmelerin örgüt yapılarını inceleyin. Bu yapı içinde insan kaynakları bölümünün yerine bakarak, o işletmenin insan kaynakları yönetimine verdiği önem hakkında fikir yürütün.

Anlat/Paylaş

Çevrenizde çalışanlara, çalıştıkları kurum ve kuruluşlarda insan kaynakları bölümü olup olmadığını, varsa yapısı hakkında bilgi alın.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN GÖREV VE SORUMLULUK ALANI

İnsan kaynakları yönetimi, işin "insan" yönünde ihtiyaç duyulan tüm uygulamaları kapsar; insana ilişkin birbirinden bağlantısız gibi görünen, özel uzmanlık gerektiren faaliyetleri daha geniş, birbiriyle bağlantılı ve stratejik alanlar içinde kapsamına alır. Bu nedenle insan kaynakları bölümlerinin görev ve sorumluluk alanları oldukça geniştir. Bu alanda ***insan kaynakları stratejisinin,*** politikalarının ve prosedürlerinin belirlenmesi; insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin faaliyetlerin tasarlanması, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesi; idari işlerin yapılması; insan kaynakları yönetimine giren konularda kurum içi danışmanlık yapılması; çalışanların çıkarları ile işletmenin çıkarları arasında denge kurulması; etik politikaların ve sosyal sorumluluk davranışlarının sürdürülmesi; insan kaynakları uygulamalarının başarı düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi görev ve sorumluluklar yer alır.

İnsan Kaynakları Stratejilerinin Belirlenmesi

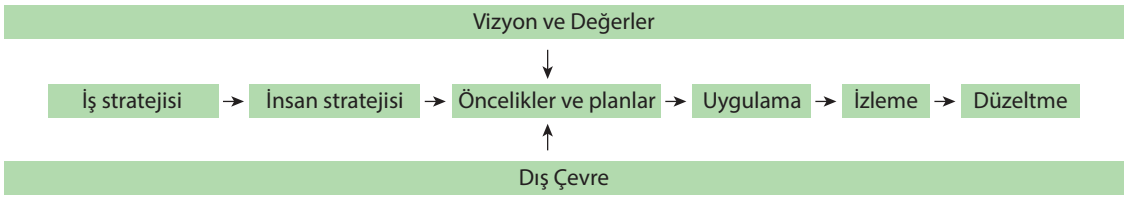
İnsan kaynakları stratejileri, insanların uzun vadede örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde nasıl ve hangi yollar izlenerek yönetileceğini gösterir. İnsan kaynakları stratejisi geliştirilirken öncelikle işin çerçevesi tanımlanmalıdır. Bunun için cevaplanması gereken sorular şunlardır: Şu an neredeyiz?, Nerede olmak istiyoruz? ve Oraya nasıl gideceğiz? Ayrıca insan kaynakları fonksiyonu açısından eklenecek diğer sorular şunlardır: Paydaşlarımızın ihtiyaçları ve beklentileri nelerdir? Örgütün ileride stratejik iş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için hangi kişisel becerilere ihtiyacımız olacak? Örgütün tümüne ilişkin dış tehditlerin üstesinden gelinmesine ve olası fırsatların yakalanmasına ilişkin hangi insan kaynakları sistemleri, politikaları ve programları gerekecek? (Ulrich vd., 2009: 18).

İnsan kaynakları stratejisi, bir örgütün kültürünü, yapısını, insanlarını ve sistemlerini bütünleştirme amacı güden koordine edilmiş faaliyetler topluluğudur.

dikkat

"Bir insan kaynakları stratejisi, işletme stratejisinden bağımsız bir biçimde oluşturulursa hem insan kaynakları stratejisi hem de işletme stratejisi uzun dönemli olmayan, tek başına bir belgeden oluşur" (Ulrich ve Allen, 2009: 7). Örneğin, küresel iddiaları olan bir işletmenin işe alma stratejisi liyakat (bilgi, beceri, yetenek, yetkinlik vb. içeren) yerine tanıdıklık, eş dost ve akraba kayırma üzerine kurulu olduğunda karşılaşılacak sonuçta olduğu gibi.

İnsan kaynakları stratejisinin temel çıkış noktasının iş stratejisi olması, hem dış çevresel faktörler hem işletmenin vizyonu ve değerleri dikkate alınarak belirlenmesi, sürekli izlenmesi, gözden geçirilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması önemlidir (Bkz. Şekil 1.3). İnsan kaynakları stratejisi formüle edilirken tanımak amacıyla çalışanlarla ilgili şu soruların sorulması yararlı olacaktır: İnsanların işe gelmesine ne sebep olur?, Onları yüksek performans göstermeye motive eden nedir?, Etkili olmalarını engelleyen nedir?, Bağlılık hissediyorlar mı?, Büyük resmin farkındalar mı?, Potansiyelleri kullanıldı mı? (Reilly, 2012).



Şekil 1.3 İnsan Kaynakları Stratejisini Formüle Etme Süreci

Kaynak: Reilly, 2012.

Temel bir insan kaynakları yönetimi felsefesini içeren stratejiler daha sonra insan kaynakları politikalarına, programlarına ve sistemlerine dönüştürülür. Doğal olarak bunlar, işletmenin genel stratejilerinden ve planlarından bağımsız değildirler. İşletmenin genel amaçlarına ulaşmada bütünsel bir tutarlılık sağlanması için insan kaynakları stratejilerinin, politikalarının ve uygulamalarının tümü örgütün stratejik planına entegre edilerek bütünleştirilir.

İnsan Kaynakları Politikalarının ve Prosedürlerinin Belirlenmesi

Örgütlerde amaçlara ulaşabilmek için sürekli kararlar alınır. Bu kararlardan bazıları her seferinde yeniden verilmek zorundadır. Bazı kararlar ise benzer durumları kapsar. Örneğin, işe yeni personel alınırken tercihin iç kaynaklardan mı, dış kaynaklardan mı yana kullanılacağı, ücret artışlarının neye göre yapılacağı, kimlerin nasıl ödüllendirileceği, kimlerin nasıl eğitileceği ve geliştirileceği konusundaki kararlar birbirine benzerdir ve sürekli verilmek zorundadır. Bu tür durumlarda benzer kararların verilmesi zamana ve kişiye karşı tutarlı ve adil olunmasını sağlayacaktır. Politikalar bu amaçla oluşturulur.

İnsan kaynakları politikası, insan kaynakları stratejilerinin operasyonel düzeyde uygulanmasını sağlayan ilkeler bütünüdür.

Politikalar daha çok tanımlanmış, yüksek belirlilik altında ve tekrar tekrar verilecek kararlara ve faaliyetlere yol gösteren bir rehber ya da pusula fonksiyon görür. Bir başka deyişle politika, işletmeyi amaçlarına yönlendirecek stratejilerle ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak verilmesi gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden düşünce tarzıdır. Örneğin, boş bir pozisyonun doldurulması gerektiğinde önce iç kaynaklara daha sonra dış kaynaklara başvurulması, ücret artışlarının enflasyon oranlarında yapılması, yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi, kilit personelin eğitimine öncelik verilmesi, kayıtlarda gizliliğin sağlanması ve kişisel verilerin korunması vb. birer politika olarak belirlenebilir.

İnsan kaynakları prosedürü, insan kaynakları faaliyet alanına giren işlerin gerçekleştirilme kılavuzudur.

Prosedür, genel olarak hedefe ulaşmak için kullanılan ve geçerliliği kanıtlanmış yol ve yöntemlerdir. Prosedürler iş süreci hakkında bilgi verir; nasıl yapılacağını aşama aşama açıklar ve aşamalar arasında bağlantı kurar. Böylece iş faaliyetlerinin belli bir düzen içinde gerçekleşmesine yardımcı olur. Bu da işlerin en doğru ve eksiksiz bir biçimde yapılmasını, hataların azaltılmasını ve eksik ya da yanlış işlem nedeniyle doğacak zararın en alt düzeye indirilmesini sağlar. İnsan kaynakları prosedürlerinin herhangi bir belirsizliğe meydan vermeyecek şekilde hazırlanmış olması, insan kaynakları ekibinin karşılaşması olası operasyonel problemlerin azalmasını, böylece onların daha stratejik konulara zaman ayırmaları-

nı sağlar. Ayrıca insan kaynakları prosedürleri sayesinde yöneticiler, her yeni çalışana tekrar tekrar aynı işlemleri anlatmak veya sürekli aynı soruları cevaplamak zorunda kalmazlar. Son olarak, insan kaynakları prosedürleri çalışanların, hakları ve sorumlulukları konusunda yeterli bilgi sahibi olmasını sağlayarak belirsizlikleri azaltır ve bu sayede onları koruyucu bir nitelik de taşır.

İnsan kaynakları prosedürlerine işe alma, atama ve terfi, oryantasyon, eğitim, servis, performans yönetimi, disiplin, maaş ve ihtiyaç avansı, özel sağlık sigortası, fazla çalışma, doğum ve süt izni, bilgi güvenliği, izin, kıyafet, toplantı, öneri sistemi, araç tahsis, seyahat prosedürleri örnek verilebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonuna İlişkin Faaliyetlerin Tasarlanması, Yürütülmesi, Koordine ve Kontrol Edilmesi

İnsan kaynakları fonksiyonuna ilişkin faaliyetlerin alanı oldukça geniştir. İşletmelerin ihtiyaçları ve beklentileri çok farklı olduğu için yerine getirilecek faaliyetler için kesin birşey söylenemez. Sadece ihtiyaç duyulan faaliyetlerin tasarımı yapılmalıdır. Bu, faaliyetler için zihinsel biçimlendirme, bir plan yaratma ve geliştirme sürecini içerir. Bu süreçte temel hedef faaliyetin istenen kalitedeki sonucu en az maliyetle (genellikle en az insan, en az para ve zaman) gerçekleştirilmesini sağlayacak bir sistem kurmaktır.

Faaliyetlerin tasarımı sırasında hangilerinin stratejik ya da stratejik olması gerektiğinin hangilerinin operasyonel olduğunun tanımlanması önem taşır. Bu tanımlamanın yapılmaması durumunda her ikisinin de iyi bir biçimde gerçekleşmesi mümkün olmayacak; yapılması hem insan kaynakları stratejilerinin hayata geçirilmesini hem operasyonel çalışmaların kusursuz bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Ulrich vd., 2012: 61).

Koordinasyon, belli bir amaca ulaşmak için faaliyetlerin yer ve zaman olarak uyumlaştırılmasıdır.

Koordinasyon, insan kaynaklarına ilişkin faaliyetlerin düzenli ve sürekli biçimde gerçekleştirilebilmesi için, bölümler/birimler ve sorumluluğu üstlenen kişiler arasında uyumun ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Faaliyetlerin örgüt genelinde koordinasyonu politikalar, prosedürler, kurulan sistemler belirlenen kurallar sayesinde olacaktır. Politikalar net bir biçimde belirlendiyse, işletmedeki herkes benzer durumlarda benzer biçimde davranacaktır. Prosedürler faaliyetin amacını ve kapsamını tanımlayarak örgüt içindeki her birimin doğru adımlar atmasına destek verecektir.

Tasarlanan insan kaynakları faaliyetlerinin etkili bir biçimde uygulanması nitelikli çalışanların sorumluluk üstlenmelerini ve uygun teknolojilerin kullanılmasını gerektirir. Faaliyetler uygulanması sırasında denetlenmeli, tamamlandığında kontrol edilmelidir. Kontrol, faaliyetin temel hedefine ne kadar ulaştığıyla, hedeflenen ile gerçekleşen arasında sapma olup olmadığına, sapmanın büyüklüğüne, nedenlerine ve çözüme odaklanır.

İdari İşlerin Yapılması

İnsan kaynakları bölümlerinde istihdama ilişkin tüm işlemler yapılır; kayıtlar tutulur ve depolanır, hesaplamalar (örneğin; bordro, fazla mesai, emeklilik için) yapılır, ilgili kurumlarla yazışmalar gerçekleştirilir, raporlar hazırlanır vb. Bu tür kayıt tutma ve yazı işlerine ilave olarak işletmede temizlik, yiyecek-içecek, bahçe işleri, çocuk bakımı, araçların idaresi, gezi-eğlence amaçlı sosyal organizasyonların yapılması vb. gibi idari işler de genellikle insan kaynakları bölümü tarafından yapılır. Bu düzeydeki insan kaynakları yönetimi daha çok bir memuriyet ve idari destek operasyonudur.

İşletmeler (özellikle de emek yoğun çalışanlar) için en önemli maliyet kalemlerinden biri işçiliktir. İşleri daha ucuza yaptırarak bu maliyeti azaltabilmek için günümüzde birçok işletme yardımcı/destek (servis, yiyecek-içecek, temizlik, nakliye gibi) ya da teknik uzmanlık isteyen (bilgisayar yazılımı ve donanımla ilgili) işleri yapanları istihdam etmek yerine dış kaynaklardan (outsourcing), yani taşeronlardan (alt işverenlerden) yararlanırlar. Taşeronlarla kurulan ilişkilerin doğru bir şekilde yönetilmesi hem yasal hem finansal yönden son derece önemlidir. Taşeronlarla sözleşme yapılması ve sözleşme koşullarının izlenmesi; taşeronun vergi ve sosyal güvenlik kurumlarına karşı hukuki ve mali yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğinin denetlenmesi gibi görev ve sorumluluklar genellikle insan kaynakları bölümlerine verilmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimine Giren Konularda Kurum İçi Danışmanlık Yapılması

Çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları bölümlerinin yöneticilerine bütün örgüte rehberlik yapma ve önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip üst düzey bir uzman rolü vermektedir. Bu rolleri gereği insan kaynakları yöneticileri insanlarla ilgili konularda ortaya çıkan sorunların çözülmesi için diğer yöneticilere danışmanlık yaparlar. Hatta diğer bölümlerin yöneticilerine danışmanlık yapmak insan kaynakları yöneticilerinin önemli görevlerinden biridir. Örneğin; personelin işe alınmasında, eğitilmesinde, değerlendirilmesinde, ödüllendirilmesinde, terfi ettirilmesinde ve işten çıkarılmasında insan kaynakları 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 şikâyetler konusunda önemli bir rol oynarlar. Bu servis faaliyetlerinin bir parçası olarak insan kaynakları alanındaki yeni yaklaşımlar ve problem çözme yöntemleri konularında güncel bilgi sağlayarak bir yenileyici/geliştirici rolü oynarlar.



dikkat

Yönetim hem insan hem de insan dışı kaynakların verimli ve etkili kullanımıyla ilgilidir. Dolayısıyla insan kaynakları yönetimi, yönetim sürecinin sadece bir parçasıdır. Aynı zamanda, insan kaynakları yönetiminin yönetim sürecinin doğasında olduğu kabul edilmelidir. Bu fonksiyon tüm yöneticiler tarafından gerçekleştirilir. Her yöneticinin çalışanlarından en iyi şekilde yararlanabilmesi için, onları seçme, geliştirme, motive etme, rehberlik etme vb. sorumlulukları üstlenmesi gerekir. Ancak yöneticiler bu sorumluluklarını yerine getirirken insan kaynakları bölümünün uzmanlık hizmetlerinden destek alır.

İnsan kaynakları yöneticileri kendilerinin sadece yardımcı ve kolaylaştırıcı olma fonksiyonuna sahip olduklarını hiçbir zaman unutmamalıdırlar. Bir kurmay yönetici olan insan kaynakları yöneticileri fikirlerinin gerçekleştirilmesini emredemezler; fikirlerini komuta yöneticilerine aktarmak, onları kabule ikna etmek zorundadırlar. Komuta yöneticileri de insan kaynakları yöneticilerinin alanlarında uzman olduklarını kabul etmeli, onları dinlemeli ve işbirliği yapmalıdırlar. Kendi konularına giren alanlarda insan kaynakları yöneticileri komuta yöneticilerini bilgilendirmeli ve komuta yöneticileri de hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarını onlara iletmelidirler.

Çalışanların Çıkarları ile İşletmenin Çıkarları Arasında Denge Kurulması

Bir işletme kâr elde etmek, hayatta kalmak, büyümek, yenilik yapmak, kaliteyi artırmak vb. bazı amaçlara ulaşmak için kurulur. Bunu sağlamak için girişimci çeşitli kaynakları bir araya getirir ve etkili bir biçimde yönetir. Her kaynağın bir maliyeti vardır. İnsan kaynaklarının da maliyeti büyük ölçüde ücret, sosyal güvenlik ve vergi ödemeleri gibi istihdama ilişkin temel giderlerden oluşur. İşverenler katlandıkları bu maliyetin karşılığında çalışanların fiziksel ve zihinsel güçlerini, bilgilerini, becerilerini, yetkinliklerini ve zamanlarını onlara tahsis etmelerini isterler.

Bir kişi çalıştığı işletmeye fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak katkı verir. Bu katkının karşılığında da ücretin, iş güvencesinin, kendini geliştirmenin, nitelikli bir ortamda çalışmanın, esnek çalışmanın ve kariyer ilerlemesinin vb. yanı sıra bazı sosyal ve psikolojik olanaklar da elde eder. Önemli olan işletmenin çıkarları ile çalışanların çıkarlarının dengelenmesidir. Bir tarafın diğerini istismar ettiği bir çalışma ilişkisi iki taraf için de sorun kaynağı olacaktır (Mueller, 2008: 1).

Çalışanlar elde ettiklerini hem verdikleri katkının derecesiyle hem benzer işletmelerde çalışmaları hâlinde elde edebilecekleriyle karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda çalıştığı işletmenin sağladığı çıkarların fazla olduğuna inanan bir çalışan başka yerde çalışmayı düşünmeyecektir. Aksi hâlde işi savsaklamadan başlayarak işten ayrılmaya kadar uzanan bir yelpazede yer alan herhangi bir olumsuzluk yaşanması kaçınılmazdır.

Örgüt içinde birileri personelin durumunu izlemek ve adaletsiz davranışlar ve uygun olmayan eylemler hakkındaki personel şikâyetlerine cevap vermek zorundadır. Bu, insan kaynakları fonksiyonu kapsamına girmektedir. Özellikle günümüzde insan kaynakları yönetimi anlayışı

değiştiği için insan kaynakları yöneticilerinin ve uzmanlarının personelin çıkarlarını garanti almak ile işletmenin çıkarlarını gözetmek arasında denge kurma ihtiyaçları daha da günyüzüne çıkmıştır. İnsan kaynakları yöneticileri personele nasıl davranılması gerektiğinin açık bir şekilde tanımlanmasında sorumluluk üstlenmelidir. Personelin adil olmayan uygulamaları tartışabilmelerini sağlayacak mekanizmaların kurulmasını ve işletilmesini sağlamalıdırlar. Ayrıca personelin ihtiyaç ve beklentilerini üst yönetime iletmesi beklenen kişiler insan kaynakları yöneticileridir.

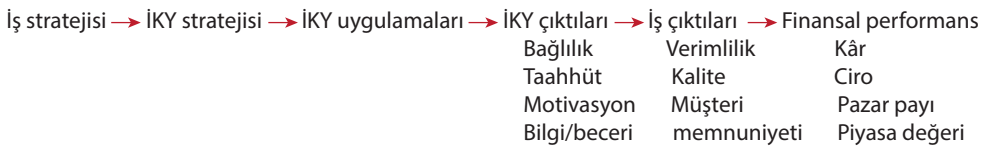
Etik Politikaların ve Sosyal Sorumluluk Davranışlarının Sürdürülmesi

İnsan kaynakları uygulamaları açısından bakıldığında personel için cinsiyet, din, dil, mezhep, yaş gibi kriterler dikkate alınarak farklı uygulamalar yapılması; tüm personele eşit şans verilmemesi; işe alımlar sırasında adayların hepsinin eşit şekilde, aynı kriterlerle değerlendirilmemesi; yükseltmelerde potansiyel sahibi adaylar arasından seçim yapılırken hepsine eşit fırsat tanınmaması; adil bir ücret sistemi kurulmaması; bir personelin diğer personel, yönetici veya sistem tarafından rahatsız edilmesi; küçülme sırasında kullanılacak kriterlerin tanımlanmaması; işten çıkartılanlara herhangi bir destek sunulmaması; işletme içinde oluşturulan şikâyet mekanizmasının gizliliğinin sağlanmaması ve sistemin iyileştirilmesi yerine çalışanların aleyhine kullanılması; personelin sağlığını tehlikeye atacak çevresel koşullarla ilgili önlem alınmaması gibi etik ile kesişen pek çok alan bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri ve uzmanları bu konularda etik davranmak zorundadırlar. Ancak bu yeterli değildir. Bir başka deyişle insan kaynakları yönetiminin sadece kendi uygulama alanına giren konularda etik davranması yeterli değildir. Bu fonksiyonu üstlenen bölümün aynı zamanda örgütte etiğin kurumlaşması için etkin bir rol oynaması zorunludur (Benligiray, 2005).

Günümüz işletmelerinin daha iyi bir kurumsal imaja sahip olabilmeleri için sosyal sorumluluklarının da bilincinde olmaları gerekir. Çünkü artık toplumun artan talebi doğrultusunda performansları geleneksel, işle ilgili kriterlerle olduğu kadar sosyal ve çevresel sonuçlarla değerlendirilmeye başlanmıştır. Sosyal ve çevresel konularla oluşan iyi bir imaj hem içerde hem dışarıda bağlılığı artıracaktır. İçsel olarak çalışanlar, kendi kurumlarının çevreye nasıl davrandığı ve kurumun dışarıda nasıl yer aldığı ve kurumun bu politikalarla insanları nasıl etkilediği ile ilgilenmektedirler. Kurumun uyguladığı sosyal ve çevresel politikalar, kurumda çalışanların dış algılama çerçevesinde kendilerini daha saygın ve iyi bir kurumda çalışıyor olmaktan dolayı mutlu hissetmelerini sağlayacaktır (Dessler, 2008: 20; (Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2007: 16-17)).

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Başarı Düzeyinin Ölçülmesi

İnsan kaynakları yönetimi alanının en önemli zorluklarından biri, iyi bir insan kaynakları uygulaması yapıldıktan sonra örgüt performansına ne kadar katkıda bulunulduğunun kanıtlanması olmuştur. Bu, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yarattığı maliyeti göstermek yerine sağladığı faydanın kanıtlanması için gereklidir. Bu bağlamda düşünmek, Şekil 1.4'te görüldüğü gibi, iyi insan kaynakları uygulamalarının çalışanların morallerini yükseltmesi, motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırması ve bunun sonucunda da verimlilik ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratması fikrine dayanmaktadır.



Şekil 1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkisini Gösteren Mekanizma

İnsan kaynakları uygulamalarının getirisinin ölçülmesi için bazı performans çıktıları (metrikler) kullanılmaktadır. Başlıca insan kaynakları metrikleri arasında işgücü devir ve devamsızlık oranları; işe alım maliyetleri; başvuranlar arasından işe kabul edilme oranı; çalışan başına genel insan kaynakları giderleri;

çalışan başına sağlık harcaması oranı; insan kaynakları ekibindeki her bir çalışanın hizmet ettiği işletme çalışanı sayısı; ciroya göre toplam ücretler ve ek olanaklar; insan sermayesine yatırımın geri dönüş oranı; tam zamanlı istihdam edilen çalışan başına yaratılan refah, kâr ve ciro sayılabilir (Dessler, 2008: 16-17). Yöneticiler insan kaynakları metriklerini kontrol ederek yeni insan kaynakları stratejileri ve politikaları geliştirebilirler, gerekli kadro planlamasını yapabilirler, iş tatmini ve bağlılık sağlayacak koşulları oluşturabilirler ve çalışma yöntemlerini değiştirebilirler.

Öğrenme Çıktısı

4 İnsan kaynakları bölümünün görev ve sorumluluklarını sıralayabilme

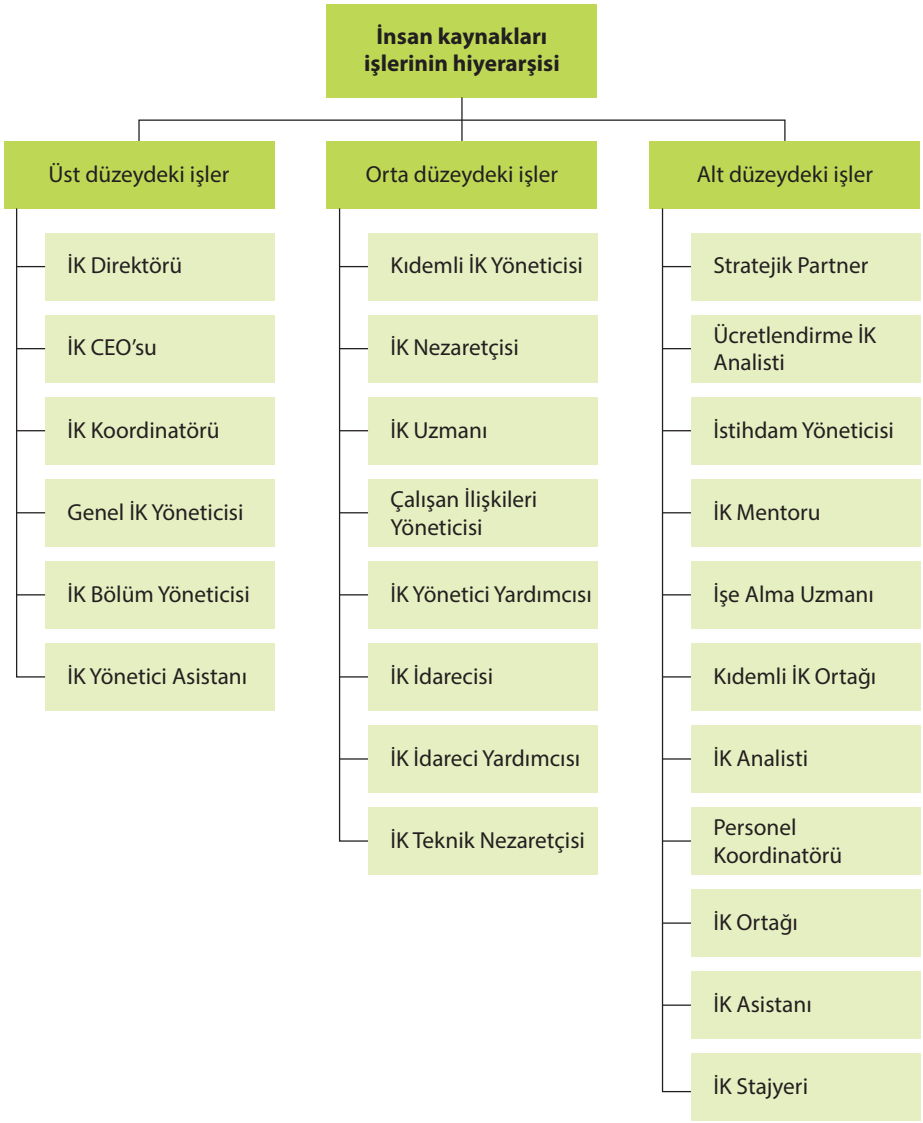
Araştır 4	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Bir insan kaynakları modelinin paydaşları kimlerdir?	Büyük, orta ve küçük boy işletmelerdeki yönetim yapılarını araştırarak bunlarda insan kaynakları yöneticilerinden hangi düzeyde görev ve sorumluluk beklenebileceğini düşünün.	İnsan kaynakları yöneticisi ve uzmanı arayan iş ilanlarını inceleyerek adayların ne tür özelliklere sahip olmasının beklendiğini araştırın.

BİR KARİYER ALANI OLARAK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi alanında ***kariyer,*** bu meslekte zamanla ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ya da uzmanlıktır. Buna göre kariyerin bir süreç olduğu ve belli aşamalardan oluştuğu söylenebilir. İnsan kaynakları (İK) kariyerine ilişkin zaman içinde deneyim kazanılması gereken işleri ve basamaksal yapısını Şekil 1.5'te görüldüğü gibi üst, orta ve alt düzey olarak inceleyebiliriz.

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca işiyle ilgili elde ettiği deneyimlerdir.

Üst düzeydeki insan kaynakları çalışanları karar verme süreçlerine daha fazla katılırlar. Bir kişi bu üst düzey iş unvanına ulaşmak için sıkı, özveri ve tutku ile çalışmakla birlikte çok fazla deneyime ihtiyaç duyarlar. Bunlar insan kaynaklarla ilgili tüm faaliyetleri ve ekibi yönetmekten sorumludurlar ve sadece şirketin genel müdürüne CEO'suna rapor verirler. Orta düzey, orta yönetim düzeylerindeki iş profillerini içerir. İnsan kaynakları işleri hiyerarşisinin bu seviyesinde çalışanlar, insan kaynakları operasyonlarının her alanında tüm işletmeyi desteklemekten, alt düzey insan kaynakları çalışanlarını yönetmekten ve onların eğitiminden sorumludurlar. Alt düzeydeki işleri yapanlar kariyerlerinde hem daha yeni hem de daha deneyimsizdirler. Bunlar genellikle insan kaynakları teknolojisinin belirli alanlarında uzmanlaşmıştır. Bu özel alan uzmanlığına odaklanmış insan kaynakları çalışanları, daha üst düzeydeki yöneticilerin emir ve yönergelerine göre hareket ederler. İnsan kaynakları iş hiyerarşisinin alt seviyesinde çalışanlar tarafından yapılan birçok farklı iş profili vardır. Alt düzey işlerin en altında yer alan stajyerlik seviyeden başlayarak çalışanlar kariyerleri konusunda uzmanlık alanlarında ilerlemeye başlarlar.



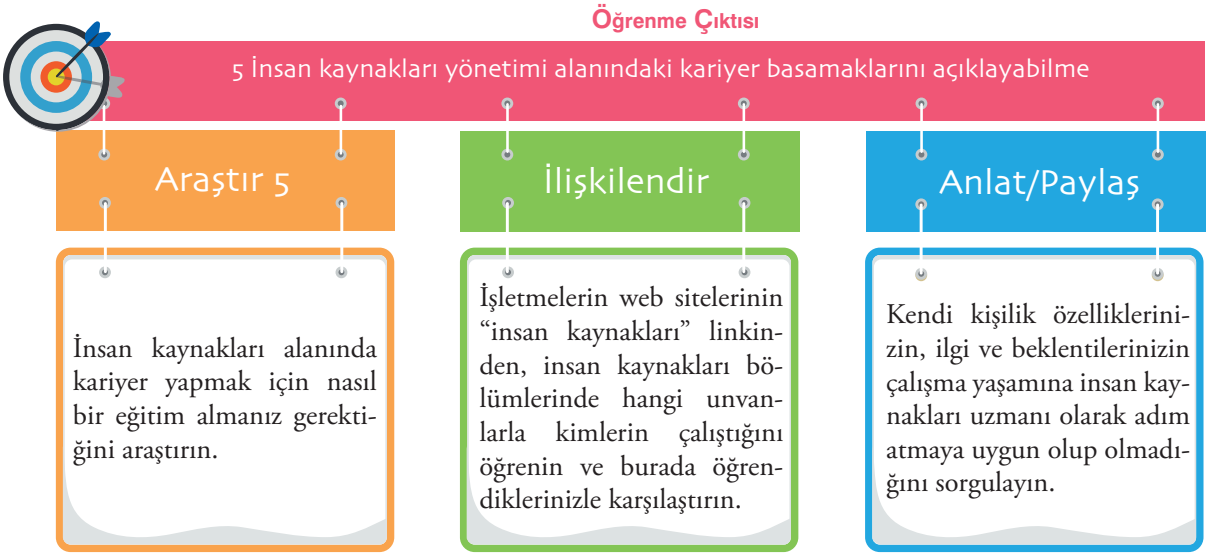
Şekil 1.5 İnsan Kaynakları İşlerinin Hiyerarşisi

Kaynak: https://www.hierarchystructure.com/hierarchy-of-hr-jobs.

İnsan kaynakları bölümünde kariyer yapmak isteyenlerin bazı özelliklere sahip olmaları beklenir. Bir insan kaynakları profesyonelinin öncelikle girişken, kendini geliştirmeye açık, dışa dönük, sezgisi güçlü, empati özelliği gelişmiş, çok yönlü ve çalışma disiplini yerleşmiş bir kişilik yapısına sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir hafıza, 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.

Günümüzde insan kaynakları profesyonellerinden, çalıştıkları örgütün insan kaynaklarını bir rekabet avantajına dönüştürebilmeleri ve 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 insan kaynakları yönetimiyle ilgili

teknik bilgiye ve uygulama becerisine sahip olmak çok önemlidir. Bunlara ilave olarak günümüzün insan kaynakları profesyonellerinden değişim sürecini yönetme bilgi ve yeteneğine sahip olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda insan kaynakları profesyonellerinin, problemleri daha geniş sistemler kapsamında ele almaları, vizyon oluşturmaları, rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlemeleri, yaratıcılığı teşvik etmeleri, güven sağlamaları ve çevresel koşulları dikkate alarak proaktif olmaları gerekmektedir.



1 İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini açıklayabilme

Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

Sanayi Devrimi, genel olarak yönetim düşüncesinin evrimi ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesi açısından da son derece önemli bir olaydır. Sanayileşme sonucunda kötüleşen çalışma koşullarının yanı sıra bilimsel yönetim ilkelerinin hayata geçmesi, çalışanların tepkilerinin artmasına, işçi örgütlenmelerine ve grevlere yol açar. Bu durumda devletler çıkardıkları kanunlarla (İş, sosyal güvenlik, sendika kanunları gibi) iş yaşamına müdahale etmeye başlarlar. Bu gelişmeler ilk profesyonel personel fonksiyonun ortaya çıkmasına neden olur. I. Dünya Savaşı yıllarından sonra personel yönetimine ilişkin bilgi yaygınlaşmaya başlar. II. Dünya Savaşı yıllarında yapılan liderlik, grup ilişkileri ve motivasyon çalışmaları ve sonrasında gelişen insan ilişkileri yaklaşımı iş dünyasında insana bakışı etkiler. Önem kazanan insan ilişkileri yaklaşımı personel bölümlerinin görev ve sorumluluk alanlarının genişlemesinde etkili olur. Bunu personel yönetiminin profesyonelleşmesi ve personel bölümlerinin öneminin artmaya başlaması izler. 1970'lerde insan kaynakları yönetimi anlayışı, 1990'larda stratejik insan kaynakları anlayışı hâkimiyet kazanır. Artık insan kaynakları bölümlerinin ve yöneticilerinin nitelikleri değişmeye başlamıştır. Küreselleşmenin ve rekabetin artması uluslararası insan kaynakları yönetiminin yaygınlaşmasına ve yetenek yönetiminin önem kazanmasına neden olur.

2 İşletmecilik alanında bir fonksiyon olarak insan kaynakları yönetiminin önemini örneklendirebilme

İşletmecilik Alanında Bir Fonksiyon Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

İşletmelerinin rekabet avantajı kazanabilmeleri büyük ölçüde insan kaynaklara bağlıdır. Günümüzde doğru insanlarla, doğru ilişkiler geliştiremeyen, onları yönlendiremeyen işletmelerin başarılı olması mümkün değildir. Bunun için insan kaynakları yöneticilerin oynadıkları stratejik rol son derece önemlidir. İnsan kaynakları yöneticileri ayrıca stratejileri ve politikaları hayata geçirmek için operasyonel pek çok faaliyeti yerine getirir. Bunun yanı sıra farklı duyguları, inançları ve kişilik yapıları olan insanların örgüt amaçları doğrultusunda yüksek performans gösterecekleri bir biçimde çalışmalarını, iş yaşamlarında mutlu ve huzurlu olmalarını sağlamak için komuta yöneticilerine destek vermesi; insan kaynaklarına ilişkin yapılan her türlü işlem sırasında yasaların, düzenleyici ve denetleyici kurumların taleplerinin karşılanması da insan kaynakları fonksiyonunun önemini artırır.

öğrenme çıktıları ve bölüm özeti

3 İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun örgütlenmesi için gerekli hususları sıralayabilme

İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Örgütlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonunun örgüt yapısı oluşturulurken ayrı bir insan kaynakları bölümüne gerçekten ihtiyaç olup olmadığına; bu bölümden esas olarak ne yapmasının beklendiğine; insan kaynakları yöneticilerinin hangi rolü oynamaları istendiğine; insan kaynakları bölümünün işletmenin genel örgüt yapısı içinde nerede yer alacağına; örgüt yapısının hangi fonksiyonel alanlar etrafında şekillendirileceğine; kaç kişinin çalışacağına; hangi alt birimlerinin olacağına karar verilmelidir.

4 İnsan kaynakları bölümünün görev ve sorumluluklarını sıralayabilme

İnsan Kaynakları Bölümünün Görev ve Sorumluluk Alanı

İnsan kaynakları görev sorumluluk alanında insan kaynakları yönetimi stratejisinin, politikaların ve prosedürlerinin belirlenmesi; insan kaynakları yönetimi fonksiyonuna ilişkin faaliyetlerinin tasarlanması, yürütülmesi, koordine ve kontrol edilmesi; idari işlerin yapılması; idari işlerin yerine getirilmesi; insan kaynakları yönetimine giren konulara ilişkin kurum içi danışmanlık yapılması; çalışanların çıkarları ile işletmenin çıkarları arasında denge kurulması; etik politikaların ve sosyal sorumluluk davranışlarının sürdürülmesi; insan kaynakları uygulamaların başarısının ölçülmesi yer alır.

5 İnsan kaynakları yönetimi alanındaki kariyer basamaklarını açıklayabilme

Bir Kariyer Alanı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları kariyerine ilişkin işler ve basamaksal yapısı üst, orta ve alt düzey olarak gruplanabilir. Üst düzeydeki insan kaynakları pozisyonlarında yine basamaksal olarak yukarıdan aşağıya sırasıyla İK direktörü, İK CEO'su, İK koordinatörü, genel İK yöneticisi ve İK yönetici asistanı unvanlarına sahip kişiler çalışır. Kıdemli İK yöneticisi, İK nezaretçisi, İK uzmanı, çalışan ilişkileri yöneticisi, İK yönetici yardımcısı, İK idarecisi, İK idareci yardımcısı ve İK teknik nezaretçisi de orta yönetim düzeylerindeki iş profilleridir. Alt düzeydeki işleri yapanlar kariyerlerinde hem daha yeni hem de daha deneyimsizdirler. Bu düzeydeki pozisyonlar İK strajyerliğinden başlayarak İK asistanı, İK ortağı, personel koordinatörü, kıdemli İK ortağı, İK mentoru, istihdam yöneticisi, ücretlendirme İK analisti ve stratejik partner olmaya doğru ilerler.

1 İnsan kaynakları gelişim süreci aşağıdaki önemli kilometre taşlarından hangisiyle başlamıştır?

A. Sanayi Devrimi
B. I. Dünya Savaşı
C. Ekonomik Buhran
D. Bilgi Çağı
E. II. Dünya Savaşı

2 Hawthorne araştırmalarının sonunda insana ilişkin en önemli keşif aşağıdakilerden hangisi olmuştur?

A. Fiziksel güce sahip olduğu
B. Akılcı ve rasyonel davrandığı
C. Sosyal bir varlık olduğu
D. Motive edilebildiği
E. Eğitilebildiği

3 Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin stratejik önemini artıran nedenlerden biri **değildir?**

A. Dinamik çevrede rekabet edebilmek
B. İnovasyon yapmak
C. Rekabet avantajı elde etmek
D. Kıt kaynakları en etkili şekilde kullanmak
E. İnsan odaklı olmak

4 Aşağıdakilerden hangisi eğitim ve geliştirmeye ilişkin stratejik faaliyetlerden biridir?

A. Eğitim ve geliştirme konusunda İK uzmanlarının yetiştirilmesi
B. Örgütsel performansı artıracak bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi
C. Eğitimin yapılacağı yerlerin araştırılması ve kullanıma hazır hale getirilmesi
D. Eğitim sonu değerlemelerin yapılması
E. Eğitim ve geliştirme konusunda destek alınabilecek dış kaynakların araştırılması

5 Aşağıdakilerden hangisi insana ve insan ilişkilerine dayalı çağdaş yönetim anlayışını tanımlar?

A. Stratejik anlayış
B. Esneklik
C. Know-how
D. İnsan odaklılık
E. Bütüncül bakış açısı

6 İnsan kaynakları yöneticilerinin kısa dönemde işletme altyapısını yönetmesi için aşağıdaki rollerden hangisini oynaması beklenir?

A. Kolaylaştırıcı
B. Koordinatör
C. İnsan kaynakları şampiyonu
D. Stratejik ortak
E. İdari uzman

7 İnsan kaynakları mükemmeliyet merkezlerinin temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?

A. İç ve dış müşterilere verimli ve hatasız hizmet sunmak
B. İnsan kaynakları verilerini derlemek, bilgi sistemine kaydetmek, depolamak ve analiz etmek
C. Süreçleri, politikaları, ürünleri ve girişimleri geliştirmek ve rekabetçi tutmak
D. İç ve dış müşteriler ile temas noktası olmak
E. Üst ve komuta yöneticilerinin çözüm ortağı olmak

8 Aşağıdakilerden hangisi tanımlanmış, yüksek belirlilik altında ve tekrar tekrar verilecek kararlara yol gösteren bir rehber fonksiyon görür?

A. Kurallar
B. Politikalar
C. Stratejiler
D. Etik kodlar
E. Prosedürler

9 İnsan kaynakları yöneticilerinin kurum içinde danışmanlık yapması hangi rolü oynamasını gerektirir?

A. Üst düzey uzman
B. Stratejik iş ortağı
C. İdari uzman
D. Değişim ajanı
E. Çalışan şampiyonu

10 Aşağıdakilerden hangisi üst düzey insan kaynakları kariyeri için giriş düzeyinde bir pozisyondur?

A. İnsan kaynakları yöneticiliği
B. İnsan kaynakları mentorluğu
C. Çalışan ilişkileri yöneticiliği
D. İnsan kaynakları yönetici asistanlığı
E. İnsan kaynakları koordinatörlüğü

neler öğrendik yanıt anahtarı

1. A	Yanıtınız yanlış ise "Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise "Genel Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise "İşletmecilik Alanında Bir Fonksiyon Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise "İşletmecilik Alanında Bir Fonksiyon Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise "İşletmecilik Alanında Bir Fonksiyon Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. E	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Örgütlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. C	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Örgütlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. B	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Bölümünün Görev ve Sorumluluk Alanı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. A	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Bölümünün Görev ve Sorumluluk Alanı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. D	Yanıtınız yanlış ise "Bir Kariyer Alanı Olarak İnsan Kaynakları Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

1 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Sanayi Devrimi'nin topraklarımızda yaşanmamış olması Batı dünyasına göre önemli bir geciktirici olmakla beraber Cumhuriyet'in kuruluşundan günümüze kadar geçen yaklaşık 100 yıllık süreçte iş yaşamında yaşanan deneyimlerin önemli bir birikim yarattığı söylenebilir. İşletmelerimiz çeşitli kriz dönemlerini atlatarak günümüzün rekabetçi küresel dünyasında varlıklarını sürdürmeye devam etmektedirler. Bu başarıda insan kaynakları yönetimi alanında alınan yolun katkısı küçümsenemez. İnsan kaynakları yönetimi alanının gelişmesinde etkili en önemli faktör işletmeler arasındaki rekabettir. Rekabette üstünlük etmek için izlenebilecek çok sayıda strateji geliştirilmiştir. Her strateji farklı koşullarda etkili olmaktadır. Ancak işletmeler nitelikli ve yetenekli insan kaynaklarına sahip olmazlarsa, söz konusu stratejileri başarıyla uygulayamayacaklardır. Günümüz işletmelerinin bu durumu kavramaya başladıkları söylenebilir. Çünkü maliyetleri düşürebilmek için daha ucuz ve niteliksiz işgücü ile çalışmanın doğuracağı sonuçların ağır olduğu anlaşılmıştır. Günümüzde insan kaynaklarını geliştirmek, niteliklerini artırmak, onları elde tutmak ve en etkili biçimde yararlanmak için insan kaynakları yönetimi zorunlu hâle gelmiştir. Bu konuda daha ayrıntılı bilgi edinmek için "Benligiray, 2015, Tarihsel Süreç İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi" kitabını okuyunuz.

Araştır 2

İnsan kaynakları yöneticilerinin işletmenin verimliliği üzerinde doğrudan etkide bulunmak için yapacağı pek çok şey vardır. Bunları şu şekilde özetleyebiliriz:

- Normal bir gün boyunca verimliliği artırarak gereksiz fazla mesai harcamalarını düşürmek,
- En başta devamsızlık ve çalışılmayan zaman için para harcanmasını azaltmak üzere tasarlanan kurumsal programlar geliştirmek
- Etken iş tasarımı yoluyla personel tarafından boşa harcanan zamanı ortadan kaldırmak
- Sağlam insan ilişkileri kurmayı, iş tatminini artırmayı ve sürdürmeyi sağlayan bir iş atmosfer yaratarak personel devir hızını ve olası maliyetleri en alt düzeye indirmek
- Zaman kaybına neden olan kazaları azaltmak; tedavi ve işçinin ücret maliyetlerini en alt düzeyde tutmak için etken sağlık ve güvenlik programlarını hazırlamak, uygulamak ve uygulanmasını izlemek
- İşletmeye olan bağlılıklarını artırmalarını; olası en düşük maliyette, yüksek kalitede ürünleri ve hizmetleri üretmelerini ve satmalarını sağlamak için tüm personeli en doğru şekilde eğitmek ve geliştirmek
- Dikkatsizliğe ve hatalara yol açan kötü çalışma alışkanlıklarını, tutumlarını ve yetersiz çalışma koşullarını iyileştirerek maliyeti yüksek materyal kayıplarını azaltmak
- Her düzeyde mevcut en iyi insanları işe almak ve fazla istihdamdan kaçınmak
- Personel için motivasyonel bir iklimi besleyecek rekabetçi ücret uygulamalarını ve ek olanak programları geliştirmek ve sürdürmek
- Kendi işinin ayrıntılarını herhangi başka birinden daha iyi bilen personeli işindeki verimliliği artıracak ve maliyeti düşürecek önerilerini söylemeye teşvik etmek, cesaretlendirmek

1 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısının etkili olması çok önemlidir. Çünkü etkili bir insan kaynakları örgüt yapısı sorunsuz çalışır; iş stratejileriyle uyumu sağlayarak ve kurum kültürünü somutlaştırarak örgüt performansı üzerinde olumlu etki yapar; örgütün tepkileri daha hızlı ve keskin olduğundan büyük bir rekabet avantajı yaratır; yönetimin optimum insan kaynakları süreçlerine ve iletişime odaklanmasını mümkün kılar; maliyetlerin azaltılmasını, operasyonel mükemmelliği ve örgüt içindeki beşerî sermayenin potansiyelinin daha da geliştirilmesini sağlar.

Araştır 4

Paydaş, insan kaynakları uygulamalarından etkilenen ve söz konusu uygulamaların hayata geçirilmesini etkileyen kişi ve kurumları kapsar. Bütüncül bir insan kaynakları modelinin paydaşları başta işletmenin çalışanları ve bölüm yöneticileri olmak üzere sahipleri, hissedarları, müşterileri, yatırımcıları, düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sendikalar, rakipler ve toplumdur.

Araştır 5

Üniversitelerimizde insan kaynakları yönetimi alanında önlisans, lisans, yüksek lisans ya da doktora eğitimi verilmektedir. İnsan kaynakları uzmanı ya da yöneticisi olmak için mutlaka doğrudan insan kaynakları yönetimi eğitimi veren bir okuldan mezun olmak gerekmez. İşletmelerin insan kaynakları bölümlerinde üniversitelerin işletme, iktisat, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, halkla ilişkiler, iletişim, hukuk, eğitim, psikoloji vb. bölümlerinden mezun olanlara da çalışma olanakları bulunmaktadır. Farklı bölümlerden mezun olan bu kişiler üniversiteler ya da özel kurumlar tarafından düzenlenen insan kaynakları yönetimi sertifika programlarına katılarak ihtiyaç duydukları eğitimleri alabilirler. İnsan kaynakları sertifikası veren eğitimlerin sayısı oldukça fazladır. İnsan kaynakları yönetimi alanına uzmanlık sahibi, yetkin insanların yetiştirilmesinin bu alanın gelişimine önemli katkılar yapacağına inanıyoruz.

Kaynakça

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice.* 10th edition, Kogan Page, London.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi El Kitabı.* 6. Basımdan Çeviri Ed.:Y. D. Gürol ve E.Gemici, Nobel Yayınevi, Ankara.

Benligiray, S. (2005). Organizasyonlarda İş Etiğinin Kurumsallaşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi,* 7(1), 81-97.

Benligiray, S. (2015). *Tarihsel Süreç İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.* Nisan Kitabevi, Eskişehir.

Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Nisan Kitabevi, Eskişehir.

DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *Human Resource Management (İnsan Kaynakları Yönetimi).* Translation from 12th ed., Çeviri ed.: C. Çetin ve L. Arslan, Nobel Yayıncılık, Ankara.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management.* 11th ed., Prentice Hall, New Jersey.

Fisher, C. D., Schoenfeldt, L. F. ve Shaw, J. B. (1999). *Human Resource Management.* Fourth edition, Houghton Mifflin Co., NewYork. s. 9.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. ve Cardy, R. L. (2007). *Managing Human Resource.* 5th ed., Prentice Hall, New Jersey.

Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review,* 24 (3), 196-218.

Kelly D. (2003). A shock to the system? The impact of HRM on academic IR in Australia in comparison with the USA and UK, 1980–1995. *Asia Pacific Journal of Human Resources,* 41(2), 149–171.

Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi.* Nobel Yayınevi, Ankara.

McCarthy, George E. (2012). *Classical horizons: The origins of sociology in ancient Greece.* Suny Press, New York.

Mondy, R. W. (2014). *Human Resource Management.* 13. Basımdan çeviri, Çeviri ed.: G. Tozkoparan ve M. Çolak, Nobel Yayınevi, Ankara.

Mueller, R. R. (2008). *Human Resource Handbook. A Guide to Effective Employee Management.* Retail Hardware Research Foundation, Indiana Web: http://www.ilt.edu.vn/upload/files/thu-vien/nhan-su/human-resource-handbook-guide-to-effective-employee-management-2008.pdf

Nankervis vd. (2011). *Human Resource Management: Strategy and Practice*. 7th edition, Cencage Learning, Melbourne, Australia.

Ogier, J. (2003). Advancing the profession. *HR Monthly,* February, 30–32.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. ve Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box.* London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Reilly, P. (2012). The practice of strategy. *Strategic HR Review,* 11(3), pp.129-135.

Şahin, Ç. E. (2011). *Beşeri Sermaye ve İnsan Kaynakları. Eleştirel Bir Yaklaşım.* Tan Yayınları, Ankara.

Tyson, S. (2015). *Essential of Human Resource Management.* 6th edition, Routledge.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions. The Hext Agenda For Adding Value and Delivering Results.* Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. ve Nyman, M. (2009). *HR Transformation (İK Dönüşümü).* Çeviren (2012): E. Eren, Hümanist Kitap, İstanbul.

Uzun, E., Köse, E., Şahin, G., Pınar, H., Türk, İ. C., Tuğ, K., Demirtaş, M., Satılmış, S., Özkan, S.H., Uluerler, S., Kılıç, Ü., Baş, Y. ve Karadeniz, Y. (2018). *Yeni ve Yakın Çağ Tarihi.* Editör: S. H. Özkan, Optimum Yayınevi, İstanbul.

Bölüm 2

İnsan Kaynakları Yönetiminde Altyapı

Öğrenme çıktıları

İş Analizi

1 İşletmelerin insan kaynakları altyapısını oluşturan iş analizi sürecini tanımlayabilme

2 İş analizi yöntemleri sonucunda ortaya çıkan iş tanımları ve iş gerekleri hakkında bilgi edinebilme

İş Etüdü

3 İş etüdünün amacını tanımlayabilme

4 Zaman ve hareket etüdü aşamalarını açıklayabilme

İş Dizaynı

5 İş basitleştirme ve iş genişletmeyi tanımlayabilme

6 İş zenginleştirme ve iş rotasyonunu açıklayabilme

7 Ekip iş dizaynı ve alternatif çalışma programlarını açıklayabilme

İş Değerleme

8 İş değerleme sürecinin aşamalarını irdeleme

9 İş değerleme yöntemleri ile ilgili temel bilgileri açıklayabilme

Disiplin Sistemi

10 İşletmenin disiplin yaklaşımlarını tanımlayabilme

11 Disiplin sisteminin bileşenlerini tartışabilme

Anahtar Sözcükler: • İş Analizi • İş Tanımı • İş Gerekleri • İş Etüdü • İş Dizaynı • Hareket ve Zaman Etüdü • İş Değerleme • Disiplin



GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetiminde "altyapı" önemli bir kavramdır. Temeldir. Burada altyapı ifadesinin kullanılmasının nedeni "iş analizi, iş tanımları, iş gerekleri, iş değerleme" gibi kavramların bütün insan kaynakları faaliyetlerinde kullanılmasıdır.

İş analizi, iş tanımı, iş gerekleri gibi bu ünitede ele alınan kavramlar İnsan Kaynakları Sisteminin önkoşullarıdır. Bu kavramların ifade ettiği araçların "doğru" bir şekilde hazırlanması sonradan yapılacak diğer insan kaynakları fonksiyonlarının "etkili ve doğru" bir şekilde yürütülmesi için önkoşuldur. Performans değerlemesi ya da işgücü planlaması yapmak için; önce iş analizi yapılmalıdır.

Başka bir deyişle, bu ünitede ele alınan ve "altyapı" olarak adlandırılan kavramlar insan kaynakları yöneticisinin *takım çantasında* bulunan araçlardır. İnsan kaynakları yöneticisi bu araçları kullanarak yeri geldiğinde "çalışanların kariyerlerini yönetir", yeri geldiğinde "hangi ücret sisteminin, nasıl kullanılacağına" karar verir. Sonuç olarak bu temel, altyapı kavramları aynı bir tamircinin sürekli elinin altında bulunmasını istediği aletlere benzer. İnsan kaynakları yöneticisi bu araçları sürekli yanında bulundurmak ister. Bu araçları kullanmadan insan kaynakları fonksiyonlarını yönetemez. Aynı zamanda yapacağı işlerin başarısı, bu aletlerin kalitesiyle yakından ilgilidir.

Bu ünitede iş analizi, iş etüdü, iş dizaynı, iş değerleme ve disiplin konularına yer verilecektir. İlk olarak iş analizinin hangi yöntemlerle nasıl yapıldığı açıklanacak ve iş analizi sonucu ortaya çıkan iş tanımı ve iş gereği kavramları örneklendirilecektir. Ardından iş etüdü kavramı; hareket ve zaman etüdü kavramlarıyla birlikte açıklanacaktır. İş etüdünden sonra iş dizaynı, daha sonra iş değerleme ve son olarak da örgütteki disiplin sistemine yer verilecektir.

İŞ ANALİZİ

Klasik Organizasyon Teorisi bünyesinde yer alan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı çalışmasıyla Frederic W. Taylor yaklaşık yüz yıl önce işletmelerde işgücü veriminin nasıl yükseltileceğini açıkladı.

Tablo 2.1 Bilimsel Yönetimin İlkeleri

Her iş unsurlarına ayrılmalıdır.
Her iş için standart uygulama yöntemleri bilimsel araştırmalar yapılarak geliştirilmelidir.
Her iş için, uygun özellikte işgörenler seçilmelidir.
Seçilen işgörenler, iş ile ilgili standart yöntemler konusunda eğitim görmelidir.
İşler ile ilgili her kademede ortak sorumluluk içinde planlar yapılmalı, iş kayıpları önlenmelidir.
Standart üretim kapasiteleri üstünde üretim için teşvik primleri sağlanmalıdır.

Kaynak: Mirze, S. K., 2016, s.52.

Tablo 2.1'de gösterilen ilkeler çalışanların ve dolayısıyla işletmenin verimliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle işlerin organizasyonu insan kaynakları yönetiminin fonksiyonu olarak ortaya çıkmıştır. Bu organizasyon kimi zaman "işbölümü", kimi zaman "örgütsel tasarım" ya da "yapılandırma" olarak adlandırılmıştır. "İşletme Yapı ve Tasarımı" çalışmalarını üç alanda gruplandırabiliriz:

- Sosyal Yapılandırma
  - Farklılaşma (İşbölümü ve Uzmanlaşma)
  - Bütünleşme (Bölümlendirme, Emir-Komuta Düzeni, Yönetim Alanı, Merkezileşme Düzeyi, Biçimselleşme Düzeyi, İşletme Yapıları)

- İnsani Yapılandırma
  - İşgücü Planlaması
  - Seçme ve Yerleştirme
- Fiziki Yapılandırma
  - Yer Seçimi
  - Yerleşim Düzeni, Dizayn ve Dekor

Yukarıdaki gruplamada da görüleceği gibi; ***iş analizinin*** "sosyal yapılandırma" ve "insani yapılandırma" çıktıları; işletmenin insan kaynakları biriminin yürüteceği işlere destek sağlayacak nitelikte, başka bir deyişle "altyapıyı sağlayan" faaliyetlerdir. İş analizinin "fiziki yapılandırma" çıktıları ise daha çok endüstri mühendisleri tarafından yürütülen faaliyetlerdir.

Bütün bu yapılandırma (organizasyon) çalışmaları işlerin bilimsel ve sistematik şekilde incelenerek yapılır. Bu süreçte işlerin bütün ayrıntıları, diğer işlerle ilişkileri iş analizi aşamasında yapılır.

İş Analizi: İşletmedeki bütün işlerin ayrıntılı olarak analiz edilmesi.

İş analizi adından da anlaşılacağı gibi- işletmedeki tüm işlerin kapsamlı olarak incelenmesi, analiz edilmesidir. Bu analiz sonunda işletmede yapılmakta olan işler ve çalışanların bu işleri yapmak için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir.

İşletmedeki iş analizi yapılma nedenleri şöyle özetlenebilir (Saruhan, Yıldız, 2014: 123):

- İşin gereklerinin belirlenmesi (eğitim, deneyim, yabancı dil bilgisi, özel bir sertifika ya da belge gibi somut özellikler),
- Yetkinliklerin belirlenmesi (astlarını eğitebilme, liderlik, takım çalışması, müşteri odaklılık gibi soyut kavramlar),
- İş tanımlarının hazırlanabilmesi,
- Çalışma sırasında personel için gerekli olan giyim, kuşam, donanımın belirlenmesi ve korunma yöntemlerinin saptanabilmesi,
- Çalışma ortamının iyileştirebilmesi ve personelin işinin kolaylaştırılması,
- İnsan kaynakları planlamasının yapılabilmesi,
- Personel seçme ve işe almada kesin ve net ölçütlerin oluşturulması,
- Oluşabilecek eğitim gereksiniminin belirlenmesi,
- Performans değerleme ve kariyer planlamasının temelini oluşturan iş bilgisinin belirlenmesi,
- İş değerleme ve ücretlemede oluşturulacak iş gruplarının belirlenmesi,
- Çalışanlarla ilgili yasal düzenlemelerin yapılması,
- Çalışan güvenliğinin sağlanmasına yardımcı olunması amacıyla iş analizi yapılır.

dikkat

İş analizini alanında yetkin, deneyimli insan kaynakları uzmanları yaparlar. İş analizi sürecinde önemli olan konu "işin" analiz edilmesidir. İşi "icra edenin" değil. Sözgelimi sekreterlik işi analiz edilirken o işi icra eden, sözgelimi Sekreter Esra Hanım'ın performansını değil, sekreterlik işiyle ilgili gerekli bilgilerin toplanmasıdır.

İşletmeler çalışanların yürütmesi (icra etmesi) gereken işlerden oluşan bir organizasyondur. İş analizi, bu işlerin görevlerini ve bunları gerçekleştirmesi gereken insanların özelliklerini belirlediğiniz prosedürdür. Yöneticiler daha sonra iş analizi bilgilerini iş tanımları (işin gerektirdiği) ve iş gerekleri (iş için ne tür insanlar işe alacak) geliştirmek için kullanır.

İnsan kaynakları uzmanının, çoğu zaman yöneticilerle birlikte yaptığı iş analizi sektörlere (sanayi, hizmet) ve işletmelere göre değişse de; Tablo 2.2'de görüldüğü gibi, tipik olarak pozisyonun sorumluluk alanları, yürütülen işin yapılmasına yardımcı olan kaynaklar, işletme içinde iletişimde bulunulan pozisyonlar ve iletişimin amacı, işletme dışında iletişimde bulunulan kurumlar ve iletişimin amacı, pozisyonun görevlerinin en zor ve karmaşık alanları, pozisyonun yürütmekte olduğu görevlerin alma şekli, pozisyonun yönetim sorumluluğundaki unvanlar ve çalışan sayıları, pozisyonun yaptığı işin bütçe kullanımına, gelirlere, kârlılığa vb. unsurlara etki derecesi ve diğer konular hakkında bilgi içerir.

İş analizi bilgileri, birçok insan kaynakları yönetimi kararının temelini oluşturur. Örneğin, hangi nitelikleri taşıyan insanların işe alınacağına karar vermek için; işi yapmak için gereken insan özellikleri hakkındaki bilgileri kullanırsınız. Ayrıca, eğitim programları oluşturmak ve ücret oranlarını hesaplamak için işin görevleri hakkında bilgilere ihtiyacınız olacaktır. İş analizi insan kaynakları yönetiminde merkezi bir rol oynadığı için insan kaynakları yönetimi biriminin fonksiyonlarını yürütebilmesi için gereken altyapıyı sunduğu söylenebilir.

Diğer yandan iş analizi sonuçları işletmede eşitlik, adillik, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi kurumsal yönetim ilkelerin yerleştirilmesi için de altyapı hazırlamaktadır. Topluma eşit istihdam fırsatı sunma, çalışanların objektif ölçütlere göre değerlendirilmesi, terfi etmesi, ücretlerinin adil bir şekilde ödenmesi, ayrımcılık yapılmadığının ispatlanması gibi birçok örgüt içi önemli konu yetkin bir iş analizi yapılmasını gerektirir.



dikkat

"İşe alma süreci" işletmenin personel ihtiyaçlarını planlamak, daha sonra adayları işe almak ve pozisyonları için en iyisini seçmek demektir. İşgücü planlaması ve işe alım süreci daha sonraki bölümde açıklanmaktadır. Hangi işlerin doldurulması gerektiğine ve kendileri için başvuru sahiplerinin nasıl işe alınacağına karar vermeden önce, işverenler genellikle her işin gerektirdiği görevleri ve işçi becerilerini bilmek ister. İş analizi bu bilgiyi sağlar.

Tablo 2.2 Örnek İş Analizi.

İş Analizi -1

Pozisyon	
İlk Amir Kadro Unvanı	
Ünite	
Bağlı Olunan Yöneticilik/Başmühendislik	
Bağlı Olunan Mühendislik/Formenlik/Amirlik (varsa)	
I. Pozisyonun Ana Sorumluluk Alanları	
Ana Sorumluluk Alanı	
Temel Sorumluluk Alanı: Yürütülen faaliyetlerin detayına inilmesi beklenmez. İş temel olarak değişmedikçe sabittirler. Zaman sınırı taşımazlar. Her birinin yeterli bir biçimde yerine getirildiğini ortaya koyacak belirli ölçütler içerirler (performans göstergeleri). Bir pozisyon için 7-8 maddede ele alınabilmesi beklenir.	
1)	
Yapılmakta Olan İşin Amacı	
Şirketinizin amaçlarından hangilerine pozisyonunuzla ulaşılmaktadır? *Bu pozisyonun (kadro unvanınızın) Şirketinize faydası nedir?* *Bu pozisyon olmasa neler yapılamazdı?* *Bu pozisyona neden ihtiyaç var?*	
Katma değeri olmadığını düşündüğünüz görevler üstlenmekte misiniz? Yanıtınız evet ise, bunların neler olduğunu ve toplam işiniz içerisindeki ağırlığını belirtiniz.	
Göreviniz kapsamında olması gerektiğini düşündüğünüz sorumluluklarınız var mı? Yanıtınız evet ise, bunların neler olduğunu ve toplam işiniz içerisindeki ağırlığını belirtiniz.	
Göreviniz kapsamında olması gerektiğini düşündüğünüz ancak sizin yerinize başka pozisyonlardaki çalışanlar tarafından yürütülen işler var mı? Yanıtınız evet ise, hangi sorumlulukların hangi departman ve/veya pozisyonlar tarafından yürütüldüğünü belirtiniz.	
Aşağıda belirtilen maddeler, işin beklenen performansta gerçekleştirilebilmesi için gerekli her türlü bilgi, beceri ve tecrübenin toplamını ifade etmektedir. İş sahibinin bilgisi ve deneyimi anlamına gelmemektedir. Bu açıklamalar kapsamında aşağıdaki alanları doldurunuz.	
Gerekli toplam iş tecrübesi (Yıl) :	
Toplam iş tecrübesi içerisinde asgari düzeyde gerekli olan	
Fonksiyonel Tecrübe (Çalışılan Alan Tecrübesi) :	
Demir-Çelik Sektörü Tecrübesi :	
Bu Şirketteki İş Tecrübesi :	
Eğitim (Lise/Meslek Y.O/Lisans/Y. Lisans/Doktora) :	
Yürütmekte olduğunuz iş için gerekli lisans / ehliyet / sertifikaları	
Eğitim Alanı/Lisanslar(Yetki Belgesi) :	
Ehliyetler :	
Sertifikalar :	
Söz konusu pozisyonda görev almadan önce, hangi pozisyon ya da pozisyonlarda görev alınması gerektiğini belirtiniz.	
Pozisyon	**Süre (Yıl)**
Söz konusu pozisyondan sonra hangi pozisyonlarda görev alınabileceğini belirtiniz.	
Yaptığınız işin beklenen performansta gerçekleştirilebilmesi için ve üç aydan kısa bir sürede elde edilemeyecek mesleki bilgi veya eğitimleri (yabancı dil, teorik bilgi, teknolojik bilgi, özel bilgisayar uygulamaları / yazılım vb.) belirtiniz.	
Yabancı Dil, Teorik-Teknolojik Bilgi :	
Akademik Eğitim :	
Mesleki Eğitim :	
Yazılım / Ekipman / Makine :	
II. Yürütülen İşin Yapılmasında Yardımcı Olan Kaynaklar	
Yasal mevzuat / Prosedür/Talimat / Kılavuz / Standart/ Önceden alınmış yazılı kararlar / Dokümanlar	**Kullanılan Alanlar**
Örnek : Fiyat listesi	*Satış tekliflerinin oluşturulması*
III. Şirket İçerisinde İletişimde Bulunulan Pozisyonlar ve İletişimin Amacı	
İletişim Kurulan Pozisyon	**Kurulan iletişimin Amacı**
Örnek : Pazarlama	*Hangi pozisyonlardan veri alınmaktadır, pozisyonun iç müşterileri kimlerdir, koordinasyon gerekliliklerı, bölümler arası koordinasyon içerisinde olunması veya bu koordinasyona liderlik edilmesi gereken alanlar, birlikte alınması gereken kararlar ve birlikte harekete geçilmesi gereken alanlar nelerdir?*
IV. Şirket Dışında İletişimde Bulunulan Kurum/Kuruluşlar ve İletişimin Amacı	
Şirket Dışı Kurum/Kişi/Kuruluş	**Kurulan iletişimin Amacı**
Örnek : Müşteriler	*Satış gerçekleştirmek ve satış sonrasında sürdürülebilirliği sağlamak amacı vardır.*
V. Pozisyonun Görevlerinin En Zor ve Karmaşık Alanları	
(Uzun vadeli sorunları kapsar, sistem veya süreçlerden kaynaklanan problemleri açıklar: ekonomik belirsizlikler, alt yapı/sistem sorunları, mevzuat yetersizlikleri, organizasyondaki belirsizlikler, ülkesel veya bölgesel sorunlar, çalışma koşulları...) *Örnek : Sıkı rekabet, sürekli değişen ihracat kanun ve mevzuatları, sınırlı üretim teknolojisi*	

V. Pozisyonun Görevlerinin En Zor ve Karmaşık Alanları	
(Uzun vadeli sorunları kapsar, sistem veya süreçlerden kaynaklanan problemleri açıklar: ekonomik belirsizlikler, alt yapı/sistem sorunları, mevzuat yetersizlikleri, organizasyondaki belirsizlikler, ülkesel veya bölgesel sorunlar, çalışma koşulları...) *Örnek : Sıkı rekabet, sürekli değişen ihracat kanun ve mevzuatları, sınırlı üretim teknolojisi*	
VI. Pozisyonun Yürütmekte Olduğu Görevleri Alma Şekli	**Yüzdesel Dağılımı**
Bağlı olunan yönetici tarafından verilir ve yönetici, söz konusu unvanda olan çalışana görevi nasıl yapması gerektiğini belirtir.	
Bağlı olunan yönetici tarafından verilir fakat nasıl yapılması gerektiğine söz konusu unvanda olan çalışan verir.	
Sahip olunan görevleri nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceği söz konusu unvanda çalışanın sorumluluğundadır.	
İhtiyaca göre projeler geliştirir ve bu projelerin ne zaman / nasıl gerçekleştirileceğine söz konusu unvanda çalışan karar verir.	
Diğer (Lütfen belirtiniz):	
(Dağılımların Toplamını %100 olacak şekilde doldurunuz.) **TOPLAM**	0
VII. Pozisyonun Yönetim Sorumluluğundaki Unvanlar ve Çalışan Sayıları	
Kadro Unvanı	**Kişi Sayısı**
Örnek : Uzman	*5 kişi*
VIII. Pozisyonun Yaptığı İşin Bütçe Kullanımına, Gelirlere, Karlılığa vb. Unsurlara Etki Derecesi	
Mali Unsurlar (var ise) Gelir (ciro), gider bütçesi, satın alma bütçesi, bölüm bütçesi, hizmet alım giderleri, sorumlu olduğu personel maliyeti, yatırım bütçesi, vb.	**Yıllık Tutar (TL)**
Örnek : *2011 Satış Rakamları* *2011 Departman Gideri*	*55 milyon;* *1 milyon*
Mali Olmayan Unsurlar Coğrafi yaygınlık, bağlı bölüm sayısı, tedarikçi firma sayısı, ürün adedi, müşteri sayısı, işlem hacmi, makine sayısı, bölge sayısı, çalışan sayısı vb.	**Birim (Adet, Miktar, vb.)**
Örnek : *Ürün çeşidi* *Toplam bağlı çalışan sayısı* *Direkt raporlayan sayısı*	*5* *62* *3*
IX. Diğer Konular	
Yukarıda belirtilmeyen ve yaptığınız iş açısından önemli gördüğünüz diğer konular (Kontrol edilen alışverenlik hizmeti / Kişi sayısı, mali riskler vb.)	

İş analizi için genel itibari ile toplanması gereken bilgi ve veriler şunlardır (Mirze, 2016:114):

- İşletme felsefe, misyon ve yapısına ait bilgi ve veriler
- Lisans, izin ve yasal gereklilik için gerekli olan bilgi ve veriler
- İşin görülmesinde taşınan yetki ve sorumluluklarla ilgili bilgi ve veriler
- İşin gerçekleştirilmesinde gerekli olan mesleki standartlarla ilgili bilgi ve veriler
- Yapılacak işin gerçekleştirileceği, içinde faaliyette bulunulan çevreye ait bilgi ve veriler
- İşin parçası olduğu, üretilecek mal ve hizmetlerle ilgili bilgi ve veriler
- İşin gerçekleştirilmesinde gerekli olan, kullanılacak makine, ekipman, aletlerle ilgili bilgi ve veriler
- İşin gerçekleştirilme koşulları (örn. süre, kalite vb.) ile ilgili bilgi ve veriler
- İşin gerçekleştirilmesi için gereken kişisel özellikler, yetkinlikler ile ilgili bilgi ve veriler
- İşin gerçekleştirilmesi için gereken özel hareket ve davranışlarla (Örn. atlama, zıplama, tırmanma, ağır kaldırma vb.) ile ilgili bilgi ve veriler
- İşin gerçekleştirilmesi sırasında çalışanların karşılaşabileceği veya duyumsayabileceği psikolojik ruh hâlleri ile ilgili bilgi ve veriler
- Gelecekte iş ile ilgili beklenen değişiklik ve gelişimlerle ile ilgili bilgi ve veriler
- İş gerçekleştirilirken karşılaşılabilecek dikkat edilmesi gerekli, önemli, kritik nitelikli bilgi ve veriler

İşletme amaçlarına uygun olarak belirlenmiş olan işlerin analizi için toplanan verilerin güvenilir veriler olmasına dikkat edilmelidir.

İnsan kaynakları yöneticileri genellikle anketleri ve mülakatları kullanarak çalışanlardan iş analizi verilerini toplar. Daha sonra, örneğin, tipik bir satış asistanının çeşitli görevlerin her birine ne kadar zaman harcadığını belirlemek için farklı departmanlardaki çalışanların verilerinin ortalamalarını alır. İş analizi süreci birkaç gün sürebilir ancak süreci sadece üç veya dört saate indirgemek mümkündür. Hızlı yürütülen bir iş analizi süreci aşamaları şunları içerir (Dessler, 2009: 104):

1. Sürece katılanların selamlanması ve çok kısa tanıtımlar yapılması
2. İş analizi sürecini ve katılımcıların bu süreçteki rollerini kısaca açıklanması
3. İşin temel özeti üzerinde anlaşma sağlayarak analiz etmek üzere olunan işin kapsamını belirlenmesi
4. "İdari" ve "Denetleyici" gibi işin geniş fonksiyonel veya görev alanlarının belirlenmesi
5. Bir hesap tablosu veya insan kaynakları yazılımı kullanarak her görev alanındaki görevler ve görev listesinin yazdırılması ve grubun bunu tartışmasının sağlanması



dikkat

Çalışanlar tarafından bildirilen iş analizi verilerinin güvenilirliği veya tutarlılığı düşüktür. Bu nedenle veriler uzman iş analistleri tarafından toplandıklarında genellikle daha güvenilirdir.

İş analizi bilgileri şöyle sınıflandırılabilir (Uyargil, İKY: 49-50):

İşi Oluşturan Faaliyetler

- İşe yönelik faaliyetler
  - İşin içerdiği süreçler
  - Faaliyetlerin kayıtları
  - Kişisel sorumluluk/hesap verme
- İşçiye yönelik faaliyetler
  - İşin yapılışı sırasında söz konusu olan beşerî davranışlar
  - Temel hareketler
  - Kişisel iş gerekleri

Makine, Araç Gereç, Teçhizat ve Diğer Yardımcı Malzemeler

- İşe ilişkin somut ve soyut öğeler
  - Kullanılan malzeme
  - Yaratılan ürün
  - Kullanılan ya da uygulanan bilgi
  - Sunulan hizmet

İş Performansı

- İş ölçümü
  - İş standartları
  - Hata analizleri
  - Diğer

İşin İçeriği

- Fiziksel çalışma koşulları
- İş programı
- Örgüt yapısı
- Sosyal yapı
- Teşvik edici unsurlar

İş Gerekleri

- İşe ilişkin bilgi ve beceri
- Kişisel özellikler

Görüldüğü üzere iş analizi ile elde edilen bilgiler beş farklı başlıkta sınıflandırılabilecek oldukça kapsamlı bilgilerdir. Örgütteki birçok insan kaynakları fonksiyonunda kullanılan bu -altyapı- bilgilerin ayrıntılı olması gerekir.

İş Analizi Yöntemleri

İş analizi yapılırken farklı yöntemler kullanılabilir. İşletmenin ve yürütülen işlerin özelliğine göre uygun bir yöntem seçilebilir. İş analizinde kullanılan yöntemler şunlardır (DeCenzo, Robbins, Verhulst, 2017: 114):

Gözlem Yöntemi: Gözlem yöntemini kullanan bir iş analizi çalışanları doğrudan izlemekte veya görev başındaki çalışanların videolarını değerlendirmektedir. Gözlem yöntemi doğrudan bilgi olanağı verse de çalışanların izlendiklerinde verimli olmaları çok ender görülmektedir. Bu nedenle iş analizinde aksaklıklar olması mümkündür. Gözlem yöntemi bütün etkinlik aralığının gözlemlenebilir olmasını gerektirmektedir. Bu durum bazı işler için mümkün olsa da yönetsel pozisyonlar gibi diğer pek çok pozisyon için pek mümkün değildir.

Bireysel Mülakat Yöntemi: İşi gerçekten yapan (icra eden) çalışanların mülakata (görüşmeye) alınmasını kapsamaktadır. Çalışanların mülakatta verdikleri bilgiler ve oluşturdukları işbirlikleri bazen pozisyonlar hakkında detaylı ve beklenmedik bilgileri ortaya çıkarmaktadır.

Grup Mülakatı Yöntemi: Grup mülakat yöntemi bir pozisyondaki pek çok çalışanın aynı anda mülakata alınması dışında bireysel mülakat yöntemine benzemektedir. Bu yöntem, pozisyonlar hakkında daha net bir bilgi verebilmektedir ancak grup dinamiğinin bilgileri çarpıtması mümkündür.

Yapılandırılmış Anket Yöntemi: Yapılandırılmış anket yönteminde çalışanlara uzun bir olası görev ögeleri listesinden, işlerinde yerine getirdikleri görevleri değerlendirebilecekleri bir anket dağıtılır. Bu teknik işler hakkında bilgi toplamak için çok elverişlidir. Bununla birlikte, bir işe yönelik istisnalar istenirse göz ardı edilebilir.

Teknik Görüşme Yöntemi: Teknik görüşme yönteminde iş hakkında, kapsamlı bilgisi olan ve çoğu zaman konu uzmanı olarak adlandırılan yöneticilerden yararlanılmaktadır. İşin spesifik özellikleri uzmanlardan öğrenilir. Teknik görüşme yöntemi, iyi bir veri toplama yöntemi olsa da çalışanların çalışırken ne yaptıkları konusundaki algılarını çoğu zaman göz ardı etmektedir.

Günlük Yöntemi: Günlük yöntemi, iş başındaki görevlilerin günlük faaliyetlerini kaydetmelerini gerektiren yöntemdir. Bu yöntem en çok, zaman alan iş analizi yöntemidir. Uzun sürebilir. Bunların hepsi maliyete eklenir.

En iyi sonuçlar genellikle yöntemlerin bazı birleşimleri ve bireysel çalışanların, en yakın üst yöneticilerinin, profesyonel bir analiz uzmanının veya video gibi dikkat çekmeyen kaynakların sağladıkları bilgiler ile alınmaktadır.



dikkat

İş analizi ile elde edilen bilgiler işletmelerin işgücü planlaması, çalışanların seçme ve yerleştirilmesi, performans değerlendirilmesi, kariyer planlama, ücret yönetimi gibi insan kaynakları biriminin neredeyse bütün fonksiyonlarında kullanılmaktadır. Bu nedenle bu ünitenin başlığında "altyapı" ifadesi kullanılmıştır.

İş Analizi Süreci

İş analizi çalışmaları bir süreç olarak değerlendirilir. Çünkü belirli bir sürede yürütülen planlı aşamalardan oluşur. İş analizi sürecinde istenen ve beklenen işi yapan kişinin neyi nasıl yaptığı, hangi araçları kullandığı ve işin hangi koşullarda yapıldığının belirlenmesidir. Böylece çalışanlara, özellikle de işe yeni başlayanlara "neyi nasıl yapmaları gerektiğine" ilişkin bir rehber verilmiş olur.

İş analizi sürecinin aşamaları beş adımdan oluşur: İş analizinin planlanması, iş analizinin hazırlanması ve tanıtılması, iş analiz sürecinin yürütülmesi, iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulması, İş tanımları ve iş gereklerinin güncellenmesi (Çetin ve Özcan, 2013: 24):

- **İş Analizinin Planlanması:** İş analizinin ilk adımında yönetici ve çalışanlardan toplanacak bilgiler planlanmalı ve iş analizinin amaçları belirlenmelidir. Bu aşamada üst yönetimin desteğinin sağlanması önemlidir.
- **İş Analizinin Hazırlanması ve Tanıtılması:** Bu aşamada analiz edilecek işler belirlenir. Daha sonra örgüt şemaları, var olan iş tanımları, daha önceki iş analizi bilgileri gözden geçirilir. Bu aşamada iş analizinin yürütülmesinde kullanılacak yöntemler de belirlenmelidir. Ayrıca iş analiz süreci ile ilgili yöneticilerle ve analiz sürecinden etkilenecek çalışanlarla iletişime geçilerek bilgi aktarımında bulunulmalıdır.
- **İş Analiz Sürecinin Yürütülmesi:** Bu aşama iş analizi için gerekli bilgilerin toplanmasıyla başlar. Bilgi toplama aşamasında ise, gözlem, görüşme ve anket yöntemlerinden faydalanılır.
- **İş Tanımları ve İş Gereklerinin Oluşturulması:** İş analizinin dördüncü aşaması; iş tanımları ve iş gereklerinin oluşturulmasıdır. İş tanımları yazılırken dikkat edilecek en önemli nokta "kişinin değil, yapılan işin" tanımlanmasıdır. Bu yüzden örgütlerde iş tanımlarını yöneticiler ya da çalışanların yazması tavsiye edilmemektedir. Bunun yerine toplanan bilgiler doğrultusunda uzman kişilerce ortaklaşa yazılan iş tanımlarının son aşamada yöneticilere kontrol ettirilerek son hâline getirilmesi uygundur.
- **İş Tanımları ve İş Gereklerinin Güncellenmesi:** iş tanımları ve iş gerekleri tamamlanıp ilgili kişiler tarafından gözden geçirildikten sonra bu bilgiler örgütün bilgisayar sisteminde güncellenebilir şekilde saklanır. Güncelleme yapmanın etkin bir yolu, bunu insan kaynakları aktivitelerinin bir parçası hâline getirmektir. Örneğin, her pozisyon açığında seçme ve yerleştirme süreci başlamadan önce mevcut iş tanımları ve iş gerekleri gözden geçirilebilir ve gerekli durumlarda güncellemeler yapılabilir. Bazı örgütlerde ise yöneticiler ve çalışanlar performans değerlendirme görüşmeleri boyunca iş tanımlarını gözden geçirmektedirler.

Tablo 2.3 İş Analizinde Soru Örnekleri

İş Analizinde Soru Örnekleri
Görev, Yetki ve Sorumluluklar İle İlgili Sorular
Yaptığınız işin genel amacı nedir? Bu işi niçin yapıyorsunuz?
Kimden emir alırsınız? Kime karşı sorumlusunuz?
Sizden emir alan kişiler var mı? Emrinizde kaç kişi çalışıyor, isimleri nedir?
Günlük, haftalık, aylık gibi dönemsel görevleriniz var mı? Açıklayınız.
Belirsiz zaman aralıklarıyla yaptığınız işi kime / nereye verirsiniz?
Yapmakta olduğu işin nezaret (işgörenler), makine, malzeme ve parasal sorumlulukları var mı? Açıklayınız.
İş Gerekleriyle İlgili Sorular
Yapmakta olduğunuz işi en iyi şekilde yapabilmek için hangi eğitim kurumundan mezun olmak gerekir?
Yapmakta olduğunuz işi yapabilmek için hizmet içi eğitim gerekir mi?
Yapmakta olduğunuz işi en iyi şekilde yapabilmek için ne kadar tecrübeye sahip olmak gerekir?
Yapmakta olduğunuz işle ilgili fiziksel gerekler nelerdir?
Yabancı dil bilgisi gerekir mi? Hangi düzeyde?
Özel bir sertifika/ehliyet programına katılmak gerek mi? Hangileri?
Bilgisayar kullanım bilgisi gerekir mi? Ne düzeyde?
İşletme içi hangi görevlerde çalışanlar sizin yapmakta olduğunuz işi yapabilmek için uygundur? Bu kişilere ayrıca eğitim vermek gerekiyor mi?
Yapmakta olduğunuz işten sonra terfi ederseniz hangi göreve gelmeyi bekliyorsunuz?
Yetkinlikler İle İlgili Sorular:
Yapmakta olduğu iş için hangi becerilere sahip olmak gerekir?
Yapmak için işin hoşunuza giden ve sevdiğiniz yönleri nelerdir?
Yapmak için işin zor yönleri ve sevmediğiniz yönleri nelerdir?
Yapmakta fonksiyonel işle ilgili düşünsel (zihinsel) gerekler nelerdir?
Çalışma Koşullarıyla İlgili Sorular
Çalışma sürenizin ne kadarı ayakta, oturarak, hareket ederek veya başka şekilde geçiyor, yüzde olarak belirtiniz.
Çalışma saatleriniz nelerdir? İşe kaçta başlıyorsunuz? Kaçta işi bırakıyorsunuz?
İşinizi yaparken özel bir giyim, kuşam, koruyucu elbise vb. kullanıyor musunuz?
Diğer
İşinizle ilgili gerekli gördüğünüz başka bir şey varsa belirtiniz.

Kaynak: Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L., 2014, s. 125-126.

İş analizi ile elde edilen ayrıntılı bilgilerin raporlanarak özetlenmesiyle iki önemli kavrama ulaşırız: İş tanımları ve iş gerekleri. Bu iki kavram da işletmelerde insan kaynakları faaliyetlerinde altyapı olarak kullanılabilecek iki araçtır. Bu nedenle iş analizi ne kadar doğru ve sağlıklı yapılırsa altyapı olduğu diğer insan kaynakları fonksiyonları de doğru sonuçlar sunarlar.

Yukarıda önemi vurgulanan iki kavramı açıklayalım:

İş Tanımları

İş tanımı, adından da anlaşılacağı gibi, işin tanımlanmasıdır. İş tanımları, aynı iş gerekleri gibi, iş analizi bilgilerinden türetilir. Bu nedenle aslında iş analizi sonucu ortaya çıkan uzun, ayrıntılı raporların özetlenmiş, kolay ve bir bakışta anlaşılacak sistematik hâli iş tanımıdır.

dikkat

İşle ilgili faaliyetler, işin sorumlulukları, işin yükümlülükleri, işin çalışma koşulları, işin nasıl, kim tarafından denetleyeceğinin yazıldığı açıklamaların hepsi bir bütün hâlinde iş tanımını oluşturur.

İş Tanımı: İş analizi bilgilerinden elde edilen işi tanıtan açıklamadır.

İş tanımında yapılan/yapılacak işle ilgili bütün bilgiler bir tabloya sığacak şekilde ya da maddeler hâlinde açıklanır. Böylece o işi yapan/yapacak olan çalışanlara sunulan bir rehber niteliği taşır. Eğer iş tanımı doğru yapılmazsa; işi yapacak çalışanlar işi eksik, yanlış ya da verimsiz olarak yapabilirler.

İş tanımları işin organizasyondaki yerini ve önemini belirler. İş tanımının amaçları şöyle sıralanabilir (Saruhan, Yıldız, 2014: 142):

- İşin yapılma amacını belirlemek
- İşin diğer işlerle ilişkisini belirlemek
- İşin ayrıntılı özelliklerini sıralamak
  - Her gün, her hafta, her ay, her yıl yapılması istenilenleri sistematik olarak belirleyerek çalışanların sorumluluklarını saptamak
  - İşi yapacak çalışanın yetkilerini belirlemek (kimlerden emir alıp, iş isteyeceği)
  - Çalışanın kimden emir alıp, hangi üste hesap vereceğini irdelemek
  - Çalışma koşullarını belirlemek (çalışma saatleri, vardiyalar, fazla mesailer, mesai oturarak mı, bilgisayar başında mı geçirilecek vb.)
  - İşle ilgili malzeme ve makineleri saptamak

Tablo 2.4 İş Tanımı

İşin Adı	
Bölüm Yöneticisi	
İş No	
İmza	
İşin Bulunduğu Bölüm	
Yönetici	
İşin Özeti	
İşle İlgili Görev ve Sorumluluklar	
Çalışma Koşulları	

İş Gerekleri

İş gerekleri de adından anlaşılacağı gibi, işi yapacak çalışanın sahip olması gereken özelliklerdir. Daha açık bir deyişle; işi yapacak çalışanların sahip olması gerekli nitelik, eğitim, beceri, yetkinlik ve deneyimleri gösteren özet bir açıklamadır.

dikkat

İş gerekleri de ayrıntılı iş analizi verilerinden türetilen sistematik bilgilerdir. İş tanımları gibi aynı iş analizi bilgilerinden türetildiği için; aynı işletmedeki iş tanımları ile iş gereklerinin birbiriyle uyumlu olması gerekir. Genellikle önce iş analizi yapıldıktan sonra iş tanımları, ardından iş tanımlarına uygun iş gerekleri belirlenir.

İş Gerekleri: İş analizi bilgilerinden elde edilen işi yapacak çalışanın niteliklerini gösteren açıklamadır.

İş gerekleri işi yapacak olan çalışanda olması gereken kişisel özellikler olmakla birlikte; o işi yapacak çalışanların alması gereken eğitimleri, gerekli olan fiziki ve zihinsel özellikleri ve sahip olması gereken diploma, lisans, sertifika ya da oda üyeliklerini (Elektrik Mühendisleri Odası gibi) de kapsamaktadır.

İş gereği örnekleri şöyle sıralanabilir:

- Eğitim ve deneyim düzeyi (diploma, sertifika, yabancı dil, bilgisayar yetkinliği, referans vb.)
- Fiziksel gereksinimler (boy, kilo vb.)
- İletişim becerileri (konuşma, yazma, sunum yetkinlikleri vb.)
- Zihinsel beceriler (analitik düşünme, sorun çözme, kriz yönetme yetkinlikleri vb.)
- Yönetsel beceriler (takım çalışmasına uyum, liderlik yetkinlikleri vb.)

Tablo 2.5 İş Gerekleri

İşin Adı	
Bölüm Yöneticisi	
İş No	
İmza	
İşin Bulunduğu Bölüm	
Yönetici	
Gerekli Beceriler • Eğitim • Analitik Beceri • Karar Verme Becerisi • İletişim Becerisi • Görünüm	
Gerekli Çaba • Fiziki Gereklilikler • Zihinsel Gereklilikler	
Diğer Faktörler	

İş analizi ile elde edilen iş tanımı ve iş gerekleri genellikle yıllık olmak üzere güncellenmelidir. Dolayısıyla iş analizinin düzenli olarak güncellenmesi önemlidir. Bunun iki nedeni vardır: rekabet ve teknolojinin etkisi.

- **Rekabet**: Bilindiği gibi artan rekabet ve küreselleşme her geçen gün rekabet koşullarını değiştirmektedir. İş hayatı dinamikleri günden güne değişmekte, yenilenmektedir. Sözgelimi işletmeler eskiden kendilerinin yaptıkları bazı iş süreçlerini (işin bazı parçalarını) dışarıya yaptırıp maliyet tasarrufu yapmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) denilen bu yönetim tekniğiyle kimi zaman işin bazı parçaları işletme dışında yaptırtılmaktadır. Sonuçta hâlihazırda işletmede yürütülen işler, bir önceki yıldan farklı olabilmektedir. Bu değişimin kaydını iş analizinde güncellemek gerekir.
- **Teknoloji**: Teknolojinin iş hayatına en önemli etkisi iş yapma yöntemlerini değiştirmesidir. Artan rekabetle birlikte hızla değişen teknoloji endüstride ivmeli bir şekilde içselleştirilmektedir. 3 boyutlu baskı gibi teknolojideki yenilikler kısa zamanda endüstri standardı hâline gelmektedir. Yeni teknolojilerle işletmede yapılan işler değişir. Sözgelimi üretimde yeni kullanılan bir robot eskiden 5 çalışanın yürüttüğü işi tek başına yapabilir. Aynı durum hizmet sektöründe de geçerlidir. Sözgelimi bankalarda eskiden sadece onay, denetim işi üstlenen (şef, müdür yardımcısı vb.) orta kademe yöneticilerin yerini internet bankacılığı teknolojileri almıştır. Bütün bu yeni teknolojilerin iş yapma yöntemlerini nasıl değiştirdiğini görebilmek ancak düzenli olarak güncellenen iş analizi ile mümkündür.

Ancak çoğunlukla büyük, kurumsal işletmeler bile iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin güncellemesi işini ihmal etmektedir. Görüşülen işletme yöneticileri insan kaynakları işlerini az kişiyle yürüttüklerini; güncellemeyi hep planladıklarını ancak hayata tam olarak geçiremediklerini ifade etmişlerdir.

Öğrenme Çıktısı

1 İşletmelerin insan kaynakları altyapısını oluşturan iş analizi sürecini tanımlayabilme
2 İş analizi yöntemleri sonucunda ortaya çıkan iş tanımları ve iş gerekleri hakkında bilgi edinebilme

Araştır 1	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
İş analizi çalışmaları neden altyapı olarak kabul edilmektedir?	İşgücü planlaması ile iş analizi arasındaki ilişkileri değerlendirin.	İş tanımı ve iş gereği hazırlamanın işe alma süreci ile ilişkisini anlatın.

İŞ ETÜDÜ

İş etüdü verimlilikle doğrudan ilişkili bir kavramdır. Bir işletmede verimliliği arttırmanın en etkili yolu, uzun dönemde yeni iş süreçleri, daha teknolojik makineler ve donanım kullanmaktır. Ancak bir işletmenin iş süreçlerini, teknolojisini modernleştirmek maliyetlidir. Ayrıca çalışanlara yeni teknolojilerin öğretilmesi gibi ek maliyetler de söz konusudur. Kısa sürede ve daha az kaynak kullanarak verimliliği arttırmak için genellikle iş etüdü çalışmaları yapılır. İş etüdü ile verimliliği arttırmak, insan yapısına uygun iş süreçleri ve çalışma koşulları sağlamak amaçlanır.

İş Etüdü: İşletmede verimliliği artırmak için kısa sürede yapılan basit analizlerdir.

İş etüdünün tarihsel gelişimine bakıldığında; Klasik Yönetim Teorisinin kurucularından F. Taylor ve F. Gilbreth'in yaptığı "Zaman ve Hareket Etüdü" araştırmaları bugün yapılan iş etüdünün öncü çalışmalarıdır. Taylor, yöneticilerin fabrikalarda bilimsel çalışmalar yaparak işgücü verimliliği ile ilgili konuları inceleyip, verimliliği artırmaları gerektiğine inanıyordu.

Taylor, Genel Müdür olduğu Bethlelem Çelik işletmesine bağlı fabrikada, çalışanların vagonlarda bulunan pik demirlerin boşaltılması ve mamul çeliklerin yüklenmesi sırasında bazı hareketleri boş yere yaptıklarını tespit etmiştir. Hiçbir işe yaramayan sadece zaman kaybettiren hareketlerin elimine edilmesi ve aynı zaman diliminde daha çok boşaltma ve yükleme yapılabileceği düşüncesi ile çalışmalarına başladı. Amprik çalışmalar sonucunda gereksiz hareketlerin elimine edilmesi, uygun alet ve donanımın kullanılması ve yapılacak işe uygun özelliklere sahip çalışanların bu konularda bir ön eğitimden geçmeleri hâlinde verimliliğin yükseleceği görüşüne varıldı. Bu görüşlerin işyerinde uygulanması ile fabrikada çalışan başına olan 12,5 tonluk günlük boşaltma ve yükleme kapasitesi 47,5 tona yükseldi. Fabrikada diğer iş gruplarında da yapılan çalışmalarla iş yerinin üretim kapasiteleri yükseldi ve ürün birim maliyetleri azaldı (Mirze, 2016: 51).

Zaman etüdü (bir işin gerçekte ne kadar sürede yapıldığından çok), adından da anlaşılacağı üzere, bir işin ne kadar sürede yapılabiliyor olduğu üzerine titizlikle çalışmak anlamına gelmektedir. Üzerine zaman etüdü yapılan işin analiz edildiği analiz bölümde şu adımlar izleniyordu (Berber, 2013: 108):

- Bir kişinin yaptığı işin basit ve temel hareketlere bölünmesi
- Gereksiz hareketlerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması
- Her bir temel hareketin, yetenekli işçilerin her biri tarafından nasıl yapıldığının incelenmesi ve kronometre yardımıyla her temel hareket için en çabuk ve en iyi yöntemin belirlenmesi
- Her temel hareketin, o hareketi yapmak için tam olarak gereken süreyi de dikkate alarak tanımlanması, kayıt altına alınması ve kodlanması

- Bazı engeller, küçük çaplı kazalar gibi elde olmayan nedenlerle gerçekleşen gecikmeleri dikkate almak için, iyi bir işçinin gerçek çalışma süresine eklenecek ek sürenin belirlenmesi
- Yeni bir işin öğrenilmesinden kaynaklanan gecikmeleri dikkate almak için iyi bir işçinin o işi birkaç kez tekrar edene kadar geçen sürenin hesaplanması ve bunun, gerçek çalışma süresine eklenmesi
- Fiziksel yorgunluğu gidermek üzere, işlerin yapılması sırasında verilecek molaların süresinin ve sıklığının belirlenmesi

Zaman Etüdü: İş veya işin bütününü oluşturan unsurların gerçekleştirilmesinde gerekli olan gövde hareketlerinin belirlenmesine yönelik incelemelerdir.

Frank Gilbreth de zaman ve hareket etütleri konusunda çalışmalar yapmıştır. Gilbreth çalışmalarını Taylor'dan bağımsız olarak geliştirdiği bazı tekniklerle yürütmüştür. Kendisi yaptığı bu çalışmaları "hareket etüdü" (motion study) olarak adlandırır; oysa Taylor, "zaman etüdü" terimi tercih etmektedir. Uygulamada her ikisi de işi analiz ediyor, daha fazla üretmeyi ve daha az yorulmayı sağlayan yeni bir iş görme yöntemi oluşturmayı hedeflemektedir (Berber, 2013: 143).

Gilbreth bazı işlerin yapılmasında çalışanların yaptıkları hareketleri bilimsel olarak incelemiş ve bu hareketlerden bazılarının gereksiz ve yersiz olduğunu, bunların elimine edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu konuda yaptığı bilimsel çalışmalar ile bazı işlerin yapılmasında gereken hareket sayısını azaltmıştır. Gilbreth'e göre, çalışan işin yapılması sırasında bazı hareketlerden vazgeçerse ve hareketlerini önceden belirlenen ve öğretilen şekilde yaparsa; daha az çaba ve daha az zaman harcayarak işini yapabilecek ve daha fazla boş zamana (mutlu dakikalara) sahip olacaktır. Aynı zamanda gereksiz hareketlerin elimine edilmesi sonucunda çalışanların duyacağı yorgunluk da azalmış olacaktır. Taylor'un yapılan işlerin toplam süresini azaltmaya odaklı olan ve "zaman etüdü" olarak adlandırdığı bu yöntemlere, Gilbreth işin yapılmasında gerekli olan temel hareketler açısından yaklaşmış ve bu çalışmalarını "**hareket etüdü**" olarak isimlendirmiştir (Mirze, 2016, 54). Taylor gibi Gilbreth de işi en basit ögelerine ayırıyor ancak Taylor'dan farklı olarak, işin toplam süresini değil, işin yapılması için gerekli temel hareketleri belirlemeye çalışıyordu. Çevirmek, seçmek, kaldırmak, yüklemek gibi temel hareket türleri belirlemiş, bunların her birini "therblig" adını verdiği simgelerle kodlamıştı. Böylelikle hareketleri daha hızlı ve sistematik biçimde analiz etmek mümkün oluyordu (Berber, 2013: 144).

Öğrenme Çıktısı

3 İş etüdünün amacını tanımlayabilme
4 Zaman ve hareket etüdü aşamalarını açıklayabilme

Araştır 2	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
İş etüdü çalışmaları neden Klasik Yönetim Teorileriyle ilişkilendirilmektedir?	İş etüdü çalışmaları günümüz işletmelerinde hangi sektörler yapılmaktadır, değerlendirin.	Kronometre ve fotoğraf makinesi hareket ve zaman etüdü yaparken nasıl kullanılır? Anlatın.

İŞ DİZAYNI

İş dizaynı ya da iş tasarımı örgütteki işlerin yeniden ele alınarak düzenlemesidir. Bu süreç çoğunlukla işi yapan kişiyi motive etmek amacıyla yapılır. Yöneticiler özellikle kıdemli ve nitelikli çalışanlarını işletmede tutmak, onlardan daha çok katma değer sağlamak için işleri yeniden dizayn etmeye yönelirler.

Örgütteki iş dizaynı çalışmalarının kapsamlı bir biçimde yürütülmesi yeni bir yönetim tekniği olarak da kabul edilen *Yeniden Yapılandırma* başka bir ifadeyle Re-Organizasyon (Business Process Reengineering) olarak da adlandırılır. Yeniden yapılandırma sadece birkaç işin yeniden dizaynı değildir. İşletmelerde köklü ve büyük değişiklikler yaparak bütün işlerin yeniden tasarlanması ve özellikle katma değer yaratmayan iş süreçlerinin elimine (dışlanması) edilmesidir. İşletmeler yeniden yapılanmayla daha ucuz, daha hızlı, daha farklı mal ya da hizmet üreterek rekabetçiliklerini güçlendirmeye çalışırlar. Yeniden yapılandırma ile gelen köklü değişimle işletme tamamen farklı işlere odaklanabilir. Hâlihazırda yürüttüğü işleri dış kaynaklardan alarak (**outsourcing**) en iyi yaptığı işlere odaklanabilir (**core competence**).

İş Dizaynı: İşletmedeki işlerin, işleri yapma yöntemlerinin yeniden düzenlenmesidir.

İş dizaynı çalışmaları yeniden yapılandırma yönetim tekniğinden farklı olarak hâlihazırda yürütülen işler üzerinde yapılan daha küçük ölçekli düzenlemelerdir. Amaç işlerde küçük düzenlemeler yaparak verimliliği arttırmaktır. İş dizaynı çalışmaları ile iş analizi sonrasında elde edilen verilerin işlenerek işin kapsamı genişletilebilir ya da zenginleştirilebilir. Başka bir ifadeyle önceki ya da sonraki işler, işe dahil edilebilir.

İş Basitleştirme

İş basitleştirme (job simplification) işlerin etkinliğini arttırmak için görevlerin bölünerek azaltılması ve daha basit hale getirilmesidir. Çalışan yaptığı işin daha küçük parçasını yapacaktır. Uzmanlaşma yaratır. Çalışanın becerilerine daha uygun bir iş parçasını yapması çalışanda yetersizlik ve beceriksizlik hissini ortadan kaldırır. Ayrıca daha uzman olduğu için daha yüksek performansla çalışacaktır. Basitleştirme genellikle kitle üretimi (standart ve çok miktarda) yapan işletmelerde düşük nitelikli işgücü için kullanılabilecek bir tekniktir (Saruhan, Yıldız, 2014: 157).

İş Basitleştirme: Görevlerin bölünerek azaltılması, basitleştirilmesidir.

İş Genişletme

İş genişletme (job enlargement) işe ilgili yeni görevler eklemektir. İş genişletme ve iş zenginleştirme rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yarattığı olumsuz duyguları önlemek ve bu duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacıyla işlerin yatay yada dikey olarak yeni görevlerle yüklenerek yapılarının değiştirilmesi olarak tanımlanır. İş genişletme sürecinde işlerin kapsamı sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmektedir. Yapılan işin güçlük derecesi kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, diğer bir deyişle kişinin yaptığı işi oluşturan görevlerde nitel değil, nicel bir değişiklik sağlanmaktadır (Uyargil, 2009: 73).

İş Genişletme: İşe yeni görevler eklemedir.

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme (job enrichment) işin içeriğini daha fazla iş tatmini sağlayacak şekilde zenginleştirmektir. İş zenginleştirme sürecinde işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve onlara daha çok sorumluluk yükleyecek, daha anlamlı ve çekici hâle gelecek biçimde değiştirilmesi söz konusudur. Özetle, iş genişletmede kişinin yaptığı işlemler sayı ve çeşitlilik açısından arttırılırken iş zenginleştirmede işin planlama, karar alma ve yürütme aşamalarında söz sahibi olmasıdır (Uyargil, 2009: 73). F. Herzberg, çalışanları motive etmenin en iyi yolunun "iş zenginleştirme" olduğunu öne sürerek şöyle der: "İnsanların bir işi iyi yapmalarını istiyorsanız, onlara yapmaları için iyi bir iş verin".

İş zenginleştirme çabalarının üst yönetim tarafından benimsenerek örgütteki bütün çalışanları kapsayacak şekilde hayata geçirilmesi personeli güçlendirme (empowerment) adı verilen yeni bir yönetim tekniğidir. *Personeli güçlendirme* iş yapanın karar verici olmasını, böylece inisiyatif alarak sorunları çözmesini amaçlar. Çalışanlara güç, yetki vererek onları karar sürecine dâhil etmeyi ifade eden "güçlendirmenin" en önemli olumlu etkisi motivasyon üzerinedir. Güçlendirme yönetim tekniğiyle çalışanlar kendi denetimlerini kendileri yaparak kendi kendilerini yöneten birimler hâline gelmektedir.

İş Zenginleştirme: İşin içeriğini daha fazla tatmin sağlayacak şekilde zenginleştirmedir.

İş Rotasyonu

Çalışanların belli bir plan doğrultusunda işletmede yaptığı işle ilgili farklı görevleri ve geçici olarak sırayla yapmasıdır. En önemli getirisi çalışanların işletmeyi bir bütün olarak görmelerini sağlamaktır. Böylece örgüt içindeki iş süreçleri, bunların birbiriyle ilişkisi çalışan tarafından daha kolay gözlemlenir. Çalışanlar rotasyon sonunda kendilerinin örgüt içindeki yerini, katkısını daha iyi öğrenir, içselleştirir. Örgütteki bütün iş süreçleri bir diğerinin girdisi ya da çıktısı olduğu için; rotasyon yapan çalışan, bir sonraki iş sürecinin hangi kalite ve özellikte bir iş istediğini gözlemleme fırsatı bulur. İşletmede öngörülemeyen bir devamsızlık yaşandığında rotasyon yapan çalışanlar, bir diğerinin işini yürütebilecekleri için, işler aksamadan gider. Rotasyon yöntemi işletmedeki monotonluğa çözümdür. Uzun süre aynı işi yaptığı için sıkılan, verimi düşen çalışan bu sayede işi benimseyebilir. Ayrıca rotasyonla çalışanlar örgüt için sosyalleşirler, yeni insanlar tanır, yeni dostluk ilişkileri kurarlar.

İş Rotasyonu: Çalışanların yaptığı işle ilgili farklı görevleri geçici olarak yapmasıdır.

dikkat

İş rotasyonu özellikle aile işletmelerinde kullanılan bir yönetici eğitimi yöntemidir. Aile işletmesini bir sonraki kuşakta yönetecek kişi (veliaht) belirlendikten sonra; bu kişi işletmenin farklı departmanlarında belirli süre yöneticilik yapar, böylece bir bütün olarak işlerin nasıl yürüdüğünü ve işlerin birbiriyle olan ilişkisini daha iyi öğrenir. Bu sürece aile işletmelerinde gelecek planlama (succession planning) adı verilmektedir.

Ekip İş Dizaynı

Özellikle işlerin projelendirilerek yürütüldüğü işletmelerde ekip çalışmasını pekiştirmek ve dayanışmayı arttırmak için ekip iş dizaynı uygulanır. Ekip iş dizaynı yönteminde özerk bir gruptan söz edilebilir. Bu grup, başka bir deyişle ekip, âdeta "işletme içinde bir işletme" gibi çalışır. Sözgelimi çalışma saatlerine, görevlerin grup içinde dağılımına, üretimle ilgili konulara ekip karar verir. Karar mekanizması katılımcıdır. Örneğin büyük yazılım işletmeleri spesifik bir konuda (bilgi güvenliği gibi) uzmanlaşmış küçük yazılım işletmelerini satın alarak bünyesine almakta ancak küçük işletmenin iç işlerine karışmamaktadır. Böylece küçük işletmeler kendi özelliklerini koruyarak proje temeline bağlı olarak işbölümü yapmaktadır. Benzer işbölümü proje yönetiminin yaygın olduğu inşaat sektöründe, medya yapımcılığında, ilaç ve otomotiv endüstrisinde görülmektedir.

Alternatif Çalışma Programları

Alternatif ya da diğer adıyla esnek çalışma programları, adından da anlaşılacağı gibi, verimliliği ve iş tatminini arttırmak için örgütteki işbölümünün düzenlenerek işlerin yürütülmesidir. Bu düzenlemeyi yapabilmek için örgütün faaliyet gösterdiği sektörün alternatif çalışma programına uyarlanabilir olması gerekir. Bu tür bir düzenlemenin, bir önceki birimin çıktısının, diğerinin girdisini oluşturduğu geleneksel montaj hattında, sözgelimi otomotiv endüstrisinde hayata geçirilmesi mümkün değildir. Ancak aynı otomotiv endüstrisinde AR-GE biriminde yürütülen işler için alternatif çalışma programı hazırlanabilir.

Alternatif çalışma programlarının uygulanması özellikle nitelikli çalışanlara esneklik sağlanarak işletmede tutulması amacıyla da yapılır. Nitelikli çalışanlar bu yöntemle (belirli sınırlar içerisinde) kendi seçtikleri mesai saatlerinde çalışarak ailelerine, sosyal hayatlarına daha çok zaman ayırabilir.

dikkat

Trafiğin, ulaşımın sorun olduğu büyük şehirlerde alternatif çalışma programları gitgide yaygınlaşmaktadır.

En yaygın alternatif çalışma programı yöntemleri esnek çalışma saatleri belirleme ve uzaktan çalışmadır.

- **Esnek Çalışma Saatleri Belirleme:** Çalışanların belirli sınırlar içinde mesai saatlerini kendilerinin düzenlemesidir. Farklı uygulanma yöntemleri vardır.

  Sözgelimi bazı işletmelerde iş yüklerinin yoğun olduğu saatlerde örneğin 9:00-12:00 ya da 14:00-17:00 arasında bütün çalışanların iş başında olması beklenir. Bu yoğun hizmet sunulan saate "temel saat" adı verilir. Esnek programı benimseyen çalışanlar "temel saatler" çevresindeki istediği saat aralığını diğer çalışanların isteklerini de gözeterek haftalık, aylık olarak önceden planlar. Örneğin mesaiye erken başlayıp, erken çıkabilir ya da geç başlayıp geç çıkabilir. Bazı işletmelerde ise iş yükü yoğun olarak belirli saatlere toplanmıyorsa daha esnek çalışma saatleri de belirlenebilir.

  Esnek çalışma modeliyle çalışanlar daha motive olurlar. Özel yaşamlarında daha serbest zaman kazandıkları için daha mutlu olurlar. İşbaşında oldukları süreyi daha verimli değerlendirirler. Çalışanların istedikleri saatlerde çalışıp, işleri aksatmadan sorumluluklarını yerine getirmesi özgüvenlerini, iş tatminini arttırır. Dolayısıyla bu yöntem öz disiplin de artırıcı etki yapar. Ayrıca trafik, ulaşım sorunu olan büyük illerde insanların zaman kazanmasını sağlar.

- **Uzaktan Çalışma:** Teknoloji ve internetin olanaklarını kullanarak görevlerin, iş yerine gitmeden uzaktan yürütülmesine "uzaktan çalışma yöntemi" adı verilir. Uzaktan çalışma yönteminde çalışanlar bilgi sisteminin bir parçası hâline gelirler. Uzaktan çalışma yöntemi ilk zamanlarda "evden çalışma" olarak adlandırılıyor ve evlerdeki bilgisayarlar ve internet ağıyla işliyordu. Ancak son zamanlarda mobil araçların fonksiyonlarının artması, internetin yaygınlaşması uzaktan çalışanlar için mekân sınırını ortadan kaldırmıştır. Çalışanlar açık havada ya da yolculukta işlerini yürütebilirler.

dikkat

Yabancı dil bilen, internet teknolojilerine hâkim bazı kişiler aynı zamanda birden fazla işletmenin işlerini uzaktan yürütebilmektedir. Üstelik bu kişiler farklı ülkelerin farklı işletmelerine de hizmet sunabilir hâle gelmiştir. Bu istihdam modelini gelişmiş ülkeler maliyet tasarrufu olarak değerlendirmektedir. Sözgelimi ABD'de doktor maaşları yüksektir. Bazı ABD hastanelerinde röntgen analizleri yapıp raporlama görevini internet aracılığıyla Hindistan'daki göreceli olarak benzer işi yapan ve daha ucuza çalışan doktorlar yapmaktadır.

Uzaktan çalışma kavramı Türkiye'de 2016'da İş Kanunu'na girmiştir. Kanun kavramı şöyle tanımlamaktadır: ***Uzaktan çalışma;*** işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edinimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir. Uzaktan çalışmaya ilişkin olarak yapılacak iş sözleşmesinde; işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır (50 Soruda, 19:2020).

Uzaktan Çalışma: Görevlerin iş yerine girmeden uzaktan yürütülmesidir.

Uzaktan çalışma sistemine geçiş yapılabilmesi için tarafların, uzaktan çalışma sisteminin tüm ayrıntılarına yer verildiği bir protokolü imza altına almalıdır, aksi hâlde bu durum çalışma koşullarında esaslı değişiklik teşkil edecektir. İşverenin tek taraflı olarak iş yerinde uzaktan çalışma sistemini benimsemesi hâlinde, kural olarak işçi söz konusu

değişikliği altı gün içerisinde kabul etmediğini belirtirse bu değişiklik işçiyi bağlamayacak, herhangi bir itirazda bulunamaz ise uzaktan çalışma ilişkisi kurulmuş olacaktır. Uzaktan çalışma sebebiyle, ortaya çıkan gider ve masraflar ile bu anlamda işçiye teknolojik ve iş ile ilgili diğer araç ve gereçlerin sağlanması aksi kararlaştırılmamışsa işveren tarafından karşılanacaktır. Uzaktan çalışma nedeniyle işçilerin ücretlerinde herhangi bir kesinti veya indirim yapılmayacaktır (Aksan Web Sitesi, 2020). 2020'nin ilk aylarında başlayan Corona Virüs salgını uzaktan çalışma yönteminin kullanımını artırmıştır. Sözgelimi bankalar bile müşterilerin şubeye gelmeden işlerini yapabilmeleri için (para çekme-yatırma yapılabilen) ATM'lerin limitini yükseltip kalan bütün işlemlerin online yapılabilmesini sağlamıştır. Bu süreçte çalışanlar; bankanın bilgi sistemine uzaktan ulaşıp müşterilerin bankacılık işlemini evlerinden, sağlıklı bir şekilde yürütmüşlerdir.

- Uzaktan çalışma yöntemi "eve iş verme" şeklinde tekstil sektöründe başlamış; internetin de yaygınlaşmasıyla reklamcılık, çeviri, programcılık alanlarında yoğunlaşmıştır. Günümüzde birçok kişi kendilerini "serbest çalışan-freelance" olarak tanımlamakta ve birden fazla firmaya aynı zamanda hizmet sunmaktadır. Günümüzde birçok işletme uzaktan eğitim yöntemiyle çalışanlarına eğitim olanağı sunmaktadır. Online kursların popülerliği her geçen gün artmaktadır.

dikkat

Corona salgınıyla artan uzaktan çalışma yöntemi iş hayatının dinamiklerini tamamen değiştirmiştir. 2020'den itibaren bütün dünyada iş hayatının çalışma modeli, sözgelimi ücret yönetimi, performans değerlendirme, iletişim gibi konular artık eskisinden daha farklı olacaktır. Bu kapsamlı değişim bir paradigma kaymasını işaret etmektedir.

Öğrenme Çıktısı

5 İş basitleştirme ve iş genişletmeyi tanımlayabilme
6 İş zenginleştirme ve iş rotasyonunu açıklayabilme
7 Ekip iş dizaynı ve alternatif çalışma programlarını açıklayabilme

Araştır 3	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
İş dizaynı neden işbölümü üzerine kurulur?	İnternet teknolojisinin yaygınlaşması ekip çalışmasını nasıl etkilemiştir, değerlendirin.	Salgın hastalık döneminde hangi tür işler uzaktan çalışma yöntemine uygundur, anlatın.

İŞ DEĞERLEME

İş değerlemesi bir işletmede seçilen bir işin değerinin belirlenmesidir. İş değerlemesinde işletmede yapılan her işin diğerlerine göre değeri ortaya konulur.

dikkat

İş değerlemesinde en önemli konu, aynı iş analizinde olduğu gibi, iş değerlemenin iş yapan kişiyi değil, işi değerlediğidir.

İşleri yapan çalışanlara verilecek ücreti adil olarak tespit etmek için işler değerlenir. Sözgelimi bir e-ticaret işletmesinde bilgi sisteminin çalışmasını sağlayacak "veri tabanı yöneticiliği", muhasebe kayıtlarının tutulmasından daha önemli bir iştir. Bu durumda veri tabanı yöneticisinin muhasebe yöneticisinden daha fazla ücret alması gerekir. Bunu bilimsel ve sistematik olarak ortaya koyan ve işletmedeki bütün işleri diğerleri ile karşılaştırarak adil, şeffaf bir ücret yönetimi sistemi kurabilmek için iş değerlemesi yapılmalıdır.

İş Değerleme: İşletmede seçilen bir işin değerlendirilmesidir.

İş değerlemenin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetin, Elmalı, Arslan 2019: 193):

- İşlerin birbirine göre değerlerini ve önemlerini belirlemek
- Adaletli ve açıklanabilir kademe-ödeme yapılarını tasarlamak ve korumak için gerekli olan bilgiyi üretmek
- İşleri bir kademe yapısı içinde değerlendirmek için mümkün olduğunca tarafsız bir temel oluşturmak, böylece kademelerle ilgili olarak tutarlı kararlar alınmasını sağlamak
- Örgütün, yapılan işler için etik ve kanuni olarak ödemeler yaptığından emin olmak

İş değerlemesinde dikkat edilmesi gereken şudur: Bir işletmede yürütülen bütün işler gereklidir, önemlidir. Sekreter de, bahçıvan da, mühendis de, elektrikçi de, muhasebeci de emeğini harcayarak önemli ve kutsal bir iş yapmaktadır. Dikkat edilirse bir işletmede "önemsiz" bir iş yoktur (Değersiz bir iş olmadığı gibi). Ancak bazı işleri yapmak; diğerlerine göre daha yüksek bir eğitime, deneyime ya da bilgiye gereksinim duyar. Sözgelimi yapay zekâya ilişkin kod yazan bir bilgisayar mühendisi 10 yıllık bir eğitimin ardından, 10 yıllık bir deneyimle yetişiyor ve sayıları da oldukça sınırlıysa; doğal olarak bir bahçıvandan daha değerli bir iş yapmaktadır ve ücreti de yüksek olacaktır. Bu sonuç bahçıvanlık işini değersiz ve bahçıvanı önemsiz yapmaz. İş değerlemesiyle nesnel ve sistematik olarak yürütülen işlerin değerleri karşılaştırılır.

İş Değerleme Yöntemleri

İş değerlemesi çalışmaları çeşitli yöntemlerle yürütülebilir (Mirze, 2016: 120-121):

- **Sıralama Yöntemi:** Bu basit iş değerleme modelinde yönetici ve çalışan temsilcilerinden oluşan uzmanlar iş analizi ve iş tanımında yer alan bilgileri inceler ve işleri bir bütün olarak önemlerine göre en üstten en alta doğru sıralar.
- **Derecelendirme Yöntemi:** Uzmanlar beceri, çaba, sorumluluk, çalışma koşulları vb. işlerde bulunan ortak temel faktörlere dayanarak önem ve kapsam açısından farklı iş sınıflarını belirler ve derecelendirmeler yaparlar. Ardından her iş kendisine uygun gruba yerleştirilir ve derecelendirilir. Bu yöntemde zor olan işlere uygun grup açıklamalarının yazılmasıdır.
- **Faktör Karşılaştırma Yöntemi:** Bu yöntemde uzmanlar iş analizi sonuçlarına göre; işleri beceri, çaba, sorumluluk, çalışma koşulları gibi temel iş faktörleri açısından karşılaştırırlar. Önce işletmedeki işler arasından örnek işler seçilir. Ardından her işin göreceli önemini tespit etmek için işlerdeki ortak ve önemli olan temel faktörler belirlenir ve sıralama yapılır. Sonra, örnek işlere ait olan güncel ücret, oransal olarak işle ilgili temel faktörlere yüklenir. Toplanan bilgiler bir faktör karşılaştırma çizelgesine aktarılır. Önemli işler her bir temel faktöre atanan ücret miktarlarına göre sütunlara yerleştirilir. Çizelgedeki sütunlarda gösterilen örnek işler, işletmedeki tüm işleri temsil ettiğinden kıstas (ölçüt) olarak fonksiyon görür. İşletme içindeki diğer veya yeni işlerin çizelgedeki yeri belirlenir ve yerleştirilir. Böylece işlerin birbirlerine göre ortak temel faktörler açısından göreceli değerleri ortaya çıkmış olur.
- **Puan Yöntemi:** Yaygın olarak kullanılan Puan Yönteminde önce işle ilgili temel faktörler belirlenir, tanımlanır. Her faktör ve alt faktörlerle ilişkili olarak çeşitli dereceler yaratılır. Uzmanlar, daha sonra en üst dereceden başlayarak her alt faktör için ağırlıklı olarak bir puan saptarlar. Dereceler arasındaki önem farkını yansıtmak için puanları alt dereceler boyunca dağıtırlar. Çizelge tamamlandığında uzmanlar her bir iş unsurunun yazılı açıklamasını içeren bir puan el kitabı yazarlar. Puan matrisi ve el kitabı hazır olduğunda her bir işin göreli değeri tespit edilebilir.

İş Değerleme Süreci

İş değerleme sürecinin adımları şöyle özetlenebilir (Saruhan, Yıldız, 2014: 350).

- Öncelikle değerlenecek işin ya da işlerin seçimi yapılır. İş değerlemesi hazırlık aşamasında iş analizi yapılmalıdır. İş analizi sonuçları (iş tanımları, iş gerekleri) iş değerlendirme sürecinde kullanılacaktır.

- Ardından değerlendirmecilerin işletme içinden mi, dışından mı olacağına karar verilir. Değerlendirme komisyonu belirlenir. İş değerlemenin amacının, içeriğinin, sınırlarının vb. bilgileri içeren çalışma planı yapılır ve çalışanlara, eğer varsa işgören sendikasına konferanslar ya da seminerler aracılığıyla süreç tanıtılır.
- Değerleme yapılacak faktörler ya da etkenler belirlenir. Tüm işler kapsayabilecek etkenlerin belirlenmesi oldukça önemlidir. İş değerlemesi, tüm çalışanların güvenebileceği, işlerine ait bütün sorunların büyük bir dikkatle ele alındığına inandığı bir plan niteliği taşıdığı için değerleme faktörleri (etkenleri) önemlidir.
- İş değerlemeye ayrılacak zaman, çalışma katılacak çalışanların nitelik ve niceliği, işletmeye maliyeti gibi unsurlar yöntem seçiminde etkilidir. Örneğin, zaman kısıdı varsa, daha basit yöntemlerin kullanılması tercih edilmelidir. Ayrıca işletme küçük ya da orta ölçekli bir işletme ise daha kolay teknikleri kullanabilir.
- Bir işletmede birden fazla yöntem birlikte kullanılabilir. Yönetici ve yönetici olmayan çalışanlar için yaptıkları işin niteliğinin farklılığı nedeniyle farklı iş değerlendirme yöntemleri kullanılabilir.
- Uygulamada hangi yöntemin seçileceği işletmenin türüne (mal ya da hizmet işletmesi gibi) göre farklılık göstermektedir. Seçilen yöntem işletmenin özelliklerine ve ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır. Örneğin, Sıralama Yöntemi basit ve pratik olması nedeniyle iş sayısı az olan işletmelerde uygulanır. Puan Yöntemi ise hem hazırlık hem de uygulamada oldukça zaman aldığı için büyük işletmelere uygundur.
- Değerlenecek işlerin niteliksel ve niceliksel özellikleri de yöntem seçiminde etkin bir rol oynayacaktır.

Seçilen yöntemin işlerin göreli katma değerlerinin belirlenmesinde yeterli, güvenilir ve geçerli olması gerekir. Ayrıca seçilen yöntem, yönetici ve çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmelidir.

İş değerlemesi sonuçları ile çalışan motivasyonu arasında yakın ilişki vardır. İşletmedeki adil yönetimi pekiştiren konuların başında doğru bir iş değerlemesi yapmak ve performans sonuçlarıyla birlikte sonuçlarına uygun ücreti ve terfileri yönetmek gelir.

J. Stacey Adams'ın geliştirdiği *"Eşitlik Teorisi"* bu ilişkiye katkı yapmaktadır. Eşitlik Teorisinin ana fikri şudur (Koçel, 2020: 652-653):

Kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (veya eşitsizliklere) bağlıdır. Adams'a göre, birey kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma sonucunda "eşitlik" ya da "eşitsizlik" olduğu algısı duyar. Kişi algıladığı eşitsizliği giderici davranış gösterir. Eşitsizliği gidermek için kişinin göstereceği davranışlar şunlardır:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (daha az etkin çalışma)
- Daha yüksek ücret talebi
- İşi terk etme
- İşletme içinde değişiklik talebi
- Devamsızlık yapma
- Başkalarını da sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama

Eşitlik Teorisi "eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi" üzerine odaklanmıştır. İnsanlar eşitsizliğe tepki gösterirler. Bu nedenle çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticiler iş değerlemesi, performans değerlendirmesi ve ücret yönetimi konularını dikkatli, şeffaf ve adil bir şekilde yönetmelidirler.

Öğrenme Çıktısı



8 İş değerleme sürecinin aşamalarını irdeleme
9 İş değerleme yöntemleri ile ilgili temel bilgileri açıklayabilme

Araştır 4

Hangi iş değerlemesi yöntemi aile işletmeleri için uygundur?

İlişkilendir

İş değerlemesi ile ücret yönetimi arasında bir ilişki var mıdır, tartışın.

Anlat/Paylaş

İş değerlemesinin güncellemesi hangi durumlarda gereklidir, tartışın.

DİSİPLİN SİSTEMİ

Çalışma yaşamında çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisi ve iş sözleşmesi tarafların serbest iradeleriyle kurulur. İş ilişkisinin ve iş sözleşmesinin yine tarafların serbest iradeleri ile sona erdirilmesi doğaldır. Çünkü bir kimsenin sözleşme uyarınca sınırsız süre ile bağlı kalacağını kabul etmek, kişi özgürlüğüne aykırıdır. Bazı durumlarda taraflardan birinin fesih bildirimine gerek kalmadan iş sözleşmesi sona erebilir. Bu durumlar şunlardır (Uyargil-Adal, 2009: 539):

- Tarafların anlaşması
- İşçinin ölümü
- Belirli sürenin bitimi

Ayrıca bunlara ek olarak mevzuatta "İşçinin Ahlak ve İyiniyet Kurallarına Aykırı Davranışları" olarak düzenlenen bazı durumlar vardır. Bütün bu düzenlemeler İnsan Kaynakları Yönetiminin hukuki boyutları bünyesinde de ele alınan konulardır.



dikkat

Ünitemizde işletmelerin insan kaynakları yönetimi fonksiyonuyla ilişkili düzenlenen altyapı faaliyetleri ele alınmaktadır. Bu nedenle İnsan Kaynakları Yönetimi konularını ele alınan hukuki boyutlara ayrıntılı olarak yer verilmemiştir. Konuyla ilgili ayrıntılı bilgiyi İş Hukuku dersinde öğrenebilirsiniz.

Örgütteki disiplin sistemi de aynı iş analizi sonuçları gibi "altyapı" olarak kabul edilebilir. Çünkü önce bu altyapı kurulmuş olacak ki, sonradan işe başvuranlar iş koşullarını, çalışma kurallarını bilerek ve bu kuralları kabul ederek örgütün üyesi olacaklardır.

Günümüzde işletmelerde çalışanlar üzerinde korku yaratarak, baskıya dayanan kesin, sert cezalandırmalarla sağlanan disiplin anlayışı (korku yönetimi) yerini öğretici, eğitici yönü ağır basan ve cezalandırmadan düzelten adil ve demokratik disiplin anlayışına bırakmaktadır. Disiplin soruşturması yapmaya yetkili yöneticilerin, ceza verilmesinin temel nedeninin çalışanı kazanabilmek, verimli ve etkin çalıştırabilmek olduğunu unutmamaları gerekmektedir. Ancak uygulamada duygusal nedenlerle hareket edilerek veya sırf çalışanı cezalandırmış olmak için ya da yöneticinin otoritesini kabul ettirmek düşüncesiyle disiplin cezası verildiği ve disiplin soruşturmalarının temel felsefesinin unutulduğu görülebilmektedir (Saruhan, Yıldız, 2014: 228).



dikkat

Yöneticilerin disiplin uygulamalarının temel felsefesini içselleştirmiş kişilerden seçilmesi önemlidir.

Etkili bir disiplin cezası kişi olarak çalışana değil, çalışanın yanlış davranışına yöneliktir. Doğru bir şekilde uygulanmayan disiplin cezası hem çalışana hem de örgüte zararlıdır. Bu nedenle disiplin cezası rastgele uygulanmamalıdır. Bir kişinin eylemleri bir çalışma grubu içinde diğerlerini etkilediği için disiplin cezasının uygun bir şekilde verilmesi, diğer grup üyelerinin davranışlarını etkiler.

Disiplin Yaklaşımları

İşletmelerde uygulanan disiplin yaklaşımlarını dört başlık altında toplamak mümkündür (Geylan, 1996: 170-172):

- **Önleyici Disiplin:** Önleyici (preventive) disiplin adından da anlaşılacağı gibi çalışanın kural ve düzenlemeleri ihlal etmemesi amacıyla yönlendirilmesi anlamına gelir. Önleyici disiplinin özde amacı, çalışan arasında öz disiplini sağlamaktır. Bu başarıldığı takdirde, yönetim; çalışanı kurallara uyması için zorlamayacak çalışan kendi kendini disipline edecektir.

  İşletmelerde disiplin sürecinin bir kural ihlali olduktan sonra başlayacağını düşünmek olanaksızdır. Önemli olan kural ve düzenlemelere istekle uyulan bir örgüt atmosferi oluşturmaktır. İşletme yönetimi örgüt içinde önleyici bir disiplin ortamı oluşturmaktan sorumludur. Bu nasıl yapılacaktır? Öncelikle, çalışanın birlikte, uyum içinde çalışmalarını sağlayacak kural ve düzenlemelerin oluşturulması gerekir. Bu görev büyük ölçüde işletmenin insan kaynakları bölümü yetkilileri ile yönetimin işbirliği yapmasını gerektirir. Kuralların düzenlenmesi çalışmalarında çalışanın da katkısı sağlanmalıdır. Bu aşamadan sonra, önleyici disiplin kapsamında yapılacak ikinci iş, belirlenen kural ve düzenlemelerin çalışana iletilmesidir. Bu iletim salt bilgi verme anlamında alınmamalıdır. Kuralların herbirinin ne anlama geldiği, niçin konulduğu ve uygulanmazsa neler olacağı personele açıklıkla anlatılmalıdır. Çalışanda öz disiplinin sağlanabilmesi için böyle bir çaba kaçınılmazdır.
- **Düzeltici Disiplin:** Önleyici disiplinin tüm çabalarına karşın kural ihlallerinin önüne tümüyle geçmek mümkün değildir. Etkin bir önleyici disiplin uygulaması altında bile -az da olsa- kural ihlalleri görülür. Düzeltici disiplinde kural ihlalleri cezayla karşılık görür. Düzeltici disiplinin amacı, ceza yoluyla istenmeyen davranışı düzeltmek ve gelecekte aynı davranışın tekrarlanmaması için çalışana ve diğerlerine gözdağı vermektir. Düzeltici disiplin, çalışanı zorlayarak ve tehdit ederek kurallara uygun davranmaya yöneltir. Tümüyle ceza eylemine dayanan bu disiplin uygulaması klasik disiplin, teokratik disiplin ve negatif disiplin gibi adlarla adlandırılır.
- **Kademeli Disiplin:** Düzeltici disiplin ile kademeli (progressive) disiplin arasında yöntem açısından bir fark yoktur. Her ikisi de cezalandırarak davranışların düzeltilmesini esas alır. İki disiplin türü arasındaki tek fark cezaların uygulanması konusundadır. Kademeli disiplin tekrarlanan suçlar için daha şiddetli cezalar verilmesini öngörür. Bunda amaç; ilk kez kuralların dışına çıkan çalışana bir şans vermek, hafif bir ceza ile uyarıda bulunmak ve kendisine davranışını düzeltmesi için bir fırsat tanımaktır. Şayet çalışan istenmeyen davranışı tekrarlayacak olursa, alacağı cezanın şiddeti de artacaktır. Düzeltici disipline kıyasla ceza olayına daha rasyonel yaklaşması nedeniyle kademeli disiplin pek çok işletmede uygulama alanı bulmuş, düzeltici disiplinin yerini almıştır.
- **Yapıcı Disiplin:** Yapıcı (constructive) disiplin, düzeltici ve kademeli disipline bir alternatif olarak doğmuştur. Yanlış davranıştan ötürü çalışanı cezalandırmaya karşıdır. Yapıcı disipline göre, kural ihlalleri doğal insan kaynakları fonksiyonlarıdır. Cezalandırarak çalışanı bir maceraya sürüklemek yerine, davranışın nedenlerini araştırmak ve çalışana yol göstermek çok daha etkili sonuçlar verecektir.

  Çalışanın istenmeyen davranışlarını cezalandırmadan düzeltmeyi amaçlayan yapıcı disiplin, bunun için danışmanlık (counseling) yaklaşımını kullanır. Yapıcı disiplin sürecinin tüm aşamalarında danışmanlık ceza yerine kullanılır. Çalışan bir kuralı ihlal ettiği zaman, bunun nedenleri araştırılır, tekrarlanmaması konusunda gereken önlemler alınır ve müşterek bir anlaşmaya varılır. Aynı kuralların ikinci kez ihlal edilmesi hâlinde çok az farklarla benzer uygulamalara devam edilir. Çalışan kural ihlallerine devam edecek olursa sonuçta işine son verilir. Yapıcı disiplinin, disipline yaklaşım tarzı, yönetim-çalışan ilişkilerini olumlu bir düzeye çıkarır ve çalışanın saygınlığını esas alır.

Disiplin Sistemi

Disiplin sistemi kurulması konusunda örgütün insan kaynakları birimi net disiplin politikaları oluşturma ve bunları sistematik bir şekilde nasıl hayata geçireceklerini yöneticilere aktarmalıdır.



dikkat

Modern disiplin sisteminin amacı çalışanları cezalandırmak değil, çalışanların istenmeyen davranışlarının karşılıklarını belirlemektir. Başka bir deyişle, çalışanlar herhangi bir disiplin kuralının amacının öğretmek ve düzeltmek olduğunu anlamalıdır.

Disiplin sistemi kurulurken dikkat edilmesi gereken ilkelerin başında bu sistemin dış ve iç çevredeki değişimlere uygun olarak güncellenmesi gerektiğidir. Başka bir deyişle bir defa kurulduktan sonra sistem sürekli gözden geçirilerek yenilenmelidir. Sözgelimi sıklıkla ne gibi kural ihlallerinin tekrarladığı, sistemdeki cezaların bu ihlalleri düzeltmede ne derece başarılı olduğu karşılaştırmalı olarak analiz edilip raporlanmalıdır.

Diğer önemli bir konu çalışma yaşamındaki ve teknolojideki yeniliklerdir. İş yerinde cep telefonu kullanılarak fotoğraf çekilmesi, bunların sosyal medyada yayımlanması gibi durumlar son yıllarda ortaya çıkan ve "özel hayatın gizliliğini" ihlal eden durumlardır (Privacy). Bu gibi eskiden olmayan ancak yeni teknolojilerle iş ve sosyal yaşantımıza giren gelişmeleri düzenleyen, sürekli güncellenen bir disiplin sistemi kurulmalıdır.

Disiplin sistemi genel olarak uyumsuzlukları, usulsüzlükleri düzenlemekle birlikte şu soruları yanıtlayan bir sistem olmalıdır:

- İşletmenin amaçları nelerdir?
- İşletmenin kuralları nelerdir?
- Çalışanlara kurallar nasıl aktarılmalı ve içselleştirilmelidir?
- Çalışanların disiplin performansları nasıl izlenmektedir?
- Uyumsuzluk ve usulsüzlükler nasıl tespit edilmeli ve cezalandırılmalıdır?

Disiplin sisteminin amacı, çalışanları iş yerinde mantıklı, kurallara ve düzenlemelere bağlı davranmaya teşvik etmektir. Bir çalışan kurallardan birini ihlal ettiğinde disiplin gereklidir. Yönetici üç sütun üzerinde adil bir disiplin süreci oluşmalıdır (Dessler, 2009: 298-299):

1. Kurallar ve düzenlemeler
2. Aşamalı cezalar sistemi
3. Temyiz (itiraz) süreci

Kurallar ve Düzenlemeler: İlk önce bir dizi açık disiplin kuralı ve düzenlemesi gelir. Kurallar, hırsızlık, işletme mallarının imhası, işte içki içmek ve itaatsizlik gibi olumsuz konular olabileceği gibi iş yerine gelme saati, mola saatleri, yöneticiler ve aynı kademedekilerle ilişkileri düzenleyecek biçimde hazırlanmalıdır. İşletmelerden kural örnekleri şunları içerir:

- Kötü performans kabul edilemez. Her çalışanın işini düzgün ve verimli bir şekilde yerine getirmesi ve belirlenmiş kalite standartlarını karşılaması beklenir.
- Alkol ve uyuşturucu iş ile karıştırılamaz. Mesai saatlerinde alkol ve uyuşturucu kullanımı ya da önceden kullanılan alkol ve uyuşturucunun etkisiyle çalışma kesinlikle yasaktır.
- Tesiste izinsiz herhangi bir şeyin satışına izin verilmez.
- Herhangi bir biçimde kumar oynanmasına izin verilmez.



dikkat

Kuralların amacı, çalışanları önceden kabul edilebilir davranışların ne olduğu ve ne olmadığı konusunda bilgilendirmektir. Çalışanlara, tercihen yazılı olarak izin verilmeyen şeylerin söylenmesi gerekir. Bu genellikle çalışanın işe alıştırılması (oryantasyonu) sırasında ortaya çıkar. Çalışan oryantasyon el kitabı disiplin kural ve düzenlemelerini içermelidir.

Cezalar: Aşamalı cezalar sistemi, etkili disiplinin ikinci direğidir. Cezanın şiddeti genellikle suç türünün ve suçun kaç kez meydana geldiğinin bir fonksiyonudur. Örneğin, çoğu işletme ilk mazeretsiz gecikme için uyarılar yayınlar. Ancak dördüncü bir suç söz konusuysa durum, olağan disiplin cezasıdır. Cezalar sözlü uyarılardan yazılı uyarılara, işten çıkarmaya kadar değişebilir.

İtiraz Süreci: Üçüncü olarak itiraz (temyiz) süreci disiplin sürecinin bir parçası olmalıdır. Buradaki amaç, yöneticilerin disiplini adil bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktır. Sözgelimi birinci adımda, yönetimin gözden geçirmesinde, şikâyet sahibi bir üyeye (müdür, üst düzey yönetici veya genel müdür) yazılı bir şikâyet gönderir. Sonra yönetici, üst düzey yönetici ve çalışan grubunun genel müdürü ilgili tüm bilgileri inceler: Bir toplantı düzenler ve/veya şikâyetçiyle görüşür; yönetimin eylemini sürdürme, değiştirme veya bozma kararı alır ve kararlarını yazılı olarak şikâyetçiye ve departmanın personel temsilcisine iletir. Çalışan sonuçtan memnun değilse, ikinci adımda, bölüm başkan yardımcısına veya bölümün kıdemli başkan yardımcısına yazılı bir itiraz sunar. Son olarak üçüncü adımda, itiraz başvurusu incelemesinde, şikâyetçi insan kaynakları bölümüne yazılı bir şikâyet sunabilir. Daha sonra önceki benzer durumlar, emsaller de göz önüne alınarak karar verilir.

İşletmelerde benimsenen disiplin sisteminin ilkeleri adil olmalı ve bir rehber aracılığıyla bütün çalışanlara aktarılmalıdır. Bu şekilde adil, şeffaf ve hesap verebilir bir disiplin sistemi içselleştirilir. Adil bir disiplin sisteminin yönergesinde şu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır:

Adil Disiplin Yönergeleri: Disiplin sürecinde görevli yöneticilerin akılda tutulması gereken yararlı disiplin yönergeleri şu konuları içermelidir (Dessler, 2009: 300):

- Kanıtların çalışanların suçunu desteklediğinden emin olunmalıdır. İş mahkemelerinde hakemler ya da bilirkişiler, genellikle işten çıkarılan çalışanlar konusunda karar verirken; kanıt yoksa "İşverenin kanıtı, çalışanın yaptığına dair suçlamayı desteklemedi" olarak raporlayarak çalışanı işe iade eder veya cezalarını azaltır.
- Çalışanlar gerekli disiplin sürecinin haklarını koruduğundan emin olmalıdırlar. Hakemler ve bilirkişiler, disiplin sürecinin haksız veya yanlış yürütüldüğünü tespit ettiğinde cezayı iptal ederler. Çalışana verilen ceza, işletmedeki disiplin prosedürlerine uygun olmalıdır.
- Çalışanı, hatalı davranış iddiasıyla ilgili disiplin sonuçları konusunda uyarılmalıdır. Bu aşamada çalışana bir form imzalattırılmalıdır.
- İhlal edildiği iddia edilen kural, söz konusu çalışma ortamının verimli ve güvenli bir şekilde çalışmasıyla "makul bir şekilde ilgili" olmalıdır.
- Disiplini uygulamadan önce konuyu adil ve yeterli bir şekilde araştırılmalıdır.
- Soruşturma, suistimal konusunda önemli kanıtlar üretmelidir.
- Geçerli kurallar, emirler veya cezalar ayrımcılık yapmadan uygulanmalıdır.
- Ceza, uygunsuz davranış ve çalışanın önceki iş geçmişi ile makul düzeyde ilişkili olmalıdır.
- Çalışanın danışmanlık hakkı korunmalıdır. Örneğin, tüm sendikalar üyeleri için genellikle disiplin cezasına yol açabileceğine inandıkları makul bir görüşmeye bir temsilci getirme hakkına sahiptir.
- Astın haysiyeti, kişisel itibarı sorgulanmamalıdır. Suçla ilgili ispat yükünün kurum üzerinde olduğu unutulmamalıdır.
- Bir kişi suçlu olduğu kanıtlanana kadar masum kabul edilir. Gerçekler öğrenilmelidir. Karar kulaktan dolma kanıtlara veya genel izlenime dayandırılmamalıdır.
- Kızgınken hareket edilmemelidir. Çok az insan öfkeli olduklarında tarafsız ve mantıklı olabilir.
- Soruşturmacılar (ombudsman) kullanılmalıdır. Bazı işletmeler ombudsmanlık sistemini kullanırlar. Haksız muamele gördüğüne inanan çalışanlar işletme dışından gelen tarafsız soruşturmacıların (ombdusmanların) adil karar verdiklerine inanırlar.

Başlıca disiplin cezaları; uyarma, ihtar, kınama, tenzil (unvan indirme), ücret kesintisi, işten çıkarma şeklinde sıralanabilir. Her bir disiplin cezasının tanımının yapılması ve kapsamına giren eylem, işlem, tutum ve davranışların belirlenmesi gerekmektedir.

Uyarma cezası, çalışan işini daha dikkatli, özenli yapması için görev ve davranışlarındaki hataların ve

geliştirilmesi istenilen yönünün yazılı olarak bildirilmesidir. *İhtar cezası* ise ilgiliye görev ve davranışlarında daha dikkatli, özenli ve uyumlu olması gerektiğinin yazılı olarak bildirilmesidir. Uyarma ile ihtar arasındaki fark; uyarmada öğüt verme, ihtarda ise dikkat çekme söz konusudur. *Kınama cezası* çalışana görevinde veya davranışlarında kusurlu görüldüğünün yazılı olarak bildirilmesidir. "Kınama" ve "ağır kınama" olarak iki türde uygulanabilir. Ağır kınama cezası genellikle ilgilinin yükselmesi ve maddi kazancı üzerinde etkili olabilecek yaptırımlar getirir. *Tenzil cezası,* sürekli ve beklenen standartın altında performans gösteren çalışana, kurumsal performansı olumsuz yönde etkilediğini ve çalışma temposunu düşürdüğünün yazılı olarak bildirilmesi ve kendisinin daha alt kademelerde uygun bir işe yerleştirilmesidir. *Ücret kesintisi cezası,* kapsamına göre disiplin suçu davranışları belirlenirken, hangi davranışa ne kadar ücret kesintisi cezası verileceğinin de belirlenmesi gerekmektedir. İş Kanunu'nda işverenlerin bildirimsiz fesih hakkı hükümleri saklı kalmak koşuluyla *işten çıkarma cezası* verilebilecek davranışlar; hırsızlık, dolandırıcılık, diğer yüz kızartıcı suçlardan birini işlemek, özel çıkar karşılığı görevini veya yetkilerini kötüye kullanmak, işletmeye ait para, mal veya kıymetleri zimmetine geçirmek, iş yerinde genel ahlak kurallarına aykırı bir eylemde bulunmak, çalışma arkadaşlarını yaralayıcı ve öldürücü aletlerle tehdit etmek, işe girerken gerçeğe uygun olmayan bilgiler veya belgeler vermek, üstlerini veya çalışma arkadaşlarını rezil etmek amacıyla yalan beyanlar, asılsız ihbar ve şikâyetlerde bulunmak vb. şeklindedir (Saruhan, Yıldız, 2014: 229-231).

İşletmedeki disiplin sisteminin etkin bir şekilde hayata geçirilmesi için sıcak bir sobanın verdiği etkiye benzer bir yaklaşım benimsenir. "Sıcak Soba Kuralı" olarak benimsenen yaklaşıma göre suç ve ceza ilişkisi kurulur.

Sıcak Soba Kuralına göre disiplin cezası tıpkı sıcak bir sobaya dokunmak gibi aşağıdaki sonuçları vermelidir (Mondy, 2017: 338):

- **Anında yakmalıdır:** Bir disiplin cezası hemen uygulanmalıdır ki birey cezanın nedenini anlasın.
- **Uyarı sağlamalıdır:** Kabul edilemez davranışın ceza getireceği uyarısını önceden yapmak çok önemlidir. Yanına yaklaşıldıkça sobadan gelen sıcaklık, sobaya dokunulduğunda yakacağı konusunda kişiyi uyarır. Böylece kişi isterse yanmaktan kaçınabilir.
- **İstikrarlı ceza vermelidir:** Disiplin cezası istikrarlı olmalıdır. Böylece aynı davranışı gösteren herkes aynı cezayı almalıdır. Sıcak sobaya aynı süre dokunan herkes aynı şekilde yanar.
- **Gayrişahsi yakmalıdır:** Sıcak soba, kendine dokunan herkesi yakar. Disiplin cezası kişisel olmamalı, gayrişahsi olmalıdır.



Yaşamla İlişkilendir

Uzaktan Çalışma Nedir? Evden Çalışma Nedir? (Özkan Çinar, SMMM)

20.05.2016 tarih ve 29717 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 2'nci maddesinde esnek çalışma modellerinden biri olan "uzaktan çalışma" düzenlenmiştir.

Maddeyle 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14'üncü maddesinin başlığı "Çağrı üzerine çalışma ve uzaktan çalışma" şeklinde değiştirilmiş ve aynı maddeye aşağıdaki fıkralar eklenmiştir:

...“Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir.

Dördüncü fıkraya göre yapılacak iş sözleşmesinde; işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümler yer alır.

Uzaktan çalışmada işçiler, esaslı neden olmadıkça salt iş sözleşmesinin niteliğinden ötürü emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamaz. İşveren, uzaktan çalışma ilişkisiyle iş verdiği çalışanın yaptığı işin niteliğini dikkate alarak iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda çalışanı bilgilendirmek, gerekli eğitimi vermek, sağlık gözetimini sağlamak ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdür.

Uzaktan çalışmanın usul ve esasları, işin niteliği dikkate alınarak hangi işlerde uzaktan çalışmanın yapılamayacağı, verilerin korunması ve paylaşılmasına ilişkin işletme kurallarının uygulanması ile diğer hususlar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılan yönetmelikle belirlenir”.

Yasada yer alan diğer hükme göre de uzaktan çalışmanın kuralları, işin niteliği dikkate alınarak hangi işlerde uzaktan çalışmanın yapılamayacağı verilerin korunması ve paylaşılmasına ilişkin işletme kurallarının uygulanması ile diğer hususların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından çıkarılacak yönetmelikle belirlenmesi gerekiyor. Ancak aradan geçen 4 yıla karşın herhangi bir yönetmelik çıkmadı.

UZAKTAN ÇALIŞMA

İşletmelerin üretim maliyetlerinde ve faaliyet giderlerindeki sürekli artış, meydana gelen finansal ve ekonomik krizler, bilgisayar ve telekomünikasyon alanındaki gelişmeler ile birlikte, iş yerlerinin merkeziyetçilik uzaklaşmaları günümüzde uzaktan çalışma olgusuna özel bir önem kazanmıştır.

Uzaktan çalışma birbirinden farklı birçok çalışma şeklini kapsamakta ve (gün geçtikçe oluşan şartlara göre) yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle de genel kabul görecek bir uzaktan çalışma tanımı yapmak oldukça güçtür.

Uzaktan çalışma, iş yeri dışında, yine işverenden bir ücret almak karşılığında, mal ve hizmet üretmek amacıyla iş edinimi sunmak üzere kurulan iş ilişkisidir. Uzaktan çalışma iş ilişkisinde, iş görme, ücret ve bağımlılık unsurları varlığını sürdürür. Yazılı olarak yapılması gereken iş sözleşmesinde; işverenden aldığı mal veya hizmet üretimine ilişkin işi, iş yerinin dışında evinde ya da ofisinde veya başka bir mekânda ifa edecek olan işçinin yapacağı işin tanımı, yapılma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümlerin yer alması amaçlanır. Uzaktan çalışan işçiler, ayrımı haklı kılan bir sebep olmadıkça sırf iş sözleşmesinin niteliğinden ötürü emsal işçiye göre farklı işleme tabi tutulamazlar. Madde hükmünden de anlaşılacağı üzere “işverenler, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri hususunda işçileri bilgilendirmek, gerekli eğitimleri vermek, sağlık gözetimini sağlamak ve sağladığı ekipmanla ilgili gerekli iş güvenliği tedbirlerini almakla yükümlüdürler” ifadelerine yer verilmektedir.

Çalışma şeklinin uzaktan çalışma olarak tanımlanabilmesi için bir arada bulunması gereken üç temel kıstas organizasyon, mekân ve teknolojidir. Uzaktan çalışma ve yeni teknoloji kullanımı aynı zamanda kaçınılmaz bir organizasyonla değişim anlamına da gelmektedir. Dolayısıyla uzaktan çalışma ile evden çalışma farklı şeylerdir.

EVDEN ÇALIŞMA

Bilgisayar donanımının ve iletişim bağlantılarının evde bulunduğu ve çalışanın iş yeri ile bağlantıyı kendisinin sağladığı çalışma şekline verilen addır. Arada şöyle bir fark var. Biri öngörülmüş bir kazanım iken, diğeri bir çalışma şeklidir.

İşi yapanın işle ilgili her türlü donanımını (bilgisayar, iletişim bağlantıları vb.) kendisinin temin ederek, çalışılan işyeri ile bağlantıyı kendisinin sağladığı çalışma şekline verilen addır.

Evden çalışma, kendi içinde de pek çok çalışma şeklini kendi içerisinde barındıran bir çalışma şeklidir. Evden çalışma; kişinin ailesindeki bakıma muhtaç kişiye bakma şeklinde gerçekleşebileceği gibi bir işverenin bazı işlerini parça başı evinde yapmak şeklinde gerçekleşebilir.

Ortak noktaları işin, işverenin fiziksel olarak kontrolünde bulunmayan yerlerde göreceli olarak bağımsız şekilde yerine getirilmesidir. Evden çalışma işverenin işyeri ile doğrudan bağlantı gerekmeksizin, işin evde görülmesini esas alan çalışma şeklidir. Uzaktan çalışma ise, işçinin işyerine dâhil olarak içinde teknolojik iletişim araçlarını kullanarak sürekli veya aralıklı şekilde bağlantılı olduğu, işini iş yerinde yapıyormuşçasına evinde veya belirlediği başka bir yerde yaptığı bir çeşit istihdam biçimini ifade etmektedir.

Evden çalışma da çalışanlar kendi işine sahip olan kişilerdir. Bağlı oldukları patronları yoktur, müşterileri vardır. Müşterileriyle yaptıkları anlaşma çerçevesinde iş görürler. Bağımsız çalışanlar diye ifade edilebilirler. Aynı anda birden fazla müşteriye sahip olabilirler ve bunlarla olan ilişkilerinin tamamını kendileri düzenlerler. Müşteriler, yani bağımsız çalışanların işverenleri sigorta, vergiler vb. giderlerin yönetimiyle ilgileri yoktur. Bağımsız çalışanlar bütün bunlardan kendileri sorumludur.

Kısaca anlatmak gerekirse uzaktan çalışanlarla evden çalışanlar arasındaki en önemli fark; bağımsız çalışanlar kendi işlerinin patronudur ve çalışma şartlarını kendileri belirler, uzaktan çalışanlar ise aslında normal çalışanlardır ve yöneticileri vardır ancak ofis dışında çalışma hakkına sahiptirler.

Uzaktan çalışanın evde bir kazaya uğraması hâlinde bu kazanın iş kazası olarak değerlendirilip değerlendirilmeyeceği de tartışmalı bir konudur. Evde meydana gelen her kaza iş kazası sayılmayabilir. Fakat yapılan iş nedeniyle kazaya uğranması hâlinde kaza evde de olsa iş kazası kabul edilir. Yapılan işle ilgili evde kaza meydana gelmesi ve işverenin yükümlülüklerini ihlali sonucu meydana gelmesi hâlinde işveren bu kazadan sorumlu olacağı bir gerçektir.

Kaynak: BD Turkey Web Sitesi, (26.3.2020) http://www.bdturkey.com/ekonomi/uzaktan-calisma-nedir-evden-calisma-nedir-h3072.html



Araştırmalarla İlişkilendir

Frank B. Gilbreth ve Lillian M. Gilbreth

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) ve Lillian Moller Gilbreth (1878-1972), bilimsel yönetimin gelişim sürecinde Taylor ve arkadaşlarının oluşturduğu güç birliğinin hem destekçisi hem rakibi olmuş; kullandıkları farklı teknikler ve ilginç yaşam perspektifleriyle bilimsel yönetimin renkli isimleri arasındaki yerlerini almıştır. Gilbrethler'in Taylor ve arkadaşlarıyla yaşadıkları rekabet, kısa vadede kişisel düşmanlıklara yol açmış ancak uzun vadede daha olumlu ve önemli sonuçlara neden olmuş, yeni ve farklı teknikler bilimsel yönetimin evrimleşme sürecine önemli katkılar sağlamıştır.

Verimlilik üzerine çeşitli denemeler yaptığı işletmeten, henüz genç yaşta olmasına karşın, yönetici sıfatıyla ayrılan Frank Gilbreth, 1895 yılında Boston'da kendi inşaat işletmeini kurdu. Frank, beş yıl gibi kısa bir süre içerisinde ABD'nin çeşitli kentlerinde ve Londra'da birer ofis açacak derecede işini büyütmeyi başardı. Lillian Moller ise, bir genç kızın üniversiteye gitmesinin pek uygun olmadığını düşünen ailesine rağmen, İngiliz edebiyatı alanındaki eğitimini 1903 yılında yüksek lisans derecesiyle tamamlamıştı. Frank ve Lillian aynı yıl tanıştı ve bir yıl sonra evlendi. Başarılı evlilikleri aynı zamanda başarılı bir iş ortaklığına dönüştü. Bu dönemde Lillian, psikoloji alanındaki doktora derecesi aldı ve Gilbrethlar, verimlilik konusunda çalışmalar yaparak kendilerini yeni bir yönetim sistemi geliştirmeye adadı. "Atölye Yönetimi", çifti heyecanlandıran bir eser oldu ve böylece eserin yazarı Taylor ile onunla tanışmak için harekete geçen Gilbrethlar'ın yolları 1907 yılında kesişmiş oldu.

Bir verimlilik uzmanı olarak tanınan Frank Gilbreth bu eğilimini yalnız iş yaşamında değil, aile ve sosyal yaşamında da gösteriyordu. Çocuklarının yazdığı bir kitapta Frank; gömleğinin düğmelerini yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru ilikleyen ve dolayısıyla giyinirken 4 saniye kazanan; tıraş köpüğünü iki fırça kullanarak yüzüne süren ve tıraş süresini 17 saniye kısaltan bir baba portresiydi. Frank Gilbreth verimlilik çalışmalarını Taylor'dan bağımsız olarak geliştirdiği bazı tekniklerle yürütüyordu. Kendisi, yaptığı bu çalışmaları 'hareket etüdü' (motion study) olarak adlandırıyordu; oysa Taylor, 'zaman etüdü' (time study) terimini tercih etmişti. Uygulamada her ikisi de işi analiz ediyor, daha fazla üretmeyi ve daha az yorulmayı sağlayan yeni bir iş görme yöntemi oluşturmayı hedefliyordu.

Frank Gilbreth, başarılı bir inşaatçıydı ve aynı zamanda yenilikçiydi. Duvar örme işini analiz ederek tuğla başına on sekiz hareketten oluşan eski yöntemi yalnız beş harekete indirmişti. Bunun için, tuğlanın üzerine bir tabaka harç yerleştiren işçinin bu işlem sırasında mala ile yaptığı hareketleri incelemiş ve işçinin, diğer eliyle yeni bir tuğlayı bu harç tabakası üzerine koyarken uyguladığı basıncı dikkate almıştı. İşçilere aynı anda sol eline bir tuğla alırken sağ elindeki malayı harçla doldurmasını öğretmişti. Bunun için, tuğlalar ile harcın tek uzanma hareketiyle ulaşılacak biçimde yerleştirildiği ve işçinin, duvar örme işini en iyi yaptığı yöntemi geliştirmişti. Tüm bu çalışmalar sonucunda duvar örme işinde gereksiz hareketler kaldırılmış, gerekli hareketlerin daha hızlı yapılması sağlanmış ve standart koşullarda duvar örme işi için en iyi yöntem belirlenmişti.

Öte yandan Taylor, 'duvar örme bilimi' adını verdiği ve yüzyıllardır uygulanan alışagelmiş iş görme yönteminin yerine geliştirilen bu yeni yöntemden oldukça etkilenmişti. 1911 yılında yayımladığı Bilimsel Yönetim İlkelerinde Gilbreth'in geliştirdiği bu yönteme ayrıntılı olarak yer vermiş; doğru işçinin seçilerek birinci sınıf işçi olarak eğitilmesi ve hızlı çalışırken, aynı zamanda kendisine söyleneni yaptığı için işçiye tatmin edici miktarda günlük primin verilmesi ilkelerini de bu yöntemle ilişkilendirmişti. Tüm bunlarla birlikte Taylor, yöneticilerin de duvar işçilerinin yanında olması, onlara cesaret vermesi ve gereken durumlarda yardım etmesi gerektiğini vurgulamıştı. Yorgunluk, Gilbreth'in hareket etüdünde odaklandığı başlıca sorundu. O dönemde kabul gören bir teoriye göre bedensel çabalar bir toksinin salgılanmasına neden oluyor, bu toksin kana karıştırdığı zaman kişi yorulmuş oluyordu. Yapılan her beden hareketi yorgunluğa yol açıyordu ve bu nedenle hareketlerin azaltılması yorgunluğun azaltılması anlamına geliyordu. Taylor gibi Gilbreth de işi en basit ögelerine ayırıyor ancak Taylor'dan farklı olarak işin toplam süresini değil, işin yapılması için gerekli temel hareketleri belirlemeye çalışıyordu. Çevirmek, seçmek, kaldırmak, yüklemek gibi temel hareket türlerini belirlemiş, bunların her birini 'therblig adını verdiği simgelerle kodlamıştı. Böylelikle hareketleri daha hızlı ve sistematik biçimde analiz etmek mümkün oluyordu.

Kaynak: Berber, Aykut (2013), Klasik Yönetim Düşüncesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, (1.B.), İstanbul. (s.142-144).

Öğrenme Çıktısı



10 İşletmenin disiplin yaklaşımlarını tanımlayabilme
11 Disiplin sisteminin bileşenlerini tartışabilme

Araştır 5

Hangi disiplin yaklaşımı ceza verme konusunda diğer yaklaşımlardan ayrılmaktadır?

İlişkilendir

İşletmelerde verilen ceza ile işlenen suçun ilişkisi nasıl ilişkilendirilmelidir?

Anlat/Paylaş

Uzaktan çalışma süreçlerinin yoğun kullanıldığı bir işletmede ne tür disiplin durumları söz konusu olabilir, anlatın.

Öğrenme çıktıları ve bölüm özeti

1 İşletmelerin insan kaynakları altyapısını oluşturan iş analizi sürecini tanımlayabilme

2 İş analizi yöntemleri sonucunda ortaya çıkan iş tanımları ve iş gerekleri hakkında bilgi edinebilme

İş Analizi

İş analizi -adından da anlaşılacağı gibi- işletmedeki tüm işlerin kapsamlı olarak incelenmesi, analiz edilmesidir. Bu analiz sonunda işletmede yapılmakta olan işler ve çalışanların bu işleri yapmak için sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekler belirlenir. "İşe alma süreci" işletmenin personel ihtiyaçlarını planlamak, daha sonra adayları işe almak ve pozisyonları için en iyisini seçmek demektir. İşgücü planlaması ve işe alım süreci daha sonraki bölümde açıklanmaktadır. Hangi işlerin doldurulması gerektiğine ve kendileri için başvuru sahiplerinin nasıl işe alınacağına karar vermeden önce, işverenler genellikle her işin gerektirdiği görevleri ve işçi becerilerini bilmek ister. İş analizi bu bilgiyi sağlar. İş tanımı, adından da anlaşılacağı gibi, işin tanımlanmasıdır. İş tanımları, aynı iş gerekleri gibi, iş analizi bilgilerinden türetilir. İş gerekleri de adından anlaşılacağı gibi, işi yapacak çalışanın sahip olması gereken özelliklerdir. Daha açık bir deyişle; işi yapacak çalışanların sahip olması gerekli nitelik, eğitim, beceri, yetkinlik ve deneyimleri gösteren özet bir açıklamadır.

3 İş etüdünün amacını tanımlayabilme

4 Zaman ve hareket etüdü aşamalarını açıklayabilme

İş Etüdü

İş etüdü ile verimliliği arttırmak, insan yapısına uygun iş süreçleri ve çalışma koşulları sağlamak amaçlanır. Zaman etüdü iş veya işin bütününü oluşturan unsurların gerçekleştirilmesinde gerekli olan gövde hareketlerinin belirlenmesine yönelik incelemelerdir.

5 İş basitleştirme ve iş genişletmeyi tanımlayabilme

6 İş zenginleştirme ve iş rotasyonunu açıklayabilme

7 Ekip iş dizaynı ve alternatif çalışma programlarını açıklayabilme

İş Dizaynı

İş basitleştirme (job simplification) işlerin etkinliğini arttırmak için görevlerin bölünerek azaltılması ve daha basit hâle getirilmesidir. İş genişletme (job enlargement) işle ilgili yeni görevler eklemektir. İş zenginleştirme (job enrichment) işin içeriğini daha fazla iş tatmini sağlayacak şekilde zenginleştirmektir. Rotasyon, çalışanların belli bir plan doğrultusunda işletmede yaptığı işle ilgili farklı görevleri ve geçici olarak sırayla yapmasıdır. Özellikle işlerin projelendirilerek yürütüldüğü işletmelerde ekip çalışmasını pekiştirmek ve dayanışmayı arttırmak için ekip iş dizaynı uygulanır.

8 İş değerleme sürecinin aşamalarını irdeleme

9 İş değerleme yöntemleri ile ilgili temel bilgileri açıklayabilme

İş Değerleme

İş değerlemesi bir işletmede seçilen bir işin değerinin belirlenmesidir. İş değerlemesinde işletmede yapılan her işin diğerlerine göre değeri ortaya konulur. En önemli konu iş değerlemenin iş yapan kişiyi değil, işi değerliğidir. İşleri yapan çalışanlara verilecek ücreti adil olarak tespit etmek için işler değerlenir. Seçilen iş değerleme yönteminin işlerin göreli katma değerlerinin belirlenmesinde yeterli, güvenilir ve geçerli olması gerekir. Ayrıca seçilen yöntem, yönetici ve çalışanlar tarafından anlaşılıp benimsenmelidir.

10 İşletmenin disiplin yaklaşımlarını tanımlayabilme

11 Disiplin sisteminin bileşenlerini tartışabilme

Disiplin Sistemi

Çalışma yaşamında çalışan ve işveren arasındaki iş ilişkisi ve iş sözleşmesi tarafların serbest iradeleriyle kurulur. İş ilişkisinin ve iş sözleşmesinin yine tarafların serbest iradeleri ile sona erdirilmesi doğaldır. Çünkü bir kimsenin sözleşme uyarınca sınırsız süre ile bağlı kalacağını kabul etmek, kişi özgürlüğüne aykırıdır. Disiplin sistemi kurulması konusunda örgütün insan kaynakları birimi net disiplin politikaları oluşturma ve bunları sistematik bir şekilde nasıl hayata geçireceklerini yöneticilere aktarmalıdır. Modern disiplin sistemini amacı çalışanları cezalandırmak değil, çalışanların istenmeyen davranışlarının karşılıklarını belirlemektir. Başka bir deyişle, çalışanlar herhangi bir disiplin kuralının amacının öğretmek ve düzeltmek olduğunu anlamalıdır.

1 İş analizi sürecinin ilk adımı nedir?

A. İş analizinin hazırlanması
B. İş analizinin planlanması
C. İş tanımlarının oluşturulması
D. İş analizi sürecinin yürütülmesi
E. İş gereklerinin oluşturulması

2 İş analizi bilgileri neden güncellenmelidir?

A. Mevzuatta öyle uygun görüldüğü için
B. Rekabet ve teknolojinin etkisinden ötürü
C. Yeni ortaklıklara uygun olsun diye
D. Küresel piyasalara açılabilmek için
E. Sendikal ilişkileri düzenlemek için

3 İş veya işin bütününü oluşturan unsurların gerçekleştirilmesinde gerekli olan gövde hareketlerinin belirlenmesine yönelik incelemelere ne ad verilir?

A. Zaman etüdü B. Hareket etüdü
C. Kurum etüdü D. Çevre etüdü
E. Sistem etüdü

4 İşlerin etkinliğini artırmak için görevlerin bölünerek azaltılması ve daha basit hâle getirilmesine ne ad verilir?

A. İş zenginleştirme B. İş sistemleştirme
C. İş basitleştirme D. İş rotasyonu
E. İş genişletme

5 Çalışanların belli bir plan doğrultusunda işletmede yaptığı işle ilgili farklı görevleri ve geçici olarak sırayla yapmasına ne ad verilir?

A. İş zenginleştirme B. İş sıralama
C. İş genişletme D. İş rotasyonu
E. Ekip iş dizaynı

6 Teknoloji ve internetin olanaklarını kullanarak görevlerin, iş yerine gitmeden uzaktan yürütülmesine ne ad verilir?

A. Durumsal iş yöntemi
B. Dinamik iş yöntemi
C. Küresel iş yöntemi
D. Ekip iş yöntemi
E. Uzaktan çalışma yöntemi

7 Yönetici ve çalışan temsilcilerinden oluşan uzmanların, iş analizi ve iş tanımında yer alan bilgileri inceleyip, işleri bir bütün olarak önemlerine göre en üstten en alta doğru sıraladığı iş değerleme yöntemine ne ad verilir?

A. Sıralama yöntemi
B. Derecelendirme yöntemi
C. Faktör karşılaştırma yöntemi
D. Puan yöntemi
E. Karma yöntem

8 Çalışanın kural ve düzenlemeleri ihlal etmemesi amacıyla yönlendirilmesi hangi disiplin yaklaşımının özelliğidir?

A. Önleyici disiplin
B. Düzeltici disiplin
C. Kademeli disiplin
D. Yapıcı disiplin
E. Durumsal disiplin

9 Çalışanı zorlayarak ve tehdit ederek kurallara uygun davranmaya yönelten disiplin yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?

A. Sistematik disiplin
B. Düzeltici disiplin
C. Küresel disiplin
D. Yapıcı disiplin
E. Kademeli disiplin

10 Sürekli ve beklenen standardın altında performans gösteren çalışana, kurumsal performansı olumsuz yönde etkilediğini ve çalışma temposunu düşürdüğünün yazılı olarak bildirilmesi ve kendisinin daha alt kademelerde uygun bir işe yerleştirilmesi hangi tür disiplin cezasıdır?

A. Kınama cezası
B. Uyarma cezası
C. İhtar cezası
D. Geçici işten çıkarma cezası
E. Tenzil cezası

1. B	Yanıtınız yanlış ise "İş Analizi Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise "İş Analizi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise "İş Etüdü" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise "İş Dizaynı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise "İş Dizaynı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. D	Yanıtınız yanlış ise "Alternatif Çalışma Programları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. A	Yanıtınız yanlış ise "İş Değerleme Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. A	Yanıtınız yanlış ise "Disiplin Yaklaşımları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. B	Yanıtınız yanlış ise "Disiplin Yaklaşımları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. E	Yanıtınız yanlış ise "Disiplin Sistemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

İş analizi çalışmaları altyapı olarak kabul edilir. Çünkü iş analizi ile elde edilen bilgiler işletmenin neredeyse bütün insan kaynakları fonksiyonlarına katkıda bulunur.

Araştır 2

İş etüdü çalışmaları yaklaşık yüzyıl önce araştırılan Klasik Yönetim Teorisiyle ilişkilendirilir çünkü ilk Klasik Yönetim Teorisi ilk defa Hareket ve Zaman Etütleriyle işlerin standart zaman ve hareketlerle daha verimli nasıl yapılacağını ele almıştır.

Araştır 3

İş dizaynı işlerin yeniden ele alınıp nasıl verimin artacağını bulmaya çalıştığı için bu süreçte işlerin yapılma yöntemi ve dolayısıyla işbölümü de değişir.

Araştır 4

Sıralama ya da Derecelendirme Yöntemleri daha basit yöntemlerdir ve küçük aile işletmeleri için uygundur. Eğer büyük, kurumsal bir aile işletmesinden bahsediyorsak; Puan Yöntemi uygulanabilir.

Araştır 5

Yapıcı disiplin yaklaşımı diğer yaklaşımlardan farklıdır. Yanlış davranıştan ötürü çalışanı cezalandırmaya karşıdır. Yapıcı disipline göre, kural ihlalleri doğal insan kaynakları fonksiyonlarıdır. Cezalandırarak yerine, davranışın nedenlerini araştırmak ve çalışana yol göstermek çok daha etkili sonuçlar verecektir.

Kaynakça

Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi.* Alfa Basım Yayım Dağıtım, (1.B.), İstanbul.

Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Beta Yay., No: 2941, İstanbul.

Çetin, C., Elmalı, E. D. ve Arslan, M. L. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Beta Yay., 8. B., No: 3897, İstanbul.

De Cenzo, D. A., Robbins, S. P. ve Verhulst, S. L. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri.* 12 B., Ç. (C.Çetin, M.L.Arslan), Nobel Yay, No:1761. İstanbul.

Dessler, G. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management.* Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Geylan, R. (1996). *Personel Yönetimi.* Birlik Ofset, Eskişehir.

Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği.* 18.B., Beta Yay. No: 4013, İstanbul.

Mirze S. K. (2016). *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma.* 1.B., Beta Yay., No: 3397, İstanbul.

Mondy, R. W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 13.B., Nobel Yay., No: 1840, Ankara. Çev. (B.K.Güler).

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Teori ve Uygulama.* 2. B., Beta Yay., No: 3049, İstanbul.

Uyargil, C. vd. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İ.Ü. İşletme Fakültesi İKY Anabilim Dalı (4.B.), Beta Yay., No: 2211, İstanbul.

İnternet Kaynakları

50 Soruda İş Kanunu'nda Çalışma Süreleri. Aile ve Çalışma Bak. Web Sitesi. (8.6. 2020). https://ailevecalisma.gov.tr/medias/7971/05-50-soruda-%C4%B0%C5%9F-kanununda-%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fma-suereleri.pdf.

Aksan Hukuk Bürosu Web Sitesi. (26.3.2020). *Covid-19 Kapsamında Uzaktan Çalışma ve Telafi Çalışmasının Değerlendirilmesi.* Gamze Telli, https://aksan.av.tr/tr/blog/detail/1069.



Bölüm 3

İnsan Kaynakları Planlaması

Öğrenme çıktıları

İnsan Kaynakları Planlaması: Temel Kavramlar

1 Plan ve planlamayı açıklayabilme
2 İnsan kaynakları planlaması kavramlarını tanımlayabilme
3 İşletme açısından önemini açıklayabilme

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Temel Faktörler

4 Örgütün iç çevre faktörlerini sıralayabilme
5 Örgütün dış çevre faktörlerini sıralayabilme

İnsan Kaynakları Planlama Süreci

6 Bilgi toplama ve analizini irdeleme
7 İnsan kaynağı (işgücü) talebi ve arzının belirlenmesi, belirlenen arz ve talebin dengelenmesini açıklayabilme
8 İşletme bütçesine uyarlanmasını tartışabilme ve nihai planın oluşturulması ve kontrol aşamalarını analiz edebilme

İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri

9 Yargısal ve öznel yöntemler grubunda yer alan yöntemleri açıklayabilme
10 Grup tekniği ve sayısal yöntemler grubunda yöntemleri açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • İnsan Kaynakları Planlaması • İç Çevre Faktörleri • Dış Çevre Faktörleri • Planlama Süreci • Tahmin Yöntemleri • Planlama Sorunları



GİRİŞ

Kâr amacı gütsün veya gütmesin bir işletmede insan; onun varlık nedenini, ayakta kalmasını, başarı ya da başarısızlığını etkileyen önemli bir ögedir. İnsan emeği ve zekâsı olmadan işletmelerin amaçlarına ulaşmaları mümkün görülmemektedir. Dünyada başarılı tüm işletmelerin insan kaynağı bakımından güçlü oldukları bilinmektedir. Günümüzde artık insan (emek, insan kaynağı (işgücü), işletmeler için bir maliyet unsuru değil, daha fazla önemsenmesi ve geliştirilmesi gereken bir yatırım faktörü olarak değerlendirilmektedir. İşte bu noktada, insan kaynakları yönetimi devreye girerek; işletmenin amaçları doğrultusunda doğru insanın, doğru yerde ve doğru zamanda temin edilmesini sağlamaktadır. Bu süreçte en önemli görev insan kaynakları planlamasına düşmektedir.

İnsan kaynakları planlaması, günümüzün gittikçe ağırlaşan rekabet koşullarında entelektüel sermayenin önemli bir ögesi olarak değerlendirilen insan kaynağı ihtiyacının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu süreç; yönetici ve insan kaynağı (işgören) gelişimi ile aday belirleme, işe alım, doğru konuma yerleştirme, performans değerleme, takım çalışması ve güdüleme konularıyla yakından ilgilidir. İşletme başarısı üzerinde büyük etkisi olan bu sürecin etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. İşletmeler artık insan kaynağı (işgücü) maliyetinin artması, teknolojide yaşanan baş döndürücü gelişmeler, nitelikli insan kaynağı (işgören) ihtiyacı, yasalar ve politikalarda yaşanan dönüşümler, toplumsal ve kültürel değişimler ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı yeni dünya düzeni gibi ögelerin farkına varmak ve insan kaynakları planlamasını bu doğrultuda yürütmek durumundadır. Yapılan çalışmalar insan kaynaklarının belirlenmesi, seçimi, işe yerleştirilmesi ve denetimi sürecinde bilimsel ve sistematik olmayan uygulamaların yararlı olmadığını hatta örgütsel savurganlığa yol açtığını ortaya koymaktadır. Bundan dolayı kâr amacı gütsün veya gütmesin belirli ölçekteki işletmelerin, amaçlarına ulaşmak adına, bilimsel yöntemlerden yararlanarak insan kaynağı (işgücü) planlarını yapma zorunlulukları vardır.



Yaşamla İlişkilendir

Şirketler İçin İnsan Kaynaklarının Önemi

Bir şirketin kaliteyi, verimliliği ve gelecek odaklı olarak büyümeyi sağlayan en temel dinamiğini çalışanları oluşturur. Bu sebeple, işe alım süreçlerinin en iyi şekilde yönetilmesi hem adayların hem de mevcut çalışanların potansiyellerinin en doğru biçimde değerlendirilmesi, hangi departmanın ne kadar gerekli olduğunun ölçülmesi şirket için büyük önem taşımaktadır. Bu noktada insan kaynakları departmanına oldukça büyük bir görev düşmektedir.

Doğru Çalışanı Belirlemek

İnsana yapılan yatırımın bir şirketin büyümesinde ne denli önemli bir rol oynadığı her gün daha iyi anlaşılmaktadır. Şirketiniz için seçeceğiniz çalışanın yeteneklerini saptayabilmek, başvurduğu pozisyon için yeterliliğini ölçebilmek ve üretime katkısını öngörebilmek önem arz etmektedir. Bütün bunların doğru bir şekilde analiz edilmesi, şirketin ihtiyacı olan doğru çalışanlarla verimli ve üretken bir iş yaşamı sağlar.

İş Ortamının Kalitesini Yükseltmek

Sadece iyi eğitimli ve ihtiyaçları karşılayabilecek bir çalışanın işe alınması şirket verimliliğinin artması için yeterli değildir. Aynı şekilde mevcut çalışma ortamında da kaliteyi sağlamak gereklidir. Takım çalışmasının koordine edilmesi, çalışma ortamındaki huzurun sağlanması ve çalışanların birbirleriyle olan iletişiminin sağlıklı temeller üstüne kurulması çalışanların daha verimli ve üretken bir ortamda çalışmalarını sağlar.

Çalışanların Donanımını Artırmak

Şirkette yalnızca üretim ve verimlilik bazında değil müşteri ilişkileri ve kurumsal imajın oluşturulması adına da insan kaynaklarının vereceği eğitimler oldukça önemlidir. Aynı şekilde çalışanların kendi aralarında da organize olabilmeleri, vakitlerini en verimli şekilde kullanabilmeleri adında da eğitimlerin verilmesi insan kaynaklarının eğitim birimi fonksiyonunun alanına girmektedir. Bu şekilde, şirketinizde işlerin gerektiği şekilde ve azami sürede yapılmasının sağlanmasının söz konusu olacağı gibi müşteri ile ilişkilerin de sağlam temeller üzerine oturtulması sağlanır.

Kaynak: http://unitedgroup.com.tr/posts/46/sirketler-icin-insan-kaynaklarinin-oenemi

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI: TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde insan kaynakları planlaması kavramı ve bu kavramla ilgili olduğu düşünülen plan ve planlama kavramları, planlamanın özellikleri ve yararları, planlama aşamaları, çeşitleri, insan kaynakları planlamasının özellikleri incelenmektedir.

Plan ve Planlama Kavramları

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde plan; "bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen" (TDK, 2019) biçiminde tanımlanmaktadır. Planlar; bir yapıtın, nesne ya da makinenin belirli bölümlerinin çizimini gösterebileceği gibi bir niyet, düşünce ya da amaç içeren bir süreci de belirtebilmektedir. Kısaca ***plan***, tutulacak yol ve davranış biçimidir. Plan bugünden-geleceğe nereye ulaşılmak istendiğinin ve nelerin yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır. Böylece işletmelerde aynı zamanda bir karar niteliği de taşır.

Plan: Amaçlara ulaşma adına izlenecek yol ve davranış biçimidir.

Planlama ise; planı ortaya çıkarmak için yapılan faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Yani planlama, içinde bulunan an ile gelecekte ulaşılacak amaç arasında bir köprü görevini icra etmektedir. Dolayısıyla "plan bir sonuç iken planlama bir süreçtir" diyebiliriz. Evet planlama, bir işletmenin amaçlarına ulaşması için yapması gereken faaliyetleri belirlediği bir süreçtir. Bu süreç, aynı zamanda, organizasyonların bilgi toplama faaliyetlerini de kapsar. Bu süreçte işletmeler, amaç ve politikalarını belirleyen kararları almak ve stratejilerini oluşturmak için yararlanacağı bilgileri bir araya getirirler.

Literatürde planlama kavramının farklı biçimlerde tanımlandığını görmekteyiz. Tanımlardan biri; ***planlama***, belirli bir amaca ulaşmak için hangi işlerin hangi sıraya göre; nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını belirten tasarı ve izlenecek yolu gösteren bir modeldir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 121). Başka bir tanımda da planlama; kâr amacı gütsün veya gütmesin mal ve hizmet üreten bütün organizasyonların kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri tüm hedefleri (amaçlar, insan kaynağı (işgören), bütçe, donanım, yazılım, mal, hizmet vb.) ortaya koyan bilgi ve belgelerdir (Tortop, İspir ve Aykaç, 1993: 51).

Planlama: Belirli bir amaca ulaşmak için hangi işlerin hangi sıraya göre; nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını belirten tasarı ve izlenecek yolu gösteren bir modeldir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi; planlama ileriyi önceden görmek yani belirli bir faaliyeti yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır. İşletmelerin yönetilebilmesi için öncelikle amaçların saptanması, izlenecek politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması kaçınılmazdır. Organizasyonların çalışmalarında başarıya ulaşmaları ancak planların iyi hazırlanmasına ve hedefine ulaşmasına bağlıdır.

Planlamanın Özellikleri ve Yararları

Planlama, amaca ulaşabilmek için en iyi hareket biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Bu zihinsel süreci göz ardı edip planını oluşturmayan işletme, elindeki kaynakları boşa harcayan bir sistem olmaktan ileri gidemez. Planlamanın kendine özgü çeşitli özellikleri vardır. Bunlar (Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017: 375):

- Planlama bir seçim ve karar verme sürecidir.
- Planlama sürekli bir faaliyettir.
- Planlama geleceğe dönüktür ve belirli bir zaman sürecini gerekli kılar.
- Planlamada tahminlerin önemli bir yeri vardır.
- Plan bilinçli bir seçim sürecini kapsar.
- Planlama ve örgütleme aşamaları, yönetimin belirleyici fonksiyonlarıdır.
- Plan bir kararlar bütünüdür.
- Plan belirli bir zaman sürecini kapsamaktadır.

Bütün bu özelliklere bakıldığı zaman, planlamanın geleceğe dönük bir araştırma, düşünme ve değerleme işi olduğu görülür. Evet planlama geleceği tahmin etmeye, belirsizlik ortamında karar almaya yöneliktir ve riski de beraberinde getirmektedir. Bu süreçte yönetici; amaçlar, riskler ve varsayımlar arasındaki ilişkiyi bütün ayrıntılarıyla ortaya koymalı,

tartışmalı ve bilimsel yöntemlerden de yararlanarak doğru karara ulaşmalıdır.

Planlama; neyin, ne zaman, nasıl, nerede, niçin ve kim tarafından yapılacağının belirlenmesi süreci olduğuna göre, sağladığı yararlar şu biçimde özetlenebilir (Ünsalan ve Şimşeker, 2006: 98-99; Özer, Sökmen, Akçakaya ve Özaydın, 2017: 378):

- Organizasyon içinde etkin bir haberleşme ve koordinasyon sisteminin kurulmasını sağlar.
- Planlama önemli bir güdüleme aracıdır çünkü çalışanlardan ne beklendiği ortaya konulmakta ve onlara izleyecekleri yol gösterilmektedir.
- Planlama bütün seçenekleri değerlendirerek en uygun olanı seçmeyi sağladığından dolayı organizasyonda en iyi kararların alınmasını sağlar.
- İyi bir planlama, yetki devrini kolaylaştırarak zaman ve insan kaynağı işgücünden tasarruf sağlar.
- Standartların belirlenmesine imkân sağladığından dolayı denetim sürecini daha etkin kılar.

Planlamanın sağladığı bu yararların yanında; belirli bir maliyetinin olması ve yöneticinin ilgisini tamamen geleceğe yöneltmesine neden olmasından dolayı, içinde olunan zamanın ihmal edilmesine yol açması, yapılan planların uygulama değerinin olmaması; yani eksik, yanlış ve ulaşılamayacak hedefleri içermesi gibi sakıncaları da bulunmaktadır.

Planlama Aşamaları

Planlama, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli eylemlerin kararlaştırıldığı bir süreçtir. Bu süreçte veri toplama çalışmaları etkin rol oynar. Çünkü planlama ile organizasyon amaçlarını ve bunlara dönük strateji ve taktiklerin belirlenmesinde yardımcı olacak veriler toplanır. Veriler ilk aşamada ham bilgilerdir. Daha sonra bu veriler planlama sürecinde kullanılmak üzere işlenerek bilgiye dönüştürülür. Buna göre her planlama faaliyeti; plan için gerekli olan verilerin toplanıp bilgiye dönüştürülmesinden başlayarak planın oluşturulmasına kadar olan aşamaları kapsar. Bu aşamaları şöyle sıralayabiliriz (Genç, 2010: 61):

- **Problemlerin ve fırsatların belirlenmesi:** İyi bir plan sorun ve karşılaşılan fırsatların doğru olarak tanımlanması açısından yönetici yardımcıdır. Bu nedenle iç ve dış çevre faktörlerinin araştırılması, gerekli bilgilerin toplanması, tehdit ve fırsatların belirlenmesi, ana çerçevenin oluşturulması ve risklerin hesaplanması gerekir.
- **Amaçların belirlenmesi:** Planlamaya yön veren ve kapsamını belirleyen bu aşamada organizasyonun bütününe veya bölümlerine dönük amaçlar saptanır.
- **Planın dayandığı hareket noktalarının belirlenmesi:** Plan yapılırken yöneticinin geleceğe ilişkin çeşitli öngörü ve varsayımlara dayanarak hareket etmesi gerekir. Tabii bu varsayımlar büyük ölçüde, planın ilk aşamasında gerçekleştirilen çevre araştırmaları sonucunda elde edilir.
- **Seçeneklerin belirlenmesi:** Seçilecek hareket biçimleri ve çözüm yolları bu aşamada belirlenir. Ancak bütün seçenekler ilk etapta akla gelmeyebilir. Bu yüzden seçeneklerin tümünün belirlenmesi de oldukça güçtür.
- **Seçeneklerin değerlendirilmesi:** Bu aşamada seçenekler; işletme hedef ve politikalarına uygunluk ve en düşük maliyetle en yüksek geliri elde etme açısından değerlendirilir. Bu süreçte yöneylem araştırması, matematik ve bilgisayar olanaklarından da yararlanılır.
- **En uygun seçeneğin belirlenmesi:** Bu aşama karar verme noktasıdır. Yönetici burada en uygun hareket biçimini belirleyerek organizasyon ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılayacak plan ve kararlar yönünde tercih yapar.
- **Yardımcı planların oluşturulması:** Belirlenen ana planı destekleyecek ikincil planların hazırlandığı aşamadır. Burada yönetici, hedefe ulaştıracak hareket planının önceliklerini, sıra ve zamanlarını belirleyen programlar geliştirir.
- **Planların sayısal değerlerle bütçelenmesi:** Kararlar alındıktan ve planlar oluşturulduktan sonraki son aşamadır. Burada yönetici, planın her aşamasındaki maliyetleri göz önünde bulundurarak bütçeyi oluşturur.
- **Planların uygulanması:** Planlar oluşturulup, yetkili mevkilerce kabul edildikten sonra uygulama aşamasına geçilir. Tabii planların belirtilen uygulama sürelerine uygun olarak hareket etmek gerekir.

İnsan Kaynakları Planlaması Kavramının Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) temel fonksiyonları (fonksiyon) arasında yer alan insan kaynakları planlaması (İKP), işletmeler açısından verimliliği etkileyen temel ögelerden biridir. Dolayısıyla organizasyonlarda stratejik bir öneme sahiptir. İKP, ihtiyaçları gidermek adına, mal ve hizmet üreten işletmelerin üretim faktörlerinden biri olan insan kaynağı işgücünün (emek) etkin ve verimli biçimde planlanması sürecidir. Bu süreçte, işin gereklerine uygun niteliklere sahip insan kaynağı işgörenlerin seçimi ve istihdamı sağlanır. Dolayısıyla üretim sürecinin çok daha etkin kılınmasına destek verir. Bu sürecin en önemli riski, planlanacak olan üretim faktörünün "insan" ögesi olmasıdır. Yani insan kaynağı (işgücü), fizyolojik ve psikososyal özellikleri itibarıyla değer biçilmesi oldukça güç olan ve tıpatıp birbirinin aynı (homojen) özellikler göstermeyen bir üretim girdisidir. Dolayısıyla bu fonksiyonu; üretim, pazarlama, finans, muhasebe, araştırma ve geliştirme (ar-ge) gibi diğer işletme fonksiyonlarını oranla, başarılı bir biçimde yürütmek hiç de kolay değildir. Burada amaç; organizasyonların gelecekteki insan kaynağını, nitelik ve nicelik bakımından doğru tahmin etmek ve böylece geleceğe insan kaynağı bakımından hazır olmaktır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında ***insan kaynakları planlaması***, "bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan çalışan sayılarının ve niteliklerinin önceden tahmin edilmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve hangi düzeyde karşılanabileceğinin belirlenmesine dönük faaliyetlerin tümüdür" biçiminde tanımlanabilir.

> **İnsan Kaynakları Planlaması:** Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan çalışan sayılarının ve niteliklerinin önceden tahmin edilmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve hangi düzeyde karşılanabileceğinin belirlenmesine dönük faaliyetlerin tümüdür.

Bu tanım açısından İKP:

- Organizasyondaki beceri düzeylerinin tespitini,
- Emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık ve ölüm gibi ayrılmaları,
- Devamsızlık, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hâller gibi nedenlere ilişkin içinde bulunulan anda ve gelecekte beklenen kadro boşlukları,
- İşletmelerde içinde bulunulan an veya gelecekte beklenilen büyüme ya da küçülme durumlarıyla ilgili tahminleri kapsar.

İKP iki temel amaca hizmet etmektedir. Bunlar (Şimşek ve Öge, 2011: 64):

- İnsan kaynakları bölümünün gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmesi,
- Bu ihtiyacı karşılayacak kaynaklar ile bu kaynakların nasıl değerlendirileceğinin belirlenmesidir.

Bu bakış açısıyla değerlendirildiğinde İKP;

- Organizasyondaki yetenek ve beceri düzeylerinin belirlenmesini,
- Emeklilik, işten uzaklaştırma, nakil, terfi, hastalık ve ölüm gibi organizasyondan ayrılmalarla; devamsızlık, ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan hâller gibi diğer başka nedenlerden dolayı ortaya çıkan kadro boşluklarına yönelik tahminleri içerir.

Son ana bırakılan insan kaynağı (işgören) alımlarının yaratacağı sakıncaları gidermek önemli bir maliyet kalemini oluşturur. Bu nedenle, ihtiyaçtan az veya ihtiyaçtan fazla sayıda insan kaynağı (işgücü) bulundurmamak adına, insan kaynağı işgörenle ilgili birtakım tahmin ve planların oluşturulmasında yarar vardır. Eğer bu yapılmazsa; üretimde aksamalar görülür ve dolayısıyla müşteri beklentileri zamanında karşılanamaz. Öte yandan işletmede ihtiyaçtan fazla insan kaynağı (işgören) çalıştırılması durumunda işçilik maliyetleri artacak ve gizli işsizlik ortaya çıkacaktır. Bütün bu olumsuzluklara yol açmamak adına; yapılan ve yapılacak olan tahminler ile planlar; belirli zamanda, belirli yerde, olması gereken sayı ve nitelikteki insan kaynağı işgörenin organizasyonda istihdamını sağlayacaktır. İşte elde edilecek bu sonuç insan kaynakları amaçlarında bir olarak ortaya çıkmaktadır.

İKP'nin diğer temel amacıysa; organizasyonda görev alan çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Yani mevcut insan kaynağından etkin ve verimli bir biçimde yararlanmaktır. Tabii bu temel amaçlara şunları da eklemek mümkündür (Sabuncuoğlu, 2000: 27):

- Mevcut insan kaynaklarında iç değişikliklere ve kısıtlamalara gitmek,

- Değişen iç ve dış çevre koşullarına göre insan kaynağı işgörenlerin eğitim ve gelişimlerini sağlamak,
- Organizasyondaki boş kadroları doldurmak,
- Yeni insan kaynağı işgücünü bulmak ve işe almak,
- İşletme çevresinin hızla değişen koşullarına uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve pazar koşullarına uygun davranmak,
- Organizasyondaki insan kaynaklarının envanterini çıkarmak,
- İşletmenin gelişme planları doğrultusunda işgücü ihtiyacını saptamak,
- Yatırım yapılan maddi sermayenin kârlılığı üzerinde önemli rol oynayan işgücü maliyetlerini denetim altına almak,
- Bilinçli bir organizasyon tasarımını gerçekleştirmek suretiyle; işletmenin insan odaklı bir anlayışı benimsemesini hedefleyen önlemler alıp üretimde üst düzey artışlar sağlamak,
- İşletme çalışanlarının içinde bulundukları moral ve güdüleme koşullarını iyileştirmek,
- İşletmeye kazandırılan yeni teknolojiden etkilenen çalışanların örgüte yeniden katılımlarını ve yeniden etkin ekonomik rol oynamalarını sağlamak,
- İnsan kaynağı işgörenlerin veya onları temsil edenlerin katılımları ile ücret politikalarını belirlemek ve nesnel ölçütlere göre ücret kademelerini oluşturmak,
- Mevcut çalışanlara dönük, karşılıklı saygı ilkesi doğrultusunda eğitim programları düzenlemek.

Sonuç olarak; işletme çevresi yenilik, nüfus değişiklikleri, tüketici talep ve beklentileri, yasal düzenlemeler ile devlet müdahaleleri, ulusal ve küresel rekabet gibi çok sayıda değişkeni içeren karmaşık bir karaktere sahiptir. Bundan dolayı insan kaynakları planlaması oldukça meşakkatli bir süreci ifade eder ve bu sürecin sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekir.



Araştırmalarla İlişkilendir

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 süreci ile 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 planları 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.

Kaynak: Tonus, H.Z. (2013). İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve insan kaynakları bilgi sistemi. R. Geylan ve H.Z. Tonus (Ed.). İnsan kaynakları yönetimi içinde (s. 34-61). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.



Öğrenme Çıktısı

1 Plan ve planlamayı açıklayabilme
2 İnsan kaynakları planlaması kavramlarını tanımlayabilme
3 İşletme açısından önemini açıklayabilme

Araştır 1

Planlama geleceğe dönük bir araştırma, düşünme ve değerleme işi olduğuna göre sizce özellikleri açısından insan kaynakları planlaması; kâr amacı güden veya gütmeyen, mal veya hizmet üreten küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelere göre farklılıklar göstermekte midir?

İlişkilendir

Planlama ve insan kaynakları planlamasını ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

İşletme kurmak isteseniz planlama işini hangi ölçüde dikkate alırdınız, neden, düşünün.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

İKP'nin sürekli veri toplayan, bu verileri işleyip anlamlı bilgilere dönüştüren; bilgilerden yararlanan ve gerekli olan yerlere ileten dinamik bir süreç olduğu önceki bölümde vurgulanmıştı. Tabii ki bu süreç, organizasyon içindeki ve dışındaki kontrolü sağlanabilen ya da sağlanamayan birçok faktörün etkisi altındadır. İKP'de yönetimin etkin bir plan oluşturabilmesi için, öncelikle, planlamayı olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecek örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri çok iyi analiz etmesi gerekir. Örgüt dışı faktörler işletmelerin doğrudan etkileyemedikleri ancak büyük ölçüde etkilendikleri ögelerden oluşur (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017; Şimşek ve Öge, 2011). Buna karşın örgüt içi faktörler ise; işletmelerin doğrudan etkileyebildikleri yani kontrol altına alabildikleri unsurlardır.

Dış Çevre Faktörleri

Dış çevre, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi ifade eder. İKP yapılırken insan kaynağı (işgücü) piyasasındaki gerek şimdiki ve gerekse gelecekteki yönelimlerin dikkate alınarak analizlerinin yapılması gerekir. Bütün işletmelerin insan kaynağı (işgücü) temininde yararlandıkları insan kaynağı (işgören) pazarı tektir. Bu yüzden aynı insan kaynağı (işgücü) havuzunu kullanmak durumundadırlar. Dolayısıyla örgütsel etkinliğin bir ölçütü de işletmenin önemli insan kaynakları için diğer işletmelerle rekabet edebilme yeteneği olmaktadır. Dış çevre faktörlerinin analiz sürecinde dikkate alınması gereken konular aşağıda incelenmektedir.

Yasal Düzenlemeler

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkede, merkezî ve yerel yönetimlerin ve bunlara bağlı kuruluşların siyasi yaptırım gücünü sağladığı ve kullandığı ortam politik çevre olarak değerlendirilir. İşte bu çevredeki ögelerin organizasyonlara etkisi bir yerde ülkeyi yönetenlerin çıkardıkları yasa, yönetmelik ve kararlarla olur. Bu yüzden, değişen yasalar da işletmeleri planlama sürecinde daha dikkatli kararlar almaya zorlar. Günümüz dünyasında her gün yeni bir değişiklik yaşanmaktadır. Küreselleşme süreci, uluslararası ilişkiler, bilgi teknolojisindeki değişim ve bunların her alana yansımaları ülkeyi yönetenleri de daha dinamik kılmaktadır. Doğal olarak bu değişim karşısında yapılan veya yeniden düzenlenen her yasa işletmeler için tehdit ve fırsatları da beraberinde getirir. İşte bu durumda, insan kaynağı işgörenle ilgili emeklilik yaşı ve süresi, kıdem tazminatı ile özürlülerin işe alınmasına dair değişiklikler gibi yasal uygulamalar İKP'nin yeniden gözden geçirilmesine neden olabilir. Bundan dolayı İKP'nin yasal düzenlemelerin gereklerini bilen yöneticiler tarafından yapılması oldukça önemlidir.

Ekonomik Koşullar

Küresel/yerel ölçekli ekonomide yaşanabilecek durgunluk, gelişme ya da ekonomik kriz gibi olayların da İKP faaliyetleri üzerinde etkileri olmaktadır. Faiz oranları, ekonomik büyüme/küçülme ve enflasyon gibi faktörler insan kaynağı işgörenlerin ücret düzeylerini, çalışanların uygunluğunu, sayısını ve örgütün işten çıkarma uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle planlama faaliyetinde; ekonomik koşullarda meydana gelen veya gelme ihtimali bulunan değişikliklerin öngörülerek dikkate alınması yaşamsal bir önem arz etmektedir.



Yaşamla İlişkilendir

Küresel Kriz ve Yansımaları

ABD'de 2007 yılında, finans ve sigorta, gayrimenkul, inşaat ve madencilik gibi, dört sektörün büyüme hızının yavaşlamasıyla genel ekonominin büyüme hızı da yavaşladı. Ekonomik büyümenin yavaşlamasına neden olan reel sektör, ipotekli konut finansman sistemi (mortgage) krizinden olumsuz etkilendi. Faiz oranlarındaki ciddi değişim kredi piyasasında daraltıcı etki yarattı. Kredi piyasasında 2006 yılında yüzde 13,2 oranında artış sağlanırken, 2007 yılında bu oran yüzde 4,8 olarak gerçekleşti. Yatırımcıların risk almadan kazanç elde etme isteği; maliyeti düşük, kolay kredi imkânlarına bağlı olarak tüketicilerin aşırı borçlanmasına ve kontrolsüz kredi genişlemesiyle ekonominin kırılganlığını artırdı. ABD'de riskli krediler (subprime) borçlularının ödeme güçlüğüne düşmesi ile tetiklenen kriz, söz konusu kırılganlıklarla birlikte büyüdü. Kriz daha sonra tüm dünyayı etkisi altına alan ciddi bir küresel krize dönüştü.

Küresel kriz tüm dünyada olduğu gibi son zamanlarda ülkemizde de etkisini giderek hissettirmektedir. Kaynağı ne olursa olsun, krizler işletmelerin yaşamlarını tehdit eden unsurları içerir. Bu tehdit edici unsurlar, işletmelerde bazı değişimleri zorunlu hâle getirir. Bu değişimleri başarı ile gerçekleştirenler krizin olumsuz etkilerinden korunabilirler. Ancak tüm işletmelerin bu değişimleri başarıyla gerçekleştirmesi de pek çok nedenle mümkün olmamaktadır. Küresel krizle birlikte işletmeler, rekabet üstünlüğünü elde etmek için radikal kararlar almak ve bunları uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu kararlardan biri de çalışanların işten çıkarılmasıdır. İşten çıkarma kararı yöneticiler ve insan kaynağı işgörenler adına çok kritik bir karardır. Küresel krizin yaşandığı bir süreçte, bu kararı alan işletme yöneticileri; mevcut insan kaynağı işgörenlerin fiziki, psikolojik, sosyokültürel, demografik ve ekonomik vb. özelliklerini de dikkate almak zorundadır.

Kaynak: Akdemir, B. (2010). Kriz sürecinde işten çıkarılan ve çalışan insan kaynağı işgörenlerin stres faktörlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 39(1): 125-140.

Coğrafi ve Rekabet Koşulları

İşletmenin bulunduğu bölgenin coğrafi yapısı da insan kaynağı (işgören) sağlamada olumlu ve olumsuz etkiye sahiptir. Coğrafi faktörlerden en önemlisi göçtür. Planlama faaliyetinde, ülkenin bir bölgesinden diğer(leri)ne ya da bir ülkeden başka ülke(lere) doğru yaşanan göçün mutlaka göz önünde bulundurulması gerekir. Çünkü bu durum, göç sebebi ile insan kaynağı (işgören) kaybına uğrayan bölgelerdeki girişimciler açısından bir zayıflık, göç edilen bölgelerdeki girişimciler açısından da bir üstünlük yaratır. Böylece bir bölgede insan kaynağı (işgücü) arzı azalırken bir başka yerde de artış yaşanacaktır.

Diğer yandan; işletmenin içinde bulunduğu sektör, üretimi yapılan mal veya hizmetin özelliği, rakip işletmelerin sayısı, üretim tarzları, kalite anlayışları, çalışanlara sundukları ücret ve diğer sosyal imkânları, müşteri talepleri gibi rekabetin temelini oluşturan konular da incelenmesi gereken konular arasındadır.

İş Gücünün Yapısı

Bir ülke ekonomisinin insan kaynağını o ülkedeki insan kaynağı (işgücü) sayısı ve niteliği oluşturur. Bu yüzden nüfusun yaş, cinsiyet, ırk ve dil gibi dağılımı insan kaynağı işgücünün yapısını belirlemektedir. Ayrıca bireysel farklılıkların durumu, eğitim-öğretim düzeyleri ile gelecekte sahip olacakları mesleki nitelikler incelenmesi gereken konular arasındadır. Örneğin genç nüfusun genel nüfusa oranı düşük ise; gelecekte emek arzının düşük olacağı aksi durumda da emek arzında bir artışın söz konusu olacağı düşünülebilir. Öte yandan ortalama yaşam süresindeki yükselmeyle birlikte emeklilik oranının da artacağı ve bu kişilerin emeklilik ücretlerinin yeterli olmaması nedeniyle ek işler arama durumunda kalacakları göz önünde bulundurulmalıdır. İşte bundan dolayı, İKP yapılırken, gelecek dönemlerde emek piyasasındaki insan kaynağı (işgücü) yapısında meydana gelebilecek değişmelerle beraber bazı birtakım mesleklerdeki arz ve talep durumunun ne olacağı dikkate alınmalıdır.

Teknoloji

Teknoloji, belirli bir iş kolunda geliştirilen yeni yöntem, teknik ve uygulamalardır. Burada yaşanan hızlı gelişme ve ilerlemeler; işletmelerin yapısal ve fonksiyonel niteliklerini etkilemek suretiyle mal ile hizmet üretiminde çeşitlilik yaratır. Bu değişim ve ilerlemeler sonucu birçok iş ortadan kalkmakta ve yeni iş ve meslekler ortaya çıkmaktadır. Teknolojik yeniliklerin işletmeler üzerinde yaratacağı etki, insan kaynakları yönetimi açısından büyük öneme sahiptir. Çünkü teknolojide yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sonucu işletmelerde yeni iş ve görevler ortaya çıkar. Bu da örgütler için farklı nitelikteki insan kaynağı (işgören) ihtiyacı demektir. Tabii ki yeni bilgi ve becerilere sahip insan kaynağı işgücünü temin etmek ise hayli zor bir iştir. Çünkü insan kaynakları yönetimi ile uygulamalarında, örgütün yapısı ve insan kaynağı (işgücü)nün düzenlenmesinde önemli değişikliklere gidilmesi gerekecektir.

Teknoloji: Belirli bir iş kolunda geliştirilen yeni yöntem, teknik ve uygulamalardır.

Sendikalar

Sendikalar, insan kaynağı işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücret düzeylerinin yükseltilmesi, işverenlerin keyfi uygulamalarına karşı kendilerini korumak amacıyla çatısı altında toplandıkları bir dış çevre faktörüdür. Çalışanlar adına girişimciler ile iş ve çalışma şartları hakkında toplu pazarlık yapmak suretiyle iş akitlerini imzalamaları sendikaların en önemli görevlerindendir. Bu sivil toplum örgütleri güçleri oranında işverenlerden daha fazla ödün alma potansiyeline sahiptir. İşte bu nedenle, işletmelerin sendika ile insan kaynakları uygulamaları konusunda işbirliğine gitmeleri, sendika ile yönetim işbirliğinin etkin ve verimli biçimde sürdürülebilmesi en doğru yaklaşım olacaktır.

İç Çevre Faktörleri

İnsan kaynakları planlamasında bir diğer önemli husus da yapılması gereken işleri ve bu işleri yapacak olan kişilerin işletme bünyesinde bulunup bulunmadığının ya da niteliklerinin bu işlere uygun olup olmadığının analiz edilmesidir. Bu süreç işletmenin sahip olduğu iç kaynaklar açısından güçlü ve zayıf yönlerini inceler (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017; Özler, 2010; Şimşek ve Öge, 2011).

İşlerin ve Yeteneklerin Analizi

İç çevre faktörlerinin analizinde temel unsur, işletmenin sahip olduğu mevcut işlerin detaylı bir şekilde incelenmesidir. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak ve değerlendirmek bir iş yerinde yapılan incelemeler için başlangıç noktasıdır. Bu çalışmayla, örgütte hangi işlerin yürütülmekte olduğu, işler arasındaki ilişkiler ve her bir işin gerektirdiği insan kaynağı (işgören) sayısı ve tabii ki işlerin önem derecelerinin belirlenmesi üzerinde durulur. Bu süreçte aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017: 58):

- Mevcut işler nelerdir?
- Her bir iş kaç kişi ile yürütülmektedir?
- İşler arasındaki raporlama süreci nasıl işlemektedir?
- Her bir iş ne kadar gereklidir?
- Hangi işlerde geleceğe dönük örgütsel stratejiler uygulanmalıdır?
- Öngörülen işlerin özellikleri nelerdir?

Bu çalışmanın sonucunda mevcut çalışanlar ile onların sahip olduğu yetenekler konusunda yapılacak olan analiz ile ilgili bilgiler de sağlanmış olacaktır.

Örgüt Kültürü ve Yönetim Tarzı

"Çalışanların örgütte kendilerini gerçekleştirebilmelerine fırsat veren ve onların inanç, düşünce ve davranış biçimlerini belirleyen ve örgüt üyelerinin gönüllü bir biçimde kabul etmelerinin beklendiği normlar ve değerler bütünüdür" (Genç, 2010: 220) biçiminde tanımlanabilen ***örgüt kültürü***; insan kaynakları yönetimi uygulamalarını önemli ölçüde etkileyen bir iç çevre faktörüdür.

Örgüt Kültürü: Bir işletmenin bünyesinde paylaşılan kurallar, değerler, inanç ve alışkanlıklardan oluşan bir iç çevre faktörüdür.

Örgüt kültürü, örgüt içinde işlerin nasıl yapılacağı, işbirliği durumu, karar alma ve uygulama ile sorumluluk paylaşımı gibi hususları içeren bir kuramsal düşünce modelidir. Tabii burada bilinmesi gereken önemli nokta; örgüt kültürünün değişmez bir karaktere sahip olmadığıdır. Özellikle dış çevre faktörlerindeki değişmeler, örgüt kültürünü ve dolayısıyla da insan kaynakları yönetimi görev uygulamalarını yakından etkilemektedir. Dış çevrede baskın olan kültürün tersine oluşturulan bir örgüt kültüründe, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin başarılı olamayacağı söylenebilir.

Yöneticinin görevi gereği sergilediği davranış ile çalışanlarla kurduğu ilişkide gösterdiği davranışın etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranış örüntüsü olarak ifade edilen ***yönetim tarzı***, örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Çünkü örgütsel faaliyetlerin nasıl yerine getirileceği, işlerin nasıl yapılacağı konularında önemli bir etkiye sahiptir. Üst yönetimin değer yargıları, tutumları, davranışları, tercihleri ve amaçları insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu gerçekten hareketle, insan kaynakları planlamacılarının, üst yönetimin bu özelliklerini uygun insan kaynakları uygulamalarına nasıl dönüştüreceklerini iyi bilmeleri gerekir.

Yönetim Tarzı: Yöneticinin görevi gereği sergilediği davranış ile çalışanlarla kurduğu ilişkide gösterdiği davranışın etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranış örüntüsü olarak tanımlanabilir.

İş Gücü Beceri Envanteri

İnsan kaynağı (işgücü) beceri envanteri, işletme çalışanlarının bilgi, yetenek, beceri ve deneyim gibi kişisel özellikleri ortaya çıkaran bir çalışmadır. Aslında bu çalışma ile bir bakıma insan kaynağı (işgören) profili ortaya konulur. Başarılı bir İKP yapmak ve bu plan çerçevesinde çalışan ihtiyacını karşılamak için mevcut insan kaynağı sayısı, özellikleri, becerileri ve potansiyel güçleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayı gerektirir. İşte bu noktada insan kaynağı (işgücü) envanteri devreye girmektedir. Bu envanterle; işletmenin hangi pozisyonunda, hangi ücret düzeyinde ne kadar çalışanın bulunduğu ve bu çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem, beceri, öğrenim durumları ve kullanılmaya hazır güçleri hakkında bilgiler elde edilir. Tabii burada insan kaynağı işgörenlerin kullanmadıkları yetenek ve becerilerinin de belirlenmesi gerekir. Bu tür bilgilere, özellikle, gelecekte boşalacak pozisyonlar için insan kaynağı (işgören) seçiminde, eğitim ve geliştirme programlarının düzenlenmesinde ve toplu pazarlık görüşmelerinde başvurulur. Bunların sürekli olarak güncellenerek geleneksel dosyalama tekniklerine göre hazırlanmış dosyalarda ya da dijital ortamdaki bir veri tabanında saklanması önemlidir.

Bilgi Sisteminin Kalitesi

Bilgi sistemi genel olarak; verilerin genel ihtiyaçları karşılamak adına düzenlenmesi, işlenmesi, depolanması ve ihtiyaç duyulduğu anda kullanıma sunulması için organize edilmiş kurallar bütününü ifade eder. Bilgi sistemi sayesinde yöneticiler doğru, güvenli ve zamanlı bilgiye ulaşmış olurlar. Bu yüzden bazı işletmelerin her biriminde (üretim, satış ve pazarlama, finans ve muhasebe, insan kaynakları vb.) ayrı bir bilgi sistemi oluşturulmakta ve birimi ilgilendiren her tür bilgi ilgili yöneticilere gönderilmektedir.

Bilgi Sistemi: İşletmelerde bilgi toplama, dönüştürme ve dağıtma işlemlerini yürüten yöntemler dizisidir.

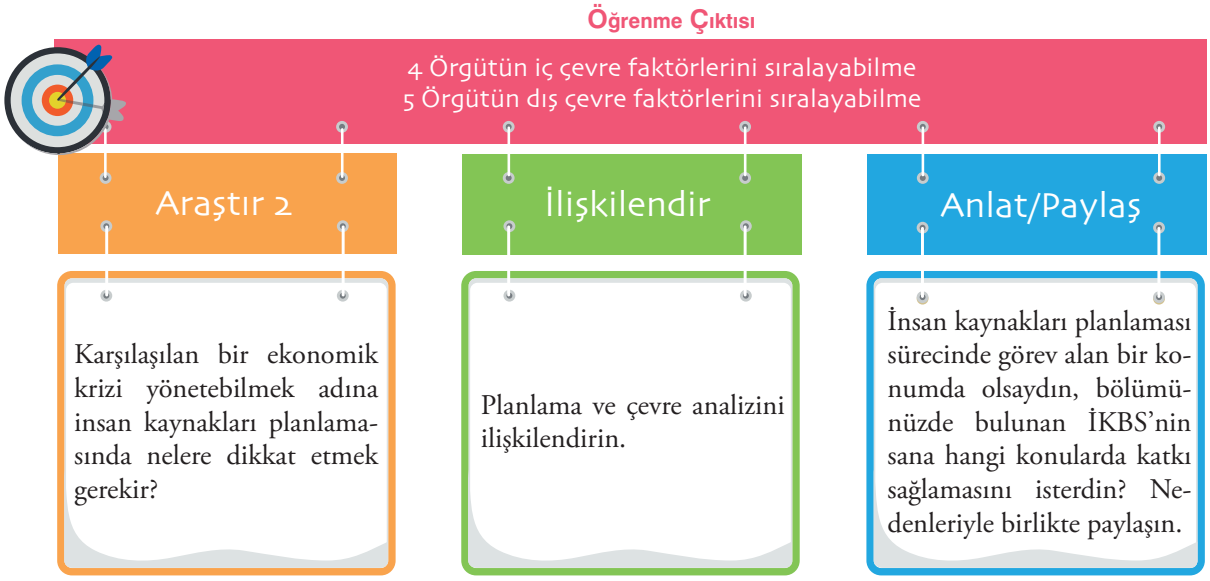
Günümüzde insan kaynakları bilgi sistemi (İKBS), insan kaynakları yönetimi için gerekli olan planlama, yönetim, karar sistemleri ve denetim faaliyetleri açısından önemli bir fonksiyona sahiptir. İnsan kaynakları yönetici ve uzmanları bu sistem sayesinde; tüm kademelerdeki çalışan niteliklerini

ve işletmeye sağladıkları katma değeri belirli sıklıklarla değerlendirip, bu bilgileri sistemli bir biçimde saklayabilirler. Bu sistem onlara kariyer planlaması, boş kadroların raporlanması, eğitim programlarının düzenlenmesi, işten ayrılmalar, ödül sistemleri, verimlilik değerlemesi, tarafsız denetim, engelli insan kaynağı (işgören) programlarının hazırlanması, pozisyon sınıflandırılması ve pozisyon/çalışan karşılaştırılması gibi konularda bilgi akışı sağlamaktadır.

Etkin bir insan kaynakları planlaması için İKBS'nin cevaplaması gereken sorular şunlardır (Demir ve Çavuş, 2010: 7; Özler, 2010: 43):

- Mevcut bilgi akışı nasıl işlemektedir?
- Örgüt içindeki her bir işin görev ve sorumlukları nelerdir?
- Her bir çalışanın sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri nelerdir?
- İşletmenin gelecekteki insan kaynağı (işgücü) ihtiyacı ne olacaktır?
- İşletmede boş veya boşalacak olan pozisyonlar için hangi kaynaklara başvurulacaktır?
- Örgütte nasıl bir ücret politikası izlenmelidir?
- Örgütte ne tür eğitim ve geliştirme programları düzenlenmelidir?
- Çalışanlar ve bir bütün olarak işletmenin, hedeflenen başarıya ulaşma düzeyi nedir?
- Örgüt içi yükselme ve iş rotasyonu uygulamaları nasıl gerçekleştirilmelidir?

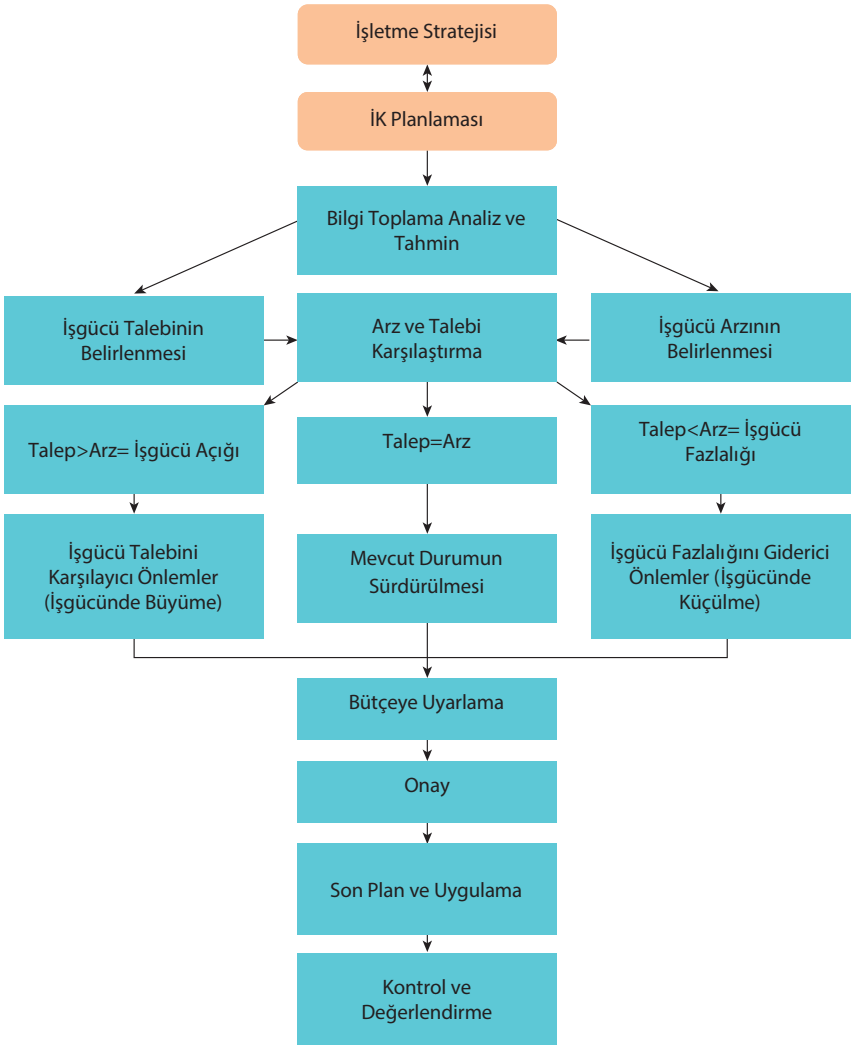
Bu ve benzeri sorulara ilişkin gerekli olan cevap niteliğindeki bilgilerin, insan kaynakları bilgi sisteminden elde edilmesi, ilgili yöneticilerin zamanında ve tutarlı kararlar vermesine imkân sağlayacaktır.



İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

İnsan kaynakları planlama süreci değişken bir çevrede ve örgütün stratejik planlama süreciyle bağlantılı olarak gerçekleşir. Planlama çalışmalarının başlangıç noktasını işletmenin misyonu, vizyonu, stratejik amaçları ve insan kaynakları yönetimi anlayışı oluşturur. Bu aşamada işletmenin stratejik planı çerçevesinde İKP'ye özgü amaçların da belirlenmesi önemlidir. İnsan kaynakları planlama süreci uzun, orta ve kısa vadeli olarak düşünülmeli ve süreç sonunda ortaya çıkan planlar değiştirilebilir nitelikte olmalıdır.

Planlama süreci, insan kaynağı (işgücü) talep ve arzını tahmin etme dâhil yedi aşamadan oluşur (Bkz. Şekil 3.1). Bu aşamalar aşağıda incelenmektedir.



Şekil 3.1 İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Kaynak: Gürbüz, 2017:105; Bingöl, 2016: 181; Caruth ve Handlogten, 1997: 124'ten uyarlanmıştır.

Bilgi Toplama ve Analiz

İnsan kaynakları planlama sürecinin ilk aşamasını oluşturan bilgi toplama ve analiz evresinde, geleceğe dönük tahminlerin yapılması ve gerekli kararların alınması yer alır. İşletme stratejileri, amaç ve politikalarının belirlenmesinde de yararlanılan bu aşamada; geçmişte yaşanmış olay ile olgulardan yararlanılarak gerekli bilgiler elde edilir, mevcut durumla ilgili gözlemler yapılır ve toplanan bilgiler ışığında geleceğe ilişkin tahminler yapılır. Yani geçmişe ilişkin eğilimler ve mevcut insan kaynağı durumu geleceğe yansıtılarak insan kaynağı (işgücü) arz ve talebi belirlenir.

Bilgi toplama ve analiz sürecinde, ilk olarak insan kaynakları açısından güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri ortaya çıkaran ***SWOT analizi*** yapılır. Bu yöntem, bilgi teknolojileri sayesinde işletmelere, bilgi toplama ve analiz evresinde büyük kolaylık sağlamaktadır. Toplanan bilgiler; mevcut durumun ortaya konulmasıyla birlikte, insan kaynağı (işgücü) arz-talebi ve ihtiyacına dönük tahminler ile eylem planlamasında kullanılır. İKP'ye ilişkin yapılacak araştırma ve analizlerin boyutu; İKP'nin kapsamına, diğer planlama faaliyetleri ile eş zamanlı yapılıp-yapılmadığına, planlama döneminin ne olduğuna (kısa-orta-uzun) ve kullanılacak tahmin yöntemlerine göre değişiklik gösterir.

SWOT Analizi: Bir projede ya da bir ticari girişimde işletmenin; teknik, süreç, durum ya da insan kaynağı işgücünün güçlü (Strengths) ve zayıf (Weaknesses) yönlerini belirlemek ve iç-dış çevreden kaynaklanan fırsat (Opportunities) ve tehditleri (Threats) ortaya çıkarmak için kullanılan stratejik bir tekniktir.

Bu bağlamda aşağıda sıralanan ögelere ilişkin bilgi ve durum analizleri önem kazanmaktadır (Bingöl, 2016: 181-182):

- İşletmenin misyon, strateji ve politikaları
- Mal/hizmet talebi, işletmenin ya da bölümün üretim/iş hedef ve planları
- Örgüt ve iş yapısı
- Mevcut insan kaynağı (işgücü) envanteri
- İnsan kaynağı işgörenlerin başarı ve yeterlilik düzeyleri
- Personel devir ve devamsızlık oranları
- Üretimde kullanılan teknolojinin yapısı
- Üretim araçlarının yeterlilik durumu
- İşletmenin mali olanakları
- Faaliyette bulunulan çevredeki insan kaynağı (işgücü) piyasasının özellikleri (insan kaynağı işgücü arzı, işsizlik vb.)
- Yasalar, hükûmet programları
- Ekonomik, demografik ve siyasal çevre koşulları
- Rakiplerin hedefleri
- Sendikalaşma durumu, sendika ilişkileri ve düzenlemeler

Aynı zamanda, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin planlanmasında dikkat edilmesi gereken bu etmenlerle ilgili bilgiler ve yapılacak durum analizi, insan kaynağı (işgücü) arz ve talebini belirlemede planlamacılara önemli katkılar sağlar.

Mevcut İşlerin Analizi

Analiz çalışmaları kapsamında yapılacak işlerden ilki; örgütteki mevcut işlerin analizinin yapılmasıdır. Bu çalışma insan kaynaklarının güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasında büyük önem taşır. Yani, var olan işlerin ayrıntılı bir analizi ile etkin bir iç değerlendirme yapma yolu açılır. Bu aşamada insan kaynakları planlamacısı şu sorulara cevap aramaktadır:

- Şu anda hangi işler yapılmaktadır?
- Mevcut her bir işin diğer işlerle olan ilişkisi nasıldır?
- Her bir iş kaç insan kaynağı işgörenle yerine getirilmektedir?
- Yapılan her bir işin önem derecesi nedir?

Böylece planlamacı elde ettiği bilgilerle, mevcut insan kaynakları ve becerileri konusunda ayrıntılı bir analiz yapma imkânı elde etmiş olur. Eğer işletmede daha önce yapılan iş analizi çalışmaları varsa, bu çalışmanın sonuçlarından da güncelleme yapma koşuluyla yararlanılabilir.

İnsan Kaynağı (İşgücü) Envanteri

İnsan kaynağı (işgücü) envanteri çalışması ile o an itibarıyla işletmede çalışan insan kaynağı işgörenlerin bilgi, beceri, kabiliyet, eğitim ve deneyim gibi kişisel özellikleri ortaya çıkarılır. Aslında bu çalışma sonucunda insan kaynağı (işgören) tutum ve eğilimleri açığa çıkarılmış olur. İnsan kaynağı (işgücü) envanteri; başarılı bir İKP yapma ve bu doğrultuda insan kaynağı (işgören) ihtiyacını karşılama adına önemli bilgiler sağlayan bir başka yöntemdir.

Böyle bir envanter çalışmasıyla;

- İşletmenin hangi kademesinde, hangi ücret düzeyinde ne kadar elemanın çalıştığı,
- Bu çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem, beceri, öğrenim durumu, mevcut ve önceki başarımları, deneyimleri, mesleki yeterlilik durumlarıyla potansiyel güçleri hakkında bilgiler sağlanır.

Sağlanan bu bilgiler, özellikle gelecekte boşalacak pozisyonların belirlenmesinde ve eğitim ile toplu pazarlık sürecinde kullanılır. Böylece planlamacılar, mevcut beceri durumu ile gelecekte gerekli olacak beceri durumu arasında bir karşılaştırma yapma olanağına kavuşmuş olurlar. Bu olanak onlara; işletmenin sağlama, seçim ve eğitim ihtiyaçlarına ilişkin önemli fikirler kazandırır.

Sözü edilen analiz ve envanter işlemlerinin yanında; örgüt yapısı araştırılır, işletmenin gelecekteki üst, orta ve alt basamaklarının muhtemel yapısının nasıl olacağına ilişkin çalışmalar yapılır. Dolayısıyla gelecekte örgüt yapısında meydana gelebilecek değişiklikler ve kullanılacak teknoloji ve üretim sistemleri gibi hususlarda bir veri tabanı oluşturulmaya çalışılır.

İnsan Kaynağı (İşgücü) Talebinin Belirlenmesi

İKP'nin gerçekleştirilme sürecinde işletmeler; insan kaynağı (işgücü) talebi ile içsel ve dışsal insan kaynağı (işgücü) arzını göz önünde bulundurmak zorundadırlar. İnsan kaynağı (işgücü) talebini belirlemek için bazı noktaları göz önünde bulundurmak gerekir. Bunlar (Aksu, 2015: 6):

- Örgütsel hedefler,
- İşe alınacak aday sayısı,
- Ulaşılmak istenilen verimlilik düzeyi,
- Çalışanların maliyeti,
- Çevresel etmenler

biçiminde sıralanabilir. Bu çerçevede insan kaynağı (işgücü) talebinin tahmin edilmesi ve planlamada insan kaynağı (işgücü) arz/talebinin dengelenmesi önemlidir. Ayrıca burada arz ve talep arasındaki farkın tanımlanması konusu özel bir yer taşır. İKP yapılırken dikkate alınması gereken bir başka nokta da fazla insan kaynağıdır. Çok sayıda insan kaynağı (işgören) çalıştırmak bir işletmenin güçlü yönleri arasında yer alabilir. Ancak ekonomik kriz dönemlerinde, çalışanları işten çıkarma ya da sözleşmeye belirli bir süre ara verme gibi yöntemler, işletmeler tarafından kullanılabilmektedir. Ne yazık ki işletmeler finansal güçlük çektiklerinde, kapanma noktasına geldiklerinde hatta yeni teknolojiyi örgüte kazandırdıklarında işten çıkarma sürecine gidebilmektedirler. Yapılan araştırmalar; toplam insan kaynağı (işgören) sayısının ortalama yarısının iş hayatında küçülme ya da yeniden yapılanma gibi nedenlerle işten çıkarıldıklarını göstermektedir.

İşletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı eleman sayısını belirlemeyi amaçlayan insan kaynağı (işgücü) talep tahmininde temel öge; işletmenin ürünlerine olan istemin büyüklüğü ile devamsızlık, insan kaynağı (işgücü) devri, terfi ve nakil gibi nedenlerle meydana gelen yedek ve ek insan kaynağı (işgücü) açığının ortaya çıkmasıdır. Tabii ki üretilmesi hedeflenen ürüne talebin ne kadar olacağı bilinmeden yapılacak bir planlama sağlıklı sonuç vermeyecektir. Üretim kapasitesinin artması durumunda mevcut insan kaynağı işgücüne ilave insan kaynağı (işgücü) sağlanması söz konusu olacaktır. Aynı zamanda herhangi bir kadroda boşalma olması, yeni teknolojik araçların işletmeye kazandırılmasıyla ortaya çıkabilecek kalifiye insan kaynağı (işgücü) ihtiyacı, boşalan pozisyonlara içeriden atanan insan kaynağı işgücünden geriye kalan yeni kadrolar, insan kaynağı (işgören) devri ve devamsızlık ve emeklilik gibi nedenlerle ortaya çıkan ayrılmalar da insan kaynağı işgücünü etkilemektedir. Ayrıca, müşteri tutum ve davranışlarında yaşanan hızlı değişim, mevzuat değişiklikleri, yerel ve küresel ekonominin yaşanan politik ve ekonomik krizlere sert tepkiler vermesi gibi belirsizlik ortamının yoğun olduğu iktisadi döngüde doğru tahminlerde bulunmak oldukça önemlidir.

İşletmelerde insan kaynağı ihtiyacı; gerçek insan kaynağı (işgören) yoksunluğu, yedek insan kaynağı (işgören) yoksunluğu, ek insan kaynağı (işgören) yoksunluğu, yeni insan kaynağı (işgören) yoksunluğu ve insan kaynağı (işgören) çıkarma ihtiyacı gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.

Gerçek (Mutlak) İnsan Kaynağı (İşgören) İhtiyacı

Gerçek insan kaynağı (işgören) ihtiyacı, işletme amaçlarını gerçekleştirecek işleri fiilen yapabilecek insan kaynağı işgücüne olan ihtiyacı (gerekli insan kaynağı işgören sayısı) ifade eder. Bu ihtiyaç, insan kaynağı işgücünü oluşturan bireylerin kişisel nitelikleri, çalışma zamanı ve fazla mesai gibi faktörlerden bağımsızdır. Gerçek insan kaynağı (işgören) ihtiyacının belirlenmesi öncelikle iş yükü analizini gerekli kılmaktadır. İş yükü analizi ise; oransal olarak dönem içinde bütün işlerin yapılması için gerekli olan toplam zamanın, bir çalışanın o dönemde söz konusu iş için harcayacağı zaman miktarına bölünmesiyle bulunur.

Gerçek insan kaynağı (işgören) ihtiyacının hesaplanması aşağıdaki biçimde iki örnekle açıklanabilir (Bingöl, 2016:186; Demir, 2019: 170):

Örnek 1: "Buzdolabı üreten bir işletme plan yapılan bir dönemde, 10.000 adet buzdolabı üretmeyi hedeflemektedir. Bir buzdolabının üretimi için standart süre 45 insan kaynağı (işgücü)/saattir. Bu dönemde bir işçinin günde 8 saatten 260 gün çalışması planlanmıştır". Bu verilere göre;

Toplam İş Yükü= Standart Süre X Birim Sayısı= 45 X 10.000= 450.000

Kişi Başı Bir Yıllık Çalışma Süresi= 260 gün X 8 saat= 2080 saat

Gerçek İnsan kaynağı (işgören) İhtiyacı= Toplam İş Yükü/Bireysel İş Yükü= 450.000/2080= 216,3 kişi olarak bulunur.

Örnek 2: "Bir spor kulübü yönetimi 2019-2020 sezonu için 1.000.000 adet forma ürettirmeyi planlamaktadır. Zaman ölçümü yoluyla 1 adet formanın standart dikim süresi 12 dakika olarak belirlenmiştir. Bir yıllık süre içinde bir işçinin günde 8 saatten 260 gün çalışması planlanmıştır". Bu verilere göre iş yükü analizi ile gerçek insan kaynağı (işgören) ihtiyacı;

Toplam İş Yükü= Standart Süre X Birim Sayısı= 12 X 1.000.000= 12.000.000 dakika

Kişi Başı Dönemlik Çalışma Süresi= 260 gün X 8 saat X 60 dakika= 124.800 dakika

Gerçek İnsan kaynağı (işgören) İhtiyacı= Toplam İş Yükü/Bireysel İş Yükü= 12.000.000/124.800= 96.15 kişi olarak bulunur.

Yedek İnsan Kaynağı (İşgören) İhtiyacı

Yedek insan kaynağı (işgören) ihtiyacı, çalışanların hastalık, kaza ve izin gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek kaçınılmaz devamsızlık karşısında işin aksatılmadan yürütülmesi için ihtiyaç duyulacak çalışan sayısını ifade eder. Devamsızlık durumu işletmelerde yedek insan kaynağı (işgücü) ihtiyacını doğuran temel bir olgudur. Bu olgunun iki temel özelliği bulunmaktadır. İlki onun "beklenilir karakterde" olmasıdır. Yıllık izin kullanımlarının yaz aylarında yoğunlaşması buna örnektir. Diğeri ise; hastalık ve mazeret izinleri gibi "beklenmedik karakterli" olmasıdır. Buradan hareketle devamsızlık, bir çalışanın programlanmamış bir işte mevcut bulunmaması durumu olarak ifade edilebilir. Devamsızlık sebebiyle bazı çalışanların beklenmedik bir biçimde işte hazır bulunmamaları durumu işletme faaliyetlerini aksatabilmekte, tekrarlanma sıklığı ve süre açısından zannedildiğinden daha yüksek maliyetlere neden olabilmektedir. Bu nedenle yedek insan kaynağı (işgücü) ihtiyacının sayısal olarak en uygun (optimal) bir biçimde belirlenmesi gerekir.

Devamsızlıkların hesaplanması sonucunda genellikle oransal değerlere ulaşılmaktadır. Eğer devamsızlık oranı, öncelikle çalışılan saatler üzerinden hesaplanacak olunursa; bu oran belirli bir faaliyet döneminde işe devamsızlıklar nedeniyle kaybedilen insan kaynağı (işgücü) saatleri toplamının, planlanan toplam insan kaynağı (işgücü) saatlerine oranlanmasıyla bulunacaktır.

Matematiksel olarak ifade etmek gerekirse;

Devamsızlık Oranı= (Kaybedilen İş Gücü Saati Toplamı / Planlanan İş Gücü Saati Toplamı) X 100

Devamsızlık oranı gün sayısı üzerinden de hesaplanabilmektedir. Bu durumda;

Devamsızlık Oranı= [Devam Edilmeyen Gün Sayısı / (Çalışılan Gün Sayısı + Kaybedilen Gün Sayısı)] X 100 biçiminde hesaplanır.

Devamsızlık oranının bir başka hesaplama şekli de şöyledir:

Devamsızlık Oranı= Devamsız İnsan kaynağı (işgören) Sayısı / Ortalama İnsan kaynağı (işgören) Sayısı

Devamsızlık durumu işletmelerde yedek insan kaynağı (işgören) ihtiyacını doğuran temel bir olgudur. Devamsızlık olgusunun genellikle beklenmedik karakterli olması nedeniyle yedek çalışan ihtiyacının belirlenmesi işletmeler açısından oldukça önemlidir. Tabii, en uygun yedek sayısını ortaya çıkarmak ancak personel kayıtlarının dikkatlice incelenmesi ve çalışanların devamsızlık durumlarıyla ilgili istatistiksel bilgilerin doğru olarak yorumlanmasıyla mümkündür.

İşletme uygulamalarında yedek insan kaynağı (işgücü) ihtiyacını karşılayacak insan kaynağı (işgören) sayısı, genellikle gerçek (mutlak) çalışan ihtiyacı bünyesinde bulundurulmaya dikkat edilir. Bu nedenle olması gereken insan kaynağı (işgören) sayısı oluşumu; mutlak çalışan ihtiyacı ile yedek çalışan ihtiyacının toplamından oluşur. Uygulamada yedek insan kaynağı (işgücü) ihtiyacını karşılayacak miktar, mevcut çalışan sayısı arasına dağıtılır. İnsan kaynağı (işgören) ihtiyacı meydana geldiğinde yedek insan kaynağı (işgücü) çabucak gerekli pozisyonlara geçirilerek işin aksamasına engel olunur. Belirli dönemlerde devamsızlık oranı mutlak çalışan sayısı ile çarpılmak suretiyle, yedek insan kaynağı (işgücü) ihtiyacı sayısal olarak belirlenebilir. Bu sonuç;

Yedek insan kaynağı (işgören) İhtiyacı= Devamsızlık Oranı X Gerçek insan kaynağı (işgören) Sayısı

denklemiyle elde edilebilir.

Yedek insan kaynağı (işgören) ihtiyacı belirlenirken genellikle son beş yılın devamsızlık oranları ortaya konulur ve daha sonra bu oranların ortalaması alınır. Bunu bir örnekle açıklamak gerekirse; diyelim ki son beş yılın devamsızlık oranlarının ortalaması %3 olarak belirlendi. Gerçek insan kaynağı (işgören) sayısı 216 kişi olarak bulunmuştu. Bu sayıları denklemdeki yerine koyduğumuzda yedek insan kaynağı (işgören) sayısı;

Yedek insan kaynağı (işgören) İhtiyacı= (3/100) X 216= 6.48; yani yuvarlanırsa "6 kişi" olarak bulunur.

Ek İnsan Kaynağı (İşgücü) İhtiyacı

Ek insan kaynağı (işgören) ihtiyacı, çalışanın işletmeden tamamen ayrılması sonucu ortaya çıkan insan kaynağı işgücüne olan gereksinim biçiminde ifade edilebilir. İşletmelerde bu durum işten çıkarma ve ayrılmalar nedeniyle oluşur. Tabii insan kaynakları yöneticisinin insan kaynağı (işgören) talebini doğru olarak tahmin edebilmesi için planlama yaptığı dönemdeki işletmeden tamamen ayrılacak olan insan kaynağı (işgören) sayısını bilmesi gerekir. Bir işletmede emeklilik, ölüm, hastalık, sakatlık, evlilik, doğum yapma, istifa ve küçülmeye gitme gibi sebeplerle, işten ayrılmalar veya işten çıkarmalar, insan kaynağı (işgören) devrine neden olur. Hangi nedenle olursa olsun insan kaynağı (işgören) devri, ek insan

kaynağı (işgören) ihtiyacının analizinde üzerinde önemle durulması gereken bir husustur.

İnsan kaynağı (işgören) devri, belirli bir dönem içinde işletmede meydana gelen insan kaynağı (işgören) giriş ve ayrılma miktarının, o dönem içinde mevcut ortalama çalışan sayısına bölünerek yüzdesinin alınması sonucunda bulunan oranı ifade eder. İnsan kaynağı (işgören) devir oranı belirlenirken geçmiş yıllarda gerçekleşen devir oranlarından da yararlanmak en uygun veriye ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Bir işletme ek insan kaynağı (işgören) ihtiyacını belirlemek istediğinde, öncelikle insan kaynağı (işgören) devir oranını bulmakla işe başlar. Bu oran;

İnsan kaynağı (işgören) Devir Oranı= (İşten Ayrılanların Toplamı / Ortalama İnsan kaynağı (işgören) Sayısı) X 100

biçiminde hesaplanır. Denklemde yer alan ortalama insan kaynağı (işgören) sayısı; incelenen dönem başı insan kaynağı (işgören) sayısı ile dönem sonu insan kaynağı (işgören) sayısının toplamının ikiye bölünmesiyle bulunur. Bu hesaplama sonucu elde edilen oran, söz konusu dönem içinde çalışan insan kaynağı işgörenin yüzde kaçının işletmeden ayrıldığını ortaya koymaktadır. Böylece elde edilen insan kaynağı (işgören) devir oranı ile mutlak çalışan sayısının çarpımı sonucu, ek çalışan ihtiyacını sayısal olarak verecektir. Bu denklem;

Ek İnsan kaynağı (işgören) İhtiyacı= İnsan kaynağı (işgören) Devir Oranı X Gerçek İnsan kaynağı (işgören) Sayısı

biçiminde kurulur.

Önceden verilen örnekle devam etmek gerekirse; diyelim ki son 5 yılın insan kaynağı (işgören) devir oranlarının ortalaması % 6 olarak hesaplandı. Bu durumda;

Ek İnsan kaynağı (işgören) İhtiyacı= (6/100) X 216= 12,6 sayısı elde edilir. Sayı yuvarlandığında, ek insan kaynağı (işgören) ihtiyacı 13 kişi demektir.

Gerçek, yedek ve ek insan kaynağı (işgören) ihtiyaçlarının toplamı ise plan yapılan dönemde olması gereken personel sayısını ortaya çıkarır. Örneğe göre;

Olması Gereken İnsan kaynağı (işgören) Sayısı= 216 + 6 + 13= 235 kişidir.

Yeni İnsan Kaynağı (İşgören) İhtiyacı

İşletmelerde insan kaynağı ihtiyacının ortaya çıkması çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Üretimin artırılması amacıyla yeni ek yatırımların yapılması bu nedenlerin başında gelir. Ayrıca bilimsel ve teknolojik yenilikler ve örgütün yeni bir yapılanma süreci içine girmesi, yani organizasyon sürecinin tamamen değiştirilmesi zorunluluğu da yeni insan kaynağı (işgören) ihtiyacını ortaya çıkarabilmektedir.

Yeni insan kaynağı (işgören) ihtiyacının ortaya çıkma nedeni üretim artışı olduğunda; yeni insan kaynağı (işgören) sayısının hesabı, yatırımlara bağlı olarak oluşacak üretim fonksiyonlarından türetilebilir. Yani yeni üretim miktarı için gereken toplam zaman ya da yerine getirilecek faaliyetlerin tümü için gereken toplam zaman, kişi başına düşen çalışma zamanına bölündüğünde yeni insan kaynağı (işgören) ihtiyacı hesaplanabilmektedir:

Yeni İnsan kaynağı (işgören) İhtiyacı= Yerine Getirilecek Faaliyetlerin Tümü İçin Gereken Toplam Zaman / Kişi Başına Düşen Çalışma Zamanı

Fakat aynı yöntem, özellikle araştırma ve örgütsel değişim sebebi ile ihtiyaç duyulacak yeni insan kaynağı (işgören) sayısının belirlenmesinde kullanılamaz. Çünkü bu tür işlerde istihdam edilen kişiler; çoğu kez işlem sayısı ve birim işlem gibi kavramlardan bağımsız olarak çalışırlar. Bu durumda, işletmede yeni oluşturulacak pozisyonlar için ihtiyaç duyulan nitelikteki insan kaynağı işgörenlerin sağlanmasıyla yeni insan kaynağı (işgören) ihtiyacı giderilmeye çalışılır.

İnsan Kaynağı (İşgören) Çıkarma İhtiyacı

Satışlardaki düşüşler, yeni teknolojik araçların alınması, otomasyon, üretim alanını terk etme ve ekonomik kriz gibi nedenlerden dolayı işletmeler, örgütsel küçülme stratejilerini uygulamaya geçirirler. Örgütsel küçülme günümüzde iş dünyasında işlerin ve pozisyonların kasıtlı ve planlı bir biçimde elenmesi olarak tanımlanabilir. İnsan kaynağı (işgören)leri işten çıkarma kararına doğrudan etki eden bir uygulama olarak alınan küçülme kararının planlı ve kasıtlı olması durumu, yöneticileri uygulama sonuçlarının yükümlülüğünü karar vericilerin ahlaki sorumluluğuna bırakır.

İnsan kaynağı (işgören) sayısının azaltılmasının; insan kaynağı (işgören) maliyetlerini düşürme, daha fazla kâr elde etme ve stratejik rekabet üstünlüğü sağlama gibi pek çok nedeni olabilir. Burada insan kaynağı (işgören) çıkarma kararının verilmesine neden olan faktörlerin sonuçlarla ilgisi olabileceği gibi işin kendisi ile ilgili de olabilir. İşletmeler küçülme kararı sürecinde insan kaynağı işgörenleri de dahil ettikleri ve onları bilgilendirdikleri zaman karardan etkilenen tüm paydaşlar açısından açık ve adaletli bir uygulama olarak görülebilir. Bundan dolayı yönetici, işletmeden ayrılan çalışanına gerekli sosyal ve mali yardım programlarını uygulamak durumundadır.



Yaşamla İlişkilendir

Toplu İşçi Çıkarma ve Bu Süreçte Dikkat Edilmesi Gerekenler

Toplu işçi çıkarma, İş Kanunu'nun 29. maddesinde düzenlenen bir müessese olup, işveren tarafından ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, iş yeri ve işin gerekleri sonucu işçi çıkarmak istenmesi hâlinde izlenmesi gereken prosedürler ile birtakım bildirim yükümlülükleri belirlenmiştir. Bunlar:

Çalışan sayısının tespiti: Öncelikle, İş Kanunu m.29 uyarınca iş yerinde çalışan işçi sayısı;

- 20 ila 100 işçi arasında ise en az 10 işçinin,
- 101 ile 300 işçi arasında ise, en az yüzde on oranında işçinin,
- 301 ve daha fazla ise, en az 30 işçinin

bir aylık süre içerisinde aynı tarihte veya farklı tarihlerde işveren tarafından İş Kanunu m.17 hükümlerine göre işten çıkarılması hâlinde toplu işçi çıkarma hükümleri devreye girmektedir. Buna göre, işveren işçiyi işten çıkaracağı tarihi dikkate alarak bir ay içerisinde aynı veya farklı tarihlerde İş Kanunu m. 17 uyarınca iş akdi sonlandırılacak çalışanlar olup olmadığına bakmalı ve toplu işçi çıkarma hükümlerinin uygulanıp uygulanmayacağına dair çalışan sayısı hesabını toplam sayı üzerinden yapmalıdır.

Bir aylık sürenin hesabı: İşçi çıkarımının toplu işçi çıkarımı sayılması için 1 aylık süre içinde ve yukarıda belirtilen oranlarda yapılması gerekir. Bir aylık süre, ilk işçi ve/veya işçilerin işten çıkarılma tarihinden itibaren işlemeye başlayacaktır. Bu süre içinde yasanın aradığı sayıda işçinin çıkarılması hâlinde toplu işçi çıkarma hükümleri uygulanacaktır. İşçilerin işten çıkarılmalarının ay içinde aynı gün veya birbirini takip eden günlerde yapılmasının bir önemi yoktur.

Örnek:50 işçi çalıştıran iş yeri 2016/Ekim ayının beşinci günü 4, yirmi ikinci günü 4 olmak üzere İş Kanunu'nun, 29. maddesi kapsamında 8 işçi çıkarmıştır. Bu iş yerinde yasa hükmüne göre işçi çıkarımı 10 işçinin altında kaldığından toplu işçi çıkarımı olarak mütalaa edilmeyecek ve toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümler uygulanmayacaktır.

Örnek:100 işçi çalışan iş yerinde 2016/Ekim ayının yirminci günü 5, yirmi altıncı günü 4, Kasım ayının yedinci günü 6 olmak üzere İş Kanunu'nun, 29. maddesi kapsamında toplam 15 işçi işten çıkarılmıştır. İlk işçi çıkarımı tarihinden itibaren 30 gün içinde toplam 15 işçi çıkarıldığından toplu işçi çıkarma olarak mütalaa edilecek ve toplu işçi çıkarmaya ilişkin hükümler uygulanacaktır.

İzlenmesi gereken prosedür ve yapılması gereken bildirimler: İşveren; ekonomik, teknolojik, yapısal ve benzeri işletme, iş yeri veya işin gerekleri sonucu toplu işçi çıkarmak istediğinde bunu;

- En az 30 gün önceden bir yazı ile iş yeri sendika temsilcilerine, ilgili bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmesi zorunludur.
- Bu bildirimde işçi çıkarmanın sebepleri, bundan etkilenecek işçi sayısı ve grupları ile işe son verme işlemlerinin hangi zaman diliminde gerçekleşeceğine ilişkin bilgilerin bulunması zorunludur.
- Sendika söz konusu ise önce sendika temsilcileriyle görüşme yapılması bilgi verme ve danışma toplantısı yapılması ve bu toplantıların yapıldığını gösterir belge düzenlenmesi gerekmektedir.

Bu bildirim ve görüşmelerin ardından yapılacak fesih bildirimleri, işverenin toplu işçi çıkarma isteğini bölge müdürlüğüne bildirmesinden 30 gün sonra hüküm doğurur. Buna göre, İş Kanunu m.17'de yer alan bildirim süreleri bölge müdürlüğüne yapılan bildirimden 30 gün sonra işlemeye başlayacaktır. İşveren tarafından bu 30 günlük sürenin bitiminden sonra bildirim sürelerine ilişkin ücretleri peşin ödenmek kaydıyla fesihler gerçekleştirilebilir. Eğer işveren 30 günlük sürenin dolmasını beklemeden peşin ödeme yoluna gitmişse, fesih 30 günün sonunda hüküm doğuracaktır.

İş yerinin bütünüyle kapatılması ve kesin olarak faaliyete son verilmesi hâlinde, işveren sadece 30 gün önceden bölge müdürlüğüne ve Türkiye İş Kurumuna bildirmek ve iş yerinde ilan etmekle yükümlüdür.

Aynı kanuni düzenleme, işverenin bu şekilde toplu işçi çıkarmasının kesinleşmesinden itibaren 6 ay içerisinde aynı nitelikteki iş için yeniden işçi alması gerekirse, çıkardığı işçilerden nitelikleri uygun olanları tercihen işe çağıracağı düzenlenmiştir.

…

Kaynak: Cabar, B.Ö. (2017). Toplu işçi çıkarma ve bu süreçte dikkat edilmesi gerekenler. 20 Şubat 2020 tarihinde https://www.ozbek.av.tr/yayinlar/toplu-isci-cikarma-ve-bu-surecte-dikkat-edilmesi-gerekenler/ adresinden erişildi.

İnsan Kaynağı (İşgücü) Arzının Belirlenmesi

İKP yapılırken insan kaynağı (işgücü) talebinin yanında insan kaynağı (işgücü) arzının da dikkate alınması önemlidir. ***İnsan kaynağı (işgücü) arzı***; işletme içinden ya da dışından gereksinim duyulan veya duyulacak olan insan kaynağı (işgören) talebini karşılayacak insan gücüdür.

> **İnsan kaynağı (işgücü) Arzı:** Gereksinim duyulan veya duyulacak olan insan kaynağı işgören talebini, işletme içinden ya da dışından karşılayacak insan gücüdür.

Tanımda da belirtildiği gibi; insan kaynağı (işgücü) arzı belirlenirken iki farklı kaynak değerlendirmeye alınmaktadır. Bunlar; örgüt içi (içsel) insan kaynakları ve örgüt dışı (dışsal) insan kaynaklarıdır. Dışsal kaynaklara nazaran örgüt içi kaynakların isabetli bir biçimde tahmini daha kolay olmaktadır (Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017; Bingöl, 2016; Saruhan ve Yıldız, 2014; Aksu, 2015).

İçsel İnsan Kaynağı (İşgücü) Arz Tahmini

İçsel arz işletmede var olan insan kaynağını ifade eder. İçsel insan kaynağı (işgücü) arz tahmini ile mevcut insan kaynağı (işgören) envanterinden yola çıkılarak gelecek dönemde işletmenin sahip olması gereken insan kaynağı (işgören) sayısı belirlenir. Bu süreçte öncelikle mevcut insan kaynağı (işgücü); meslek, nitelik, yaş, cinsiyet ve kullanılmaya hazır yetenekler gibi özellikler bakımından incelenir. Diğer yandan teknolojik yenilikler, geleneksel yöntemlere göre yeni üretim yöntemlerinin tercihi ya da yeni mamullerin üretilmesi söz konusu olabilir. Böylece, ortaya çıkacak insan kaynağı (işgücü) ihtiyacını gidermek üzere; var olan insan kaynağı işgücünü yeniden eğitebilme ya da bu insan kaynağı işgücünü terfi ve başka göreve atama gibi yollarla, karşılanabilme durumu araştırılır. Yapılan bu çalışmalar neticesinde elde edilen veriler kullanılarak insan kaynağı (işgücü) arzı tahmin edilmeye çalışılır.

İçsel insan kaynağı (işgücü) arz tahmininde, yeniden yerleştirme planlaması ve örgütsel yedekleme biçiminde aşağıdaki iki yargısal teknik kullanılır:

- **Yeniden Yerleştirme Planlaması:** Bir pozisyon boşaldığında, kayıt altına alınmış insan kaynağı (işgören)ler arasından, yetenekleri o kadronun gereklerine uygun olanları terfi ettirmek suretiyle pozisyonun doldurulmasıdır.
- **Örgütsel Yedekleme:** Üst yönetim kademlerini doldurmak için gerekli adayları belirleme ve hazırlama çalışmasıdır. Bunun için herhangi bir pozisyon boşalmadan önce, o pozisyona atanabilecek özellikteki kişilerden bir aday havuzu oluşturulur. Havuza alınan insan kaynağı (işgören) eğitime tabi tutulmak suretiyle geliştirilir. Kadro boşaldığında bu havuzdan atama yapılır. Bu faaliyet; potansiyeli yüksek insan kaynağı işgörenleri, gelecekte boşalacak yönetim kademelerine uzun vadede hazırlamaya yönelik bir kariyer geliştirme çalışmasıdır.

Dışsal İnsan Kaynağı (İşgücü) Arz Tahmini

Dışsal insan kaynağı (işgücü) arzı, işletmenin belirlenen ihtiyaçları doğrultusunda çalışabilecek potansiyel insan kaynağı işgücünü ifade eder. Dışsal insan kaynağı (işgücü) arz tahminleri genellikle içsel insan kaynağı (işgücü) arzının ihtiyacı karşılayamadığı durumlarda yapılır. Özellikle, işletmede yeni bölümler oluşturulduğunda veya büyüme stratejini uygulayan bir işletmenin yeni bir fabrika açma durumunda, dışsal arz konusu önem kazanmaktadır. İşletmenin dış çevresindeki faktörler, aynı zamanda mevcut personel devir oranlarını da etkilemektedir. Örneğin, yakın çevrede yüksek ücretli benzer iş imkânı sunan başka bir işletmenin açılması durumunda, tabii ki diğer işletmelerde çalışanların beklentileri bu durumdan etkilenecektir.

Dışsal insan kaynağı (işgören) arz tahmini yapılırken aşağıdaki hususları göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Bingöl, 2016: 192; Çetin, Elmalı ve Arslan, 2017: 65):

- Demografik eğilimler
- İşletmenin faaliyette bulunduğu bölgedeki iç ve dış göç durumu
- Insan kaynağı insan kaynağı işgücüne katılan ve ayrılan bireyler
- İşletmenin yakın ve uzak çevresindeki eğitim kurumlarından mezun olan kişiler
- İnsan kaynağı (işgücü) yapısındaki değişiklikler
- Kısa ve orta vadeli ekonomik ve finansal tahminler
- Teknolojide yaşanan değişim ve gelişmeler
- Rakip işletmelerde yaşanan değişimler
- Yasal düzenlemeler ve kısıtlamalar

- Bireyleri insan kaynağı işgücüne katılma konusunda etkileyen konular
- Öğrenim ve emeklilik gibi konulardaki hükûmet politikaları
- Çalışma koşulları ile ilgili ulusal ve uluslararası anlaşmalar
- Verimlilikte veya çalışma uygulamalarındaki düzenlemeler
- Yerel konut ve ulaşım durumu

Yukarıda belirtilen insan kaynağı (işgücü) talebi ve arzının belirlenmesi sürecinde yapılan tahmin sonuçları karşılaştırılarak aralarındaki farklar tespit edilir ve bir sonraki aşamaya geçilir.

Belirlenen Arz ve Talebi Dengeleme

İnsan kaynağı (işgücü) talebi ve arzı tahmin edildikten sonra talep ve arzın karşılaştırılması yapılır. Bu süreçte tahmin edilen arzın, planlanan döneme ait insan kaynağı (işgücü) gereksinimlerini karşılayabilecek durumu belirlenir. İnsan kaynağı (işgücü) arzının talebi karşılamayacağı; yani işgücü arzının talepten az olduğu durumlarda, bazı tedbirler alınmak suretiyle ***arz ve talebi dengeleme*** yoluna gidilir.

Arz ve Talebi Dengeleme: İnsan kaynağı (işgücü) arzının talebi karşılamama yahut içsel insan kaynağı (işgücü) arzının talepten fazla olması durumunda birtakım önlemlerin alındığı aşamadır.

Tahmin Edilen İnsan Kaynağı (İşgücü) Arz Noksanlığı

Tahmin süreci sonunda, içsel işgücü arzının yetersiz kalması veya dışsal işgücü arzının talebi karşılamaması durumu söz konusu ise; bu durumu dengelemek üzere birtakım önlemlerin alınması gerekir (Bingöl, 2016:194; Aksu, 2015: 14):

- Öncelikle yeni insan kaynağı (işgücü) sağlanması yoluna başvurulur. İşletme, geçmişteki veya mevcut durumda analizi yapılan insan kaynağı (işgücü) pazarından farklı piyasalara müracaat yoluna gidebilir.
- Bu durumda internetten yararlanma, özendirici ücret belirleme, çeşitli ödüller, esnek çalışma saatleri ve özel eğitim programları düzenleme gibi yollarla insan kaynağı (işgören) adayları işletmeye çekilebilir.
- İşletme, haftalık çalışma günlerini azaltma, çalışma saatlerini esnek hâle getirme ve bilgi teknolojileri sayesinde yer ve zaman kavramlarından bağımsız çalışma (evden çalışma), yarı zamanlı çalışma ve işyerinde çocuk bakım merkezleri oluşturma gibi cazip önlemlerle insan kaynağı (işgücü) arzını artırabilir.
- Yine bir başka önlem olarak, insan kaynağı (işgücü) pazarında istihdam edilmeleri için gerekli niteliklere sahip olmayan bireyleri işletmedeki pozisyonlara hazırlamak amacıyla özel eğitim programları düzenlenebilir.
- Alınan bütün bu önlemlere rağmen yine de yeterli sayı ve nitelikte insan kaynağı (işgücü) arzı sağlanamadığı durumlarda, talep tahminlerinin değiştirilmesi yoluna gidilebilir. Bu bağlamda, işletme amaçlarına ulaşmak için farklı özelliklerde insan kaynağı (işgücü) çalıştırmak veya çalışma standartlarını düşürmek amacıyla talep tahminleri değiştirilebilir. Daha az sayıda yüksek niteliğe sahip insan kaynağı işgöreni istihdam etme veya yetersiz bilgi ve sahip beceriye insan kaynağı işgöreni hızlı bir biçimde eğitime tabi tutarak onu hemen işe alıp çalıştırma yoluna gitme buna güzel bir örnektir.

Eğer alınan bütün bu önlemler de yetersiz kalıyorsa; insan kaynağı (işgücü) arz noksanlığı işletme amaçlarına ulaşmada bir engel teşkil edeceğinden dolayı insan kaynağı (işgücü) kullanımında değişikliğe gitme artık bir zorunluluk olmaktadır.

Tahmin Edilen İnsan Kaynağı (İşgücü) Arz Fazlalığı

Bazı iş alanlarında veya birimlerde iç personel arzı, talepten daha fazla olabilir. İşte bu durumda ivedi olarak;

- Çeşitli zaman aralıkları boyunca fazla insan kaynağı (işgücü) maliyeti hesaplanır ve değerlendirilir.
- İnsan kaynağı işgörenin işten çıkarılma maliyeti ve yöntemleri dikkate alınır.
- İnsan kaynağı (işgören) kullanımında yapılacak değişiklikler belirlenir. Bu süreçte yeniden eğitime tabi tutma ve yeniden işe yerleştirme gibi yöntemlerin maliyetleri ve uygulanabilirlik düzeyi ortaya çıkarılır.
- Tabii burada işletme amaçlarının değiştirilmesinin mümkün olup olmadığını araştırmak da düşünülebilecek bir başka yoldur.

Bu değerlendirmelerin sonucunda, arz ve talebi dengeleme konusunda, bazı önlemlerin alınması gerekir:

- Haftalık çalışma saatleri azaltılabilir. Örneğin haftada kırk saatlik çalışma yerine; her bir insan kaynağı işgörenin çalışma saati günde bir saat azaltılabilir. Tabii ki çalışma saatlerinin azaltılması konusu saat üzerinden çalışan bireyler için geçerlidir.
- İşletmede mevcut bazı çalışanların erken emekliliğe özendirilmesi de bir başka önlem olabilir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, emekliye ayrılması öngörülenlerin bağlı bulundukları sosyal güvenlik kurumunun zorunlu kıldığı yaş sınırı, hizmet yılı ve prim ödeme gün sayısı gibi emeklilik şartlarını yerine getirip getirmedikleri durumudur.
- Yine işletmelerde insan kaynağı (işgücü) arz fazlalığını önlemek için izlenebilecek son bir çözüm yolu da insan kaynağı işgörenin bir kısmını işten çıkarmaktır. Ancak işten çıkarılacak bireylerin belirlenmesi sürecinde önemli sıkıntıların yaşanması muhtemeldir. Örneğin işletmede sendika varsa; çıkarma işleminin, yetkili sendikayla yapılan toplu iş sözleşmesi hükümlerine göre yapılması gerekir.
- Günümüz işletme uygulamalarına bakıldığında; pek çok örgütün farklı pozisyonlar tanımlamak suretiyle hem insan kaynağı (işgören) maliyetlerini aşağı çekmekte hem de esnekliklerini artırdıkları görülmektedir. İşletmeler bu amaca hizmet ederek aynı zamanda arz ve talebi dengelemeyi de hedeflerler. Bu süreçte ifade edilen pozisyonlar; yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli insan kaynağı (işgören) şeklindedir. Örneğin geçici işçi olarak tanımlanan çalışanlar; günümüzde sekreterlik, hemşirelik, bilgisayar işletmeni, pazarlamacı, eğitimci ve hatta yönetici konumunda görev alabilmektedirler.

İşletme yönetimi; sözü edilen arz ve talebi dengeleme süreci ve alınan geribildirimler sonunda bir dizi karar almak durumundadır. Bu karar aşamasında işletmenin gelecekteki faaliyetlerini aksatmayacak yönde seçeneklerin belirlenmesi ve buna dayalı bir nihai planın oluşturulması oldukça önemlidir.

İşletme Bütçesine Uyarlama

İşletmenin insan kaynağı (işgücü) arz ve talebini uyumlu hâle getirip planlama çalışmasını sonlandırmadan önce mutlaka bütçe imkânlarını gözden geçirmek gerekir. Çünkü örgütlerde atılacak her adımda bütçe sınırlamalarıyla karşılaşılmaktadır. Bu yüzden yapılacak olan insan kaynakları planlaması da bütçe olanakları ile sınırlıdır. İKP sürecinin ikinci aşamasında insan kaynağı (işgücü) talebinin, üçüncü aşamasında insan kaynağı (işgücü) arzının tahmin edileceği ve dördüncü aşamada ise arz ve talebin dengeleneceği yukarıda ifade edilmişti. Ancak bu ihtiyacın ortaya çıkaracağı maliyet, işletmenin insan kaynağı (işgücü) harcamaları için bütçeden ayıracağı payın üzerinde bir değer ise sayıyı düşürmek veya tahmin edilen nitelikteki çalışanlar yerine daha az nitelikte olanların istihdam edilmesine karar verilir. Bu durumda insan kaynağı (işgücü) talebi bütçeye uygun hâle getirilmiş olur.

Bu aşamada bütçe imkânları değerlendirilerek işe alınacak ya da işten ayrılacak bir insan kaynağı işgörenin işletme için getireceği maliyet göz önünde bulundurulmaktadır. Yani bütçe uygulamasının getirdiği kısıtlamalar çerçevesinde, insan kaynağı (işgücü) planlamasında, nitel ve nicel değişiklikler yapılabilmektedir.

Nihai Plan ve Uygulama

İnsan kaynakları planlamacısı, yukarıda belirtilen aşamaların sonunda oluşturduğu İKP'yi, onaylanmak üzere üst yönetime sunar. Üst yönetimden onayı alınan İKP, artık birim yöneticileri, varsa sendika ve işçi temsilcileri ile paylaşılıp uygulamaya alınabilecektir.

Oluşturulan bir İKP yardımıyla, işletmelerdeki;

- Gelecek ortaya çıkacak veya ortadan kalkacak ya da değişecek işler,
- Yeniden yerleştirme ve yeniden eğitimin hangi dereceye kadar mümkün olacağı,
- Yönetim basamaklarında ihtiyaç duyulan değişiklikler,
- Eğitim ihtiyaçları,
- Tedarik ve emeklilik programları

ortaya çıkarılabilir.

Kontrol ve Değerlendirme

Aynı zamanda bir yönetim fonksiyonu olan ***kontrol (denetim);*** işletmede plan dâhilinde alınan kararların hangi ölçüde başarıya ulaştığını ya da başarısızlık durumunu gösterir. Bu açıdan kontrol; işletmede ne yapıldığını, nerelere ulaşıldığını ve nerede bulunulduğunu gösteren önemli bir süreçtir. Yani kontrol; işletmenin hedeflenen amaçlara ne ölçüde ulaştığını, işleyişte ortaya çıkan ya da çıkabilecek sorunların ve yapılan hataların or-

taya çıkarılması amacıyla belirli dönemlerde veya gerektiğinde yapılan ve süreklilik arz eden kontrol faaliyetidir.

> **Kontrol (Denetim):** İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için öngörülen planların ortaya çıkmasında rol alan personelin verim ile başarı düzeylerinin ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması sürecidir.

İşte bu yüzden insan kaynaklarını etkili bir biçimde yönetmek adına, insan kaynakları plan ve programlarının kontrolü ve değerlendirilmesi oldukça önem taşır. Bu süreçte gösterilen bütün gayret, insan kaynakları değerini açığa çıkarmak içindir. Çünkü insan kaynağı, işletmenin sahip olduğu en önemli sermayedir. Etkin bir kontrol ve değerleme sürecinde, ihtiyaç duyulan verilerin zamanında ve yoğun biçimde elde edilmesi önemlidir.

İKP'nin etkinliğini değerlendirebilmek için belirli ölçütlerin belirlenmesi gerekir. Bunlar:

- Verimlilik kıstasları,
- İnsan kaynağı maliyeti,
- İnsan kaynağı hareketi,
- Aday bulma ve seçme oranları,
- Boş kadroların doldurulmasında harcanan zaman,
- Terfi ve transfer oranları,
- Tutum araştırması sonuçları

biçiminde sıralanabilir.

Sözü edilen ölçütlere göre yapılan değerlendirmeler sonucunda programdan sapmalar ortaya çıkmışsa, bunların nedenleri araştırılır.

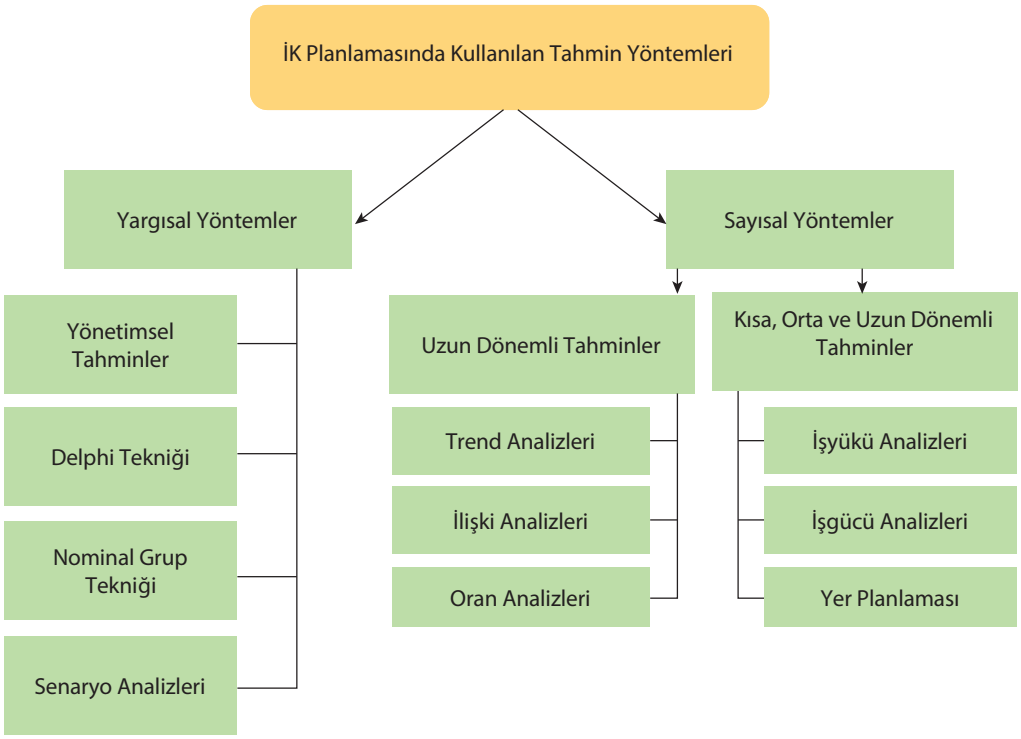
Öğrenme Çıktısı

6 Bilgi toplama ve analizini irdeleme
7 İnsan kaynağı (işgücü) talebi ve arzının belirlenmesi, belirlenen arz ve talebin dengelenmesini açıklayabilme
8 İşletme bütçesine uyarlanmasını tartışabilme ve nihai planın oluşturulması ve kontrol aşamalarını analiz edebilme

Araştır 3	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
İKP sürecinde bilgi toplama aşamasının işletmeler açısından önemi nedir?	Yönetim bilişim sistemleri ve insan kaynakları yönetimini ilişkilendirin.	İKP sürecinde yer alan kontrol aşamasının önemini paylaşın.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA KULLANILAN TAHMİN YÖNTEMLERİ

Tahmin, Türk Dil Kurumuna (TDK) göre; "akla, sezgiye veya bazı verilere dayanarak olabilecek bir şeyi, bir olayı önceden kestirme, kestirim" biçiminde tanımlanmaktadır. Tahmin süreci beceri gerektiren ve belli oranda da deneye dayalı bir özellik taşır. İşletmelerin insan kaynakları planlaması uygulamalarında yararlandıkları birçok tahmin yöntemi bulunmaktadır (Bkz. Şekil 3.2). Tabii belirli bir durum için uygun olan yöntem; işletme yapısına, üretilen mal/hizmete, mevcut becerilere, kullanılan bilgi sistemine ve izlenen yönetim yaklaşımına bağlıdır. Bu yüzden farklı türdeki işletmelerin farklı yöntemlerden yararlandıkları görülür. Kullanılan tahmin yöntemlerinden kesin ve garantili neticeler beklemek yanlış olacaktır. Dolayısıyla işletmeler için en uygun yöntemden bahsetmek olanaksızdır.



Şekil 3.2 İnsan kaynağı (işgücü) Arz ve Talebinin Tahmini

Kaynak: Aksu, 2015: 9.

Aşağıda "yargısal ve öznel yöntemler" ile "sayısal yöntemler" kapsamında yer alan tekniklerden bazıları incelenmektedir.

Yargısal ve Öznel Yöntemler

Yargısal ve öznel yöntemler uygulamada yoğun bir biçimde kullanılmaktadır. Yargısal yöntemlerde insan kaynağı (işgücü) talebi ve arzı, konuyla ilgili uzmanların nitel yargılarına ve öznel tahminlerine dayanır. Bu yöntemlerde geçmişten gelen bilgilerle birlikte önemli görülen tüm faktörler planlamaya dahil edilebilmektedir. Yöntemin kullanılabilmesinde bu durum bir üstünlük olarak görülebilir. Ancak öznel yargıya dayalı olması ve hatalı tahminlere yol açabilmesi zayıf tarafı olarak da değerlendirilebilir. Bu grupta yönetimsel tahminler, Delphi tekniği ve nominal grup tekniği olmak üzere üç yöntem yer alır.

Yönetimsel Tahminler

Yönetimsel tahminler uygulamada kullanılan en basit ve en etkili yöntemdir. Bu yöntem yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları gibi alanında deneyimli ve bilgili kişilerin tahminlerde bulunmasını ifade eder. Yönetimsel tahmin süreci, yönetici ve uzman pozisyonunda bulunan kişilerin insan kaynağı (işgücü) ve arz talebi konusunda; işletme planlarına, deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak tahminde bulunmalarını içerir. Örneğin insan kaynakları bölümü yöneticisi, geçmişte yaşanmış olan insan kaynağı (işgücü) talebini temel alıp, gelecekte yaşanabilecek insan kaynağı (işgücü) ihtiyacının hangi düzeyde gerçekleşeceğine karar verir. Bu tahminler, en alt basamaktan en üst basamağa kadar tüm yöneticilerin yaptığı tartışma ve tahminlerden elde edilir. Yani bütün kademelerde bulunan yönetici tahminleri bir araya getirilerek kullanılabilir. Yöntemin temel düşüncesi, her bir yöneticinin kendi biriminin etkin bir biçimde faaliyette bulunmasını sağlayacak olan gerekli insan kaynağı (işgücü) sayısını ve onların özelliklerini en iyi bilen kişi olduğudur.

Yönetimsel tahminler çeşitli sakıncaları da içermektedir. Örneğin gelecekte meydana gelmesi beklenilen değişiklikler ile geçmiş deneyimler arasında bir benzerlik söz konusu olmadığında bu yöntem yetersiz

kalmaktadır. Dolayısıyla yöntemin doğru sonuç verme olasılığı da azalmaktadır.

Delphi Tekniği

Delphi tekniği adını, Eski Yunan'da geleceğe ilişkin kehanetlerde bulunan ünlü bir Yunanlı kâhinin yaşadığı Delphi isimli bir yerden almaktadır. Öznel yöntemlerden birisi olan ***Delphi tekniği (Delfi)***; yönetimsel görüşlerin bir araya getirilmesi için kullanılan özel bir süreci ifade eder. İKP talebinin belirlenmesinde grup çalışmasını öngören yani bir grup yönetici veya uzman görüşüne dayalı olan bu teknik, uzun dönemli planlamada etkili olarak kullanılmaktadır.

Delphi Tekniği: Geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak, uzman görüşlerini ortaya çıkarmak ve uzlaşma sağlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir.

Delphi tekniğinde süreç şu biçimde işlemektedir: İnsan kaynağı (işgücü) talebi konusunda yönetici ve uzmanların her birine sorular yöneltilir. Söz konusu kişiler soruları, birbirinden ayrı ve bağımsız bir biçimde cevaplarlar. Bu işlem, "Verba volant, scripta manent (söz uçar, yazı kalır)" sözünden hareketle yazılı olarak yürütülür. Daha sonra bir kişi verilen cevapları toplar ve özet hâline getirir. Eğer görüşler arasında açık farklar oluşmuşsa; bu özet farklı görüşteki kişilere geri gönderilir. Ekipte bulunan uzmanlar, bunları incelemek suretiyle oluşturdukları kendi cevaplarıyla, diğer tahminler arasındaki fark ve benzerlikleri ortaya çıkarırlar. Bu uzmanlar, görüş farklılıklarının nedenlerini de belirterek düşüncelerini tekrar bildirirler. Bu süreç, ekip üyeleri arasında ortak bir fikir elde edilinceye dek sürdürülür. Delphi yönteminde, söz konusu olan yazılı cevapların veya bireysel tahminlerin kime ait olduğuna dair bir işaret veya ismin bulunmaması önemlidir.

Delphi tekniğinin en önemli üstünlüğü, işletme içinde çok sayıda uzmanın görüşlerine başvurulması ve bu görüşler arasında bir uzlaşma sağlanana kadar, defalarca, tekrarlanabilmesidir. Zayıf yanı ise; uzman görüşü alınıyor izlenimine karşın, çoğu kez anket sorularını hazırlayanlar ile yorumlayanların görüşlerinin öne çıkmasıdır. Ayrıca bu uzmanlar bir araya gelmedikleri için karşılıklı tartışma olanağı bulamazlar. Bu tekniğin uygulanmasının zaman alması nedeniyle çabuk karar almayı gerektiren durumlarda kullanılamaması da bir başka zayıf yönünü oluşturur.

Nominal Grup Tekniği

İnsan kaynakları planlamasında gruba dayalı olarak kullanılan araçlardan biri de nominal grup tekniğidir. Bu teknik literatürde "almaşık bir beyin fırtınası" yolu olarak da belirtilmektedir. Nominal grup tekniğinde süreç şu şekilde işlemektedir: Burada bir yönetici, grup elemanlarını fikirlerini özel olarak yazmaları için davet eder. Bir odada toplanan 5 ila 15 kişilik bir uzman grubuna, işletmenin gelecekte insan kaynağına olan ihtiyacın ne olacağı sorusu yöneltilir. Üyeler, diğer kişilerden bağımsız olarak birbirleriyle tartışmaksızın görüşlerini bir kâğıda yazarlar. Daha sonra her bir uzman görüşlerini, belirli bir zaman diliminde, gruba sunar ve görüşler bir tahtaya özet hâlinde yazılır. Bu şekilde görüşler ortaya konulduktan sonra, açıklama ve değerlendirme yapmak amacıyla, yapılandırılmamış (akla gelen her sorunun tartışılabildiği) bir tartışma gerçekleştirilir. Tartışma tamamlandığında ortaya atılan fikirler gizli oylama ile tespit edilir. Fikirler oylandıktan sonra grup üyeleri sonuçları tartışabilmekte ve yeni görüşler üretebilmektedir. Fikir üretme-tartışma-oy verme döngüsü, uygun bir karara varılana kadar devam eder. Sonuçta da en çok oyu alan görüş kabul edilir.

Nominal grup tekniği, insan kaynakları ile ilgili tahminlerde bazı niteleyici faktörleri birleştirebilmesi açısından güçlü bir araçtır. Oldukça kapsamlı olan bu teknik, grup hâlinde yapılan karar verme süreçlerinde ortaya çıkan grup düşüncesi veya baskın bir grup üyesi gibi "sorunları çözebilen" bir karaktere sahiptir. Ancak bu teknikte, üyelerin fiziksel olarak aynı odada bulunmalarından kaynaklanan yeni fikirler geliştirme üzerine etkisi de göz ardı edilmemelidir.

Sayısal Yöntemler

Sayısal yöntemler, insan kaynağı (işgücü) talebinin tahmininde kullanılan istatistiksel yaklaşımlar bütünüdür. Burada geçmiş verilerden hareketle gelecekte gereksinim duyulacak insan kaynağı işgücünün tahmini yapılır. İnsan kaynakları çalışmalarında yaygın olarak kullanılan sayısal yöntemler arasında; trend analizleri ve regresyon-korelasyon analizleri yer almaktadır.

Trend Analizi

Trend analizi, işletmede son birkaç yıl içinde işe alım düzeylerindeki farklılıkları incelemek ve bu farklılıklar çerçevesinde insan kaynağı (işgören) ihtiyacını tahmin etmek olarak ifade edilebilir. Örneğin bir işletme son beş yıllık bir zaman dilimindeki her yılın sonunda işletmede çalışan insan kaynağı (işgören) sayısı hesaplanabilir. Burada amaç, gelecekte de devam edebilecek eğilimi ortaya çıkarmaktır. Bu tekniğe göre, örneğin; 2015'in başından, 2019 yılı sonuna kadar olan beş yıllık dönemin her bir yılına ilişkin çalışan sayıları kullanılarak en küçük kareler yöntemi ve doğrusal trend aracı ile 2020 yılı insan kaynağı (işgören) ihtiyacı hesaplanır.

Ancak insan kaynağı (işgören) ihtiyacı, satış hacimleri ve verimlilik gibi pek çok konudan etkilenebilmektedir. Bununla birlikte bu yöntem, işletmenin eski ve yeni insan kaynağı işgörenin ***demografik yapısını*** ve emeklilik ile istifa gibi gönüllü olarak işten ayrılma oranlarını dikkatlice inceleyip, insan kaynağı (işgören) ihtiyacını ortaya çıkarma konusunda yardımcı olmaktadır.

Demografik Yapı: İnsan kaynağı işgörene ait cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, gelir düzeyi, çalıştığı departman, iş yerindeki pozisyonu, sektördeki deneyim süresi ve çalışılan işletmedeki deneyim süresi gibi faktörlerden oluşan bir bütündür.

Regresyon-Korelasyon Analizi

Regresyon-korelasyon analizi, geçmişe ait insan kaynağı bilgileri ile bir veya daha fazla değişken arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırılması yapılarak insan kaynağı (işgücü) ihtiyacının tahmin edilmesi sürecini ifade eder. Buna göre; insan kaynağı (işgören) sayısı ile bağımsız değişkenlerden (üretim kapasitesi, satış miktarı, verimlilik vb.) biri veya birkaçı arasındaki ilişkilere bağlı olarak insan kaynağı (işgücü) ihtiyacı tahmin edilir. Örneğin, insan kaynakları bölümü yöneticisi, satış miktarını temel alarak insan kaynağı (işgören) sayısını tahmin etmeye çalışabilir. Eğer satış miktarı ve insan kaynağı (işgören) sayısı arasında önemli bir ilişki söz konusuysa; satış miktarı hakkındaki bilgiyle, ihtiyaç duyulacak insan kaynağı (işgören) sayısı kolayca tahmin edilebilir.

Geçmiş dönemlerdeki insan kaynağı (işgören) sayısı ile üretim düzeyi gibi tek değişken arasında bir karşılaştırma yapma olanağı sağlayan analize "basit doğrusal regresyon analizi" adı verilir. Bu analiz birden fazla değişkenle yapılıyorsa da "çoklu regresyon analizi" adını alır. Önemle vurgulamak gerekirse; regresyon analizi ile gelecek dönemlerdeki insan kaynağı (işgören) ihtiyacı, geçmiş dönemlerde istihdam edilen insan kaynağı (işgören) sayısı ile bir başka değişken veya değişkenler arasındaki ilişkiye bakılarak tahmin edilir. Yani geçmiş ilişkilerde saptanan eğilimin gelecekte de devam edeceği varsayımına dayanır. Örneğin, geçmiş dönemdeki üretim bölümünde çalışan insan kaynağı işgörenlerin sayısı ile toplam üretim miktarı arasında istatistiksel bir karşılaştırma yapılarak gelecekteki üretim miktarının %25 artması durumunda, insan kaynağı (işgören) ihtiyacının hangi düzeyde olacağı belirlenebilir.

Öğrenme Çıktısı

9 Yargısal ve öznel yöntemler grubunda yer alan yöntemleri açıklayabilme
10 Grup tekniği ve sayısal yöntemler grubunda yöntemleri açıklayabilme

Araştır 4

İKP sürecinde kullanılan ve yargısal ve öznel yöntemler arasında yer alan "senaryo analizleri" tekniğinin kapsamı nedir?

İlişkilendir

İKP ile kullanılan teknikleri ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

İKP sürecinde kullanılan ve sayısal yöntemler arasında yer alan uzun dönemli teknikler hakkındaki bilgilerinizi paylaşın.

öğrenme çıktıları ve bölüm özeti

1 Plan ve planlamayı açıklayabilme

2 İnsan kaynakları planlaması kavramlarını tanımlayabilme

3 İşletme açısından önemini açıklayabilme

İnsan Kaynakları Planlaması: Temel Kavramlar

Plan kısaca, amaçlara ulaşma adına izlenecek yol ve davranış biçimi olarak ifade edilir. Plan bir sonuçtur. Bir süreci ifade eden planlama ise içinde bulunan an ile gelecekte ulaşılacak amaç arasında bir köprü görevini yürütür. İnsan kaynakları planlaması, bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan çalışan sayılarının ve niteliklerinin önceden tahmin edilmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve hangi düzeyde karşılanabileceğinin belirlenmesine dönük faaliyetlerin tümüdür. Planlama geleceğe dönük, belirli bir dönemi kapsayan, daha çok faaliyetler üzerinde odaklanan bir uygulamadır. Ayrıca araştırmaya dayalı olması, süreklilik arz etmesi ve geliştirebilir olması önemli özelliklerindendir. İnsan kaynakları planlaması, günümüzün gittikçe ağırlaşan rekabet koşullarında entelektüel sermayenin önemli bir ögesi olarak değerlendirilen insan kaynağı ihtiyacının nicelik ve nitelik olarak belirlenmesi açısından oldukça önemlidir. Bu süreç; yönetici ve insan kaynağı (işgören) gelişimi ile aday belirleme, işe alım, doğru konuma yerleştirme, performans değerleme, takım çalışması ve güdüleme konularıyla yakından ilgilidir.

4 Örgütün iç çevre faktörlerini sıralayabilme

5 Örgütün dış çevre faktörlerini sıralayabilme

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Temel Faktörler

İKP'nin sürekli veri toplayan, bu verileri işleyip anlamlı bilgilere dönüştüren; bilgilerden yararlanan ve gerekli olan yerlere ileten dinamik bir süreç olduğu önceki bölümde vurgulanmıştı. Tabii ki bu süreç, organizasyon içindeki ve dışındaki kontrolü sağlanabilen ya da sağlanamayan birçok faktörün etkisi altındadır. İKP'de yönetimin etkin bir plan oluşturabilmesi için öncelikle, planlamayı olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyebilecek örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri çok iyi analiz etmesi gerekir. Örgüt dışı faktörler işletmelerin doğrudan etkileyemedikleri ancak büyük ölçüde etkilendikleri yasalar, ekonomi, coğrafik koşullar, insan kaynağı işgücünün yapısı, teknoloji ve sendikalar gibi ögelerden oluşur. Buna karşın örgüt içi faktörler ise işletmelerin doğrudan etkileyebildikleri yani kontrol altına alabildikleri işlerin ve insan kaynağı (işgören) yetenekleri, örgüt kültürü ve yönetim tarzı, insan kaynağı (işgücü) beceri envanteri ve bilgi sistemi gibi unsurlardır.

6 Bilgi toplama ve analizini irdeleme

7 İnsan kaynağı (işgücü) talebi ve arzının belirlenmesi, belirlenen arz ve talebin dengelenmesini açıklayabilme

8 İşletme bütçesine uyarlanmasını tartışabilme ve nihai planın oluşturulması ve kontrol aşamalarını analiz edebilme

İnsan Kaynakları Planlama Süreci

Planlama süreci bilgi toplama ve analiz, insan kaynağı (işgücü) talebi ve arzının belirlenmesi, belirlenen arz ve talebin dengelenmesi, işletme bütçesine uyarlanması, nihai planın oluşturulması ve kontrol aşamalarından oluşur. Öncelikle SWOT analizi yapılarak işletmenin güçlü-zayıf yönleri ve tehdit-fırsatları hakkında bilgilere ulaşılır. Ayrıca mevcut işlerin analizi ve insan kaynağı (işgücü) envanteri yoluyla da İKP'de kullanılacak önemli bilgiler elde edilir. Daha sonra işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynağı (işgücü) talebi ortaya çıkarılır. Bu aşamada gerçek, yedek, ek, yeni insan kaynağı (işgören) ve işten çıkarma ihtiyacı sayısal yöntemler aracılığıyla tahmin edilir. İnsan kaynağı (işgücü) arzının belirlenmesi aşamasında; içsel insan kaynağı (işgücü) arz ve dışsal insan kaynağı (işgücü) arz tahminleri yapılır. Yapılan bu tahminlerden sonra eğer insan kaynağı (işgücü) arzı insan kaynağı (işgücü) talebini karşılamıyorsa ya da insan kaynağı (işgücü) arzının talepten fazla olması durumunda arz ve talebi dengeleyici önlemler alınır.

9 Yargısal ve öznel yöntemler grubunda yer alan yöntemleri açıklayabilme

10 Grup tekniği ve sayısal yöntemler grubunda yöntemleri açıklayabilme

İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri

İKP'de kullanılan tahmin yöntemleri; Yargısal-Öznel ve Sayısal Yöntemler olmak üzere iki grupta incelenir. Yargısal ve Öznel yöntemler arasında Yönetimsel Tahminler, Delphi Tekniği ve Nominal Grup Tekniği bulunmaktadır. Yönetimsel tahmin süreci, yönetici ve uzman pozisyonunda bulunan kişilerin insan kaynağı (işgücü) ve arz talebi konusunda; işletme planlarına, deneyimlerine ve sezgilerine dayanarak tahminde bulunmalarını içerir. Delphi Tekniği; geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak, uzman görüşlerini ortaya çıkarmak ve uzlaşma sağlamak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Nominal Grup Tekniğinde ise süreç şöyle işler: Uzman ve deneyimli kişilerden oluşan küçük bir grup toplanır. Her katılımcı kendi görüşlerini yazar ve bunu diğer üyelere kısaca sunar, bu görüşler bir tahtaya yazılır. Tüm görüşler alındıktan sonra açıkça tartışılır. Tartışma tamamlandığında gizli oylama ile en çok oyu alan görüş kabul edilir. Sayısal yöntemler arasında ise; Trend Analizi ve Regresyon-Korelasyon Analizi yer alır. Trend analizi, işletmede son birkaç yıl içinde işe alım düzeylerindeki farklılıkları incelemek ve bu farklılıklar çerçevesinde insan kaynağı (işgören) ihtiyacını tahmin etmek için kullanılır. Regresyon-korelasyon analizi ise; geçmişe ait insan kaynağı bilgileri ile bir veya daha fazla değişken arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırılması yapılarak insan kaynağı (işgücü) ihtiyacının tahmin edilmesi sürecini ifade eder.

neler öğrendik?

1 Belirli bir amaca ulaşmak için hangi işlerin hangi sıraya göre; nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını belirten tasarı ve izlenecek yolu gösteren modele ne ad verilir?

A. Yönetim
B. Organizasyon
C. Sinerji
D. Planlama
E. Denetim

2 Bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan çalışan sayılarının ve niteliklerinin önceden tahmin edilmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve hangi düzeyde karşılanabileceğinin belirlenmesine dönük faaliyetlerin tümüne ne ad verilir?

A. Kariyer yönetimi
B. Performans değerlendirme
C. İnsan kaynakları planlaması
D. İş analizi ve iş tasarımı
E. İşletme yönetimi

3 Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları planlamasını etkileyen iç çevre faktörlerinden biridir?

A. Yasal düzenlemeler
B. Örgüt kültürü
C. Ekonomik koşullar
D. Coğrafik koşullar
E. Teknolojik gelişmeler

4 Belirli bir işkolunda geliştirilen yeni yöntem, teknik ve uygulamalara ne ad verilir?

A. Sendika
B. İnsan kaynağı (işgücü) yapısı
C. Rekabet
D. Yasal düzenleme
E. Teknoloji

5 İnsan kaynakları planlama süreci aşağıdaki aşamalardan hangisi ile başlar?

A. Bilgi toplama ve analiz
B. İnsan kaynağı (işgücü) talebinin tahmini
C. İnsan kaynağı (işgücü) arzının tahmini
D. Bütçeye uyarlama
E. Kontrol ve değerlendirme

6 Örgütsel hedefler, işe alınacak aday sayısı, ulaşılacak verimlilik düzeyi, çalışanların maliyeti ve çevre faktörleri göz önünde bulundurularak yapılan tahmin aşağıdakilerden hangisidir?

A. Mevcut işlerin analizi
B. İnsan kaynağı (işgücü) talebinin belirlenmesi
C. İnsan kaynağı (işgören) envanteri oluşturma
D. İnsan kaynağı (işgören) arzının tahmini
E. İçsel insan kaynağı (işgücü) arzının bulunması

7 Bir uluslararası taşımacılık şirketi yeni yaptığı anlaşma gereği Avrupa Birliği ülkelerine taşımacılık faaliyetlerinde bulunacaktır. Şirket bu nedenle sürücü sayısını belirlemek istemektedir. Yapılan anlaşma gereği; 24 saat içerisinde taşımacılığın yapılması ve ayda 1000 sefer düzenlenmesi gerekmektedir. Bir yıllık dönem sonunda hedeflenen sefer sayısı 32.000 olarak belirlenmiştir. Uluslararası antlaşmalar gereği; bir sürücü günde en fazla 9 saat araç kullanmakta ve yılda, tatiller hariç, 210 işgünü çalışabilmektedir. Bu verilere göre uluslararası taşımacılık şirketi için Gerçek (Mutlak) İnsan kaynağı (işgören) Sayısı aşağıdakilerden hangisidir?

A. Yaklaşık 5 sürücü
B. Yaklaşık 7 sürücü
C. Yaklaşık 10 sürücü
D. Yaklaşık 13 sürücü
E. Yaklaşık 16 sürücü

8 İhtiyaç duyulan veya duyulacak olan insan kaynağı (işgören) talebini, işletme içinden ya da dışından karşılayacak insan gücüne ne ad verilir?

A. Gerçek insan kaynağı (işgören)
B. Yedek insan kaynağı (işgören)
C. İlave insan kaynağı (işgören)
D. İnsan kaynağı (işgücü) talebi
E. İnsan kaynağı (işgücü) arzı

9 Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları planlamasında kullanılan Yargısal ve Öznel Yöntemlerden biridir?

A. Trend analizi
B. Delphi tekniği
C. Oran analizi
D. İlişki analizleri
E. İnsan kaynağı (işgücü) analizleri

10 Geçmişe ait insan kaynağı bilgileri ile bir veya daha fazla değişken arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırılması yapılarak insan kaynağı (işgücü) ihtiyacının tahmin edilmesi sürecine ne ad verilir?

A. Regresyon-korelasyon analizi
B. Nominal (Saymaca) grup tekniği
C. Yönetimsel tahminler
D. Delphi tekniği/yöntemi
E. Trend (eğilim) analizi

neler öğrendik yanıt anahtarı

1. D	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlaması: Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlaması: Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Temel Faktörler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Temel Faktörler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlama Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. B	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlama Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. D	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlama Süreci: İnsan kaynağı (işgücü) Talebinin Belirlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. E	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlama Süreci: İnsan kaynağı (işgücü) Arzının Belirlenmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. B	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. A	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

İKP'den ihtiyaçları gidermek adına, hangi ölçekte olursa olsun, ister mal isterse hizmet üretsin, kâr amacı gütsün veya gütmesin bütün işletmelerde yararlanılır. İşletme türlerine göre uygulamada küçük farklılıklar göstermekle birlikte, temel mantık hepsinde aynıdır. Çünkü üretim faktörlerinin "olmazsa olmazı" olan insan kaynağı işgücünün (emek) etkin ve verimli biçimde planlanması sürecidir. Bu süreçte, işin gereklerine uygun niteliklere sahip insan kaynağı işgörenlerin seçimi ve istihdamı sağlanır. Dolayısıyla üretim sürecinin çok daha etkin kılınmasına destek verir.

Araştır 2

Küresel/yerel ölçekli ekonomide yaşanabilecek durgunluk, gelişme ya da ekonomik kriz gibi olayların da İKP faaliyetleri üzerinde etkileri olmaktadır. Faiz oranları, ekonomik büyüme/küçülme ve enflasyon gibi faktörler insan kaynağı işgörenlerin ücret düzeylerini, çalışanların uygunluğunu, sayısını ve örgütün işten çıkarma uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle planlama faaliyetinde; ekonomik koşullarda meydana gelen veya gelme ihtimali bulunan değişikliklerin öngörülerek dikkate alınması hayati bir önem arz etmektedir.

Araştır 3

Geleceğe dönük tahminlerin doğru bir biçimde yapılmasında bilgi toplama ve bu bilgilerin analizi önemlidir. Çünkü tahminlerde bulunmak bir karar verme eylemidir. Dolayısıyla doğru tahminler ulaşmak için de tam, zamanlı ve doğru bilgilere ihtiyaç vardır. İşletme stratejileri, amaç ve politikalarının belirlenmesinde de yararlanılan bu aşamada; geçmişte yaşanmış olay ile olgulardan yararlanılarak gerekli bilgiler elde edilir, mevcut durumla ilgili gözlemler yapılır ve toplanan bilgiler ışığında geleceğe ilişkin tahminler yapılır. Yani geçmişe ilişkin eğilimler ve mevcut insan kaynağı durumu geleceğe yansıtılarak insan kaynağı (işgücü) arz ve talebi belirlenir.

Araştır 4

Senaryo analizi sürecinde; hat/birim yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri tarafından, insan kaynağı (işgücü) ve çevre analizi verilerine dayalı olarak işletmenin beş yıl veya daha uzun süreli insan kaynağı (işgören) ihtiyacı belirlenir. Bu süreçte ilgili yöneticiler beyin fırtınası yöntemini kullanırlar.

Kaynakça

Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta.

Akdemir, B. (2010). Kriz sürecinde işten çıkarılan ve çalışan insan kaynağı işgörenlerin stres faktörlerinin karşılaştırılmasına ilişkin bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,* 39(1): 125-140.

Aksu, B. (2015). "İnsan kaynakları planlaması". B. Aksu ve B. Güven (Ed.). *Lojistik sektöründe insan kaynakları yönetimi uygulamaları* içinde (s. 1-20). İstanbul: Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yay.

Arthur, D. (2004). *Fundamentals of human resources management.* 4th Ed., NY: American Management Association International.

Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi.* Güncellenmiş 10. Bs., İstanbul: Beta.

Caruth, D. L. ve Handlogten, G. D. (2008). *Staffing the contemporary organization: A guide to planning, recruiting, and selecting for human resource professionals.* 2nd Ed., London: Quorum Books.

Çetin, C., Elmalı, E. D. ve Arslan, M. L. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Bs., İstanbul: Beta.

Demir, Y. ve Çavuş, M. F. (2010). İnsan kaynakları planlamasının etkinliğinde insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS). *Akademik Bakış Dergisi,* 20 (Nisan-Mayıs-Haziran): 1-17.

Genç, N. (2010). *Meslek yüksekokulları için yönetim ve organizasyon*. 2. Bs., Ankara: Seçkin.

Gürbüz, S. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama.* Ankara: Seçkin.

Özer, M. A., Sökmen, A., Akçakaya, M. ve Özaydın, M. M. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Özler, D. E. (2010). "İnsan kaynakları planlaması". U. Dolgun (Ed.). *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 33-57). Bursa: Ekin.

Özutku, H. ve Çetinkaya, M. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde hat yöneticilerin rolüne ilişkin bir çalışma. *Akademik Bakış Dergisi.* 30 (Mayıs-Haziran): 1-21.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi.* Bursa: Ezgi.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi: Teori ve uygulama.* (Göz. Geç. 2. Bs.). İstanbul: Beta.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi.* Genişletilmiş 4. Bs., Konya: Eğitim Kitabevi.

Tonus, H. Z. (2013). "İnsan kaynakları planlaması, iş analizi ve insan kaynakları bilgi sistemi". R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.). *İnsan kaynakları yönetimi* içinde (s. 34-61). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Tortop, N., İspir, E. ve Aykaç, B. (1993). *Yönetim bilimi*. Ankara: Yargı Yay.

Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim.* (2006). 3. Bs., İstanbul: Beta.

Ünsalan, E. ve Şimşeker, B. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi.* Ankara, Detay.

Yumuşak, S. ve Kışlalıoğlu, R. S. (2013). İşletmeler üzerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi üzerine bir alan uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36 (Nisan): 57-70.

İnternet Kaynakları

Cabar, A. B. Ö. (06 Ocak 2017). *Toplu işçi çıkarma ve bu süreçte dikkat edilmesi gerekenler.* 20 Şubat 2020 tarihinde https://www.ozbek.av.tr/yayinlar/toplu-isci-cikarma-ve-bu-surecte-dikkat-edilmesi-gerekenler/ adresinden erişildi.

Demir, R. (2019). *İnsan kaynakları yönetimine giriş: İnsan Kaynakları Yönetimi Genel Bakış ders notları.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi. 18 Şubat 2020 tarihinde file:///C:/Users/user/Downloads/%C4%B0nsan+Kaynaklar%C4%B1+Y%C3%B6netimi'ne+Genel+Bak%C4%B1%C5%9F.pdf adresinden erişildi.

TDK (2019). Plan. *Güncel Türkçe Sözlük.* 28 Ocak 2020 tarihinde https://sozluk.gov.tr/?kelime=arka%20plan adresinden erişildi.

TDK (2019). Tahmin. *Güncel Türkçe Sözlük.* 25 Şubat 2020 tarihinde https://sozluk.gov.tr/?kelime=tahmin adresinden erişildi.

unitedgroup.com.tr/posts/46/sirketler-icin-insan-kaynaklarinin-onemi.

Bölüm 4

İşe Alma

öğrenme çıktıları

1 **İnsan Kaynağını İşe Alma**
1 İnsan kaynağını işe alma konusunu açıklayabilme

2 **İnsan Kaynağını Bulma**
2 İnsan kaynağı bulma konusunu açıklayabilme

3 **İnsan Kaynağı Seçimi**
3 İnsan kaynağı seçimi konusunu açıklayabilme

4 **İnsan Kaynağını İşe Almada Oryantasyon**
4 İnsan kaynağını işe almada oryantasyon konusunu açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • İşe Alma • İK Bulma • İK Seçimi • Oryantasyon • Aday Havuzu • Terfi • İç Transfer



GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında işletmelerin ürettikleri mal ya da hizmetleri satabilmeleri ve rakipleri karşısında pazar paylarını koruyabilmeleri için belli standartlara göre iş modelleri oluşturmaları ve bu modelleri de işin gereklerine uygun insan kaynağı ile yürütmeleri gerekmektedir. Bir işletme ürettiği mal ya da hizmeti ne kadar çok uygun nitelik ve sayıda insan kaynağı ile yapmayı hedefler ve bunu gerçekleştirebilirse rakipleri karşısında rekabet edebilme gücü o derece fazla olur. O hâlde bir işletmenin bulunduğu sektörde rekabet gücünü sürdürebilmesi için doğru insan kaynağının (işe göre insan kaynağı politikası) istihdam edilmesi öncelikli olarak ele alınması gereken bir husustur. Bunun doğal sonucu olarak işletmelerde insan kaynağının işe alımı son derece hassas ve önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. İşletmenin büyüklüğü, üretim konusu, insan kaynakları politikası ve uygulamaları, işe alma kültürü, vizyonu, itibarı vb. iç faktörler işletmenin işe alma faaliyetini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra ekonomik koşullar (büyüme, durgunluk vb), personelin işe alımını belirleyen yasal düzenlemeler, hükûmet politikaları, sosyokültürel (nüfusun yaşı, eğitim düzeyi gibi demografik) unsurlar ve teknolojik gelişmeler işe alma faaliyetlerini etkileyen diğer unsurlardır.

Biz bu ünitede işe alma konusunu dört temel başlık altında açıklamaya çalışacağız. Bu başlıklar sırasıyla; işletmeler açısından insan kaynağını işe alma gereksinimi, insan kaynağı bulma yöntemleri, insan kaynağı seçimi ve insan kaynağını işe almada oryantasyon konularıdır.

İNSAN KAYNAĞINI İŞE ALMA

Bir işletmede insan kaynağını işe alma konusu gündeme geldiğinde yeni personel ihtiyacının ortaya çıktığı görülür. Burada yeni personel ihtiyacının ortaya çıkma gerekçesi farklı nedenlerden dolayı olabilir. Bununla birlikte önemli olan işe alınacak insan kaynağının nasıl bulunacağı ve seçim aşamasının etkin ve verimli bir biçimde nasıl yapılacağıdır. Aşağıda önce işe alma ve önemi daha sonra da işe alma ihtiyacını ortaya çıkaran nedenler üzerinde durulacaktır.

İnsan Kaynağını İşe Alma ve Önemi

İşe alma nedir? İşe alma aslında bir işletmede örgütleme fonksiyonu sonucu oluşturulan bölümlerde planlanan iş/leri yapabilme niteliğine, becerisine sahip ve en uygun (optimal) sayı da insan kaynağını bulma, seçme ve oryantasyon (işe alıştırma) süreci olarak tanımlayabiliriz. Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmedeki formal organizasyon yapısında diğer bir ifadeyle önceden yapılandırılmış organizasyon bölümlerinde görev alacak insan kaynağından bahsedilmektedir. İşe alma konusu gündeme geldiği zaman burada göz önünde bulundurulması gereken üç önemli aşama vardır. Bunlardan birincisi insan kaynağını bulma, ikincisi insan kaynağını seçme diğer bir ifadeyle yerleştirme ve üçüncüsü de oryantasyon ya da bir başka ifadeyle insan kaynağını işe alıştırmadır. Bu faaliyetler sonucunda ortaya çıkan durum ise insan kaynağını işe almadır. Aşağıda Şekil 4.1'de işe alma konusu özetlenmiştir.



Şekil 4.1 İnsan Kaynağını İşe Alma

İnsan kaynağı hepimizin bildiği gibi bir işletmedeki en önemli girdi kaynağıdır. Bu kaynak, işletmenin faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi için son derece büyük bir önem taşımaktadır. Bundan dolayı insan kaynağını işe alma konusunda yapılacak yanlış ve/veya eksik bir uygulama telafisi güç sorunların yaşanmasına neden olabilir. İşe alma konusunda önem verilmesi gereken bir husus işe uygun nitelikte insan kaynağını bulup seçmektir. İşin gerektirdiği niteliklerin altında bir insan kaynağı işe alındığında ortaya çıkacak sorunlar ile işin gerektirdiği niteliklerin üs-

tünde bir insan kaynağının seçimi farklı sorunlar yaratsa da her iki durumda da işletmede sorun yaşanması kaçınılmazdır. O hâlde işe almada işe uygun olan personelin seçilmesi önemlidir. Bir diğer önem verilmesi gereken husus ise yeni işe alınacak personelin mevcut personel ile bir arada uyum içinde çalışacak kişilerden seçilmesidir (Ertürk, 2018: 115-116). İşe almada var olan çalışanların sinerjisinin yeni işe alınan personel ile bozulmasına fırsat verilmemelidir. İşletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayıp muhafaza edebilmeleri için yeni işe alınacak personel seçimi son derece önemlidir. Çünkü insan kaynağı, bir işletmede vazgeçilemez öneme sahip kritik bir girdi kaynağıdır.

İşe Alma İhtiyacını Ortaya Çıkaran Nedenler

İşletmelerde çok fazla ihtiyaç duyulmadıkça yeni personelin işe alımı tercih edilmeyip var olan personel ile işlerin yürütülmesi öngörülmektedir. Bununla birlikte işletmelerde işe alma faaliyetini ortaya çıkaran belli başlı nedenler vardır. Bunlar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

İşe alma ihtiyacını ortaya çıkaran durumlar:

- Yeni bir işletme kurulduğunda
- Yeni iş ortaklıkları sözkonusu olduğunda (ulusal/uluslararası)
- Var olan işletme içinde bir reorganizasyona/yeniden yapılanmaya gidildiğinde
- Var olan işletmede yeni bir teknolojik uygulamaya yönelik bir yatırım yapıldığında
- Var olan işletmede sermaye arttırımına gidilerek büyüme sözkonusu olduğunda
- Var olan işletmede ölüm, işten ayrılma, emekli olma gibi vb. nedenlerle boşalan kadrolar olduğunda

Yeni Bir İşletme Kurulduğunda

Yeni bir işletme kurulduğu zaman yapılan insan kaynakları planlaması doğrultusunda işletmenin hangi bölümü için hangi niteliklere sahip kaç kişinin işe alınacağı belirlenir. Elde edilen bu bilgiler doğrultuda ***işe alma*** prosedürü işletmede uygulanır.

Yeni İş Ortaklıkları Sözkonusu Olduğunda (Ulusal/Uluslararası)

Var olan bir işletmede ulusal ve/ veya uluslararası iş ortaklıkları sözkonusu olduğunda yeni oluşturulacak bölümler için ihtiyaç olan personelin işe alımı gerekebilir.

Var Olan İşletme İçinde Bir Reorganizasyona/Yeniden Yapılanmaya Gidildiğinde

İşletmeler zaman zaman organizasyon yapılarında etkinlik ve/veya verimliliğin arttırılması için reorganizasyona (yeniden yapılanmaya) gidebilirler. Bu durumda özellikle oluşturulan yeni birimlerdeki yeni pozisyonlar için personel işe alımları yapılabilir.

Var Olan İşletmede Yeni Bir Teknolojik Uygulamaya Yönelik Bir Yatırım Yapıldığında

İşletmelerde özellikle iş süreçlerinde verimliliği arttırıp üretim maliyetlerini azaltmak ve buna bağlı olarak rekabet gücünü arttırabilmek için yeni teknolojik yatırımlara ihtiyaç duyulabilir. Bu tür teknolojik yatırımları kullanabilecek bilgi ve deneyime sahip personelin işe alımı gündeme gelebilir.

Var Olan İşletmede Sermaye Artırımına Gidilerek Büyüme Sözkonusu Olduğunda

İşletmelerde sermaye artırımı sonucu büyümeye gidilerek iş süreçlerinde istihdam yaratacak yatırımlar yapılabilir. Böyle bir durumda yeni personel işe alımları sözkonusu olabilir.

Var Olan İşletmede Ölüm, İşten Ayrılma, Emekli Olma Gibi vb. Nedenlerle Boşalan Kadrolar Olduğunda

İşletmelerde farklı hiyerarşik basamaklarda çalışan personelin ölüm, işten ayrılma, emekli olma gibi nedenlerle boşalan kadrolara yeni personel işe alımları sözkonusu olabilir.

Yukarıda yapılan bu açıklamalardan sonra şimdi insan kaynağını bulma yöntemleri üzerinde durulacaktır.

İşe Alma, bir işletmede örgütleme fonksiyonu sonucu oluşturulan bölümlerde planlanan iş/leri yapabilecek niteliğe, beceriye sahip ve en uygun (optimal) sayıda insan kaynağını bulma, seçme ve oryantasyon (işe alıştırma) sürecidir.

Öğrenme Çıktısı

1 İnsan kaynağını işe alma konusunu açıklayabilme

Araştır 1

Var olan bir işletmede olması gereken niteliklerin üzerinde bir personel işe alınırsa ne gibi sorunlar ortaya çıkar araştırın.

İlişkilendir

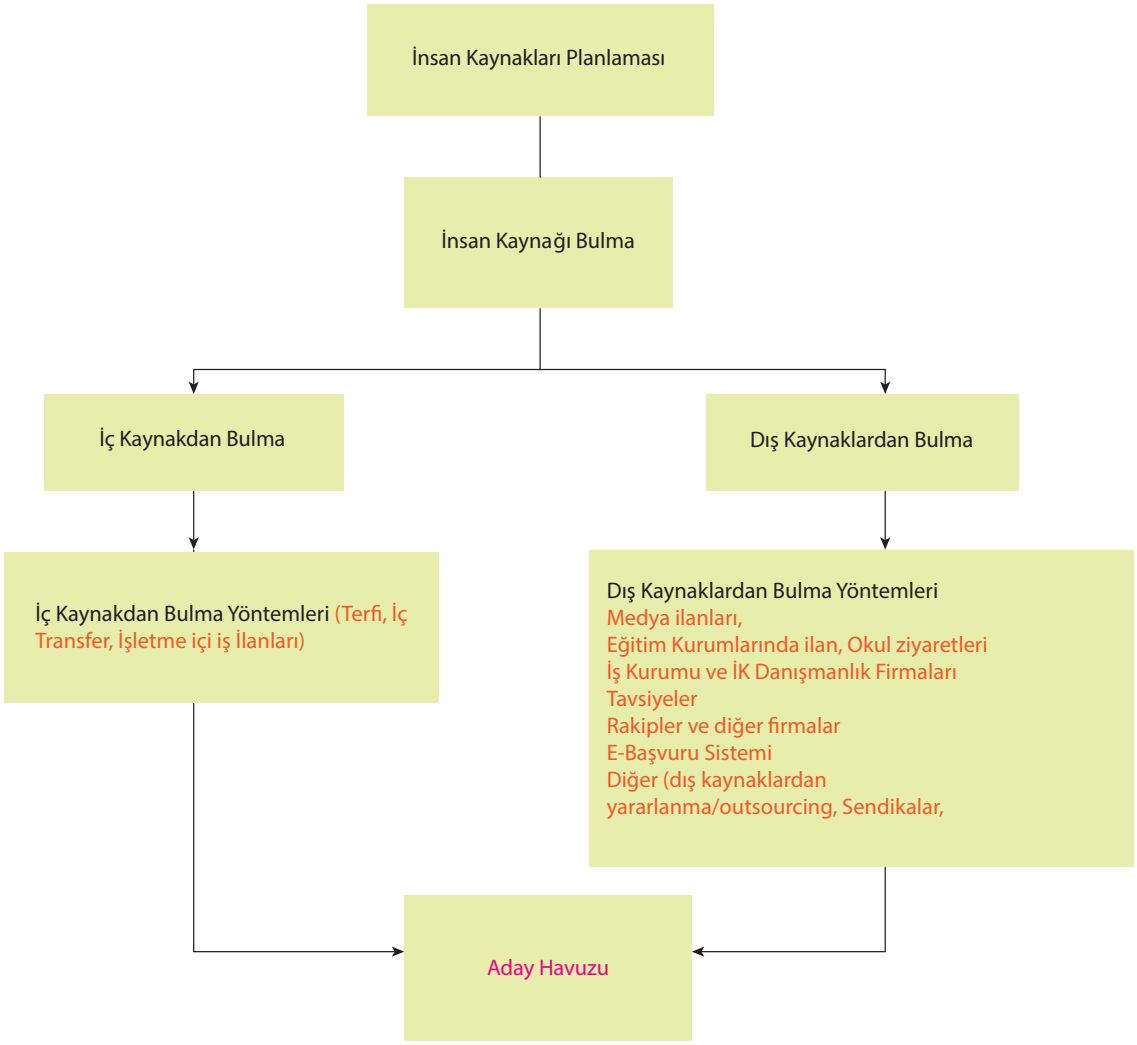
Var olan personel ile yeni işe alınan personel arasındaki durumu ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Bir işletmede yeni işe alınan bir kişi olduğunuzu farzedin. Bu durumda kendini yeni işinde nasıl kabul ettirirsin?

İNSAN KAYNAĞINI BULMA

İnsan kaynağı bulma, işletmede boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyonlara potansiyel aday bulma sürecidir (DeCenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 128). Bir diğer tanıma göre insan kaynağı bulma, işletmenin aradığı pozisyonlara uygun nitelikteki adayları nasıl ve nereden bulunacağını belirleme sürecidir. İşletmelerde insan kaynağı gereksinimi ortaya çıktığı zaman iki temel kaynaktan personel bulma sözkonusu olur. Bunlardan ilki işletme içinden diğer bir ifadeyle iç kaynaklardan ikincisi ise işletme dışından kısaca dış kaynaklardandır (bkz. Şekil 4.2). İşletmeler insan kaynağı bulma sürecinin verimli bir biçimde yönetilmesi için iç ve dış kaynaklardan buldukları adaylardan, *aday havuzu* oluştururlar. ***Aday havuzu***, boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyon/lar için uygun olan adayların başvurusuyla ya da ilgili yöneticiler tarafından belirlenen adaylardan oluşturulan grubu ifade eder. Bu havuzun büyüklüğü ve niteliği boş olan pozisyona göre farklılık gösterir. Aday havuzu genellikle işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan oluşturulur. Her iki yöntemin de işletme faaliyetleri ve insan kaynakları açısından sağladığı üstünlükler ve zayıflıklar vardır. Bu üstünlük ve zayıflıklar işletmelerin insan kaynağı bulma çalışmalarında alacakları kararları etkileyebilmektedir. Tablo 4.1'de insan kaynağı bulma yöntemlerinin üstünlük ve zayıflıkları özetlenmiştir.



Şekil 4.2 İnsan Kaynağı Bulma Yöntemleri

Kaynak: Bingöl, 2010, s.208'den uyarlanmıştır.

İşletmeler personel bulma faaliyetleri söz konusu olduğunda işletmenin iç dinamiklerinden biri olan insan kaynakları politikaları gibi, dış çevre koşullarını da (ekonomik, hukuki-siyasi, sosyo-kültürel, teknolojik gelişmeler v.b) göz önünde bulundurarak rasyonel kararlar vermelidirler. Bu doğrultuda işletmeler hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanarak personel bulma ihtiyacına çözüm getirebilir. İşletmeler işe alma konusunda iç ve dış kaynaklardan işe alınacak kişiyi belirlerken rasyonel karar vermesi gerekir. Özellikle işe alınacak kişinin maliyetini doğrudan belirleyecek kadro konusu işe alma konusundaki kararı etkileyen önemli bir unsurdur. Kişinin kadrosunun tam zamanlı mı, geçici mi, taşeron kullanımıyla mı, yoksa profesyonel bir iş ajansından çalışanın kiralanmasıyla mı gerçekleştirileceği konusu netleştirilmelidir. İşletmeler iş hukuku kapsamında çalışanların sigortasını yaptırmak ve işten çıkarmalarda ya da iş kazalarında tazminat ödemekle yükümlüdür. Bu yasal düzenlemeler işletmeler açısından maliyet arttırıcı unsurlar olarak düşünüldüğü için işe alma da farklı kadroya sahip (karma) kadro politikalarının uygulanması tercih edilebilir. İşletmelerde işe alma sorumluluğu insan kaynakları birimine aittir. İnsan kaynakları birimi işletmenin işgücü planlamasını yaparak doğru sayı ve doğru niteliklere sahip personel ihtiyacını

Aday Havuzu, boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyon/lar için uygun olan adayların başvurusuyla ya da ilgili yöneticiler tarafından belirlenen adaylardan oluşturulan grubu ifade eder.

belirler. Bununla beraber diğer birim yöneticileri de ihtiyaçlar doğrultusunda yeni personel ihtiyacının belirlenmesi ve talep edilmesinde insan kaynakları birimine yardımcı olur. Aşağıda sırasıyla iç ve dış kaynaklardan personel bulma yöntemleri açıklanmıştır.

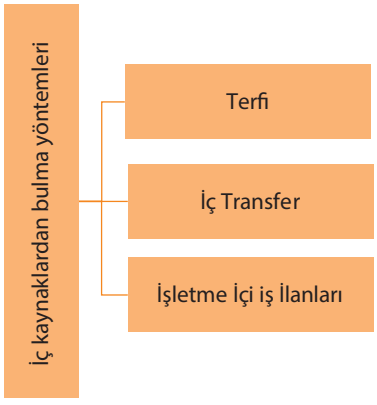
Tablo 4.1 İç ve Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma Yöntemlerinin Üstünlük ve Zayıflıkları

İK Bulma Yöntemleri	Üstünlükler	Zayıflıklar
İşletme İçi Kaynaklardan	• Terfi sonucu kazanılan yeni pozisyon personeli motive eder. • İşletmedeki çalışan personelin yeteneği daha verimli değerlendirilir. • Personelin işe alım maliyeti daha düşük olur. • Performans değerlendirilmesi açısından iyi bir ödüldür. • Bir personelin terfisi boşalan kadroya bir başkasının terfisini sağlayabilir. • İşletme personel ihtiyacını kuruluş aşamasında karşıladıktan sonra bir daha işletme dışından personel bulma yolunu tercih etmez.	• Sürekli aynı çalışanlarla iş yapmanın getirdiği kısır döngü oluşur. • Terfi beklentisi olup terfi alamayanların motivasyonu düşer. • Terfi edebilmek için politik iç çatışmalar yaşanabilir. • Yönetici geliştirme programı hazırlamaya ihtiyaç vardır.
İşletme Dışı Kaynaklardan	• Yeni personel işletmeye yeni bir paradigma (bakış açısı) getirir. • Tecrübeye sahip yeni personelin eğitim süreci daha hızlı ve kolaydır (verimlidir). • Yeni personelin işletmede "politik destekçisi" olmaz. • Yeni personel işletmeye yeni teknolojilerin kullanılmasını gündeme getirebilir.	• İşe ya da işletme kültürüne uygun olmayan biri seçilebilir. • İşe alma süreci işletmedeki çalışanların bilgisi dâhilinde gerçekleşirse var olan çalışanların morali olumsuz biçimde etkilenebilir. • Yeni personelin işe uyum süreci daha uzun bir zaman alabilir.

Kaynak: Mathis ve Jackson, 2006, s.204.

İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma

Bir işletme, var olan boş pozisyonlar için işletme içi kaynaklardan personel bulma yolunu tercih ederse terfi (yükselme), iç transfer (nakil) ve işletme içi iş ilanları olmak üzere üç temel kaynaktan insan kaynağını bulabilir. (bkz. Şekil 4.3). Bir işletmede boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyonlar için insan kaynağı bulma konusu gündeme geldiğinde öncelikli olarak iç kaynaklara yönelinir. Bu durumda işletmenin iç dinamiklerine, pozisyonun niteliğine ve hiyerarşik kademeye uygun olan aday havuzu oluşturulur. Oluşturulan bu aday havuzu, uygun olan kişileri bir araya getirip değerlendirilmesi için bir fırsat yaratır. Sözgelimi terfi yolu ile bir personel bulma yöntemi uygulanacaksa boş pozisyon için terfi ettirilecek en uygun kişilerden oluşan bir aday havuzu oluşturulur ve seçim sürecine daha sonra geçilir. Üst kademelerdeki boş olan ya da boşalacak olan pozisyonlar için aday sayısı çok sınırlıdır. Alt kademelerde ise aday havuzundaki sayının arttığı görülür. Aşağıda sırasıyla iç kaynaklardan insan kaynağı bulma yöntemleri açıklanmıştır.



Şekil 4.3 İç Kaynaklardan İK Bulma Yöntemleri.

Terfi

İşletmelerde terfi, iç kaynaklardan personel bulmanın en yaygın yöntemidir. Bilindiği gibi terfi, bir işletmede personelin kıdemi, başarısı ve potansiyeli gibi unsurlara göre gerçekleştirilir. Üst mevkilerde boşalan pozisyonlara, adaylar arasından kıdem, başarı veya kişinin potansiyeli gibi unsurlardan hangisi ya da hangileri göz önüne alınarak terfi kararı verileceği önemlidir (Uyargil vd., 2008: 136). Burada önemli olan terfi için belirlenen bu kriterlerden hangisi ya da hangileri bir arada değerlendirilerek terfi kararının verileceğidir. Karar verilirken objektif olunması ve doğru kararın verilmesi işletmedeki diğer çalışanların motivasyonları açısından çok önemlidir. Çünkü taraflı ve informal organizasyon yapılarının yarattığı duygusal terfi kararı diğer çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilir. İşletme içi kaynaklardan terfi yoluyla personel bulma çoğu kez başarı ile sonuçlansa da bazen terfi kararı verilen kişinin yeni pozisyonuna uyum sağlayamadığı görülebilir.

İç Transfer

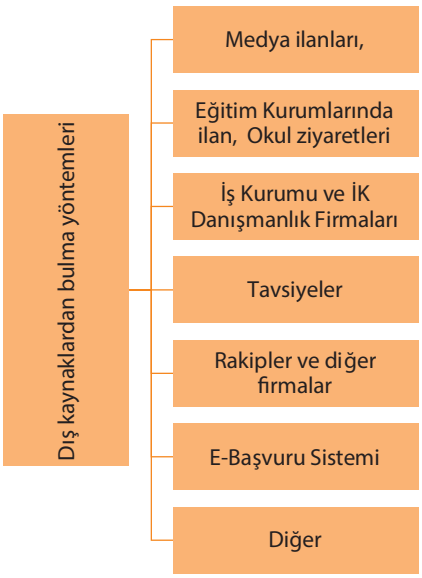
İşletmelerin iç kaynaklardan personel bulmada kullandıkları bir diğer yöntem ise iç transferdir. Nakil ya da kaydırma gibi kavramlarla da ifade edilen bu yöntem pek çok işletmede uygulanmaktadır. İç transfer genel olarak ücret, yetki ve sorumluluk bakımından aynı düzeydeki işler arasından yatay olarak yer değiştirmedir (Uyargil vd., 2008: 136). Bu tür bir uygulama bir önceki çalışmaya göre yine aynı hiyerarşik düzeyde çalışmayı gerektireceği için personel tarafından çok fazla talep edilmemektedir. Bununla birlikte aynı ya da benzer hiyerarşik düzeyde farklı birimlerde çalışmak, çalışanın hem çalışma enerjisini hem de motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilmektedir.

İşletme İçi İş İlanları

İşletmelerde iç kaynaklardan personel bulmada başvurulan bir diğer yöntem ise işletme içi iş ilanlarıdır (Çetin ve Özcan, 2013: 59). İşletmede bir pozisyon açığı olduğu zaman, bu pozisyonun gerektirdiği nitelik ve kriterler duyuru panolarında ya da elektronik ortamda işletmenin varsa intranet sistemi üzerinden ilan edilmektedir. Böylece çalışanlar şeffaf bir uygulama sonucu boş olan pozisyon hakkında bilgi sahibi olmakta ve koşulları sağlıyorsa boş olan pozisyona başvuru yaparak talebini belirtmektedir.

Dış Kaynaklardan Personel Bulma

İşletmelerde iç kaynaklardan her zaman personel bulma imkânı yoktur. Bu durumda dış kaynaklardan personel bulma yöntemlerinden yararlanılır. Dış kaynaklardan personel bulma yöntemleri arasında pek çok farklı yöntem vardır (bkz. Şekil 4.4). Bu yöntemler arasından hangisinin uygulanacağı boş olan pozisyon için aranan kişinin niteliği ve pozisyonun bulunduğu hiyerarşik basamağa göre farklılık gösterir. Dış kaynaklardan personel bulma yöntemleri arasında; medya ilanları, eğitim kurumlarında ilan-okul ziyaretleri, iş kurumu-ik danışmanlık firmaları, tavsiyeler, rakipler ve diğer firmalar, e-başvuru sistemi ve diğer (dış kaynaklardan bulma, staj, sendika) kaynaklar vardır. Aşağıda sırasıyla dış kaynaklardan personel bulma yöntemleri açıklanmıştır.



Şekil 4.4 Dış Kaynaklardan İK Bulma Yöntemleri

Medya İlanları

Medya ilanları bir işletmenin dış kaynaklardan personel bulmada en çok kullandığı yöntemlerden biridir. Günümüzde klasik medya araçlarının (gazete, radyo, TV, dergi vb.) yanı sıra yeni medya araçları da (firmaların web sayfaları, facebook, twitter hesapları vb.) dış kaynaktan personel bulmada son

derece etkin kullanılan bir yöntem hâline gelmiştir. Özellikle internet bağlantısı olan bilgisayar, akıllı mobil telefon ve tabletler üzerinden kullanılan yeni medya araçlarının klasik medya araçlarına göre bazı üstün yanları vardır. Sözgelimi yeni medya araçları üzerinden yapılacak iş ilanlarıyla çok fazla sayıda personel adayına ulaşma imkânı bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yeni medya araçları üzerinden yapılacak iş ilanlarının maliyeti klasik medya araçlarına göre daha düşüktür. Ayrıca yeni medya üzerinde personel bulmak için hazırlanan ilanlarda bir değişiklik ya da düzeltme yapılması gerektiğinde son derece kolay ve çok kısa sürede yapma imkânı bulunmaktadır. Medya ilanları yöntemiyle çok geniş bir aday kitlesine ulaşmak mümkün olduğu için zaman zaman işletmeler medya ilanları yöntemiyle ihtiyaç için değil ancak daha sonra ortaya çıkabilecek ihtiyaçları karşılamak amacıyla aday havuzu oluşturmada bu yöntemi tercih etmektedirler (Ertürk, 2018: 125).

Eğitim Kurumlarında İlan ve Okul Ziyaretleri

İşletmenin ihtiyaç duyduğu özellikle tecrübesi olmayan insan kaynağını bulmada tercih ettiği yöntemdir. İnsan kaynağı bulmada bu yöntem tercih edildiği takdirde ilgili meslek okullarına ve/veya üniversitelere iş ilanları gönderilir. Bu yöntemin işletmeye sağladığı en önemli katkı iş ilanları için yapılan maliyetlerden muaf olmaktır. Diğer bir ifadeyle işletme büyük bir ilan gideri yapmadan ilgili eğitim kurumunda iş ilanını adaylara duyurma şansı elde eder (Ertürk, 2018: 125). Dış kaynaklarda insan kaynağı bulma konusunda işletmeler ile özellikle üniversiteler işbirliği yapmaktadır. Bu kapsamda eğitim kurumları işverenlere mezun adayları hakkında bilgi sunmakta ve öğrencilerle işverenlerin buluşmasını sağlayan "kariyer günleri" adı altında etkinlikler düzenlemektedir. Sözkonusu bu etkinlik hem üniversite ile işveren arasında bir köprü kurulmasına yardımcı olmakta, karşılıklı bilgi ve deneyim paylaşımı sağlanmakta hem de bu faaliyet yoluyla insan kaynağı adayları işletmeler tarafından bulunmaktadır (Uyargil vd., 2008: 146).

İş Kurumu ve İK Danışmanlık Firmaları

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu personeli bulmada kamu ya da özel iş bulma kurumlarıyla irtibata geçilerek insan kaynağı bulmak mümkündür. İş bulma kurumları özellikle yüksek vasıflı personel ihtiyacı olmayan, niteliksiz, yarı nitelikli ya da teknik elemanlarla ilgili pozisyonlar için çok uygun bir insan kaynağı bulma yöntemidir (Bingöl, 2010, s.215). Özel statüye sahip ticari amaçlı insan kaynakları firmaları ise daha çok profesyonel ve yönetsel mevkiler için personel sağlama hizmeti verirler. Bu firmalar özellikle orta ve üst kademe insan kaynağı bulma konusunda işletmelerin talepleri doğrultusunda ilgili boş pozisyon/lar için aday bulurlar. Kafa avcıları (head hunters) olarak adlandırılan bu firmalar, işletmelerin günümüzde sıkça başvurdukları bir yöntemdir (Uyargil vd., 2008: 146).

Tavsiyeler

İşletmelerin boş olan ya da boşalacak pozisyonlar için aradığı insan kaynağı bulma yöntemleri arasında işletme personeli ve işletmenin ilişkide bulunduğu kişilerin tavsiyeri de bulunmaktadır. Bu yöntem personel bulmada zaman ve maliyet açısından fayda sağlamakla birlikte kısıtlı sayıda ve nitelikte insana ulaşıldığı ve tavsiye edilen aday hakkında objektif karar vermede karşılaşılan güçlükler yaşandığı için dikkat edilmesi gereken bir yöntemdir (Ertürk, 2018, s.127).

Rakipler ve Diğer Firmalar

İşletmelerin personel bulmada kullandıkları en yaygın yöntemlerden biri de rakip ve diğer firmaların farklı pozisyonlarında çalışan personeldir. Etik açıdan tartışmalı bir yöntem olduğu düşünülse de özellikle üst düzey pozisyonlar için personel bulmada tercih edildiği görülmektedir. Ayrıca küçük işletmeler deneyim sahibi büyük ölçekli işletmelerin eğitimli ve deneyim sahibi personelini bu yöntem ile bulmayı tercih edebilmektedir (Bingöl, 2010, s.210).

E-Başvuru Sistemi

Günümüzde iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler özellikle internet bağlantısı ile elektronik ortamda sunulan her türlü hizmete ulaşım imkânı, işletmelerin işletme dışı kaynaklardan personel bulma yöntemlerinde e-başvuru sistemlerine yönelmelerini neden olmaktadır. Ülkemizde işletmelerin web sitelerini oluşturmaları yasal bir

zorunluluktur. İşletmelerin pek çoğu kendi web sitelerinde oluşturdukları elektronik iş başvuru linkleri aracılığıyla ihtiyaç duydukları aday personelin işletmeye başvuru yapmasına imkân tanımaktadır. Bunun sonucu olarak işletme, aradığı adayı bu platform üzerinden bulabilmektedir. Bunun yanı sıra iş ve insan kaynağı bulma konusunda hizmet veren sanal firmaların sayısı da her geçen gün hızla artmaktadır. Adaylar bu firmalara elektronik iş başvurularını yapmakta, işletmeler de bu firmalarla iletişime geçip ihtiyaç duydukları adaya ulaşma imkânı bulmaktadırlar. Elektronik ortam üzerinden personel bulma son derece pratik ve düşük maliyetli bir alternatif olması bakımından son yıllarda oldukça yaygın bir biçimde kullanılmaktadır.

Diğer

Sendikalar, işletmelerin özellikle işgören temininde önemli bir aracıdır. Etkisi güçlü olan sendikalar işletmelere işgören bulma konusunda etkin rol oynarlar.

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourching) yöntemi, küçülmeye giden işletmeler tarafından özellikle tercih edilen bir yöntemdir. İşletmeler uzun dönemli çalışan ihtiyacını bu yöntemle karşılamayı tercih edebilmektedir. Bu yöntemde işletme, çalışanlara dönük sosyal yardımlar, sigorta, vergi ve işten çıkarma durumlarında tazminat ödeme yükümlülüğü altına girmemekte, sadece ücret ödeme sorumluluğu taşımaktadır. Bundan dolayı insan kaynağı bulma yöntemleri arasında giderek tercih edilen bir yöntem hâline gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2010, s.130).

Staj, bilindiği üzere öğrencilerin teorik olarak elde ettikleri bilgiyi işletmelerde uygulama fırsatı veren geçici bir iş deneyimi elde etme sürecidir. Stajyerler işletmelerde bulundukları süre içinde kendi bilgi, beceri vb. özelliklerini işverene gösterme şansı elde ederler. Bu durum işletmeler açısından sürekli olarak işe alınacak adayları bulmada bir fırsat sağlar.



İNSAN KAYNAĞI SEÇİMİ

İşe alma sürecinde boş olan pozisyonlara işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan personel bulma faaliyeti tamamlandıktan sonra oluşturulan aday havuzundan insan kaynağını seçme aşamasına gelinir. Bu süreç işletmenin faaliyetlerinde verimlilik ve etkinliği doğrudan etkilediği için çok önemlidir. Aşağıda sırasıyla aday havuzundan insan kaynağı seçimini etkileyen unsurlar, insan kaynağı seçim süreci ve uygulanan yöntemler üzerinde durulacaktır.

İnsan Kaynağı Seçimini Etkileyen Faktörler

Bir işletmede insan kaynağı bulma faaliyeti sonucu oluşturulan aday havuzundan gerçekleştirilecek seçim faaliyetinin temel amacı, belirli işler için başvuran adaylardan hangisinin işe alınacağına karar vermek-

tir. Bir diğer ifadeyle, başvuru yapan adaylar arasından, işi iyi şekilde yerine getirebilecek düzeyde bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olan işe uygun kişi/leri belirlemektir (Uyargil vd., 2008: 150). İşe alma konusunda yapılan hatalı insan kaynağı seçimi telafisi güç birtakım sorunların yaşanmasına neden olur. Sözgelimi böyle bir durumun yaşanması sonucunda işletmedeki çalışanlar arasında çatışma, moral bozukluğu, şikâyetler, kurumsal bağlılıkta azalma, işgören devir hızında artış vb. birtakım sorunlar yaşanması sözkonusu olabilir (Ertürk, 2018: 129). Bu tip sorunların yaşanmasını önlemek ve personel seçiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak için konu ile ilgili hangi faktörlerin etkili olduğunu bilmek gerekir. İşletmelerde insan kaynağı seçimini etkileyen unsurları temelde iki başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi, işletmenin iç faktörleri, ikincisi ise işletmenin dış faktörleridir. Bilindiği gibi işletmenin iç çevre faktörleri, dış çevre faktörlerine göre çok daha fazla kontrol edebildiği faktörlerdir. İç çevre faktörleri arasında; işletmenin büyüklüğü, kurumsallaşma düzeyi, vizyonu, İK politikaları, işletmedeki yöneticilerin nitelikleri ve çalışanların kariyer planlamaları vardır. Dış çevre faktörleri arasında ise yasal düzenlemeler, sosyokültürel, politik ve ekonomik faktörler yer alır (bkz. Şekil 4.5).

İç Çevre Faktörleri	Dış Çevre faktörleri
İşletmenin büyüklüğü İşletmenin kurumsallaşma düzeyi İşletmenin vizyonu İşletmenin İK politikaları Yöneticilerin nitelikleri Çalışanların kariyer planlaması	Yasal Düzenlemeler Sosyo-Kültürel unsurlar Politik Faktörler Ekonomik Koşullar

Şekil 4.5 İnsan Kaynağı Seçimini Etkileyen Faktörler

İç Çevre Faktörleri

İşletmelerin insan kaynağı seçimine etki eden iç faktörler vardır. Bunlar işletmenin kendi yapısı içinde yer alan kurumsal, yönetsel ve çalışanlardan kaynaklanan unsurlardır (Ertürk, 2018: 129). Kurumsal unsurlar arasında işletmenin büyüklüğü, kurumsallaşma düzeyi, vizyonu ve İK politikaları vardır. Bu unsurlar insan kaynağının seçiminde alınacak kararları doğrudan etkilemektedir. Sözgelimi bir işletmenin büyüklüğü insan kaynağı seçiminde sayısal olarak küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla olabilir. İşletmenin kurumsallaşma düzeyi de insan kaynağı seçimini etkileyen bir diğer unsurdur. Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde, kurum içi mevzuatta yer alan ilgili yönerge ve yönetmeliklerde belirlenen kurallar gereği şeffaf ve adil yönetilen insan kaynağı seçim süreçleri uygulanır. Yine işletmenin vizyonu, diğer bir ifadeyle işletmenin gelecekte kendisini görmek istediği yer, insan kaynağı seçim kararını hem nitelik hem de nicelik olarak etkileyebilmektedir. İşletmelerde insan kaynağı seçim sürecinde İK politikalarının etkisi çok fazladır. Belirlenen politikalar işletmenin geçici olmayan planları olduğu için İnsan kaynakları seçiminde ayrı bir öneme sahiptir. İK seçiminde karar alıcı olan yöneticilerin kişilik özellikleri de son derece önemlidir. Duygusal, çabuk etki altında kalan, subjektif karar alma alışkanlığı fazla olan yöneticilerin seçim kararında yanlı ve doğru olmayan kararlar verdikleri görülebilir. Tüm bunların yanı sıra işletmedeki çalışanların ***kariyer*** planları da insan kaynağı seçiminde etkili olmaktadır. Bilindiği gibi kariyer, kişinin tüm iş yaşamı boyunca, birbiri ardına yaptığı görev ve işler bütünüdür. Kariyer hedefi ise kişinin ulaşmaya çalıştığı gelecekteki pozisyondur. Kariyer planlaması ise kişinin kariyer hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek yolların belirlendiği bir süreçtir. Kariyer planlaması özellikle iç kaynaklardan personel seçiminde alınan kararlarda etkili olan bir iç çevre faktörüdür.

> Kariyer, kişinin tüm iş yaşamı boyunca, birbiri ardına yaptığı görev ve işler bütünüdür. Kariyer hedefi ise kişinin ulaşmaya çalıştığı gelecekteki pozisyondur. Kariyer planlaması ise kişinin kariyer hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek yolların belirlendiği bir süreçtir.

Dış Çevre Faktörleri

İnsan kaynağı seçiminde karar vericilerin kararlarını etkileyen dış çevre faktörleri arasında yasal düzenlemeler oldukça önemlidir. Sözgelimi İş Kanunu'nda belirtilen engelli ve eski hükümlü sayıları işletmenin konu ile ilgili insan kaynağı seçimini etkilemektedir. İşletmenin faaliyette bulunduğu toplumun sosyokültürel yapısı da personel seçiminde etkili olmaktadır. Özellikle toplumun demografik yapısı, kültürel özellikleri insan kaynağı seçiminde etkilidir. İnsan kaynağı seçiminde aslında çok da etkili olması istenmeyen bir dış çevre faktörü ise politik faktördür. Bu faktör işletmenin taraflı karar vermesine neden olduğu için "işe göre adam" politikası yerine "adama göre iş" politikasına yönelmeye neden olmaktadır. İşletmelerin insan kaynağı seçiminde bir diğer unsur da ekonomik koşullardır. Özellikle enflasyon ve ekonomik durgunluğun yaşandığı dönemlerde işletmeler daha sınırlı sayıda insan kaynağı seçimini tercih etmektedirler.

İnsan Kaynağı Seçim Süreci ve Uygulanan Yöntemler

İşletmelerde insan kaynağı seçimi konusunda iki temel uygulama yöntemi vardır. Bunlardan birincisi sistematik diğer bir ifadeyle biçimsel seçim yöntemi ikincisi de biçimsel olmayan personel seçim yöntemidir. Biçimsel olmayan yöntemle insan kaynağı seçimi özellikle küçük ölçekli işletmelerde uygulanan bir yöntemdir. Burada seçim sürecinde aday ile görüşen, değerlendiren ve karar veren işverenin kendisi ya da yöneticidir (Uyargil vd., 2008: 143). Biz burada sistematik insan kaynağı seçim yöntemine açıklık getireceğiz. Bu seçim sürecinde sorumluluk insan kaynakları bölümündeki ilgili yöneticilere aittir. Bununla birlikte özellikle üst ve orta kademe personelin seçiminde son karar işletmenin tepe yöneticisine aittir. Sistematik ya da biçimsel seçim sürecini oluşturan temel olarak sekiz (8) aşama vardır (bkz. Şekil 4.6). Bunlar sırasıyla; 1-öz geçmiş ve başvuru formlarının değerlendirilmesi, 2-ön görüşme, 3-testler,

4-mülakat (işe alma görüşmesi), 5-referansların incelenmesi, 6-sağlık kontrolü ve geçmiş araştırması, 7-işe alma kararı (iş teklifi) ve 8-işe yerleştirmedir.

İşletmelerde sistematik ya da biçimsel insan kaynakları seçim süreci uygulanırken iki farklı yaklaşımdan biri tercih edilir. Bunlardan birincisi elemeci yaklaşım, ikincisi ise bütüncül yaklaşımdır.

Elemeci yaklaşıma göre, biçimsel İK seçim sürecindeki her bir aşamada uygun olmayan veya yetersiz görülen adaylar elenerek bir sonraki aşamada daha az sayıda aday seçim sürecinde bırakılır. Bu yaklaşım bilhassa aday sayısı çok olduğunda ve her bir aşamada elde edilen bilgilerin bazı adayların yetersiz olduğunu açıkça gösterdiği, seçim elemanlarının yetersiz olduğu, bazı aşamaları uygulamanın zor ve maliyetli olduğu durumlarda tercih edilir. *Bütüncül yaklaşım* ise ilk elemeyi geçen bütün adaylara sonraki gelen bütün aşamalar sırasıyla uygulanır. Bu yaklaşımda seçim kararı aşamasına gelinceye kadar adayın herhangi bir aşamada yetersiz görülmesi ve de elenmesi sözkonusu değildir (Uyargil vd., 2008: 153).

Hangi yaklaşımın tercih edileceğine karar vermek için aşağıda belirtilen şu kriterler dikkate alınır (Uyargil vd., 2008: 152):

- İnsan kaynağının niteliği, niceliği ve aciliyeti
- Yöntemin uygunluğu ve maliyeti
- Seçim sırasında yardımcı olacak personelin niteliği ve sayısı



Şekil 4.6 İnsan Kaynağı Seçim Süreci

- Yöntemin geçerliliği ve güvenirliği
- Adayın seçim yöntemiyle ilgili tutumları

Yukarıda belirtilen kriterlere göre insan kaynağı seçiminde elemeci ya da bütüncül yaklaşımdan hangisinin seçileceğine karar verildikten sonra biçimsel İK seçim sürecinin aşamalarından bazıları göz ardı edilebilir.

Öz Geçmiş ve Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi

İşe almada, işletme dışı kaynaklardan bulunan insan kaynağını seçerken sürecin ilk aşamasını aday/ların yazılı veya elektronik ortam aracılığıyla işletmeye gönderdikleri özgeçmiş ve başvuru formlarının değerlendirmesi oluşturur. Bu aşamanın amacı, işin gerektirdiği ve kolayca tespit edilen asgari niteliklere sahip olmayan adayları elemektir. Eleme yapılırken özellikle işin gerektirdiği eğitim, deneyim, yaş, askerlik vb. (erkek adaylarda) bazı kriterler göz önünde bulundurulur. Değerlendirme sonucu uygun bulunan adaylar ön görüşmeye davet edilir.

dikkat

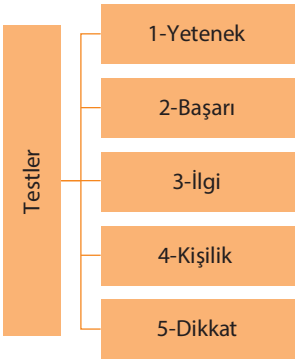
İnsan kaynağı seçiminde değerlendirilen başvuru formlarında adayın; adı, adresi, yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, doğum yeri, askerlik durumu geçmişte ve hâlen çalıştığı işler, hangi iş için başvuruda bulunduğu, iş dışı etkinlikler ve beceriler ve varsa bunlara ait belgeler, işe kabul edilirse işe ne zaman başlayacağı ve de referansları yer alır.

Ön Görüşme

Ön görüşme aslında hem adayın hem de işletmenin önem verdiği bir aşamadır. Her ne kadar işletme adayı değerlendirse de bu aşamada işletmenin adaya karşı gösterdiği tutum ve davranışlar, adaya iş teklifi verme aşamasına gelindiğinde adayın kararını etkilemektedir. Ön görüşme insan kaynakları bölümünde bir yetkili tarafından genellikle 15 dakikayı geçmeyecek sürede tamamlanır (Çetin ve Özcan, 2013: 64). Bu aşamada adayı biraz daha yakından tanıma fırsatı elde edilir. Ön görüşme de adayın çok belli başlı gözlenebilen özellikleri (fiziksel özellikler, konuşma, görgü kuralları vb.) incelenir. Bu aşamada aslında aday da işletme ile ilgili daha fazla bilgi bulma şansı elde eder. Ön görüşme sonrası işletme tarafından alınan olumlu ya da olumsuz karar yazılı veya sözlü olarak adaya bildirilir.

Testler

Ön görüşmede uygun bulunun adaylara bir sonraki aşamada testler uygulanır. Bu testlerin amacı tüm adayların analizinde çok yönlü ve standart hâle getirilmiş değişkenlerle ölçüm yapmaktır (Çetin ve Özcan, 2013: 64). Adaya uygulanacak testler adayla ilgili daha objektif verilerin elde edilmesine yardımcı olacağı için aday seçiminde kritik öneme sahiptir. Testlerin daha çok orta ve özellikle büyük ölçekli kurumsal işletmelerde uygulandığı görülmektedir. Aday seçiminin etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayan belli başlı testler vardır (bkz. Şekil 4.7). Bunlar sırasıyla; yetenek testleri, başarı testleri, ilgi testleri, kişilik testleri ve dikkat testleri olmak üzere beş temel başlık altında toplanabilir (Çetin ve Özcan, 2013: 67).



Şekil 4.7 İnsan Kaynağı Seçiminin Etkin Bir Şekilde Uygulanmasını Sağlayan Belli Başlı Testler

Yetenek Testleri: Adayın zihinsel ve fiziksel yeteneklerini ölçmek için kullanılır. Zihinsel yetenek testlerinde adayın hafıza, kelime bilgisi, akıcı konuşma ve sayısal yeteneği sorgulanır. Fiziksel yetenek testlerinde ise adayların kuvveti, dayanıklılığı gibi özellikleri test edilir.

Başarı Testleri: Adayın neyi bildiği ve neler yapabildiği bu test ile belirlenir. Başarı testleri yazılı, sözlü ya da uygulamalı olarak yapılabilmektedir. Başarı testinin yetersiz olduğu konular, adayın gelecekteki performansını ve motivasyonunu ölçememesidir. Bununla birlikte bu test adayın işle ilgili davranışını sistematik olarak değerlendirdiği için en geçerli ve güvenilir test olarak kabul edilir.

İlgi testleri: İlgi testleri hem İK seçimi için hem de kariyer planlamasında kullanılabilir. Bu test adayın hangi meslek grubuna ilgisi olduğunu belirlemeye yöneliktir.

Kişilik testleri: Kişilik, meslek seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan İK seçiminde uygulanan testler arasında kişilik testleri önemlidir. Meslek seçimi ve kişilik arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bu testler adayın başvuru yaptığı iş için ne kadar uygun olduğunu belirlemektedir.

Dikkat testleri: Çok fazla dikkat ve odaklanma gerektiren işlerde adaya uygulanan testlerdir. Dikkat eksikliği ya da odaklanmada zorluk yaşayan adaylar bu testler aracılığıyla elenmektedir.

Mülakat

Yüz yüze gerçekleştirilen ve belli bir amacı olan mülakat ya da görüşme, işletmelerin insan kaynakları seçiminde titizlik gösterdikleri bir aşamadır. Bu aşamada ulaşılmak istenen sonuç adayın işe uygunluğunu belirlemektir (Uyargil vd., 2008: 167). Görüşmelerde iki taraf vardır. Görüşmeci ve adaydır. Görüşmeyi yönetecek olan kişinin niçin, neye göre ve nasıl görüşeceğini bilmesi gerekir. Görüşmeler genellikle birden fazla görüşmecinin bir adayla görüşmesi biçiminde yapılır. İdeal bir mülakat yapmak için dört (4) önemli aşama vardır (bkz. Şekil 4.8). Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır (Çetin ve Özcan, 2013: 69).



Şekil 4.8 İnsan Kaynağı Seçiminde Uygulanan Mülakat Aşamaları

Hazırlık Aşaması: Bu aşamada adından da anlaşılacağı üzere mülakata başlamadan önce yapılacak işler tanımlanır. Buna göre ilk temin edilmesi ve gözden geçirilmesi gereken bilgi iş analizi sonucu ortaya konulan iş tanımları ve iş gerekleridir. Elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri doğrultusunda işle ilgili temel görev, sorumluluklar ve kişilik özelliklerinin listesi hazırlanıp, görüşmede ele alınacak konular ve sorulacak sorular belirlenir. Bu aşamada daha fazla sayıda ve tecrübesi olmayan görüşmecilerle çalışılacaksa, ihtiyaç duyulması hâlinde onlara eğitim de verilebilir. Eğitim özellikle görüşme teknikleri, görüşmede sözkonusu olabilecek *görüşme hataları* ve bunlardan nasıl kaçınılacağı gibi konulardan oluşturulur. Ayrıca bu aşamada benimsenen *mülakat türüne* göre standart görüşme formları oluşturulur ve mülakat programı yapılır (Uyargil vd., 2008: 168).

Açılış Aşaması: Mülakatın bu aşaması aslında adayın kendini rahat hissetmesini sağlamak içindir. Bu aşama tüm görüşmenin en fazla %10'unu oluşturur. Görüşmeci/ler adaya kendilerini tanıtır ve görüşme hakkında bilgi verir.

Ana Bölüm Aşaması: Bu aşamada görüşmeci adaya sorular yöneltir. Bu sorular adayın bilgi birikimini, niteliklerini ve deneyimlerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu aşamada aday ile ilgili elde edilen bilgiler boş olan pozisyonun iş gerekleri ile karşılaştırılıp adayın uygunluğu belirlenmeye çalışılır. Görüşmeye ayrılan zaman tüm mülakatın %80'ini geçmemelidir.

Kapanış Aşaması: Bu aşama mülakatı bitirmek için uygulanır. Mülakatçı adaya bundan sonraki sürecin nasıl devam edeceği hakkında bilgi verir. Varsa adayın son sorularını alır. Bu aşama tüm mülakatın en fazla %10 kadarını kapsar.

Görüşme tamamlandıktan sonra doğru karar verebilmek için her aday ile ilgili detaylı bir değerlendirme çalışmasının yapılması gereklidir.

Mülakat hatalarını, mülakat aşamasında görüşmecinin yanlış ve/veya eksik değerlendirme yapması olarak tanımlayabiliriz. Görüşmelerin geçerli ve güvenilir sonuç verebilmesi için hataya yol açacak faktörlerin bilinmesi ve bunların giderilmesi gerekmektedir. Mülakat hataları görüşmenin etkin ve başarılı olmasını engelleyeceği için hazırlık aşamasında bu konunun ele alınıp mümkün olduğu kadar çok çözüm üretilmesi gerekir.

dikkat

Mülakat türleri, insan kaynağının seçim sürecinde uygulanan yöntemlerdir. Pek çok farklı mülakat türü vardır. Bunlar arasında en sık kullanılanlar; yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, panel mülakat, stres mülakatı ve grup mülakatıdır (Çetin ve Özcan, 2013: 71).

Yapılandırılmış mülakat: Adayın iş geçmişi, eğitimi ve deneyimi, kişiliği, motivasyonu karakteri ile ilgili sorulardan oluşturulmuş bir mülakattır. Bu mülakatın avantajı bütün adaylara aynı soru sorulduğu için tutarlıdır. Bu mülakat türü zaman tasarrufu sağlar ve uygulaması kolaydır. Zayıf noktası ise esnek olmamasıdır. Ayrıca bu mülakatta görüşmeci çok baskındır.

Yapılandırılmamış mülakat: Planlanmadan yapılan adayın rahat bir biçimde konuşarak kendisini ifade edebildiği bir mülakattır. Bu mülakatın en büyük dezavantajı görüşmenin ilgisiz noktalara gidebilmesidir. Bundan dolayı görüşmecinin tecrübeli olmasında fayda vardır.

Panel mülakat: Panel tipi mülakat iki ila beş mülakatçının bir araya gelip adaya soru yönelttikleri mülakattır. Bu mülakatın en büyük avantajı birden fazla mülakatçının ortak uzlaşmasıyla aday hakkında karar vermeleridir. Dezavantajı ise mülakatçı sayısının çokluğu nedeniyle adayın strese girmesi ve cevaplamada güçlük yaşamasıdır.

Stres mülakatı: Adayın duygusal gerginlik hâlinde ne gibi tepkiler vereceğini belirlemeye yönelik yapılan mülakattır. Bu tür görüşme sırasında mülakatçı bilerek adayı savunmaya yönelten olumsuz davranışlar sergiler ve adayın verdiği tepkileri gözlemler.

Grup mülakatı: Bu mülakat genellikle adayın herhangi bir konuyu ya da problemi grup içinde nasıl ele aldığını, liderlik, uyum sağlama, denge, konuşma becerisi, problem çözme yaklaşımı ve insan ilişkileri gibi konulardaki performansına bakar.

Referansların İncelenmesi

Adayın başvuru formunda ve/veya mülakatlar esnasında (geçmiş işi, deneyimi, nerede ve hangi konumda çalıştığı ile ilgili) verdiği bilgileri doğrulamak amacıyla yapılmaktadır. Bununla birlikte adayın güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili bilgi temin etmek için de referanslardan yararlanılır.

Sağlık Kontrolü ve Geçmiş Araştırması

Adayın fiziksel ve mental olarak yapacağı işe engel olacak bir sağlık sorununun olmaması istenir. Burada önemli olan işin gerektirdiği sağlık koşullarına adayın uyduğunu belgelemesidir. Ayrıca adayı işe alma durumunda, sonradan ortaya çıkabilecek iş sağlığı ve güvenliği sorunları için başvurulabilecek bilgi ve belgeleri elde etmek için sağlık kontrolü gerekir. Bunun dışında adayın geçmişi araştırılıp güvenlik soruşturması da yapılır.

İşe Alma Kararı

İnsan kaynağı seçim sürecindeki en kritik aşama adayın kabul ya da reddine karar verilmesidir. Bu aşamada aday hakkındaki tüm bilgiler, özet formlar ve kontrol listeleri sistematik bir biçimde göz önünde bulundurulduktan sonra değerlendirme yapılır. Bu aşamada adayın *ne yapabildiği* ve *ne yapacağı*, karar vericilerin bilhassa üzerinde durdukları iki önemli konudur. Çünkü adayın performansı bu iki konunun cevabıyla doğrudan ilişkilidir. Adayın ne yaptığı onun var olan performansını gösterirken, ne yapacağı ise motivasyonu, kişiliği ve karakteri kapsar. Büyük ölçekli işletmelerde karar alma ve aday/lara iş teklif etme sorumluluğu İK yöneticisine aittir. Bununla birlikte nihai seçim kararı adayın çalışacağı birimin yetkilisinin de fikri alınarak verilir. İşe alınacak aday kesinleştikten sonra aday ile tekrar bir görüşme yapılıp iş teklifinin detayları (var ise ön koşul, çalışma koşulları, ücret/ maaş, yan ödemeler, işe başlama tarihi, adayın cevabını ileteceği son tarih vb.) bildirilir. İş teklifi adaya ya sözlü ya da yazılı olarak yapılır. İşe kabul edilmeyen adaylara da nazik bir ifadeyle kabul edilmediği bilgisi yazılı olarak verilir (Şimşek ve Öge, 2010: 140).

İşe Yerleştirme

İşe alma kararı verilen adaylara iş teklifi yapıldıktan sonra aday işe yerleştirilir. Adaya belirtilen tarihte işe başlaması tebliğ edildikten sonra aday işe başlar. İşletmenin ilgili birimine yeni katılan personel belli bir süre izlenmeli, işe ve çalışma arka-

daşlarına uyumu gözlenmelidir. İşe uyum konusunda karşılaşılan sorunları en aza indirgemek ve var olan çalışanların motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilemesine izin vermemek için işe yeni yerleştirilen personel için bir oryantasyon (işe alıştırma) programı düzenlenmelidir.



İNSAN KAYNAĞINI İŞE ALMADA ORYANTASYON

İşletmelerde işe almada en son uygulanan faaliyet oryantasyondur. Oryantasyon işe alma sürecinin tamamlanmasını sağlayan son aşamadır. İşe alma sürecinin etkin bir biçimde tamamlanması için oryantasyon programına ihtiyaç vardır.

Oryantasyonun Anlamı ve Önemi

İşe alıştırma, uyumlaştırma gibi kavramlarla da ifade edilen oryantasyon, işe yeni yerleştirilen insan kaynağını yeni başlayacağı işe uyum sağlaması ve kısa sürede işletmeyle bütünleşmesi için düzenlenen bir programdır. İşletmelerde oryantasyon programı, seminer, konferans gibi yöntemlerle kapsamlı bir biçimde düzenlenebileceği gibi işe yeni alınan kişinin bağlı olacağı üstü veya insan kaynaklarının ilgili personeli tarafından işletmenin gezdirilmesi ve iş arkadaşlarıyla tanıştırılması gibi daha dar kapsamlı bir biçimde de yapılabilir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 287). Oryantasyon programının amacı çalışanın iş tatminini sağlamak, düşük işgören devir hızıyla çalışmak, daha iyi performans sağlamak ve yeni çalışanlarda düşük stres düzeyi yaratmaktır (De Cenzo, Robbins ve Verhulst, 2017: 173). İşletmelerde yeni işe alınanlar için düzenlenen oryantasyon programının faydalarını şu şekilde özetleyebiliriz (Güney, 2014: 83).

İşletmeye yeni alınan personel, oryantasyon programıyla;

- İşletmenin amaç hedef ve politikalarını öğrenir.
- Görev, sorumluluk ve rollerini öğrenir.
- Çalışma arkadaşları ve yöneticilerle tanışma fırsatı bulur.
- İşletmenin çalışma saatleri, kural ve ilkelerini öğrenir.
- İşletmenin genel olarak yapısı (birimler, varsa dinlenme ve yemek alanlı vb.) hakkında fikir sahibi olur.
- Hak ve yetkilerinin neler olduğunu öğrenir.

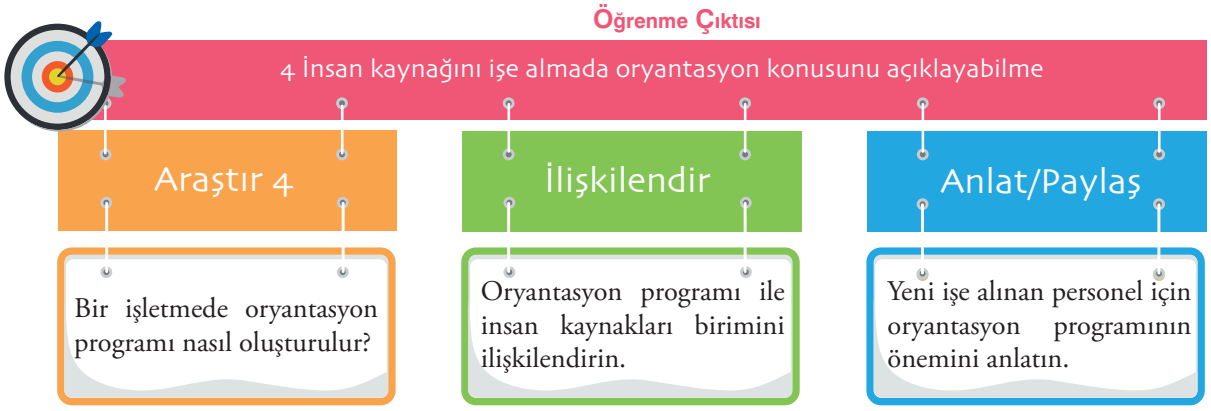
Oryantasyon Süreci

Oryantasyon programı, işe yeni alınan personelin hem işe uyumu hem de organizasyon kültürünü anlaması açısından oldukça önemlidir. Çalışanların işletmeye uyumu ve başarısı oryantasyon programına bağlıdır. Bu programlar sürekli olmayıp her yeni personelin işe alınmasıyla başlar ve personelin işletmeye uyum sağlamasıyla sona erer. Bu programlar işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak oryan-

tasyon programı sekiz (8) temel aşamadan oluşur. Bunlar: hazırlık yapmak, yeni çalışanı karşılamak, çalışacağı birim hakkında bilgi vermek, yeni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak, işletmenin özellikleri ile ilgili bilgi vermek, işletme organizasyonuna ait genel bilgi vermek, çalışanlara sağlanan haklar hakkında bilgi vermek, yeni personele işini anlatmaktır (Şimşek ve Öge, 2010: 142). Aşağıda oryantasyon programını oluşturan süreç kısaca açıklanmıştır.

- **Hazırlık yapmak**: Yeni çalışanların yapacakları iş, kullanacakları araç gereçler ile ilgili bilgiyi hazır etmek ve onların çalışma ortamını hazırlamak.
- **Yeni çalışanı karşılamak**: İşletmeye geldiği an sıcak bir karşılama yapmak ve varsa ihtiyaçlarını öğrenmek.
- **Çalışacağı birim hakkında bilgi vermek**: Çalışacağı birimin fonksiyonları, yapılan işler ve çalışacağı birimin işletmenin organizasyon yapısındaki yeri hakkında bilgi vermek.
- **Yeni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak**:Yeni çalışanın yetki ve görevleri hakkında iş arkadaşlarına bilgi vermek.
- **İşletmenin özellikleri ile ilgili bilgi vermek:** İşin başlama ve bitiş saati, öğle tatili, dinlenme araları ve varsa spor alanlarını kullanma saatleri hakkında bilgi vermek.
- **İşletme organizasyonuna ait genel bilgi vermek:** İşletmenin vizyonu, misyonu, personel politikası, çalışma felsefesi, amaçları, terfi sistemi, performans değerleme sistemi ile işletmenin ürettiği mal ya da hizmet hakkında genel bilgi vermek.
- **Çalışanlara sağlanan haklar hakkında bilgi vermek:** İşletmede çalışanlara sağlanan temel haklar ve hizmetler ile bunlardan nasıl faydalanılacağı hakkında bilgi vermek.
- **Yeni çalışana işini anlatmak:** Yeni çalışana çalışacağı birimde yapacağı iş ile ilgili detaylı bilgi vermek.

Oryantasyon programlarının başarısı yukarıda ifade edilen sürecin titiz bir biçimde hazırlanmasına ve bu sürece önem verilmesine bağlıdır.



öğrenme çıktıları ve bölüm özeti

1 İnsan kaynağını işe alma konusunu açıklayabilme

İnsan Kaynağını İşe Alma

Bir işletmede insan kaynağını işe alma konusu gündeme geldiğinde, yeni personel ihtiyacının ortaya çıktığı görülür. Burada yeni personel ihtiyacının ortaya çıkma gerekçesi farklı nedenlerden dolayı olabilir. Bununla birlikte önemli olan işe alınacak insan kaynağının bulunması ve seçim aşamasının etkin ve verimli bir biçimde yapılmasıdır. İşe alma bir işletmede, örgütleme fonksiyonu sonucu oluşturulan bölümlerde planlanan iş/leri yapabilme niteliğine, becerisine sahip ve en uygun (optimal) sayıda insan kaynağını bulma, seçme ve oryantasyon (işe alıştırma) süreci sonucu işe başlatma olarak tanımlayabiliriz. Tanımdan da anlaşılacağı gibi işletmedeki formal organizasyon yapısında diğer bir ifadeyle önceden yapılandırılmış organizasyon bölümlerinde görev yapacak insan kaynağından bahsedilmektedir. İşe alma konusu gündeme geldiği zaman burada göz önünde bulundurulması gereken üç önemli aşama vardır. Bunlardan birincisi insan kaynağını bulma, ikincisi insan kaynağını seçme diğer bir ifadeyle yerleştirme ve üçüncüsü de oryantasyon ya da bir başka deyişle işe alıştırmadır. Bu faaliyetler sonucunda ortaya çıkan durum ise insan kaynağını işe almadır.

2 İnsan kaynağı bulma konusunu açıklayabilme

İnsan Kaynağını Bulma

İnsan kaynağı bulma, işletmede boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyonlara potansiyel aday bulma sürecidir. İşletmelerde insan kaynağı gereksinimi ortaya çıktığı zaman iki temel kaynaktan personel bulma sözkonusu olur. Bunlardan ilki işletme içinden diğer bir ifadeyle iç kaynaklardan ikincisi ise işletme dışından kısaca dış kaynaklardandır. İşletmeler insan kaynağı bulma sürecinin verimli bir biçimde yönetilmesi için *aday havuzu* oluştururlar. ***Aday havuzu***, boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyon/lar için uygun olan adayların başvurusuyla ya da ilgili yöneticiler tarafından belirlenen adaylardan oluşturulan grubu ifade eder. Bu havuzun büyüklüğü ve niteliği boş olan pozisyona göre farklılık gösterir. Aday havuzu genellikle işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan oluşturulur. Her iki yöntemin de işletme faaliyetleri ve insan kaynakları açısından sağladığı üstünlükler ve zayıflıklar vardır. Bir işletme, var olan boş pozisyonlar için işletme içi kaynaklardan personel bulma yolunu tercih ederse bu durumu, terfi (yükselme), iç transfer (nakil) ve işletme içi iş ilanları olarak üç temel başlık altında toplayabiliriz. Dış kaynaklardan personel bulma yöntemleri arasında ise; medya ilanları, eğitim kurumlarında ilan-okul ziyaretleri, iş kurumu-ik danışmanlık firmaları, tavsiyeler, rakipler ve diğer firmalar, e-başvuru sistemi ve diğer (dış kaynaklardan bulma, staj, sendika) kaynaklar vardır.

3 İnsan kaynağı seçimi konusunu açıklayabilme

İnsan Kaynağı Seçimi

İşe alma sürecinde boş olan pozisyonlara işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan personel bulma faaliyeti tamamlandıktan sonra oluşturulan aday havuzundan insan kaynağını seçme aşamasına geçilir. Bu aşama işletmenin faaliyetlerinde verimlilik ve etkinliğini doğrudan etkilediği için çok önemlidir. İşe alma konusunda yapılan hatalı insan kaynağı seçimi telafisi güç bir takım sorunların yaşanmasına neden olur. Sözgelimi böyle bir durumun yaşanması sonucunda işletmedeki çalışanlar arasında çatışma, moral bozukluğu, şikâyetler, kurumsal bağlılıkta azalma, işgören devir hızında artış vb. birtakım sorunlar yaşanabilir. Bu tip sorunların yaşanmasını önlemek ve personel seçiminin başarılı olmasını sağlamak için konu ile ilgili hangi faktörlerin etkili olduğunu bilmek gerekir. İşletmelerde insan kaynağı seçimini etkileyen unsurları temelde iki başlık altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi, işletmenin iç faktörleri, ikincisi ise işletmenin dış faktörleridir. Bilindiği gibi işletmenin iç çevre faktörleri, dış çevre faktörlerine göre çok daha fazla kontrol edebildiği faktörlerdir. İç çevre faktörleri arasında ise işletmenin büyüklüğü, kurumsallaşma düzeyi, vizyonu, İK politikaları, işletmedeki yöneticilerin nitelikleri ve çalışanların kariyer planlaması vardır. Dış çevre faktörleri arasında ise, yasal düzenlemeler, sosyo-kültürel ve siyasal faktörler yer alır. İşletmelerde insan kaynağı seçimi konusunda iki temel uygulama yöntemi vardır. Bunlardan birincisi sistematik diğer bir ifadeyle biçimsel seçim yöntemi diğeri de biçimsel olmayan personel seçim yöntemidir. Biçimsel olmayan insan kaynağı seçimi özellikle küçük ölçekli işletmelerde uygulanan bir yöntemdir Burada seçim sürecinde aday ile görüşen, değerlendiren ve karar veren işverenin ya da yöneticinin kendisidir. Biçimsel (sistematik) insan kaynağı seçim sürecinde ise sorumluluk insan kaynakları bölümündeki ilgili yöneticilere aittir. Bununla birlikte özellikle üst ve orta kademe personelin seçiminde son karar işletmenin tepe yöneticisine aittir. Sistematik ya da biçimsel seçim sürecini oluşturan temel olarak sekiz (8) aşama vardır. Bunlar sırasıyla; 1- özgeçmiş ve başvuru formlarının değerlendirilmesi, 2- ön görüşme, 3- testler, 4- mülakat (işe alma görüşmesi) 5- referansların incelenmesi, 6- sağlık kontrolü ve geçmiş araştırması, 7- işe alma kararı (iş teklifi), 8- işe yerleştirmedir.

4 İnsan kaynağını işe almada oryantasyon konusunu açıklayabilme

İnsan Kaynağını İşe Almada Oryantasyon

İşe alıştırma, uyumlaştırma gibi kavramlarla da ifade edilen oryantasyon, işe yeni yerleştirilen insan kaynağının yeni başlayacağı işe uyum sağlaması ve kısa sürede işletmeyle bütünleşmesi için düzenlenen bir programdır. İşletmelerde oryantasyon programı, seminer, konferans gibi yöntemlerle kapsamlı bir biçimde düzenlenebileceği gibi işe yeni alınan kişinin bağlı olacağı üstü veya insan kaynaklarının ilgili personeli tarafından işletmenin gezdirilmesi ve iş arkadaşlarının tanıştırılması gibi daha dar kapsamlı bir biçimde de gerçekleştirilebilir. Oryantasyon programı, işe yeni alınan personelin hem işe uyumu hem de organizasyon kültürünü anlaması açısından oldukça önemlidir. Çalışanların işletmeye uyumu ve başarısı oryantasyon programına bağlıdır. Bu programlar sürekli olmayıp, her yeni personelin işe alınmasıyla başlar ve personelin işletmeye uyum sağlamasıyla sona erer. Bu programlar işletmeden işletmeye farklılık gösterse de genel olarak oryantasyon programının oluşturulma süreci sekiz (8) temel aşamadan oluşur. Bunlar: hazırlık yapmak, yeni çalışanı karşılamak, çalışacağı birim hakkında bilgi vermek, yeni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak, işletmenin özellikleri ile ilgili bilgi vermek, işletme organizasyonuna ait genel bilgi vermek, çalışanlara sağlanan haklar hakkında bilgi vermek, yeni çalışana işini anlatmaktır.

1 Aşağıdakilerden hangisi işe alma sürecinde iç kaynaklardan personel bulma yöntemidir?

A.Terfi
B. Eğitim kurumları
C. Medya ilanları
D. Stajlar
E. Sendikalar

2 Aşağıdakilerden hangisi işe alma sürecinde dış kaynaklardan İK bulma yöntemi **değildir?**

A. Tavsiyeler
B. İç transfer
C. İş kurumları
D. Danışmanlık firmaları
E. Sendikalar

3 İşe alma sürecinde aday havuzu hangi aşamada oluşturulur?

A. İK bulma
B. İK seçme
C. Oryantasyon
D. Eğitim
E. Aday havuzu olma da olur

4 Aşağıdakilerden hangisi İK seçme sürecine etki eden dış faktörlerden biridir?

A. İK politikaları
B. İşletmenin vizyonu
C. Kurumsallaşma düzeyi
D. Yasal düzenlemeler
E. İşletmenin büyüklüğü

5 Aşağıdakilerden hangisi İK seçme sürecine etki eden iç faktörlerden biridir?

A. İşletmenin büyüklüğü
B. Politik unsurlar
C. Yasal faktörler
D. Ekonomik unsurlar
E. Sosyo-kültürel unsurlar

6 Aşağıdakilerden hangisi işgören seçimindeki ilk aşamadır?

A. Ön görüşme
B. Sağlık kontrolü ve geçmiş araştırılması
C. Seçme sınavı ve testler
D. Referansların incelenmesi
E. Özgeçmiş ve başvuru formlarının değerlendirilmesi

7 Biçimsel İK seçim süreci kaç aşamadan oluşur?

A. 4
B. 5
C. 8
D. 10
E. 12

8 Biçimsel olmayan İK seçim süreci daha çok hangi tür işletmelerde rastlanır?

A. Global işletmelerde
B. Holdinglerde
C. Büyük işletmelerde
D. Kamu işletmelerinde
E. Küçük ölçekli işletmelerde

9 Aşağıdakilerden hangisi personel seçiminde uygulanan mülakat sürecinin ana bölümünü oluşturan aşamada kullanılan süreyi ifade eder?

A. Tüm görüşmenin % 80'ini aşmamalıdır.
B. Tüm görüşmenin % 60'ını aşmamalıdır.
C. Tüm görüşmenin % 50'sini aşmamalıdır.
D. Tüm görüşmenin % 40'ını aşmamalıdır.
E. Tüm görüşmenin % 20'sini aşmamalıdır.

10 Etkin bir oryantasyon süreci kaç aşamadan oluşur?

A. 10
B. 8
C. 6
D. 5
E. 4

1. A	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağını Bulma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağını Bulma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağını Bulma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağını Bulma" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağı Seçimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. E	Yanıtınız yanlış ise " "İnsan Kaynağı Seçimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. C	Yanıtınız yanlış ise " "İnsan Kaynağı Seçimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. E	Yanıtınız yanlış ise " "İnsan Kaynağı Seçimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. A	Yanıtınız yanlış ise " "İnsan Kaynağı Seçimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. B	Yanıtınız yanlış ise "İnsan Kaynağını İşe Almada Oryantasyon" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Bazen işletmenin aradığı niteliklerin çok üzerindeki elemanlar işletmenin sunduğu maaş, sosyal haklar vb. birtakım nedenlerden dolayı işi kabul etmekte ancak bir süre sonra işin kendisine uygun olmadığına kanaat getirebilmektedir. Önceleri kurum için bir avantaj gibi görülen yüksek nitelikli personel bir süre sonra işletmede yaptığı işin kendine uygun olmadığını düşünerek huzursuz olmakta ve bu durum işten ayrılma ile sonlanabilmektedir. O hâlde işin niteliklerine uygun olan personelin seçilmesi, işe alınan personelin uzun yıllar aynı işletmede çalışması bakımından önemlidir.

Araştır 2

Bir işletme, var olan boş pozisyonlar için işletme içi kaynaklardan personel bulma yolunu tercih ederse, bu durumu terfi (yükselme), iç transfer (nakil) ve işletme içi iş ilanları olarak üç temel başlık altında toplayabiliriz. Bir işletmede boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyonlar için insan kaynağı bulma konusu gündeme geldiğinde öncelikli olarak iç kaynaklara yönelinir. Bu durumda işletmenin iç dinamiklerine, pozisyonun niteliğine ve hiyerarşik kademeye uygun olan aday havuzu oluşturulur.

4 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Pek çok farklı mülakat türü vardır. Bunlar arasında en sık kullanılanlar; yapılandırılmış mülakat, yapılandırılmamış mülakat, panel mülakat, stres mülakatı ve grup mülakatıdır.

Yapılandırılmış mülakat: Adayın iş geçmişi, eğitimi ve deneyimi, kişiliği, motivasyonu ve karakteri ile ilgili sorulardan oluşturulmuş bir mülakattır. Bu mülakatın avantajı bütün adaylara aynı soru sorulduğu için tutarlıdır. Bu mülakat türü zaman tasarrufu sağlar ve uygulaması kolaydır. Zayıf noktası ise esnek olmamasıdır. Ayrıca bu mülakatta görüşmeci çok baskındır.

Yapılandırılmamış mülakat: Planlanmadan yapılan adayın rahat bir biçimde konuşarak kendisini ifade edebildiği bir mülakattır. Bu mülakatın en büyük dezavantajı görüşmenin ilgisiz noktalara gidebilmesidir. Bundan dolayı görüşmecinin tecrübeli olmasında fayda vardır.

Panel mülakat: Panel tipi mülakat iki ila beş mülakatçının bir araya gelip adaya soru yöneltikleri mülakattır. Bu mülakatın en büyük avantajı birden fazla mülakatçının ortak uzlaşmasıyla aday hakkında karar vermeleridir. Dezavantajı ise mülakatçı sayısının çokluğu nedeniyle adayın strese girmesi ve cevaplamada güçlük yaşamasıdır.

Stres mülakatı: Adayın duygusal gerginlik hâlinde ne gibi tepkiler vereceğini belirlemeye yönelik yapılan mülakattır. Bu tür görüşme sırasında mülakatçı bilerek adayı savunmaya yönelten olumsuz davranışlar sergiler ve adayın tepkilerini gözlemler.

Grup mülakatı: Bu mülakat genellikle adayın herhangi bir konuyu ya da problemi grup içinde nasıl ele aldığını, liderlik, uyum sağlama, denge, konuşma becerisi, problem çözme yaklaşımı ve insan ilişkileri gibi konulardaki performansına bakmaktadır.

Araştır 4

Oryantasyon programının oluşturulma süreci sekiz (8) temel aşamadan oluşur. Bu süreci oluşturan aşamalar şunlardır:

Hazırlık yapmak: Yeni çalışanların yapacakları iş, kullanacakları araç gereçler ile ilgili bilgiyi hazır etmek ve onların çalışma ortamını hazırlamak.

Yeni çalışanı karşılamak: İşletmeye geldiği an sıcak bir karşılama yapmak ve varsa ihtiyaçlarını öğrenmek.

Çalışacağı birim hakkında bilgi vermek: Çalışacağı birimin fonksiyonları, yapılan işler ve birimin işletmenin organizasyon yapısındaki yeri hakkında bilgi vermek.

Yeni iş arkadaşlarıyla tanıştırmak: Yeni çalışanın yetki ve görevleri hakkında iş arkadaşlarına bilgi vermek.

İşletmenin özellikleri ile ilgili bilgi vermek: İşin başlama ve bitiş saati, öğle tatili, dinlenme araları ve varsa spor alanlarını kullanma saatleri hakkında bilgi vermek.

İşletme organizasyonuna ait genel bilgi vermek: İşletmenin vizyonu, misyonu, personel politikası, çalışma felsefesi, amaçları, terfi sistemi, performans değerleme sistemi ile işletmenin ürettiği mal ya da hizmet hakkında genel bilgi vermek.

Çalışanlara sağlanan haklar hakkında bilgi vermek: İşletmede çalışanlara sağlanan temel haklar ve hizmetler ile bunlardan nasıl faydalanılacağı hakkında bilgi vermek.

Yeni çalışana işini anlatmak: Yeni çalışana çalışacağı birimde yapacağı iş ile ilgili detaylı bilgi vermek.

Kaynakça

Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Ertürk, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Güney, S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

DeCenzo, D. A, Robbins, S. P ve Verhulst, S. L (2017). (Çev: Canan Çetin ve Lütfi Arslan) *Human Resource Management/İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayın AŞ.

Mathis, R. L ve Jackson, J. H. (2006). *Human Resources Management.* USA: Thomson South Western.

Saruhan, Ş. C ve Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta.

Şişek, M. Ş ve Öge, H. S. (2010). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Uyargil, C., Özçelik, O., Adal. Z. vd. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bölüm 5

Ücret Yönetimi

Öğrenme çıktıları

Ücretin Tanımı ve Ücrete İlişkin Kavramlar

1 Ücret ve ücretle ilişkili kavramları açıklayabilme

Ücret Yönetimi

2 Ücret yönetimini etkileyen faktörler ve ücret yönetim sürecini açıklayabilme

Ücret Sistemleri

3 Ücret sistemlerinin temel özelliklerini sıralayabilme

Ödüllendirme

4 Ödüllendirme yöntemlerini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Ücret • Maaş • Sosyal Ücret • Asgari Ücret • Ücret Yönetimi • Ücret Sistemleri • Ödüllendirme



GİRİŞ

Her işletme amaçlarına ulaşabilmek için uygun nitelikte insan kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Günümüzün sert rekabet koşulları içinde nitelikli çalışanları işletmeye çekebilmenin ya da işletmede tutabilmenin en temel unsurlarından biri adil bir ücret sisteminin oluşturulmasıdır. Ücret, işveren açısından en önemli maliyet unsurlarından biri olarak kabul edilmekle birlikte çalışanların etkili ve verimli olabilmesinin en temel koşullarından birisi adil bir ücret sistemiyle hak ettiği şekilde ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir. Adil ve dengeli bir ücret sistemi, işletmelerde çalışanların motivasyonu, verimliliği ve işletmeye bağlılığını artırarak işletmenin rekabet düzeyini yükseltmektedir.

Bir maliyet ya da motivasyon unsuru olmanın ötesinde ücret çalışanın emeğinin karşılığıdır. Günümüzün toplumsal yapısı içinde insanlar büyük çoğunlukla üretime katılmaları karşılığında ücret alarak geçimlerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, bir ülkede çalışanların gelir dağılımından adil pay alması ile çalışma başarısının sağlanması ve sağlıklı bir toplum yapısının oluşturulmasında ücret önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanların ve bakmakla yükümlü oldukları kişilerin yaşam standartlarını ve olanaklarını belirleyen tek gelir kaynağı olarak ücret, bireysel çalışma ilişkilerinin en temel konularından birini oluşturmaktadır. Türk çalışma mevzuatı, başta 4857 sayılı İş Kanunu olmak üzere, ücretin miktarı, ücretin ödeme zamanı ve yeri, ücret türleri ve ücretin korunması gibi ücrete ilişkin konularda ayrıntılı düzenlemeler içermektedir.

Her ne kadar çalışmanın en temel karşılığı ücret olarak kabul edilse de çalışanlar açısından ücret tek motivasyon kaynağı değildir. Çalışanlar tarafından eşitsiz, adaletsiz ve haksız olduğuna inanılan ya da piyasa koşullarının oldukça altında kalmış bir ücret sistemi çalışanlarda büyük bir hayal kırıklığı yaratarak, bir taraftan çalışma barışını bozmakta, diğer taraftan ise işgücü devir hızını yükselterek işletmenin verimliliğini düşürmektedir.

Bu ünitede öncelikle ücret kavramsal olarak ekonomik ve sosyal açıdan değerlendirilecek, ücret sistemleri ve ücret yönetimi üzerinde durulacaktır. Ücret yönetimini etkileyen unsurlar ve ücretin çalışanlar, işletme ve toplum açısından değerlendirilmesinden sonra ücret sistemleri incelenecektir. Son olarak ödüllendirme sistemleri incelenerek performansa dayalı ödüllendirme sistemi üzerinde durulacaktır.

ÜCRETİN TANIMI VE ÜCRETE İLİŞKİN KAVRAMLAR

Ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkileyen ücret, insan kaynaklarının en önemli çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Ücretin farklı disiplinler açısından nasıl tanımlandığının ve ücrete ilişkin kavramların neler olduğunun bilinmesi bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonu olan ücret yönetiminin süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, ücret ya da çalışanlara hizmetlerinin karşılığı olarak verilen ve yaşam düzeylerini belirleyen tüm ödemeler sadece çalışanlar açısından değil, bir maliyet unsuru olarak işverenler açısından, millî gelirin temel belirleyicisi olarak devlet açısından ve bir mücadele alanı olarak sendikalar açısından önem taşımaktadır.

Ücretin Tanımı

Ücret kavramı, çeşitli bilim dallarına göre incelenerek değişik dönemlerde değişik kapsamlarda ele alınmış ve belirli yaklaşım biçimleri oluşturulmuştur. Ücret, işletme açısından endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet unsuru olarak kabul edilirken, sosyal politika açısından çalışan insanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir unsurdur. Ekonomik açıdan ise ücret üretim faktörlerinden birisi olan insanın bedensel ya da düşünsel emeğine ödenen fiyatı ifade etmektedir. Ücret çok yönlü bir kavram olarak farklı şekillerde tanımlandığı gibi ödenme biçimindeki farklılıklardan dolayı da farklı adlarla ifade edilmektedir. Uygulamada ***"aylık"*** ya da ***"maaş"*** memurların, ücret ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatmak için kullanılmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK) "maaş" yerine "aylık" kavramını kullanmakta ve aylığı "memurlara hizmetlerinin karşılığında kadroya dayanılarak ay itibarıyla ödenen paradır." şeklinde tanımlamaktadır (Benligiray, 2016: 225).

> Zihinsel ve/veya bedensel bir çalışma ve emek karşılığı aylık olarak ödenmesi durumunda **"maaş"** ya da **"aylık"** olarak adlandırılan gelir, uygulamada daha çok *memurlar* için kullanılmaktadır.

Bir ülkenin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve siyasi istikrarı açısından oldukça önemli bir yeri olan ***ücret,*** bu niteliği dolayısıyla hukuki açıdan da tanımlanan ve düzenlenen bir olgudur. İş hukuku açısından ücret, iş sözleşmesinin temel bir unsurudur ve iş ediminin karşılığı olarak işçi açısından bir hak, işveren açısından ise karşı edim olarak bir borç niteliği taşımaktadır. İşverenin bu borcunun kaynağını iş sözleşmesi oluşturmaktadır. İş sözleşmesinin tanımını yapan İş Kanunu'nun 8. maddesi iş sözleşmesini, bir tarafın bağımlı olarak iş yapmayı, diğer tarafın da ücret ödemeyi üstlendiği sözleşme olarak tanımlamış bulunmaktadır. Asgari ücretin sağlanması ve adil ücret hakkını düzenleyen Anayasa'nın 55. maddesine göre "Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır. Asgari ücretin tespitinde ülkenin ekonomik ve sosyal durumu göz önünde bulundurulur." Ücrete ilişkin en temel düzenlemelerin yer aldığı 4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesinde "Genel anlamda ücret bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır." şeklinde tanımlanmıştır.

Ücret, mal ve/veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve/veya fiziksel emeğin (çabanın) karşılığı olarak ödenen ayni ve/veya nakdi değerdir.

dikkat

Ücretin tanımını İş Kanunu'nun ücretle ilgili diğer hükümleri ile ilişkilendirdiğimizde iş hukuku açısından ücretin beş unsur içerdiği görülmektedir: 1. Ücret iş karşılığıdır. 2. Ücret nakdi bir ödemedir. 3. Ücret; işveren, işveren vekili veya üçüncü kişiler tarafından ödenir. 4. Ücret Türk parası ile ödenmelidir. 5. Ücret kural olarak dönemsel (periyodik) ödenmelidir.

Ücret, ekonomik yönüyle ön plana çıkmakla birlikte sosyal yönüyle de önemli bir kavramdır. İşçinin ve bakmakla yükümlü olduğu ailesinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için tek gelir kaynağı ücrettir. Bu nedenle günümüzde ücret sadece çalışılan zamanın (zaman-emek ilişkisi) karşılığı olarak değil, işçinin ve ailesinin insanca ve sağlıklı yaşamasını sağlaması gereken bir gelir olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda emeğin karşılığı olan asıl ücretten başka, sözleşme ya da mevzuat hükümleri gereği işveren tarafından bir iş görmesi karşılığı olmaksızın işçiye ***sosyal ücret*** anlayışı çerçevesinde parasal veya ayni nitelikte çeşitli ödemeler yapılmaktadır. Hafta ve bayram tatilleri, yıllık ücretli izinler, evlenme, doğum ve ölüm yardımları ya da işçilere zorlayıcı nedenlerle çalışmadığı günlerde ödenen ücret, ek ücret, sosyal ücret ya da yan ödemeler olarak ifade edilen nitelikteki ödemelere örnek verilebilir (Altan, 2004: 152).

Sosyal ücret, çalışanlara emeğinin karşılığı olan asıl ücretten başka, sözleşme ya da mevzuat hükümleri gereği işveren tarafından bir iş görmesi karşılığı olmaksızın parasal veya ayni nitelikte yapılan ödemelerdir.

Ücretin belirlenmesinde en temel unsurlarından biri zamandır. Çalışma süresi-ücret ilişkisi Endüstri Devrimi'nden günümüze kadar çok tartışılan ve ekonomik ve sosyal gelişmelere göre güncellenen bir konu olmuştur. Çalışma süresi bir taraftan işverenin ihtiyaç duyduğu ölçüde işgücü gereksinimini karşılayabileceği, diğer taraftan işçinin maddi kayba uğrama kaygısı taşımaksızın, ruhsal ve bedensel sağlığını, başta ailesi olmak üzere sosyal çevresiyle ilişkilerini koruyabileceği şekilde tespit edilmelidir. Ülkelerin ekonomik ve sosyal yapılarına göre şekillenen çalışma süresi, ücrete ilişkin birçok yasal düzenlemeye esas teşkil etmektedir. İş Kanunu'nda, çalışma süresi işçinin çalıştırıldığı işte geçirdiği süredir, şeklinde tanımlanmıştır.

İş Kanunu'nda çalışma sürelerine sınırlar getirilerek işveren karşısında zayıf olan işçinin korunması düşüncesi esas alınmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesi, haftalık çalışma süresinin 45 saat olduğunu, aksi kararlaştırılmadıkça bu sürenin çalışma günlerine eşit olarak dağıtılacağını hükme bağlamaktadır. Bu çerçevede bir işletmede bireysel iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmesi ile çalışma süreleri haftalık 45 saatin altında kararlaştırabilir ancak 45 saatin üzerine çıkarılabilmesi söz konusu değildir. Bununla birlikte, İş Kanunu'nda belirli durumlarda fazla çalışma yapılabileceği hükme bağlanmıştır. Kanun'da yazılı koşullar çerçeve-

sinde, haftalık 45 saati aşan çalışmalar fazla çalışma olarak ifade edilmektedir. Fazla sürelerle çalışma ise; haftalık çalışma süresinin sözleşmelerle 45 saatin altında belirlendiği durumlarda bu çalışma süresini aşan ve 45 saate kadar yapılan çalışmaları ifade eder. Fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma işçinin normal çalışma düzenin dışında ve onu aşan bir çalışma süresini içerdiği için bu durumlarda ödenecek ücret İş Kanunu'nda düzenlenmiştir. Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının % 50 yükseltilmesi, fazla sürelerle çalışmalarda her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret, normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının % 25 arttırılması suretiyle ödenir.

Fazla çalışma ücreti, haftalık 45 saatin üzerinde çalışılması durumunda normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının % 50 yükseltilmesidir.

Çalışanların kendilerine, ailelerine ve sosyal çevrelerine gereken zamanı ayırabilmesi, iş yaşamının yoğun ve stresli ortamından uzaklaşarak yorgunluğunu giderebilmesi için izin kullanabilmesi önem taşımaktadır. İş Kanunu'nda yıllık izin hakkı, işçinin ücret gelirinden yoksun kalmadan, yılda belirli bir süre geçici olarak iş yükümlülüğünden kurtulduğu ve dinlenerek geçirdiği süreyi ifade eder. İş Kanunu kapsamına giren iş yerlerinde çalışan bir işçinin yıllık ücretli izin hakkından yararlanabilmesi için fiilen işe başladığı tarihten itibaren en az bir yıl çalışmış olması gerekir. İşçinin bu haktan feragat etmesi mümkün değildir. İşçi yıllık ücretli izin süresi içinde ücret karşılığı herhangi bir işte çalışamaz. İş Kanunu'nda yıllık ücretli izin süreleri, işçinin iş yerindeki hizmet süresinin uzunluğu (kıdemi) ve yaş kriteri dikkate alınması suretiyle belirlenmiştir (Kaya, 2017).

internet

Çalışma süreleri, ücretli tatiller ve özellik arz eden çalışma şekillerine ilişkin düzenlemeler hakkında ayrıntılı bilgi için İş Kanunu'nun https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf ilgili maddelerini gözden geçiriniz.

Ücret, devlet müdahalesi ve toplu iş sözleşmeleri ile korunarak çalışanların adil bir ücret sistemi ile çalışabilmeleri hususunda kanunlarda çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bu düzenlemelerden en önemlisi ***asgari ücrete*** ilişkin düzenlemelerdir. Asgari Ücret Yönetmeliği'nin 4/d maddesine göre, "Asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücreti" ifade etmektedir. Asgari ücret, işçiye ödenebilecek ücretin en alt sınırını teşkil etmektedir. İşveren, işçiye bu ücretin altında bir ücret ödeyemez. Bu durum temelini, Asgari Ücret Yönetmeliği'nin 12. maddesinden almaktadır. Bu maddeye göre; "İşçilere, Komisyonca belirlenen ücretlerden düşük ücret ödenemez. İş sözleşmelerine ve toplu iş sözleşmelerine bunun aksine hükümler konulamaz. İşverenler tarafından, işçilere sağlanan sosyal yardımlar sebebiyle asgari ücretten herhangi bir indirim yapılamaz." (Terzioğlu, 2019, 1949, 1950). İş sözleşmesiyle çalışan tüm işçiler, İş Kanunu kapsamında olsun veya olmasın, asgari ücretle ilgili getirilen güvencelerin kapsamına alınmıştır. Ayrıca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu da devlet memurlarına ödenecek en düşük aylığın da asgari ücretin altına düşemeyeceğini ifade etmektedir (md.146).

Asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücrettir.

internet

Asgari ücrete ilişkin düzenlemelere ilişkin ayrıntılı bilgi için Asgari Ücret Yönetmeliği'ni https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5454&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5 gözden geçiriniz.

Ücretin ödenme şekli, ücretin ödenme zamanı ve ücretin ödenme yeri gibi konularda İş Kanunu özel düzenlemeler içermektedir. İşletmeler, bu düzenlemeler çerçevesinde kalmak koşuluyla iş yerinin ve çalışanların özellikleri dikkate alınarak ücre-

te ilişkin uygulamaları bireysel veya toplu iş sözleşmeleri ile kararlaştırabilmektedir. İş Kanunu'nda ücretin ödenmesine ilişkin düzenlemeler şu şekilde özetlenebilir:

- Temel ücretin para ile ödenmesi gerekir. Ücret Türk parası ile ödenir ancak ücretin yabancı para olarak kararlaştırılması mümkün olmakla birlikte ücret ödemesi, ödeme günündeki rayice göre Türk parası ile olmalıdır.
- Ücret en geç ayda bir ödenmelidir. İş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmesiyle bu süre bir haftaya kadar düşürülebilir.
- Ücret, prim, ikramiye ve bu nitelikteki her çeşit istihkak kural olarak iş yerinde veya özel olarak açılan bir banka hesabına ödenir.
- Gününde ödenmeyen ücretler için mevduata uygulanan en yüksek faiz oranı uygulanır.



Araştırmalarla İlişkilendir

Her yıl Aralık ayının en önemli gündem maddelerinden birisidir asgari ücret. Çalışanların ve işverenlerin gözü açıklanacak asgari ücrette olur. Çalışanlar, ellerine ne kadar para geçeceğini hesaplarken, işverenler işçilik maliyetlerinin ne kadar artacağını düşünür. Asgari ücretin tespiti sırasında uygulanacak esaslar, Asgari Ücret Tespit Komisyonunun toplanma ve çalışma şekli Asgari Ücret Yönetmeliği'nde düzenlenmiştir.

Asgari Ücret Yönetmeliği, iş sözleşmesi ile çalışan ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun kapsamında olan veya olmayan, her türlü işçinin çalıştığı bütün işkollarını kapsamaktadır. Asgari ücretin belirlenmesinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ile benzeri sebeplere dayalı herhangi bir ayrım yapılamaz. Komisyon, asgari ücreti bütün işkollarını kapsayacak şekilde belirler. Ücretin, bir günlük olarak belirlenmesi esastır. Aylık, haftalık, saat başına, parça başına veya yapılan iş tutarına göre ücret ödenen durumlarda gerekli ayarlamalar buna göre yapılmaktadır. Ücret en geç iki yılda bir olmak üzere belirlenir.

Kaynak: https://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/2921974-2020-asgari-ucreti-nasil-belirlenecek/?detay=2

Ücrete İlişkin Kavramlar

Çok yönlü ve karmaşık bir kavram olan ücretin daha iyi anlaşılabilmesi için ücretle ilişkili bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. Ücretle ilişkili kavramlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

Ana (Kök) Ücret

Bir üretim birimi ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır. Kök ücret ya da temel ücret olarak da bilinen ana ücret, İş Kanunu'nda tanımı yapılan ve yukarıda unsurları açıklanan ücrettir. Zaman esasına dayanan ücret sistemlerinde bu tutar, saat başı ücret, gündelik ücret, haftalık ücret ya da aylık ücret şeklinde olabilir. Üretime dayanan ücretler ise parça başına, metre başına, kilo başına ya da ton başına belirlenen ücret tutarlarıdır (Benligiray, 2016: 226).

Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret

Çıplak ücret çalışanın emeğinin, işinin veya çalışmasının karşılığı olan temel ücreti ifade eder. Asıl ücret, çıplak ücret, temel ücret gibi değişik adlar verilen bu ücretin dışında, işçiye ikramiye, prim, komisyon, kâr payı gibi ödemelerle, sosyal yardım niteliğindeki yemek, taşıt, giyim, yakacak, konut ve benzeri parasal veya para ile ölçülebilen yararlara "ücret ekleri" denilmektedir. Çıplak ücret ile ücret ekleri ve sosyal yardımların toplanmasıyla "giydirilmiş ücret" oluşmaktadır. Kıdem ve ihbar tazminatı hesabına esas olan ücret giydirilmiş ücrettir. Ancak ikramiye, yıllık izin ücreti, hafta tatili, genel tatil, fazla çalışma paraları gibi işçi alacakları çıplak ücret (asıl ücret) üzerinden hesaplanır.

Brüt Ücret ve Net Ücret

Brüt ücret, işverenin ücret kapsamında çalışanlara yaptığı ödemelerin toplamını içerir. Net ücret ise brüt ücretten gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, sendika aidatı vb. kesintiler düşüldükten sonra kalan ve çalışanların eline geçen kullanılabilir ücreti ifade eder. Net ücret aşağıdaki basit formülle hesaplanabilir (Ataay, Acar, 2008: 406):

Net Ücret = Brüt Ücret - Kesintiler

Nominal Ücret ve Reel Ücret

Nominal ücret, çalışanın emeğine karşılık aldığı para miktarıdır. Reel ücret ise işçinin eline geçen para miktarının piyasada satın alabileceği mal ve hizmetin miktarını yani satın alma gücünü belirler. Reel ücret, fiyatlar genel seviyesinin durumuna göre değişir. Şayet fiyatlar genel seviyesindeki artış (enflasyon), nominal ücret artışından fazla ise işçinin nominal ücreti artmakta fakat reel ücreti azalmaktadır. Nominal ücret artış hızının, enflasyon hızından yüksek olması ise reel ücretin yükselmesi anlamına gelmektedir. İşveren açısından maliyetlerini etkileyen nominal ücret önemliyken çalışanlar için kendisinin ve ailesinin yaşam standardını belirleyen reel ücret daha önemlidir.

Ayni Ücret ve Nakdi Ücret

Ayni ücret, işçiye işveren tarafından bir işin karşılığı olarak para yerine mal ile yapılan her türlü ödemedir. Nakdi ücret, ücretin para ya da nakit olarak ödenmesi anlamına gelir. Yukarıda ifade edildiği gibi, İş Kanunu temel ücretin para ile ödenmesi gerektiğini öngörmektedir. Günümüzde ayni ödemeler daha çok ücretin dışında, işverence işçiye sağlanan sosyal yardımlarda karşımıza çıkmakta ve çoğunlukla toplu sözleşmeler ile belirlenmektedir.

Ücret Haddi ve Ücret Geliri

Belirli nitelikte bir emeğe biçilen birimsel temel değer veya tutar ücret haddi olarak ifade edilir. Buna göre, uygulanan ücret sistemine göre, zaman ya da ürün (çıktı) birimi başına belirlenen ücret miktarına ücret haddi denir. Ücret haddi, işin değerine ya da kişinin beceri ve yetkinlik düzeyine göre belirlenebilir. Örneğin saat başı 15 TL ya da ürün birim başına 5 TL ya da aylık olarak 2500 TL gibi. Ücret geliri ise çalışanın belirli bir dönemde ücret kazancını ifade eder. Ücret geliri şu şekilde hesaplanır (Ataay, Acar, 2008, 405):

Ücret Geliri = (Ücret haddi X Birim sayısı) + Ücret ekleri + Sosyal yardımlar

Ücret Yapısı

Bir işletmede ödenen ücretlerin birbirlerine karşı göreceli durumlarını gösterir ve ücret farklılıklarını ortaya koyar. Çalışanlar aynı ya da benzer işler için farklı işletmelerde birbirinden farklı ücretler alabilmektedirler. Bu durum aynı işletmede çalışan işçiler için de söz konusu olabilmektedir. Bazen de birbirinden tamamen farklı işçilerin, yerine getirdikleri işin nitelikleri bakımından eşit kabul edilmesi durumunda, aynı ücret ödenebilmektedir. İşletmeler belirli ilkeler çerçevesinde işçilerle bireysel sözleşmeler ya da işletme sendikalı ise sendikalar ile toplu pazarlık aracılığıyla ücretleri özgürce belirleyebilmektedir. Bu ilkelerden en önemlisi ***"eşit işe eşit ücret"*** ödeme yükümlülüğüdür. Eşitlik çalışma hayatında büyük önem arz etmekte ve "eşit davranma ilkesi" başlığı altında İş Kanunu'nun 5 inci maddesinde ayrıntılı olarak düzenlenmektedir. İş Kanunu'nun söz konusu 5 inci maddesinde eşit işe eşit ücret ödeme yükümlülüğü; "Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılamaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz." şeklinde düzenlenmiştir. Ancak burada eşit işe eşit ücret ödeme yükümlülüğünden her çalışana aynı ücreti ödeme şeklindeki bir uygulama anlaşılmamalıdır. *Eşit işe eşit ücret ödeme yükümlülüğü aynı işyerinde, aynı işi yapan ve aynı performansa ve kıdeme sahip olan işçilere aynı ücretin ödenmesi anlamına gelmektedir. Ancak burada kıdem; sadece işyerindeki çalışma süresi esas alınarak değil, işçinin işyerinde çalıştığı sürede elde ettiği bilgi, birikim, çalıştığı pozisyonlar, aldığı ödüller ve cezalar olmak üzere birçok unsur dikkate alınarak belirlenmelidir* https://www.isvesosyalguvenlik.com/isverenin-esit-ise-esit-ucret-odeme-yukumlulugunun kapsamı).

Bir işletmede çalışan iki kişinin aynı niteliklere sahip ve benzer işleri yapıyor olmalarına rağmen ücretleri eşit değilse, bu ücret eşitsizliğidir. Bu durum işletme için hem yasal olarak hem de çalışma barışı açısından çok önemli sorunlara neden olabilmektedir. Örneğin eşit davranma ilkesine uygun

hareket etmeyen ve çalışanları arasında ayrım yapan işverenin tazminat ödemesi öngörülmektedir.

dikkat

İşverenin çalışanlara eşit davranma, esaslı sebepler olmadıkça çalışanlar arasında ayrım yapmama ilkesi kapsamındaki en önemli görevlerden biri de eşit işe eşit ücret ödeme yükümlülüğüdür. Bu konu önemi nedeniyle Anayasa'nın "Ücrette adalet sağlanması" başlıklı 55 inci maddesinde; "Ücret emeğin karşılığıdır. Devlet, çalışanların yaptıkları işe uygun adaletli bir ücret elde etmeleri ve diğer sosyal yardımlardan yararlanmaları için gerekli tedbirleri alır." şeklinde düzenlendiği gibi, bu konuda Türkiye'nin de onayladığı ILO Sözleşmesi de bulunmaktadır.

Eşit işe eşit ücret, aynı işyerinde, aynı işi yapan ve aynı performansa ve kıdeme sahip olan çalışanalara aynı ücretin ödenmesidir.

Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çalışanlara ücretin nasıl hesaplanacağını ve ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. İşletmeler yapısal özelliklerine ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak birbirinden farklı ücret sistemleri kullanabilmektedir. Günümüzde işletmelerin ve sendikaların tutumu, çalışanların beklentileri ve rekabet koşullarına bağlı olarak bazı ücret sistemleri önemini yitirirken, bazıları ise giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Şimşek Öge, 2011: 219).

Ücret Düzeyi

Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalama ücret düzeyini ifade etmektedir. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılabilmesi için ücretlerin bir ölçütle karşılaştırılması gerekir. Ücretleri iş alanı, bölge ya da uluslararası düzey bakımından karşılaştırmak mümkündür. Bölgesel ya da uluslararası düzeyde ücret karşılaştırmalarında ortalama ücretler kullanılır. Aynı bölge ve aynı zaman dilimi içinde yapılan karşılaştırmalarda nominal ücretlerin kullanılması uygundur. Farklı bölge, farklı ülke ya da farklı zaman dilimleri için yapılan karşılaştırmalarda ise reel ücretlerin alınması gerekir (Benligiray, 2016: 227).



Yaşamla İlişkilendir

Coronavirüs tedbirleri kapsamında işyerlerini kapatmak zorunda kalan işletmeler, çalışanların maaşlarını ödeyemiyor. Bu kapsamda Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı hemen devreye girerek İşsizlik Ödeneği ve Kısa Çalışma Ödeneği verileceğini açıkladı. Ödenek almak için gereken asgari prim koşulu 600 günden 450 güne, son 120 gün hizmet akdi koşulu da 60 güne indirildi. Normal şartlarda işverenin kısa çalışma ödeneği için genel ekonomik, sektörel, bölgesel kriz veya durduğu yönünde İş Kur'a başvuruda bulunması ve iş müfettişlerince yapılan uygunluk tespiti sonucu işyerinin bu durumlardan etkilendiğinin tespit edilmesi gerekmekteydi. İlk başta kısa çalışma başvurularının değerlendirme süreci için 60 günlük süre belirlendi ancak bu sürenin uzun olduğu anlaşılınca işverenin beyanı esas alınarak ödeme yapılması kararlaştırıldı. Bu süreçte kısa çalışma ödeneği başvurusu yapan firma sayısı 300 bine, kapsamdaki çalışan sayısı da 3.2 milyon kişiye ulaştı.

Kaynak: https://ekonomi.haber7.com/ekonomi/haber/2970853-e-devlet-kisa-calisma-odenegi-sorgulama-ekrani-kac-tl-odeme-yapilacak. Erişim Tarihi: 06.05.2020.

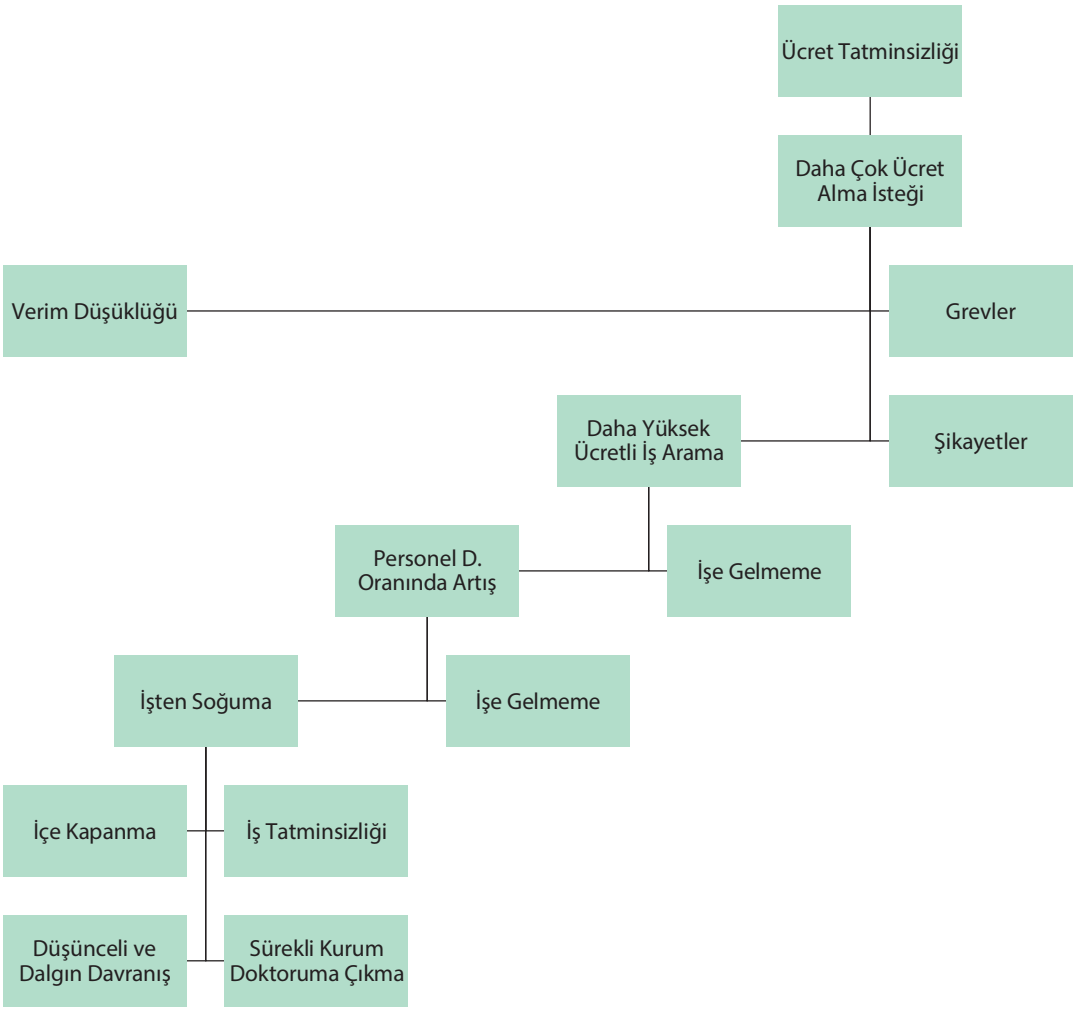
Ücretin Önemi

Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamın her alanını etkileyerek hem toplum hem de toplumu oluşturan sosyal taraflar açısından büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda ücretin çalışanlar, işverenler, sendikalar ve devlet açısından önemi ayrı ayrı değerlendirilebilir:

Ücretin Çalışanlar Açısından Önemi

Ücret çalışanlar için ekonomik, psikolojik, sosyal ve gelişimsel açılardan önem taşımaktadır. Çalışanlar açısından ücretin ekonomik yönü, yukarıda ifade edildiği gibi, bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesidir. Ücret geliri, çalışanların kendisi ve bakmakla yükümlü oldukları bireylerin yiyecek, barınma, eğitim, sağlık ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için bir kaynak oluşturarak refah düzeyini belirlemektedir.

Ücret ve diğer ödemelerin çalışanlar tarafından başarısının bir takdiri olarak algılanması, ücretin çalışanlar açısından psikolojik önemini oluşturmaktadır. Örneğin, ücret zammı alan bir işgören ücret gelirindeki artışı çabalarının tanınması olarak görebilir. Bu sayede söz konusu işgören işi açısından bir başarı duygusu yaşayarak işinden duyacağı tatmin artmaktadır. Ancak ücretin performans açısından motive edici etkisi bir standart oluşturmamaktadır. Bir çalışan açısından performansı arttıracak bir ücret miktarı ve türü, başka bir çalışanı motive etmeyebilir. Diğer taraftan, başarısının ve çabasının takdir edilmediğini düşünmesi, çalışanın ücretinden memnun olmamasına yani maddi tatminsizliğe sebep olacaktır. Çalışanların ücretleri ile ilgili tatminsizlik yaşadıkları işletmelerde örgüt içi anlaşmazlıklar, grevler, işe devamsızlıklar artarak kısa süre içinde işle ilgili psikolojik tatminsizliğe dönüşecektir. Sonuç olarak çalışanların iş verimleri düşerek işten ayrılmalar artacaktır.



Şekil 5.1 Ücret Tatminsizliğinin Neden Olacağı Problemler

Kaynak: Şimşek ve Öge, 2011, s. 210.

Çalışanlar açısından ücret toplumdaki sosyal statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliğini taşımaktadır. Araştırmalar güven duygusu, statü, saygınlık kazanma, toplumsal kabul görme gibi temel bireysel ihtiyaçlar ile alınan ücretler arasında çok yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. İşgörenin içinde yaşadığı toplumdaki statüsü geliriyle satın aldığı ev, araba, giysi gibi sembollerle ölçülebilir. Bu nedenle para toplumda yüksek statü elde etmek için yararlanılan önemli bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüzde yüksek statü daha fazla saygı ve ilgi topladığı için bireyler için çok değerli hâle gelmiştir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995: 246; Bingöl, 2016: 422; Şahin, 2010: 140).

Ücretin İşletmeler Açısından Önemi

Ücret çalışanlar açısından temel gelir kaynağı olurken işletmeler açısından en büyük ve en önemli gider kaynaklarından birisidir. Genellikle işverenler üretilen birim başına düşen işgücü maliyeti ile ilgilenirler. Ancak işçilik ücretleri ile işgücü maliyeti aynı şey değildir. İşçilik ücreti çalışılan zamana göre bölünen ücrettir. İşgücü maliyeti ise üretkenliği dikkate almaktadır. Çalışanlarına ücret piyasasının altında ödeme yaparak maliyetleri düşürmeye çalışan, bunu bir politika olarak benimseyen işletmeler zamanla nitelikli çalışanlarını kaybederek üretim sürecinde verimliliğin ve kalitenin düşmesine neden olmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi, ücretlerin kısılması yoluyla tasarruf sağlamaya çalışan işletmelerde işgücünün yaşadığı psikolojik tatminsizliğin işletmeye vereceği zarar, düşük ücretle çalışan istihdamından sağlayacağı tasarruftan daha yüksek olacaktır. Bu bağlamda, işverenin ücret politikası ödenen ücretle yeterli sayıda ve aranan nitelikte personel bulabilmeyi ve onların işletmede devamlılığını sağlayabilmeyi başarabilecek nitelikte olmalıdır. Oldukça güç olmakla birlikte, ücret yapısı hem çalışmayı özendirecek hem de yatırımları ve kârı olumsuz yönde etkileyip işletmenin varlığı için tehlike oluşturmayacak şekilde tasarlanmalıdır (Benligiray, 2016: 228; Şimşek, Öge, 2011: 211; Şahin, 2010: 141).

Ücretin Toplum ve Devlet Açısından Önemi

Bir toplumun refah düzeyi ve gelir dağılımını belirleyen en önemli unsur o toplumda çalışanların ücret düzeyidir. Bu nedenle devlet ve hükûmetler açısından kişisel gelir dağılımında adaletin sağlanması temel hedeflerin başında gelmelidir. Bir ülkede ücretli çalışanların oranının nüfusun yaklaşık % 80'ine yaklaştığı düşünülürse, ücretin toplumsal açıdan sosyal barışı, toplumsal refahı, ekonomik istikrarı ve fırsat eşitliğini sağlamak açısından önemi daha iyi kavranacaktır.

Devlet açısından ücret ve ücret düzeyi, gerek sosyal hayatı, gerek ekonomik ortamı (fiyatları), istihdamı, gelişme hızını, enflasyonu, yatırım ve tasarrufları doğrudan etkileyen bir faktör olması açısından önem taşır. Devlet gelirleri içerisinde gelir vergisi olarak ücretlilerden alınan pay kamu hizmetlerinin finansmanı açısından en önemli gelir kaynağını oluşturmaktadır. Diğer taraftan, yüksek ücret düzeyleri, çalışanların satın alma gücüne ve bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve refah düzeyine katkıda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, ödenen ücretlerin yıllık toplamı, emek kesiminin millî gelirdeki payını gösterir. Çeşitli iş kollarına ve gelir gruplarına göre millî gelir incelendiğinde, yıllık ücret ödeme toplamı, ücret karşılığında çalışan insanların o toplumun geliri içinde ne oranda bir yere sahip olduğunu ortaya çıkarır. Bağımlı çalışanların ücretleri toplamının millî gelir içindeki payının düşük olması, çalışma barışını olumsuz yönde etkilerken, toplam ücretlerdeki artış, genel verimlilik düzeyindeki artıştan daha fazla olursa ücretlerin enflasyonist etkisi ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2016: 424).

Ayrıca ülkemizde istihdam bakımından en büyük işverenin devlet olduğu düşünüldüğünde işçi ve memur ücretleri önemli bir gider kalemini oluşturmaktadır. Bugün ücret kavramı, hükûmetler bakımından ekonomik özelliğinin yanı sıra sosyal politikaları uygulayabilmek bakımından önemli bir araç olmaktadır. Bu bakımdan devletler, işveren karşısında işçi haklarını koruyan iş kanunları yaparak ve özellikle hemen her ülkede yasal olarak asgari ücret tespit ederek sosyal devlet fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışırlar. Sonuç itibariyle ücretler, ekonomik yaşantı içinde gelir dağılımını ve üretim hacmini doğrudan etkilemekte, düşük ya da yüksek ücretler de çeşitli sebeplerle istihdam hacminde daralmaya yol açmaktadır. Dolayısıyla çalışan nüfusun büyük bir bölümünün gelirinin ücretlerden oluştuğu toplumlarda ücret, ülke ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir.

Ücretin Sendikalar Açısından Önemi

Sendikalar, üyelerinin ekonomik, sosyal, kültürel hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için işçiler ve işverenler tarafından ayrı ayrı kurulan örgütlerdir. İşçi sendikalarının en temel amaçlarından birisi üyelerinin gelir düzeylerini arttırmaktır. Endüstri Devrimi'nden günümüze kadar çalışma koşullarının iyileştirilmesinde ve ücret artışlarının gerçekleşmesinde sendikalar, işveren ve devlet karşısında önemli bir baskı aracı olmuşlardır. Sendikalar bu süreçte, sadece ücretlerin yükselmesi açısından değil, üyelerinin adil bir ücret elde etmelerini sağlamak ve eşit iş karşılığında eşit ücret elde etmenin mücadelesini de vermiştir.

Diğer taraftan, sendikaların başarıları çoğunlukla 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, uyuşmazlık konularının başında ücret artış oranları gelmektedir. Ancak günümüzde çalışma ilişkilerinin yapısı da dönüşüme uğramakta, sendikalar toplu pazarlıklarda ücret artışı kadar istihdamın korunması konusuna da önem vermektedir. Ayrıca ücret artışlarının belirlenmesinde ücret düzeyleri kadar çalışanların bilgilerine, becerilerine, yetkinliklerine ya da performanslarına göre de ücretlendirilmeleriyle yakından ilgilenmeye başlamışlardır (Bingöl, 2016: 423).

Öğrenme Çıktısı

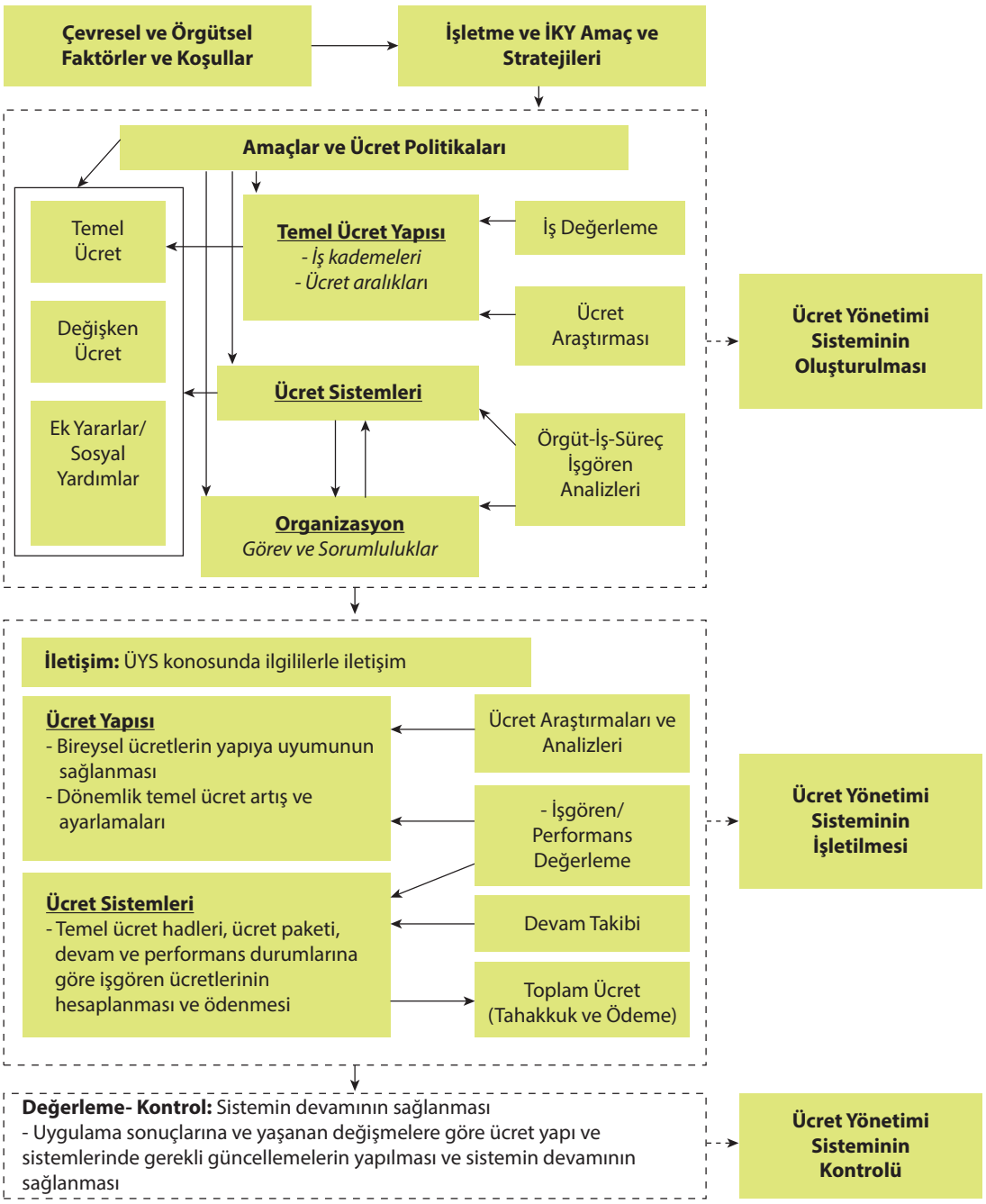
1 Ücret ve ücretle ilişkili kavramları açıklayabilme

Araştır 1	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Asgari ücret tespit komisyonunda kimler yer alır?	Asgari ücretin altında ücret ödeyen işverene uygulanacak yaptırımı açıklayın.	Bir ülkede gelir dağılımında eşitsizliğin yol açtığı sorunlar neler olabilir?

ÜCRET YÖNETİMİ

Bir örgütteki tüm işgörenlere çalışmalarının karşılığı olarak yapılan parasal ödemelerin ne şekilde tasarlanıp uygulanacağına ilişkin faaliyetler insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından birini oluşturmaktadır. "Ücret ve maaş yönetimi" veya "ücretleme" diye de adlandırılan bu fonksiyon işletmelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmelerine dair politikayı, yapıyı, sistemi ve uygulamaları kapsamaktadır. ***Ücret yönetimi;*** ücret politikaları, ücret yapısı ve ücret sistemlerini kapsamakla birlikte, çeşitli aşamalardan oluşan dinamik bir süreci ve bir sistemi ifade etmektedir (Demir, Acar, 2014: 103,104).

Ücret yönetimi hem örgüt hem de çalışanlar için mümkün olan en uygun ücretin belirlenmesi ve uygulanması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür.



Şekil 5.2 Ücret Yönetimi Sistemi

Kaynak: Demir, Acar, 2014: 104.

Geleneksel ücret sistemleri, çalışanın yetkinlikleri veya sahip olduğu becerilerden ziyade, her bir işin değerinin ortaya konulması üzerine yoğunlaşmakta ve temel ücretin belirlenmesinde işi gerçekleştiren çalışan değil, yapılan işin kendisi analiz edilmektedir. Yeni ücret yaklaşımlarında ise odak noktası işlerden çalışanlara doğru kaymaktadır. Günümüzde ücret yönetimi geleneksel "bordrolama" anlayışıyla ele alınan bir konu olmaktan çıkmış, ücretlerin yatırım, motivasyon, tatmin ve performans boyutları ile birlikte işin ve kişinin değeriyle ilişkisi göz önünde bulundurulmaya başlanmıştır. Ancak yine de iş odaklı ücret sistemleri

hâlâ pek çok şirket için uygun olabilir. Bu şirketin yapısına, politikalarına ve içinde bulunduğu piyasa koşullarına bağlıdır. Örneğin, işlerin sık değişmediği ve standart olduğu, işgücü devir oranının düşük olduğu, hiyerarşik yapının desteklendiği ve teknolojinin nispeten durağan olduğu şirketlerde geleneksel ücret sistemlerinin daha başarılı olması olasıdır (http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12).

Stratejik bir bakış açısıyla tasarlanması ve yürütülmesi gereken temel bir insan kaynakları fonksiyonu olan ücret yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Bingöl, 2016: 419; Özgen, Yalçın, 2010: 273):

- Yürürlükteki ilgili yasalara uyum sağlamak,
- Örgüt açısından maliyet etkililiğini sağlamak,
- İşçiler açısından içsel, dışsal ve bireysel eşitliği temin etmek,
- Örgütsel performansı iyileştirmek,
- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Çalışma ilişkilerindeki olumsuz gelişmeleri önleyerek üretim ve verimlilik kaybını azaltmak,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Toplumda geçerli olan yaşam standardı ve refah seviyesinin yükseltilmesidir.

Ücret yönetiminin oldukça önemli ve işletmenin stratejik amaçlarıyla yakından ilişkili bir süreç olarak etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çeşitli ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 244; Şimşek, Öge, 2011: 214):

Eşitlik ilkesi: Daha önce ifade edildiği gibi eşit işe eşit ücret ilkesi olarak da ifade edebileceğimiz eşitlik ilkesi işin taşıdığı sorumluluk, önem ve zorluk gibi unsurlar dikkate alınarak ücretler arasında bir denge sağlanmasıdır.

Dengeli ücret ilkesi: Ücretin, işgörene belirli bir yaşam standardı sağlayacak kadar tatminkâr ancak işletmenin maliyetlerini aşırı ölçüde arttırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmasıdır.

Cari ücrete uygunluk ilkesi: İşgörene ödenen ücretin ücret piyasasında aynı türde işe verilen ücrete eşit olmasıdır. Bu ilke özellikle nitelikli çalışanları elde tutmak ve başka işletmelere gitmesini engellemek açısından çok önemlidir.

Terfi ile orantılı ücret ilkesi: Bir işgörenin ücretinin yeni görev ve sorumluluklar üstlendiği bir üst pozisyonda ya da kadroda aldığı ücretin eski pozisyonundan daha yüksek olmasıdır. Her üst düzey pozisyonun alt kademeden daha yüksek ücret imkânı sağlaması ücretin yükselmeyi motive edici etkisini de arttırmaktadır.

Bütünlük ilkesi: İşletmede beyaz yakalılar olarak bilinen ve daha çok yönetsel pozisyonlarda bulunanlar ile mavi yakalılar olarak tanımlanan ve bedensel emekleriyle çalışanlar arasında ücret ayrımı yapmadan tüm çalışanları kapsamına alacak şekilde bir ***ücret politikası*** uygulanmasıdır.

Nesnellik ilkesi: Ücret artışlarının belirlenmesinde duygusal nedenlerin rol oynamaması, ücretler ve ücret artışlarının, objektif olarak herkese hak ettiği ölçüde, kayırma ve huzursuzluğa yol açmadan verilmesidir.

Açıklık ilkesi: İşletmede uygulanan ücret sisteminin çalışanlar tarafından kolayca anlaşılır nitelikte olmasıdır. Çalışanların ücretle ilgili konularda sürekli bilgilendirilmesi, görüş ve önerilerinin dikkate alınması önemlidir.

Ücret yönetimi bu ilkelere dayalı olarak tasarlanmadığı takdirde, bir işletmede eğitim, motivasyon ödülü, teşvik gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarının hiçbir etkinliği olmadığı gibi, çalışanlar arası şikâyetler, çatışma, adam kayırma, işe devamsızlık, işi sabote etme, işten ayrılma, performans düşüklüğü, huzursuzluk ve stres gibi sorunlar her geçen gün artacaktır (Gürüz, Yaylacı, 2004: 238).

Ücret yönetimi kapsamında temel amaçlara ve yasal düzenlemelere göre her iş için parasal bir değer (kök ücret+ek olanaklar+sosyal yardımlar+performans ücreti) ve bu değerde bir artış yapmak için kriterler (piyasa koşulları, kıdem, ekonomik göstergeler yasal düzenlemeler vb.) belirlenir. Bunlar belirlenirken yönetimin öncelikle ücret yapısını ve ücret düzeyini etkileyen unsurları bilmesi, ücret stratejilerini ve anahtar politikalarını saptaması gerekir (Benligiray, 2016: 233).

Ücret yönetimine ilişkin ücret politikaları, yukarıda ifade edilen amaçlara ulaşabilmek için insan kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticiler için yol gösterici bir işlev görmektedir. Ücret politikaları sayesinde yöneticiler benzer durumlarla karşılaştıklarında ücretlendirme konusunda tutarlı kararlar

alarak çalışanların ücret sistemine güvenini arttırabilir. Ücret yönetimine ilişkin politikalar çoğunlukla aşağıdaki konulara ilişkindir (Bingöl, 2016: 426: Benligiray, 2016: 237):

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği
- Ücret yapısının nasıl oluşturulacağı
- Ücret düzeylerinin piyasa ücret düzeyine göre nasıl olacağı
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı
- Transfer ve terfi durumunda ücret artışlarının nasıl yapılacağı
- Başlangıç düzeyindeki ücretlerin ve yeni işe başlayan işgören ile daha kıdemli işgören arasındaki ücret farkının ne olacağı
- Artışları etkileyecek performans, bilgi, beceri ve yetkinlikler ile kıdemin kapsamının ne olacağı

Ücret politikası, yönetimin belirlenmiş amaçlara ulaşmak için ücretlerle ilgili alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösteren genel bir plandır.

Ücret Yönetimini Etkileyen Faktörler

İşletmelerde ücret yönetimi sürecini etkileyen birçok faktör rol oynamaktadır. Bunlardan bazıları işletme içinde izlenen politikalara bağlı olarak değişebilmektedir. Diğer kısmı ise işletmenin doğrudan kontrol edemediği ancak yakından izleyerek tedbirler alabileceği dış çevresinden kaynaklanan faktörlerdir.

Cari Piyasa Ücret Düzeyi

İşletmeler ücret politikalarını oluştururken içinde bulunduğu sektörde faaliyette bulunan işletmelerin yani rakiplerinin ücret düzeylerini de yakından izlemek durumundadır. İşletmeler çalışanlarına ödediği ücretin piyasada aynı işi yapan diğer işletme çalışanlarının altında olmasını, aynı düzeyde olmasını ya da rakiplerinin ücret düzeyinden yüksek olmasını tercih edebilir. Bu üç seçenek arasında tercihte bulunurken, işgücü arz ve talebi, iş piyasasının durumu, işletmenin mali yapısı, kârlılık oranları gibi unsurlar rol oynar. İşletmeler nitelikli çalışanları işletmeye çekebilmek için cari ücret düzeyinin üstünde bir ücret vermeyi ya da işgücü maliyetlerini düşürebilmek için cari ücret düzeyinin altında bir ücret vermeyi seçebilir. Ancak burada önemli olan cari ücretler ile piyasada ödenen ücretler arasında bir denge kurabilmek ve bu dengeyi koruyabilmektir (Bingöl, 2016: 427).

Örgütün Ödeme Gücü

Yukarıda ifade edildiği gibi, işletmelerin cari ücret düzeyini rakip örgütlerin ücret düzeyi ile karşılaştırdıklarında yapacağı tercihte örgütün ödeme gücü önemli rol oynamaktadır. Öncelikle uluslararası rekabet, enflasyon ya da ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik faktörler işletmelerin ödeme gücünü doğrudan etkilemektedir. Bir diğer önemli unsur işletmelerin kârlılık oranıdır. Çeşitli sebeplerle kârlılık oranları düşen bir işletme, personel sayısını ve/veya ücretleri azaltarak maliyetlerini düşürmeyi tercih ederken, kârlılık oranını uzun bir süreçte devam ettiren bir işletme bunu çalışanlarına yansıtıp nitelikli çalışanlarını elde tutmak isteyebilir. Ödeme gücü açısından belirleyici bir diğer unsur işletmelerin verimliliğidir. Özellikle işgören verimliliğinin artmasını sağlayarak üretim artışını gerçekleştiren emek yoğun işletmelerde, işgücünün ücretlerinin artması üretilen mal ve hizmetlere yansımayacaktır. Verimlilik ücret ilişkisinin kurulduğu işletmeler, bir taraftan çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırırken, rekabet açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Verimlilik-ücret ilişkisinin etkin bir şekilde kurulduğu ücret politikalarının uygulandığı ülkelerde ekonomik büyümenin hızlanarak işsizliğin azaldığı gözlenmektedir (Karabulut, Okka, Başel, 2006: 111).

Yaşam Standardı

Yaşam standardı bir toplumu oluşturan bireylerin o toplumda tüketilen mal ve hizmetlerden yararlanabilme, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılayabilme düzeyidir. Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği onun yaşam standardını belirlemektedir.

Yaşam standardı; konut, gıda, sağlık, eğitim, giyim ve ulaşım olanakları gibi ölçütlere dayanılarak belirlenen ve genellikle kişi başına gelirle ölçülen gönenç düzeyidir.

Çalışanların, kendilerinin ve ailelerinin yaşamlarını rahatlıkla sürdürebilecekleri ekonomik koşullarda bir gelir elde etmeleri gerekmektedir. Her yıl için yeterli bir refah düzeyinde yaşamanın ne kadara mal olacağı tüketici fiyat endeksleri kullanılarak belirlenir. Ancak işverenler ücretleri belirlerken yaşam standardı ölçütünden daha çok işgörenlerin katkılarına ve verimlilik düzeylerine göre belirlemeyi tercih ederler. Bununla birlikte, çalışanların elde ettikleri gelir yaşam standartlarını düşürüyorsa, bu durum performanslarına yansıyacaktır. Bu nedenle işverenler ücret düzeylerini paranın satın alma gücünü dikkate alarak belirlemek zorundadır. Gelişmiş ülkelerin birçoğunda ya toplu iş sözleşmeleri ya da sadece işletme politikaları altında çalışan işgörenlerin ücretleri tüketici fiyat indekslerinde meydana gelen değişikliklere uygun olarak ayarlanmaktadır.



dikkat

Türkiye'deki fiyat endekslerinin aylık ve yıllık bazdaki artış oranları, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından her ay düzenli olarak hesaplanmakta ve yayımlanmaktadır.

Yasal Düzenlemeler

Ünitenin başında ifade edildiği gibi, devletin gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak ödemelere ilişkin oluşturduğu yasal düzenlemeler işletmeler açısından bağlayıcı olmaktadır. Bunların başında asgari ücret gelmektedir. Devlet, asgari ücreti belirleyerek çalışanların en alt düzeydeki bu ücretin altında ücret almamasını sağlamaktadır. Ayrıca devlet ekonomik kriz dönemlerinde ücrete yönelik müdahalelerde bulunabilmektedir. Örneğin, yüksek enflasyon oranını düşürmek isteyen devlet, fiyatlarla birlikte ücretleri de dondurarak işverenlerin çalışanların ücretlerini arttırmasını engelleyebilmektedir (Bingöl, 2016: 428, 430).

Toplu Pazarlıklar

Toplu pazarlık, işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikaları arasında sürdürülen ve işkolu veya iş yerinde ücret ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik bir sözleşme ya da uyuşmazlıkla sonuçlanan pazarlık sürecini ifade etmektedir (Koray, 1992: 135). Sendikalar toplu pazarlık yoluyla ücretler, sosyal yardımlar ve yan ödemeler gibi parasal konularda iyileştirmeler yaparak ilk önce üyelerinin ekonomik çıkarlarını korumaya çalışırlar Ekonominin önemli dinamiklerinden birisi olan ücret düzeylerinin belirlenmesinde toplu pazarlıkların sonuçları önemli bir etkiye sahiptir. Toplu pazarlık sistemi, ücretler arasındaki farkların azalmasında etkili olmuş; özellikle kişiler ve işletmeler arasında ücret ve maliyetler açısından farkların azaltılmasında etkileri görülmüştür. Genellikle iktisatçılar toplu pazarlıklar yoluyla işçilerin ulusal gelirden aldıkları payı arttırdıkları konusunda genel bir görüş birliği içindeyken, ücretlerin verimlilikteki artıştan daha hızlı artmasının işsizlik ve enflasyonu yükseltici bir etkisi olduğu da ileri sürülmektedir. Sendikalı işletmelerde ücret düzeyi sendikasız işletmelere oranla yüksek olmakla birlikte, sendikasız işletmelerin ücret düzeyini de etkilemektedir (Kağnıcıoğlu, 2014: 21).

Toplu pazarlıkların nasıl sonuçlanacağı ve tarafların açısından sağlayacağı kazanımları etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Toplu pazarlık sürecinde tarafların pazarlık gücü ülkedeki ortalama ücret, asgari ücret düzeyleri ile yoksulluk, açlık ve ortalama geçim göstergeleri gibi makroekonomik faktörler yanında sendikanın üye sayısı, işletmenin rekabet gücü gibi göstergelere bağlı olarak oluşmaktadır.

Ücret Yönetimi Süreci

İşletmelerin özelliklerine göre değişmekle birlikte, ücret yönetim sürecinin temel aşamaları; İş değerlemesi, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması ve personelin bilgilendirilmesi şeklinde sıralanır.

İş Değerlemesi

İkinci ünitede ifade edildiği gibi, ***iş değerlemesi*** bir işletmede mevcut işler arasındaki değer farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemi olarak insan kaynakları yönetimi sürecinin en önemli fonksiyonlarından birisidir. Bir işletmede uygun bir ücret yapısının kurulabilmesi için ilk aşama iş değerlemesidir. Ücret yönetimi, iş değerleme sürecinin bir devamı niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda iş değerleme, bir işletmedeki işlerin beceri, çaba, eğitim, sorumluluk ve iş koşulları gibi faktörler açısından birbirlerine oranla taşıdıkları

değerlerin, ücret tespitine esas olmak üzere derecelendirilmesi ve ortaya konulmasıdır. İş değerlemesi ile her bir işin nitelik ve nicelik yönünden özellikleriyle o işin ücreti arasındaki ilişkileri kurmak üzere temel veriler sağlanmaktadır. Farklı işler arasındaki ücret farklılıklarını ortaya koyan iş değerlemesi, ücret düzeyini belirlemeyi değil, ücret eşitsizliklerini ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır. İş değerleme sürecinde ana ücretler değerlendirmeye tabidir ve sosyal haklar, yan ödemeler gibi diğer kazanımlar iş değerleme sürecinde ele alınmamaktadır (Yalçın, 2010: 247).

İş değerleme, işlerle ilgili bilgileri toplayarak ve karşılaştırarak işletmelerde farklı pozisyonlar için yapılandırılmış ödeme hiyerarşisinin temelinin oluşturulmasıdır.

İş değerleme, çalışanların eşit işe eşit ücret kapsamında adil ücret ve teşvik almalarının sağlanmasına temel kazandıran bir uygulama olarak kabul edilmekle birlikte, işlerin örgütün amaçlarına nispi katkıları açısından değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu değerleme, performans değerleme sonuçlarının da dikkate alınmasıyla içsel eşitliği sağlamaya yöneliktir. Örgütlerde ücret adaletinin sağlanmasının etkili bir motivasyon aracı olduğu kabul edilmektedir. Ancak iş değerlemesinin, örgüte güvenleri ve bağlılıklarında etkili bir unsur olabilmesi için çalışanların değerlendirilirken temel alınan esasların şeffaf bir şekilde iletilmesi gerekmektedir (Gökçe, Pelit, 2019: 373; Bingöl, 2016: 431, 434).

İçsel eşitlik, bir örgüt içinde işlerin nispi önemine göre işgörenlere ödeme yapılmasıdır.

Ücret Araştırması

Günümüzün rekabetçi işgücü piyasası ortamında, insan kaynakları trendlerini anlamak ve uygulayabilmek yeteneği çekmek ve elde tutmak için büyük önem taşımaktadır. İnovatif teknolojiler, giderek artan global ve çeşitlendirilmiş işgücü ve gelişmekte olan iş modelleri, çalışanların beklenti ve tecrübelerini yeniden şekillendirmekte ve şirketlerin aday ve personel arayışlarını, yetenek açıkları, işin büyümesi veya çalışan verimliliği ve bağlılığı gibi yönlerden etkilemektedir. Yapılan araştırmalar yeteneği çekmek için gerekli en önemli 3 özelliğin güçlü işveren markası, rekabetçi maaş paketi ve uluslararası fırsatlar olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan firmalar, rekabetçi olmayan maaş paketi/yan haklar, olumsuz firma repütasyonu ve kurum içi kariyer fırsatlarının yetersizliğinin yeteneği çekmede temel engeller olarak sıralamıştır (https://www.randstad.com.tr/reports/ucretler-yan-haklar-isyeri-egilimleri-raporu/ik-trendleri-ve-ucret-raporu-2019.pdf).

Bu bağlamda ücret sistemi kurulurken işletmelerin kendi iç koşulları kadar, piyasa ücret verilerini elde etmesi önem taşımaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi, işgücü piyasasında rekabet edebilme, nitelikli personeli bulma ve elinde tutabilme ancak işletmelerin kendileriyle aynı iş kolunda olan işletmelerde ödenen ücretleri analiz etmesi ya da benzer işkollarındaki ücretleri temel alması ile mümkün olmaktadır. Bu amaçla işlerin göreli değerleri iş değerlemesi ile belirlendikten sonra ödenecek fiilî ücretin saptanabilmesi için ücret ve maaşlarla ilgili bir piyasa araştırması yapılması gerekir.

Ücret araştırması, belirli bir coğrafik bölgede belirli işler için ödenen ücretlerle ilgili sistematik bilgi toplama sürecidir.

dikkat

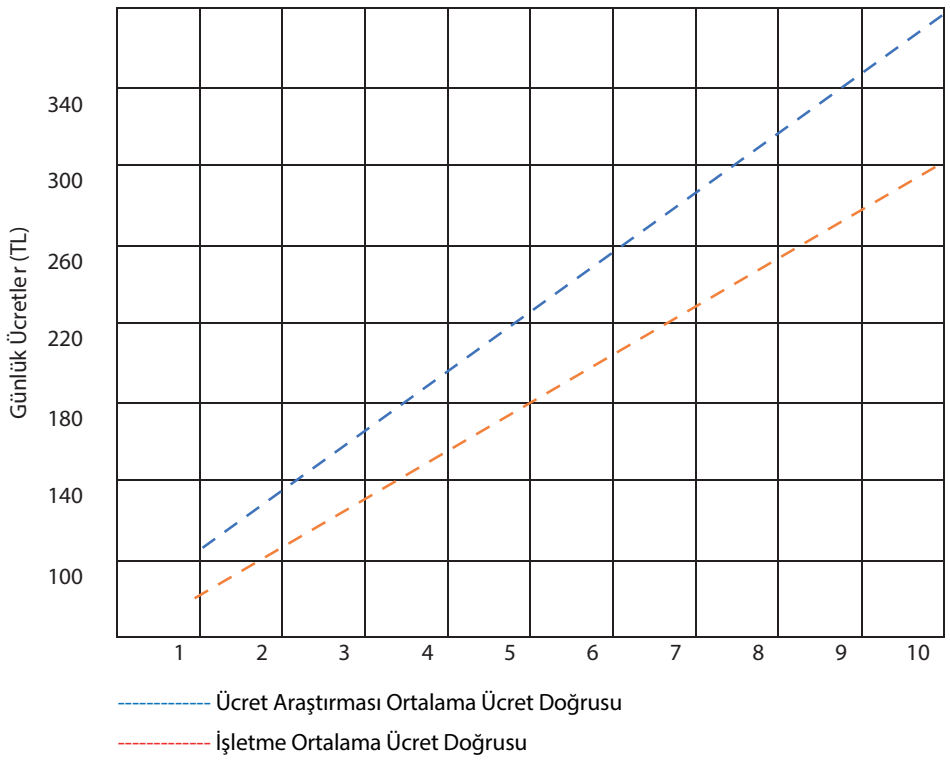
Ücret araştırmalarında dikkate alınması gereken üç temel faktör mevcuttur. Bunlar söz konusu endüstride gerekli görülen beceri bileşimi, faaliyette bulunulan coğrafik bölge ve rakip firmalarda aynı işi üstlenen kişilerin aldığı ücretlerdir.

Piyasa ***ücret araştırması,*** her işe ödenen ücretin değil, daha çok kilit ya da standart işlere ödenen ücret düzeyinin saptanmasına yöneliktir. Bu sürecin ilk aşaması görev unsurlarının açık biçimde tanımlandığı ve tüm iş değerlerini temsil etme niteliğine sahip bulunan kilit işlerin seçilmesidir. İkinci adım ise işgücü piyasası içindeki örnek işletmelerin seçilmesidir. Piyasa ücret araştırması dar bir bölge temel alınarak yapılabileceği gibi ulusal düzeyde de

yapılabilir. Son adımda ise yapılmış karşılaştırmaların geçerliliğinin sağlanmasına dikkat edilerek işler hakkında uygun bilgiler elde edilir.

Piyasa ücret araştırması oldukça zor ve maliyetli bir süreçtir. İşletmeler bu tür araştırmalar için farklı yöntemler ve kaynaklar kullanabilirler. Bu kaynaklar ticari ve profesyonel birliklerin, devlet kurum ve kuruluşlarının, araştırma şirketlerinin, danışmanlık firmalarının, mesleki kuruluşların ya da işletmelerin kendilerinin yaptıkları araştırmalar olabilir. İşletmeler bilimsel yöntemlerle ve daha profesyonelce yapılmış araştırmaların bulgularını satın alarak hem maliyetleri düşürmeyi hem de daha doğru bir veri elde etmeyi tercih edebilirler. Ayrıca çalışanlar da genellikle bu tür araştırmaların daha objektif olduğunu düşünmekte ve işletmenin kendi yaptığı ücret araştırmalarından daha fazla güven duymaktadırlar.

Ücret araştırmaları sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesiyle piyasada hâkim ücret düzeyi ortaya çıkarılmaktadır. Çeşitli işletmelerden toplanan verilerin ortalaması alınarak piyasa ücret düzeyi belirlenir ve yasal, ekonomik koşullar ile işletmenin hedefleri ve ücret politikası doğrultusunda grafik üzerinde işaretlenir (Grafik 5.1). Bu grafik üzerinde işletmede ödenen ücret hadlerinin de belirtilmesiyle işletmenin ücret verileri ile piyasa ücret araştırması verileri karşılaştırılarak benzerlikler ve farklılıklar saptanır. Sağlıklı bir araştırma yapılabilmesi için iş tanımları ve iş gerekleri de göz önünde bulundurularak karşılaştırmanın salt ücret açısından değil, aynı zamanda verilen primler, ikramiyeler ve sosyal yardımlar açısından da yapılması gerekir.



Grafik 5.1 İşletme ve Ortalama Piyasa Ücret Oranı Karşılaştırması

Kaynak: Bingöl, 2016. s. 499.

Ücret araştırmaları sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda işletme yürürlükteki ücretler ile piyasa ücret araştırmaları sonuçlarını karşılaştırarak bazı stratejik kararlar alır. İş değerlemesiyle ücretlendirmede bir içsel eşitlik sağlayan işletmeler ücret araştırmasıyla da dışsal eşitliği sağlamış olmaktadır. Ücretlerde ***dışsal eşitlik,*** bir çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücretin diğer organizasyonlarda benzer işi yapanların aldığı ücretle eşit olması anlamına gelmektedir. İşletmeler mali gücü ve işgücü ihtiyacının niteliğine

göre alacağı kararlar doğrultusunda ya nitelikli elemanları çekmek için piyasa ücret düzeyinin üzerinde bir ücret politikası oluşturabilir ya da ortalama ücret düzeyinde veya bunun altında bir ücret politikası izlemek durumunda kalabilir (Şahin, 2010: 144; Sabuncuoğlu, 2013: 251; Bingöl, 2016: 448).

Dışsal eşitlik, bir çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak aldığı ücretin diğer organizasyonlarda benzer işi yapanların aldığı ücretle eşit olmasıdır.

Ücret Yapısının Oluşturulması

Ücret yapısının oluşturulması, işletmelerin ücret araştırmalarından elde ettikleri verileri değerlendirerek ücretlendirme açısından işgücü piyasasında konumunun ne olacağına karar vermesidir. Ücret yönetimi sisteminin önemli ve temel unsurlarından biri olan ücret yapıları iyi tasarlandığında ve sürdürüldüğünde işletmenin ücret politikalarının uygulanması için mantıklı bir çerçeve oluşturur. Ücret yapısının, işlerin hiyerarşide nereye yerleşeceğini belirleme, ücret düzeylerini ve ilerleme aralıklarını tanımlama, eşitliği sağlama, ücretlendirmede izleme ve kontrol imkânı sağlama gibi yararları bulunmaktadır. Ücret yapısı oluşturulurken en önemli unsur adil olması ve işgörenlerin kabulünün sağlanmasıdır. Bu amaçla ücret yapısının oluşturulması sürecinde işgören temsilcilerinin de katılımının sağlanması gerekmektedir (Ataay, Acar, 2008: 426).

Ücret yapısının oluşturulması aşamasında işlerin tek tek ücretlendirilmesi, ücret basamaklarının ve ücret bantlarının oluşturulması olmak üzere üç farklı yaklaşım izlenebilir.

İşlerin tek tek ücretlendirilmesi yaklaşımında işler kullanılan değerleme 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. Sonuç olarak, aynı ücret sınıfındaki işlere aynı ücretin verilmesini sağlayan merdiven görünümünde bir ücret yapısı ortaya çıkar.

Ücret bantlarının oluşturulması yaklaşımında ise işler puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Bunun sonucunda grafik üzerinde meydana gelen gruplara ücret bandı adı verilir.

İşlerin ücretlendirilmesinden sonra bireysel ücretlerin belirlenmesi aşaması gelmektedir. Bu aşamada aşağıda ayrıntılı şekilde anlatılacak ücret sistemleri kullanılarak bireysel ücret paketleri oluşturulmaktadır (Benligiray, 2016: 242).

Ücret yapıları kurulduktan ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra insan kaynakları bölümleri ücret artış ve ayarlamalarını bu yapıya uygun bir şekilde gerçekleştirmeye çalışır. Ancak sağlıklı bir ücretlendirme sisteminin en temel koşulu sistemin kendini yenileyebilmesi ve değişen şartlara uyum sağlayabilmesidir. Çok fazla iç ve dış faktörün etkisi altında oluşan ücret yapılarında gerekli güncellemelerin yapılabilmesi için içeriği önemli ölçüde değişen işlerin analiz edilerek yeniden değerlendirilmesi gerekir. Bu süreçte insan kaynakları yöneticileri tarafından piyasa verilerinin, personel maliyetlerinin ve buna bağlı olarak şirket verimliliğinin, şirket stratejilerinde meydana gelen veya gelmesi beklenen değişikliklerin, açılması beklenen yeni pozisyonların vb. sürekli takip edilmesi önem taşımaktadır. İşin ve işgücünün niteliği ile teknolojik ve çevresel koşullardaki değişikliklere bağlı olarak ücret sistemleri ve yapılarının revize edilmesi gerekmektedir.



Araştırmalarla İlişkilendir

ÜCRET YAPISINDA SORUN MU VAR?

Ücretlendirme sistemi, ücretlendirmeye ilişkin tüm unsurların belirli bir amaç ve tanımlı kural ve araçlar doğrultusunda bir bütün olarak işletilmesini sağlayan sistemi ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, doğru ve etkin işleyen bir ücretlendirme sistemi için birtakım prensiplere, tanımlara ve kurallara ihtiyaç vardır. Ücretlendirme sürecinde yaşanan sıkıntıların bir çoğu da bahsedilen prensip, tanım ve kuralların olmamasından veya bir sistem dâhilinde değil de kişiye özgü olarak işletilmesinden ileri gelmektedir.

Ücret yapısında bir sorun olduğunu gösteren işaretler nelerdir?

- Şirketin işgücü piyasasındaki rekabet edebilirlik gücü azalıyorsa,
- En önemli ayrılma nedeni olarak ücret veya rakiplerin sunduğu mali olanaklar ve sosyal haklar gösteriliyorsa,
- Potansiyel adaylara yapılan iş tekliflerinin büyük bir çoğunluğu ücret nedeniyle reddediliyorsa,
- Her yeni işe alımda veya her terfi kararında kişinin ücretlendirilme kriterleri konusunda tartışmalar yaşanıyor, kişiye özel uygulamalar artıyor ve bunların nedenleri açık olarak ortaya konamıyorsa,
- Üst yönetim kime, ne amaçla ve ne şekilde ücret verdiği ve bunun şirkete geri dönüşü konusunda soru işaretleri taşıyorsa,
- Rakipler ve genel trend ile karşılaştırıldığında personel maliyetleri şirketin geliri ve kârına göre doğru bir seviyede değil ise,
- Çalışanlar bir araya geldikleri zamanlarda sık sık ücretlerinden şikâyet ediyor, ücretlerini kıyaslıyor ve motivasyon düşüklüklerini ücretlendirme sisteminin adil, objektif veya şeffaf olmamasına bağlıyorlar ise muhtemelen mevcut ücretlendirme sisteminin gözden geçirilmesi veya yeniden yapılandırılması gerekmektedir. İnsan Kaynakları Departmanları ücretlendirme sistemine ilişkin bu tür semptomları işten çıkış mülakatları, çalışan memnuniyeti araştırmaları, ücret araştırmaları, kıyaslama çalışmaları, yönetim görüşmeleri gibi araçları etkin olarak kullanarak düzenli olarak takip etmelidir.

Kaynak: http://arsiv.ntv.com.tr/news/261773.asp. Erişim Tarihi: 08.07.2020.

Personelin Bilgilendirilmesi

Ücretlendirme sisteminin oluşturulmasından sonra yapılması gereken ilk iş sistem hakkında çalışanların bilgilendirilmesidir. Şeffaf bir ücret sisteminin oluşturulması, sistemin çalışanlar tarafından benimsenmesi, sistemle ilgili endişe ve kuşkuların ortadan kaldırılabilmesi açısından önemlidir. Bu bilgilendirmenin insan kaynakları departmanı ve yöneticilerin işbirliği ile yapılması ise çalışanların sisteme inancını arttıracaktır. Bu bilgilendirme aşağıdaki konuları içermelidir:

- Eski sistemde aksayan yönler ve yaşanan sıkıntılar
- Yeni sisteme geçiş nedenleri ve organizasyonel ihtiyaçlar
- Geçiş sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar
- Elde edilen sonuçlar

Yönetici durumundaki personelin sistemi sahiplenmesi kendilerine bağlı çalışanların da sistemi benimsemesi için ön şarttır. Bu amaçla, özellikle orta kademe yöneticilerin daha sistemin oluşturulması aşamasında sürece katılması, örneğin iş değerleme komitelerine katılımlarının sağlanması yararlı olacaktır. Bunun yanı sıra, ücretlendirme sisteminin yazılı şekle getirilerek bir prosedür hâlinde çalışanlara duyurulması da sistemin şeffaflığı açısından olumlu bir adım olacaktır (Benligiray, 2016, 242; http://arsiv.ntv.com.tr/news/261773.asp).



Yaşamla İlişkilendir

Ücrete İlişkin Beyanname ve Bildirgeler

Ücret çok yönlü bir kavram olduğu için ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını ve devleti ilgilendirmektedir. Bu nedenle, işverenin çalışanlarına ödediği ücrete ve kesintilerine ilişkin bilgiyi ilgili kurum ve kuruluşlara iletmesi gerekir. Bu amaçla düzenlenen beyanname ve bildirgeler şunlardır: Aylık Muhtasar Beyanname (çalışanların ücretlerinden kesilen gelir vergilerine ilişkin bilgiyi içerir ve vergi dairesine verilmek üzere hazırlanır), Damga Vergisi Beyannamesi (çalışanların ücretlerinden kesilen damga vergilerine ilişkin bilgiyi içerir ve vergi dairesine verilmek üzere hazırlanır), Aylık Prim ve Hizmet Belgesi-E Bildirge (Sosyal Güvenlik Kurumuna çalışma gün sayısı, prim kesintileri vb., bilgileri iletmek üzere hazırlanır), Aylık Sigorta Primleri Bildirgesi (Sosyal Güvenlik Kurumuna İşsizlik Sigortası Primleri-işçi ve işveren kesintileri- hakkında bilgi iletmek üzere hazırlanır).

Kaynak: Benligiray, 2016, 242.



Öğrenme Çıktısı

2 Ücret yönetimini etkileyen faktörler ve ücret yönetim sürecini açıklayabilme

Araştır 2	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
İşgücü piyasasındaki arz ve talep dengesi ücret oluşumunu nasıl etkilemektedir?	Ücret adaleti sağlamada dikkate alınması gereken boyutlar nelerdir?	Ücret hesap pusulası nedir?

ÜCRET SİSTEMLERİ

Ülkelerin ekonomik kalkınmasında, sosyal gelişiminde ve politik istikrarın sağlanmasında çok önemli bir role sahip olan ücret konusunda çalışma yaşamındaki güncel gelişmeler doğrultusunda sürekli yeni çalışmalar yapılmaktadır. ***Ücret sistemleri,*** çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade etmektedir. İşletmeler benimsedikleri insan kaynakları yönetimi politikalarına, kendi yapısal özelliklerine ve geleneklerine uygun olarak farklı ücret sistemleri uygulayabilirler. Yönetim anlayışının değişmesine, çalışanların ücrete ilişkin anlayış ve beklentilerindeki farklılaşmaya bağlı olarak ücret sistemlerinde de değişimler gerçekleşmektedir. Bir taraftan geleneksel ücret sistemleri geçerliliğini korurken diğer taraftan çalışanların niteliğindeki, işletmelerin yapı ve özelliklerindeki değişikliklere göre yeni ücret sistemleri oluşturulmaktadır (Şimşek, Öge, 2011: 219).

Ücret sistemleri, çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzenlemelerdir.

Ücret sistemleri, iş tanımlarının ve gereklerinin doğru bir şekilde belirlenmesi ile başlar. Belirlenen tanımların, iş değerleme ve ücret araştırmalarına yönlendirilmesiyle ücret düzeyleri ve yapıları oluşturulur. Sonraki aşamada ise performans ölçütleri de dikkate alınarak uygulanır.

İşletmelerin ücret sistemleri faaliyet alanlarına, amaç ve politikalarına göre farklılıklar göstermekle birlikte iyi bir ücretlendirme sisteminin temel amaçları şu şekilde özetlenebilir (Okan, Şakar, 2015, 1999):

- Nitelikli potansiyel işgörenleri işletmeye çekebilmek
- Nitelikli işgörenlerin işletmedeki sürekliliğini sağlayabilmek
- Çalışanları motive etmek
- Çalışanların performanslarını yükseltmek
- Çalışan verimliliğini arttırmak

Çalışanlara ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen düzenlemeler olarak ifade edilen ücret sistemleri en temel olarak, işgücü piyasasındaki ücret oranlarına; çalışılan süre, iş miktarı ve çalışanın performansına ya da çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliğine bağlı olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

Doğrudan İşgücü Piyasasına Dayalı Ücret Sistemleri

İşletmedeki mevcut işler için doğrudan piyasa ücret düzeylerinin kullanılması karmaşık bir metodoloji gerektirmemesi ve zaman alıcı olmaması nedeniyle en kolay ve en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. 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 işgücü 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 yapılması gerekmektedir (Benligiray, 2016: 237).

İşe Dayalı Ücret Sistemleri

İşe dayalı ücret sistemlerinde ücret, işte geçirilen zaman, yapılan iş miktarı ya da performans dikkate alınarak hesaplanır ve ödenir.

Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

Zamana dayalı ücret sistemleri en eski ücret sistemlerinden biridir. Bu sistem, işin miktarı, niteliği, verimi göz önüne alınmaksızın, yalnızca işletme tarafından saptanan belirli zaman standartlarına göre saat başına, gündelik, haftalık ya da aylık olarak belirlenir. Anlaşılması ve uygulanması çok basit olmakla birlikte çalışanın işte gösterdiği kalite, verimlilik, performans artışı ve az çalışanla çok çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımadığı için çalışanları motive edici etkisi çok azdır. Ücret gelirindeki artış sadece çalışılan süreye bağlı olarak orantılı şekilde artar. Esas alınan zaman süresince çalışanın işinin başında bulunması öngörülen zaman ücretini almasını sağlar. Zamana dayalı ücret sisteminin çeşitli olumlu yönleri bulunmaktadır. Oldukça basit bir sistemdir ve çalışanın ücreti kolaylıkla hesap edilir. Çalışanların alacağı ücreti önceden bilmesi güvenlik duygusunu arttırır. Ayrıca çalışanlar ile yönetim arasında uyuşmazlıkların azalmasını sağlar. Sistemden kaynaklanan olumsuzlukların en başta geleni ise yüksek performans gösterenlerin mağduriyetine yol açmasıdır. Özendirici bir yönünün olmaması çalışanların daha fazla denetlenmesini gerektirir. Diğer taraftan, verimlilik ile üretimin artmasına da uygun bir ücret sistemi değildir (Sabuncuoğlu, 2013: 254; Çetin, Özcan, 2013: 158; Şimşek, Öge, 2011: 229).

Üretilen İş Miktarına Dayalı Ücret Sistemleri

Parça başı üretim sistemleri olarak da adlandırılır ve ücretin zamana göre değil, üretilen ürün miktarına göre ödenmesidir. Üretim için geçen zamanın da parça başına ücretin tespitinde rolü vardır ancak ücretin tespitinde esas faktör üretilen parça adedidir. İşçinin alacağı ücret, üretilen birim sayısının bir birim için saptanan ücret ile çarpılmasıyla hesaplanır. Bu ücret sistemi üretim birimlerinin ölçülebilir olduğu, işin standartlaştırılabilir nitelik arz ettiği, üretim miktarının kaliteden önemli olduğu ve etkili bir gözetim sistemi gerektirmeyen işlerde daha etkili uygulanabilir. Ancak daha fazla ücret almak isteyen işçinin daha fazla üretmesi kalitenin düşmesine ve çalışanların daha fazla yıpranmasıyla iş kazası riskinin artmasına neden ola-

bilir. Ayrıca ücret sisteminin kurulmasında kıdemli işçilerin çalışma hızı dikkate alındığında henüz işe yeni başlamış işçiler açısından hesaplanan ücret miktarı normalin altında kalabilir. Diğer taraftan, hammadde ya da malzeme eksikliği gibi çalışanın kendisinden kaynaklanmayan durumlar nedeniyle üretim kesintiye uğrayabilir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için bu sistemin uygulanmasında asgari ücretin garanti edilmesi gerekmektedir (Çetin, Özcan, 2013: 158; Ertürk, 2018: 330).

Götürü Ücret Sistemleri

Götürü ücret sistemlerinde, bir işin belirli bir sürede tamamlanması esası üzerinden bir ücret kararlaştırılır. Bu sistemde işin kapsamı, yapılacağı süre ve ücret önceden bellidir. İşin belirlenen sürede tamamlanmaması durumunda ücretten kesinti yapılır. Önceden bitirilmesi durumunda ise iş sözleşmesi tarafları arasında özel bir anlaşma yoksa ilave bir ücret ödenmez. Götürü ücret sistemi işgörenlerin bir işin tamamlanması için ayrı ayrı ne kadar zaman ve emek harcadıklarının ölçülmesinin güç olduğu müteahhitlik, boya badana ve temizlik gibi işlerde kullanılmaktadır (Benligiray, 2016: 238).

İşi Yapan Bireye Dayalı Ücret Sistemleri

Çalışanların yapılan işin miktarı ya da yapılma süresi ile değil, yaptıkları işle ilgili olarak edindikleri bilgi, beceri veya davranışlar için ücretlendirilmesi son dönemlerde en çok karşılaşılan ücret sistemleri arasında yer almaktadır. Çalışanların kendini geliştirerek yeni görevlere yükselebilmesi için teşvik edici bir sistem olarak bu başlık altında yer alan ücret sistemleri bir açıdan ödüllendirme sistemi olarak da ifade edilebilir. Bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemi ve yetkinliğe dayalı ücret sistemi olarak ikiye ayrılarak incelenebilir.

Bilgi ve Beceriye Dayalı Ücret Sistemleri

Çalışanların organizasyona getirdikleri ya da çalıştıkları süre içinde geliştirdikleri bilgi ve becerilerin derinliğine, çeşidine ve bu becerileri uyarlayabilme oranlarına göre ücretlendirilmesidir. İlk kullanılmaya başladığı dönemlerde geleneksel ücretlendirme anlayışına bir alternatif olarak değerlendirilirken 1990'lı yıllardan itibaren işletmelerin ücretlendirme sistemleri içinde yer almaya başlamıştır. Bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemlerinin kullanılmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan en önemlileri şu şekilde sıralanabilir (Kaymaz, Sayılar, 2005: 125; Akalp, 2003) :

- Yeni teknolojilere hızla uyum sağlayabilecek, daha az gözetimle üretim verimliliğini artıracak ve geliştirecek bir iş gücü ihtiyacı
- Devamsızlık, hatalı üretim, iş kazaları ve üretim darboğazını aşabilmek için var olan iş gücünün daha yararlı ve esnek yapılma ihtiyacı
- İşgörenden kaynaklanan, devamsızlık gibi organizasyonel açıkların minimize edilme ihtiyacı
- Kendine güvenen, nitelikli ve en önemlisi yüksek düzeyde motive olmuş işgörene duyulan ihtiyaç
- Az sayıda ancak çok yönlü ve becerili personel profili ile daha etkin çalışabilecek bir organizasyonel yapısının oluşturulması ve buna olan ihtiyaç

Çalışanların sahip olduğu becerilerin sayısı ve derinliği ile ücret artışı arasında bağlantı kuran bu sistemde çalışanların bireysel gelişimi, yeni edindikleri yetenek, beceri, bilgi ve işletmeye değer katan diğer özellikleri ödüllendirilmektedir. Ödüllendirilen çalışanın performansı değil, sahip olduğu becerilerdir. Ancak yeni bilgi ve becerilerin elde edilmesi performans unsurları arasında yer alarak performans değerlendirme sistemine dahil edilebilmektedir. Bu ücret sisteminin kurulması sürecinde en önemli aşama çalışanın verilen görevi yerine getirirken veya rutin işlerini yaparken kullanacağı becerilerin doğru bir şekilde tanımlanmasıdır. Beceri, işletmede herhangi bir işin yapılabilmesi için işgörenin ihtiyaç duyacağı maharet, hüner veya ustalığı ifade etmektedir. Beceriler araç-gereç kullanımı, problem çözme, tamir-bakım, dijital programlama gibi teknik beceriler olabileceği gibi, iletişim kurma, geribildirim verme ve alma, çatışmalarla mücadele edebilme, iş başında eğitim verme ve takım yönetimi gibi yönetsel beceriler de olabilir (Kaymaz, Sayılar, 2005: 125; Sabuncuoğlu, 2013: 260).

Bilgi ve beceriye dayalı ücret sistemleri yeni beceriler kazanılmasını ödüllendirmekte ve dolayısıyla işgörenlerin beceri edinmeye yönelik motivasyonunu arttırmaktadır. İnsan kaynaklarının değerini ve esnekliğini arttırarak verimliliği yükseltme,

personel sayısını ve işgücü maliyetlerini düşürme rolünü üstlenmektedir. Sürekli gelişimi ve istenilen teknolojik değişime uyumu sağlamaktadır. Personelin çok sayıda işte çalışmasını mümkün kıldığı için rotasyonu kolaylaştırmaktadır.

Bu sistem üstünlükleri ve faydalarının yanında bazı olumsuzlukları da barındırabilmektedir. Bunlardan en önemlisi eğitim ve ek ücret maliyetlerini yükselttiği için işletmenin elde ettiği kazanımlar ile maliyeti arasında bir denge sağlanmaz ise işletmeye mali külfet getirebilmektedir. Ayrıca çalışanların beceri ve ücret düzeylerinin sıkı şekilde izlenmesini gerektirdiği için izleme sisteminin kurulmasını ve dolayısıyla mali ve yönetsel bir külfeti beraberinde getirmektedir. Ücretlemeye esas alınacak becerilerin tam olarak doğru şekilde saptanması ve ölçülmesi çoğu zaman mümkün olmayabilmektedir. Bir işletmede tüm pozisyonlar için kullanılabilir bir sistem olmadığı için işletme kültürü farklı ücret uygulamalarını tolere edebilecek nitelikte değil ise çatışmalara yol açabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 261, 262).

Yetkinliğe Dayalı Ücret Sistemleri

Yetkinliğe dayalı ücret sistemleri, ücret seviyelerinin, farklılıklarının ve kriterlerinin çalışanın sahip olduğu, gösterdiği ya da uyguladığı yetkinliklere bağlı olarak yapılandırıldığı temel ücret sistemi şeklinde tanımlanabilir. ***Yetkinlik*** kısaca bireylerin sorumluluklarını daha iyi performansla yerine getirmesi için sahip olması gereken bilgi, tutum ve becerileri yansıtan davranışlar olarak tanımlanabilir. Performansın yanında sahip olunan yetkinliklerin de dikkate alındığı örgütler bireylere odaklanmakta ve onları sahip oldukları becerilere göre ücretlendirmektedir. Bununla birlikte bu sistemde bir ücret artışı elde edebilmek için anlamlı bir ilerleme sağlayan yetkinliklerin öğrenilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Akyol, Budak, 2013: 163).

> **Yetkinlik**, kişinin işteki rolü ile sorumluluklarının önemli bölümünü etkileyen, işteki performansı ile bağlantılı, kabul edilen standartlarla ölçülebilen, eğitim ve gelişim yoluyla ilerletilebilen bilgi, beceri ve özellik gruplarıdır.

Yetkinlikler, belirli bir iş ya da görevde mükemmel performans için gerekli olan temel davranışları içermekte ve genellikle başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, yetkinlik kavramı çerçevesinde, bilgi değil de bilginin başarı yaratacak şekilde "uygulanmasını" sağlayan davranışlar ele alınır. Aynı şekilde becerilerin de başarı sağlamak için nasıl ortaya konulacakları önem kazanır. Diğer taraftan, yetkinlikler her ne kadar kendileri iş motifleri olmasalar da motiflerle ilgili belirgin davranışları ortaya çıkarırlar. Birçok firma, insan kaynakları uygulamalarının tamamında yetkinlik modellerini kullanarak bütünleştirilmiş bir sistem elde etmektedir ve bugün yetkinlik modellerinin, organizasyon, iş ve insan arasındaki bağlantıyı oluşturan ortak bir dil olduğu kabul edilmektedir.

Öğrenme Çıktısı

3 Ücret sistemlerinin temel özelliklerini sıralayabilme

Araştır 3	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Kıdeme dayalı ücret sistemini araştırın.	Bir çalışanda ücretlemeye esas alınacak beceri özellikleri neler olabilir?	Bir işletmede aynı anda birden fazla ücret sistemi uygulanması mümkün müdür? Açıklayın.

ÖDÜLLENDİRME

Ünitenin başında ifade edildiği gibi çalışanların en temel amacı emeklerinin karşılığında tatmin edici bir ücret alabilmektir. Tek geçim kaynağı olarak ücret, çalışanlar açısından ekonomik bir boyut taşıdığı gibi, kendini değerli hissetmesi, takdir edilmesi ve motive edici olabilmesi açısından her zaman yeterli olamamaktadır. Çalışanları motive etmek, elde tutmak, performanslarını ve örgüte olan katkılarını artırmak, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir fonksiyonu olan ***ödül yönetimi*** ile mümkün olabilmektedir. İşgörene belirli bir işi yapma karşılığında ödenen kök ücret dışında işte gösterilen verimlilik, başarı veya hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret modelleri uygulanmaktadır. Bu bağlamda ödül yönetimi ve ücret yönetimi sistemlerinin birbirlerini tamamlaması önem taşımaktadır.

Ödül, bir çalışana yaptığı iş veya verdiği hizmet karşılığında sağlanan finansal ve finansal olmayan avantajlardır.

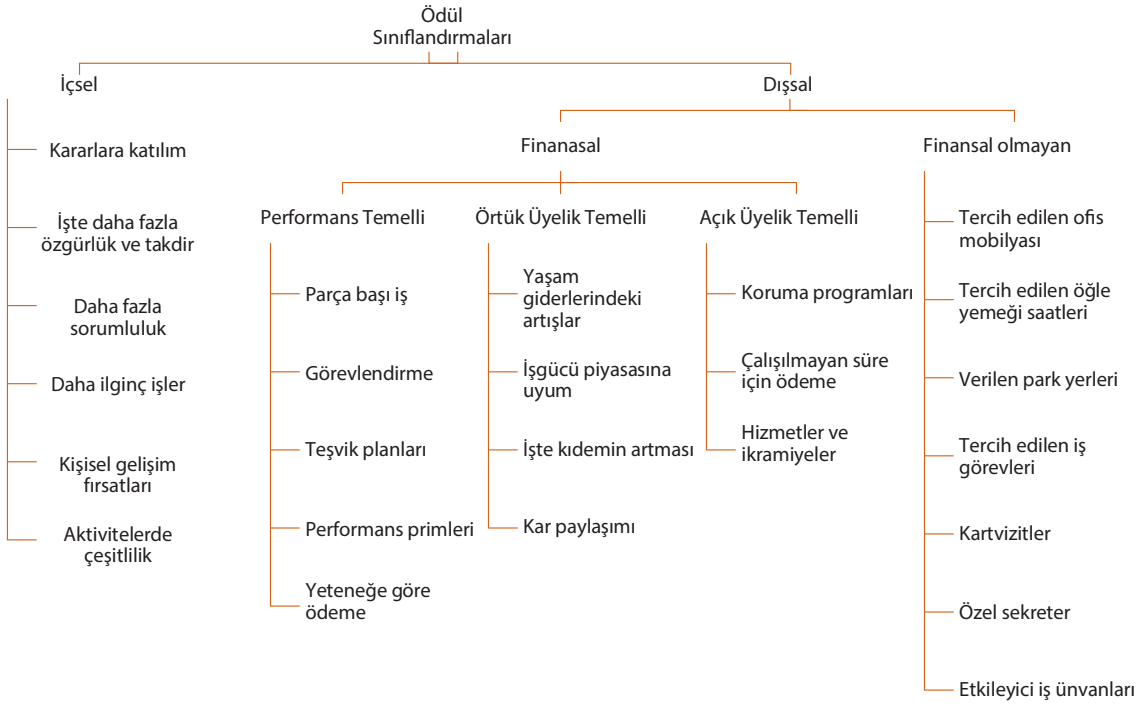
Ödül programlarının amacı çalışanlara "sana değer veriyoruz" ve "yaptığın işi takdir ediyoruz" mesajını verebilmek olmalıdır. Başarılı bir ödül programı ancak çalışanların ödül programlarından beklentilerini ve ödül programlarının hedeflerini tespit etmekle başlar. Ödüllendirme programlarının kapsamının tanımlanması, karar vericilerin, ödülün ne sıklıkta verileceğinin ve zamanlamasının saptanması, ne tür bir ödül olacağının ve çalışanlara ne şekilde sunulacağının belirlenmesi oldukça önemlidir. Ödül yönetimi olarak ifade edilen bu süreç ödül sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgili faaliyetleri içermektedir. İşletmelerin yapısına, kültürüne, mali durumuna, çalışanların nitelikleri ve işin özelliklerine göre değişmekle birlikte ödüllendirme sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bazı temel ilkeler vardır. Bunları şu şekilde sırlayabiliriz (https://ismetbarutcugil.com/2015/11/30/odullendirme/):

- Ölçülebilenin ödüllendirilmesi
- Ödüllendirmenin uygulanabilir olması
- Tüm çalışanların ödüllendirilebilir olması
- Ödüllerin görülebilir olması
- Ödüllerin performansa bağlı olması
- Ödüllerin zamanında verilmesi
- Ödüllerin geri alınabilir olması
- Ödüllerin kişileri geliştirici olması
- Ödüllerin belirlenmesinin katılımlı olması

Ödül yönetimi, örgütün değerlerine uygun, adil, eşit ve tutarlı bir ödüllendirme sistemi için strateji ve politikaların oluşturulması ve uygulanması sürecidir.

Günümüzde varlığını sürdürebilmek ve başarıya ulaşabilmek için ödüller ile motive edilmiş bir işgücüne ihtiyaç duyan işletmelerin kullanacakları ödül sistemini doğru bir şekilde tasarlayabilmeleri önemlidir. İşletme çalışanları tarafından beğenilen ve benimsenen bir ödül sistemi oluşturabilmek için çalışanları neyin motive ettiğinin araştırılması gerekmektedir. Finansal ve finansal olmayan ödülleri birlikte değerlendirerek uygun bir ödül sistemi planlayan işletmeler çalışanların iş motivasyonu ve örgütsel bağlılıklarını arttırabilirler. Çalışanların hem finansal hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan içsel ve dışsal ödülleri kapsayan anlayış ***toplam ödül*** olarak ifade edilmektedir. Ödül sistemi içinde ücret ve sosyal haklar çoğunlukla ön plana çıkmakla birlikte son dönemlerde ödül yönetimine daha bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşılmakta ve toplam ödül yaklaşımı benimsenmektedir. Yapılan araştırmalar, toplam ödül yaklaşımı stratejisini benimseyen örgütlerin, yalnızca finansal ödül stratejisine odaklanan örgütlere kıyasla daha iyi konumda olduklarını göstermektedir (Yılmaz, Sözcan, 2019: 272, 279).

Toplam ödül, çalışanların ücret, sosyal yardımlar ve ek ödemelerle finansal ihtiyaçlarını karşılarken öğrenme ve gelişme, yönetime katılma, iş-yaşam dengesi ve kariyer gelişimi gibi finansal olmayan ihtiyaçlarını da tazmin etmeyi amaçlayan anlayıştır.



Şekil 5.3 Ödül Sınıflandırmaları

Kaynak: Çetin ve Aslan, 162.

Şekil 5.3'te görüldüğü üzere ödül sistemleri genel bir sınıflandırmayla içsel ve dışsal ödüller ile finansal ve finansal olmayan ödüller olarak ayrılmaktadır.

İçsel ve Dışsal Ödüller

İçsel ödüller, kişilerin işlerini yapmaktan dolayı elde ettikleri kişisel tatmin olarak ifade edilebilir. İçsel ödüller, doğrudan işin doğasıyla ve işin içeriğiyle ilgilidir. İlgi çekici ve zorlayıcı iş, işte bağımsızlık, işin çalışan açısından önemi, işe katılım, sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatları, kişinin performansıyla ilgili tatmin edici geri bildirim gibi faktörlerden oluşmaktadır.

Dışsal ödüller, yönetim gibi dışsal bir kaynaktan gelmekte ve para, yükselme olanakları ve sosyal hakları içermektedir. Dışsal ödüllere örnek olarak örgüt politikası ve yönetim, maaş, statü, denetim, kişilerarası ilişkiler, iş güvenliği ve çalışma koşulları verilebilir. İçsel ödüllerde tatmin işin kendisinden kaynaklanmakta iken dışsal ödüllerde tatmin, maddi ve sözlü ödüller gibi dışsal bir aracıyla olmaktadır (Aslan, Doğan, 2020: 293).

Finansal Ödüller/ Finansal Olmayan Ödüller

Çalışanların motivasyonlarını ve iş verimliliğini arttırmak, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için takdir ve ödüllendirmeyi itici güç olarak uygulamak isteyen şirketler çalışanların finansal durumlarını olumlu yönde etkileyen ödüller ile finansal bir etki yaratmayan ödülleri birlikte kullanmaktadırlar. Kişilerin finansal durumunu iyileştiren ödüller, maaş, ikramiye, performans bazlı primler ve kâr paylaşımı gibi yöntemlerle doğrudan ya da emeklilik planları, tatil ödemeleri, ücretli hastalık izinleri ve indirim kuponları gibi yöntemlerle dolaylı olarak gerçekleştirebilir.

Finansal olmayan ödüller ise çalışanların mali durumunda doğrudan bir artışa neden olmaz ancak çalışanın iş hayatını daha güzel kılar. Çalışanlara verilen olumlu geri bildirimler, çabalarının takdir edildiğine

dair e-postalar, toplantılarda başarılardan bahsedilmesi çalışanları ödüllendirmenin basit ve maliyetli olmayan yollarındandır. Maddi olmayan diğer ödüller ise mesai saatleri dâhilinde gönüllülük faaliyetlerine katılmayı, eğitim faaliyetlerini, izinleri, doğum günleri ve bayramların kutlanmasını, çalışanlara daha fazla özerklik tanımayı ya da mentörlük ilişkileri kurmayı içerebilir. Ayrıca statü bilinci yüksek olan çalışanlar yeni bir iş unvanı almaktan, şık bir ofise sahip olmaktan, en yeni teknolojilere erişimden, idari asistanlara ya da iyi konumda bir park yerine sahip olmaktan memnun olabilir. Bazı çalışanlar ise spor salonu üyeliği, işe evcil hayvan getirebilme, işe rahat kıyafetlerle gelebilme hatta evden çalışabilme gibi iş-zaman dengesini sağlayabilecek esnek çalışma fırsatlarına değer veriyor olabilir (Arslan, 2017: 241).

Örgütler açısından çok maliyetli olmayan bu ödüllerin çalışanlar tarafından beğenilmesi kurum kültürünü destekleyerek çalışan katılımı ve verimliliğini arttırmaktadır. Her ne kadar genel kanı tersi yönde olsa da finansal olmayan ödüllerin performansı arttırmada finansal ödüllerden daha etkili olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Yılmaz, Sözcan, 2019: 284). Örneğin bir bankada kendisine konulan hedeflere ulaşmayı başaran bir çalışan, bu başarısının karşılığında aldığı maddi ödüller kadar yöneticisinden takdir kazanmayı da bekleyecektir. Finansal nitelikli ödüllerin zaman içinde çalışanlar tarafından bir hak olarak algılanmasının bu ödüllerin motive edici etkisini azalttığı hatta liyakata dayalı yükselme ya da bir ücret artışını vermemek ya da beklenenden daha az bir ücret artışı ya da terfi vermenin bir cezalandırma olarak algılandığı ileri sürülmektedir. Bu durumda finansal olmayan ödüller, finansal ödüllerin motivasyonu azaltan etkisi açısından bir denge niteliği de taşımaktadır (Barutçugil, 2004, 458).

Performansa Dayalı Ödüllendirme Sistemleri

Çalışanların daha verimli çalışması ve işletmeye bağlılığının artması için tek başına yeterli olmasa da para önemli araçlardan biridir. Daha önce ifade edildiği gibi, ana (kök) ücret sistemleri çalışanların belirli bir zaman diliminde, belirli bir kalitede ya da belirli bir miktarda iş yapmaları temeline dayanır. Ancak bu sistemler çalışanın performanslarını ve nitelik farklarını dikkate almadığı için onların geliştirilmesi ile ilgilenmemektedir. Günümüzün rekabet ortamında ise işletmelerin en temel kaynağı olan insan kaynaklarının işte tutulması ve geliştirilmesi, örgüte yaptığı katkının artırılması için onların performanslarının fark edilerek özendirici tedbirlerin alınması yöneticilerin dikkate alması gereken önemli hususlardır. Bu bağlamda, özellikle son yıllarda çalışanların performansı ile ücret düzeyi arasında bir ilişki kuran çeşitli ücret sistemleri geliştirilmiştir. ***Performansa dayalı ücret*** sistemleri olarak ifade edilen bu tür sistemler personelin performanslarını iyileştirmeyi, organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirme yönünde motive edilmesini, bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırmasını hedeflemektedir. Performansa göre ücret sistemi uygulayan işletmelerde ücretlerdeki artış herkese eşit dağıtılan bir hak değil, çalışanların kazanmak için çaba harcamaları gereken bir ödül olmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, performansa dayanan ücret sistemi uygulamaya başlayan işletmelerde verimlilikte % 1 ile % 35 arasında bir artış sağlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 256).

Performansa dayalı ücret, çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmesidir.

Performans yönetimi ünitesinde ayrıntılı olarak incelendiği gibi, bu ücret sistemlerinde hangi performans düzeyinde daha yüksek ücret verileceğinin belirlenmesi sistemin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışanların performansları düzenli olarak izlenir ve değerlendirme sonucunda ödüllendirme yapılır ise, yani ödüllendirme sistemi performans yönetim sistemi üzerine kurulursa çok daha adil ve teşvik edici olacaktır. Bununla birlikte ödüllendirme sürecinin şeffaf ve herkese açık olması çalışanlara güven verecektir. Ödül, çalışanlar tarafından istenmeli ve anlaşılabilir olmalıdır. İyi performansın ödüllendirilmesinin sağlanması için ödülün iyi performansta yüksek, kötü performansta ise düşük olması çok önemlidir. İyi niyetle ve özveriyle çalışan bir personel kendisinden daha az ve ilgisiz çalışan biriyle aynı ücreti alırsa bu durum o kişinin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Ancak işletme bakış açısıyla neyin başarılması gerektiği ile çalışan bakış açısıyla neyin başarılabilir olduğu arasında bir denge sağlanarak uygun hedefler konulması gerekmektedir. Ayrıca, gelecek birkaç

yıla ilişkin performans beklentilerini tahmin etmeyi gerektirdiği için uzun vadeli hedefler koymak zor olabilmektedir. Çalışanlardan beklenen davranışlar ile ödül arasında doğrudan bir ilişki yoksa o davranışı özendirici bir etkisi de olmayacaktır. O nedenle doğru performans ölçütleri belirlemek bu sürecin en önemli boyutudur.

Performansa dayalı ücret sistemi, çalışanları motive etmesi, nitelikli çalışanları işletmeye çekmesi, işletmenin verimlilik ve kârlılığını arttırması gibi olumlu tarafları yanında özellikle etkin bir şekilde tasarlanmadığı durumlarda olumsuz bazı sonuçlara da yol açmaktadır. O sebeple performansa dayalı ücret sistemi uygulanmadan önce etkin ve sağlıklı çalışan bir performans değerleme sistemi kurulması gerekmektedir. Bu ücret sisteminin işletmeler tarafından tercih edilmesinin en önemli sebebi hem bireysel hem de örgütsel performansın artışını sağlamaktır. Ancak oldukça maliyetli olan bu sistemin performansta beklenen iyileşmeyi sağlayacağının bir garantisi yoktur. Ayrıca performans artışının sadece nicel ölçütlerle değerlendirilmesi, işletmenin ürün veya hizmet kalitesini düşürebilmekte, çalışanların yüksek performans hedefleri arasında yer alan maliyetlerin düşürülmesi gibi kriterler işletme açısından daha yüksek maliyetlere yol açabilmektedir. Performans göstergelerinin açık ve şeffaf olmaması, çalışanların sürece dahil edilmemesi, yüksek ve düşük performansın ödüllendirilmesi konusunda çok belirgin bir ayrım yapılmaması vb. çalışanlar açısından örgüte olan güveni azaltacak ve işe devamsızlık, işgücü devir hızının yükselmesi, çalışma barışının bozulması gibi sorunlara yol açacaktır.

Performansa dayalı ücret sistemleri bireysel, grup (takım) ya da organizasyon düzeyinde uygulanabilir. 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 (Benligiray, 2016: 238).

Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performansa dayalı ücret, bireysel performansa bağlı olarak kök ücrete yapılan artışlardır. Bireysel performansa dayalı ücret sistemlerinde, ücret artışının tamamı ya da bir kısmı alınan performans puanlarına göre belirlenmektedir. Bu ücret sisteminin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için performans değerleme sisteminin sağlıklı bir şekilde işliyor olması gerekmektedir. Bu süreçte önemli olan, daha önce de ifade edildiği gibi, performansın doğru bir şekilde ölçülmesi ve ücret artışına konu olacak performans boyutunun spesifik olarak tanımlanmasıdır. Bu amaçla çalışanların belirli bir dönem sonunda elde ettikleri başarılar doğru kriterler ve doğru yöntemler ile değerlendirilmelidir. Örneğin işletme açısından bir ürünün kısa zamanda teslimatı önemliyse zaman tasarrufu sağlayacak çalışmanın ödüllendirilmesi uygun olacaktır. Ayrıca performansa bağlı olarak ödenecek parasal tutarın işin niteliğine uygun olarak hangi oranda uygulanacağını belirleyen bir sistem kurulmalıdır. Bireysel performansa dayalı ücret sistemi daha çok örgütün üst kademelerinde bulunan yönetici ve beyaz yakalılar için uygulanıyor olsa da alt düzeyde çalışanları da kapsayacak şekilde kullanım alanı genişlemektedir (Sabuncuoğlu, 2013: 256; Barutçugil, 2004: 454, 456).

Grup (Takım) Performansına Dayalı Ücret

Grup (takım) performansına dayalı ücret sistemlerinde ekip çalışmasını teşvik etmek isteyen şirketler tarafından tercih edilen ve ekibin performansını dikkate alarak oluşturulan bir ücret sistemidir. Bu sistemin temelinde ekip amaçlarının belirlenmesi ile bu amaçlara ulaşılması ya da aşılması durumunda belirli miktardaki parasal kazançların ekip üyeleri tarafından paylaşılması ilkesi yer alır. Bu ücret sisteminin bazıları elde edilen parasal kazançların üyelere eşit şekilde dağıtımını öngörürken, bazıları ise ekip lideri ve üyeleri tarafından her bir ekip üyesinin ekibin performansına olan katkısının değerlendirilerek ödüllendirilmesi yöntemini benimsemektedir. Değerleme kriterleri olarak takımın müşteri tatmini, satış hasılatı ve pazar payı, kârlılık, katma değer yaratma gibi hedeflere ulaşım derecesi temel alınır. Ayrıca verimlilik düzeyindeki artış, maliyetlerdeki düşüş, stoklardaki azalma gibi olumlu sonuçlar da ücretlemede dikkate alınmaktadır.

Bu ücret sisteminin başarıyla uygulanabilmesinin temel şartı takım üyelerinin takımın amaçlarını anlamaları, benimsemeleri ve her bir üyenin ekibe olan katkısına önem vermeleridir. Ancak bu tarz bir ücret sistemi yapısında da bazı aksaklıklar olabilir. Birincisi ekibin performansı ölçülebilir olmalı ve ekip üyelerine geri bildirim sağlanmalıdır. İkincisi

ekip üyeleri arasında adil bir iş dağılımı yapılmalıdır ve yüksek performanslı işgörenler, diğer ekip üyelerine karşı, ekibin performansını olumsuz etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdırlar. Ayrıca bu tür bir sistemde de ekipler arası rekabet kaçınılmaz olacaktır. Yine de bu sistem, ekip ruhunu yükseltmesi ve çalışanlar arasında daha kolay kabul edilmesi nedeni ile günümüzde Apple, Google, Microsoft gibi uluslararası birçok işletme tarafından tercih edilmektedir (Şimşek, Öge, 2011: 224; Akalp, 2003).

Grup (takım) çalışması, belli bir topluluğun amaçlarına ulaşmak için değişik beceri, eğitim ve fikirlere sahip çalışanları bir araya getirerek yaratıcı yeteneklerini ve bilgilerini paylaşması veya birleştirmesidir.

Örgütsel performansa dayalı ücret sistemi, çalışanların işletme ile özdeşleşmelerini sağlamak ve onları iş birliğine yöneltmek amacıyla oluşturulan organizasyon düzeyindeki sistemlerdir. Bu sistem, çalışanları ortak bir amaçta, firmanın rekabet gücünü artırma amacında birleştirmektedir. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına nazaran daha dolaylı bir performansa dayalı ücret sistemidir. En çok uygulanan örgütsel performansa dayalı ücret sistemi kâra katılım sistemidir.

Kâra Katılım Sistemi

İşgörenlerin normal ücretlerinin dışında ek olarak işletmenin kârından da belirli bir kâr payı aldığı bu sistem geleneksel teşvik yöntemlerinden biridir. Her işgören işletmede yaptığı işe, işletmedeki kıdemine ve başarı derecesine göre ayrı ayrı hesaplanan bir pay almaktadır. Böylece işletmenin yıl sonunda elde ettiği net kâr, sadece işverenlere ve işletmenin yatırımlarına ayrılmamakta, işletmenin kâr etmesinde önemli bir paya sahip olan işgörenlere bir ödül olarak verilmektedir. Kâr payının işgörenler arasında dağıtımı şu şekillerde gerçekleşmektedir (Ertürk, 2018: 332):

- Üç ay, altı ay veya bir defa kâr payının işgörene nakden ödenmesi
- Kâr paylarının ödenmeyip işletmenin kurduğu özel bir fonda birikmesi, bu fonun yatırımlarda kullanılarak işgörene gelir temin edilmesi
- Belirli şartları yerine getiren işçilere kâra iştirak hakkını veren hisse senedi dağıtılması

Bu sistemde çalışanlara dağıtılacak kâr miktarı, işletmenin toplam kârının % 5'i ile % 50'si arasında değişmektedir. Ayrıca kârın dağıtımı, çalışanların ücretlerine göre olabileceği gibi, performansa, kıdeme göre de yapılabilmektedir. Performans artışının getirdiği kazançların paylaşılması çalışanı işe ve işletmeye daha çok bağladığı gibi, motive de ederek daha fazla çalışmaları konusunda teşvik etmektedir. Bu da işletmenin verimliliğinin artmasını sağlamaktadır (Akalp, 2003).



Yaşamla İlişkilendir

Size Ne Ödül Versek?

Bir şirket, çalışanına ne gibi ödüller verebilir?

- Bir veya birkaç maaş kadar nakdi ödül
- Topluluk önünde bir teşekkür plaketi ve bol alkış
- Ailesi ile beraber yurtiçi veya dışı tatili
- Daha fazla yetki / sorumluluk, kişiye bağlı yeni insan kaynağı temini
- Kişilerin hobileri ile bağlantılı destek, davetiye, bilet hediyesi (örneğin maç bileti, bir fotoğraf makinesi vs.)
- Yönetim kurulu başkanı / genel müdürden gelen elle yazılarak imzalanmış bir teşekkür mektubu
- Bir yıllık spor kulübü üyeliği
- Eğer mevcut ise, şirket "özel kulüp" üyeliği
- Şirketin genel müdürü ile başbaşa bir yemek
- Bir hafta ücretli tatil
- Değerli bir saat, kalem vs.
- Kişiye özel yurtiçi veya dışında alınacak mesleki bir eğitim
- Alışveriş çeki
- Ayın en başarılı çalışanı ilan etmek
- Bir yıllık özel sağlık sigortası (özel sağlık sigortası yapılmayan şirketlerde)
- Özel emeklilik sigortası yaptırmak (özel emeklilik sigortası paketi uygulanmayan şirketlerde)
- Oturduğu masanın konumunu değiştirmek, otoparka arabasını bırakmasına izin vermek vs.

…

Peki ya siz? Size ne ödül versek motivasyonunuzu arttırabilirdik?

Kaynak: https://www.kaynagiminsan.com/tag/odul-cesitleri. Erişim Tarihi: 13.07.2020.

Öğrenme Çıktısı

4 Ödüllendirme yöntemlerini açıklayabilme

Araştır 4	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Scanlon Planını araştırın.	Ödüllendirme sistemlerini etkileyen temel trendler nelerdir?	Performansa dayalı ücret sisteminin olumsuz yönleri nelerdir?

öğrenme çıktıları ve bölüm özeti

1 Ücret ve ücretle ilişkili kavramları açıklayabilme

Ücretin Tanımı ve Ücrete İlişkin Kavramlar

Ücret, çeşitli bilim dalları açısından farklı şekillerde tanımlanan ve toplumun tüm paydaşları açısından farklı önem taşıyan bir kavramdır. En genel tanımıyla ücret, mal ve/veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel ve/veya fiziksel emeğin (çabanın) karşılığı olarak ödenen ayni ve/veya nakdi değerdir. Zihinsel ve/veya bedensel bir çalışma ve emek karşılığı aylık olarak ödenmesi durumunda **"maaş"** ya da **"aylık"** olarak da adlandırılmaktadır. Ekonomik yönüyle ön plana çıkmakla birlikte sosyal yönüyle de önemli bir kavram olan ücret, işçinin ve ailesinin insanca ve sağlıklı yaşamasını sağlaması gereken bir gelir olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle ücret, devlet müdahalesi ve toplu iş sözleşmeleri ile korunarak çalışanların adil bir ücret sistemi ile çalışabilmeleri hususunda kanunlarda çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi asgari ücrettir. Asgari ücret, işçilere normal bir çalışma günü karşılığı ödenen ve işçinin gıda, konut, giyim, sağlık, ulaşım ve kültür gibi zorunlu ihtiyaçlarını günün fiyatları üzerinden asgari düzeyde karşılamaya yetecek ücreti ifade etmektedir.

Çok yönlü ve karmaşık bir kavram olan ücretin daha iyi anlaşılabilmesi için ücretle ilişkili bazı kavramların açıklanması gerekmektedir. Örneğin ücretin belirlenmesinde brüt ücret ve net ücret kavramları önem taşımaktadır. Brüt ücret işverenin ücret kapsamında çalışanlara yaptığı ödemelerin toplamını içerir. Net ücret ise brüt ücretten gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, sendika aidatı vb. kesintiler düşüldükten sonra kalan ve çalışanların eline geçen kullanılabilir ücreti ifade eder. Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamın her alanını etkileyerek hem toplum hem de toplumu oluşturan sosyal taraflar açısından büyük önem arz etmektedir. Ücret çalışanlar için ekonomik, psikolojik, sosyal ve gelişimsel açılardan önem taşımaktadır. İşverenler açısından ise en büyük ve en önemli gider kaynaklarından birisidir. Toplumun refah düzeyi ve gelir dağılımını belirleyen en önemli unsur olarak toplumsal açıdan da büyük önem taşımaktadır.

2 Ücret yönetimini etkileyen faktörler ve ücret yönetim sürecini açıklayabilme

Ücret Yönetimi

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü elde edebilmeleri ve elde tutabilmeleri için gerekli insan kaynakları fonksiyonlarından en önemlisi ücret yönetimidir. Ücret yönetimi, işletmelerde çalışan işgörenlerin ücretlendirilmelerine dair politikayı, yapıyı, sistemi ve uygulamaları kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Geleneksel ücret sistemleri, temel ücretin belirlenmesinde işi gerçekleştiren çalışan değil, yapılan işin kendisi analiz edilirken, yeni ücret yaklaşımlarında ise odak noktası işlerden çalışanlara doğru kaymaktadır. Ücret yönetiminin oldukça önemli ve işletmenin stratejik amaçlarıyla yakından ilişkili bir süreç olarak etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çeşitli ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu ilkeler, eşitlik ilkesi, dengeli ücret ilkesi, cari ücrete uygunluk ilkesi, terfi ile orantılı ücret ilkesi, bütünlük ilkesi, nesnellik ilkesi ve açıklık ilkesidir. İşletmelerde ücret yönetimi sürecini etkileyen birçok faktör rol oynamaktadır. Bunlardan bazıları işletme içinde izlenen politikalara bağlı olarak değişebilmektedir. Diğer kısmı ise işletmenin doğrudan kontrol edemediği ancak yakından izleyerek tedbirler alabileceği dış çevresinden kaynaklanan faktörlerdir. İşletmelerde ücret düzeyini etkileyen faktörler, cari piyasa ücret düzeyi, örgütün ödeme gücü, yaşam standardı, yasal düzenlemeler ve toplu pazarlıklardır. Ücret yönetimi sürecinin temel aşamaları iş değerlemesi, ücret araştırması, ücret yapısının oluşturulması ve personelin bilgilendirilmesidir.

3 Ücret sistemlerinin temel özelliklerini sıralayabilme

Ücret Sistemleri

Ücret sistemleri, çalışana ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzenlemelerdir. İşletmeler benimsedikleri insan kaynakları yönetimi politikalarına, kendi yapısal özelliklerine ve geleneklerine uygun olarak farklı ücret sistemleri uygulayabilirler. Çalışanlara ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen düzenlemeler olarak ifade edilen ücret sistemleri en temel olarak, işgücü piyasasındaki ücret oranlarına, çalışılan süre, iş miktarı ve çalışanın performansına ya da çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliğine bağlı olarak sınıflandırılabilir. Doğrudan işgücü piyasasına dayalı ücret sistemleri, işletmedeki mevcut işler için doğrudan piyasa ücret düzeylerinin kullanılması, karmaşık bir metodoloji gerektirmemesi ve zaman alıcı olmaması nedeniyle en kolay ve en çok tercih edilen yöntemlerden biridir. İşe dayalı ücret sistemlerinde ise ücret, işte geçirilen zaman, yapılan iş miktarı ya da performans dikkate alınarak hesaplanır ve ödenir. İşi yapan bireye dayalı ücret sistemleri, çalışanların yapılan işin miktarı ya da yapılma süresi ile değil, yaptıkları işle ilgili olarak edindikleri bilgi, beceri veya davranışlar için ücretlendirilmesidir. İşgörene belirli bir işi yapma karşılığında ödenen kök ücret dışında işte gösterilen verimlilik, başarı veya hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret modelleri uygulanmaktadır.

4 Ödüllendirme yöntemlerini açıklayabilme

Ödüllendirme

İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir fonksiyonu olan ödül yönetimi ile çalışanları motive etmek, elde tutmak, performanslarını ve örgüte olan katkılarını artırmak mümkün olabilmektedir. Ödüllendirme programlarının kapsamının tanımlanması, karar vericilerin, ödülün ne sıklıkta verileceğinin ve zamanlamasının saptanması, ne tür bir ödül olacağının ve çalışanlara ne şekilde sunulacağının belirlenmesi oldukça önemlidir. Ödül sistemleri genel bir sınıflandırmayla içsel ve dışsal ödüller ile finansal ve finansal olmayan ödüller olarak ayrılmaktadır. İçsel ödüller, kişilerin işlerini yapmaktan dolayı elde ettikleri kişisel tatmin olarak ifade edilebilir. Dışsal ödüller, yönetim gibi dışsal bir kaynaktan gelmekte ve para, yükselme olanakları ve sosyal hakları içermektedir. Çalışanların motivasyonlarını ve iş verimliliğini arttırmak, kurumun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak için takdir ve ödüllendirmeyi itici güç olarak uygulamak isteyen şirketler, çalışanların finansal durumlarını olumlu yönde etkileyen ödüller ile finansal bir etki yaratmayan ödülleri birlikte kullanmaktadırlar. Çalışanların finansal durumunu iyileştiren ödüller, bunu maaş, ikramiye, performans bazlı primler ve kâr paylaşımı gibi yöntemlerle doğrudan ya da emeklilik planları, tatil ödemeleri, ücretli hastalık izinleri ve indirim kuponları gibi dolaylı yöntemlerle gerçekleştirebilirler. Performansa dayalı ücret sistemleri ise çalışanların organizasyonel performansa katkılarıyla orantılı olarak ödüllendirilmesidir. Bu tür sistemler personelin performanslarını iyileştirmeyi, organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirme yönünde motive edilmesini, bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırmasını hedeflemektedir. Performansa dayalı ücret sistemleri bireysel, grup (takım) ya da organizasyon düzeyinde uygulanabilir.

1 Ücretin unsurlarına ilişkin aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır?**

A. Ücret iş karşılığıdır.
B. Ücret ayni bir ödemedir.
C. Ücret, işveren, işveren vekili veya üçüncü kişiler tarafından ödenir.
D. Ücret Türk parası ile ödenmelidir.
E. Ücret kural olarak dönemsel (periyodik) ödenmelidir.

2 Çalışanlara emeğinin karşılığı olan asıl ücretten başka, sözleşme ya da mevzuat hükümleri gereği işveren tarafından bir iş görmesi karşılığı olmaksızın parasal veya ayni nitelikte yapılan ödemelere ne ad verilir?

A. Sosyal ücret
B. Ekonomik ücret
C. Asgari ücret
D. Fazla çalışma ücreti
E. Brüt ücret

3 Fazla çalışma ücreti, haftalık kaç saatin üzerinde çalışılması durumunda ödenmektedir?

A. 10
B. 20
C. 35
D. 40
E. 45

4 I. Reel ücret, işçinin eline geçen para miktarının piyasada satın alabileceği mal ve hizmetin miktarını yani satın alma gücünü belirler.
II. Reel ücret, fiyatlar genel seviyesinin durumuna göre değişir.
III. Fiyatlar genel seviyesindeki artış (enflasyon), nominal ücret artışından az ise işçinin nominal ücreti artmakta fakat reel ücreti azalmaktadır.

Reel ücrete ilişkin yukarıdaki ifadelerden hangileri doğrudur?

A. Yalnız III
B. I ve II
C. I ve III
D. II ve III
E. I, II ve III

5 I. Yürürlükteki ilgili yasalara uyum sağlamak
II. Örgüt açısından maliyet etkililiğini sağlamak
III. İşçiler açısından içsel, dışsal ve kitlesel motivasyonu temin etmek

Yukarıda ifadelerden hangileri ücret yönetiminin amaçları arasında yer almaktadır?

A. Yalnız III
B. I ve II
C. I ve III
D. II ve III
E. I, II ve III

6 İşgörene ödenen ücretin ücret piyasasında aynı türde işe verilen ücrete eşit olmasına karşılık gelen ilke aşağıdakilerden hangisidir?

A. Eşitlik ilkesi
B. Dengeli ücret ilkesi
C. Terfi ile orantılı ücret ilkesi
D. Cari ücrete uygunluk ilkesi
E. Bütünlük ilkesi

7 Bir örgüt içinde işlerin nispi önemine göre işgörenlere ödeme yapılmasına ne ad verilir?

A. İçsel eşitlik
B. Örgütün ödeme gücü
C. Yaşam standardı
D. Dışsal eşitlik
E. Ödül yönetimi

8 I. Eski sistemin iyi yönleri
II. Yeni sisteme geçiş nedenleri ve organizasyonel ihtiyaçlar
III. Geçiş sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar
IV. Elde edilen sonuçlar

Personel bilgilendirilmesi yukarıdaki konulardan hangilerini içermelidir?

A. I ve II
B. I ve III
C. I, II ve III
D. I, III ve IV
E. II, III ve IV

9 I. Nitelikli potansiyel işgörenleri işletmeye çekebilmek
II. Nitelikli işgörenlerin işletmedeki sürekliliğini sağlayabilmek
III. Çalışanları motive etmek
IV. Çalışanların performanslarını düşürmek

Yukarıdaki ifadelerden hangileri ücretlendirme sisteminin temel amaçları arasında yer almaktadır?

A. I ve IV
B. II ve IV
C. III ve IV
D. I, II ve III
E. I, II ve IV

10 Aşağıdaki ödüllerden hangisi finansal olmayan ödüller arasında yer alır?

A. Prim
B. Tercih edilen ofis mobilyası
C. Koruma programları
D. Teşvik planları
E. İşte kıdemin artması

neler öğrendik yanıt anahtarı

1. B	Yanıtınız yanlış ise "Ücretin Tanımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtınız yanlış ise "Ücret Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise "Ücretin Tanımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise "Ücret Yönetimi Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise "Ücretin Tanımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise "Personelin Bilgilendirilmesi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise "Ücrete İlişkin Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise "Ücret Sistemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise "Ücret Yönetimi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise "Ödüllendirme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Asgari Ücret Tespit Komisyonu, T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığının belirleyeceği üyelerden birinin başkanlığında;

- T.C. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığından 2 temsilci, TÜİK temsilcisi, Kalkınma Bakanlığı temsilcisi ve Hazine Müsteşarlığı temsilcisi,
- Bünyesinde en çok işçiyi bulunduran en üst işçi kuruluşunun değişik iş kolları için seçeceği beş temsilci,
- Bünyesinde en çok işvereni bulunduran işveren kuruluşunun değişik işkolları için seçeceği beş temsilci olmak üzere 15 üyeden oluşur.

Araştır 2

Ücret oluşumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri işgücü piyasasındaki arz-talep dengesidir. İşgücü piyasasında arzın yüksek talebin düşük olduğu durumlarda ücretler belirli bir düzeyde azalmakta, işgücü arzı azalırken talebin arttığı durumlarda ise ücretlerde artış görülmektedir. Çalışanların niteliği açısından işgücü piyasasındaki arz talep dengesi değişebilmektedir. Genel olarak nitelikli ya da az bulunan niteliğe sahip profesyonel yönetici ve teknik elemanların ücretleri diğer çalışanlara göre yüksek olmaktadır. Niteliksiz ya da yarı nitelikli elemanların sayısı piyasada ihtiyaç duyulandan fazla olduğunda bu tür çalışanlara ödenen ücretlerde bir düşme görülmektedir.

5 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Kıdeme dayalı ücret sistemi, yapılan işin miktarı, kalitesi, zorlukları, nitelikleri değerlemeye alınmadan sadece işgörenin o işletmede geçirdiği zaman dikkate alınarak kök ücretin saptanmasıdır. Bu sistem, çalışanlarca anlaşılması ve uygulaması kolay olmakla birlikte çok fazla motive edici etkisi olmadığı için işletmelerce çok tercih edilmemektedir. Ancak sendikalar tarafından daha çok desteklenen bir sistemdir. Uygulaması oldukça kolay olan bu sistemin en önemli sakıncası verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye özendirici niteliği bulunmamasıdır. Bu ücret sisteminde çok çalışan ile az çalışan arasındaki farklılık ücrete yansımamaktadır. Buna bağlı olarak çalışanları tembelliğe iten bir nitelik taşımaktadır.

Kıdeme dayalı ücret sistemi çoğunlukla kamu kuruluşlarında kullanılmakta ve hizmet sürelerine bağlı olarak hesaplanmaktadır. Kademeler, hizmet süresine bağlı olarak ücret artışını belirleyen ilerleme adımlarıdır. Her derecede belirli sayıda kademeler bulunur. Bunun nedeni, kişinin yetki ve sorumluluğu artmasa da deneyim ve becerisinin değerlendirilmesine ve ödüllendirilmesine olarak kazandırmaktır. Bunun dayandığı varsayımlar ise şunlardır: 1. Belli bir derecede belli bir süre çalışmış bir kişinin deneyimi ve becerisi artar. 2. Aynı derecede bırakılan ve ücret artışı olmayan bir kimsenin çalışma isteği giderek kaybolur. O nedenle hizmet süresine bağlı olarak belli oranlarda ücret artışından yararlandırılması gerekir. 3. Ücret artışı, yalnızca derece yükselmesine bağlanırsa, alt dereceden üst dereceye yükselme için yapay zorlamalar olabilir.

Araştır 4

1936'ların sonlarına doğru Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiş bu model, takım çalışmasını özendirmeyi amaçlayan bir teşvik planıdır. Bu sistemin temelinde yönetim ve çalışanlardan bir takım oluşturarak üretimde maliyetleri azaltacak ve verimliliği arttıracak iyileştirme önerilerinin geliştirilmesi vardır. Oluşturulan takım işgörenler tarafından yapılmış önerileri inceler ve öneri kabul edildiğinde gerçekleşen maliyet tasarrufu sadece öneriyi yapan kişiye değil tüm çalışma grubuna prim olarak paylaştırılır. Scanlon Planı, çalışanlar ve yöneticiler arasında büyük bir güven ve işbirliği gerektirmektedir. Ancak çalışanların verimliliği düşük olduğu durumlarda da kazançtan pay almaları ya da işletmede üretim artmasına rağmen satış yapılamamasından dolayı kazanç sağlayamadığı durumlarda çalışanların pay alamaması bu ücret sisteminin sorunları arasındadır. Bu sistem günümüzde geliştirilerek kazanç paylaşım adını almıştır.

Kaynakça

Akyol, E. M. ve Budak, G. (2016). Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi: çokuluslu bir firma örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 15 (2), 155-174.

Arslan, M. L. (2017). Ödül ve ödeme planlarını oluşturmak. *İnsan kaynakları yönetiminin temelleri.* (Çev. C. Çetin, M. L. Arslan), Ankara: Nobel Yayıncılık.

Aslan, M ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Vizyoner Dergisi*, 11 (26), 291-301.

Ataay, İ. D. ve Acar, A. C. (2008). "Ücret yönetimi". İ. Durak Ataay., L. Tüzüner., G. Dündar., C. Uyargil., A. Cevat Acar., A.O. Özçelik., Ö. Sadullah., Z. Adal (Editörler). *İnsan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Benligiray, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

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

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çetin, C. ve Özcan, E. D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Demir, R. ve Acar, A. C. (2014). İş ahlakı açısından ücret yönetimi sistemi. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 95-148.

Ertürk, M. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. (Genişletilmiş Gözden Geçirilmiş Bologna Süreci Ölçütlerine Göre Yapılandırılmış 2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: MediaCat Kitapları.

Gökçe, F. ve Pelit, E. (2019). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak iş değerleme-ücret yönetimi süreci ve karşılaşılan sorunlar; turizm işletmeleri üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 369-382.

Kağnıcıoğlu, D. (2014). *Toplu Pazarlık Teori ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karabulut, T., Okka, F. Ö. ve Başel, H. (2006). Bireysel performansa dayalı ücret ve verimlilik ilişkisi: bankacılık sektöründe örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (11), 104-118.

Kaya, P. A. (2017). "Bireysel çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi". D. Kağnıcıoğlu (Editör), *Çalışma ilişkileri* içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No. 2355.

Kaymaz, K. ve Sayılar, Y. (2005). Beceriye dayalı ücretleme sistemi ve tasarımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (3) 2, 117-140.

Koray, M. (1992). *Endüstri ilişkileri*. İzmir: BASİSEN.

Okakın, N. ve Şakar, M. (2015). *İnsan kaynakları yöneticisinin el kitabı*. Yenilenmiş 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulamalı örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Şahin, L. (2010). İnsan kaynakları yönetiminde ücretlendirme fonksiyonunun analizi. *Kamu-İş*, 11 (2), 129-164.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. 4. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.

Terzioğlu, A. (2019). İş Hukukunda işverenin borcu olarak ücret. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (72), 1934-1942.

Yılmaz, T ve Sözcan, Z. (2019). Ödül yönetimi: işletmeler açısından değeri ve önemi. *Bilgi*, 21(2), 271-295.

İnternet Kaynakları

Akalp, G. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde ücret sistemine genel bir bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları*, 5 (1). isguc.org/?p=article&id=33&cilt=5&sayi=1&yil=2003. Erişim tarihi: 06.07.2020.

avys.omu.edu.tr/storage/app/public/yyavuz/131523/Hafta%C3%9Ccret%20Kavram%C4%B1n%C4%B1n%20Kapsam%C4%B1%20Konusu%20ve%20%C3%96nemi.pdf.

insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=12.

medium.com/t%C3%BCrkiye/zaman-bankas%C4%B1-891e84ad53c8.

randstad.com.tr/reports/ucretler-yan-haklar-isyeri-egilimleri-raporu/ik-trendleri-ve-ucret-raporu-2019.pdf.



Bölüm 6

Eğitim ve Geliştirme

öğrenme çıktıları

Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar

1 Bir İK fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirmenin önemini kavrayabilme
2 Eğitim ve geliştirme ile ilgili kavramları tanımlayabilme

Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları

3 Eğitim ve geliştirme sürecinin aşamalarını açıklayabilme

Eğitim ve Geliştirmenin Yöntemleri

4 Eğitim ve geliştirmenin yöntemlerini ayırt edebilme

Eğitim ve Geliştirmenin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi

5 Eğitim ve geliştirmenin diğer İK fonksiyonları ile ilişkisini değerlendirebilme

Anahtar Sözcükler: • İnsan Kaynakları • Eğitim • Geliştirme • Oryantasyon • Sosyalizasyon • Yetiştirme • Staj • Koçluk • Mentorluk



GİRİŞ

Günümüzde işverenlerin özellikle üretim ve yüksek teknoloji gerektiren işlere uygun adaylar bulmakta zorlandığını ve hatta adayların becerileri ile ilgili bazı şikâyetleri olduğunu söylemek mümkündür. Bu yaklaşımı şirketlerin beklentilerinin gerçekçi olmadığını belirterek eleştiren uzmanlar da söz konusudur. İşsizlik sorunu, gerek üssel büyüme gerekse yeni çalışma biçimleri nedeniyle artmasına rağmen şirketler her geçen gün nitelikli işgücü ile ilgili sıkıntıları olduğunu dile getirir. Günümüzün hızla değişen trendlerini göz önünde bulundurduğumuzda şirketlerin beklentileri ile potansiyel çalışan adaylarının uyumlanmasının sadece eğitim ve öğretim kurumları ile giderilemeyeceği oldukça açıktır. Hızlı değişim şirketlerin de çalışanlara yani insana yatırım yapmasını kendi sürdürülebilirlikleri açısından önemli bir hâle getirmiştir. Tam da bu noktada yetiştirme, eğitim, geliştirme ve bilgi yönetimi anlamında şirketlerin çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekir. Bir örgütün insan kaynağı planlamasında gerek çalışanlarına gerekse potansiyel çalışan adaylarına yatırım yapması ve buna yönelik planlamalara yer vermesi günümüzün çalışma hayatı dinamiklerinde kaçınılmazdır. Doğru türde bir eğitim ve geliştirme programları çalışanların örgütün büyüme stratejisine ve sürdürülebilirliğine katkıda bulunabilmesini sağlar. Bu programlar örgütün genel stratejisi ile uyumlu olmalıdır. Bu uyum örgütün hizmet verdiği sektördeki gelişmeler ve mevcut çalışanlarının sağlıklı bir durum analizinin sonucunda elde edilen verilere dayanmalıdır. En temelde eğitim sürecinin; öncesi, sırası ve sonrası aşamalarının her biri detaylı ve özenli bir şekilde planlanmalıdır. Sonrası yani eğitimin etkisinin ölçümlenmesi ve değerlendirilmesi aşaması ise bir sonraki eğitim sürecinin de belirleyici unsurlarından biridir. Denilebilir ki modern iş ortamının doğası eğitim ve geliştirme stratejilerini bugün hiç olmadığı kadar önemli bir hâle getirmiştir.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Eğitim ve geliştirme ile ilgili kavramlardan sırasıyla; yetiştirme, eğitim, geliştirme ve sosyalizasyondan bahsedeceğiz. Eğitim en üst seviyede kapsayıcı bir kavramdır. Ancak geliştirme de yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Genel anlamda ele alındığında, her iki kavram da bir eğitim faaliyetidir (Baraz'dan akt. Akçay, 2019).

Yetiştirme

Yetiştirme, bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirme olarak tanımlanabilir. Yetiştirme faaliyetleri kısa sürelidir (Bingöl, 2010). Yetiştirme; psikomotor, bilişsel ve duygusal becerilerin uzun bir zaman süreci içerisinde, resmî eğitim programlarından çok, yetiştirici yani montör yoluyla bireye kazandırılması sürecidir. Yetiştirme anlamındaki eğitim, rutin süreçlerin tekrarı şeklinde gerçekleşir. Yetiştirme yoluyla personele, örgütün belirlediği performans amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli tutum ve beceri kazandırılır. Personelin mevcut işinde daha iyi performans göstermesi amaçlanır. İş başında daha uzun sürede, deneyimli kişilerin gözetiminde ve uygulamalı olarak gerçekleştirilir. Sonuçları işe yönelik, somut, ölçülebilir ve denetlenebilir niteliktedir (Şencan ve Erdoğmuş'tan akt. Hatay, 2014) Daha geniş bir ifade ile 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 gibi uygulamalar yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirme faaliyeti verimli çalışmak için, gerekli işleri doğru yapmak olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2015). Eğitim ve geliştirmeden daha dar bir anlam içerir. Kişisel olmaktan daha çok işe yöneliktir (Kaptangil'den akt Akçay, 2019). Yetiştirme; önceden belirlenmiş eğitim programları kullanılmadan, özellikle yetiştiriciler tarafından uzun bir süre içersinde aktarılan bilişsel ve duygusal becerilerin aktarılmasıdır (Şencan ve Erdoğmuş'dan akt Hatay, 2014).

Diğer yandan yetiştirme; bilgi vermek ve insanların işlerini tatmin edici bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli becerileri kazanmalarına yardımcı olmak için birtakım süreçlerin uygulanması olarak da tanımlanabilir (Armstrong & Taylor, 2014).

Eğitim

Eğitim bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini içerir (Bingöl, 2010). Eğitim, bir kurumun çalışanlarının işle ilgili bilgi, beceri, yetenek ve davranışları edinmelerine yardımcı olmak için planlanan çabalardan oluşur. Dahası bu çabaları işe uygulamayı da kapsar. Bir eğitim programı resmî sınıflardan bire bir mentorluğa kadar değişebilir. İş başında veya uzaktan da gerçekleşebilir. Şekli ne olursa olsun, eğitim organizasyonel ihtiyaçlarla bağlantılı

olduğunda ve çalışanları motive ettiğinde kuruma fayda sağlayabilir. Eğitim uygulamaları; çalışanların öğrenme fırsatları gerektiren kendi kariyer gelişimlerine yatırım yapmalarından takım çalışması yeteneklerinin geliştirilmesine, küreselleşmeye paralel olarak kendilerinden farklı insanlarla çalışmalarını mümkün kılan çeşitlilik yönetiminden yeni çalışma biçimlerinin getirdiği uyum sorunlarına kadar geniş bir alanı kapsar. Başarılı örgütler günümüzdeki gelişmelerin hızına uyum sağlayabilmek için eğitim uygulamalarına geniş bir perspektiften bakmalıdır.

Eğitim; belirli faaliyet alanlarıyla ilgili bilgi ve becerilerden çok yaşamın her alanında gerekli bilgi, değer ve anlayışın geliştirilmesi anlamıyla yetiştirme ve geliştirmeden daha kapsamlı bir süreçtir. Bu noktada bir de öğrenme kavramından söz edilebilir. Öğrenme eğitimden ayırt edilmelidir. "Öğrenme, bir kişinin yeni bilgi, beceri ve yetenekler inşa ettiği süreçtir, oysa eğitim bir kurumun öğrenmeyi teşvik etmek için üstlenebileceği çeşitli tepkilerden biridir. En basit açıklamasıyla; öğrenme bireylerin yaptığı şeydir. Eğitim ise organizasyonların bireylere yaptığı şeydir (Armstrong & Taylor, 2014: 284).

Eğitim: Bir örgütün çalışanlarının işe uygulamak amacıyla işle ilgili bilgi, beceri, yetenek ve davranış kazanmalarına yardımcı olmak için örgüt tarafından planlanan çabalar.

Geliştirme

Organizasyonlar ve çalışanları, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve günümüzün zorlu ve hızla değişen iş ortamında rekabet edebilmek için bilgi, beceri ve davranışlarını sürekli olarak genişletmelidir. Giderek daha fazla şirket, çalışanların farklı kültür ve gelenekleri anlamalarını gerektiren uluslararası alanda faaliyet göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla örgütlerin çalışanlarına cinsiyetleri, ırkları, etnik kökenleri veya yaşları gözetilmeksizin gelişim fırsatları sağlamaları ve böylece eşit ilerleme fırsatı sunmaları beklenir. Bu iklimde, organizasyonlar eğitim ve geliştirmeye daha fazla önem vermelidir. Gelişim faaliyetleri, çalışanları organizasyondaki diğer işlere veya pozisyonlara hazırlar. Aynı zamanda henüz var olmayan işlere geçebilme yeteneklerini de artırır. Böylece yeni teknolojiler, iş tasarımları veya müşterilerden kaynaklanan değişiklikler gibi mevcut işlerindeki sorumluluk ve gereksinimlerde gerçekleşebilecek değişikliklere hazırlanırlar. Gelişimin tanımı geleceğe yönelik olduğunu gösterir. Buna karşılık, eğitim geleneksel olarak çalışanların mevcut işlerinin performansını iyileştirmelerine yardımcı olmaya odaklanır. Birçok kuruluş eğitim programlarını iş hedefleriyle ilişkilendirmeye odaklanmıştır. Eğitim şimdiye odaklanırken ***geliştirme*** geleceğe odaklıdır. Eğitim iş deneyimine az ihtiyaç duyarken geliştirme çalışanın iş deneyimine yüksek derecede ihtiyaç duyar. Eğitimin amacı çalışanı o an sorumlu olduğu iş için hazırlamak iken geliştirme çalışanı değişikliklere hazırlar. Eğitimde çalışanın katılımı bir gereklilik olarak görülürken geliştirmedeki katılım çalışanın gönüllülüğüne daha bağlıdır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015).

Geliştirmenin bir diğer tanımı ise; öğrenme ve eğitimsel deneyimler yoluyla bir kişinin yetenek ve potansiyelinin artmasının sağlanmasıdır (Armstrong & Taylor, 2014: 284).

Geliştirme: Örgün eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler, yeteneklerin ve kişiliğin kombinasyonu bağlamında; çalışanların kariyerlerinin geleceğine hazırlanmasına yardımcı olmaya yönelik uygulamalar.

Örgütsel Sosyalizasyon

Örgütsel sosyalizasyon, insanların yeni veya değişen bir örgütsel rol için gereken bilgi, beceri, tutum, beklentiler ve davranışları öğrenme, bunlara uyum sağlama ve bunları değiştirme sürecidir. Bu nedenle, örgütsel sosyalleşme, insanların dışarıdan gelenden nasıl içerideki insana dönüştüklerinin sürecidir. Aynı zamanda çalışanların zaman içinde kuruluşlar ve örgütsel roller arasında nasıl hareket ettiklerini içeren örgütsel üyeliğe odaklanır. Örgütsel sosyalizasyon dinamik bir karşılıklı etki sürecidir. Bireyler ayrıca kişiselleştirme taktikleri aracılığıyla örgütü etkileyebilir ve şekillendirebilir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme, bireyin örgütsel ve bireysel ihtiyaçları karşılayacak şekilde yeni veya değişen bir rol üstlenme sürecini tanımlar (Berkelaar ve Harrison, 2019).

dikkat

Örgütsel sosyalizasyon dinamik bir karşılıklı etki sürecidir.

Örgütsel sosyalleşme genellikle bir bireyin sadece belirli bir organizasyonda nasıl çalışılacağını öğrenmekle kalmayıp aynı zamanda bu organizasyona uyum sağlama ve organizasyonu içselleştirme süreci olarak da tanımlanır. Bu nedenle, herhangi bir örgütsel sosyalleşme ölçüsü, çalışanın bir örgütün çeşitli özelliklerini ne kadar iyi kabul ettiğine veya ona nasıl adapte olduğuna karşılık gelmelidir (Taormina, 2007).

Yeni bir örgütte çalışmaya başlayan kişilerin hemen örgüte uyum sağlamaları beklenir. Çalışanların normları, değerleri, hedefleri ve kuralları öğrenmeleri gerekir. Örgütler, çalışanların uyum sağlaması için bir dizi sosyalleşme taktikleri kullanır. Çalışanların sosyalleşmesi sadece çalışanların kendileri için değil organizasyon için de oldukça önemlidir (Liao vd., 2017).

Örgütsel sosyalleşme süreci; çalışanın sorumlu olduğu işi öğrenmesi, örgütteki rolünün netleşmesi, örgütün kültürüne uyum sağlaması ve örgütteki diğer çalışanlarla sosyalleşmesi olmak üzere dört temel unsuru içerir.

dikkat

Örgütsel Sosyalleşme Süreci: İşi öğrenme, Örgütteki rolün netleşmesi, Örgüt kültürünü benimseme, Sosyal entegrasyon.

Sonuç olarak örgütsel sosyalleşme, işe yeni başlayan bir çalışanın temel bilgileri öğrenmesinden çok daha kapsamlı bir süreçtir. Bu süreçte çalışan, örgüt ikliminе alışırken aynı zamanda bu iklimi etkileyen ve değiştiren bir roldedir.

Öğrenme Çıktısı

1 Bir İK fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirmenin önemini kavrayabilme
2 Eğitim ve geliştirme ile ilgili kavramları tanımlayabilme

Araştır 1

Çevrimiçi kariyer sitelerinde farklı sektörlerdeki potansiyel çalışan adaylarının profillerini inceleyin. Türkiye'deki uluslararası şirketlerin eğitim ve geliştirme uygulamaları nelerdir?

İlişkilendir

Üssel büyüme ve işsizlik sorunu arasındaki ilişkiyi açıklayın. Yetiştirme, eğitim, geliştirme ve sosyalizasyon kavramlarının birbirinden ayrıldığı ve birbiriyle kesiştiği noktaları belirleyin.

Anlat/Paylaş

Örgütlerin günümüzde hızla değişen trendlere uyum sağlamalarında eğitim ve geliştirmenin önemini anlatın. Örgütsel sosyalizasyon sürecinin karşılıklı olmasının örgüte ve çalışana kattığı değerleri anlatın.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Etkili bir eğitim programı aslında neyi öğretmek için tasarlandıysa onu yani kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak beceri ve davranışları öğretir. Bu hedeflere ulaşmak için İK profesyonelleri eğitime, belirlenen ihtiyaçları karşılamak için sistematik olarak eğitim geliştirme süreci olan öğretim tasarımı yoluyla yaklaşır. Eksiksiz bir eğitim tasarım süreci farklı adımları içerir. Bu, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesiyle başlar. Bu aşama örgütün çalışanlarının öğrenmesini istediği şeyin belirlenmesi olarak da tanımlanabilir. Ardından organizasyon çalışanların; tutumları, motivasyonları, temel becerileri ve çalışma ortamları konusunda eğitime hazır olmalarını sağlar. Üçüncü adım, programın amaçları, eğitmenleri ve yöntemleri de içeren eğitim programını planlamaktır. Organizasyon daha sonra programı uygular. Son olarak, eğitim sonuçlarını değerlendirmek gelecekteki eğitim programlarını planlamak için geri bildirim sağlar (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 201).

Eğitim Tasarımı: Belirlenen ihtiyaçları karşılamak için sistematik olarak eğitim geliştirme sürecidir.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi süreci; örgütün çalışanlarının ve örgütün çalışanlarının görev alanlarının ne tür bir eğitim veya eğitimler dizisi gerektirdiğinin belirlenmesi sürecidir. Bu süreçte cevaplanması gereken üç soru söz konusudur. Bu sorulardan ilki örgüt ile ilgili olarak "Eğitimin gerçekleşeceği bağlam nedir?"dir. Kişi yani birey ile ilgili olan soru ise; "Kimin eğitime ihtiyacı var?" sorusudur. Son soru görev ile ilgilidir ve "Eğitim hangi konuları kapsamalıdır?" sorusunu sorar. Bu soruların cevapları, etkili bir eğitim programının planlanması için temel oluşturur. İhtiyaç belirlemesi genellikle ***örgüt analizi*** ile başlar. Bu, kurumun özelliklerini değerlendirerek eğitimin uygunluğunu belirleme sürecidir. Örgüt analizi, örgütün stratejisi, eğitim için mevcut kaynaklar ve yönetimin eğitim faaliyetleri için desteği bağlamında eğitim ihtiyaçlarını değerlendirir. Eğitim ihtiyaçları, kuruluşun stratejisinin personelinin büyümesine veya küçülmesine bağlı olup olmamasına, geniş bir müşteri tabanına hizmet etmeye çalışmasına veya dar bir pazar segmentinin özel ihtiyaçlarına ve diğer çeşitli stratejik senaryolara odaklanmasına bağlı olarak değişecektir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 202).

Örgüt Analizi: Örgütün özelliklerini değerlendirerek eğitimin uygunluğunu belirleme sürecidir.

dikkat

1. Örgüt Analizi — Eğitimin gerçekleşeceği bağlam nedir?
2. Kişi Analizi — Kimin eğitime ihtiyacı var?
3. Görev Analizi — Eğitim hangi konuları kapsamalıdır?

Bir örgüt farklı durumlar nedeniyle ihtiyaç değerlendirmesi yapma kararı alabilir. Örneğin; yönetim, bazı çalışanların temel becerilere sahip olmadığını veya düşük performans gösterdiğini gözlemleyebilir. Ayrıca yeni ürünler üretme, yeni teknoloji uygulama ya da yeni işler tasarlama kararları da bir ihtiyaç değerlendirmesi gerektirir. Çünkü bu değişiklikler yeni becerilere sahip olunması gerekliliğini yaratır. İhtiyaç değerlendirmesi yapma kararı, müşteri istekleri veya yasal gereksinimler gibi dış kuvvetler tarafından da istenebilir. İhtiyaç değerlendirmesinin sonucu, çözümün nasıl ele alınacağına ilişkin bir dizi karardır. İhtiyaç değerlendirmesinin sonucunda eksikliğin ya da sorunun eğitim ile giderilemeyeceği de saptanabilir. Sadece bilgi eksikliği eğitim yoluyla düzeltilebilir. İhtiyaç değerlendirmesinin diğer sonuçları, motivasyonu artırmak için daha iyi ödüller, daha iyi işe alma kararları ve daha iyi güvenlik önlemleri planlarını da içerebilir. Değerlendirme sonuçları bir eğitimin gerekliliğini ortaya koyduğunda bu eğitim ile ilgili nasıl bir süreç izleneceği tartışılmaya başlanır. Mevcut eğitim programları sunulabilir, yeni eğitim programları satın alınabilir veya geliştirilebilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015:203).

Bir eğitim programı planlayan herkes, örgütün eğitim için bütçeye, zamana ve uzmanlığa sahip olup olmadığını da hesaba katmalıdır. Eğitim, kuruluşun stratejisine ve bütçesine uysa bile, yalnızca kuruluşun eğitime yapılan yatırımı desteklemeye istekli olması durumunda uygulanabilir. Yöneticiler başarıyı ölçmek için belirli hedefler, zaman çizelgeleri, bütçeler ve yöntemler içeren eğitim önerilerinin uygulanmasına onay vermeye daha eğilimlidirler. Örgütsel değerlendirmenin ardından, ihtiyaç değerlendirmesi kalan analiz alanlarıyla yani kişi ve görev alanlarıyla devam eder. *Kişi analizi,* bireylerin ihtiyaçlarını ve eğitime hazır olma durumlarını belirleyen bir süreçtir. Bu süreç; eğitimin uygun olup olmadığının ve hangi çalışanların eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesine yardımcı olur. Yeni bir teknolojinin veya hizmetin tanıtımı gibi bazı durumlarda, tüm çalışanların eğitime ihtiyacı olabilir. Kişi analizi ayrıca çalışanların eğitimden geçmeye hazır olup olmadığını da belirlemelidir. Diğer bir deyişle, eğitim alacak çalışanlar öğrenmeye istekli olmalıdır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 205).

İhtiyaç değerlendirmesinin üçüncü alanı ***görev analizi,*** eğitimin vurgulaması gereken görevleri, bilgileri, becerileri ve davranışları belirleme sürecidir. Genellikle görev analizi, kişi analizi ile birlikte yapılır. Performanstaki eksiklikleri anlamak genellikle görevler, çalışma ortamı ve çalışan hakkında

bilgi gerektirir. Görev analizini gerçekleştirmek için İK uzmanı, görevlerin gerçekleştirildiği koşullara da bakar. Bu koşullar, işin ekipmanı ve ortamını, zaman kısıtlamalarını, güvenlik hususlarını ve performans standartlarını içerir. Bu gözlemler, iş faaliyetlerinin veya kişinin işi için gereken görevlerin açıklanması için bir temel oluşturur. Analist listelediği görevler hakkında çalışanlara, amirlere ve diğer konu uzmanlarına danışarak görevlerin önemi, sıklığı ve zorluğu hakkında veri toplar. Elde edilen bu bilgiler, hangi görevlerin eğitimin odak noktası olacağını belirlemek için temel oluşturur. İhtiyaç değerlendirmesini yapan kişi veya komite, hangi düzeyde önem, sıklık ve zorluk seviyesinin eğitim ihtiyacını işaret ettiğine karar vermelidir. Mantıksal olarak, eğitim en önemli, sık ve en azından orta derecede zor görevler için gereklidir. Bu görevlerin her biri için analistler görevi yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri tanımlamalıdır. Bu bilgiler genellikle işi devam ettiren çalışanlar gibi konu uzmanlarıyla yapılan görüşmelerden gelir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 205-206).

Görev Analizi: Eğitime ihtiyaç duyulan görevleri belirleme ve analiz etme sürecidir.

Etkili eğitim sadece gerçek ihtiyaçları ele alan bir program değil, aynı zamanda çalışanların hazır bulunma koşullarını da gerektirir. ***Eğitime hazır olmak,*** çalışan özelliklerinin ve eğitime izin veren olumlu çalışma ortamının bir kombinasyonudur. Bu durum sadece çalışanlar öğrenmeye ve organizasyonlar öğrenmeyi teşvik etmeye istekli olduğunda ortaya çıkabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 206).

Eğitime hazır olmak: Çalışan karakteristiklerinin ve olumlu çalışma ortamının kombinasyonunun eğitim durumunu mümkün hâle getirmesidir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi süreci olan ile olması gereken arasındaki boşluğun analizi olarak da tanımlanabilir. Böylece boşluğu doldurmak için gereken öğrenme belirlenebilir (Armstrong & Taylor, 2014: 302).

Eğitimin Planlanması

İhtiyaç analizi sonuçlarına göre bir eğitim programı tasarlanır. Tasarım, eğitim hedefleri, uygulama yöntemleri ve program değerlendirmesini içeren genel eğitim programının planlanması anlamına gelir. Planlama; katılımcıları hem öğrenmeye hem de öğrendiklerini işe aktarmaya motive eden bir eğitim ortamının nasıl kurulacağının detaylarını içermelidir. Öğrenme hem yetenek hem de motivasyon gerektirir ve eğitim programının tasarımı her ikisine de uyum sağlamalıdır (Dessler, 2006: 239).

Eğitim ile ilgili kararlar genellikle bir yönetici veya insan kaynakları departmanındaki bir uzmanın sorumluluğundadır. İhtiyaç değerlendirmesi eğitime ihtiyaç olduğunu gösterdiğinde ve çalışanlar öğrenmeye hazır olduğunda, eğitimden sorumlu kişi doğrudan belirlenen ihtiyaçlarla ilgili bir eğitim programı planlamalıdır. Planlama, eğitim programı için hedeflerin belirlenmesi ile başlar. Bu hedeflere dayanarak, planlayıcı eğitimi kimin vereceğine, eğitimin hangi konuları kapsayacağına, hangi eğitim yöntemlerinin kullanılacağına ve eğitimin nasıl değerlendirileceğine karar verir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 207).

Dessler'a göre (2006) program geliştirme, aslında programın eğitim içeriğinin ve materyallerinin birleştirilmesi anlamına gelir. Programın sunacağı içeriği seçmenin yanı sıra kullanılacak öğretim yöntemlerini tasarlama ve seçme sürecidir. Bazı örgütler kendi eğitim içeriklerini oluştururken aynı zamanda çok sayıda çevrimiçi ve çevrimdışı içerik hizmeti sağlayan eğitim şirketlerinden de hizmet satın alabilir.

Eğitim planlaması yapılırken çalışanlar, ekstra sorumluluklar üstlenmeye, değişen iş talepleriyle başa çıkmak için yeni yeterlilikler edinmeye veya çoklu görevleri kolaylaştıracak bir dizi beceri geliştirmeye teşvik edilmelidir (Armstrong & Taylor, 2014: 303).

Eğitim planlaması süreci Dessler'a göre örgütsel ihtiyaçları karşılamak için resmî öğrenme çözümleri tasarlamak, oluşturmak ve geliştirmek; öğrenme deneyimini ve etkisini en üst düzeye çıkarmak için en uygun stratejiyi, metodolojileri ve teknolojileri analiz etmeyi ve seçmeyi içerir (Dessler, 2006: 237).

Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi

Eğitim programı için resmî olarak hedefler belirlemenin çeşitli faydaları vardır. İlk olarak açık hedeflere dayanan bir eğitim programı daha

odaklıdır ve böylece daha başarılı olacaktır. Ayrıca, eğitmenler hedefleri bildiğinde, onları programa katılan çalışanlara iletebilirler. Çalışanlar, eğitimin neyi başarması gerektiğini bildikleri zaman en verimli şekilde öğrenebilirler. Ayrıca, hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi, programın başarılı olup olmadığını ölçmek için de bir temel sağlar (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 207).

Tüm öğrenme faaliyetlerinin ne yapılması ve neden yapılması gerektiğine dair bir anlayışa dayanması gerekir. Faaliyetlerin amacı, örgütteki çalışanlar için öğrenme ihtiyaçlarının tanımlanması ve analiz edilmesi ile belirlenebilir (Armstrong & Taylor, 2014: 302).

Eğitimin Konusu

İhtiyaç duyulan eğitimin konusunun neye göre belirleneceği iki ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; işverenin stratejik / uzun vadeli eğitim ihtiyaçları ve mevcut eğitim ihtiyaçlarıdır. Stratejik hedefler (örneğin yeni iş kollarına girmek veya yurtdışına genişlemek) genellikle örgütün yeni iş alanlarına yönelmesi gerektiği anlamına gelir. Stratejik eğitim ihtiyaçları analizi, çalışanların gelecekteki işleri yapabilmek için ihtiyaç duyacakları eğitimi tanımlar. Çoğu eğitim çabası mevcut performansı, özellikle yeni çalışanları ve performansı yetersiz çalışanları eğitmeyi amaçlar (Dessler, 2006: 237).

Eğitimin konusunu mevcut işler ve gelecekteki işlerin yanı sıra bir örgütü oluşturan tüm unsurlar oluşturabilir.



dikkat

Stratejik / uzun vadeli eğitim ihtiyaçları
Mevcut eğitim ihtiyaçları

Eğitimin Bütçesi

Yönetici olası eğitim programının içeriğini incelemeli ve buna dayanarak eğitim programı için bir bütçe tahmin etmelidir. Dessler'a göre (2006) eğitim faaliyetlerinin amaçları bütçe ve zaman kısıtlılığı nedeniyle pratik ve ölçülebilir olmalıdır. İşveren genellikle program için bir eğitim bütçesi görmek ve onaylamak isteyecektir. Bir eğitim bütçesini oluşturan temel maliyetler; geliştirme maliyetlerini, eğitmenlerin zamanının doğrudan ve dolaylı maliyetlerini, katılımcı telafisini ve programı değerlendirmenin maliyetini içerir. Eğitim programı maliyetlerini, örneğin çalışma saatleri ve doğrudan maliyetler açısından tahmin etmek için algoritmalar vardır. Elbette ki buradaki soru sadece "Bu programı karşılayabilir miyiz?" olarak algılanmamalıdır. Asıl soru "Sağlayacağımız faydalar göz önüne alındığında, bu kadar harcama yapmak doğru mudur? olmalıdır. Performansı artıracak mı ve eğer öyleyse ne kadar?" soruları bu faydayı ölçülebilir hâle getirir. Bu nedenle, eğitim programını faydalara karşı maliyetler temelinde değerlendirmek gerekir.



dikkat

Eğitim programını faydalara karşı maliyetler temelinde değerlendirmek gerekir.

Eğitimin Yönteminin Belirlenmesi

Örgüt ister kendi eğitim programlarını hazırlasın ister dışarıdan eğitim hizmeti alıyor olsun, her iki koşulda da eğitim içeriğinin eğitim hedefleriyle ilişkili olduğunu doğrulamalıdır. Eğitim programının hedeflerine ve içeriğine karar verdikten sonra, planlamacılar eğitimin nasıl yürütüleceğine karar vermelidir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 209). Genel olarak etkili eğitim öğrenme hedeflerini net bir şekilde iletir, bilgiyi farklı ve akılda kalıcı yollarla sunar ve katılımcıların konuyu işleriyle ilişkilendirmelerine yardımcı olur (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 218).

İyi tasarlanmış eğitim, insanların içeriği hatırlamasına yardımcı olur. Eğitim programlarının bilgileri, insanların hatırlayabileceği şekilde sunulmalıdır. Bilgiyi daha akılda kalıcı hâle getirmenin diğer yolları arasında görsellerle desteklenmesi ve bazı görevlerin otomatik hâle gelmesini sağlayacak kadar pratik yapılması yer alır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015:).

Birçok yetkinlik odaklı eğitim programında, katılımcılar sadece anlatım tekniğiyle değil, bir öğrenme koçuyla, işi deneyimleyerek ekip çalışmasıyla veya çevrimiçi kaynaklar gibi farklı yöntemlerin kombinasyonuyla öğrenirler. Başka bir deyişle, en iyi eğitim sadece bir yöntemle değil, materyali anlamlı hâle getirecek farklı uygulamalarla tasarlanabilir (Dessler, 2006).

Eğitime Kimlerin Katılacağının Belirlenmesi

Uygulama öncesinde, sırasında ve sonrasında kuruluşun yöneticileri eğitimin önemini vurgulamalı, çalışanlarını eğitim programlarına katılmaya teşvik etmeli ve eğitim içeriği ile çalışanların iş gereksinimleri arasındaki bağlantıları belirtmelidir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 220).

İş ve işgücü planları, genel olarak gelecekte gerekli olabilecek yetkinlik türlerini ve ihtiyaç duyulacak yetkinliklere sahip kişilerin sayısını içermelidir. Ayrıca, örgütün yer aldığı sektörün gelecekteki değişikliklerini içeren tüm alanlarda bir analiz yapılmalıdır. Bu geniş göstergeler hesaba katılarak belirli becerilerin bir kombinasyonuna sahip kişilerin eğitim programlarından elde edilen çıktıları kapsayan daha spesifik planlara yönlendirilmesi gerekir (Armstrong & Taylor ,2014: 304).

Dessler'a göre (2006), mevcut çalışanların eğitim ihtiyaçlarını analiz etmek yeni işe başlayan çalışanların eğitim ihtiyaçlarını analiz etmekten daha karmaşıktır. Çünkü eğitimin çözüm olup olmadığı da tespit edilmelidir. Yöneticiler, yeni çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için görev analizini ve mevcut çalışanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için performans analizini kullanır. Özellikle alt düzey çalışanlarda, deneyimsiz personel kiralamak ve onları eğitmek gelenekseldir. Buradaki amaç, bu yeni çalışanlara işi yapmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazandırmaktır.

Eğitim programının katılımcıları beceri ve kapasite açısından nadiren homojendir. Dolayısıyla katılımcılar belirlenirken aralarındaki farklılıklar da analiz edilmelidir. Eğitim programı bu farklılıklara cevap verebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Ayrıca katılımcılar motive de edilmelidir. Gerekli yeteneğe sahip olsa bile ilgisiz bir çalışanın bir eğitim programından verim alması olası değildir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için çeşitli motivasyon teorileri yararlı rehberlik sağlayabilir (Dessler, 2006).

Eğitimi Kimin Vereceğinin Planlanması

Bir örgüt, eğitim konusunda uzmanlığı olmasa bile etkili bir eğitim programı sağlayabilir. Diğer taraftan birçok örgüt eğitim kursları geliştirmek ve tasarlamak için dışarıdan hizmet alır. Birçok şirket ve danışman, örgütlere eğitim hizmeti sunar. Bir örgüt eğitim hizmeti almak için birkaç tedarikçiye birden teklif isteği gönderebilir. Teklif isteği; gereken hizmet türünü, referansların türünü ve sayısını, eğitilecek çalışan sayısını, eğitimin tamamlanması planlanan tarihi ve tekliflerin alınması için son tarihi içerir. Bir teklif talebini bir araya getirmek zaman alır. Ancak örgütün hedeflerini açıklamasına, satıcıları karşılaştırmasına ve sonuçları ölçmesine yardımcı olduğu için faydalıdır. Genel beceri veya bilgiye yönelik bir seminer veya eğitim kursundansa; örgütün benzersiz gereksinimlerine göre uyarlanmış özel eğitim satın almak çok daha pahalıdır. Özel bir eğitim programı hazırlamak, danışmanın diğer müşterilere satamayacağı malzemeler için önemli bir zaman yatırımı gerektirir. Çalışanlarını dışarıdaki eğitim programlarına gönderen örgütlerde, içeriden biri genel eğitim programının koordinasyonundan sorumlu olabilir. Eğitim yönetimi adı verilen bu sürecin yönetimi genellikle bir insan kaynakları profesyonelinin sorumluluğundadır. Eğitim yönetimi, eğitim oturumlarının öncesindeki, sırasındaki ve sonrasındaki faaliyetleri içerir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 208).



dikkat

Bir örgüt eğitim hizmeti almak için birkaç tedarikçiye birden teklif isteği gönderebilir.
Eğitimi veren eğitimden yararlananlara, beceri veya davranışları kullanma hedeflerini, beceri ve davranışlarını kullanamayacakları koşulları ve bunları kullanmanın olumlu ya da olumsuz sonuçlarını belirtmelidir. Eğitmen, işte yeni beceriler kullanmayı öğrenmenin doğal olarak zor olduğunu ve mükemmel bir şekilde ilerlemeyeceğini ancak çalışanların denemeye devam etmesi gerektiğini vurgulamalıdır. Ayrıca, eğitmenler, yöneticileri öğrendiklerini uygulayan çalışanları ödüllendirmenin yollarını bulma konusunda teşvik etmeli ve desteklemelidir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 222).

Eğitimin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bir eğitim programı sona erdikten sonra veya devam eden bir eğitim programı sırasında belirli aralıklarla organizasyonlar eğitimin hedeflere

ulaşıp ulaşmayacağını değerlendirmelidir. Bir eğitim programını değerlendirmeye hazırlanma aşaması, programın geliştirildiği zamandır. Ders hedeflerini ve içeriği tasarlamanın yanı sıra, planlamacı hedeflerin başarısının nasıl ölçüleceğini de belirlemelidir. Hedeflere bağlı olarak, değerlendirme ölçütleri; katılımcıların programdan memnuniyeti, edinilen bilgi veya beceriler, işte yeni beceri ve davranışların kullanımı (eğitimin aktarılması), iyileştirmeler, bireysel ve örgütsel performans olarak sıralanabilir. Katılımcıların bilgi edinip edinmediklerini ölçmenin olağan yolu test uygulamaktır. Ayrıca, eğitmenler veya süpervizörler katılımcıların istenen beceri ve davranışları gösterip göstermediğini gözlemleyebilir. Anketler tutumdaki değişiklikleri ölçer. Eğitim programının etkisi şirket performansındaki değişiklikler, performans değerlendirmeleri, yıllık raporlar ve en önemlisi yatırımın geri dönüşü üzerinden de anlaşılabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 222).

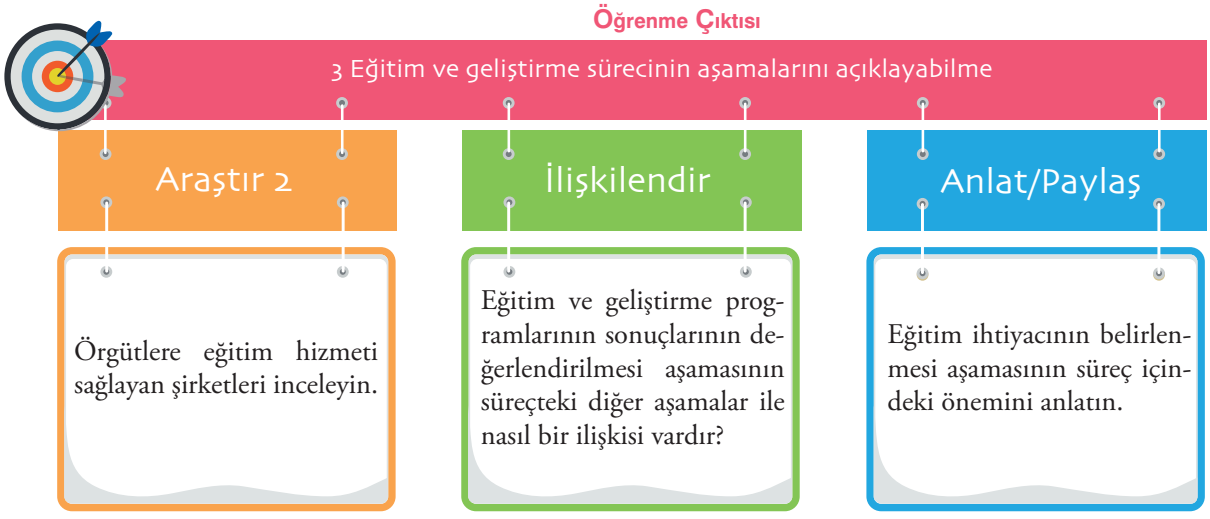
Eğitimin değerlendirilmesi ayrıca eğitim sonuçlarını, yani eğitim sonucunda neyin değiştiğini de değerlendirmelidir. Eğitim sonuçları, örgütün eğitim hedefleri ve genel performansıyla da ilgilidir. Eğitim, birçok örgütün bütçesinin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle, ekonomik önlemler bir eğitim programının başarısını değerlendirmek için önemli bir yoldur. Eğitime yatırım yapan işletmeler yüksek bir yatırım getirisi elde etmek ister (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 223).

Eğitim programını değerlendirmenin en güvenilir ancak en pahalı yollarından biri, eğitimden önce tüm çalışanlar arasında performans, bilgi veya tutumları ölçmek ve daha sonra çalışanların sadece bir kısmını eğitmektir. Eğitim tamamlandıktan sonra performans, bilgi veya tutumlar tekrar ölçülür ve eğitimli grup eğitimsiz grupla karşılaştırılır. En basit yaklaşım sadece bir son test kullanmaktır. Sadece bir son testin kullanılması, kursiyerlerin belirli bir yeterlilik, bilgi veya beceri düzeyine ulaşıp ulaşmadıklarını gösterebilir. Bu tür bir ölçümden doğru veri elde edilemeyebilir. Ancak eğitimin maliyetine ve amacına bağlı olarak yeterli bu tür bir ölçüm yeterli de olabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 223).

Eğitim uygulamalarının amacı eğitimin aktarılması veya eğitimde öğrenilen bilgi, beceri ve davranışların iş başında kullanılmasıdır. Eğitimin aktarılması, çalışanların eğitim programının içeriğini gerçekten öğrenmesini gerektirir. Daha sonra çalışanların öğrendiklerini uygulaması için belirli koşullar sağlanmalıdır. Sağlanması gereken bu koşullar; *sosyal destek, teknik destek* ve *öz yönetim* olarak sıralanabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 220).

Eğitimin aktarılmasının sürekliliğini sağlamak için eğitim programları çalışanları, işteki yeni beceri ve davranışları kullanımlarını kendi kendilerine yönetmeye hazırlamalı ve teşvik etmelidir.

Eğitimi değerlendirmenin amacı, örgütün eğitim programlarıyla ilgili gelecekteki kararlarına rehberlik etmektir. Değerlendirmeyi kullanarak örgüt, eğitimi değiştirme ihtiyacını belirleyebilir ve gerekli değişiklik türleri hakkında bilgi sahibi olabilir. Örgüt, başarılı eğitim alanlarını genişletmeye veya beklenilen faydayı sağlamayan eğitimi azaltmaya karar verebilir.



EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN YÖNTEMLERİ

En geniş bakış açısıyla eğitim metotlarını; sunum, uygulamalı ve son olarak grup oluşturma metodu olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu yöntemler eğitim programı içinde tek başına veya kombinasyon olarak kullanılabilir. Kullanılan yöntemler, ders içeriği ve katılımcıların öğrenme yeteneklerine uygun olmalıdır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 209).

Dessler'a göre bugün eğitim programları daha çok çevrimiçi olarak yapılmaya başlanmıştır. Ancak bununla birlikte, iş başında eğitimde olduğu gibi birçok eğitim hâlâ yüz yüze ve kişiler arasıdır.

İş Başında Eğitim Yöntemleri

İş başında eğitim; bir kişinin bir işi gerçekten yaparak öğrenmesini sağlamak anlamına gelir. Birçok örgütte iş başında eğitim hâlâ tek kullanılan eğitim yöntemidir.

İnsanlar eğitimi genellikle sınıflarla ilişkilendirse de çalışanlar işlerini yaptığı sırada daha etkili bir öğrenme gerçekleşir. İşbaşı eğitimi, iş deneyimi ve beceriye sahip bir çalışanın, katılımcılara iş yerinde iş becerilerini uygulama konusunda rehberlik ettiği eğitim yöntemlerini ifade eder. Bu tür bir eğitim, çıraklık, oryantasyon ve staj dâhil olmak üzere çeşitli biçimler alır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 213).

İş yerinde öğrenme deneyimsel öğrenmedir. Anlaşılabilmesi ve uygulanabilmesinde tek şart deneyimlemenin gerçek ortamda yaşanmasıdır. İş yeri öğrenimi büyük ölçüde gayri resmi bir süreç olmakla birlikte, hat yöneticileri bunu kolaylaştırmada önemli bir rol oynar. Kendine yönelik bir öğrenme içerir. Koçluk, rehberlik, e-öğrenme gibi farklı yöntemlerle geliştirilebilir (Armstrong & Taylor, 2014: 305).

İşe Alıştırma Eğitimi - Oryantasyon

Birçok çalışan işte ilk günlerinde ilk eğitimlerini alır. Bu eğitim, kuruluşun ***oryantasyon*** programıdır. Oryantasyon; çalışanları etkili bir şekilde işlerini yapmaya, örgüt hakkında bilgi edinmeye ve iş ilişkileri kurmaya hazırlamak için tasarlanmış bir eğitim olarak tanımlanabilir. Örgütler oryantasyon sağlar çünkü iş görüşmeleri ve saha ziyaretleri sırasında sağlanan bilgiler ne kadar gerçekçi olursa olsun, insanlar yeni bir işe başladıklarında acemi hissederler. Ayrıca, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına tanık olmaları ve kuruluşun uygulamalarının, politikalarının ve prosedürlerinin ayrıntılarını öğrenmeleri gerekir. İyi tasarlanmış bir oryantasyon programı, çalışanların örgüte olan bağlılığını da güçlendirebilir. Oryantasyon programlarının amaçları arasında yeni çalışanların kuruluşun kurallarını, politikalarını ve prosedürlerini tanıması da yer alır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 224).

Oryantasyon: Çalışanları işlerini etkin bir şekilde yapmaya, organizasyonlarını öğrenmeye ve iş ilişkileri kurmaya hazırlamak için tasarlanmış bir eğitim süreci.

dikkat

Oryantasyon programlarının amaçları arasında yeni çalışanların kuruluşun kurallarını, politikalarını ve prosedürlerini tanıması da yer alır.

Oryantasyon programı şirketin tamamı ve yeni çalışanın başlayacağı departman hakkında bilgi verir. Konular işin sosyal ve teknik yönlerini içerir. Oryantasyon programları, basılı ve görsel-işitsel materyaller, sınıf eğitimi, işbaşı eğitimi ve e-öğrenme gibi çeşitli eğitim yöntemlerini de içerebilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 225).

Çalışan oryantasyonu yeni çalışanlara işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları temel bilgileri (bilgisayar şifreleri ve şirket kuralları gibi) sağlar. Ayrıca, duygusal olarak örgüte bağlı olmalarına ve katılım göstermelerine de yardımcı olmalıdır (Dessler, 2006: 233).

dikkat

Oryantasyon yeni işe başlayan çalışanların duygusal olarak örgüte bağlı olmalarına ve katılım göstermelerine de yardımcı olmalıdır.

Oryantasyon programının uzunluğu neyi kapsadığına bağlı olarak değişir. Minimum düzeyde tasarlanmış bir oryantasyon programı, çalışanlara sağlanan faydalar, personel politikaları, güvenlik önlemleri ve düzenlemeler ve tesis turu gibi konularda bilgi sağlamalıdır (Dessler, 2006: 233).

Yönetici Gözetiminde Eğitim

Bu iş başında eğitim yönteminde deneyimli bir işçi veya stajyer amiri çalışanı eğitmektedir. Bu sadece süpervizörü gözlemlemeyi veya tercihen süpervizörün veya iş uzmanının adım adım yeni çalışanlara işi göstermesini içerebilir. Dessler'a göre (2006) işbaşı eğitimi çok yönlü eğitimin önemli bir parçasıdır ve her yönetici astlarını geliştirmekten sorumludur.

Çıraklık

Çıraklık, yapılandırılmış iş başında eğitim ve sınıf eğitiminin bir kombinasyonuyla iş becerilerini öğreten bir eğitim yöntemidir. Çalışanlar için çıraklığın önemli bir avantajı, bir işi öğrenirken gelir elde edebilme imkânıdır. Çıraklık eğitimi vermek genellikle etkilidir çünkü uygulamalı öğrenmeyi ve kapsamlı aşamaları içerir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 213).

Staj

Staj, akademik programın bir bileşeni olarak bir eğitim kurumu tarafından desteklenen iş başında öğrenmedir. Okul; öğrencileri kendi çalışma alanlarıyla ilgili deneyim kazanabilecekleri pozisyonlara yerleştirmek için genellikle yerel işverenlerle birlikte çalışır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 214).

İş Değiştirme Yöntemi - Rotasyon

Bir çalışanın planlanan aralıklarla farklı bir işten farklı bir işe taşındığı iş rotasyonu, başka bir iş başında eğitim tekniğidir. Çalışan gelişimine uygulanabilecek diğer bir iş tasarım tekniği, iş rotasyonudur ve çalışanları bir veya daha fazla fonksiyonel alanda bir dizi iş ataması ile hareket ettirir. İş rotasyonu, çalışanların şirketin hedefleri için bir değer kazanmasına yardımcı olur, farklı şirket işlevleri hakkındaki anlayışlarını arttırır, bir iletişim ağı geliştirir, sorun çözme ve karar verme becerilerini geliştirir. Ancak iş rotasyonu çalışanlar ve kuruluş için bazı problemlere de neden olur. Başka bir işe yönlendirileceklerini bilmek çalışanlarda sorunlar ve çözümleri ile ilgili kısa vadeli ve sığ bir bakış açısına neden olabilir. Çalışanlar daha az tatmin olmuş ve motive olmuş hissedebilirler. Çünkü zorlu ve zaman isteyen görevleri yerine getirmek için yeterli zamanları olmayabilir. Böylece; özel beceriler geliştirmekte zorluk çekebilirler. Ayrıca; çalışanların bir departman aracılığıyla rotasyonu, çalışanlar devre dışı kaldıktan sonra kalanların üretkenliğini ve iş yükünü artırabilir. Dolayısıyla iş rotasyonu ancak belirli koşulları karşıladığında başarılı olabilecek bir yöntemdir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 247).

Dessler'a göre (2006) iş rotasyonu, deneyimini genişletmek, güçlü ve zayıf noktalarını belirlemek için bir stajyerin bölümden bölüme taşınmasını içeren yönetimsel bir eğitim tekniğidir. Çok yönlü bir eğitim deneyimi sunmanın yanı sıra, iş rotasyonu her departmanda sürekli yeni bakış açıları sunarak durgunluğun önlenmesine de yardımcı olabilir. Periyodik iş değişimi, bölümler arası işbirliğini geliştirebilir. İş rotasyonunda, rotasyona giren çalışan; üniversiteden yeni mezun olmuş bir potansiyel çalışan adayı veya deneyimli bir üst düzey yönetici de olabilir. Bu yöntem; stajyerin güçlü ve zayıf noktalarını tespit etmeye yardımcı olurken yöneticilerin birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlamasını ve bağlantılarını genişletmelerini sağlar.

Yetki devri

Yetki devri; çalışanların mevcut işlerine zorluklar veya yeni sorumluluklar eklemeyi içerir. Bu durum; özel bir projenin tamamlanması, bir çalışma ekibi içindeki rollerin değiştirilmesi veya müşterilere hizmet vermenin yeni yollarının araştırılması gibi uygulamalarla örneklendirilebilir. Bu yolla, yetki devri sadece bir işi daha ilginç hâle getirmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların yeni beceriler geliştirmeleri için de eşsiz bir fırsat yaratır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 247).

İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim yöntemleri tanımlaması iş başında eğitimden kavramsal olarak farklılığını belirtmek için kullanılır. İş dışı teriminden kastedilen; katılımcının iş yeri dışında ve işin yapıldığı gerçek ortamdan farklı bir düzlemde eğitim ve geliştirme

programlarına devam etmesidir. İş dışı eğitim yöntemleri oldukça kapsamlıdır. En geleneksel yöntem anlatım yönteminin uygulandığı; bir anlatıcı ve dinleyen katılımcıların toplantı hâlinde bulunduğu yöntemdir. Bu toplantı gerçek mekânda olabileceği gibi sanal bir ortamda da gerçekleşebilir. Özellikle yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte eğitim ve geliştirme programlarının katılımcıları zamandan ve mekândan bağımsız hâle gelmişlerdir. Katılımcılar eğitim ve geliştirme materyallerine erişimi kendi yaşam programlarına göre düzenleyebilmektedir. Simülasyon, sanal gerçeklik, etkileşimli videolar gibi bazı uygulamalar iş başında eğitimi bugünün teknolojisiyle oldukça fazla yaklaşmıştır. Özellikle riskli işlerde tercih edilen gerçeğe yakın sanal uygulamalar iş başında eğitimden elde edilebilecek faydaya yakın bir fayda sağlamaktadır. Sonuç olarak iş dışı eğitim ve geliştirme uygulamaları hem reel hem de sanal ortamda günümüzde örgütler tarafından giderek tercih edilir bir hâle gelmiştir. Gerek iş başı gerek iş dışı tüm yöntemler birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bir örgüt eğitim tasarımı yaparken veya tercih ederken genellikle bu yöntemlerin farklı kombinasyonlarını kullanır.

Sınıf Eğitimi

Eğitim yöntemleri içinde sağladığı avantajlar nedeniyle çevrimiçi eğitimin payı artıyor olsa da sınıf eğitimi yönteminin hâlâ en yaygın olarak kullanılan yöntem olduğunu söylemek mümkündür. Sınıf eğitimi tipik olarak bir gruba ders veren bir eğitmeni içerir. Eğitmenler genellikle dersleri slaytlar, tartışmalar, vaka çalışmaları, soru-cevap oturumları ve rol oynama ile tamamlarlar. Eğitim alanlarını aktif olarak dahil etmek öğrenmeyi geliştirir. Yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmeler; sınıf kavramını mekânsızlaştırmıştır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 210).

Dessler'a göre anlatım yöntemi, satış ekibinin yeni bir ürünün özelliklerini öğrenmesi gerektiğinde olduğu gibi, büyük kursiyer gruplarına bilgi sunmanın hızlı ve basit bir yoludur.

Anlatım Yöntemi

Dessler'a göre anlatım yöntemi, satış ekibinin yeni bir ürünün özelliklerini öğrenmesi gerektiğinde olduğu gibi, büyük kursiyer gruplarına bilgi sunmanın hızlı ve basit bir yoludur.

Örnek Olay Yöntemi

Örnek olay yöntemi, katılımcıların çalıştığı ve tartıştığı bir durumun ayrıntılı bir açıklamasıdır. Vakalar, bilgileri analiz etme ve değerlendirme yeteneği gibi üst düzey düşünme becerileri geliştirmek için tasarlanmıştır. Ayrıca, belirsiz sonuçları tartma ve bunlara göre hareket etme konusunda pratik yaparak katılımcıları uygun riskler almaya teşvik etmenin güvenli bir yolu olabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 215).

Örnek olay yönteminde; katılımcılar yazılı veya görüntülü vaka açıklamalarını inceledikten sonra gerçekçi sorunları çözmeye çalışır. Katılımcı; vakayı analiz eder, sorunu teşhis ederek bulgularını ve çözümlerini diğer katılımcılara bir tartışmada sunar (Dessler, 2006: 255).

Rol Oynama Yöntemi

Eğitim oturumları, tanıdık kavramları, terimleri ve örnekleri kullanarak materyal sunmalıdır. Mümkün olduğunca, fiziksel ortam veya bir bilgisayarda sunulan görüntüler gibi eğitim bağlamı çalışma ortamını yansıtmalıdır. Fiziksel unsurlarla birlikte bağlam duygusal unsurları da içermelidir. Katılımcılar arasındaki rol yapma etkileşimi duygusal gerçekçilik ekler ve öğrenmeyi daha da geliştirir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 219).

Eğitimin içeriğini tam olarak anlamak ve hatırlamak için, çalışanların öğrendiklerini gösterme ve uygulama şansı olmalıdır. Pratik yapmak, sadece onları tanımlamakla kalmayıp, istenen davranışları fiziksel olarak gerçekleştirmeyi de gerektirir. Rol oynama yöntemi de bunu mümkün kılan yöntemlerden biridir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 219).

Dessler'a göre (2006) rol oynama yönteminde katılımcılar, simüle edilmiş bir durumda oynamak için roller alırlar. Burada modellerin gösterdiği etkili davranışları uygulayarak kendi kararlarının sonuçlarını deneyimleme imkânına kavuşurlar. Rol oynamanın amacı gerçekçi bir durum yaratmak ve daha sonra katılımcıların bu durumda belirli kişilerin bölümlerini veya rollerini üstlenmelerini sağlamaktır. Rol yapma, birisinin başkalarının duygularına daha duyarlı olmasına da yardımcı olabilir. Böylece çalışanlarda empati yeteneği gelişebilir.

İşletme Oyunları Yöntemi

İşletme oyunları yöntemiyle, katılımcılar bilgi toplar, analiz eder ve oyunun sonucunu etkileyen kararlar alırlar. Oyunlar, katılımcıları aktif bir duruma getirdiği ve işin rekabetçi doğasını taklit ettiği için öğrenmeyi teşvik eder. Oyunlarla eğitim, katılımcıların vakaları veya oyunun ilerlemesini tartışmak için bir araya gelmelerini gerektirir. Bu yüz yüze veya elektronik toplantılar gerektirir. Ayrıca, katılımcılar durumu analiz etmek ve kararlarını savunmak için aktif olarak yer almaya istekli olmalıdır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 215-216).

İşletme oyunları yöntemiyle çalışanlar liderlik becerilerini, işbirliğini ve ekip çalışmasını geliştirebilirler. Bu tür bir eğitimin oyunlaştırılması yani nokta sistemlerinin, rozetlerin ve skor tablolarının eğitime dahil edilmesi; öğrenme, katılım ve motivasyon gibi unsurları da olumlu yönde etkileyebilir (Dessler, 2006: 255).

Grup Tartışması

Bu yöntem, insanları grubun iyi performans göstermesini engelleyen davranış türlerini görmeye, tartışmaya ve düzeltmeye teşvik eder (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 216). Dahası farklı özelliklerdeki kişilerin belirli bir tema etrafında fikirlerini paylaşmalarına olanak sağladığı için bir sinerji yaratabilir. Katılımcılar farklı bakış açılarını görme şansı elde eder. Ayrıca kendi fikirlerinin başkaları tarafından nasıl algılandığını da deneyimlemiş olurlar. Böylece katılımcıların kendilerini ifade etme becerileri, empati yetenekleri ve yeni durumlara uyum sağlama esneklikleri olumlu yönde etkilenebilir.

Teknoloji Destekli Eğitim Yöntemleri

Hemen hemen tüm organizasyonlar sınıf içi eğitim kullanmasına rağmen, teknoloji geliştikçe ve ucuzlaştıkça yeni teknolojiler popülerlik kazanmaya başlamıştır. Bilgisayar tabanlı eğitim ile katılımcılar internet veya CD-ROM üzerinden dağıtılan ders materyallerinden ve talimatlardan faydalanırlar. Bu materyaller çoğu zaman etkileşimlidir. Bu nedenle katılımcılar soruları cevaplayabilir ve ders malzemelerini katılımcıların yanıtlarına göre ayarlanmış olarak deneyebilir. Çevrimiçi eğitim programları, katılımcıların e-posta yoluyla soru sormalarına ve çevrimiçi tartışmalara katılmalarına olanak sağlar. Multimedya özellikleri bilgisayarların metinle birlikte ses, görüntü ve video sunumlarını bir arada sunabilmesine olanak tanır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 211).

Teknoloji destekli eğitim genellikle eğitmenin bir sınıf ortamında hizmet vermesinden daha ucuzdur. Bilgi sunma maliyetinin düşük olması, şirkete eğitim gereksinimlerini karşılayabilmesi için esneklik sağlar. Katılımcılar dünyanın herhangi bir yerindeki uzmandan öğrenme şansını elde ederler. Bireysel öğrenme farklılıklarına uygun olarak bilgisayar tabanlı eğitimi özelleştirmek ve kişiselleştirmek daha kolaydır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 211).

Yeni iletişim teknolojileriyle görsel-işitsel materyaller, masaüstü bilgisayarlardan akıllı telefonların ve MP3 çalarların küçük ekranlarına kadar birçok cihazda kolayca kullanılabilir hâle getirilmiştir. Bugünün mobil cihazları grafikleri görüntüleyebilir, ses podcast'lerini çalabilir ve video kliplere bağlantı verebilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 211).

Bu süreci daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmek için gittikçe artan sayıda örgüt, bir şirketin eğitim programlarının yönetimini, geliştirilmesini ve dağıtımını otomatikleştiren bir bilgisayar uygulaması olan bir ***öğrenme yönetim sistemi*** kısaltmasıyla LMS'yi kullanmaya başlamıştır. Çalışanlar eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve kurslara kayıt olmak için LMS'yi kullanabilir. LMS'ler eğitim programlarını daha yaygın hâle getirebilir ve çevrimiçi eğitim vererek şirketlerin seyahat ve diğer maliyetleri azaltmalarına yardımcı olabilir. Bu yazılım ile, yöneticiler ders kayıtlarının ve programın katılımcılar tarafından takip edilmesini sistematik olarak izleyebilir. Sistem, eğitim ihtiyaçlarını, eğitim sonuçlarını ve ilişkili ödülleri birlikte planlamak ve yönetmek için örgütün performans yönetim sistemine bağlanabilir. Böylece eğitim ve geliştirme İK fonksiyonu diğer İK fonksiyonlarının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesine katkıda bulunabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 202).

Öğrenme yönetim sistemleri (LMS), işverenlerin eğitim ihtiyaçlarını tanımlamasına ve çevrimiçi eğitimin kendisini planlamasına, sunmasına, değerlendirmesine ve yönetmesine yardımcı olarak internet eğitimini destekleyen özel yazılım araçlarıdır. Birçok işveren LMS'yi şirketin yetenek

yönetim sistemlerine entegre eder. Bu şekilde, çalışanlar eğitimlerini tamamladıkça yetenek, beceri envanterleri ve başarı planları otomatik olarak güncellenir. Bu veri de örgütün stratejik hedeflerine ulaşmada, insan kaynakları planlamasında kullanılabilir (Dessler, 2006: 250).

Öğrenme Yönetim Sistemi: LMS: Eğitim programlarının yönetimini, geliştirilmesini ve sunulmasını otomatikleştiren bir bilgisayar uygulaması.

Elektronik performans destek sistemleri ise (EPSS'ler), iş yerinde bir sorun olduğunda beceri eğitimi, bilgi ve uzman tavsiyesine erişim sağlayan bilgisayar uygulamalarıdır. Çalışanlar rehberlik gerektiren bir durumda ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyduklarında EPSS'yi kullanabilirler (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 213).

dikkat

EPSS: Elektronik Performans Destek Sistemleri

Dessler'a göre (2006); performans destek sistemleri modern iş yardım kitleridir. İş yardımları, iş yerinde çalışanlara rehberlik etmek için talimatlar, diyagramlar veya benzer yöntemler içeren uygulamalardır. İş yardımları, özellikle birden fazla adım gerektiren karmaşık işlerde veya bir adımı unutmanın tehlikeli sonuçlara neden olabileceği durumlarda oldukça gereklidir. Örneğin, havayolu pilotları kalkıştan önce yapılacaklar için kontrol listesi olarak iş yardımlarını kullanır.

Çevrimiçi ve veri tabanı araçları da dahil olmak üzere bilgi yönetim sistemleri, çalışanların daha sonra incelemek veya danışmak istedikleri bilgileri aramasını da kolaylaştırır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 220).

Örgütler, öğrenmeyi teşvik eden sosyal medya uygulamalarını kullanarak eğitim aktarımı için güçlü bir sosyal ve teknik destek kombinasyonu sağlamaya başlamışlardır. Katılımcılar, öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşmak veya eğitmenler tarafından gönderilen soruları tartışmak için sosyal medya kullandıklarında, dersler güçlendirilebilir ve tüm grubun öğrenme motivasyonu arttırılabilir. Bu, paylaşılan toplam bilgiyi genişletir ancak eğitim içeriği üzerinde kontrolden bir miktar vazgeçilmiş olduğu için eğitmenler ve örgüt açısından bu durum bir soruna neden olabilir.

internet

Eğiticilerin denediği bir sosyal medya aracı örneği için bkz. "HRM Social (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 221).

Evet böylece genel hatlarıyla teknoloji destekli eğitim yöntemlerine değinmiş olduk. Şimdi de bu kapsama giren yöntemlerin neler olduğuna detaylı bir şekilde bakalım.

Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitim ile farklı konumlardaki katılımcılar, dersleri görüntülemek, tartışmalara katılmak ve belgeleri paylaşmak için bilgisayarlarını kullanarak çevrimiçi programlara katılırlar. Uzaktan eğitimdeki teknoloji uygulamaları video konferans, e-posta, anlık mesajlaşma, belge paylaşım yazılımı ve web kameralarını içerebilir. Uzaktan eğitim, paylaşılan bir sınıfa seyahat etmenin maliyeti ve zamanı olmaksızın sınıf eğitiminin birçok avantajını sağlar. Uzaktan öğrenmenin en büyük dezavantajı, eğitmen ve izleyici arasındaki etkileşimin sınırlı olabilmesidir. Bu engeli aşmak için, uzaktan eğitimde katılımcılar ve eğitmen arasında bir moderatör ile iletişim bağlantısı sağlanır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 210).

Uzaktan eğitim yapılabilmesini olanaklı kılan öğrenme portalları da vardır. Öğrenme portalı, bir örgütün web sitesinin çalışanlara eğitim kurslarına çevrimiçi erişim sağlayan bir bölümüdür. Birçok örgüt çevrimiçi bir eğitim satıcısının kurslarını işverenin portalı aracılığıyla sunar. Çok sayıda öğrenciye uzaktan eğitim verilebilmesi ve katılımcıların kendi programlarını ayarlayabilmesi, e-öğrenmeyi çoğu zaman mantıklı bir seçim yapar (Dessler, 2006).

İnteraktif Video Online Eğitim

İnteraktif video online eğitimde; kullanıcılar genellikle sunum üzerinde bazı kontrollere sahiptir. Materyali gözden geçirebilir ve dersi yavaşlatabilir veya hızlandırabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 211).

Sadece eğitim amaçlı olarak tasarlanmış uygulamalardan; görüntülü konuşma özelliğine sahip sosyal medya ortamlarına kadar geniş bir aralıkta bu eğitim yaklaşımı tasarlanabilir. Zoom gibi çoklu katılımın sağlanabildiği uygulamalar, instagram canlı yayını, youtube kanalı, canvas gibi eğitime yönelik yazılımlar, whatsapp gibi anlık paylaşım uygulamaları bu eğitim yönteminin kullanılabildiği ortamlara örnek gösterilebilir. Yeni çalışma biçimlerinden (proje bazlı, freelance) ya da pandemi gibi zorunlu bir durumdan kaynaklanan fiziksel olarak aynı ortamda bulunmama veya bulunamama durumlarında bu uygulamalar kullanılır.

Simülasyon

Simülasyon, gerçek hayattaki durumu temsil eden bir eğitim yöntemidir ve stajyerler, işte olabilecek durumları yansıtan sonuçlara yol açan kararlar alırlar. Simülasyonlar, katılımcıların kararlarının etkisini yapay, risksiz bir ortamda görmelerini sağlar. Üretim ve süreç becerilerinin yanı sıra yönetim ve kişilerarası becerileri öğretmek için de kullanılırlar (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015, p.214).

Simülatörler çalışma ortamında bulunanlarla aynı unsurlara sahip olmalıdır. Simülatörün, ekipmanın katılımcı tarafından kullanıldığı koşulları olduğu gibi sağlaması ve tam olarak tepki vermesi gerekir. Bu nedenle, simülatörlerin geliştirilmesi pahalıdır. Çalışma ortamı hakkında yeni bilgiler elde edildikçe sürekli olarak güncellenmelidir. Özellikle risk payı yüksek işlerde mükemmel bir eğitim yöntemidir. Eğitmenler ve çalışanlar, işbaşı eğitiminde olduğu gibi, simülatörü kullanırken yanlış kararların etkisinden korkmak zorunda değildir. Bu tür bir eğitim gören kişilerin öğrenme konusunda daha hevesli olduğuna ve çabuk öğrenme eğiliminde olduğuna işaret eden çalışmalar vardır. Bu faydalar göz önüne alındığında, bu eğitim yönteminin geliştirme maliyetleri daha fazla şirket tarafından karşılanabilir hâle geldiği için yaygınlaşması olasıdır. Simülasyonlar çevrimiçi gerçekleştirildiğinde katılımcılar avatarlarla veya çevrimiçi ortamdaki kendi tanımladıkları kişi olarak kendilerini temsil ederler. Bir diğer yol ise, etkileşimli ve üç boyutlu bir öğrenme deneyimi sunan sanal gerçeklik uygulamalarını kullanmaktır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 214).

Sanal Gerçeklik

Sanal gerçeklik; etkileşimli, üç boyutlu bir öğrenme deneyimi sağlayan bilgisayar tabanlı bir teknoloji olarak tanımlanabilir. Özellikle simülasyon yöntemi ile öğrenmede kullanılan bir uygulamadır. Eğitimi alanlar; özel ekipman kullanarak veya sanal modeli bir bilgisayar ekranında görüntüleyerek simüle edilmiş ortamda hareket eder ve bileşenleriyle etkileşime girerler. Cihazlar bilgileri ortamdan katılımcıların duyularına aktarır. Örneğin, ses arayüzleri, dokunma hissi veren eldivenler, koşu bantları veya hareket platformları gerçekçi ancak yapay bir ortam yaratır. Cihazlar ayrıca stajyerin hareketleri hakkındaki bilgileri bir bilgisayara iletir. Böylece etkileşim sağlanmış olur (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 215).

Dessler sanal gerçekliğin, katılımcıyı, işte yaşanan olayları ve durumları simüle eden yapay üç boyutlu bir ortama yerleştirdiğini ifade eder. Duyusal cihazlar, katılımcının bilgisayara nasıl tepki verdiğini iletir. Böylece katılımcı neler olup bittiğini görür, hisseder ve duyar.

İşverenler, eğitimlerine gerçekçilik katmak için interaktif öğrenme olarak da adlandırılan bilgisayarlı simülasyonları daha sık kullanmaya başlamışlardır. Eğitim simülasyonlarının oluşturulması pahalıdır ancak etkileşimli ve simüle edilmiş teknolojiler öğrenme süresini yarı yarıya azaltır.

Geliştirme Yöntemleri

Araştırmalar, kişilerarası becerileri öğretmenin en etkili yollarından birinin davranış modelleme olduğunu ileri sürer. Bu, katılımcıların istenen davranışı gösteren diğer insanları gözlemledikleri, ardından davranışı kendileri uygulama fırsatlarına sahip oldukları eğitim süreçlerini içerir. Koçluk ve mentorluk davranış modellemeyle öğrenme yöntemleri arasındadır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 216).

Eğitime hazır olma ile ilgili bölümde değindiğimiz gibi, sosyal destek kurumdan ve katılımcıların akranlarından destek içerir. Bu da birlikte çalışan, birbirinden öğrenen ve işin nasıl başarılacağına dair ortak bir anlayış geliştiren çalışan grupları ile mümkün olabilir. Ayrıca, deneyimli çalışanlara, kursiyerlere tavsiye ve destek sağlayan mentor olarak hareket etme görevi verebilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 220).

Çalışanlar ayrıca, daha deneyimli bir organizasyon üyesi ile etkileşime geçerek organizasyon ve müşteriler hakkındaki bilgilerini geliştirebilir. Bu etkileşimler, giderek artan bir şekilde, "HRM Social" uygulamasında olduğu gibi sosyal medya araçlarıyla çevrimiçi olarak gerçekleşmeye başlamıştır. Çevrimiçi ortamda ya da reelde çalışan gelişimi için kullanılan iki tür ilişkisel öğrenme yöntemi mentorluk ve koçluktur (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 249).

Koçluk

Koç, çalışanı motive etmek, becerilerini geliştirmesine yardımcı olmak, pekiştirme ve geri bildirim sağlamak için bir çalışana destek olan akranı veya yöneticisi olarak tanımlanabilir. Etkili olmak için, bir koç genellikle bir değerlendirme yapar, çalışanı hedefleri ve amaçları hakkında derin düşünmeye zorlayan sorular sorar, çalışanın bir eylem planı oluşturmasına yardımcı olur ve düzenli olarak çalışanı takip eder(Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 251).

Koçluk, insanların beceri ve bilgilerini geliştirmelerine ve performanslarını artırmalarına yardımcı olmak için kişisel ve genellikle birebir gerçekleşen bir yaklaşımdır. Koçluk ihtiyacı resmî veya gayriresmî performans incelemelerinden kaynaklanabilir. Ancak günlük aktiviteler sırasında koçluk fırsatları ortaya çıkacaktır. Koçluk iş yerinde öğrenmede önemli bir role sahiptir. Örgütler özellikle yönetim alanıyla ilgili olarak koçluğu, liderlik ve yönetim gelişimine destek unsuru olarak kullanır (Armstrong & Taylor, 2014: 307).

Mentorluk

Mentor, daha az deneyimli bir çalışanın geliştirilmesine yardımcı olan deneyimli, üretken bir üst düzey çalışan olarak tanımlanabilir. ***Mentorluk*** ilişkilerinin çoğu mentor ve çalışan tarafından paylaşılan ilgi veya değerlerin sonucu olarak gayriresmî olarak gelişir. Resmî mentorluk programlarının en büyük avantajlarından biri, cinsiyet veya ırktan bağımsız olarak tüm çalışanlar için mentorlara erişim sağlamalarıdır. Bir mentorluk programı, yüksek potansiyelli çalışanların kilit alanlarda akıllı, deneyimli mentorlarla eşleştirilmesini ve mentorların daha az otoriteye sahip, doğrudan müşterilerle çalışan veya kuruluşun diğer bölümlerinde pozisyon alan zorlukları fark etmelerini sağlayabilir. Bununla birlikte, yapay olarak oluşturulmuş bir ilişkide, mentorlar danışmanlık ve koçluk sağlamakta zorluk çekebilirler. Çalışanların bu eksikliği giderebileceği pratik bir yol, kuruluş dışındaki ilgili kişilerle gayri resmi ilişkiler de dâhil olmak üzere birden fazla mentorluk ilişkisi kurmalıdır. Mentorluk programları her iki taraf da gönüllü olduğunda maksimum başarıya ulaşma eğilimindedir. Çalışan gelişimi için ödüllendirici yöneticiler de önemlidir çünkü mentorluk ve diğer gelişim faaliyetlerinin değerli olduğuna işaret eder. Buna ek olarak kuruluş, kişilerarası ve teknik becerilerine göre mentorları dikkatle seçmeli, rol için eğitmeli ve programın hedeflerine ulaşıp ulaşmadığını değerlendirmelidir. Çalışanlar mentorluk sistemi sayesinde; onları kabul eden, onlara karşı olumlu bir görüşe sahip olan ve endişeleri hakkında konuşma şansı veren bir arkadaş ve rol modeli ile kurdukları ilişkiden fayda görürler. Mentorlu çalışanların terfi etme, daha yüksek maaş kazanma ve organizasyonlarında daha fazla etkiye sahip olma olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer yandan mentor olarak hareket etmek, yöneticilere kişilerarası becerilerini geliştirme ve önemli bir şeye katkıda bulunarak kendilerini gerçekleştirme doyumunu yaşamalarına olanak sağlar. Ayrıca alanda yeni araştırmalar gibi konularda teknik olarak eğitilmiş bir programla çalışmak da mentorun teknik bilgisini artırabilir. Daha fazla çalışanın mentorluktan yararlanabilmesi için, bazı kuruluşlarda başarılı bir üst düzey çalışana birden fazla kişiye mentroluk yapma görevi verilebilir. Bu *grup mentorluğu* olarak adlandırılır. Grup mentorluğunun potansiyel bir avantajı, çalışanların hem mentordan hem de gruptaki diğer çalışanlardan öğrenebilmesidir. Grubun her üyesi belirli görevleri tamamlayabilir veya grup bir sorun üzerinde birlikte çalışabilir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015).

Mentorluk, kendilerine atanan kişi veya kişilerin öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olacak rehberlik, pragmatik tavsiye ve sürekli destek sağlamak için özel olarak seçilmiş ve eğitilmiş bireylerden yararlanma sürecidir. Mentorlar, insanları gelecekte daha iyi performans göstermeye hazırlar ve onları daha yüksek ve daha büyük hedeflere, yani kariyer ilerlemesine yönlendirir. Mentorluk, liderlik ve yönetim geliştirme programında önemli bir rol oynayabilir (Armstrong & Taylor, 2014: 307).

Mentorluk: Üretken, deneyimli ve kıdemli bir üst düzey çalışanın daha az deneyimli bir çalışanın gelişimine katkıda bulunması süreci.

Eğitim ve Geliştirme Alanında Güncel Yaklaşımlar

Günümüzde örgütler küreselleşme, ekonomi, teknoloji, üretim biçimleri, yeni çalışma biçimleri ve iş modelleri gibi hızla değişen trendler nedeniyle ciddi yapısal değişiklikler ve dönüşümler geçirmeye başlamıştır. Sanal örgütler ve ofshore gibi uygulamalar örgütleri küresel düzeyde etkileşime giren yapılar hâline getirmiştir. Tüm ülkeler ulus devlet anlayışından farklı olarak küresel düzeydeki gelişmelerden tarihte hiç olmadığı kadar direk ve şiddetli bir şekilde etkilenmeye başlamıştır. Bazı yerel unsurlar önemini korumakla beraber günümüz dünyasında tüm örgütlerin küresel düzeyde stratejiler belirlemesi ve yapısal dönüşümlerini buna uygun olarak tasarlaması artık bir tercih unsuru olmaktan çıkmıştır. Küresel hastalıklardan, ekonomik krizlere, iklim değişikliklerinden teknolojik gelişmelere tüm değişimler örgütleri ülkelerinden bağımsız hâle getirmiş ve küresel bir düzleme taşımıştır. Yeni normal, endüstri 4.0, yeni çalışma biçimleri gibi kavramlar tüm dünyadaki örgütleri ve hatta insanları görünmez iplerle birbirine bağlamıştır. Bu yapısal dönüşüm sürecinin tüm insanlar ve örgütler açısından kolaylaştırıcı etkisi olduğu kadar sancılı da bir süreç olduğu söylenebilir. Hızla değişen paradigmalar yaşamsal düzeyde bir uyum sorunu ortaya çıkarmıştır. Üssel büyümenin ve her yöne doğru akışkan ilerlemenin örgütler ve hatta kişisel düzeyde insanlar açısından takip edilebilirliği oldukça zordur. Tüm bu dönüşümler günümüzde ve gelecekte İK'ya örgütlerin ve çalışanların uyum sürecinde çok önemli sorumluluklar yüklemiştir. İKY'nin tüm fonksiyonları ve hatta örgütlerin üretim anlamında bile sürdürülebilirliği özellikle eğitim ve geliştirme fonksiyonuyla sağlanabilir. Robotlar ve yapay zekânın üretim hayatına dahil olması kişi dışı iletişim düzenlemeleri gerektirmeye başlamıştır. Yapay zekâ ve otomasyonun yükselişi ile birlikte insana özgü birtakım becerilerin kazandırılmasına yönelik programlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu eğitim programları, yumuşak becerilere (soft skills) yöneliktir. Makineler daha sıradan görevleri yerine getirirken, şirketler, çalışanları işte daha verimli hâle getirmek için yaratıcılık, iletişim ve yenilikçilik gibi "insan" becerilerinin nasıl en üst düzeye çıkarılabileceğini araştırmaya başlamıştır. Yumuşak becerilere yönelik öğrenme daha uzun süreli bir eğitim ve geliştirme uygulamalarına ihtiyaç duyar.

Küresel sorunlardan üretimin direkt etkilenmesi, örgütleri devam edebilmeleri için yeni yollar aramaya ve bulmaya zorlar. Bu bir geçiş dönemi olduğu için geçmiş deneyimlerden bazı temel unsurlar hariç faydalanmak çok da mümkün değildir. Deneyimlemenin ve deneyimden edinilen bilgiyi genele yaymanın süresi oldukça kısalmıştır. Günümüzde örgütlerin var olma mücadeleleri farklı senaryoları içeren proaktif bir yaklaşımla mümkün olabilecektir. Yaşayarak öğrenme, öğrendiğini kısa sürede uygulama ve bunu yaparken de değişimlere uyum sağlayabilme noktasında eğitim ve geliştirme programlarının kendisi de hızla güncellenebilir ve akışkan bir hâle gelmiştir. Güncellenebilirlik, akışkanlık ve esneklik dijital dönüşümün hem nedeni hem de sonucu niteliğindedir. Eğitim ve geliştirme uygulamaları bu dönüşümde İKY'nin diğer fonksiyonlarında olduğu gibi hibrit bir özellik gösterir. Bu tam dijitalleşmeye giden süreçte bir geçiş dönemidir. Öğrenme alışkanlıkları nedeniyle hibrit yöntem en verimli ve geçişi hızlandırmak açısından en etkili yöntem olarak eğitim ve geliştirme alanında yaygınlaşmaya başlamıştır. Eğitim ve geliştirme alanında tercih edilen bazı eğilimler en genel bakış açısıyla; öz-yönelimli öğrenme, mobil öğrenme ve mikro-öğremedir.

Küreselleşme ile birlikte bireysel farklılıklar yani kişiselleştirme de önem kazanmıştır. Küresel ölçekte bir kapsayıcılık özellikle öğrenme gibi bir alanda çok mümkün değildir. Tüketim alışkanlıkları gibi öğrenme biçimi de kişisel farklılıklar gösterir. Küresel ve aynı zamanda kişisel bir yaklaşım geliştirmeye olanak veren SPOC (Small private online course) uygulamaları örgütlerin eğitim ve geliştirme alanında yaygın olarak kullanmaya başladıkları uygulamalardan biridir. Bu yaklaşıma göre öğrenme girişimleri örgütler yerine bireylerin yani çalışanların ihtiyaçları tarafından yönlendirilir. Bu yaklaşımın bir ana akım hâline geldiği söylenebilir. Bu amaçla üretilen eğitim içerikleri işe, örgüte ve sektöre özgüdür. Böylece çalışan kendi deneyimleri ile öğrendiklerini daha anlamlı hâle getirebilir. Yani öğrenme daha etkili bir şekilde gerçekleşebilir. Kişiselleştirme yaklaşımı ile çalışana kendi öğrenme süreci ile ilgili daha fazla denetim ve sorumluluk verilmiş olur.

dikkat

SPOC: Small Private Online Course

Bir diğer güncel yaklaşım hız ve zaman sorununu çözmeye yönelik olarak gelişmiş olan mikro öğrenme yaklaşımıdır. Günümüz örgütlerinde mavi yakalılar dâhil tüm çalışan grupları mobil cihazlar sayesinde 5-10 dk'lık videolar ile bir işi nasıl yapacaklarından örgütün iklimine kadar geniş bir aralıkta eğitim ve geliştirme programlarına katılım gösterirler.

Bir diğer uygulama Mockup'tır. Prototip sürecinde, tasarım sürecinin başlamasından sonuçlanacağı aşamaya değin, oluşturulan tasarım dilinin netlik kazanabilmesi için modellemeye ihtiyaç duyulur. Ancak yine günümüz koşullarında bunu geleneksel yöntemlerle yapmak zaman ve maliyet açısından daha zorludur. Mockup gibi uygulamalar; özellikle, tasarımın son kullanıcının veya müşterinin zihninde bir karşılığa sahip olmasını sağlamak amacıyla kullanılır. Bu uygulama günümüzde yine örgütlerin eğitim ve geliştirme alanında giderek daha yaygın olarak kullanmaya başladığı uygulamalardan biridir. Görünümün temel fonksiyonlarını ve etkileşimlerini ortaya koymaya yarayan bu uygulama çeşitli nedenlerle fiziksel olarak aynı ortamda bulunmanın olanaksız olduğu durumlarda da iş akışının etkilenmemesini sağlayabilecek bir potansiyele sahiptir.

internet

https://ceaksan.com/tr/mockup-nedir/

Bir diğer güncel yaklaşım ise kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin yükselişi ile ilgilidir. İş yerinde öğrenmede, kullanıcı tarafından oluşturulan içerik (UGC), belirli bir konu veya bilginin çalışanlar arasında gayriresmî olarak yayılmasını ifade eder. Özellikle sosyal medya kullanımı bu yöntemin yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamıştır. Kullanıcı tarafından oluşturulan içerik; uzmanlarla soru-cevap tartışması, kısa videolar veya yazılı bilgiler şeklinde olabilir. Özellikle eğitimden sonra konunun zenginleştirilmesi için bir destek öğrenme biçimi olarak kullanılabilir. Bu yöntemin avantajlarından biri eğitim sonrasında gerçekleştiğinde; katılımcının eğitimde öğrendiklerine dayanarak içerik üretmesi ve kendi öğrenme sorumluluğunu almasıdır. Böylece eğitimde öğrenilenlerin içselleştirilmesi sağlanabilir. Bu yöntem çalışan katılımını ve motivasyonunu arttırabilir. Böylece örgütte sosyal öğrenme kültürü oluşturulabilir (Vera, 2020).

Yine eğitim ve geliştirme alanındaki bir diğer güncel yaklaşım ise; bu yeni iş modelinin gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan sosyal girişimin kooperatif modelidir (The cooperative model of social enterprise). Bu modelde "hedef kitleye" veya "müşterilere" yani kooperatif üyelerine doğrudan fayda sağlama söz konusudur. Bu fayda aktarımı pazar bilgileri, teknik yardım / yayım hizmetleri, toplu pazarlık gücü, toplu alım ekonomileri, ürün ve hizmetlere erişim gibi bilgiler aracılığıyla gerçekleşir.

dikkat

The Cooperative Model Of Social Enterprise / Sosyal Girişimcilik Kooperatif Modeli

Yeni iş modelleri ve yeni çalışma biçimleri gibi trendler nedeniyle ortaya çıkmış olan bu güncel yaklaşımların temel karakteristik özelliği; zaman ve mekân anlayışını değiştirerek hızla güncellenebilir olmalarıdır. Bu özelliğin, örgütlerin günümüzdeki dönüşüme adapte olmalarını sağlayan esneklik ve akışkanlık yeteneklerine değer kattığı söylenebilir.

Günümüzde kurumsal eğitim artık bir tercih değil zorunluluktur. Geleneksel ve güncel uygulamalar eğitim ve geliştirme alanından birbirini destekler bir şekilde kullanılarak örgütte bir sosyal öğrenme kültürü geliştirilebilir. Bu da sürekli öğrenmeyi sağlar. Sürekli öğrenme yoluyla örgütlerin günümüzdeki hızlı değişimlere uyum yeteneği artabilir.



Yaşamla İlişkilendir

Koç Topluluğu Stajı Online'a Taşıdı

Koç Holding İnsan Kaynakları yeni dönemin dinamiklerini göz önünde bulundurarak tüm Topluluk Şirketleri ile yaz ve güz dönemi staj programlarını online platforma taşıdı. Koç Topluluğu şirketlerinin online staj ilanları, 15 Haziran'da bu yıl Koç Holding ev sahipliğinde ilk kez gerçekleştirilecek olan "Koç Topluluğu Dijital Kariyer Buluşmaları" etkinliğinde yayımlanacak. Bu program ile Türkiye'nin ve dünyanın her yerinden Koç Holding ve Topluluk Şirketlerinde online staj yapmak mümkün olacak. Koç Holding ev sahipliğinde düzenlenecek Dijital Kariyer Buluşmaları etkinliğine kayıtlar ise 5 Haziran'da başlayacak.

Koronavirüs salgını ile mücadele sürecinde tüm şirketleri ile kaynaklarını seferber eden ve bu çerçevede aksiyonlarını hayata geçiren Koç Holding, staj programlarını online platforma taşıma kararı aldı. Geçtiğimiz yıl Forbes'un Dünyanın En İyi İşverenleri Listesi'nde 35'inci sıraya yükselen Koç Holding, 2020 yaz ve güz dönemleri için 20'den fazla Koç Topluluğu Şirketlerinde açılacak online staj programlarına sadece Türkiye'den değil, dünyanın her yerinden başvuruları kabul edecek.

Koç Topluluğu, online staj imkânı ile gençlerin gelecek kaygılarını azaltmayı hedefliyor

Koronavirüs salgını kapsamında alınan önlemler doğrultusunda Koç Topluluğu genelinde 200'ü aşkın stajyer, çalışmalarına online olarak devam ediyor. Öğrencilerin sağlığını önceliği olarak konumlayan Koç Topluluğu, gençlerin ofise gelmeden de iş hayatına dâhil olmalarını ve kendilerini geleceğe hazırlamalarını sağlayarak onların geleceğe yönelik kaygılarını azaltmayı hedefliyor.

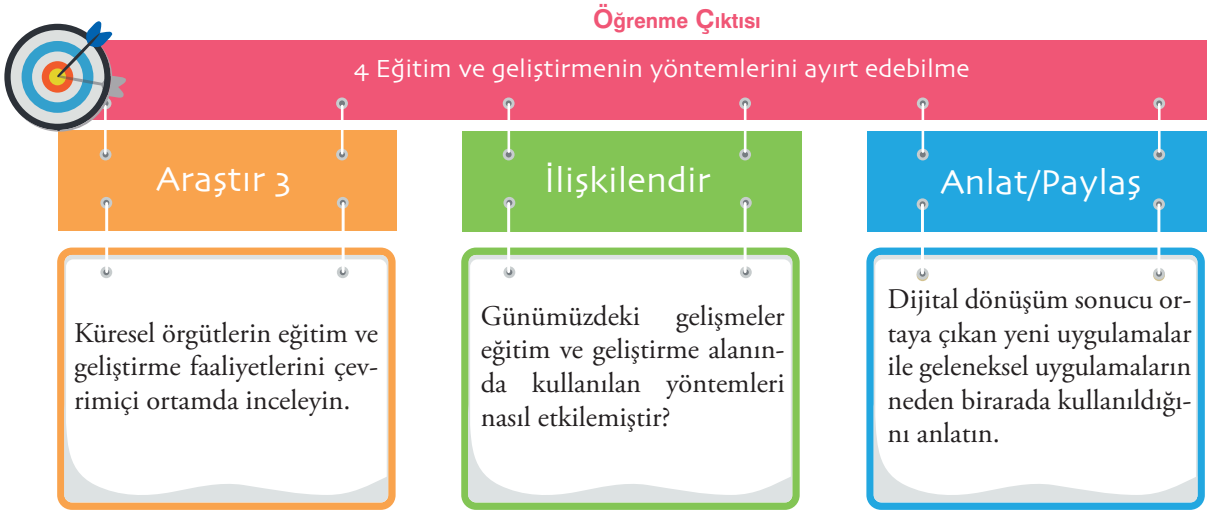
Online stajda tüm aşamalar uçtan uca tasarlandı

Uçtan uca tasarlanan online staj deneyimi, başvuru aşamasından, değerlendirme, oryantasyon, stajın başlaması ve sona ermesine kadar geçen tüm adımların online platform ve sistemler üzerinden yürütülmesine olanak sağlıyor. Yöneticiler ile periyodik olarak online görüntülü görüşmeler yapabilecek stajyerler, bağlı oldukları ekiplerle online sohbetlere ve toplantılara katılabilecek, böylece kendilerini ekiplerine ve staj yaptıkları şirketlerine uzak hissetmeyecek. Süreçte, tüm yöneticilerin online staj kapsamında verebileceği projeler netleştirilirken fiziksel deneyimler için de alternatif çözümler üretilecek. Haftalık deneyim anketleri ile geri bildirimleri dinleyecek olan şirketler, staj şartlarını iyileştirmek için de ilave çalışmalar yürütecek. Tüm bu çalışmalarla birlikte, 12 binden fazla eğitim videosunu barındıran

Koçlulara özel online eğitim platformu Koç Akademi tüm içerikleri ile online staj programına katılan stajyerlerin kullanımına açılacak.

Koç Topluluğu şirketlerindeki online staj ilanlarına, 15 Haziran'da bu yıl ilk kez gerçekleştirilecek ve enerji, otomotiv, turizm, gıda, perakende, sağlık gibi birçok farklı sektörden şirketi online olarak öğrencilerle buluşturacak "Koç Topluluğu Dijital Kariyer Buluşmaları" etkinliğinden ulaşılabilecek. Stajyer adayları, Dijital Kariyer Buluşmaları'na 5 Haziran'dan itibaren etkinliğe özel web sitesi üzerinden kayıt olabilecek.

Kaynak: https://www.koc.com.tr/tr-tr/koc-gundem/haberler/Sayfalar/koc-toplulugu-online-staj-projesi.aspx.



EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARI İLE İLİŞKİSİ

Öğrenme, davranışları kalıcı olarak değiştirir. Çalışanların eğitim programında bilgi ve beceri kazanması için eğitim programının, insanların nasıl öğrendikleri hakkında bilinenleri uygulayacak şekilde tasarlanması gerekir. Aynı derecede önemli olan bir eğitim programının uygulanması, çalışanların öğrendiklerini iş yerine aktarmalarını sağlamalıdır diğer bir deyişle, çalışanlar eğitim sonucunda farklı davranmalıdır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 218).

Eğitim ve geliştirme uygulamalarının potansiyel çalışan adaylarında ve çalışanlarda yarattığı bu fark İKY'nin diğer fonksiyonlarını da etkilemektedir. Hatta burada karşılıklı bir etkileşim söz konusudur. Neden-sonuç ilişkisi karşılıklı olarak İKY fonksiyonlarının amaçlarını ve hatta uygulanabilmelerini birbirleriyle ilişkili hâle getirir.

İşe Alım Süreci

Çalışanları dikkatle seçmek, etkili bir şekilde performans göstereceklerini garanti etmez. Yüksek potansiyelli çalışanlar bile ne yapacaklarını veya nasıl yapacaklarını bilmiyorlarsa işlerini yapamazlar. Bu durumda ya doğaçlama yapacaklardır ya da işlerini yapamayacaklardır. Çalışanlarınızın ne yapacağını ve nasıl yapılacağını bildiklerinden emin olmak, yönlendirme ve eğitimin amacıdır. Bu nedenle eğitim önemlidir. Dolayısıyla işe alım süreci karara bağlandıktan sonra yeni işe başlayan çalışanlar için insan kaynakları departmanı genellikle oryantasyon ve eğitim programları tasarlar (Dessler, 2006: 233).

Buradaki amaç yeni çalışanlara işi yapmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve becerileri kazandırmaktır. İş analizi, işin hangi spesifik becerileri gerektirdiğini belirlemek için işin ayrıntılı bir çalışmasıdır. İş analizi yapabilmek için iş tanımları ve iş özellikleri gerekir. Gerekli eğitimin belirlenmesinde temel referans noktaları olan işin özel görev ve becerileri listelenir (Dessler, 2006: 237).

Öğrenmeye hazır olmak için, çalışanların temel öğrenme becerilerine, özellikle de yazılı ve sözlü dili kullanabilmeyi, matematik problemlerini çözmeyi ve problemleri çözmek için mantığı kullanmayı içeren bilişsel yeteneğe ihtiyacı vardır. İdeal olarak seçim süreci, sadece bir iş yapmak için gereklilikleri değil, aynı zamanda bu iş ile ilgili eğitimi alabilecek yeterli bilişsel yeteneğe sahip ve gelişime açık iş adaylarını tanımlamıştır (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 206).

Kariyer Planlama

Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmaları için onları hazırlayan gelişim faaliyetlerini seçmelerine yardımcı olur. Günümüzde kariyer kavramının geleneksel tanımından farklılaştığını ve daha akıcı bir hâle geldiğini söylemek mümkündür. Geleneksel kariyer tanımında bir yükseliş, doğrusal bir büyüme söz konusuyken günümüzde bu anlayış yerini değişken ve akışkan bir kariyer tanımına bırakmıştır. Bu tanım; kişinin ilgi alanları, yetenekleri ve değerleri ile çalışma orta-

mındaki değişikliklere bağlı olarak sık sık değişen bir kariyere işaret eder (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 238).

Dolayısıyla günümüzde kendi kariyerlerinin yönetimini üstlenen çalışanların; kendilerine geliştirme fırsatları ve esnek çalışma düzenlemeleri sunan organizasyonları tercih ettiklerini söylemek mümkündür. Trendlerin hızla değiştiği günümüz iş dünyasında bir çalışanın işinin ömür boyu sürmesi daha az olasıdır. Bu nedenle çalışanlar yeni oluşturulan pozisyonlara hazırlanmak zorundadır. Kendi alanlarındaki ve endüstrilerindeki eğilimleri takip etmeleri gerekir. Böylece ortaya çıkan öncelikler ve ihtiyaçlara uygun teknoloji ve bilgileri uygulayabilirler. Bu becerileri öğrenmek, yararlı iş deneyimlerinin yanı sıra etkili eğitim ve geliştirme programları gerektirir.

Çalışanlar, öğrenmeye son derece motive olduklarında -yani eğitim programının içeriğini gerçekten öğrenmek istediklerinde- eğitim programlarından daha fazla şey öğrenirler. Çalışanlar, öğrenebileceklerine inanırlarsa potansiyel faydaları görebilirler. Öğrenebileceğine inanan çalışan, öğrenme gereksinimlerinin farkındadır, eğitim ve kariyer hedefleri arasında bir uyum görür ve programa katılmak için gereken temel becerilere sahiptir. Yöneticiler çalışanları teşvik eden geri bildirim sağlayarak, öğrenim için ödüller oluşturarak, kuruluşun kariyer yolları ve gelecekteki ihtiyaçları hakkında çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların eğitim ile ilgili tutumlarını etkileyebilirler (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 206).

Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme sürecinde elde edilen bilgiler; belirli koşullar altında çalışan gelişimi için de yararlı olabilir. Değerlendirme sistemi, çalışanların özellikle performans sorunları ve performanslarını artırma yollarına odaklanır. Değerlendirme süreci performans tutarsızlığının nedenlerini belirlemeli ve performansı iyileştirmek için planlar geliştirmelidir. Bu bağlamda yöneticiler sık performans geri bildirimi sağlamak üzere eğitilmeli ve çalışanların eylem planlarını gerçekleştirmedeki ilerlemelerini izlemelidir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 244).

Bir performans sorununa yanıt olarak eğitim düşünüldüğünde, kişi analizi kritik öneme sahiptir. Eğitim ihtiyacını değerlendirirken, yönetici performansı etkileyebilecek tüm değişkenleri tanımlamalıdır. Birincil değişkenler kişinin yetenek ve becerileri, tutumları ve motivasyonu, kuruluşun girdisi (açık talimatlar, gerekli kaynaklar ve parazit ve dikkat dağınıklığından kurtulma dâhil), performans geri bildirimi (övgü ve performans standartları dâhil) ve iyi performansı motive etmedir. Bu değişkenlerden sadece yetenek ve beceriler eğitimden etkilenebilir. Bu nedenle, bir eğitim programını planlamadan önce, herhangi bir performans sorununun bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklandığından emin olmak önemlidir. Aksi takdirde, eğitim süreci boşa gidecektir. Çünkü böyle bir durumda eğitimin performans üzerinde çok fazla etkisi olması muhtemel değildir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 204).

Eğitim için hazır olma durumu, çalışma ortamının iki geniş özelliğine de bağlıdır: durumsal kısıtlamalar ve sosyal destek. Sosyal destek, kursiyerlere övgüde bulunmak ve kelimeleri teşvik etmek, eğitim programlarına katılma hakkında bilgi paylaşmak ve kurumun eğitim programlarına karşı olumlu tutumları ifade etmek de dahil olmak üzere kuruluşun eğitimi teşvik etme biçimlerini ifade eder. İşverenler öğrenmeyi ödüllendirdiklerinde bu tür tutum ve davranışları teşvik ederler (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 206-207).

Performans değerleme ve yönetimi süreçleri, bireysel öğrenme ve gelişim ihtiyaçları hakkında temel bilgi kaynağı olmalıdır. Performans ve gelişim gözden geçirme raporlarının genel bir analizi, eğitim ve geliştirme tarafından karşılanabilecek ortak öğrenme ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilir (Armstrong & Taylor, 2014: 303).

Dessler'a göre (2006); mevcut çalışanların performans düşüklüğünün çözümü eğitim olmayabilir. Başka bir deyişle "sorun eğitim eksikliği mi yoksa başka bir şey mi" önce bu saptanmalıdır. Böyle bakıldığında; performans analizi, bir performans eksikliğinin doğrulanması ve işverenin bu eksiklikleri eğitim yoluyla veya başka yollarla (çalışanın transferi gibi) düzeltip düzeltmeyeceğinin belirlenmesi sürecidir. Performans analizi, kişinin gerçek performansını olması gerektiği ile karşılaştırmakla başlar. Bunu yapmak, bir performans eksikliği olduğunu doğrulamasına ve yöneticinin nedenini tanımlamasına yardımcı olur. Belki de eğiticilerin düştüğü en büyük tuzak, eğitimin henüz çözemediği sorunlar için eğitim geliştirmektir. Örneğin, performansı arttırmak için teşvikleri değiştirmek daha iyi bir çözüm olabilir.

Personel Güçlendirme

Günümüzün yüksek performanslı iş sistemlerinde ortaya çıkan eğilimler arasında çalışanların bilgisine güvenmek, çalışanların karar vermeleri için yetkilendirilmesi ve ekip çalışmasının önemsenmesi sayılabilir. Çalışanların bilgisinden tamamen yararlanmak için kuruluşların çalışanları geliştirmeye ve güçlendirmeye odaklanan bir yönetim tarzına ihtiyacı vardır. Çalışanların güçlendirilmesi, ürün geliştirme veya müşteri hizmetlerinin tüm yönleriyle ilgili kararlar almak için çalışanlara sorumluluk ve yetki vermek anlamına gelir.

Personel Güçlendirme: Ürün geliştirme veya müşteri hizmetleri ile ilgili her konuda karar verme konusunda çalışanlara sorumluluk ve yetki vermek.

Çalışanlar daha sonra ürün ve hizmetlerden sorumlu tutulur. Çalışanların güçlendirilmesi de yeniliğe uzanabilir. Her düzeydeki çalışan, müşterileri daha memnun etmek, daha verimli ve güvenli bir şekilde çalışmak için fikirlerini paylaşmaya teşvik edilir. Yönetim gerçekten fikirleri dinliyorsa, değerli fikirleri uyguluyorsa ve çalışanları yenilikleri için ödüllendiriyorsa bu güçlendiricidir.

Performans yönetimi, eğitim, iş tasarımı ve ücretlendirme gibi İKY uygulamaları çalışanların güçlendirilmesinin başarısını sağlamak için önemlidir. İşler, çalışanlara çeşitli kararlar vermek için gerekli alanı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır. Çalışanlar, daha geniş yetkilerini uygulamak ve bilgi iletişim araçlarını kullanmak için uygun şekilde eğitilmelidir. Son olarak, güçlendirilmiş çalışanlar işlerine tam olarak dahil olmaları hâlinde en iyi sonuçları verir. Çalışan bağlılığı, daha yüksek verimlilik ve daha iyi müşteri hizmeti ile ilişkilendirilebilir. Personel güçlendirme sürecinin kendisi bir eğitim sürecidir. Çalışanların yetkilendirilmesinin kullanılması, işe alma odağını teknik becerilerden, genel bilişsel ve kişilerarası becerilere doğru kaydırır. Nihai bir ürün veya hizmetten sorumlu olan çalışanlar müşterileri dinleyebilmeli, değişen ihtiyaçlara uyum sağlayabilmeli ve çeşitli sorunları yaratıcı bir şekilde çözebilmelidir (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2015: 38).

Son olarak örgütlerde öğrenmede, öz-yönelimli öğrenme anlayışının benimsenmesi yani çalışanlara sorumluluk ve denetim veren uygulamaların kullanılmasının yaygınlaşması da personel güçlendirme olarak düşünülebilir.

Yetenek Yönetimi

Çalışanların kuruluşlarına olan bağlılığı, yöneticilerinin onlara nasıl davrandığına bağlıdır. "Yetenek savaşını kazanma" durumu için yöneticiler, yüksek potansiyelli çalışanları tanımlayabilmeli, kuruluşun bu insanların yeteneklerini kullandığından emin olmalı ve memnuniyetsiz bir hâle gelerek organizasyondan ayrılmamaları için onlara değer gördüklerini hissettirmelidir. Yöneticiler; örgün eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler ve çalışanların kariyerlerine hazırlanmasına yardımcı olmak için kişilik ve yeteneklerin değerlendirilmesi yollarıyla çalışanların gelişimini destekleyebilir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları kuruluşun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya hazırlayan çalışan gelişimi için bir süreç oluşturur.

Yetenek yönetimi sürecinde iyi tanımlanmış kariyer yollarının sürdürülebilmesi için, yönetim gelişimini, koçluğu ve mentorluğu ciddiye almak için oldukça önemlidir. Çalışanlar ayrıca başarılarını değerlendirmelerine yardımcı olacak geri bildirimlere de ihtiyaç duyarlar. Ücret ve diğer ödüller çalışanları motive etmeli ve sorumluluklarının başarılı bir şekilde yerine getirdiklerini hissettirmelidir (Armstrong & Taylor, 2014)

Çeşitlilik Yönetimi

Çeşitlilik yönetimi diğer bir kullanımıyla farklılıkların yönetimi; tüm çalışanların kurumsal hedeflere katkıda bulunmalarını ve kişisel gelişimlerini gerçekleştirebilmelerini olanaklı kılan bir ortam yaratır. Örgütler yasalara uyarak çeşitliliği yönetmektedir. Bu çabaların yanı sıra, birçok kuruluş çalışanlara kültürel farklılıkların takdir edilmesi ve diğerlerini tecrit eden veya sindiren davranışlardan kaçınma gibi çeşitlilik yönetimini destekleyen tutum ve davranışları öğretmek için tasarlanmış eğitim sunar. Çalışanların çeşitlilik hakkındaki tutumlarını değiştirmek veya farklı bir işgücü ile çalışmak ve gerekli becerileri geliştirmek için tasarla-

nan eğitimlere ***çeşitlilik eğitimi*** denir. Bu programlar genellikle ya tutum bilinci ve değişimi ya da davranış değişikliğini vurgular. Tutumlara odaklanan programların, katılımcıların kültürel ve etnik farkındalığını arttırmanın yanı sıra kişisel ve fiziksel özelliklerle ilgili (engelliler gibi) farkındalıklarının artması gibi hedefleri de vardır. Bu eğitim programlarında deneyimsel egzersizler kullanılır. Davranışa odaklanan programlar, çalışanların kişisel gelişimini ve üretkenliğini engelleyen organizasyon politikalarını ve bireysel davranışları değiştirmeyi amaçlar. Bu programlar çalışanların potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen olayları tanımlar. Tüm bireylerin çeşitli şekillerde farklılık gösterdiği varsayımını ileri sürer. Farklı insanlar birlikte çalıştıklarında ortaya çıkma ihtimali olan iletişim engellerini, çatışmaları ve yanlış anlamaları yapıcı bir şekilde ele alma becerileri öğretir. Çeşitlilik programları sadece bir eğitim konusu değildir. Aynı zamanda bir organizasyon kültürünün de parçasıdır.

Çeşitlilik Eğitimi: Çalışanların çeşitlilik hakkındaki tutumlarını değiştirmek veya farklılıklar ile birlikte uyum içinde çalışabilmek için gerekli becerileri geliştirmek için tasarlanmış eğitim.

Dessler'a göre (2006); çeşitliliği yönetmek, işbirliğinin zarar görmesine neden olabilecek önyargı gibi potansiyel sorunları en aza indirirken, çeşitliliğin potansiyel faydalarını en üst düzeye çıkarmak anlamına gelir. Çeşitlilik yönetimi uygulamada hem zorunlu hem de gönüllü eylemleri içerir. Ancak zorunlu eylemler işbirliğini garanti edemez. Bu nedenle çeşitliliği yönetmek, genellikle çalışanları verimli bir şekilde birlikte çalışmaya teşvik etmek için gönüllü adımlar atmaya dayanır. Bunun da yolu eğitimden ve geliştirmeden geçer. Bir çeşitlilik yönetimi çabası için en yaygın başlangıç noktası genellikle bir tür çalışan eğitimi programıdır. Buna yönelik eğitim programlarında temel amaç, çalışanların bireysel ve kültürel farklılıklara daha duyarlı olarak bir uyum yakalamalarıdır.



Öğrenme Çıktısı

5 Eğitim ve geliştirmenin diğer İK fonksiyonları ile ilişkisini değerlendirebilme

Araştır 4	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Yetenek yönetimine yönelik çevrimiçi eğitim ve geliştirme uygulamalarını araştırın.	Eğitim ve geliştirme fonksiyonunu diğer İKY fonksiyonları ile ilişkilendirin.	Eğitim ve geliştirmenin çeşitlilik yönetimi ile ilişkisini anlatın.

1 Bir İK fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirmenin önemini kavrayabilme

2 Eğitim ve geliştirme ile ilgili kavramları tanımlayabilme

Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar

Günümüzde küreselleşme, ekonomik, yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, yeni çalışma biçimleri ve iş modelleri gibi trendler nedeniyle örgütlerin potansiyel çalışan adaylarından ve mevcut çalışanlarından çeşitli beklentileri söz konusudur. Aynı şekilde mevcut ve potansiyel çalışanlar insana yatırım yapan ve kariyerlerini destekleyen örgütlerde çalışmak isterler. Her iki tarafın birbirinden beklentisini karşılayabilmelerinin yolu bir İKY fonksiyonu olan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden geçer. Örgütler ve çalışanların uyumlanması, örgütün sürdürülebilirliği için eğitim ve geliştirme uygulamaları tasarlamak bir gereklilik hâline gelmiştir.

İKY'nin eğitim ve geliştirme ile ilgili temel kavramları; yetiştirme, eğitim, öğrenme, geliştirme ve örgütsel sosyalizasyon olarak sıralanabilir. Yetiştirme; bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirmeye yönelik uygulamalardır. Eğitim; bir kuruluşun, çalışanların bunları işe uygulamak amacıyla işle ilgili bilgi, beceri, yetenek ve davranış kazanmalarına yardımcı olmak için planlanan çabaları olarak tanımlanabilir. Bu noktada bir de öğrenme kavramından söz edilebilir. En basit açıklamasıyla; öğrenme bireylerin yaptığı şeydir; eğitim, organizasyonların bireylere yaptığı şeydir. Örgün eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler, yeteneklerin ve kişiliğin kombinasyonu bağlamında; çalışanların kariyerlerinin geleceğine hazırlanmasına yardımcı olmaya yönelik uygulamalar geliştirmedir. Eğitim daha şimdiye odaklı geliştirme ise geleceğe odaklı olarak nitelendirilir. Son olarak örgütsel sosyalizasyon ise insanların yeni veya değişen bir örgütsel rol için gereken bilgi, beceri, tutum, beklentiler ve davranışları öğrenme, bunlara uyum sağlama ve bunları değiştirme sürecidir.

3 Eğitim ve geliştirme sürecinin aşamalarını açıklayabilme

Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları

Eksiksiz bir eğitim tasarım süreci farklı adımları içerir. Bu, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesiyle başlar. Bu aşama örgütün çalışanlarının öğrenmesini istediği şeyin belirlenmesi olarak da tanımlanabilir. Ardından organizasyon çalışanların; tutumları, motivasyonları, temel becerileri ve çalışma ortamları konusunda eğitime hazır olmalarını sağlar. Üçüncü adım programın amaçları, eğitmenleri ve yöntemleri de içeren eğitim programını planlamaktır. Organizasyon daha sonra programı uygular. Son olarak, eğitim sonuçlarını değerlendirmek gelecekteki eğitim programlarını planlamak için geri bildirim sağlar. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasında; örgüt, kişi ve görev analizi olmak üzere üç farklı bağlamda değerlendirmeler yapılır. Kişi analizi eğitime hazır olma durumunun da değerlendirildiği bir süreçtir. Eğitimin planlanması ise; amacın belirlenmesi, konunun belirlenmesi, bütçe çalışması, yöntemin saptanması ve eğitimi kimin vereceği gibi unsurları içerir. Son olarak eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi süreci yönetilir. Etkili bir eğitim tasarımında daha tasarım aşamasındayken eğitimin sonuçlarının nasıl değerlendirileceği belirlenmiş olmalıdır. Eğitim sonuçları test gibi yöntemlerle değerlendirilebilir. Ancak çalışanın eğitimde öğrendiklerini aktarabilmesi için sosyal, teknik ve öz yönetimsel destek gibi koşullar sağlanmalıdır.

4 Eğitim ve geliştirmenin yöntemlerini ayırt edebilme

Eğitim ve Geliştirmenin Yöntemleri

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kullanılan oldukça farklı yöntemler söz konusudur. Örgütün yaklaşımına göre hangi yöntemin kullanılacağı değişiklik gösterebilir. İdealinde ve en yaygın olarak günümüzde hibrit yöntemler kullanılır. Dijital dönüşüm ile birlikte çevrimiçi ortamdaki eğitim ve geliştirme uygulamaları ile reel ortamda gerçekleştirilen uygulamalar birbirini destekleyecek şekilde kullanılmaya başlanmıştır. En genel bakış açısıyla eğitim ve geliştirme yöntemlerini; iş başında eğitim yöntemleri, işdışı eğitim yöntemleri, teknoloji destekli eğitim yöntemleri, geliştirme yöntemleri ve güncel yaklaşımlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Ancak bu yöntemler arasındaki ayrım çok keskin değildir. Örneğin; staj bir iş başında eğitim yöntemi olmasına rağmen günümüz koşullarında online staj uygulaması da yapılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla bu yöntem teknoloji destekli bir iş başında eğitim uygulamasıdır. Burada görüldüğü gibi bir eğitim tasarımında farklı yöntemler kombine edilebilir. Bu yöntemler arasındaki geçişkenlik, yeni iş modelleri ve çalışma biçimleri ile ilgilidir. Üssel büyümenin bir sonucu olarak kariyer doğrusal değil akışkan bir formata dönüşmüştür. Hatta bunu İKY'nin temel fonksiyonları için de söylemek mümkündür. İş başında eğitim yöntemlerinden bazıları; İşe alıştırma eğitimi - oryantasyon, yönetici gözetiminde eğitim, çıraklık, staj yöntemi, İş değiştirme yöntemi - rotasyon, yetki devri olarak sıralanabilir. Sınıf ve anlatım yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, işletme oyunları yöntemi ve grup tartışması ise iş dışı yöntemler arasındadır. Teknoloji destekli eğitim yöntemleri; simülasyon, uzaktan eğitim, interaktif video online eğitim, sanal gerçekliktir. Koçluk ve mentorluk ise geliştirme yöntemleridir. Eğitim ve geliştirmede güncel yaklaşımlar ise örgütlerin günümüzün hızla değişen trendlerine uyum sağlama çabaları sonucunda tercih edilir olmuştur. SPOC, Mockup, Veri yönetimi, Sosyal Girişimcilik Kooperatif Modeli güncel yöntemler arasında sayılabilir. Temelde eğitim ve geliştirmedeki güncel yöntemler mekân ve zaman unsurlarına dayalı birtakım avantajlar içerir. Eğitim ve geliştirme programının katılımcıları kendi programlarına göre bu uygulamalardan faydalanabilir.

5 Eğitim ve geliştirmenin diğer İK fonksiyonları ile ilişkisini değerlendirebilme

Eğitim ve Geliştirmenin Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları ile İlişkisi

İnsan kaynakları yönetiminin tüm fonksiyonları birbirleriyle ilişkilidir. Özellikle eğitim ve geliştirme diğer kavramlar ve fonksiyonlar ile oldukça etkileşim hâlindedir. Değineceğimiz ilk fonksiyon işe alım olacak. İşe alım sürecinde günümüzde adaylar ile görüşülürken mevcut durumlarının yanı sıra gelişime açık olup olmadıkları da değerlendirilir. Kariyer planları ile ilgili sorular sorulur. Böylece aday ile örgütün stratejik uyumu da değerlendirilmiş olur. Potansiyel çalışan adayları işe alım sürecini tamamladıktan sonra örgütün bir çalışanı olacaklardır. Sonraki süreçlerde örgüt eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile çalışana yatırım yapacaktır. Benzer şekilde çalışan da örgüte değer katacaktır. Bu nedenle işe alımda geleceğe yönelik beklentiler de değerlendirilir. Kariyer planlama ile de benzer bir ilişki söz konusudur. Günümüzde çalışanlar kendi kariyer planlarını destekleyen örgütleri daha tercih edilir bulur. Eğitim ve geliştirmenin ilişkide olduğu bir diğer fonksiyon performans değerlendirmedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasında performans değerlendirme verilerinden yararlanılabilir. Eğitimin sonuçlarının ölçümlemesinde de yine aynı veriler başvurulabilen bir kaynaktır. Hatta eğitimin gerekliliği dahi performans değerlendirme sürecinden sonra karar verilmesi gereken bir durumdur. Çünkü bazı performans düşüklüklerinin çözümü eğitim olmayabilir. Bu durumda motivasyon unsurları da gözden geçirilmelidir. Performans düşüklüğünde çözüm her zaman eğitim olmayabilir. Personel güçlendirme, ürün geliştirme veya müşteri hizmetleri ile ilgili her konuda karar verme konusunda çalışanlara sorumluluk ve yetki vermek olarak tanımlanabilir. Sadece bu tanımdan yola çıkarak personel güçlendirmenin kendisinin bir eğitim süreci olduğu söylenebilir. Yetenek yönetimi açısından ise, koçluk ve mentorluk uygulamaları oldukça önemlidir. Bu uygulamalarla örgüte değer kattığı düşünülen bir çalışanda bağlılık duygusu geliştirilebilir. Son olarak çeşitlilik yönetimi farklılıklardan kaynaklanabilecek sorunları yapıcı bir şekilde çözmeyi amaçlar. Bu konuda hukuksal yaptırımlar olsa da tutum ve davranışları eğitim ve geliştirme uygulamaları ile çözmek daha etkili ve kalıcı bir yoldur. Böylece çalışanlar arasında örgütün genel iklimini etkileyebilecek bir uyum sağlanmış olur. Küreselleşme ile birlikte çeşitliliği yönetmek örgütler için oldukça önemli bir hâle gelmiştir.

1 Eğitim ve geliştirmenin önemi ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi söylenebilir?

A. Günümüzde nitelikli adayların fazla oluşu örgütleri eğitim uygulamalarından vazgeçirmiştir.
B. Şirketlerin beklentileri ile çalışanların beklentilerinin uyumlanmasında eğitimin bir işlevi yoktur.
C. Doğru türde bir eğitim, örgütün sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir.
D. Eğitim ve geliştirme programlarının örgütün stratejisi ile uyumlu olması gerekmez.
E. Üssel büyüme, örgütler için eğitim ve geliştirmeyi önemsizleştirmiştir.

2 Bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirmeye yönelik uygulamalar olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisinde yer alır?

A. Yetiştirme
B. Eğitim
C. Geliştirme
D. Performans
E. Sosyalizasyon

3 İnsanların dışarıdan gelenden nasıl içerideki insana dönüştüklerinin süreci olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisinde yer alır?

A. Eğitim
B. Örgütsel sosyalizasyon
C. Yetiştirme
D. Performans
E. Geliştirme

4 Eğitim ve geliştirme kavramları arasındaki farklarla ilgili aşağıdakilerden hangisi doğrudur?

A. Eğitim, çalışanın iş deneyimine daha çok ihtiyaç duyar.
B. Eğitim, geliştirmeden farklı olarak çalışanı değişikliklere hazırlama amacındadır.
C. Eğitimde katılım geliştirmeye göre daha çok gönüllülük esasına dayanır.
D. Geliştirme, çalışanın iş deneyimine ihtiyaç duymaz.
E. Geliştirme, eğitime göre geleceğe daha odaklıdır.

5 Örgütün özelliklerini değerlendirerek eğitimin uygunluğunu belirleme süreci olarak tanımlanan eğitim aşaması aşağıdakilerden hangisinde yer alır?

A. Eğitimin planlanması
B. Eğitimin konusunun belirlenmesi
C. Eğitimin amaçlarının belirlenmesi
D. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
E. Eğitimin bütçesinin tanımlanması

6 Stratejik eğitim ihtiyaçları ve mevcut eğitim ihtiyaçları sınıflandırmasından özellikle eğitimin hangi aşamasında yararlanılır?

A. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi
B. Eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi
C. Eğitimin konusunun belirlenmesi
D. Eğitimi kimin vereceğinin belirlenmesi
E. Eğitimin bütçesinin tanımlanması

7 Aşağıdaki seçeneklerde yer alan eğitim ve geliştirme yöntemlerinden hangisi iş başında eğitim yöntemleri sınıflandırmasında yer alır?

A. Örnek olay yöntemi
B. Rotasyon
C. Rol oynama yöntemi
D. Grup tartışması
E. Sanal gerçeklik

8 Çalışanı motive etmek, becerilerini geliştirmesine yardımcı olmak, pekiştirme ve geri bildirim sağlamak gibi unsurları içeren geliştirme yöntemi aşağıdakilerden hangisinde yer alır?

A. Simülasyon
B. Rotasyon
C. Anlatım yöntemi
D. Grup tartışması
E. Koçluk

9 Eğitime gerek olup olmadığı ile ilgili konuda karar alınmasında sağladığı verilerle eğitim ve geliştirme fonksiyonunu etkileyen İKY fonksiyonu aşağıdakilerden hangisinde yer alır?

A. Performans değerlendirme
B. Personel güçlendirme
C. İşe alım
D. Yetenek yönetimi
E. Çeşitlilik yönetimi

10 Kendisi bir eğitim süreci olarak nitelendirilen ve çalışanlara sorumluluk verme olarak da tanımlanan İK kavramı aşağıdakilerden hangisinde yer alır?

A. Performans değerlendirme
B. Personel güçlendirme
C. Çeşitlilik yönetimi
D. Yetenek yönetimi
E. Kariyer planlama

1. C	Yanıtınız yanlış ise "Giriş" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirme ile İlgili Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirme Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. C	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirme Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. B	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. E	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirme Yöntemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. A	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirmenin İlişkili Olduğu Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. B	Yanıtınız yanlış ise "Eğitim ve Geliştirmenin İlişkili Olduğu Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Türkiye'de en yaygın kullanılan site Kariyer.net'tir. Buna ek olarak Linkedin ve TopTalent siterinden de faydalanabilirsiniz. Özellikle potansiyel çalışan adaylarının online profilleri için Linkedin'i incelemek daha faydalı olabilir. Böylece her bir sektör için yetişmiş ve yetişmekte olan potansiyel çalışan adaylarının yeterlilikleri ile ilgili fikir sahibi olabilirsiniz. Deneyimli biri ise aldığı eğitimler bölümlerini inceleyebilirsiniz.

Kurumsal ve küresel olmaları açısından Koç akademi, Eczacıbaşı akademi ve bunun gibi şirketlerin eğitim ve geliştirme hizmetini sundukları sitelere girip programların içeriğini inceleyebilirsiniz.

Araştır 2

Türkiye'de örgütlere eğitim danışmanlığı ve hizmeti veren şirketlerden bazıları; PDR Group, Univerist, BMI ve Platform Akademi'dir. Bu şirketlerin portfolyöleri incelenerek hangi örgütlere hangi hizmetleri verdikleri hakkında fikir sahibi olunabilir

Araştır 3

En genel bakış açısıyla eğitim ve geliştirme yöntemlerini; iş başında eğitim yöntemleri, iş dışı eğitim yöntemleri, teknoloji destekli eğitim yöntemleri, geliştirme yöntemleri ve güncel yaklaşımlar olarak sınıflandırmak mümkündür.

Araştır 4

Yetenek yönetimine yönelik eğitim ve geliştirme uygulamalarından bazıları şöyle sıralanabilir; TopTalent'ın düzenlediği Dijital Kariyer Fuarı ve Koç topluluğunun düzenlediği Dijital Kariyer Buluşmaları. Bunlara ek olarak Türkiye'deki küresel şirketlerin eğitim ve geliştirme siteleri incelenebilir.

Kaynakça

Armstrong, M. ve Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice.* Kogan Page Limited, United Kingdom.

Akçay, A. (2019). *İş Motivasyon Araçlarının ve Eğitim Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışanların İş Üretkenliğine Etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Berkelaar, B. L. ve Harrison, M. A. (2019). *Organizational Socialization.* In Oxford Research Encyclopedia of Communication.

Bingöl, D. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi.* Beta.

Cascio, W. F. (1995). *Managing Human Resources,* McGraw-Hill, The United States of America.

Dessler, G. (2006). *A Framework for Human Resource Management,* Pearson, New Jersey.

Dessler, G. (2016). *Human Resource Management.* Pearson, The United States of America.

Hatay, S. (2014). *Eğitim Geliştirme İşlevinin Performans Yönetimi Sistemi Açısından Önemi ve Bir Araştırma.* Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği.* 10. Bs., İstanbul: Arıkan.

Liao, J., Huang, M. ve Xiao, B. (2017). Promoting continual member participation in firm-hosted online brand communities: An organizational socialization approach. *Journal of Business Research,* 71, 92-101.

Mathis, R. L. ve Jackson J. H. (2003). *Human Resource Management.* Thomson South-Western, The United States of America.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerthart B. ve Wright P. M. (2015). *Fundamentals Of Human Resource Management.* McGraw-Hill Education, The United States of America.

Taormina, R. J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology.*

Schuler, R. S. (1995). *Managing Human Resources.* West Publishing Company, The United States of America.

Storey, J. ve Sisson, K. (1993). *Managing human resources and industrial relations.* Open University Press.

İnternet Kaynakları

gofluent.com/blog/corporate-training-trends-2020.

koc.com.tr/tr-tr/koc-gundem/haberler/Sayfalar/koc-toplulugu-online-staj-projesi.aspx.



Bölüm 7

Performans Yönetimi

öğrenme çıktıları

Performans ve İlgili Kavramlar

1 Performans kavramı ve bu kavramla ilişkili diğer kavramları tanımlayabilme ve ayırt edebilme

Performans Yönetim Sistemi

2 Performans yönetimi sisteminin önemi, ilkeleri, temel unsurları ve amaçlarını ifade edebilme

Performans Yönetim Süreci

3 Performans yönetim sürecinin planlaması, değerleme ve geliştirmesini açıklayabilme

Performans Sonuçlarının Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı

4 Performansa değerleme sonuçlarının diğer insan kaynakları fonksiyonlarına yansımalarını ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • Performans • Verimlilik • Etkinlik • Etkililik • Performans Yönetim Sistemi • Performans Yönetim Süreci • Planlama • Değerleme • Geliştirme • İlke • Kriter • Standart



GİRİŞ

İş dünyasında başarılı olabilmek için işletmelerin kaynaklarını etkin kullanımı önemlidir. Hammadde, malzeme, bilgi, finans ve doğal kaynaklar gibi birçok kaynağın işletme içerisinde işleyişi söz konusudur. Bu kaynakları harekete geçiren itici güç ise insan kaynağıdır. En yeni sistem üretim bantlarına da sahip olsa, işletme için o teknolojiyi kullanan diğer bir ifade ile açma düğmesine basıp makineleri çalıştıran insandır. Yazılım geliştiren, sermaye kaynaklarını araştıran, hatta insanın potansiyelini bile ortaya çıkaran yine insanın kendisidir. Günümüzde insanın önemini anlayan ve bu anlayışı yönetim becerilerine yansıtan işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazandıkları ve pazarda ellerini güçlendirdikleri görülmektedir. Tam da bu noktada karşımıza çıkan performans kavramının önce birey, sonrada işletmelerin başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğu ifade edilebilir. Kârlılık, pazar payı, çalışan psikolojisi, müşteri memnuniyeti, marka imajı, itibar gibi birçok alanda sonuçlar doğurabilen performans kavramının iyi anlaşılabilmesi önemlidir. Ölçülemeyen şey yönetilemez sözünden hareketle öncelikle performans kavramını iyi anlayabilmek gerekmektedir. Kavram ve ilgili tanımlar netlik kazandıktan sonra işletmeler içinde bulunduğu sektörün doğasına ve örgüt yapılarına en uygun performans yönetim sistemini tercih etmelidir. Performansı yönetme aşamasında iyi bir planlama ile sürece başlanmalı, hangi metotların kullanılacağı, kimlerin değerleme yapacağı, nasıl kriter ve standartlardan faydalanılacağı doğru bir şekilde belirlenmelidir. Bu süreçte ayrıca performans değerleme yöntemleri, değerleme görüşmeleri, performans ölçümünde yapılan hatalarda dikkate alınması gereken konular arasındadır. En eskiden, en bilinene, en maliyetlisinden, en teknolojik olanına kadar performans değerleme yöntemleriyle değerleme işlemleri yapıldıktan sonra işletmeler çalışanların karnelerini görme imkânına sahip olmaktadır. Performans skorları düşükse iyileştirme, yüksekse bu başarıyı korumak için yapılması gerekenler performans geliştirme sürecinde dikkate alınan konu başlıklarındandır. İşletmelerde çalışan performansını geliştirmek için uygulanan yaklaşımlar arasında yer alan eğitim faaliyetleri, destek ve danışmanlık çalışmaları, motivasyon artırma çabaları performansı daha iyi noktalara taşımayı amaçlamaktadır. İşletmeye bütüncül açıdan bakıldığında performans yönetiminin diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla aktif etkileşimi de dikkate alınması gereken konular arasındadır. Sonuç olarak bu ünite kapsamında işletmelerdeki çalışanların başarısını tespit etmek için önemli bir konuma sahip olan ve diğer insan kaynakları fonksiyonlarıyla bağlantısı yüksek kabul edilen performans yönetimi fonksiyonu masaya yatırılmaktadır.

PERFORMANS VE İLGİLİ KAVRAMLAR

İnsan kaynakları fonksiyonlarının içerisinde yer alan ***performans*** yönetimi kavramı örgütün performansından öte bireysel performansa odaklanan ve çalışan üzerinden işletmelerin kurumsal amaçlarını gerçekleştirme çabasına yardımcı olan bir niteliğe sahiptir. Birey temelli performans kavramına ilişkin birçok tanım söz konusudur. Pugh (1991, s.7-8) performansı; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, o görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanım performansı; çalışanların kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuç olarak kabul etmektedir (Özgen vd., 2002: 209). Herhangi bir işi ortaya koyarken gösterilen başarı derecesi olarak da ifade edilebilen bireysel performans kavramının ekip performansı ve örgütsel performans kavramlarından ayrılması gerekmektedir. Ekip performansı; bireylerin performansından ayrı olarak ekibi oluşturan grupların ortak çabasına ve yapılan işlere ilişkin sonuçlara odaklanan bir kavramdır. Ekibin performansında yalnızca bireyler değil grup dinamiği, iş bölümü, liderlik ve sosyal yetkinlikler açısından gruplar irdelenmektedir. Örgütsel performansa gelindiğinde konunun her şeyden önce işletmelerin amaç ve hedeflerine göre analiz edilmesi gereklidir. Diğer bir ifade ile örgütsel performans, amaçlanan çıktılarla karşılaştırıldığında gerçek sonuçları ve çıktıları içermektedir. Örgütsel performans üç başlıkta değerlendirilebilir.

Finansal Performans

Pazar Performansı

Hisse Değeri Performansı

Finansal performans; işletmelerin maddi amaçlarına ulaşma düzeyi ile ilişkilidir. Finansal tabloların incelenmesi ile bu aşamadaki performans öl-

çütlerinin analiz edilmesine imkân sağlamaktadır. Gelir gider dengesi, yatırımların geri dönme oranı, varlıkların katkısı, kârlılık oranları, katma değer ölçümleri vb. birçok konu parasal oranda işletme başarısının göstergeleri arasında yer almaktadır.

Pazar performansı işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve piyasa şartlarına göre başarıyı değerlendirir. Bir işletmenin, hizmet ya da ürünün etkisi; pazar araştırmaları, satış rakamları, müşteri dönüşlerine göre şekillenmektedir. Müşterilerden ilgi gören, pazar payını genişleten, satış rakamları artan ürün ve hizmetlerin pazar performansı yüksek kabul edilmektedir.

Hisse değeri performansı; işletmenin iş dünyasındaki değerini artırarak ortaklarına hisse değerleri üzerinden gelir sağlaması ile ilişkilidir. İşini iyi yapıyor olması, kurumsallığı, marka değeri, kalitesi, müşteri memnuniyeti ile başarısını devamlı sürdüren işletmeler hisse değeri performanslarını artırabilmektedir. Bazen de şirket imajını sarsan bir olay ile hisse değerleri düşüş yaşayabilmektedir.

Performans: Çalışanın yaptığı işin değerini belirleyen ifadedir.

Bireysel performans, ekip performansı ve örgüt performansı kavramlarına açıklık getirdikten sonra önemli olan bir diğer konu performans ile ilgili ve anlamsal olarak zaman zaman karıştırılabilen diğer kavramlardır. Bunları genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz:

- Başarı
- Kârlılık
- Verimlilik
- Etkinlik
- Etkililik
- Maliyet
- Kalite
- Yenilik
- Müşteri Memnuniyeti
- Çalışan Bağlılığı

Üstesinden gelinen iş olarak tanımlanan başarı kavramı, bir hedefe ulaşmak anlamını da taşımaktadır. Kişinin yetenek ve yetişmeye bağlı olarak gösterdiği ansal ya da eylemsel etkinliklerinin olumlu ürünü, bir işi istenilen biçimde bitirmek, elde etmek, istediğini bulmak olarak da açıklanmaktadır. Performans ile en çok karıştırılan kavramlardan biri olan başarı kavramı birey içinde, örgüt içinde kullanılabilmektedir. Kârlılık, performans ile ilişkili bir diğer kavramdır. İşletmelerin belli bir dönemde sağladığı kârın aynı dönem işletmede kullanılan sermayeye oranı olarak formüle edilen kârlılık aynı zamanda üretim maliyetlerinin sermayeye bölünmesi ile de bulunabilmektedir. Yönetim alanının birçok kaynağına göre işletmelerin en temel amacı olarak kabul edilen kârlılığın satış kârı, faaliyet kârı, dönem net kârı gibi farklı boyutları barındırma özelliği söz konusudur. Performans ile ilgili diğer bir kavram ***verimliliktir.*** Verimlilik minimum seviyede girdi kullanarak maksimum çıktı elde etme becerisini ifade eder. Bir başka ifade ile en az maliyetle istenen amaca ulaşmaktır. Kurumlarda işgücü, makine, malzeme, sermaye, toplam faktör gibi birçok başlıkta verimlilik ölçümü yapılabilir. ***Etkinlik*** performans ile ilişkilendirilen bir başka kavramdır. Üretim sürecindeki girdilerin saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösterir. Girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. İlgili bir diğer konu olan ***etkililik*** ise; planlara ulaşma düzeyini göstermektedir. Gelecek için planlanan satış miktarı, üretim düzeyi vb. planlara bir işletme ne kadar ulaşılıyorsa o kadar etkilidir. Gerçekleşen çıktının planlanan çıktıya bölünmesiyle hesaplanan etkililik düzeyi işletmeden işletmeye, sektörden sektöre hatta dönemden döneme değişebilir. Bu paragrafta performansla ilişkili olarak ele alınan bir diğer kavram maliyettir. Bir ürün ya da hizmet üretiminde o sürecin tamamlanabilmesi için harcanan değerler ya da katlanılan bedel maliyet olarak ifade edilmektedir. Temel maliyet kalemleri arasında üretim maliyeti, işgücü maliyeti, sermaye maliyeti, malzeme maliyeti örnek olarak gösterilebilir. ***Kalite*** de performans ile ilgili görülen kavramlar arasındadır. Kaliteyi bir ürün veya hizmetin tüketicisinin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamak mümkündür. Nitelikle ilgili olan kalite kavramı; ürün ya da hizmetin bir ihtiyacı karşılama derecesi ve kendine özgü özelliklerinin toplamı olarak da düşünülmektedir. Günümüzde standartları olan, önceden belirlenen kurallara uygunluğu önemsenen, sıfır hatanın amaçlandığı işletmeler düzeyinde kalite kavramı planlanan, değerlendirilen ve kontrol edilip iyileştirilebilen bir unsurdur. Bilgi çağını yaşadığımız bu

dönemde işletmelerin devamlı başarısı için ihtiyaç olan ve anlam taşıyan bir diğer kavram ***yeniliktir.*** Kavram yeni fikirlerin ticari ustalıkla katma değer yaratan bir kazanca dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde gerçekleştirilen yeni buluşlar, geliştirilen yeni ürünler, keşfedilen yeni teknolojiler ve bunların yaşam süreleri örgüt içindeki yenilik faaliyetlerinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Yenilik ve yaratıcılık faaliyetleri işletmelerin ARGE departmanı aracılığıyla sürdürülmektedir. Performans kavramı ile bağlantıya sahip diğer bir kavram müşteri memnuniyetidir. Müşterilerin ürün ve hizmet ile ilgili beklentilerinin karşılanma düzeyine bağlı olarak işletmeye ve sunulan çıktıya karşı hissettiği tatmin düzeyini ifade eden bu kavram aynı zamanda günümüzde önemli performans göstergeleri arasında yer almaktadır. Memnuniyet düzeyi yüksek müşteriler, yapılan işe dair ölçüt oluştururken işletmenin pazardaki gücünü artırmaktadır. Düşük memnuniyete sahip müşteriler ise bir zincirin halkalarının birbirini etkilemesi gibi işletme performansından doğrudan etkilenmektedir. İşletmelerdeki performans kavramının ana aktörüne bakıldığında insanla karşılaşılır. Çünkü performansı çeşitli şartlardan etkilenen, ölçülen, değerlendirilen, geliştirilen, performans sonuçları işletmeye yansıyan temelinde insandır. Bu eksenden bakıldığında performans ile ilgili olan ve bu ünite kapsamında ele alınan son kavram çalışan bağlılığıdır. İnsan kaynağının emeğini sunduğu işletmeye karşı duyduğu aidiyet ve bağlanma hissi ve bu bağın hangi kaynaktan beslendiğini irdeleyen bağlılık kavramı aslında performans üzerinde neden-sonuç açısından etkilere sahiptir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performansının yüksek olması beklenirken düşük bağlılık seviyesinde çalışanların performansında kayıplar yaşanması normal görülmektedir.

- **Verimlilik:** Belirli bir çıktıya en az maliyetle ulaşılmasıdır.
- **Etkinlik:** İşletmenin amaçlara ulaşmadaki yeterlilik derecesidir.
- **Etkililik:** Çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmamasının göstergesidir.
- **Kalite:** Ürün ve hizmetin uygunluk değeridir.
- **Yenilik:** Yeni ve farklı bir sonuçtur.

dikkat

Performans kavramı, kendisiyle ilişkili olan kavramlarla neden sonuç içerikli etkileşimler yaşayabilir. Ancak birebir bu kavramlarla aynı veya eş değer görülmemelidir.

Öğrenme Çıktısı

1 Performans kavramı ve bu kavramla ilişkili kavramları tanımlayabilme ve ayırt edebilme

Araştır 1

Performans kavramı ile ilişkili kavramların birbirleri ile olan ilişkisi ve zaman zaman neden birbirine karıştırıldığını araştırın.

İlişkilendir

Ülkemizdeki bilinen bir işletmenin çalışanları üzerinde performansla ilgili hangi kavramlara bakabileceğini irdeleyerek bu kısımda gördüklerimizle ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Performans ve ilişkili kavramlar üzerine okuma yaparak edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşın.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans konusu önemsenmeye başladığı ilk günden bu yana işletmeler ve yönetimler tarafından sorgulanıp, kontrol altında tutulmaya çalışılan bir kavram olmuştur. İnsan kaynakları stratejik bir boyut kazanmadan önce personel birimleri işletmelerde faaliyet gösterirken işler performans değerleme adıyla yürütülmektedir. Günümüzün iş dünyasında artan rekabet şartları, işletmeler üzerindeki amaç baskıları ve değişen yönetsel uygulamalar sayesinde performans değerleme kavramı yerini performans yönetim sistemlerine bırakmıştır. Çalışanların belirli bir dönemde gerçekleşen başarıları ve gelecekteki gelişim potansiyelini yöneticilerin yılda bir ya da birkaç kez formlar üzerinden belirleyip, incelemesi performans değerleme olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi değerlemeye göre daha geniş ve kapsamlı bir içeriğe sahiptir. Kavram üzerinde anlaşmaya varılan amaç ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp, yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuç almanın bir aracı olarak düşünülmektedir (Budak, 2008). Performans yönetimi sürekli ve geniş kapsamlı bir süreç olup, yönetici ve çalışanın karşılıklı beklentilerini birbirine aktardıkları, kişinin performansını planladıkları, yöneticinin verdiği destekle planlara ulaşmaya çalıştıkları, yöneticinin etkili geri besleme sağladığı ve sürecin sonunda da değerlendirme yapılan bir sistem olarak tanımlanır (Uyargil, 2013).

Performans yönetimi en küçüğünden, en büyüğüne her işletmede uygulanan bir kavramdır. Bir bakkalın çırağına iyi bir şey yaptığında aferin demesi, hatalı davrandığında uyarması performansa ilişkin değerleme ile gerçekleştirilen bir duruma örnektir. Günümüzün iş dünyasında bu değerleme sürecinin nesnel verilerle yapılması, objektif olunabilmesi ve işleyişin devamlılığı için performans yönetiminin sistemsel şekilde uygulanması gerekmektedir. Önceden belirlenen kriterler üzerinden kişi ayrımı gözetmeksizin uygulanan bir performans yönetim sisteminde o gün ki ruh hâline göre değişiklik oluşmamaktadır. Zamana, kişiye ve işe bağlı değişimlerde sistemin etkilenmeden çalışmaya devam etmesi yönetim sistemine ilişkin bu yapının oluşturulması ve korunması ile gerçekleştirilebilir. Performans yönetim sistemleri çok boyutluluğa ve değişmez ilkelere sahiptir. Yılda birkaç kez değil sürekli takipler yapılır. İnformel değil, formel görüşmelerle süreç işletilmektedir. Hedef odaklı yaklaşan, daha az belge ve formla sadeleşerek performansı inceleyen performans yönetim sistemleri işletmeler için uygulama anlamında daha kalıcı etkiler oluşturduğu ve uzun vadeli sonuçlar verdiği için de önemlidir.

Performans Yönetim Sisteminin İlkeleri

İşletmelerdeki performans yönetim sistemlerinin aktif bir şekilde çalışabilmesi için birtakım kriterlere uygunluk göstererek yapının kurulması ve yürütülmesi gerekmektedir. Performans yönetiminin temel ilkeleri arasında şunlar yer almaktadır:

- Kriterlerin yapılan işle ilgili olması ilkesi
- Kriterlerin işletme amaçlarına uygunluğu ilkesi
- Nesnel performans ölçütleri geliştirme ilkesi
- Sayılıp, ölçülebilir performans hedefleri ilkesi
- Çalışanların önceden açıklıkla kriterleri bilme ilkesi
- Kriterlerin herkes için eşitlikle uygulanması ilkesi
- Ölçme ve değerlendirme puanlamalarında objektiflik ilkesi
- Kriterlerin performansı tespit ve ödüllendirme amacı ilkesi

Performans yönetim sisteminde kullanılacak kriterlerin her şeyden önce yapılan işe göre belirlenmesi, işletme amaçları ile ters düşmemesi, nesnel ölçütlerle tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca performansı tespit edebilmek için ölçülebilir hedefler belirlenmeli, çalışanlar bu konuda önceden bilgilendirilmelidir. Kurallar, standartlar ve kriterler en üstten en altta kadar herkes için eşitlikle uygulanmalıdır. Ölçme sonuçlarının özenli ve objektif şekilde değerlendirilmesi sonucunda istenen performansın tespit edilebilmesi ve bu performansın gerekli motivatörlerle teşvik edilmesi de önemlidir.

Performans Yönetim Sisteminin Temel Unsurları

İşletme çalışanlarının performanslarını sağlıklı ve adil şekilde ölçümleyebilmek, ilgili kişilere bilgi verebilmek ve gerekli görüldüğünde bireysel performansı geliştirilebilmek için performans kavramını iyi anlamak ve örgütsel etkinliği artıracak unsurlar üzerinden performans yönetim sistemini oluşturmak gerekmektedir.

Performans yönetiminin altı temel unsuru şu şekilde sıralanabilir (Uyargil, 2017):

- Örgütsel hedeflere dayalı bireysel performansın planlanması (dönem başında çalışan ile yönetici arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yoluyla),
- Bireysel performansı değerleyebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (performans değerleme yöntemlerinin seçimi),
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilip, değerlenmesi (belirlenen ilkelere göre değerleme formlarının önceden doldurulması ve performansın değerlemesinin yapılması),
- Çalışana performansıyla ilgili geribildirim verilmesi (değerleme görüşmeleri düzenlemek),
- Geribildirim sonuçlarına göre bireysel performansı geliştirmek amacıyla çalışanın yönlendirilmesi (koçluk),
- Performans değerleme sonuçlarının, çalışana yönelik kararların verilmesinde (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel oluşturmasıdır.

Performans yönetimi zorlayıcı süreçlere sahip bir yönetsel sistemdir. Başarılı olunabilmesi için üzerinde ciddi bir emek harcanması gerekmektedir. Performansın tanımlanması, izlenmesi ve sonuçlara göre yönetsel kararlar alınmasını gerektiren sürecin başarısını etkileyen faktörleri Öztürk (2006) şu şekilde sıralamaktadır:

- Dürüstlük
- Açıklık (Şeffaflık)
- Adalet
- Disiplin

Başarı hedefleri çok yönlü ve tüm paydaşlar dikkate alınarak oluşturulduğunda performans yönetim sürecindeki adımların daha dürüst atılması sağlanabilmektedir. Tüm yönetici ve çalışanlar performans sisteminin amaçları, ilkeleri ve işleyişini iyi anlayıp anlatabilmeli, şeffaf bir sistem kurulabilmelidir. Böylece kişiler süreç içerisindeki rollerini açık bir şekilde gördüğünde, sürece daha kolay dahil olabilir. Performans yönetimi gibi içerisinde ücret, ödül, teşvik vb. motivasyon araçlarını barındıran uygulamalarda adil yaklaşımlar önem kazanmaktadır. Ayrımcılıktan kaçınan, ön yargılı davranmayan, somut ölçütlere göre hareket eden sistemler adaletli olmaya daha yakındır. ***Dürüstlük, açıklık*** (şeffaflık) ve ***adaletin*** dışında kalan son unsurda performansın yönetilmesi sürecindeki ***disipline*** vurgu yapmaktadır. Belirlenen kural ve prosedürlere göre hareket edilmesi ve kontrolün sürekli elde tutulmasını sağlayan disiplin kavramı sistemin hedeflerinden uzaklaşmasına da engel olmaktadır.

- **Dürüstlük:** Doğru olanı söyleme ve yapma.
- **Açıklık:** Bilgi paylaşımında gizliliğin olmaması.
- **Adalet:** Herkese eşit ve objektif yaklaşabilme.
- **Disiplin:** Belirlenen kurallara uygun davranma.

Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans yönetim sisteminden elde edilen sonuçların hangi amaçlarla kullanılacağı aynı zamanda bu sistemin amaçları olarak kabul edilmektedir. Performans yönetim sürecinin temel amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür.

- Çalışan Potansiyelini Belirlemek
- Çalışanların Performansını Tanıyıp, Bu Konuda Geri Bildirim Sağlamak
- Performans İyileştirmek ve Geliştirmek
- Örgüt Hedeflerini Bireysel Hedeflere Dönüştürmek
- Organizasyon, İş ve Çalışan Uyumunu Sağlamak
- Ast-Üst Arasında Etkin İletişim ve İş Birliği Süreci Kurmak
- İşletmenin Verimliliğini Artırmak
- Ürün ve Hizmet Kalitesini Yükseltmek
- Performansa Dayalı Ödüllendirme ile Motivasyonu Artırmak
- Eğitim ve Kariyer Planlamasının Etkililiğini Artırmak
- Kurumun Güçlü ve Güçsüz Yönlerini Tanımlamak
- Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarının Başarısını Ölçmek

Performans yönetim sistemi amaçlarında da görüldüğü üzere çalışanlara, yöneticilere ve işletmenin kendisine birçok fayda sağlamaktadır. Eğitimden, kariyere, motivasyondan, ücretlendirmeye kadar pek çok konu üzerinde etkilidir. İşletme fonksiyonları ve örgütsel yapı üzerinde de belirleyici olan performans yönetim sisteminin amaçlarına ulaşabilmek için işletmelerin performans yönetim süreçlerini doğru desenlemesi ve sürecin tüm aşamalarını etkili şekilde yürütmesi gerekmektedir.

Öğrenme Çıktısı

2 Performans yönetimi sisteminin önemi, ilkeleri, temel unsurları ve amaçlarını ifade edebilme

Araştır 2

İşletmelerde performans yönetimi sistemi olmasaydı neler olabileceğini araştırın.

İlişkilendir

Siz bir işletme kursanız performans yönetim sisteminizde hangi amaçlara öncelik verirdiniz? Bu kısımda öğrendiklerinizle cevabınızı ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Performans yönetim sisteminin temel ilkeleri üzerine okuma yaparak edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşın.

PERFORMANS YÖNETİM SÜRECİ

İşletmelerdeki çalışanların performans yönetim süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Performansa ilişkin tasarı ve kararlar planlama aşamasında verilirken, çalışanların izlendiği, görüşme ve gözlem gibi metotlarla performansın takip edildiği süreç değerleme aşamasıdır. Son olarak değerleme sonuçlarına ilişkin düzenleme ve iyileştirmelerde performans geliştirme aşamasında gerçekleştirilmektedir. Şekil 7.1'de performans yönetim sürecinin tüm aşamalarını görmek mümkündür.



Şekil 7.1 Performans Yönetim Süreci

İçinde yönetim barındıran tüm kavramlarda olduğu gibi performans yönetimi de ilk adımda planlama ile başlamaktadır. Uygulamaya geçmeden önce tüm kararların verildiği, adımların tasarlandığı bu aşamanın sonrasında performans takipleri yapılır. Çalışanların işletmeye ve işe uygun metotlar ve performans standartları üzerinden izlendiği ve sonuçların alındığı değerleme aşamasından sonra ise çeşitli teknikler üzerinden performans iyileştirmelerinin yapıldığı geliştirme aşaması gelmektedir.

Performans Planlama

Performans yönetiminin ilk aşaması olan planlama süreci; ne, ne zaman, nerede, niçin, kim, ne kadar, nasıl gibi sorulara verilecek yanıtlarla başlamaktadır. İşletmelerin vizyonu, misyonu, temel görevleri, performans amaçları, hedefleri ve stratejileri bu aşamada önemli olan ve rehberlik yapan kavramlardır. Plan-

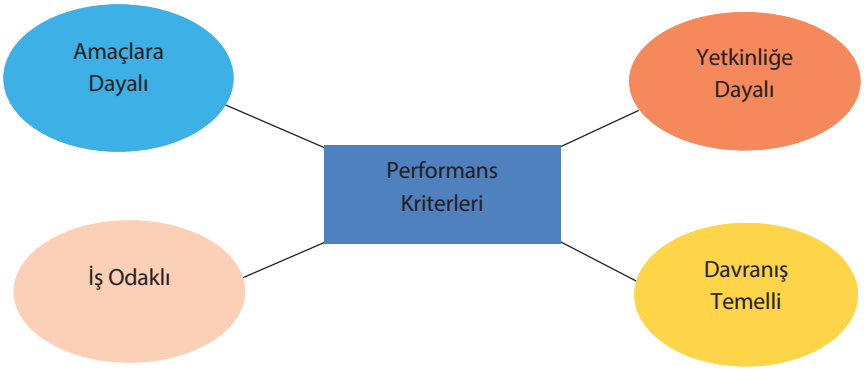
lamaya mevcut performansın ölçümü ile başlanmaktadır. Var olan performans düzeyi ile ulaşılmak istenen durum arasındaki açığın tespit edilmesi gelecekte olmak istenen noktanın belirlenmesi açısından önemlidir. Performans yönetim sürecinin maliyetlerine, bütçesine, çalışma ekiplerine planlama aşamasında karar verilmektedir. Performans yönetim sürecinde kimler sorumlu olacak, çalışma ekipleri kurum içinden mi yoksa kurum dışından mı oluşturulacak bu sorulara cevap bulunur. İşletmeye, işe ve çalışana en uygun olacak performans kriterlerine ve standartlarına planlama aşamasında netlik kazandırılmaktadır. Bu süreçte iş analizleri kapsamında hazırlanan iş tanımları, iş gerekleri, iş değerleme ve performans ölçütleri kavramlarından faydalanılabilir. Performans yönetim sürecinde sorumlu kişilere özel eğitimler verilip verilmeyeceği, çalışanlar üzerinde hangi teknikle değerleme yapılacağı ve kişilerden verilerin hangi metotlarla toplanacağına da yine bu aşamada karar verilmektedir.

Performans Değerleme

Performans değerleme; planlama aşamasında tasarlananların gerçekleştirildiği, belirlenen kriter, standart ve tekniklere göre izleme, takip ve görüşmelerin yapıldığı, performans sonuçlarının ortaya konduğu, diğer bir ifade ile sürecin uygulandığı aşamadır.

Performans Kriterleri

İşletme çalışanlarının performanslarının neye göre analiz edileceğini belirleyen kavram performans kriterleridir. Bir başka ifade ile çalışanların hangi kıstas ve ölçütlere göre değerlemeye alınacağına kriterler üzerinden karar verilmektedir. Kriterlerin olabildiğince ölçülebilir ve nesnel olması uygulama sürecinin objektifliği üzerinde etkilidir. Performans kriterlerini çeşitli özellikler üzerinden gruplandırmak mümkündür. Bu ünite kapsamında performans kriterleri; işletme amaçlarına dayalı, iş odaklı, yetkinliğe dayalı ve davranış temelli kriterler olarak sınıflandırılır. Bu kriterler Şekil 7.2'de görülebilir.



Şekil 7.2 Performans Kriterleri

Performansı işletme amaçları açısından değerlemeye çalışan amaç temelli kriterler; kârlılık, verimlilik, etkinlik, pazar payı gibi işletme genel amaçlarına ulaşmayı sağlayacak alt hedeflere ulaşma seviyesine göre performans kriterlerini belirlemektedir. Pazar payını gelecek yıl %5 artırmak isteyen bir işletme, ayda, haftada hatta günde ne kadar üretim yapmalı ve satış gerçekleştirmeli sorusunun yanıtını belirlediğinde bu amaçları gerçekleştirmek için her çalışana düşen görev, çalışma saati ve iş yükünü de belirleyip performans ölçümleri yapabilir.

İş odaklı kriterler işletme amaçlarından ziyade her birim ya da departman için geçerli olan işe odaklanmaktadır. İşin tanımı, gerekleri, değeri, işe uygun performans ölçütleri başta belirlenir ve buna bağlı olarak çalışan değerlemeleri yapılır. İşin niteliği üzerinden performansı tespit etmeye çalışan bu yaklaşımda üretim işi ise günde ne kadar ve ne kalitede ürün üretildiğine odaklanmaktadır. Hizmet işi ise süreçler, bekleme süreleri, etkileşim boyutu gibi unsurlar üzerinden performans tespit edilmeye çalışılır.

Çalışanların bireysel becerilerini ön plana alan yetkinlik temelli kriterler; kişilerin sahip olduğu yetenek ve özelliklere göre şekillenmektedir. Kişiden kişiye değişen nitelikler ve bu niteliklerin düzeyi performans üzerinde de belirleyici olmaktadır. Analitik düşünme becerisi, zekâ, yaratıcılık, iç disiplin, değişikliklere uyum gibi özellikler üzerinden performansın ölçülmesini temel alan işletmeler yetkinlik açısından konuyu ele almaktadır.

Amaç, iş ya da kişisel yetkinliklerin dışında davranışsal kriterler çalışanların sosyal becerileri üzerinden konuyu irdeleyen niteliktedir. Kişilerin çalışma arkadaşlarıyla kurdukları olumlu iletişim, yardımlaşma özelliği, konuşma ve ikna yeteneği, iş birliği yatkınlığı, müşterilerle kurulan bağlar sosyal hayat içerisinde ortaya konulan becerilerdir. İşini çok iyi yapan ancak çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olmayan ve sürekli sorun yaşayan bir kişi davranışsal açısından yüksek puanlar alamadığı için başarılı görülmemektedir.

Günümüz performans yönetim süreçlerinde işletmelerde sıklıkla uygulanan bu kriter grupları bazen tekli, bazen de çoklu yada hepsinin karması olabilecek bir yapı ile uygulanmaktadır. Yani bir işletme, çalışanlarının performansını genel işletme amaçları ve iş temelli kriter grupları üzerinden incelerken aynı zamanda yetkinlik ve davranış temelli özelliklere de bakabilir.

Performans Standartları

Performans ölçümünün yapılabilmesi için neyin ölçülmesi gerektiği yani ***standartların*** neler olacağı da belirlenmelidir. Performans standardı çalışanın o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak ne derece başarılı olabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş, Artar, 1991: 13). Ortada standartlar ve veriler olmadığı sürece çalışanların bir değerlemesini yapmak, sadece bir fikir tartışması hâline gelir. Standartlar sayesinde kimin ne yapması gerektiği ne yaparsa başarılı olacağını, ne yapmazsa sorun olacağını görmek mümkündür. Hedef yükseltme ve sonuçların daha iyiye taşınabilmesi için performans standartlarının takip edilmesi, güncellenmesi, esneklik içermesi gerekmektedir. Çalışanların performansları irdelenirken ölçümlenebilen ve değerlendirme boyutu olan standartlara odaklanmakta fayda vardır. Üretim miktarı, satış rakamları, ürün teslim veya hizmet tamamlama süreleri, ürün kalitesi, maliyet tasarrufu, müşteri şikâyetleri gibi birçok başlık çalışanların performansları değerlenirken dikkate alınabilecek standartlar arasındadır. Personele ilişkin ölçütler arasında devamsızlık oranları, iş kazaları, izin kullanma sıklığı, yorgunluk gibi ölçütlerde bulunmaktadır (Okakın, Şakar, 2013). Yapılan işle doğrudan bağlantılı olan standartlara ek olarak insan kaynaklarının bireysel nitelikleri dikkate alınarak ölçümlenen birtakım standartlarda vardır. Bu standartlar, fiilî neticelerin karşılaştırılabilmesi için belirlenmiş olan ölçütlerdir (Şimşek, Öge, 2007). Bunlar: analitik düşünme, yaratıcılık, iş bilgisi, ekip çalışmasına yatkınlık, karar verme becerisi, hız, doğruluk, iletişim becerisi, liderlik, iş birliği, özenli olma, sağduyulu olma şeklinde sayılabilir. Performans değerleme standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, sisteme girilen veri miktarı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi standartlar kantitatif olurken çalışanların faaliyetleri koordine etme yeteneği, yapılan işin kalitesi, verileri analiz etme becerisi konusundaki ölçüler kalitatif standartlardır (Uyargil, 2013). Performans standartlarını karşılaştırmalı ve mutlak olarak da türlere ayırmak mümkündür. Karşılaştırmalı standartlar; alınan sonuçlara göre çalışanları performans temelli olarak sıralama şansı veren, bireyler arasındaki performans farklılıklarını hassas ölçümleme yaparak gösteren standartlardır. Mutlak standartlar ise; her bir çalışanın birbirinden bağımsız olarak değerlendirildiği, nicel ve nitel değerleme yapılabilen standartlardır.

Standart: Çalışanın ne kadar başarılı olduğunu ortaya koyan göstergelerdir.



Yaşamla İlişkilendir

Performans değerleme hayatın birçok alanında olduğu gibi daha okul sıralarında yaşamımıza dahil olan bir kavram aslında. Örneğin; eğitim öğretim hayatımız boyunca okullarda dersler yapılıyor. Konular işleniyor. Dönem sonu geldiğinde öğrencilerin o derste yeterli ve başarılı olup olmadığını görmek için ise çeşitli uygulamalara başvuruluyor. Sınavlar ya da değerlemeye fayda sağlayan ödev, pratik çalışma gibi uygulamalar olmasaydı, öğrencilerin kendi başarılarını görme şansı zordu. Sınav ve testlerden alınan notlar, öğretmeninden duyulan takdir sözleri, ödevlere verilen güzel puanlar öğrencilerin çalışma sisteminin başarısını göstermektedir. Düşük not alan öğrenciler eksiklerini görebilir, daha çok çalışması gerektiğini bu geri dönüşlerle anlayabilir. Alınan puanlar bu bağlamda performansı gösteren ölçüm standartlarındandır.

Performans Değerleme Teknikleri

Performans değerleme, kişinin kendisi tarafından da yapılsa, çalışma arkadaşları, yöneticileri ya da işletme dışında yer alan kişi ve kurumlar tarafından da gerçekleştirilse birtakım tekniklerden faydalanılmaktadır. Performans değerleme teknikleri günümüzde geleneksel (klasik) ve çağdaş (modern) olmak üzere iki temel başlıkta gruplandırılmaktadır. İşletmeler tarafından her iki başlık grubu da iş dünyasında kendisine yer bulan ve geçerliliği yüksek tekniklerdendir. Geleneksel tekniklerin daha çok alt kademe çalışanların performansını ölçümlediği dikkati çekerken çağdaş tekniklerin üst düzey çalışanları değerlemede ağırlık kazandığı görülmektedir (Bayraktaroğlu 2015).

Geleneksel (Klasik) Performans Değerleme Teknikleri

Klasik yönetim anlayışından bu yana çalışanların performanslarını değerlemede kullanılan bu teknikler, tarihî gelişim süreci içinde sıralama yöntemi, grafik değerleme yöntemi, zorunlu dağıtım yöntemi, kritik olay yöntemi ve kontrol-işaretleme listeleri teknikleri olarak sayılabilir.

Sıralama Tekniği: Sıralama yöntemi; geleneksel teknikler içinde ilk geliştirilen yöntemlerden birisidir. Çalışanların birbirleri arasında boylandırılmasına dayanmaktadır. Sıralama tekniği kendi içinde basit sıralama ve ikili sıralama şeklinde bir ayrıma tabidir. Basit sıralamada; çalışanlar en başarılıdan, en başarısıza doğru, tek bir gösterge ile sıralanmaktadır. İkili sıralama tekniğinde ise; önceden belirlenen çiftler birbirleriyle teker teker karşılaştırılır. Yukarıdan aşağıya ve sağdan sola doğru sıralanan çalışanlar artı ve eksi şeklinde puanlanmaktadır.

Grafik Değerleme Tekniği: Grafik değerleme tekniğinde; çalışanların performansları önceden belirlenen değerleme faktörleri ve değerleme skalaları içinde ölçülür. Ölçülen değerler; kişilik özellikleri, iş yapma biçimleri ve işe ilişkin sonuçlar şeklinde bir değerlendirmeyi kapsamaktadır (Ertürk, 2018). Grafik değerleme basit ve uygulanması kolay tekniklerdendir. Çalışanlar bir liste hâlinde alt alta yazılır. Karşılarında yer alan bölüm, çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi genellikle beş ölçekli tablo biçiminde düzenlenebilir (Sabuncuoğlu, 2016). Tablo 7.1'de grafik değerleme konusunda örnek bir tabloyu görmek mümkündür. Grafikte işe ilişkin faktörler ve beşli değerlendirme ölçeği yer almaktadır.

Tablo 7.1 Grafik Değerleme Tablosu

Faktörler		İş Adı:		Tarih:	
Bölüm:		İş Numarası:		Derece:	
			Değerlendirme		
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren					
Düşünceler					
Tarih					

Kaynak: Zairi, 1994.

Zorunlu Dağıtım Tekniği: Zorunlu dağıtım yönteminin temel varsayımlarından biri, bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım görülmesi gerekliliğidir (Uyargil, 2011). Bu yöntemde çalışanlar arasındaki genel birtakım ifadeler gruplandırılmaktadır. Kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimler üzerinden yapılmaktadır. Zorunlu dağılım kelimesinin kullanılmasının nedeni; değerlendiricinin personeli gruplara göre sıralamaya zorlamasından kaynaklanır. Örneğin; en başarılı %10, başarılı % 20, orta % 40, başarısız % 20, en başarısız % 10 gibi. Tablo 7.2' de bu oranlara göre oluşturulan örnek çizelgeyi görmek mümkündür.

Tablo 7.2 10 ve 20 Kişilik İki Grubun Verilen Yüzdelere Göre Zorunlu Dağılımı

Personelin Toplam Sayısı	En Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	En Başarısız
10	1	2	4	2	1
20	2	4	8	4	2

Kaynak: Aldemir vd., 2004.

Kritik Olay Tekniği: Kritik olay yöntemi; çalışanların sürekli olarak iş yaparken gözlemlenmesine dayanmaktadır. Kişilerin performansları sürekli yazılı olarak kaydedilir. Başarı ve başarısızlığa temel olacak kritik olaylar oluştukça üstler tarafından notlar alınmaktadır (Ataay, 1990). Sürekli gözlem yapılarak not alınması yöneticilerin zamanını aldığı ve notların yorumlanması kısmında farklı bakış açıları olabileceği için nesnelliğin sağlanamaması konularında yöntem eleştiri almaktadır. Ancak tüm çalışanlar için rutin bakılan puanlar dışında kişilere dair detaylı bilgiler sunması nedeniyle bu teknik değerli görülmeye devam etmektedir. Günlük işleri tamamlama düzeyi, üretim bandından kaç tane ürün çıktığı, müşterilere haftalık kaç sipariş teslim edildiği gibi rutin işler dışında kalan sıra dışı olaylar kritik olay tekniğinde veri olarak kabul edilir. Örneğin; işletmede çıkan bir yangına çalışanın müdahale etme biçimi, müşteri bayıldığında sorun çözme yaklaşımı ya da bir makinenin bozulmasına neden olma, bir duyurunun paylaşımını geciktirme gibi olumlu-olumsuz tüm detaylar kritik olay tekniği için önemlidir.

Kontrol İşaretleme Listeleri: Geleneksel değerleme tekniklerinden sonuncusu kontrol-işaretleme listeleri tekniğidir. Bu yöntemde performansı değerlenecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadenin yer aldığı bir liste oluşturulur (Gürüz, Yaylacı, 2007). Kritik olaylara dayandırılarak seçilen cümleler yine kritik olaylardaki tanım, önerme ve varsayımlardan destek alınarak gözlemci ve yöneticiler tarafından işaretlenmektedir. Bu yöntem kritik olay yönteminde karşılaşılan nesnelliğin kaybolmasını engellemek ve standartlaşma konusunda oluşan sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla geliştirilmiştir.

Çağdaş (Modern) Performans Değerleme Teknikleri

Günümüzün yönetim anlayışları ile birlikte ortaya çıkan çağdaş performans değerleme teknikleri; bireysel yaklaşımlar, davranışsal yaklaşımlar, takım bazlı yaklaşımlar, 360 derece performans değerleme yaklaşımı ve bilgisayar temelli yaklaşımlar olarak sıralanmaktadır. Modern iş dünyasında faaliyet gösteren işletmeler tarafından benimsenen bu değerleme teknikleri, çalışanların genel performanslarını doğru tespit edebilmek ve performans yönetim sürecini etkili hâle getirebilmek için geliştirilmiştir.

Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar: Bireysel performansta yaklaşım esas olarak kişileri ele almaktadır. Kişilik, karakter, işe karşı tutum, mesleki özellikler, ortaya çıkan iş sonuçları, hedeflere ulaşma gibi bireysel standartlara dayanılarak yapılan ölçümlerle bireyler değerlendirilir. Bu amaçla kullanılan yöntemler kendi içinde hedeflerle yönetim, çalışma standartları yaklaşımı ve doğrudan indeks yöntemi olarak gruplandırılmaktadır. Hedefler veya amaçlara göre yönetimde; çalışanların işleriyle ilgili hedefleri, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya bölüm hedefleri, satış hedefleri, kalite hedefleri olabilmektedir. Çalışanların bu hedeflere ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlemesi gerçekleştirilmektedir. Bu teknikte önce hedefler belirlenir. Sonra hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlanır. Sonrasında uygulama başlar. En son olarak da gerçekleşen durum ile hedefler karşılaştırılır (Gürüz Yaylacı, 2007). Örneğin bir bankada genel merkezden gelen performans standartları vardır. Tüm çalışanlara aylık veya üç aylık zaman periyotlarında kredi verme kotaları belirlenir. Bu kotalar dönem sonlarında kontrol edildiğinde verilen kredi sayılarına ulaşan, hatta aşan çalışanlar istenen performans sonucuna ulaşmış kabul edilmektedir. Çalışma standartları yaklaşımı; işletme tarafından oluşturulan standartların bireylerin elde ettiği çıktılarla karşılaştırılmasını esas alır. Çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların başarı ortalaması, hizmet ve üretim için zaman ortalamaları bireyleri değerlemede kullanılabilecek standart ortalamalara örnek gösterilebilir. Doğrudan endeks yönteminde ise; işin gerektirdiği nitelik, özellik ve ölçütler esas alınarak çalışanların başarı düzeyleri puanlara dönüştürülür. Çalışanlara verilen bu puanlar değerleme çalışmalarının sonrasında toplanır. Toplam puanlar ise nihai performans sonucu olarak kabul edilir.

Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Yaklaşımları: Davranışsal temelli değerleme yaklaşımlarında çalışanların kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçlarına göre performans ölçümlenmektedir (Uyargil, 1994). Çalışanın davranışlarının temeli olarak görülen kişilik özelliklerinin dışında, iş yaparken sergilenen davranışlar esas alınır. Değerleme yapan uzmanlar, çalışanların ne sıklıkta anahtar iş davranışı sergilediklerine bakmaktadır (Latham, Wexley, 1977). Çalışanın iş arkadaşlarıyla iletişiminden, müşterilere yaklaşımına, yöneticileriyle etkileşiminden, astlarıyla kurduğu diyaloglara, sosyalleşme becerilerinden, yardımlaşma ve işbirliği yatkınlığına kadar birçok başlıktaki davranış dikkate alınır. Bu teknikte ayrıca kişisel yanılgılar sonucu ortaya çıkabilecek sübjektif değerlemelerin önüne geçebilmek için davranış türleri ölçekler yardımıyla puanlanmaktadır. Tablo 7.3'te davranış değerleme ölçeğine örnek olabilecek bir tablo görülebilir.

Tablo 7.3 Davranış Değerleme Ölçeği

Mühendisin Yeterliliği
(Teknik Kabileyet, Yöntem Bilgisi)
Uygun Gördüğünüz yere X koyunuz.

Değerlendirilenin Adı

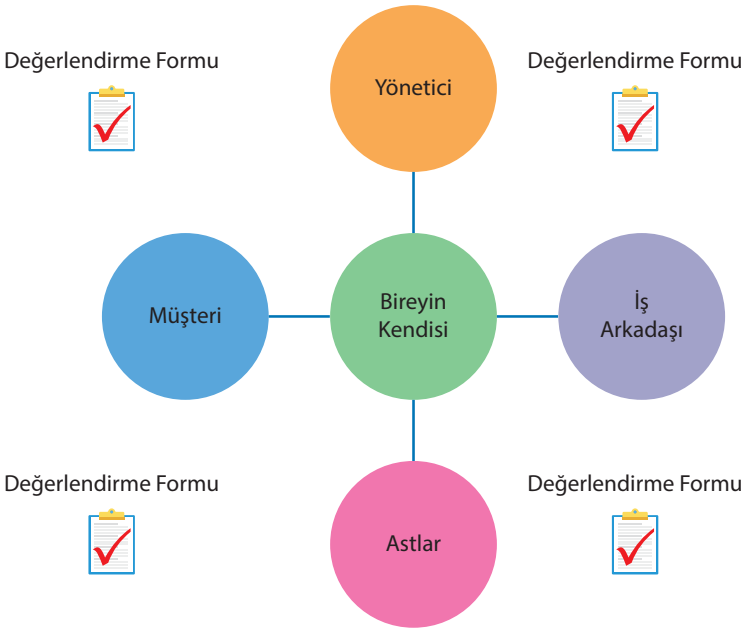
En Yüksek Performans Zor mühendislik problemlerini her zaman çözer.	**2.0**	Bu mühendis çalışma gruplarına yardımcı olur, gerektiğinde öğüt verir, kendinden bekleneni en iyi şekilde gerçekleştirir.
	1.7	
	1.5	Bu mühendis işih gerektirdiği herşeyi bilir, bazı problemlere de cevap bulur.
Yüksek Performans Normal işi yaparken işin gereksinimini açıklar.	**1.2**	
	1.0	Bu mühendis işin gerektirdiklerini bilir, nomal prosesi standart zamanda yapar.
	0.75	Bu mühendis işi geç tanımlar, çabasını iş yetiştirmek için harcar.
Düşük Performans Sadece rutin işlerle ilgilenir, mühendislik yeteneğini minumum kullanır.	**0.5**	Bu mühendis normal işlerde dahi güçlük çeker.
	0.2	
	0.0	Bu mühendis, mühendislik bilgisinin yetersizliğinden daima başarısızdır.

Kaynak: Ivancevich J. M., Gibson J. L., Donnely J. H., 1992.

Takım Bazlı Değerleme Tekniği: Takım bazlı değerleme tekniklerine gelindiğinde performansın bireylerden ziyade ekiplerin ortak başarısına göre değerlendiği görülmektedir. Takımın başarısı sadece kendi gücünün dışında çevresel faktörlerden de etkilenebilmektedir. Ağ örgütler, tedarikçiler, müşteri ilişkileri, işletme politikaları ve diğer takımlarla işbirliği gibi sayısız değişken ekiplerin başarısında ve başarısızlığında etkiye sahiptir (Sabuncuoğlu, 2016). Takım bazlı değerleme yapılırken dikkat edilmesi gereken hususlar içerisinde şunlar sıralanabilir:

- Ekip tarafından başarılan sürecin kalitesi ve miktarı
- Ekip üyelerinin süreç geliştirmeye bireysel katkısı
- Çalışanlar tarafından geliştirilen yetenek düzeyleri

360 Derece Performans Değerleme Tekniği: 360 derece performans değerlemesi birden çok boyutu içerisinde barındıran karma bir yöntem olma özelliğindedir. Günümüz iş dünyasında oldukça ilgi gören bu teknikte yapılan işi etkileyen ve bu işten etkilenen tüm tarafların katkı ve yorumları dikkate alınmaktadır. Performans çalışanın kendisi, iş arkadaşları, yöneticileri, astları, müşteri hatta tedarikçilerinden gelen bilgilerin sistematik olarak toplanması ve irdelenmesi ile değerlenmektedir. Çok yönlü olması nedeniyle değerleme hatalarını aza indirebilmeyi amaçlayan bu yöntemle performans puanlarının farklı taraflarca kontrolü sağlanmaktadır. Bir çalışanı kendisi de dâhil olmak üzere ilişkili tüm kesimler tarafından değerleyen bu teknikte performans kavramına geniş bir fotoğraftan bakılmaktadır. Anket tekniği ile verilerin toplandığı 360 derece performans değerlemede tarafların tümünden gelen değerlendirme formlarının geri dönüşü uzun zaman alsa ve maliyetli de olsa nesnel sonuçlar ortaya çıkması ve sınırlı bakış açısından yönetimi kurtarması nedeniyle son yıllarda ilgi gören değerleme tekniklerinden biridir. Şekil 7.3'te 360 derece değerlemenin boyutlarına ilişkin detayları görmek mümkündür.



Şekil 7.3 Derece Performans Değerleme

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2005; Kantos, 2013.

Bilgisayar Temelli Performans Değerleme Tekniği: Günümüzde pek çok işletmede çalışanlar başlarında yöneticileri olmadan uzun iş saatleri boyunca çalışmaktadır. Modern iş yaşamında teknoloji sayesinde sürekli denetim ve takipler mümkündür. Çünkü çalışanların performanslarını izleyen bilgisayar yazılımları geliştirilmiştir (Cascio, 1992). Bu yazılımlar sayesinde, çalışanların iş yerlerindeki performanslarına ilişkin bilgiler sürekli olarak bilgisayarlar tarafından izlenip, toplanmakta ve analiz edilmektedir. Tüm işletme modülleriyle uyumlu ve bütünleşik çalışabilen bu bilgisayar sistemlerinde, veri havuzlarına erişim, bilgi gizliliğini koruyabilmek amacıyla sisteme giriş çıkışlar yalnızca yetkili kişiler tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle çok uluslu ve çok şubeli işletmelerde bilgisayarlı değerlemeler sayesinde değerleme görüşmeleri yapılmasının da gerekliliği azalmıştır. İnsandan kaynaklanan hataların azalması açısından da bu programlar gelecekte kendilerine daha çok uygulama alanı bulabilir. Çalışanların giriş çıkışları, izin ve molaları, toplantı sürelerine kadar



360 Derece Performans Değerleme yönteminde kullanılan form örneklerinden birini https://www.jotform.com/build/201343252366953 adresinden inceleyebilirsiniz.

birçok boyutun yakın takibe alındığı bilgisayar destekli performans değerleme süreçlerinde mobil uygulamalara kadar uzanan süreçler performans değerlemeyi dönemlik olmaktan çıkarıp, anlık olmaya doğru evriltmiştir. Günümüzde işletmelerin performans modülleri; üretim planlama sistemleri, karar destek yazılımları, kurumsal kaynak planlama gibi yönetici bilgi sistemleriyle uyumlu ve bütünleşik çalışabilme özelliğine sahiptir.



Performans değerleme tekniklerine ilişkin bazı uygulama örneklerine http://enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-1/11277417 bağlantısından erişebilirsiniz.

Performans Değerleme Görüşmeleri

Performans değerlemede bilgilerin toplandığı, çalışanlara geri bildirimlerin yapıldığı görüşmeler değerleme sürecinin kritik aşamalarından biridir. Performans yönetim sisteminin önemli unsurlarından olan görüşmelerin kimler tarafından yapılacağı kurumların yönetim ve insan kaynakları politikaları ve seçilecek değerleme tekniğine göre şekillenmektedir. Genellikle bireyin işini nasıl yaptığı, başarı durumu ve çalışma tarzını değerleme kısmında çalışanın bağlı olduğu ilk amir aynı zamanda değerleyici olarak görev almaktadır. Çalışana en yakın ve en iyi gözlem yapma şansı olan ilk amirlerin dışında İKY temelli uzmanlar, dış denetçiler de bu süreçte görev alabilmektedir.

Görüşmeler her zaman olumlu bir atmosferde geçmeyebilir. Çalışanın performans kayıpları yaşadığı ve kendini yetersiz hissettiği süreçlerde gerçekleştirilen görüşmeler tedirgin edici bir hâl alabilir. Bu durumda çözüm bulma işi, değerleme görevini üstlenen kişiye düşmektedir. Açık ve dürüstlüğü ödüllendiren, çalışana sorunları konusunda yardımcı olmaya çabalayan, kişilerin güçsüz yönlerinin gelişimi için çaba sarf eden yöneticiler görüşmelerden sonuç alabilir. Eleştiri almaktan kimse hoşlanmaz. Bu nedenle değerleme görüşmelerinde çalışanların performans sorunlarına ilişkin konularda yapıcı bir dil tercih edilmesi, kişilerin savunmaya geçip kendilerini bu sürece kapatmaması için önemlidir. Bu nedenle görüşmecilerin ister ilk amir, ister üst düzey yönetici olsun iş süreçlerine, çalışanlara, değerleme faaliyetlerine hakim olduğu kadar insan ilişkileri becerileri de yüksek bireyler olmaları gereklidir.

Performans değerleme görüşmelerinde yöneticiler çalışanlarla birebir iletişime geçmektedir. Görüşmenin etkinliği için yöneticilerin sürece hazırlıklı başlaması gerekmektedir. Hangi yöntem kullanılacaksa soru formlarının, anketlerin, görüşme formlarının, ilgili ölçeklerin hazır olması, görüşmede çalışanla ilgili hangi konulara değinileceği önceden belirlenmelidir. Dönem boyu tutulmuş notlar, geçmiş skorlar, gelecek performans hedeflerini gösteren tablolar gibi ek dokümanlarda değerleyicinin yanında bulunabilir. Belge ve bilgiler subjektifliği azaltmak, değerleme hatalarından korumak için gereklidir. Ancak çok fazla veri yığını içinde kaybolup esas ölçümlenmek istenen konulardan da uzaklaşılmamasına dikkat edilmelidir. Görüşmelerde yalnızca geçerli iş dönemini kapsayan değerlemelerin yapılması, gerektiğinde ek kişi ve uzmanların görüşünün alınması doğru değerleme için yine önemli konular arasındandır.

Performans değerleme görüşmelerinin genellikle işletmelerde yılda bir kez yapılması durumu yaygın görülen uygulamalardandır. Ancak günümüzde bu süreci altı aya, üç aylık periyotlara yayarak gerçekleştiren kurumlarda mevcuttur. Yılda bir değerleme yapılan kurumlarda ara değerlemelere de sıklıkla başvurulduğu görülmektedir. Görüşmelerin sıklığına ve zamanına çalışan sayısı, işletme büyüklüğü, genel faaliyet planları, iş yükleri, müşteri dönüşleri, pazar payları gibi konulara göre karar verilebilir. Görüşme zamanının hem çalışan hem de yönetici için uygun olması gerekmektedir. İş yoğunluğunun çok olduğu tarafların önemli kişisel problemler yaşadığı dönemlerde görüşme yapmaktan kaçınılabilir. Görüşme gün ve saati çalışana birkaç gün önceden bildirilmelidir. Çok önemli bir neden olmadıkça görüşmeler ertelenmemelidir. Çalışanda süreci önemsiz hissettirmemek adına bu önemlidir. Görüşme yerinin başkaları tarafından rahatsız edilmeyecek, yönetici ya da çalışanların iş alanlarının dışında tarafsız bir işletme mekânında (kütüphane, kafeterya, toplantı salonu vb.) gerçekleştirilmesi faydalıdır. Gizlilik ile tarafsızlığın sağlanması, çalışanların daha az gerilmesi ve kendisini rahat hissetmesi için önemlidir.

Değerleme görüşmesinde görüşmecinin hangi konuları, hangi sırayla ele alacağı, görüşme atmosferini nasıl oluşturacağı, hangi hususlara ne zaman vurgu yapılacağını belirlemek için planlama yapması gereklidir. Planlamadan görüşmeyi gerçekleştirecek yöneticiler sorumludur. Görüşmeler sırasında yöneticilerin çalışanlarının kendi performanslarıyla ilgili düşüncelerini ve temel motivasyon kaynaklarının neler olduğunu öğrenmesi önemlidir. Performansı doğru değerleyebilmek, değerleme tekniğini ve ölçeği aktif kullanabilmek, başarıyı ödüllendirme, güçsüz yönleri doğru belirleme ve geliştirici önlemler alabilmekte görüşmelerde yöneticilerin dikkat etmesi gereken hususlardandır. Çalışanların daha başarılı olabilmesini sağlayacak gelecek planlarını kişilere doğru aktarabilmek gereklidir.

Görüşmelerin başında yönetici görüşmeden beklenen yararları ve amaçları kısaca açıklayıp, görüşmenin nasıl yürütüleceği konusunda çalışana bilgi vermelidir. Kişiyi rahatlatma ve değerleme için uygun atmosferin sağlanması amacıyla sözlü iletişimde sözcük seçimi ve beden dilinin doğru kullanımı yine yöneticinin görevlerindendir. Yöneticilerin değerleme görüşmelerinde spesifik olması, yorumlarını somut olaylara, sonuçlara ve yapılan işlere dayandırması ve aynı anda çok fazla ayrıntı ile ilgilenmemesi gereklidir. Yargılayıcı olmadan, çalışanın kişilik özelliklerinden öte performansına odaklanarak, kişileri dinlemesini bilerek ve çalışanın sürece ve gelecek hedeflerine katılımını sağlayarak görüşmeler daha aktif hâle getirilebilir.

Performans Değerleme Hataları

Performans değerleme sürecinde yaşanılan sorunlara ve hatalara gelindiğinde bu sıkıntıların kendi içinde iki başlıkta gruplandırıldığı görülmektedir. Sistemsel hatalar ve değerleme yapan kişiden kaynaklanan hataları kendi içerisinde ele almak mümkündür.

Sistemsel Hatalar

Sistemsel konuların başında planlama hataları yer almaktadır. Performans yönetim sürecinin de ilk aşaması olan planlama süreçleri işletmelerin ihtiyaçlarını, kendi çalışma koşullarını ve beklentilerini doğru tespit etmesini gerektirmektedir. Yanlış planlama; amaçlar, hedefler, stratejiler ve zaman kullanımı gibi pek çok konuya etki edeceği için planlama aşamasında çok iyi durum ve çevre analizleri yapılarak kararlar verilmesi önemlidir. Diğer bir sistemsel hata planlanan performans yönetim sürecinin etkili uygulanmamasıdır. Bu süreçte kriter ve standartların işletmeye uygun seçilememesi ve tanımlar ile ölçütlerin net bir şekilde ortaya konulmaması değerlemenin yetersiz kalmasına neden olabilmektedir. Uygulama aşamasındaki hatalı adımlar fark edilse dahi maliyet oluşturmamak için uygulamaların sürdürülmesi, değerleme faaliyetlerinin teknik süreçlerinde yaşanılan bozulma ve aksaklıklar, kontrol ve takip sıklığının yeterli olması gibi konular da yine sistemsel hatalar içerisinde yer almaktadır.

Değerleyiciden Kaynaklanan Hatalar

Performans yönetimi ne kadar ilke, kriter ve standartlarla objektif yönetim sistemlerine çevrilmeye çalışılsa da değerlemeyi yapan yönetici ve uzman kişiler insan olduğu için değerleme boyutunda hata olması her zaman olasıdır. Değerleyiciler tutum ve davranışlarında ve aldıkları kararlarda objektif olamadığı durumlarda çalışan performansını yanlış değerleyebilmektedir. Çalışanların performanslarını ele alan yönetici, uzman ve denetçilerden diğer bir ifade ile değerleyicilerden kaynaklanan hataları kendi içinde şu şekilde sıralayabiliriz: Hoşgörülülük, katılık, merkezî eğilim hatası, ön yargılı olmak, kontrast hatası, pozisyondan etkilenme, benzerlik etkisi, yakın zaman etkisi, hale etkisi ve uluslararası alanda kültürel farklılıklar. Bu hata kaynaklarının her biri performansın yanlış tespiti ve yorumlanmasına neden oluşturduğu için üzerinde dikkatle durulması ve işletmelerin çözüm bulması gereken konulardandır.

Hoşgörülülük: ***Hoşgörülülük*** hatası, değerleyicinin tüm çalışanlara sürekli olarak çok olumlu puanlar vererek değer biçmeye eğilimli olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Hauenstein, 1992). İyinin yanı sıra kötü performanslarında iyi olarak algılanmasına neden olabileceği için dikkat edilmesi gereklidir.

> **Hoşgörülülük:** Tüm çalışanlara yüksek performans puanları verme eğilimidir.

Katılık: Katılık hatası hoşgörülülüğün tam tersidir. Değerleyicinin çalışanların performanslarını düşük puanlamaya meyilli olduğu dönemlerde görülmektedir. Çalışanlara katılıkla yaklaşıldığında

kişiler hak ettiği performans sonuçlarının altında puanlar alacağı için ücretlendirmeden, eğitime, kariyer yönetiminden motivasyon uygulamalarına kadar birçok alanda yanlış karar ve uygulamalar ortaya çıkabilir. Ayrıca personelin işletmeye ve performans sistemine olan güveni sarsılabilir.

Merkezî Eğilim Hatası: Değerleyicinin kullandığı ölçeklerde sürekli olarak orta noktadaki puanı vermesi nedeniyle çalışan performans skorunun ortalama eğilimde kalmasıyla ortaya çıkan hata türüdür. Ortalama puanlar; iyiyi kötüden ayırmak, çalışanın hangi tarafa yakın olduğunu anlayabilmek açısından yorumlama güçlüğü getirir.

Kişisel Önyargılar: Önyargılar özel hayatlarda olduğu gibi iş hayatında da insanları değerleme sürecinde yanıltıcı olabilmektedir. Çok yaygın kişisel önyargılar çalışanların cinsiyeti, ırkı, yaşı ve fiziksel engelleridir (Stauffer, Buckley, 2005). Hatta hamilelik durumu bile performans konusunda olumsuz ön yargıların kaynağı olabilmektedir (Halper, Wilson, Hickman, 1993).

Kontrast Hatası: Değerleme dönemlerinde kısa zamanda çok kişi ile görüşme yapıldığından değerleyici genel standartlardan uzaklaşıp, bir önceki çalışanın aldığı puandan etkilenebilmektedir. Kontrast hatası olarak kabul edilen bu durumda düşük performanslı bir çalışan kendisinden önce daha düşük performans puanı alan bir çalışan varsa olduğundan daha yüksek puan alabilir. Aynı çalışan kendisinden önce yüksek performanslı biri değerlendirildiğinde daha düşük puan alarak görüşmeyi tamamlayabilmektedir.

Pozisyondan Etkilenme: Diğer bir hata türü, değerleyicinin çalışanın iş pozisyonundan etkilenerek değerleme yapmasıdır. Önemli mevkilerdeki kişilerin yüksek, önemsiz kabul edilen işlerde çalışanların düşük performans puanları alması sonucunu doğuran bu hata da işletme içindeki hiyerarşik konumlar performans sonuçlarının önüne geçebilmektedir.

Benzerlik Etkisi: ***Benzerlik etkisi*** de değerleyici üzerinde performans yorumlama sürecinde yanıltıcı etki oluşturan durumlardandır. Değerleyicinin bilinçli ya da bilinçsiz kendine benzer nitelikler taşıyan çalışanın performansını daha yüksek olarak değerlemesidir. Aynı memleketten gelen, aynı okulda okuyan hatta aynı futbol takımını tutan bir çalışanın diğerlerine göre yüksek puan alması, performans standartları ve sonuçlarından bağımsız olarak benzerliğin verdiği yakınlık hissinden kaynaklanmaktadır.

> **Benzerlik Etkisi:** Değerleyicinin kendisine benzeyen özellikleri olan çalışanlara yüksek puanlar vermesidir.

Yakın Zaman Etkisi: ***Yakın zaman etkisi;*** değerleyici kişinin bütün bir performans dönemi yerine son dönemlerdeki performansları dikkate alarak çalışanları değerlemesidir. Çalışanlar performans değerleme dönemlerine yaklaştıkça kontrollü olarak çalışmasını artırmaya ve performans olarak iyi bir izlenim bırakma gayretine girebilir. Tüm döneme bakıldığında düşük olan performans son aylara bakıldığında aldatıcı şekilde yükselebilir. Değerleme işinden sorumlu yöneticilerin bu duruma dikkat etmesi gerekmektedir. Bu durumda tüm dönemin genel olarak irdelenmesi, aralarda görüşmeler yapılması, çalışana dair yıl içinde hatırlatıcı notlar alınması faydalıdır.

> **Yakın Zaman Etkisi:** Tüm performans döneminin değil, değerlemeye yakın son dönemlerde çalışanlara ilişkin intibaların genele yansıtılmasıdır.

Hale Etkisi: ***Hale etkisi;*** çalışanın bir konuda başarılı olduğunu görerek, diğer konularda da başarılı olduğunu ya da tam tersi bir konuda başarısızsa diğer konularda da başarısız olduğunu varsayarak puanlama yapmaktır. İyi ya da kötü örneğin genellenmesi insan söz konusu olduğunda doğru değildir. Çalışan performanslarında bir gün diğerine benzemeyebilir. Bu noktada kişinin tek bir özelliği ya da tek bir örnek olay üzerinden değil, genel performans standartlarına bakılması gereklidir. Tek boyut yerine önemli her kriter ve standardın birbirinden bağımsız olarak ele alınması performans değerlemedeki hata olasılığını düşürebilir.

> **Hale Etkisi:** Kişinin yaptığı bir iyiliğin ya da başarının tüm değerleme sürecine olumlu yansımasıdır.

Uluslararası Alanda Kültürel Farklılıklar: Özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları arasındaki kültürel farklılıklarda

değerleme konusunda yanıltıcı olabilmektedir. Dinlenme saatlerinden, iş yapma biçimlerine, örgüte karşı geliştirilen duygu ve tutumlardan, iletişim tarzına kadar birçok konu ülkeden ülkeye farklılaşma eğilimi gösterebilir. Örneğin; Amerikalı bir çalışanın disiplini, iş yapma biçimi, alışkanlıkları, konuşma tarzı ile Japon, Çinli, Hintli ya da Rus çalışanların özellikleri farklıdır. Değerleyicinin bu konuda hata yapmaması için performans değerleme sürecinin uygulanmasında kültürel normların ve beklentilerin dikkate alınması önemlidir (Riggio, 2014).

Performans Değerleme Sonuçları

Hedeflenen performans sonuçları ile uygulama sonrasında ortaya çıkan çalışan skorları karşılaştırıldığında işletmeler üç farklı durumla karşı karşıya kalmaktadır. Bunları normal performans, yüksek performans ve düşük performans olarak adlandırabiliriz.

Beklenti ile gerçekleşen puanlar uyumlu ise çalışanın performansı normal olarak ifade edilebilmektedir. İstenen performans sonuçlarına tam olarak ulaşıldığı için bir sonraki adımda çalışandan beklenenler; performansın düşmemesi, en azından normal durumun korunması ve mümkünse bir sonraki değerleme döneminde performans hedeflerinin üstüne çıkılabilmesidir.

Hedeflenen performans rakamlarının üstüne çıkan çalışanlar için yüksek performans sonuçlarından bahsedilebilir. Bir işletme veya çalışan için en iyi tablo olan bu durumda, yüksek performansı devam ettirebilmek için gayret gösterilmesi gerekmektedir. Bu süreçte aynı çalışma temposunun korunması hatta dış koşullara bağlı olarak ek çabalar gösterilmesine ihtiyaç duyulabilir. Çalışanın rehavete kapılmaması, yeni değerleme döneminde de gerekli motivasyon kaynaklarının doğru ve yerinde sağlanması önemlidir.

Performans değerleme sonuçları açısından geçerli olan son durum çalışanın kendisinden beklenen puanların altında kaldığı durumdur. Düşük performans olarak değerlendirilen bu sonuçta, sorunların nerede olduğunun tespit edilmesi ve ihtiyaç duyulan düzeltmelerin yapılması gereklidir. Çalışanın normal ya da yüksek performansa ulaşabilmesi için performans geliştirme çabalarının sistematik bir şekilde yürütülmesi ve durumun sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Sonuçlar ne olursa olsun performans takibi ve yönetimi sürecinde önemli olan performans geliştirmeye her işletmenin ihtiyacı vardır. Performans yüksek ya da normal olduğunda durumu korumak, düşük olduğunda ise yükseltebilmek için performans geliştirme süreci faaliyetlerinin etkili yürütülmesi ve performans yönetim sistemi içerisindeki son adımın doğru uygulanması gerekmektedir.

Performans Geliştirme

Performans geliştirme; değerleme sonuçları dikkate alınarak önlemler alınan ve çalışanın performansını iyileştirme çabaları sergilenen bir dönemdir. Amaçlanan hedeflere ulaşılamamasının nedenlerinin tespit edildiği bu süreçte çalışanın kendisinde ya da çevresinde bulunan problemlerin doğru teşhis edilebilmesi için sistematik soru formlarından, anketlerden, görüşmelerden yararlanılmaktadır. Performans yetersizliğine neden olan faktörleri kendi içinde dört grupta incelemek mümkündür (Sherman, Bohlander, Chruden, 1988):

Kişisel Faktörler: Aile sorunları, maddi sorunlar, duygusal ve ruhsal bozukluklar, aile ve işteki rol çatışmaları, fiziksel engeller, etik sorunlar, enerji ve çaba eksikliği gibi kişiden kaynaklanan ve çözümün yine kişi üzerinden getirilmesi gereken faktörlerdir.

İş ile İlgili Faktörler: Açık olmayan ve sık değişen iş gerekleri, işin sıkıcı ve monoton olması, tehlikeli çalışma koşulları, kariyer olanaklarının yetersizliği, yöneticilerle uyumsuzluk, iş arkadaşlarıyla çatışma, aşırı iş yükü gibi konu başlıkları işle bağlantılı durumlardır.

İşletme Politika ve Uygulamaları ile İlgili Faktörler: İnsan kaynakları planlama, kadrolama hataları, eğitim yetersizliği, politika ve standartlarının yerleşik hâle gelmemesi, çalışan ihtiyaçlarına ilgisiz hantal yönetsel işleyiş ve raporlama ilişkilerindeki belirsizlikler gibi unsurlar performans yetersizliği için neden oluşturan konulardandır.

Dışsal Faktörler: Sektördeki aşırı rekabet, pazar paylarındaki gerileme, yasal sınırlar, sendikal çatışmalar, teknolojik dönüşümler gibi birçok başlık dış çevrede işletmeyi ve dolayısıyla çalışanı etkileyen konular arasındadır.

Performans konusundaki yetersizliklerde tespit edilen nedenler üzerinden gerek düşük performans grubundaki çalışanlar için, gerekse normal ve yüksek puan alan çalışanlar için performans geliştirme sürecinin hazırlıkları başlatılmalıdır. Öncelikle performans geliştirme planlarının hazırlandığı bu evrede çalışanlarda

görülen olumlu davranışların pekiştirilmesi, olumsuz davranışların ise önlenmesi ve ortaya çıkmaması için tedbirler alınarak geliştirme faaliyetleri uygulanır.

Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler

Performansın geliştirilebilmesi için işletmeler çalışanları üzerinde birtakım stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejileri; personel danışmanlığı, eğitim faaliyetleri, koçluk, performans görüşmeleri, motivasyon artırma faaliyetleri, işe yönelik değişiklikler ve psikolojik sözleşme olarak sıralamak mümkündür.

Personel Danışmanlığı

Danışmanlık faaliyetleri çalışanın kendisiyle ya da iş arkadaşlarıyla ilişkili sorunlar yaşadığı dönemlerde karşılıklı iletişimin sağlandığı görüşmelerin yapılması sürecini içermektedir. Bu görüşmelerde danışman, istenen davranışlara kişiyi yönlendirecek tavsiyelerde bulunmaktadır. Çift taraflı iletişim süreçleriyle kişinin haklı olduğu durumları onaylar, sorunları üzerinde düşünmesine yardımcı olur. Tartışma platformu oluşturarak kişilerin gerginliğini üzerinden atmasına fayda sağlar. Ayrıca amaç ve değerlerin değişimine ve çalışan için yeniden yapılandırılmasına yardımcı olur. Danışmanın personel üzerindeki yönlendirme derecesine göre üç tür danışmanlıktan söz edilebilir (Uyargil, 2013):

Yönlendirici Danışmanlık: Önce sorunları dinleyen sonrada verilen karar doğrultusunda çalışanı belirli davranış kalıplarına motive eden danışmanlıktır.

Yönlendirici Olmayan Danışmanlık: Danışman kişiyi dinler. Kişinin sorunlarını anlaması ve kendi kendine çözümler bulmasını sağlar. Böylece çalışanların sağlıklı düşünce, yeni amaç ve değerler oluşturduğu içsel sürecin de yaşanması sağlanmış olur.

Katılımcı Danışmanlık: Uygulamada daha sık karşılaşılan bu danışmanlık türünde danışman ile kişi karşılıklı güven ve anlayışla sorunları birlikte çözmeye çalışır. Kişiye ne yapması gerektiği söylenmediği gibi sorunu sadece kendisinin çözmesi de beklenmediği için çözüm birlikte geliştirilir.

Eğitim Faaliyetleri

Performans değerleme; iş görenlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak eğitim programlarının etkinliğini artırmaktadır (Gökaslan, 2000). Çalışanlar için sunulan eğitim faaliyetleri ile hem iş görenlerin gelişimi sağlanmakta hem de performans kayıplarına dair problemlerin önlenmesi için destek sunulmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin sürekli olması performansın gelişimi için önemlidir. Eğitim programları hazırlanırken çalışanlardan görüşler alınması ve bu süreçte işletme ile çalışan arasındaki bilgi alışverişinin aktif olması da eğitici faaliyetlerin başarısına katkı sağlayan unsurlardandır. İşletmelerde çalışanların gelişimi için teorik eğitimler, iş başı eğitimleri, duyarlılık eğitimi, rol oynama eğitimi, simülasyon eğitimleri, açık hava eğitimleri, drama oyun eğitimleri gibi birçok başlıkta eğitim uygulamaları gerçekleştirilebilir.

Koçluk

Yönetim alanının popüler konularından biri olan koçluk kavramı son yıllarda yaşam koçları, oyuncu koçu, spor koçu, yönetici koçu gibi örneklerle hayatlarımıza dahil olmuştur. Çalışanın gelişimi için performans koçluğu bu başlıkta ele alınacak türdür. İş başındaki çalışanların performansını geliştirmek ve yönlendirici önerilerle desteklemek için çalışanın sürekli izlendiği ve performansına ilişkin geri dönüşler veren kişiler işletmelerde performans koçluğu yapmaktadır. Koçluk uygulamasının bir işletmede başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle uygun örgüt ikliminin sağlanması, çalışan ve yönetici arasında bağların kurulması, karşılıklı güven, yardımlaşma ve iş bölümünün pekiştirilmesi gereklidir. Hedeflerin net olması, görüş birliğinin sağlanması, etkili iletişim tekniklerinin kullanımı, çalışandaki gelişim ve öğrenme sürecinin izlenmesi de bu süreçteki önemli olan unsurlardandır.



dikkat

Personel danışmanlığı ile koçluk birbirinden farklıdır. Danışmanlık sorunlara ilişkin yönetici ile çalışan görüşmelerini ifade ederken, koçluk çalışanın iş başında sürekli takibi ve gerektiğinde öneri ve geri dönüşlerle gelişiminin desteklenmesidir.

Performans Görüşmeleri

Performans değerleme takip sürecinde önemli olan görüşmeler performansın gelişimi sürecinde de önemli bir noktadadır. Çalışanın güçlü ve zayıf yanlarına geri bildirimlerin verildiği ve performansın iyileştirilebilmesi adına yapılabileceklerin konuşulduğu bu görüşmeler sürekli takibi de sağlamaktadır.

Motivasyon Artırma Faaliyetleri

Çalışanlar için performans üzerinde etkili olan konulardan bir diğeri de motivasyon kayıplarıdır. Kurumların çalışanlardan beklentileri olduğu gibi çalışanlarında kurumlardan beklentileri söz konusudur. İşletmelerin öncelikle çalışanlarını bu konuda tanımaları ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Gerek ücret, prim, teşvik gibi maddi destekleyiciler, gerek terfi ve yükselme gibi kariyer olanakları, gerekse maddi olmayan motivasyon araçları (sözlü takdir, vefa, onurlandırma vb.) çalışanların performansını geliştirmek adına kullanılabilir. Çalışanların performans eksikliğini gidermek için çaba göstermesi gibi işletmelerinde motivasyon artırma sürecindeki yetersizliklerini gidermesi performans yönetim sürecinin etkinliğini yükseltmek adına önemlidir.

İşe Yönelik Değişiklikler

Yapılan işe yönelik performans kayıplarının iyileştirilmesi ve geliştirilebilmesinin anahtarı yine yapılan işte uygulanacak revizyonlarla sağlanabilir. İş basitleştirme, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme gibi iş tasarımı faaliyetleri yapılan işi kolaylaştırarak, farklı iş görevleri verip rutinden kurtararak, tek iş yerine iş çeşitliliği sunarak ve işin içerisindeki çalışan etkinliğini artırarak iş görenlerin performanslarını artırmayı amaçlamaktadır. Bunların dışında işe yönelik düzenleyici faaliyetler arasında personele esnek çalışma saatleri sunulması, iş yerlerinde bulunan fiziksel ortamların iyileştirilmesi ve işe yönelik faaliyet süreçlerinde kullanılan teknolojilerin iyileştirilmesi gibi uygulamalar yer almaktadır. Böylece çalışanlarda performans kayıpları ortaya çıkarabilecek işe yönelik sorunlar iyileştirilir ve düzenleyici tedbirler alınmış olur.



Araştırmalarla İlişkilendir

Performans değerleme konusunu teorik açıdan incelemeye çalışan bu araştırmada, bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin performans değerleme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Sonuçlara genel olarak baktığımızda performans değerlendirme çalışmaları konusunda; örgüt içi her bir iş için iş tanımının yapılması, performans değerlendirme kriter ve standartlarının belirlenirken görüş alınması, belirlenen kriterlerin objektif ve ölçülebilir olması, çalışanlara iletilmesi, eksik noktaların araştırılıp önlem alınması, performans düzeyleri ile ilgili olarak zamanında geri bildirim yapılması, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanması, üst yönetimin performans değerlendirme sistemini desteklemesi, bu sistemin öneminin bilinmesi ve gösterilecek üstün bir performans düzeyinin ödüllendirilmesi gibi konularda yönetici ve personel görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmaya göre, eksik görülen hususlar ve ortaya çıkan bu görüş farklılıklarının ortadan kaldırılabilmesi için önerileri aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır:

— Bankanın mevcut performans değerlendirme sistemi yeniden analiz edilmelidir. Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanmalı ve tüm personele iletilmelidir.

— Bankada iş analizi yeniden yapılmalı ve bunun sonucunda iş analizlerine bağlı olarak tüm düzeylerdeki görev ve iş tanımları ile iş gerekleri hazırlanmalıdır.

—Performans kriterleri ve standartları belirlenirken iş görenlerin görüş ve önerileri dikkate alınmalı, her pozisyon için, objektif ve ölçülebilir kriterler ve standartlar belirlenmelidir.

— Belirlenen kriterler ve standartlar doğrultusunda, çalışanlar objektif ve doğru bir biçimde değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonuçları ulaştırılmalı feed-back sistemi işletilerek eksik yönlerin giderilmesi yoluna gidilmelidir.

— Bankada personelin yeteneklerini artırma çabasına yönelik iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanmalıdır. Bankadaki aşırı iş yükü, günlük yoğunluk, personel arasındaki etkileşim vb. nedenlerle insanlar, yaptıkları işlerden sıkılır bir duruma gelebilirler. Bu sorunu minimize etmek ya da önlemek için, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanmalıdır.

— İş görenlerin hedeflenen performans düzeyine ulaşması durumunda, bu performansa bağlı olarak ücret artırımı, terfi, prim ya da takdir edilme gibi birtakım özel ödüller verilmelidir. Perfor-

mans düzeyine bağlı olarak kariyer planlama, eğitim ve geliştirme sistemi kurulmalıdır. Son olarak, performans değerlendirme çalışmalarına yönelik uygulamalar düzenli olarak kontrol edilmeli, her aşamada ortaya çıkabilecek sorunlar dikkatle incelenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Kaynak: Kıngır S., Taşkıran E., (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: VIII, Sayı: 1.

Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile yönetici arasındaki resmî sözleşmenin dışında kalan gönül bağını ifade eden psikolojik sözleşme, kişilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde etkilidir. Bu nedenle işletmelerin güçlü psikolojik sözleşmelerle çalışanlarını kendisine bağlaması gereklidir. Psikolojik sözleşmenin taraflarının verdiği sözleri karşılıklı olarak tutması, aradaki ilişkide saygı ve güveni inşa etmesi ve beklentilerin karşılık bulması örgüt iklimini pozitif etkileyebilir. Öğrenme eğilimi yüksek, işletmeye katkı sunmaya hevesli çalışanlar ancak böyle bir atmosferde performansını geliştirebilir.



Yaşamla İlişkilendir

Psikolojik sözleşme kavramı iş hayatındaki resmî iş sözleşmelerinin aslında buz dağının görünen yüzü olduğunu kanıtlamaktadır. Bir çalışan gitmek istiyorsa gider. Yaptırım ve zorunluluklar bir yere kadar etkilidir. En başta verilen sözlerin tutulmadığı, beklentilerin karşılanmadığı bir iş ilişkisinin bitme noktasına gelmesi daha kolaydır. Evliliklerde bu yapıya benzer bir işleyişe sahiptir. Birçok çift tanıştığı ilk günden itibaren birbiriyle ilgili algılar oluşturur. Beklentiler ve umutlar zaman içinde karşılanmamaya başladığında yıpranan evlilik cüzdanı değil, gönül bağıdır. Hayatın birçok alanına uyarlanabilen psikolojik sözleşme kavramı çalışan performansını hem koruyan hem de geliştiren bir niteliktedir. O nedenle işletmelerin bu konuya gereken önemi göstermesi ve hiçbir çalışanını gitme noktasına getirmemek için uğraşması gereklidir. Çünkü güçlü psikolojik sözleşmelere sahip çalışanlar yüksek performans sonuçları elde etmeye daha yakın ve performans geliştirme faaliyetlerine destek verme eğilimi daha yüksek çalışanlardır.

Öğrenme Çıktısı

3 Performans yönetim sürecinin planlaması, değerleme ve geliştirmesini açıklayabilme

Araştır 3	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Performans değerlemede değerleyiciden kaynaklanan hataları azaltmak için neler yapılabileceğini araştırın.	Küçük ve orta büyüklükte işletmelerde performans geliştirme için hangi yöntemler kullanılıyor olabilir? Bu kısımda öğrendiklerinizle ilişkilendirerek yorumlayın.	Kriz dönemlerinin işletmelerde uygulanan performans standartlarına etkileri üzerine okuma yaparak edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşın.

PERFORMANS SONUÇLARININ DİĞER İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARINDA KULLANIMI

İşletmelerdeki performans değerleme faaliyetleri çalışanların belirli bir dönemdeki fiilî başarılarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmaları içermektedir. Ancak elde edilen veriler sadece performans yönetimi düzeyinde kalmamakta ve çift taraflı bilgi akışı sayesinde insan kaynaklarının diğer fonksiyonları ile performans yönetimi arasında karşılıklı bir ilişki ve etkileşim söz konusu olmaktadır. Bu sürecin aktif şekilde ilerlemesi de tüm insan kaynakları faaliyetlerinin başarısı üzerinde etkilidir. Performans yönetiminin ilişkili olduğu insan kaynakları faaliyetleri arasında personel planlama, kadrolama, ücret yönetimi, eğitim faaliyetleri, kariyer geliştirme ve işten ayırma kararlarından söz edilebilir.

Personel Planlama

İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nicelik ve nitelikteki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında var olan personelin performans düzeylerine ilişkin verilerin de dikkate alınması gerekir. Bir sonraki iş döneminde işletmeye kaç kişi alınması gerektiği, alınacak personelde performansa yönelik aranılacak kriterler ve iş gereklerinin planlanması sürecinde de performans verileri destek sunmaktadır.

Kadrolama

Performans değerleme sürecinin sonunda ortaya çıkan veriler ışığında iş gören alımıyla performans artırılması planlanan bölümlerin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan iş gören nitelikleri, performansa yönelik spesifik çalışma koşulları da netlik kazanmaktadır. Tüm bu bilgilerse işletmeye alınacak kişi sayısını ve kişilerde aranılacak nitelikleri belirlemektedir. Aday havuzları bu niteliklere göre oluşturulurken iş görüşmeleri, mülakat soruları ve seçim sürecindeki test ve kontroller bu unsurlar dikkate alınarak gerçekleştirileceği için performans yönetim sürecinin kadrolama süreçleriyle de ilişkisi söz konusudur.

Ücret-Maaş Yönetimi

Performansa bağlı ücretlendirme yapan işletmelerde doğrudan ücret ve maddi teşvikler üzerinde belirleyici olan performans kavramı, diğer işletmeler için de etkilidir. Çünkü performansın geliştirilebilmesi için motivasyon kayıplarını azaltmak ve çalışanı işe güdüleme aracı olarak da ücretler ve maddi teşvikler işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Bu durumda performans ücret, maaş, prim, komisyon, promosyon gibi parasal ödülleri belirlerken, parasal ödüllerinde performansın belirleyicisi olduğu dikkati çekmektedir. Dolayısıyla insan kaynakları departmanlarının bu çift yönlü akışı doğru sağlaması ve işletmelerin ücretlendirme politikalarını bu doğrultuda oluşturmaları gerekmektedir.

Çalışanların Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans yönetim sisteminden gelen veriler hem çalışanların eğitim açığını ortaya koymak hem de verilen eğitimlerin etkinliğini görebilmek adına önemlidir. Kişilerin performans sonuçları işle ilgili yeterliliğe ve çalışanın zayıf kaldığı alanlara ışık tuttuğu için eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Eğitime ilişkin planlamalar yapılırken insan kaynakları uzmanları performansın en düşük olduğu alanlara öncelik verebilir. Hangi eğitim türleriyle bu alanların iyileştirileceğine karar verme, eğitimlerin uygulanma sıklığı, sonuçların takibi, ilgililere geri bildirimlerin yapılması da eğitim sürecinde performans değerleme sonuçlarına bağlı olarak tasarlanabilecek konular arasındadır.

Kariyer Yönetimi

İşletme içerisindeki başarılı çalışanların rotasyon ve terfilerle kariyer yolculuğunun oluşturulması sürecinde de performans kavramı insan kaynakları departmanı faaliyetleri üzerinde etkilidir. Bir çalışanın yıllar içerisindeki performans skorları kişinin başarı göstergesidir. İşletmelerin kariyer yönetimi politikalarını belirlerken başarılı ve performansı iyi çalışanlara yükselme imkânı sunması, adaletli bir terfi mekanizması oluşturması gerekmektedir. Yükselme kriterlerinin sayısı ve içeriğinde belirle-

yici olan performans değerleme sonuçları işletmenin geleceğine yön verecek insanların önemli konumlara getirilmesi konusundaki kararlarda belirleyici olduğu için etkili bir konuma sahiptir. Bu nedenle kariyer yönetimi, işletme başarısıyla doğrudan ilişkili olan performans yönetimi ile aktif etkileşimini koruması gereken insan kaynakları fonksiyonları arasında yer almaktadır.

İşten Ayırma Kararları

Başarılı çalışanın kariyer yolculuğunun inşa edilmesi kadar başarısız çalışanın da adil ve objektif bir değerlendirme ile kurum içinde konumunun netlik kazanması gerekmektedir. Başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim, geliştirme, iş düzenleyici faaliyetlere rağmen düşük performans sonuçları almaya devam eden çalışana yönelik işten çıkarma kararlarının verilmesi sürecinde performans kavramı belirleyicidir. Unutmamak gerekir ki performansı düşük çalışan ile yüksek çalışan arasında ayrım oluşturulmazsa bu durum bir süre sonra yüksek skorlu çalışanların da motivasyonunu kaybetmesine neden olabilir. Dolayısıyla performans sonuçlarını takip etmek ve bu konuda çalışanların zihninde boşluk oluşturmamak önemlidir.

Öğrenme Çıktısı

4 Performans değerleme sonuçlarının diğer insan kaynakları fonksiyonlarına yansımalarını ifade edebilme

Araştır 4	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Performans değerleme sonuçları diğer insan kaynakları fonksiyonları üzerinde neden olarak mı, sonuç olarak mı daha ön planda araştırın.	Bir şirketin insan kaynakları yöneticisi olsanız, çalışanlarınıza ilişkin performans sonuçlarını en çok hangi İKY fonksiyonunda değerlendirirdiniz, bu kısımda öğrendiklerinizle ilişkilendirerek açıklayın.	Stratejik insan kaynakları yönetimi ve İKY fonksiyonlar arası etkileşim konusu üzerine okuma yaparak edindiğiniz bilgileri çevrenizle paylaşın.

öğrenme çıktıları ve bölüm özeti

1 Performans kavramı ve bu kavramla ilişkili diğer kavramları tanımlayabilme ve ayırt edebilme

Performans ve İlgili Kavramlar

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan performans yönetimi, işletmeler için en önemli kaynak olan insanın da doğru anlaşılabilmesi ve çalışanların kuruma en yüksek faydayı sağlayabilmesini amaçlayan bir konu başlığıdır. Performans yönetimi ve sistemine giriş yapmadan önce ilk olarak performans kavramına netlik kazandırmak gerekir. Çünkü örgütün, ekiplerin ve bireylerin performansları birbirinden ayrı kavramlardır. Bir örgütün performansını değerlendiren unsurlar ile ekiplerin performans unsurları farklıdır. Performans yönetiminin esas konusu olan bireysel performans çalışanın kendisine verilen görevleri, belirlenen ölçütlere göre tamamlama durumu olarak ifade edilmektedir. Ayrıca bu ünitede iş dünyasında performans kavramının ilişkili olduğu ve anlamsal olarak yakın görüldüğü için karıştırılmaması gereken kavramlara da değinilmiştir. Başarı, kârlılık, verimlilik, etkinlik, etkililik, maliyet, kalite, yenilik, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı kavramlarına ünite kapsamında açıklık getirilmektedir.

2 Performans yönetimi sisteminin önemi, ilkeleri, temel unsurları ve amaçlarını ifade edebilme

Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi en küçüğünden en büyüğüne bütün işletmelerde bir şekilde var olan bir faaliyettir. Ancak işin içine ilkeler ve standartlar girdiğinde performans objektif şekilde ölçümlenen, kurumsal olarak kabul edilen bir boyut kazanmaktadır. Aksi takdirde insanı yine insanın değerlediği bir süreçte tartışmalar sık yaşanabilir. Performans yönetiminin amacı tartışmalı bir ortam oluşturmak değil, insanın kendi sınırlarını keşfetmesine yardımcı olarak kişileri geliştirmektir. Bunun için de genel kabul gören ilkeler, unsurlar ve amaçlara göre işletmelerin performans yönetimi faaliyetlerini desenlemesi gerekmektedir. Dürüstlük, açıklık, adalet ve disiplin içerisinde gerçekleştirilmesi önemli olan performans yönetimi faaliyetleri, iş ve işletme amaçlarıyla uyumlu, nesnel, ölçülebilir, eşitlikçi de olmalıdır.

3 Performans yönetim sürecinin planlaması, değerleme ve geliştirmesini açıklayabilme

Performans Yönetim Süreci

Performans yönetim süreci planlama ile başlayan, sonrasında değerleme faaliyetleriyle devam eden ve değerleme sonuçlarına göre de performans geliştirme çabalarını içeren bir döngüye sahiptir. İşletmelerin kendilerine uygun performans planlaması yapması, sürecin ilk adımıdır. Kimlerin, neye göre ve nasıl değerlenmesi gerektiğinin tasarlandığı bu süreçte her işletmenin kendine uygun bir planlama yapması gereklidir. Değerleme aşamasında planlama yapılırken belirlenen kriter ve standartlara göre çalışanların takipleri gerçekleştirilir. Görüşmelerle performansları izlenen kişiler düşük, normal ve yüksek performans sonuçları alabilir. Bu sonuçlara bağlı olarak performans yönetim sürecinin son aşaması olan performans geliştirme faaliyetleri yürütülmektedir. Bu faaliyetler arasında danışmanlık, eğitim çalışmaları, koçluk, görüşmeler, motivasyon artırma faaliyetleri, işe yönelik değişiklikler ve psikolojik sözleşme gibi uygulamalar yer almaktadır. Performans yönetim sürecinde atlanmaması gereken bir diğer konuda değerleme sürecinde yapılabilecek olası hatalardır. Sistemsel ve değerleyici kaynaklı hatalara karşı işletmelerin dikkatli olması gereklidir. Özellikle değerleyiciden kaynaklanan hataların aşılabilmesi ve sürecin standartlara uygun, sistematik ve nesnel şekilde ilerlemesi için ön yargılı olma, benzerlik, hale, yakın zaman, hoşgörülülük, katılık, merkezî eğilim, kontrast, pozisyon yanılgısı, kültürel farklılıklar gibi hata etkilerinden uzaklaşarak çalışanların değerlenmesi gerekmektedir.

4 Performansa değerleme sonuçlarının diğer insan kaynakları fonksiyonlarına yansımalarını ifade edebilme

Performans Sonuçlarının Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı

Performans yönetimi sürecinde elde edilen bilgiler hem nedensel hem de sonuç bazlı olarak diğer insan kaynakları fonksiyonları üzerinde belirleyici ve etkili olabilmektedir. İnsan kaynakları planlama sürecinden, kadrolama faaliyetlerine, ücret yönetiminden, eğitim faaliyetlerine, kariyer geliştirme çalışmalarından, işten ayırma kararlarına kadar her boyutta performans değerleme sonuçları dikkate alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle işletmelerin ihtiyaç planlarından, kişilerin işe alınma sürecine, aldıkları ücret ve teşviklerin belirlenmesinden, hangi konularda eğitim açıklarının olduğuna, kimlerin terfi alması gerektiğinden, kimlerin işten ayrılmasına karar verileceğine kadar pek çok aşamada performans sonuçları etkilidir.

1 Görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, o görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşünceye ne ad verilir?

A. Verimlilik
B. Etkinlik
C. Performans
D. Yenilik
E. Etkililik

2 Aşağıdakilerden hangisi örgütsel performansın göstergelerindendir?

A. İş Tatmini-Müşteri Beklentileri-Kalite
B. Finansal Sonuçlar-Pazar Performansı-Hisse Değeri
C. Kârlılık-İmaj-Örgüt İklimi
D. Örgüt Kültürü-Psikolojik Sözleşme-Proje Yönetimi
E. Stratejik Kararlar-Kontrol Mekanizmaları-Borçlanma Oranı

3 Beyaz eşya üreticisi olan büyük bir firmada üst düzey yönetici olarak çalışan Onur Bey performansını değerlediği çalışanların hepsi ile benzer görüşme saatlerinde, benzer görüşme soruları ile değerleme yapmaktadır. Kişilerle aynı yakınlığı korumak için çalışan geri dönüşlerini sürekli önemseyen Onur Bey bu şekilde performans yönetim sisteminin hangi ilkesini dikkate almaktadır?

A. Kriterlerin işletme amaçlarına uygunluğu
B. Sayılıp, ölçülebilir performans hedefleri ilkesi
C. Çalışanların önceden açıklıkla kriterleri bilme ilkesi
D. Kriterlerin herkes için eşitlikle uygulanması ilkesi
E. Kriterlerin yapılan işle ilgili olması ilkesi

4 Aşağıdakilerden hangisi performans yönetim sisteminin temel amaçlarından biri **değildir?**

A. Birey hedeflerini örgüt hedeflerine dönüştürmek
B. Çalışan potansiyelini belirlemek
C. Performans iyileştirmek ve geliştirmek
D. İşletmenin verimliliğini artırmak
E. Kurumun güçlü ve güçsüz yönlerini tanımlamak

5 Performans yönetim süreci hangi aşamalardan oluşmaktadır?

A. Girdi-Çıktı-Geri Besleme
B. Birincil İşlemler-Orta Düzey İşlemler-Sonuç Çıkarım
C. Temel Düzey-Pratik Düzey-Yorumlama
D. Başlangıç Aşaması-Analiz-Denetim
E. Planlama-Değerleme-Geliştirme

6 Bir ilaç firmasında mümessil olarak çalışan personelin zekâsı ve analitik düşünme becerisi üzerinden performans kotalarına bakılmaktadır. Bu örnek hangi performans kriter grubuna dahildir?

A. Karma Kriterler
B. İş Odaklı Kriterler
C. Davranış Temelli Kriterler
D. Yetkinliğe Dayalı Kriterler
E. İşletme Amaçlarına Dayalı Kriterler

7 Aşağıdakilerden hangisi çağdaş performans değerleme tekniklerinden biri **değildir?**

A. 360 Derece Performans Değerleme
B. Takım Bazlı Yaklaşımlar
C. Kritik Olay Tekniği
D. Davranışsal Yaklaşımlar
E. Bilgisayar Temelli Yaklaşımlar

8 Çalışanın bir konuda başarılı olduğunu görüp, diğer konularda da başarılı olduğunu varsayarak puanlama yapılması hangi değerleyici hatasının göstergesidir?

A. Hoşgörülülük
B. Hale Etkisi
C. Benzerlik Etkisi
D. Kontrast Hatası
E. Yakın Zaman Etkisi

9 Ülke çapında faaliyet gösteren büyük bir market zincirinde çalışan Ayşe'nin performans değerleme sonuçlarına bakıldığında son aylarda yetersiz puanlarla karşılaşılmaktadır. Değerleyicinin yaptığı görüşmede ev kredisi ödeme sürecinde maddi sıkıntılar yaşayan ve geceleri evde ek iş yapmaya çalışan Ayşe'nin gündüz işte yönetici ile de uyumsuzluk yaşadığı ortaya çıkmıştır. Bu örnekte performans yetersizliğine neden olan hangi faktörler görülmektedir?

A. İşletme Politikalarıyla İlgili Faktörler- Uygulama Faktörleri
B. Dışsal Faktörler-Ortalama Faktörler
C. Davranışsal Faktörler-İdari Faktörler
D. Maddi Faktörler-Karma Faktörler
E. Kişisel Faktörler-İş ile İlgili Faktörler

10 Aşağıdakilerden hangisi performans yönetiminin ilişkili olduğu insan kaynakları fonksiyonlarından biri **değildir?**

A. Oryantasyon
B. Kariyer Yönetimi
C. Ücretlendirme
D. Eğitim Geliştirme
E. Kadrolama

neler öğrendik yanıt anahtarı

1. C	Yanıtınız yanlış ise "Performans ve İlgili Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise "Performans ve İlgili Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. D	Yanıtınız yanlış ise "Performans Yönetim Sisteminin İlkeleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. A	Yanıtınız yanlış ise "Performans Yönetim Sisteminin Amaçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtınız yanlış ise "Performans Yönetim Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
6. D	Yanıtınız yanlış ise "Performans Kriterleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
7. C	Yanıtınız yanlış ise "Çağdaş (Modern) Performans Değerleme Teknikleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
8. B	Yanıtınız yanlış ise "Hale Etkisi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
9. E	Yanıtınız yanlış ise "Performans Geliştirmede Uygulanan Stratejiler" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
10. A	Yanıtınız yanlış ise "Performans Sonuçlarının Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Kullanımı" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Performans modern iş dünyasının önde gelen kavramlarından biridir. Özellikle stratejik insan kaynakları faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde destekleyici olan performans kavramı zaman zaman başka kavramlarla karıştırılabilmektedir. Başarı yerine performans, performans yerine başarının kullanıldığı kitap ve araştırmalar söz konusudur. Bazen de performans ile ilişkili kavramların net bir şekilde konumlandırılması gerekir. Örneğin; kârlılık, verimlilik, etkinlik, etkililik işletmeler için örgütsel performans standartları arasında yer alan kavramlardandır. Performansla etkileşim hâlinde sonuçları performansı etkileyen, hedef düzeyinde performans planlarında yer bulan bu kavramların dışında maliyet, kalite, yenilik de performans üzerinde belirleyici olan unsurlar arasında kabul edilebilir. Diğer bir ifade ile kalite performans ölçümünde dikkat edilen konu başlıklarından olabilir. İşletme çalışanlarının yaptıkları işteki kalite standartlarına uygunluğu performans olarak kabul edilebilir. Çalışan bağlılığı ve müşteri memnuniyeti performansla yine ilgili ve sonuç odaklı konular arasındadır. Çalışan bağlılığı yüksekse performans sonuçları yüksek çıkabilir, müşteri memnuniyeti yüksekse performans sonuçları olumlu etkilenebilir.

Araştır 2

Performans yönetim sisteminin olmadığı bir iş dünyasında hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığı muğlak kalır. Çalışanların iş tatmini ve başarma duyguları elinden alınmış olduğu için bir süre sonra motivasyon kayıpları yaşanmaya başlayabilir. İhtiyaç analizleri ve planlamasına gidilemediği için geleceğe ilişkin kararların alınması zorlaşır. Çalışan ile çalışmayanın ayrılmadığı bir işletmede adaletli ücretlendirme ve terfi sistemi uygulanamaz. Performans değerlemeye dair yönetici çabaları taraflı ve öznel olarak düşünüldüğü için çalışanın işletmeye olan güveni, bağlılığı zamanla sarsılabilir. Nitelikli insan kaynağının işten ayrılmasına neden olabilecek bu süreç işletmeler için pazar ve müşteri kayıplarına kadar uzanabilir

Araştır 3

İnsandan kaynaklanan hataların düzeltilmesi yine insanla mümkündür. Ön yargılardan uzak kalabilmekte, hep iyimser ya da hep kötümser değerleme eğiliminden kaçınmakta insanın değişimiyle aşılabilecek bir durumdur. Tüm çabalara rağmen insanın hata yapma olasılığı olduğu için bu hataların sonuçlara yansımasını engellemek amacıyla tek bir değerleyici dışında 360 derece değerlemeye gidilebilir. Astlardan, iş arkadaşlarına, bireyin kendisinden, müşterilerine kadar birçok boyutta gelen puanlar çalışana ilişkin en net değerleme sonucunun alınması için yararlı olmaktadır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği iyileştirilebilir. Bilgisayar ve yazılımlardan destek alınabilir. Sadece belirli zamanlarda değil rutin dışında kontrol ve takipler yapılarak değerleyicide zaman yanılgısı oluşturacak hataların önüne geçilebilir.

Araştır 4

Performans kavramı işletmelerde ilk etapta sonuç bazlı düşünülse de aslında birçok fonksiyon için girdi de sağlamaktadır. Performans sonuçlarına bağlı olarak işletmenin başarısı, ücretler, terfiler şekillenirken, aynı zamanda bir sonraki başarı hedefleri performans üzerinden belirlenmektedir. Ücretlendirme sisteminin nasıl olacağı ve terfilerin neye göre belirleneceği yine performans değerleme sonuçlarından gelen veriler doğrultusunda oluşturulacaktır. Ayrıca performans geliştirme çabaları için yine girdi sağlayan performans kavramı çalışanlara verilecek danışmanlık, eğitim faaliyetleri, iş düzenleyici çalışmalar üzerinde de nedensel bir etkiye sahiptir.

Kaynakça

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 4. Baskı, İzmir.

Ataay, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri.* İ.Ü., İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 128, İstanbul.

Baş, M. ve Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçümü ve Değerlendirme Modelleri.* MPM Yayınları, Ankara.

Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Sakarya.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.* Barış Yayınları, İzmir.

Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources.* 3.B., McGraw-Hill Inc., New York.

Ertürk, M. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Beta Yayınları, İstanbul.

Gökaslan, S. (2000). *Performans Değerlemesinin TKY'deki Rolü.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Gürüz, D. ve Yaylacı Ö. G. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Media Cat.

Halper, J. A., Wilson, M. L. ve Hickman J. L. (1993). Pregnancy as a Source of Bias in Performance Appraisals. *Journal of Organizational Behavior,* 14, 649-663.

Hauenstein, N. M. (1992). An Information Processing Approach to Leniency in Performance Judgement. *Journal of Applied Psychology,* 77, 485-493.

Ivancevich, J. M., Gibson, J. L., Donnelly, J. H. (1992). *Fundamentals of Management.* USA.

Kantos, Z. E. (2013). Performans Değerlendirme Süreci ve 360 Derece Geri Bildirim Sistemi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi,* 12 (23), s. 59-76.

Kıngır, S. ve Taşkıran, E. (2006). Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi,* Cilt: VIII, Sayı: 1.

Latham, G. P. ve Wexley, K. N. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes. *Personnel Psychology,* 30(2), 255–268.

Okakın, N. ve Şakar, M. (2013). *İnsan Kaynakları Yöneticisinin El Kitabı.* Beta Yayınları, İstanbul.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Nobel Kitabevi, Adana.

Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi.* Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour.* Prentice Hall International (UK) Ltd., Londra.

Riggio, R. E. (2014). *Industrial Organizational Psychology.* Çev. Edi. Belkıs Özkara, Nobel Akademi Yayıncılık, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.

Sabuncuoğlu, Z. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 8. Baskı, Bursa.

Sherman A. W, Bohlander G. W. ve Chruden H. J. (1988). *Managing Human Resources.* 8. B., South Western Publishing Co., Cincinnati.

Stauffer, J. M. ve Buckley, M. R. (2005). The Existence and Nature of Racial Bias in Supervisory Ratings. *Journal of Applied Psychology,* 90(3), 586–591.

Şimşek M. Ş. ve Öge H. S. (2007). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi.* Gazi Kitabevi, Ankara.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi.* İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 154, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul.

Uyargil, C. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Beta Yayınları, İstanbul.

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi.* Beta Yayınları İstanbul.

Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi.* Beta Yayınları İstanbul.

Zairi, M. (1994). *Measuring Performance For Business Results.* Chapman & Hall;London.

İnternet Kaynakları

enm.blogcu.com/performans-yonetimi-ve-bir-uygulama-ornegi-1/11277417.

jotform.com/build/201343252366953.

Bölüm 8

Kariyer Yönetimi Bölümü

Öğrenme çıktıları

Kariyer Kavramı ve Önemi

1 Kariyer kavramını tanımlayabilme
2 Kariyer ile ilgili kavramları tanımlayabilme
3 Kariyer dönemlerini açıklayabilme

Kariyer Yönetimi

4 Kariyer yönetiminin önemini ve amacını açıklayabilme
5 Kariyer yönetimi sürecini kavrayabilme

Kariyer Planlaması

6 Bireysel kariyer planlamasını açıklayabilme
7 Örgütsel kariyer planlamasını kavrayabilme

Kariyer Geliştirme

8 Kariyer geliştirmeyi ifade edebilme
9 Örgüt içi kariyer geliştirme araçlarını irdeleyebilme

Anahtar Sözcükler: • Kariyer • Kariyer Yönetimi • Kariyer Planlama • Kariyer Geliştirme



GİRİŞ

Kariyer, bireyin kimliğini, toplumdaki yerini ve statüsünü belirlemede önemli bir unsurdur. Bireyler iş yaşamına başladıkları andan itibaren temel ihtiyaçlarını karşılamak, kariyer ile ilgili beklenti ve isteklerini yerine getirmek, kariyerleri konusunda planlar yaparak örgütteki pozisyonlarda ilerlemek ve kariyerinde başarılı olmak istemektedir. Örgütler ise yoğun rekabet ortamlarında ayakta kalabilmede, hatta rekabette öne çıkabilmede kendilerine üstünlük sağlayacak insan kaynaklarına sahip olmak istemektedir. Örgütler insan kaynakları dışındaki tüm kaynakları dışarıdan satın alabilmekte, ikamesini bulabilmekte ya da farklı yöntemlerle elde edebilmektedir. Buna karşılık örgütlerde en zor ve en pahalı elde edilebilen tek kaynak insan kaynağıdır. Kariyer yönetimi örgütlerin ihtiyaç duydukları ve zor elde ettikleri kaliteli insan kaynaklarını, örgütte tutabilmek için insan kaynakları bölümünün faydalandığı bir insan kaynakları uygulamasıdır. Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme olmak üzere iki süreçten oluşmaktadır. Kariyer yönetiminin başarı için bu iki sürecin birbirleri ile koordineli olarak yerine getirilmesi ve birbirlerini tamamlaması gerekmektedir. Kariyer planlama ise, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki farklı boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel kariyer planlamasının odak noktası, örgütsel amaçları ve gereksinimleri gerçekleştirmek olurken, bireysel kariyer planlama daha çok bireylerin kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmeleri için oluşturdukları planları kapsamaktadır. Bu bölümde öncelikle genel olarak kariyer kavramı ve kariyer evreleri açıklanmaktadır. Sonrasında kariyer yönetimi ve kariyer yönetimini oluşturan süreçler olarak kariyer planlama (örgütsel ve bireysel açıdan) ve kariyer geliştirme hakkında bilgiler verilmektedir.

KARİYER KAVRAMI VE ÖNEMİ

Kariyer, genellikle bir örgüt içerisinde ilerlemeye olanak tanıyan işleri belirlemek için kullanılmaktadır. Kariyer uygulamaları hem örgüt hem de birey için önemli uygulamalar olmaktadır. Örgüt çok hızlı değişen iş yaşamı koşullarına ayak uydurabilmek ve bu sayede ayakta kalabilmek adına, kendisine küresel rekabet ortamında rekabet avantajı sağlayabilecek çalışanları stratejik bir biçimde yönetmek zorundadır. Bunun için gerek nitelik gerekse nicelik açısından işletmenin ihtiyaç duyduğu çalışanları işletmeye kazandırması ve devamlılıklarını sağlaması gerekmektedir. Örgütün belirlemiş olduğu kariyer uygulamaları bu noktada örgütün nitelikli çalışanlar tarafından tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan çağımızda gerek genel eğitim düzeyinin gerekse iletişim olanaklarının artması, bireylerin bilgiye erişimlerini kolaylaştırarak kariyer beklenti ve hedeflerinin yükselmesine neden olmaktadır. Kariyer ile ilgili beklentileri karşılanan birey çalışmakta olduğu örgütte daha uzun süre kalmayı tercih etmektedir. Ancak günümüzde giderek temel yeteneklerine odaklanan, bunun dışındaki işleri dış kaynak kullanımı yoluyla başka firmalara yaptırmayı tercih eden örgüt sayısının artması nedeniyle, örgütlerdeki hiyerarşik kademe sayılarında da azalmalar yaşanmaktadır. Günümüzün değişen bu koşulları, bireylerin bireysel ve örgütsel kariyer planlarını yapmalarını giderek zorlaştırmakta ve onları sınırsız kariyer, çok yönlü kariyer, portföy kariyer, kelebek kariyer gibi yeni kariyer yaklaşımlarını denemeye zorlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin, konuya ilişkin yeni stratejiler geliştirmeleri, bunu yaparken de yeni kariyer yaklaşımlarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Kariyer çok eski yıllardan beri var olan bir kavram olmakla birlikte örgütlerde, insana bakış açısının değişmeye başladığı yıllardan sonra önemsenmeye başlamış bir İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamasıdır. Kariyer kavramı ilk olarak 1970'li yıllarda dikkate alınıp incelenmeye başlanmıştır. 1980'li yıllardan sonra ise küreselleşmenin de etkisiyle ortaya çıkan yönetim anlayışındaki değişimler nedeniyle İKY'nin odak noktası olmaya başlamıştır (Güngör, 2016: 7).

Kariyer: Bireyin mesleki anlamda hayatı boyunca edindiği tüm deneyimler ve becerilerdir.

Günümüzde, insan yaşamında kariyer kavramı önemli bir yer tutmaktadır. Kariyer için çok geniş anlamıyla bir bireyin iş yaşamının tarihçesidir denilebilir. Bu açıdan bakıldığında bir birey ne tür iş olursa olsun çalışmaya başladığı andan itibaren kariyerine başlamış sayılmaktadır. Kariyer, bir bireyin iş hayatı boyunca elde ettiği deneyimlerin ve becerilerin tümüdür (Saruhan ve Yıldız, 2012: 419). Kariyer, bireyin yaşamı boyunca çalıştığı iş-

leri ve bu işlere karşı tutumlarını ve davranışlarını içermektedir. Kariyer yapmak isteyen bir birey, hedeflediği pozisyon için gerekli olan bilgi, beceri ve motivasyonlara sahip olmak için çalışır. Kariyer, bu yönü ile bireyin kendisini geliştirmesine katkıda bulunan bir olgudur. Birey karar verdiği meslek alanında ilerlemek üzere kendisine belirlemiş olduğu kariyer hedefine ulaşırken, daha fazla ücret ile sorumluluk, prestij ve statüye sahip olmak istemektedir. Bu açıdan bakıldığında kariyer, birey için pek çok nedenden dolayı önem kazanmaktadır. Kariyerin birey için giderek daha önemli hâle gelmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Varol, 2001: 6);

- Bireyin kimlik ve statü oluşturmasında bireye yardımcı olmaktadır.
- Bireyin yaşamı için bir odak noktası oluşturmakta ve anlam ifade etmektedir.
- Sosyal bir anlam taşımaktadır.
- Bireyin maddi güç elde etmesinde etkin bir role sahiptir.
- Bireyin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
- Bireyin kişiliğinin gelişmesinde oldukça etkin ve önemli bir role sahiptir.

Kariyer, daha önceleri aynı örgüt içerisinde aynı işi yaparken bireyin farklı pozisyonlarda (ki genelde bir üst pozisyon) görevlendirilerek dikey olarak yükselmesini ifade etmekte idi. Günümüzde ise hem bireyin işe başlayıp emekli oluncaya kadar geçirdiği süreçte aynı örgüt içerisinde çeşitli görevler üstlenerek yükselmesini ifade etmekte hem de farklı örgütlerde aynı ya da farklı işlerde çalışmasını ifade etmektedir. Örgüt yapılarının, çalışma koşullarının, toplumların kariyere bakışlarının değişmesi ile kariyer anlayışından da değişiklikler meydana gelmiştir. Kariyer anlayışında değişime neden olan etmenler şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2013: 258);

- Günümüzde rekabetin de etkisiyle örgütler daha küçük ve yalın örgütler hâline dönüşmektedir. Küçülen ve yalınlaşan örgütlerde ise kariyer için gerekli olan basamak sayısı azalmakta ve doğal olarak kariyer yolları da kısalmaktadır.
- Pozisyona dayalı güç yerine bilgiye dayalı güç önem kazanmıştır.
- Kariyer anlayışı bir örgütle sınırlandırılmamaktadır.
- İş yaşamı ile okul yaşamı arasındaki bağ her geçen gün daha da azalmaktadır.
- Örgütlerin yaşam sürelerinin kısalması nedeniyle bireylerin bir örgütte uzun süreli istihdam edebilme olanakları da giderek azalmıştır.
- İşlerin yapısı ve içeriği sürekli değişmektedir. Bireylerin edindikleri mesleki donanım da bir süre sonra çalışma yaşamı için yetersiz kalmaktadır.
- Küreselleşme emek piyasasındaki rekabeti arttırmıştır.

Tüm bu değişimler nedeniyle hem örgütlerin hem de bireylerin kariyere bakışlarında da farklılıklar meydana gelmiştir.

Kariyer Dönemleri

İnsan yaşamı değişik dönemlerden oluşmaktadır. Bu dönemler genellikle çocukluktan gençliğe, gençlikten yetişkinliğe, yetişkinlikten de yaşlılığa geçiş şeklinde olmaktadır. Bu dönemeçlerin yaş aralıkları ve özellikleri yaşadığımız toplumun kültürüne, biyolojik yapıya ve kişilik özelliklerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir (Sevinç, 2010: 57). Her yaşam dönemi, bireyin farklı ihtiyaçlarının ve motivasyonlarının olmasına neden olmaktadır. Bireysel olarak kariyer dönemlerinin gelişim süreci de bireyin yaşam dönemlerine bağlı olarak değişmektedir. Birey kendisinin özsaygı ihtiyacına bağlı olarak kendi istek ve ihtiyaçlarını belirlemekte ve bu istek ve ihtiyaçlarını karşılamasına olanak tanıyacak bir kariyer planlamaktadır.

Birey, çocukluk yıllarında hayal ettiği meslekle-
rin rollerine girdiği oyunları oynamaktadır. Ergenlik çağına geldiğinde kariyer fikri yavaş yavaş oluşmaya başlamaktadır. Yetişkinlik döneminde almış olduğu eğitim ile bir kariyer kararı oluşmakta, buna bağlı olarak bir işe girmekte, kariyer durgunluğu (plato) yaşayarak emekli olmaktadır. Emeklilik bazı bireylerin iş yaşamının sonu anlamına gelirken bazıları için yeni bir kariyer dönemini kapsamaktadır. Bunların dışında bazı bireyler klasik kariyer dönemlerini bazı nedenlerden dolayı (hamilelik, sağlık problemleri, ülke değiştirme gibi) atlamak veya dönem ortasında kariyerini bırakmak zorunda kalabilmektedir. Sonuç olarak bireyler yaşamlarının değişik aşamalarında değişik dönemlerden geçmekte ve bu dönemlerde farklı davranışlar sergilemektedir. Kariyer davranış-

ları da bu farklı dönemlerden etkilenmekte ve doğal olarak değişiklik göstermektedir. Bireyin yaşı ile birlikte farklılık gösteren ve her bir dönemi belirli yaş aralıklarını kapsayan bu kariyer dönemleri beş grupta toplanabilir.

Keşif Dönemi (Keşfetme-Arama 0-25 Yaş)

Bireyin ilk çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan bu dönemde birey, kendini bulmaya ve kendini mesleki bir rolle bütünleştirmeye çalışmaktadır. Keşif dönemi, bireyin kendisini ispatlamaya çalıştığı, kendisine uygun olan kariyer alternatiflerini değerlendirdiği ve kişisel gözlemleri sonucunda mesleğine karar verdiği dönem olarak tanımlanabilir (Aydın, 2010: 100). Bu dönem için bireyin kariyer hakkında beklentilerinin açığa çıktığı dönem denilebilir. Bu dönemin en önemli özelliği bireyin annesini, babasını, akrabalarını, arkadaşlarını, öğretmenini ve çevresindeki diğer insanları gözlemleyerek meslekleri tanımaya çalışması ve bir karar vermesidir. Birey seçtiği meslek ile ilgili öğrenim göreceği alanı da yine bu dönemde belirlemektedir. Bu dönemde dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, bireyin kariyer yapmayı planladığı mesleği seçerken gelecek ile ilgili beklentilerini, yeteneklerini ve kişilik özelliklerini dikkate almasıdır. Örneğin doktor olmayı planlayan bir kişinin çalışma saatleri, hastane koşulları, kan görmeye dayanıklılık gibi durumlara uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu dönemde bireyin sağlıklı karar vermiş olması, kariyerin diğer dönemlerinin başarısı için çok önemlidir. Gerçek anlamda yerine getirilecek stajlar, bu dönemin başarılı bir şekilde atlatılmasına yardımcı olacaktır.

Kariyer keşif dönemi, iş öncesi dönem olarak da adlandırılmakta, yaşam evrelerinden çocukluk, ergenlik, ilk yetişkinlik dönemine denk gelmektedir. (Özden, 2001: 17-18);

1. **Çocukluk evresi.** Çocuğun değişik meslekler hakkında bilgi sahibi olmaya başladığı evredir. Genellikle bu dönemde meslek ile ilgili elde edilen bilgiler çok kısıtlı olduğu için bir heves dönemi olarak tanımlanmaktadır.
2. **Ergenlik evresi.** Bireyin bir kimlik edinme çabası içerisinde olduğu bu evrede, mesleki ilgiler daha belirginleşmekte ve birey meslek ile ilgili daha gerçekçi bilgilere sahip olmaktadır.
3. **İlk yetişkinlik evresi.** Birey, artık meslekler hakkında yeterli bilgiye sahiptir. Lisans eğitimi sonrasında lisansüstü eğitim yapma fikrinin oluştuğu, erkekler için askere gidip gitmeme kararının verildiği ya da ülke ya da şehir değiştirme fikrinin oluştuğu gibi hayatın sonraki aşamasını çok etkileyebilecek kararların verildiği bir dönemdir.

Kısacası bu dönem, bireyin kariyer hedeflerinin şekillenmeye başladığı bir dönemdir. Birey, bu dönemde kendi yeteneklerini, eğilimlerini, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini ve arzu ettiği yaşam tarzı ile çeşitli mesleklerin yani kariyer alternatiflerinin gereklerini ve sunduğu yararları irdelemekte ve birbirleri ile uyumlaştırmaya çalışmaktadır.

Kurulma Dönemi (Örgüte Giriş ve Kariyer Başlangıcı) (26-35 Yaş)

Bu dönem bireyin ilk sürekli çalışabileceği bir iş bulması, yetenek kazanması, işi öğrenmesi ve akranları tarafından kabul edilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Genellikle kariyerin ilk yılları olarak değerlendirilen 26-35 yaş arasını kapsamaktadır. Bu dönem de üç başlık altında ele alınmaktadır (Aydın, 2010, s.101);

1. **İş arama ve bulma dönemi.** İş arama aslında sadece kurulma döneminde değil diğer kariyer dönemlerinde de çeşitli nedenlerle iş değiştirilmesinin gerekmesi durumunda başvurulan bir kariyer yönetimi faaliyetidir. Ancak kurulma döneminin ilk ve en önemli faaliyeti bireyin profesyonel olarak bir iş araması ile başlamaktadır.
2. **İşe başlama ve oryantasyon.** Bu evrede birey artık bir örgüte yerleşmiştir ve kariyerinin temellerini atarak inşasına başlamıştır. Bu nedenle de öncelikli hedefi olan bir iş bulma yerine getirilmiştir ve onun yerini işe uyum gösterme hedefi almıştır. Uyum dışındaki bir diğer hedefi ise işin nasıl yapıldığını öğrenmektir. Özellikle ilk kez bir işte çalışan bir birey, bu evrede pek çok sorun yaşayabilmektedir. Bu devrede güvenlik birey için en önemli gereksinimdir.
3. **Yerleşme ve ilerleme.** Bu evrede birey güvenlik ihtiyacını karşılamıştır ve onun yerini yavaş yavaş başarı, saygınlık, özgürlük gibi ihtiyaçlar almaya başlamıştır. Birey bu dönemde sağlam ve net kariyer hedefleri

belirlemekte ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan terfi, nakil, iş değiştirme, eğitim gibi planlar yapıp uygulamaktadır.

Kurulma döneminde önemli olan bireyin kendisi için doğru bir meslek seçip seçmediğinden emin olmasıdır. Bu dönemde bireyler işe başladıkları örgütte yer edinmeye çalışmakta, daha fazla sorumluluk almak istemekte, ailelerinden bağımsız bir gelire sahip oldukları için maddi özgürlük kazanmakta ve kendilerine has bir yaşam tarzı oluşturmaya başlamaktadırlar. İşe yeni başlayan bireye örgütte çırak gözüyle bakıldığı ve tecrübesiz olduğu için birey, çoğu zaman başkalarının yardımı ve yönlendirmesine ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle örgütlerin uygulayacakları işe alıştırma programları ve sosyal aktiviteler bireyin daha kısa sürede örgüte, işe ve iş arkadaşlarına alışmasını sağlayacaktır.

Birey, bu aşamada iş hayatıyla ilgili beklentileri ile gerçekler arasındaki farklılıklardan dolayı bir şok yaşayabilmektedir. Genellikle bireylerin ilk işten ve ilk örgütlerinden beklentileri yüksek olmaktave beklentileri ile gerçek arasındaki farkı görmeleri zaman almaktadır (Aytaç, 2005: 66). Bu basamakta birey Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ve en temel ihtiyaçlar olan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını gidermeye başlamıştır. Birey bu aşamada daha üst basamaklardaki ihtiyaçlarının farkına varmakta ve bunları gerçekleştirebilmek adına kariyer planlama faaliyetlerinde aktif rol almak istemektedir. Bu nedenle örgüte, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına kendini kanıtlamaya çalışmaktadır. Kendini kanıtlayabilmesi için ise hata yapması, hatalarından ders çıkarması, sorumluluk almaktan çekinmemesi ve böylece kendini kanıtlaması gerekmektedir.

Kariyer Ortası Dönemi (36-50 Yaş)

Kariyer ortası dönemi, bireyin genellikle 36-50 yaş aralığını kapsamaktadır ve kariyerini sağlamlaştırdığı bir dönemdir. Kurulma döneminde gösterdiği çabalar sayesinde bireyin belli bir noktaya ulaşmış olması beklenmektedir. Bu nedenle bireyin artık çıraklığı tamamlamış ve ustalığa geçmiş olması gerekmektedir. Bu dönemin en önemli özelliklerinden birisi, bireyin güvenlik gereksinimlerinin azalması nedeniyle saygınlık kazanma, başarı elde etme, bağımsız olma gibi daha üst düzey ihtiyaçlarının ön plana çıkmaya başlamasıdır. Birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için daha fazla inisiyatif kullanabileceği ve sorumluluk alabileceği işler yapmak istemektedir. Birey hem örgütteki mevcut konumunu korumaya çalışmakta hem de yükselme olanaklarını araştırmaktadır. Değişen teknolojiler ve artan rekabet koşulları karşısında bireyler, istedikleri pozisyonlara ulaşabilmek için kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 131). Bireyin aynı zamanda olgunlaşma dönemine de denk gelen bu devrede birey, ölümlü olduğunun ve kendisinin de sınırlarının bulunduğunun farkına varmaya başlamaktadır. Yaşı itibarıyla birey orta yaş krizi yaşadığı ve bu nedenle yaşam felsefesini sorgulamaya başladığı, kariyer hedeflerini gözden geçirdiği ve buna paralel olarak yaşam şeklini ve işini değiştirebildiği bir dönemdedir. Birey bu dönemde kariyer konusunda başarısız olduğunu ya da kariyeri ile ilgili yanlış karar verdiğini düşünebilir ve düzeltme yapmak ve yeni bir iş aramak isteyebilir.

Aynı zamanda bu dönemde bireyin zihinsel ve fiziksel süreçlerinde yavaşlama başlamıştır ve bu nedenle sık sık depresyon ve diğer sağlık problemlerinden şikâyet etmektedir. İş yerindeki genç ve zeki çalışanlara işlerini kaptırmaktan korkmaktadır. Bu korku ve endişe bireyin iş tatminine ve performansına olumsuz olarak yansıyabilmektedir. Bireyler bu dönemde yaptıkları işi çok sıkıcı, rutin ya da daha az tatmin edici bulabilmekte, bundan dolayı da yeni alanlara geçiş yaparak bu alanlarda kendilerini ispatlamaya çalışabilmektedir. Birey işine karşı olan ilgisini ve heyecanını tekrar yakalayabilmek ve bu kısır döngüden kurtulabilmek adına bazen sektör değiştirmekte, kendi işini kurmakta ya da akademik kariyerine devam ederek yeni unvanlar elde etmeye çalışmaktadır. Örgütlerin İnsan Kaynakları bölümleri özellikle bu dönemi yaşayan bireylerin işlerine olan ilgilerini arttırabilmek için çalışmalar yapmalıdır.

Kariyer Sonu (51-65 Yaş)

Bu dönemde birey artık fiziksel olarak yaşlanmıştır ve kariyerinin sonuna gelmiştir. İyi bir kariyer planı yapmış ve uygulamış olan bireyler genellikle bu dönemde çalışma yaşamlarının en üst düzeylerine ulaşmıştır. Bireyin bu dönemde, saygınlık kazanma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ağır basmaktadır. Örgüte yönelimden çok kişiliğe yönelimin ağır bastığı bir dönemdir. Performansının ve hareketinin azaldığının farkında olan birey, mevcut işine ve kendisine odaklanmaktadır.

Birey her ne kadar orta yaş krizini atlatmış da olsa, kariyer ortası dönemindeki sorunların bir kısmı bazen bu döneme de sarkabilmektedir. Bu dönemde performansı ve ilerleme eğilimi yüksek olan bireylerin sayısı az olduğu için bu bireyler ilgiyi üzerlerinde toplamaktadır. Emeklilik planları yapan bireyin iş ve iş dışındaki yaşamı arasındaki dengesi değişmeye başlamıştır. Ancak bu bireyin artık işine olan ilgisinin ve çalışma saatlerinin tamamen azaldığı anlamına gelmemelidir. Örgüt bu dönemdeki çalışanları için motivasyonlarını, verimliliklerini ve iş tatminlerini yükseltecek çalışmalar yapmalıdır.

Emeklilik

Emeklilik bireyin yaşı ilerledikçe biyolojik yaşlanma sonucunda fiziksel ve zihinsel yeterliliklerini kaybetmesi ve bunun sonucunda işteki ilerlemesinin zayıflaması sonucunda bireyin kendini gerçekleştirme ve tanınma ihtiyaçları hakkında psikolojik olarak hissettiği bir statü kaybıdır. Emeklilik bazı çalışanlar için bir şok olurken, bazıları için yeni kariyer yollarının ve yeni kariyer hedeflerinin başladığı bir dönemdir. Bireylerin bir kısmı bu dönemde aktif iş yaşamlarında yapmaya fırsat bulamadıkları ancak yapmaktan zevk aldıkları resim yapma, çiçek yetiştirme, seramik şekillendirme, dikiş dikme gibi kendini gerçekleştirme ile ilgili kurslara katılmaktadır.

Emeklilik döneminde kariyerlerinin sona erdiğini gören bazı bireyler, iş kimliklerini kaybetmeleri nedeniyle kendilerini yararsız ve verimsiz hissederek bunalıma girebilmektedir. Ayrıca bu dönemde birey, aktif çalışırken elde ettiği gelire oranla daha düşük bir gelir elde edeceği için ekonomik problemlerle de karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle bazen bireylere örgütler, fiziksel ve zihinsel sağlıkları elverdiği sürece boş zamanlarını değerlendirebilecekleri yeni aktiviteler ya da daha hafifletilmiş sorumluklar verebilmektedir. Örneğin emekli olmuş bir akademisyenin bir vakıf üniversitesinde göreve başlaması ya da eski kurumunda daha az sayıda ders vermesi gibi. Emeklilik süreci genellikle aşağıdaki evreleri içermektedir (Çalık ve Ereş, 2006: 57);

- **Balayı dönemi.** Genellikle emekliliğin ilk aylarını kapsayan bu dönemde birey önceden yapmayı düşündüğü ama fırsat bulamadığı işleri yapmaktadır. Emekli olduğu iş yerine sık sık uğrayıp eski iş arkadaşları ile görüşmeyi ve kendisine ilgi gösterilmesini istemektedir.
- **Hoşnutsuzluk dönemi.** Bireyin emeklilikten sonra yapmayı planladığı işleri tamamladığı bir dönemdir. Eski iş yerinde de kendisine olan ilgi azalmıştır. Başlangıçta zevk alarak yaptığı işlerden yavaş yavaş sıkılmaya başlamıştır. Pişmanlıkları olan ve yanlış kararlar aldığını düşünen birey, kendisini yargılamaktadır.
- **Uyum dönemi.** Emekli olan birey bu safhada kendi yeteneklerini yeniden keşfetmeye geliştirmeye çalışmaktadır. Potansiyeline uygun kendine bazı uğraşlar bulmak çabasındadır. Eski işletmesine olan ilgisi de azalmıştır. Yeni uğraşları ile ilgili olarak yeni insanlarla tanışmaya ve yeni bir çevre edinmeye çalışmaktadır.
- **İstikrar dönemi.** Emekli olan birey bu duruma alışmıştır ve bu nedenle kendisine ve çevresine olan katkısı da artmıştır. Bu durumdan mutluluk duyan bireyin ne yazık ki yaşlanma ile birlikte sağlık sorunları oluşmaya başlamıştır. Sağlık sorunları ile kaygıları oluşmaya başlayan birey, sık sık sağlık kuruluşlarını ziyaret etmek istemektedir.
- **Yeni başlangıç dönemi.** Emekli olan birey bu dönemde artık bazı şeyler için (otomobil kullanma, banka işlemleri, hastaneye gitme gibi) başkalarının yardımına ihtiyaç duymaktadır. Bu durumu kabullenmekte zorlanan emekli birey bir süre sonra bu duruma alışmaya başlamaktadır. Ayrıldığı işletmesine tekrar bağlandığı ve eski örgütünün ilgisine ve alakasına ihtiyaç duyduğu bir dönemdir.

Kariyer dönemlerinin insan hayatında önemli bir yeri vardır. Genellikle bireylerin yaşamlarını ve davranışlarını kariyer dönemleri önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin istediği kariyer olanaklarını elde edemeyen birey oldukça hırçın ve mutsuz olabilirken, istediği konumda hatta hayal ettiğinin bile ötesinde bulunan birey çok mutlu olabilmektedir.

Kariyerle İlgili Temel Kavramlar

Günümüzde örgütün ve özellikle insan kaynakları yöneticilerinin ilgilenmek ve farkında olmak zorunda oldukları kariyer ile ilgili kavramlar bulunmaktadır. Kariyere olan bakışın ve kariyer ile ilgili düşüncelerin son yıllarda değişmiş olması bu kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu kavramları kısaca açıklamakta fayda vardır.

Kariyer Platosu: Bireyin üst düzeydeki görevlere yükseltilme olanaklarının zayıflamasına kariyer platosu denir.

- **Kariyer Platosu:** Türkçede duraklama anlamına gelen plato, aslında kariyer içinde aynı anlamı ifade etmektedir. Kariyer platosu, görevler arası geçişin ya da yükselmenin çok düşük olduğu kariyer noktasını ifade etmektedir. Kariyer platosu, bireyin yetenek noksanlığından ya da başka bazı olumsuzluklardan dolayı terfi etmesinin mümkün olmamasını ifade eden bir kavram olması nedeniyle olumsuz bir içeriğe sahiptir (Şimşek, 2012: 299). Genellikle orta yaş dönemindeki çalışanlar kendi algıladıkları özellikleri, güdü ve gereksinimleri, değer, tutum ve davranış ile çevreleriyle olan ilişkileri gibi çeşitli unsurlar arasındaki dengeyi kaybettiklerinde bu tip bir durağanlık yaşamaktadır. Bireyin yükselememesinin nedeni eğer örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanıyorsa, o zaman buna "örgüt odaklı plato" adı verilmektedir (Gerek, 2009: 11). Günümüzde örgütlerin giderek kendi temel yeteneklerine yönelmeleri, bunun dışında kalan işleri dış kaynak kullanımı yoluyla yapmaya çalışarak maliyet avantajı sağlamak istemeleri nedeniyle örgütte yerine getiren işlerde ve doğal olarak hiyerarşik kademelerde azalmalar yaşanmıştır. Bu durumda gittikçe azalan yönetim pozisyonuna sahip örgüt yapıları, bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerini de zorlaştırmıştır. Kariyer platosu, bireyin motivasyonunun ve üretkenliğinin düşmesine neden olan bir durumdur. Kariyer platosunun yaşanması durumunda birey ve örgüt birlikte hareket etmeli, fiziksel ve duygusal tepkilerden kaçınılmaya çalışılmalı ve örgüt özellikle çalışan ile ilişkilerine daha özen göstermelidir.
- **Kariyer Yolu:** Bireylerin yerine getirdikleri görevlerin analiz edildikten sonra istihdam edilebilecekleri işlerin belirlenerek bunların mantıklı ve uygun bir şekilde sıralanmasına ***kariyer yolu*** adı verilmektedir. Çalışanların kariyer yollarının etkin ve doğru bir şekilde belirlenmesi insan kaynaklarının önemli bir uygulamasıdır (Çakmak Otluoğlu, 2014: 222). Geleneksel, yatay, ağ ve ikili olmak üzere dört farklı kariyer yolundan söz edilebilir. *Geleneksel kariyer yolu,* bireyin kariyerinde dikey olarak ilerlemesini ifade etmektedir. Bu nedenle bireyin yatay olarak deneyim kazanma ihtimali bu kariyer yolunda bulunmamaktadır. *Yatay kariyer yolu ise,* gelenekselin aksine sadece yatay ilerlemenin olduğu kariyer yoludur. Bu kariyer yolunda bireyin sorumlulukları ve görevleri artmasına rağmen kariyerinde dikey bir ilerleme yoktur. *Ağ kariyer yolu,* yatay ve dikey kariyer yollarının bir karması olarak düşünülebilir. Birey hem yatay hem de dikey kariyer fırsatlarından yararlanabilmektedir. Bu kariyer yolunun en önemli özelliği kariyer yapmada yaş, kıdem gibi unsurlar yerine deneyim, işin gerektirdiği yetenekler gibi unsurların daha önemli olmasıdır. *İkili kariyer yolu,* teknik uzman ve profesyonellere yönetici kademelerinde olmamalarına rağmen yetki ve sorumluluk vererek örgüte katkıda bulunmalarına olanak tanıyan bir kariyer yoludur (Sadullah, Uyargil, Acar, Özçelik, Dündar, Ataay, Adal, Tüzüner, 2013: 271).

  Gerçekçi kariyer yollarının oluşturulabilmesi için dört aşamanın tamamlanması gerekmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Aytaç, 2005: 199):

  i. İş analizi yoluyla örgütteki çeşitli işler için çalışanların sahip olması gereken bilgi, beceri ve diğer niteliklerin saptanması,
  ii. İhtiyaç duyulan içerik, bilgi ve becerilere bağlı olarak işler arasındaki benzerlikler ortaya çıkarılması,
  iii. Örgütteki benzer işler, iş aileleri şeklinde gruplandırılması,
  iv. İş aileleri arasında sonrasında kariyer yollarını temsil edecek olan mantıklı ilerleme çizgisinin oluşturulmasıdır.

Kariyer yolu: Bireyin kariyerine ilişkin işlerin sıralanmasıdır.

Kariyer yolları, günümüzün çok hızlı değişen iş dünyasındaki rekabette ayakta kalabilmek için yöneticilerin nitelikli çalışanları örgütte tutma ve onların gelişmelerini yardımcı olmada kullandıkları önemli bir yönetim aracıdır. Kariyer yolları aynı zamanda örgüt çalışanlarının işlerini daha ciddi yerine getirmeleri, yeteneklerini sürekli geliştirmek istemeleri ve örgüt içerisinde ilerlemek için çaba harcamaları için bir motivasyon aracıdır.

- **Kariyer Hareketliliği:** Bireyin kariyerinde yükselmek ve ilerlemek amacıyla değişik örgütlerde görev yapması ya da aynı örgüt içerisinde farklı düzeylerde görev almasıdır (Aytaç, 2005: 13). Geleneksel örgüt yapılarında pozisyonlar genellikle hiyerarşik olarak yapılanmakta, yatay olarak da fonksiyonlarının farklılaşması söz konusu olmaktadır. Günümüzde ise pek çok örgüt şebeke tipi adı verilen örgüt yapılarına dönüşmüştür. ***Şebeke örgüt*** yapılarının temel özelliği bir mal ya da hizmeti üretebilmek için gerçekleştirilmesi gereken iş ve faaliyetlerin ve bunlar için ihtiyaç duyulan kaynakların tek bir işletmede toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu tip örgütlerde tüm fonksiyonlar tek bir çatı altında toplanmak yerine muhasebe üretim, dağıtım gibi faaliyetler başka örgütler tarafından yerine getirilmekte ancak elektronik olarak merkez ofise bağlanmaktadır. Bu durum geleneksel örgütlerin ana karakteri olan "komuta ve kontrol" anlayışının yerine hiyerarşik kademeden mümkün olduğunca uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimler oluşturmuştur (http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm). Bu örgütsel yapılarda çalışanlar genellikle dikey, yatay ve merkeze doğru olmak üzere üç yönde kariyer hareketi gerçekleştirmektedir. Örgüte katkısı çok olan çalışanların, örgütte çalışmaya devam etmelerini sağlamak için mutlaka kurum içinde dikey ya da yatay farklı roller arasında hareketliliğinin sağlanması gerekmektedir.

Şebeke Örgüt: Bir mal ya da hizmeti üretmek için iki ya da daha fazla örgütün, aralarında işbölümü yaparak uzun süreli işbirliğine yönelmeleri ile ortaya çıkan örgütlerdir.

- **Kariyer Patikası:** Bireyin arzuladığı kariyer hedefine ulaşabilmesi için izlemesi gereken iş pozisyonlarının tanımlanmasıdır. Örneğin kariyer hedefi profesör olmak olan bir kişinin öncelikle lisans tamamlaması, yüksek lisans ve doktora yapması, sonrasında ise sırası ile yardımcı doçent (ki bazen bu atlanıp bir üst basamağa da geçilebilmektedir) ve doçentlik için gerekli yeterlilikleri ve gereklilikleri sağlaması gerekmektedir. Örgüt içerisinde kariyer patikasını oluşturacak olan bir birey, ilk olarak pozisyonların fonksiyonel özelliklerini saptamalıdır. Bu özellikler genellikle iş analizi sonucunda elde edilen bilgilerden olan iş (görev) tanımları ve iş gereklerinde belirtilmektedir. Bu sayede birey kariyer hedefi için gerekli olan bilgi, beceri ve ihtiyaç duyulan diğer özelliklerin neler olması gerektiği konusunda bilgi sahibi olabilecektir.
- **Kariyer Haritası:** Örgüt içerisinde çalışanların bir pozisyondan diğerine ilerlemeleri için gerekli yolları belirlemek üzere kullanılan bir tekniktir. Bireylerin belirlediği kariyer hedefleri ile örgütlerin oluşturduğu iş teklifleri arasında bağlantıları oluşturarak bireyin yeterliliklerini geliştirmesine katkıda bulunan tablolardır (Sav, 2008: 10). Başka bir deyişle örgüt içerisindeki tüm pozisyonları içeren, pozisyonlar arasında geçiş yollarının net olarak belirlendiği bir organizasyon şemasıdır. Bu şema, örgütte hangi pozisyondan sonra hangi pozisyonların geleceğini ve bunun için çalışanın sahip olması gereken deneyim ve yetkinlikleri açıkça göstermektedir (Şimşek, Çelik, Akgemci ve Soysal, 2004: 23). Örgütte bir kariyer haritası çalışması yapılmışsa, kariyer yollarının belirlenmesi çok kolay olmaktadır.

Öğrenme Çıktısı

1 Kariyer kavramını tanımlayabilme
2 Kariyer ile ilgili kavramları tanımlayabilme
3 Kariyer dönemlerini açıklayabilme

Araştır 1	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Kariyer anlayışı zaman içerisinde nasıl değişmiştir araştırın.	Kariyer dönemleri ile bireyin yaşam dönemlerini ilişkilendirin.	Kariyerin insan hayatındaki önemini açıklayın.

KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer yönetimi, örgütün ve bireyin amaçlarının karşılıklı olarak bütünleşmesini ve birbirlerini daha iyi tanımalarını sağlayan bir süreçtir. Kariyer yönetimi birey ile örgütün kariyer hedeflerinin uyumlaştırılması için gerekli olan faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesini içeren bir süreçtir. Bireylerin iş yaşamlarına ilişkin kariyer planlama ve kariyer geliştirme çabalarını içeren kariyer yönetimi, örgütte çalışan birey ve örgütün kendisi olmak üzere iki ayak üzerine kurulmuş bir sistemdir. Bu iki ayağın uyumlu çalışabilmesi için bireyin kendi kariyerini yönetecek bilgi birikimine sahip olması ve örgüt içi politikalarla bu kariyer planının desteklenmesi gerekmektedir. Kariyer yönetimi sadece bir planlama işlemi değildir. Örgütün üst ve orta kademelerinde boşalan pozisyonlarının doldurulmasını kolaylaştırmak adına, öncesinde o mevkiler için uygun görülen personelin kendisini yetiştirmesini ve geliştirmesini kolaylaştırmak üzere uygun eğitim programlarını sunmak için gerçekleştirilen bir eğitim ve geliştirme faaliyetidir.

Kariyer Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Kariyer yönetimi, bireyin hem iş hem de iş dışındaki gerçek yaşantısını etkileyen, yeteneklerinin analiz edilmesi konusunda örgütün çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır (Şimşek ve Öge, 2012: 281). Kariyer yönetimi, örgüt çalışanlarının kariyer yollarının belirlenmesi, niteliklerine uygun iş alanlarının belirlenip ilerlemelerinin sağlanması, yeterli olduklarında terfi edilmeleri, iş değiştirmeleri, işlerinde kendilerini geliştirmeleri gibi pek çok faaliyetin hem örgütün hem de bireyin çıkarları gözetilerek yönetilmesi anlamına gelmektedir.

Kariyer Yönetimi: Çalışanların kariyer amaçlarını belirlemelerine, bu amaçlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirmelerine yardımcı olmak için stratejiler belirleme ve uygulama sürecidir.

Kariyer yönetimi, örgüt çalışanlarının iş tatminlerini ve motivasyonlarını arttıran önemli unsurlardan biri olarak, özellikle örgüte katkısı yüksek olan çalışanların örgütte kalmalarını sağlaması açısından önemli olmaktadır. Kariyer yönetimi, başarılı bireylerin kilit pozisyonlar için yönetim tarafından desteklenmesi durumunda önemli bir yönetim faaliyeti olmaktadır. Örgüt içerisindeki terfi ve transfer planlamalarında çalışanların özel bilgi, beceri yetenek ve tecrübelerinin dikkate alınması kariyer yönetiminin bir parçası olan kariyer geliştirmeye olan ilgiyi arttırmıştır. Örgüt çalışanlarının örgütteki motivasyonlarının arttırılabilmesi için çalışanların kariyer yolları, amaç ve planları hakkındaki istek ve arzularını bilmek ve buna göre kariyerlerini planlamak, kariyer yönetimini örgüt için önemli hâle getirmektedir. Örgütün kariyer yönetiminde başarılı olabilmesi için dikkat etmesi gereken dört faktör bulunmaktadır. Bu faktörler (Şimşek, 2012: 284);

1. Örgüt planlı bir kariyer yönetimine sahip olmalıdır.
2. Tepe yöneticilerinin kariyer yönetimini desteklemesi gerekmektedir.
3. Örgütteki diğer yöneticilerin kariyer yönetimi ile ilgili hazırladıkları programlar ve süreçler tepe yönetimi tarafından dikkate alınmalıdır.
4. Örgütsel ve bireysel kariyer planlarının birbirleri ile uyumlaştırılması anlamına gelen kariyer uyumuna gereken önem verilmelidir.



dikkat

Örgütün kariyer planları ile bireyin kendisi için hazırlamış olduğu kariyer planları birbirinden farklıdır ancak uyumlaştırılması gerekmektedir.

Kariyer yönetimi hem işveren hem de işgören için önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır. İşveren açısından önemlidir çünkü çalışanları motive eden, örgütte boşalan pozisyonların en etkin şekilde doldurulmasını kolaylaştıran, çalışanları örgüte bağlayan ve örgüt içi eğitim ihtiyacının doğru şekilde belirlenmesine olanak tanıyan bir araçtır. İşgören için önemlidir çünkü çalışan kariyer yönetimi ile kariyer ile ilgili amaçlarına ulaşabilmekte, örgüt içinde kendisine önem verildiğini hissetmekte, pozisyonlar arası hareketi mümkün olmakta, kendisini geliştirerek istihdam edilebilirliğini arttırmaktadır. Kısacası kariyer yönetimi, örgütün ve bireyin birbirlerinden beklentilerini daha iyi bilmelerine, amaçlarını bütünleştirebilmelerine ve birbirlerini daha iyi tanıyabilmelerine olanak tanıyan bir yönetsel uygulamadır.

Kariyer Yönetiminin Amaçları

Kariyer yönetiminin en temel amacı, örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, gelecekte ihtiyaç duyulacak nitelikli çalışanlara sahip olmak, çalışanların örgüt içerisinde gelişmelerine ve ilerlemelerine olanak tanımaktır. Bunun yanında kariyer yönetiminin genel ve özel amaçları bulunmaktadır (Kurtoğlu, 2010: 69).

Kariyer yönetiminin genel amaçları;

- İşletme ihtiyaçlarını karşılamak yoluyla yönetimin başarısına katkıda bulunmak,
- Örgütte kavrama güçlüğü bulunan çalışanlara sorumluluk düzeyi fark etmeksizin eğitim vermek,
- Çalışanların işletmede görevlerini yerine getirerek başarılı bir kariyer yapma isteklerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları rehberlik desteğini vermektir.

Kariyer yönetiminin özel amaçları;

- Örgüt çalışanlarının mevcut ve gelecekte görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yeteneklerini belirlemelerine yardımcı olmak,
- Örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları bütünleştirebilmek,
- Kariyerinde durgunluk (kariyer platosu) yaşayan çalışanlara yeniden ivme kazandırmak,
- Örgüt çalışanlarına kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak,
- Hem örgüt hem de çalışanlar için karşılıklı fayda sağlamaktır.

Kariyer yönetimi, bireylerin örgüt içerisinde ilgi, değer ve becerilerine uygun işlerde çalışabilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede örgütte ihtiyaçları karşılanan bireyler işlerinden tatmin olmakta, örgüte katkıları daha yüksek olmaktadır. Örgütün kariyer yönetiminden beklentisi ise çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini arttırarak performanslarını yükseltmesi ve bu sayede örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmasıdır. Bu noktada kariyer yönetimi ile performans değerlendirme arasında bir ilişki bulunmaktadır. *Performans değerleme,* çalışanın gerçek başarısı ile istenen, arzulanan arasındaki açığı belirlemek üzere yapılan çalışmalardır (Şişek ve Öge, 2012: 311). Performans değerlendirme sonucunda performansı yüksek bulunan bireyler doğal olarak örgütteki pozisyonlarının da bir süre sonra değişmesini beklemekte, yani kariyer yönetimini istemektedir. Çalışanlar genellikle performanslarını ücret artışı, kariyerde ilerleme, iş güvencesi gibi nedenlerle arttırmak istemektedir. Başka bir deyişle kariyerlerinde ilerlemek isteyen bireylerin performansları yüksek olmak zorundadır. Örgüte düşen görev bireyin eksik kalan performansını iyileştirebilmesi için gerekli kariyer geliştirme çalışmalarını yapmaktır. Örgütler kıymetli, örgüte katkısı yüksek olan elemanlarının örgütten ayrılmalarını engellemek için performans değerlendirmesi ve kariyer yönetimi uygulamalarından faydalanmaktadır. Performans değerlendirme ile

çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini öğrenen örgüt, bir kariyer geliştirme ve performans yükseltme programı hazırlayarak çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına ve duygusal açıdan tatmin olmalarına yardımcı olmaktadır.



dikkat

Performans değerlendirme, örgütte işi yapan çalışanın başarısı ya da başarısızlığının değerlendirildiği süreçtir.

Kariyer Yönetiminin Faydaları

Kariyer yönetiminin hem örgüte hem de bireye sağladığı faydalar vardır. Örgüt sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermektedir. Değişen bu çevre, örgüt çalışanlarının kariyer anlayışlarında ve beklentilerinde de değişimlere neden olmaktadır. Örgütler çalışanlarının değişen kariyer beklentilerine cevap verebilmelidir. Özellikle örgüte katkısı yüksek olan çalışanların kariyer beklentilerinin örgüt tarafından karşılanmaması, bu çalışanların başka örgütlere gitmelerine neden olabilmektedir. Bu kayıpların engellenebilmesi için örgütsel kariyer yönetiminin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi şarttır. Öte yandan kariyer yönetimi çalışanların iş motivasyonlarını arttırmak ve örgüte karşı bağlılık oluşturabilmek açısından da önemlidir. Bu nedenle kariyer yönetiminin faydaları hem örgüt hem de birey açısından ele alınmalıdır (Aytaç, 2005: 167).

Kariyer yönetiminin örgüte sağladığı faydalar;

- Bireylerin örgütten beklentileri öğrenilerek kendi kendilerini geliştirme ve yetiştirme imkânı tanımaktadır.
- Çalışanların örgüt tarafından bireysel kariyerlerine ilgi gösterilmesi, örgütsel sadakati arttırmaktadır.
- İnsan kaynakları planlamaları ile bireysel kariyer planları uyumlaştırılarak örgütte oluşabilecek açık kadroları dolduracak yetenekli çalışanların belirlenmesi sağlanarak örgütsel yedeklemeye yardımcı olmaktadır.
- Örgüt içerisinde terfi edebilecek çalışanların geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.
- Performans yönetimi ile kariyer yönetim sisteminin ortaklaşa çalışması, eşit işe eşit ücret uygulamasını olanaklı kılmaktadır.
- Kariyer yönetimi örgütün hedef belirlemesini kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt çalışanlarının yatay ve dikey hareket etmesine olanak tanımaktadır.
- Çalışanların gerçekçi olmayan kariyer hedefleri belirlemelerine engel olmaktadır.
- Kariyer yönetimi faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler, yönetsel kararların alınmasında da kullanılabilmektedir.

Kariyer yönetiminin bireye sağladığı faydalar;

- Örgütün önceden belirlemiş olduğu kariyer planları ile birey kariyer tercihlerini yapabilmektedir.
- Farklı kariyer hedeflerine ulaşabilmek için birey, ihtiyaç duyduğu iş becerilerini daha iyi belirleyebilmektedir.
- Çatışan kariyer hedeflerini birey tutarlı hâle getirebilmektedir.
- Birey kariyerini, iş yeri, aile ve toplum üçgeninde daha iyi bir yere oturtabilmektedir.
- Farklı geçmişlerden ve eğitimlerden gelen bireylere verilen kariyer planlama desteği, bireylerin örgütle bütünleşmesini sağlamaktadır.
- Bireylerin saygınlık kazanma, tanınma, ciddiyet ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Yöneticilerin bireylerin sahip oldukları fiziksel, sosyal ve zihinsel özelliklerinden haberdar olmalarını sağlamaktadır.
- Bireyler kariyer hedeflerini en ince ayrıntısına kadar belirlemekte ve bu yolla potansiyel yeteneklerini kariyer hedeflerine ulaşacak şekilde hareket geçirebilmektedir.

Hem örgüt hem de bireye katkısı olan kariyer yönetimi, örgüt çalışanların tümü için yatay ve dikey kariyer olanağı yaratmakta ve aynı zamanda örgütün amaçlarına en kısa sürede ulaşmasını sağlamaktadır. Bu nedenle kariyer yönetimi hem örgüt hem de birey için gerekli bir faaliyettir.

Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Bireyler kariyer yaptıkları süre boyunca, bazı sorunlarla karşılaşılabilmektedir. Bu sorunların bir kısmı yerine getirdikleri işlerin teknik özelliklerinden kaynaklanırken bir kısmı cinsiyet, yaş, medeni

durum, kişilik özellikleri gibi bireylere has özelliklerden kaynaklanmaktadır. Birey kariyer planlamasını ne kadar doğru yaparsa bu sorunları yaşama ihtimali de o kadar azalabilecektir (Akoğlan Kozak, 2009: 57). Bireyin karşılaşabileceği kariyer sorunlarının bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- **Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar.** İş dünyası erkeklerin egemen olduğu bir alan olmakla birlikte günümüzde kadınların da iş dünyasına katılımı hem devlet hem de toplum tarafından teşvik edilmektedir. Küreselleşme, eğitim olanakları ve eğitim seviyesindeki gelişmeler, hayat şartlarının her geçen gün zorlaşması gibi nedenler kadınların iş dünyasında yer almasını bir zorunluluk hâline getirmiştir. Ancak erkeklerle aynı meslekleri yapabilen kadınlar, işe alım süreçlerinde kadın olmalarından kaynaklı sorunlarla karşılaşabilmektedir. *Cinsiyete dayalı ayrımcılık,* iş yerinde kadına karşı bir erkeğe davranıldığından daha az olumlu ya da olumsuz davranılması ve biçimsel olarak eşitlikçi görülen davranış ve/veya uygulamaların daha sonra kadın üzerinde ayrımcı etkiler yaratmasıdır (Çınar, 2015: 56). Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar kadınların erkeklerle aynı koşullarda ve aynı işte çalışmalarına rağmen daha düşük ücret almaları, işten çıkartmalarda genellikle ilk olarak kadınlardan başlanması, cinsel tacize uğramaları, işe alımlarda önceliğin genellikle erkeklere verilmesi gibi sayılabilir. Kadının iş dışında eş, anne, gelin, komşu gibi farklı rollerinin bulunması da kadının iş hayatında daha fazla zorlanmasına neden olabilmektedir. Örneğin Türk kültüründe kadına yüklenen aile içi sorumluluklar, özellikle de çocuklarla ilgili toplumsal beklentiler, kadınları enerjilerinin bir kısmını bu alanlara kaydırmaya zorlamaktadır. Kadın, kendisine biçilen bu rol sebebiyle ev ve iş yaşamı arasında bir denge kurmak zorunda kalmakta, hatta öğretmenlik, hemşirelik, hasta bakıcılığı, kreş öğretmenliği, temizlik işçiliği, sekreterlik gibi daha feminen meslekler olarak görülen bu mesleklere yönelmeye zorlanmaktadır. Kadınların iş hayatında karşılaştıkları en büyük sorun toplumun kadına yüklediği bu tip rollerdir. Bunun dışında iş yerinde taciz de kadınların karşılaştıkları bir diğer önemli ayrımcılıktır. Bu konuda yasa yapıcıların kadınların iş yerindeki haklarını daha fazla koruyacak ve kollayacak, erkeklerle eşit haklara sahip olmalarını sağlayacak şekilde güncellemesi ve zenginleştirmesi önemli olmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin de kültürlerini ve iş süreçlerini kadınlarla erkeklerin eşit koşullara sahip olmasını destekleyecek şekilde düzenlemesi ve alternatif kariyer yolları oluşturması gerekmektedir.



http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist (Türkiye'deki istihdam oranlarının farklı parametrelere göre dağılımı)

- **Cam Tavan.** Cam tavan sorunu, örgütlerde en üst makamlara ulaşmak isteyen ve bunun için rekabet eden kadınların kariyerleri boyunca yaşadıkları sorunları ve engelleri tanımlamaktadır. Günümüzde iş dünyasındaki gelişmeler ve değişimler nedeniyle iş dünyasında daha fazla kadın yer almaya başlamış, bunun sonucunda kadın yönetici sayısında da artış olmuştur. Kadınlar örgütlerde üst basamaklara doğru çıkarken erkeklere oranla daha fazla sorunla karşılaşmaktadır. Kadınlara üst düzey görevlerin verilmek istenmemesinin iki önemli nedeni bulunmaktadır. Birincisi kadınların genellikle doğum yaptıktan sonra işlerine bir süre ara vermek zorunda kalmaları, ikincisi ise meslek hayatlarında bir başarı elde edenlerin bir süre sonra bağımsız çalışmak istemeleridir (Budak, 2008: 88). İş hayatında kadın çalışanlara yeteri kadar güven duyulmaması cam tavan sorununu yaratmaktadır. Ancak cam tavan örgüte çeşitli şekillerde rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yeteneklerin üst düzey yönetim kademelerinde yer almalarını engelleyerek, örgütün etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kadın çalışanların cam tavandan kaynaklı olarak yaşadıkları sorunlar bireysel, örgütsel ve toplumsal olabilmektedir. Bireysel engel kadının birden fazla rol üstelenmesinden kaynaklanmaktadır. Kadın çalışanların hem

iş hem de ailelerine zaman ayırmak zorunda olmaları ve bu ikisi arasında bir denge oluşturmaya çalışmaları gerekmektedir. Bunlardan birisine daha fazla zaman ayırması durumunda diğerinden ödün vermesi gerekmekte ve bu durum kadın çalışanlar üzerinde bir baskı yaratmaktadır. Örgütün sahip olduğu kültür ve politikaların kadının üst basamaklara yükselmesini engellemesi durumunda ise kadın çalışanlar, örgütsel bir cam tavan uygulaması ile karşılaşmaktadır (Akdemir ve Duman, 2017: 519). Toplumsal cam tavan sorunu ise toplumlarda kadınla özdeşleştirilmiş olan meslekler-den kaynaklı olup, yöneticilik görevlerinin genellikle erkek işi olarak değerlendirilmesidir.



Yaşamla İlişkilendir

Wall Street Firmasında Cam Tavan Engeli

Lisa Weber güçlü bir akademik geçmişe ve üniversitede kısa bir akademisyenlik deneyimine sahip nitelikli bir çalışandır. Wall Street firmasında pazar analizi uzmanı olarak işe alınan tek kadın olması, firmada bir cinsiyet ayrımcılığının olduğunu gösteren ilk işarettir. Lisa, iki yıl gibi kısa bir sürede, doğrudan şirketin üst düzey ortağına rapor veren dört portföy yöneticisinden biri olur. Ayrıca, olağanüstü performansı nedeniyle müşterileri tarafından da çok takdir edilmektedir. Lisa yenilikçi, derin düşünebilen, güçlü iletişime sahip ve finansal piyasa bilgilerini meslektaşları ile paylaşmayı seven nazik bir çalışandır. Birlikte çalıştığı arkadaşlarını pazar performansı ve finansal göstergelerle ilgili olarak sürekli bilgilendirdiği için meslektaşları ve işini iyi yaptığı için ise müşterileri tarafından sevilen birisidir. Lisa, kariyerinde ilerleyebilme potansiyeline sahip birisi olmasına rağmen, firmada daha üst pozisyonlara çıkma konusunda ne yazık ki bir cinsiyet engeli ile karşı karşıya kalır. Cinsiyet ayrımcılığı işe alma, terfi, takdir, eğitim ve diğer avantajlı durumlar için azınlıkta olan cinsiyet grubunun küçümsenerek ötelenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu olayda da Lisa'nın pazar bilgisi, yeni müşteri sayısı, müşterilerden gelen olumlu bildirimleri tüm yöneticilere göre açık ara önde olmasına rağmen, üst düzey bir göreve atanması için yeterli olamamıştır. Lisa'nın iş arkadaşlarına göre daha fazla pazar bilgisine sahip olduğu herkes tarafından biliniyor olmasına rağmen hiçbir toplantıda bunlar gündeme getirilmemiştir. Firmanın CEO'sunun kadınların çok fazla hata yapma ihtimali olduğu konusundaki önyargısı nedeniyle, Lisa'nın ortaklık teklifi doğrudan reddedilmiştir. Firmanın kadınlara karşı bu önyargısı nedeniyle 103 yıldır hiç kadın bir ortağı da olmamıştır. Firmanın CEO'su Michel Breyer Lisa'nın ortaklık teklifine kadınların kritik durumlarda çok fazla hata yapma eğilimde oldukları için liderlik rolüne uygun olmadıklarını cevabını vererek, cinsiyete dayalı stereotipilere çok açık bir örnek oluşturmuştur. Bu nedenle kadınların bir firmaya ortak olma ya da üst düzey yönetici olma ihtimalleri ne yazık ki oldukça düşük olmaktadır. Sonuç olarak Lisa sahip olduğu beceriler ve güçlü akademik geçmişine rağmen Wall Street firmasının CEO'sunun etik dışı cinsiyet ayrımcılığı davranışları ve kişiselleştirilmiş uygulamaları nedeniyle firmada lider pozisyonuna yükselememiştir. Oysaki liderlik becerileri, çalışanın cinsiyeti ya da kurumun klişeleşmiş uygulamaları ile değil çalışanın temel yetenekleri ve performansı ile ilişkilidir.

Kaynak: http://www.soopertutorials.com/business/strategic-management/4748-glass-ceiling-case-analysis.html.

- **Ay Işığı Sorunu.** Ay ışığı, bir örgüte bağlı olarak çalışan bir bireyin bu örgüt dışında başka bir örgütte de düzenli olarak haftada en az on iki ve daha fazla çalışması durumudur. Ay ışığı sorununun en temel nedeni, bireylerin çalıştıkları iş yerlerinde yeteri kadar gelir elde edememeleri ya da mevcut işlerini kaybetme ihtimallerinin olması durumunda ek iş yaparak ek gelir elde etmek ya da iş güvencesi sağlamaktır. Örneğin bir diş hekiminin mevcut çalıştığı sağlık kuruluşu dışında, iş dışında kalan zamanlarında da başka bir

sağlık kuruluşunda hizmet vermesi gibi. Ay ışığında en büyük sorun bireyin asli işi için harcaması gereken enerjisinin azalması ve buna bağlı olarak işe devamsızlık, performans düşüklüğü, örgüte bağlılıkta azalma gibi problemler yaşamasıdır. Ay ışığı sorununa çözüm olarak örgütler ya bu sorunu görmezden gelmekte ya da bireyi işten çıkartmakla tehdit etmektedir. Örgütlerin çalışanlarına yeterli düzeyde ücret ödemesi ve iş garantisi sağlaması, ay ışığı sorununa çözüm olabilecektir.

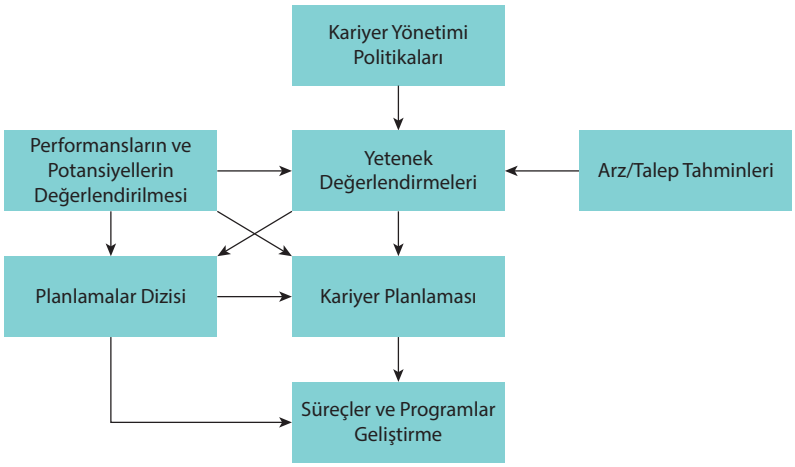
- **Çift Kariyerli Eşler.** Kariyerde en sık karşılaşılan sorunlardan birisidir. Çift kariyerli eşler sorunu, her iki çalışan eşin de kendi kariyer hedeflerine ulaşmak için çaba harcaması durumunda ortaya çıkan durumdur. Kadının iş hayatında daha fazla yer almak ve kariyerinde ilerlemek istemesi bu sorunu tetikleyen en önemli neden olmuştur. Çift kariyerli eşler sorunu yaşayan çiftlerin en büyük problemi, bazen farklı coğrafyalarda çalışmak zorunda kalmalarıdır. Bu soruna çözüm üretemeyen çiftlerin bazıları ne yazık ki ayrılmak zorunda bile kalabilmektedir (Şimşek vd., 2004: 195). Çift kariyerli eşler sorunu dört farklı şekilde oluşabilmektedir (Aldemir, Alpay ve Budak, 2001: 210). Bunlardan birincisi aynı örgütte aynı işte çalışan ve doğal olarak aynı kariyeri takip eden eşlerdir. Örneğin bir beyaz eşya fabrikasında takım lideri olarak çalışan iki mühendis eş gibi. Her ikisinin de amacı fabrikada üst düzey yönetici olmaktır ve bunun için aynı yoğunlukta çalışmak zorundadırlar. İkinci tür çift kariyerli eşler sorunu aynı örgütte çalışan ancak farklı kariyerleri takip etmek zorunda olan eşlerde görülebilmektedir. Aynı beyaz eşya fabrikasında çalışan eşlerden birisinin mühendis olarak üretim bölümde takım lideri olarak, diğerinin ise muhasebe bölümünde muhasebe şefi olarak çalışması gibi. Üçüncü tür çift kariyerli eşler sorununu ayrı örgütlerde çalışan ancak kariyer hedefleri birbirine benzeyen çiftler yaşayabilmektedir. Çiftlerden her ikisinin de mühendis olduğu ancak birisinin bir beyaz eşya fabrikasında takım lideri diğerinin ise yapı malzemeleri üreten bir fabrikada takım lideri olması gibi. Son olarak, ayrı işletmelerde birbirlerinden çok farklı kariyerler yapan eşler arasında çıkan sorun da yine bir çift kariyerli eşler sorunu olmaktadır. Örneğin üniversitede işletme bölümünde görev yapan bir doktor öğretim üyesi ile beyaz eşya fabrikasında çalışan bir takım lideri mühendis gibi. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de çift kariyerli eşlerden birinin kariyerinin öncelik taşıdığı ve genellikle de bu önceliğin erkeklere verilmesi gerektiği görüşü yaygındır. Bu nedenle ne yazık ki kadın iş yaşamına belirli dönemlerde ara vermek hatta bazen sonlandırmak zorunda kalmaktadır. Örgütler bu sorunu çözmek adına örgüt içerisinde danışmanlık hizmetleri vermek, çocuk bakım hizmetleri sunmak, belirli dönemlerde ücretsiz izinler vermek, esnek çalışma saatleri uygulanarak evden de çalışabilme fırsatları yaratmak gibi çözümler geliştirebilir (Şimşek ve Öge, 2012: 300).
- **Stres ve Tükenmişlik.** Stres, rekabetinde artması ile günümüzde örgütlerin baş etmek zorunda kaldığı en önemli sorunlardan biri olmaktadır. *Stres,* bireyin mental olarak bir baskı ve gerginlik hissetmesidir (Shahsavarani, Abadi ve Kalkboran, 2015: 230). Örgütsel stres ise örgütle ya da iş ile ilgili olarak herhangi bir beklentiye karşı bireysel enerjinin harekete geçmesidir (Pehlivan, 1995: 11). Bireyler dış faktörlerin de etkisi ile hayatları boyunca farklı dönemlerde, farklı nedenlerle, farklı boyutlarda stres yaşayabilmektedir. Stres, birey üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışma ortamında bireyin strese girmesinin nedenleri arasında iş güvenliği tehdidi, kariyer beklentilerinin karşılanmaması, kariyer gelişimi fırsatlarının kullanılamaması, rol belirsizlikleri, çalışma koşullarının kötü olması, mobbing uygulamalarına maruz kalınması, iş yükünün çok olması, değişen teknolojiye ayak uydurulamaması gibi sayılabilir. Bir çalışma ortamında stresin en hafif etkisi bireyin performansında düşüş yaşanmasına neden olmaktadır. Stresin artarak devam etmesi durumunda ise bireyin motivasyonunda düşme, işe karşı ilgisinde azalma, iş arkadaşları ile uyumsuzluk yaşama gibi olumsuz etkiler görülebilmektedir.

Tükenmişlik ise, bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal açıdan bitkinlik yaşaması nedeniyle yaptığı işten istediği tatmini elde edememesidir. Genellikle uzun süre stres yaşayan bireyler bir süre sonra tükenmişlik sendromu yaşamaktadır. Stresin ve bunun sonucunda yaşanabilecek tükenmişliğin azaltılması konusunda örgütün üstüne düşen görev örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunları görmesi, kabullenmesi ve insan odaklı bir yaklaşım ile sorunlara çözüm önerileri üretebilmesidir. Örgüt içerisindeki kariyer basamaklarının net bir şekilde belirlenmiş olması ve örgütte kariyer geliştirme programlarının uygulanıyor olması, bireylerin örgütsel stres düzeylerini azaltabilecektir.

- **Gözden Düşme.** Örgütte bir üst kademeye geçmeyi beklerken çeşitli nedenlerle motivasyonu düşen bireyin bir alt kademeye indirilmesi ya da kariyerde durağanlık yaşayarak sürekli aynı kademede kalması veya işten çıkarılması gözden düşme olarak nitelendirilmektedir. Özellikle belirli bir yaşta olan ve artık emekliliğe yaklaşan bireyler çalıştıkları örgütün kendilerine eskisi kadar önem vermediği düşüncesine kapılabilirler. Bu durum bireyin işe ve örgüte olan bağlılığını azaltıp motivasyonunda düşme yaşanmasına neden olabilir. Bunun dışında gözden düşme nedenleri olarak çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, aşırı hırslı olma, uyumsuzluk, kendini güncelleyememe, yetenek ve beceri kaybı gibi sayılabilir. Bu yanıyla gözden düşme tıpkı stres ve tükenmişlik gibi hem bireye hem de örgüte zarar veren bir sorundur. Çalışanların kendilerinin gözden düştüklerini hissetmelerini engellemek için örgüt, iş genişletmesi, yeni kariyer yolları belirlemesi, çalışanların bu durumlarını erken teşhis etmesi ve çalışanların motivasyonlarını arttırmak adına önlemler alması gerekmektedir (Aydın, 2010: 128).

Kariyer Yönetim Süreci

Kariyer yönetim süreci, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve kariyer hedeflerine ulaşabilmelerini sağlamak için yapılması gerekenleri planlama, stratejileri saptama ve bunları uygulama sürecidir. Bu sürecin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için örgüt yöneticilerinin astlarının amaçlarını ve ilgi alanlarını öğrenmesi, ortak kariyer hedefleri belirlemesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları temin etmesi gerekmektedir. Kariyer yönetimi, gelecekteki kariyer hedeflerimizi gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynaklara yatırım yapmamızı ve değişen iş dünyasına ayak uydurabilmemizi kolaylaştırabilmek için süreklilik arz eden bir süreçtir. Kariyer yönetim süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir;



Şekil 8.1 Kariyer Yönetimi Süreci

Kaynak: Armstrong, M. ve Taylor, S., 2017.

- **Kariyer Yönetimi Politikaları.** Kariyer yönetiminin ilk aşaması, örgütte kariyer yönetimi ile ilgili politikaların oluşturulmasıdır. Örgüt, yetenekli insanları mı işe alacak yoksa mevcut çalışanları mı yetenekli hâle getirmek için çaba harcayacak bunun kararını vermelidir. Kariyer yönetimi politikalarından biri, mevcut çalıştıkları işlerde iyi olan ve buna bağlı olarak ödüllendirilen yüksek performansa sahip çalışanların işe alınması olabilir. Bu çalışanların işlerini gerçekten iyi yapmaları durumunda, örgütte terfi ettirilecekleri gibi örgüt de bu çalışanlardan istediği verimi alabilecektir. Bir diğer kariyer yönetimi politikası ise örgütte mevcut çalışanlar arasından gelecek vadedenleri yetiştirmek ve bunun için uzun vadeli bir kariyer planlaması yapmak olabilir. Bunun için örgütte,

performansların ve potansiyellerin ayrıntılı bir şekilde değerlendirildiği değerlendirme merkezlerinin, üstün başarılıların gösterildiği şemaların ve planlanmış kariyer hareketlerinin bir çizelgesinin bulunması gerekmektedir.

- **Yetenek Değerlendirmeleri.** Kariyer yönetimi sürecinin bu aşamasında, örgütte mevcut yetenekli çalışanların sayısı belirlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca gelecekte duyulabilecek yetenekli çalışan sayısı da tahmin edilmekte ve mevcut yetenekli çalışan sayısının bu ihtiyacı karşılayıp karşılayamayacağı değerlendirilmektedir.
- **Performansların ve Potansiyellerin Değerlendirilmesi.** Örgüt çalışanlarının performanslarının ve potansiyellerinin değerlendirilmesinin amacı, öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek, bireylerin kariyerlerinin gidebileceği olası yönler hakkında rehberlik etmek ve kimlerin terfi potansiyeli olduğunu ortaya koymaktır. Performans değerlendirmeleri bir performans incelemesi sonrasında yöneticiler tarafından yapılabilir. Bu değerlendirmede çalışanlar performans açısından çok yüksek potansiyeli olanlar, potansiyeli olanlar ve hiç potansiyeli olmayanlar olmak üzere üç grupta değerlendirilebilirler. Ayrıca bireylerden ne zaman terfi etmeye hazır olabileceklerini tahmin etmeleri istenebilir. Bu değerlendirmenin en zor yanı, yöneticilerin değerlendirdikleri çalışanların gelecekte nasıl bir performans göstereceklerini tahmin etmelerinin zor olmasıdır. Örgütte mevcut görevlerini başarılı bir şekilde yerine getiren bireylere, daha fazla yetki ve sorumluluk içeren bir görev verildiğinde, bu görev ile başa çıkıp çıkamayacakları garanti edilememektedir.
- **Kariyer planlaması.** Kariyer planlaması, bireylerin örgüt içerisinde ilerleyebilmeleri için izlemeleri gereken kariyer yollarının tanımlanmasını içermektedir. Kariyer planlaması ile örgütün ihtiyaç değerlendirmeleri, performans değerlendirmeleri ve yedekleme planlarından elde edilen bilgiler kullanılarak bireysel kariyer geliştirme programları, yönetim geliştirme planları, kariyer danışmanlıkları ve mentorlük gibi genel düzenlemelere dönüştürülmektedir.

Öğrenme Çıktısı

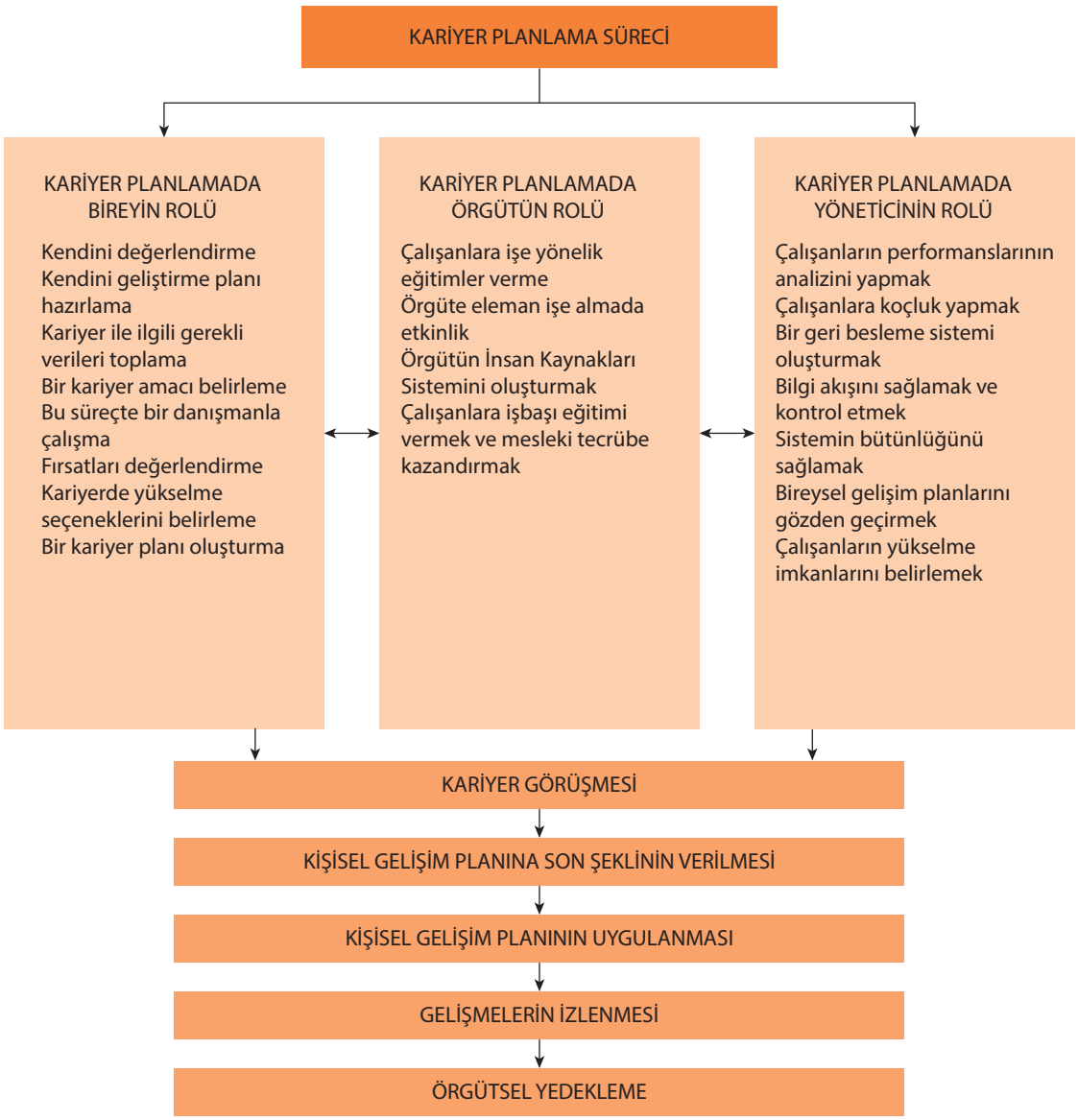
4 Kariyer yönetiminin önemini ve amacını açıklayabilme
5 Kariyer yönetimi sürecini kavrayabilme

Araştır 2	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Kariyer yönetiminin başarı unsurları nelerdir araştırın.	Kadının toplumdaki değişen rolü ile kariyer sorunlarını ilişkilendirin.	Kariyer yönetiminin amacını açıklayın.

KARİYER PLANLAMASI

İş çevrelerinde, işletme yapılarında ve işgücü yapısında 1980'li yıllardan sonra meydana gelen değişimler, işletmeleri ayakta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri için önemli bir unsur olan insan kaynaklarını geliştirmek için yeni imkânlar araştırmaya zorlamıştır. Bir insan kaynakları uygulaması olarak kariyer planlaması, bu olanakları işletmelere sağlamakta ve birey-örgüt uyumunda işletmelere yardımcı olmaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2005: 203). Kariyer planlaması, bireyin gelecek hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir koordinasyon sağlanarak bireyin gelecekte üstleneceği (belirlenmiş olan ya da zaman içerisinde belirlenecek olan) pozisyonlar için gerekli yeterliliklerle donatılması faaliyetidir (Şimşek, Çelik ve Akatay,

2016: 211). Kariyer planlaması, bireyin kariyerini yeteneklerine göre şekillendirmesine olanak tanıyarak daha etkin ve doğru kararlar verebilmesine yardımcı olmaktadır. Kariyer planlaması hem örgüt hem de birey tarafından üzerinde durulması gereken bir faaliyettir. Bu nedenle bireysel ve örgütsel kariyer planlarının oluşturulması gerekmektedir. Hem örgütü hem de bireyi kapsayan kariyer planlama süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir:



Şekil 8.2 Kariyer Planlama Süreci

Kaynak: Varol, E. S., 2001, s.63.

Kariyer planlarının esnek ve gerçekçi olması, bireylerin daha etkin kararlar verebilmelerini ve gelecek-lerini daha güvence altına alabilmelerini sağlamaktadır. Örgütlerde kariyer planlaması çalışmaları insan kaynakları bölümleri tarafından yerine getirilmektedir. Kariyer planlaması çalışanların motivasyonlarını arttıran, birey ve örgüt hedeflerini ortak bir noktada buluşturan bir uygulama olduğu için insan kaynakları bölümünün vazgeçilmez bir yönetim aracıdır.

Kariyer planlama birey merkezli ve örgüt merkezli olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Birey, iş hayatında ve çalışmakta olduğu örgütte nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini belirlemek zorundadır. Örgüt ise bireyin kendisi için belirlemiş olduğu kariyeri örgüt açısından da değerlendirmelidir. Örgüt belirlemiş olduğu amaçlara ulaşmasını kolaylaştıracak kariyer politikaları belirlemeli ve çalışanların takip edecekleri kariyer yollarını oluşturmalıdır. İnsan kaynakları bölümü bireysel kariyer planları ile örgütsel kariyer planlarını uyumlaştırmaya çalışmalıdır.

Bireysel Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması öncelikle bireyin üstlenmesi gereken bir sorumluluktur. Birey bu sorumluluğunu etkin bir şekilde yerine getirebilmek için öncelikle, kendisinin gelişmeye açık taraflarını, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeli ve ilgilerini, beklentilerini, hedeflerini çok iyi ortaya koymalıdır. ***Bireysel kariyer planlaması,*** bireyin kendini çok iyi tanıması, ilgi alanlarını bilmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını belirlemesi ve bu kariyer amaçlarına ulaştıracak stratejiler geliştirmesidir. Kendi kariyerlerini belirleme konusunda bu kadar fazla sorumluluk sahibi olan bireylerin, kariyerlerini şekillendirebilecek kadar bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bunun için performansları, potansiyelleri ve becerileri ile ilgili geri bildirim almaları, kariyer seçenekleri hakkında bilgi toplamaları çok önemli olmaktadır. Bazı bireyler ihtiyaç duyulan bu bilgileri toplamada ve kendi kariyer planlarını yapmada gayet başarılı olurken bazıları ise kariyer planlaması konusunda danışmanlık hizmeti veren profesyonel kişilerden ya da kurumlardan yararlanabilmektedir. Bireyin etkin bir kariyer planlaması yapabilmesi için dört aşamadan oluşan bireysel kariyer planlaması sürecini başarıyla gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bireysel kariyer planlaması sürecinin aşamaları aşağıdaki gibidir:

Bireysel Kariyer Planlaması: Bireyin kendi çalışma hayatıyla ilgili yaptığı planların tümüdür.

1. **Birinci Aşama: Kendini (Öz) Değerlendirme.** Bireyin kariyer planlamasını yapabilmesi için öncelikle kendisini çok iyi tanıması gerekmektedir. Kariyer planlaması amaçlı olarak kendini değerlendirme, bireyin kendisiyle ilgili bilgileri toplaması ve bu bilgileri kariyer planlarını yapabilmek için kullanmasıdır. Birey kendisi için neyin önemli olduğunu, neyin onu mutlu ettiğini, hangi durumlarda heyecanlandığını, neleri yapmayı sevip neleri sevmediğini, nelerden hoşlandığını gibi açılardan kendisini değerlendirerek ilgi alanlarını belirlemelidir. Bunu belirlerken bina inşa etmekten, elleri kullanmaktan (fiziksel çalışma), yazmaktan, okumaktan, kelimeleri kullanmaktan (yazılı çalışma), konuşmaktan, kendini ifade etmekten (sözel çalışma), izlemekten, gözleri kullanmaktan (görsel çalışma), tasarlamaktan, fikirler üretmekten, yenilikten (yaratıcı çalışma) gibi hangi alanlarda ilgi ve tutumlara sahip ortaya çıkarmalıdır. Kendini değerlendirirken aynı zamanda değer yargılarını ve kişilik özelliklerini de belirlemelidir. Değer yargıları arasında işi doğru yapmak, tanınmak, mutlu olmak, özgür olmak, rekabet, aile güvenliği, finansal kazanç gibi unsurlar sayılabilir (Öner, 2001: 115). Kişilik özellikleri ise bireyin motive unsurları, istek ve ihtiyaçları, karakteri gibi özelliklerdir. Bireyin kendini tanıması bir başkasını tanımasından daha zordur. Birey kendi öz değerlemesini yaparken gerçekçi olmalıdır. Aksi takdirde kariyerinde başarılı olma ihtimali düşüktür.
2. **İkinci Aşama: Fırsatları Tanımı.** Birey bu aşamada kariyer alanlarının farklı tiplerini ortaya koymakta ve kendine uygun seçenekleri belirlemeye çalışmaktadır. Kariyer alternatiflerini ortaya koyan birey, ilgi ve davranışlarına yönelik iş tercihlerini yapmaktadır. Bu aşamanın başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için bireyin kendi yetenek, ilgi ve değerlerini, sosyal çevresini, psikolojik özelliklerini bilmesi ve bunları dikkate alması gerekmektedir. Başka bir deyişle birey güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelidir. Bunun için bireyin yeteri kadar okuması, etrafındaki kişilere sorular sorması ve çok iyi bir araştırma yaparak gerekli verileri toplaması önemli olmaktadır. Tüm bunları yaptıktan sonra birey elde ettiği verileri kullanarak kendisine üç kariyer alanı

belirlemeli ve bu alanlardaki iş imkânlarını araştırmalıdır. Bu noktada bireyin bir ilişki ağına (networking) sahip olması, kariyer.com gibi iş ilanlarının bulunduğu siteleri kullanması ve linkedin gibi genellikle iş alanında paylaşımların yapıldığı sosyal ağları kullanması kendisine yardımcı olabilecektir (Suvacı, 2018: 49). Kariyer planlaması sorumluluğu öncelikle bireye ait olmakla birlikte örgütünde çalışanları için iş fırsatları yaratması gerekmektedir. O nedenle kariyer planlaması hem birey hem de örgüt tarafından ortaklaşa yerine getirilen bir faaliyettir.

3. **Üçüncü Aşama: Hedeflerin Belirlenmesi.** Birey objektif bir şekilde güçlü ve zayıf yönlerini belirledikten sonra, kariyer hedeflerini belirleyebilecektir. Hedef belirleme, varılmak istenen noktayı ifade etmektedir. Hedef belirlenirken kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirlenmesine dikkat edilmelidir. Bireyler bilgi, beceri ve yeteneklerine, ilgi alanlarına, değerlerine göre profesyonel olarak nereye ulaşmayı umduklarını belirlemelidir. Oluşturacakları zaman tabloları ile hangi düzeye ne zaman ulaşacaklarını açıkça ortaya koymalıdırlar. Böylece hedefe ulaşana kadar hangi yöntemlerin kullanılacağı da belirlenebilecektir. Hem pozisyon hem de zaman olarak açıkça belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak çok daha kolay olmaktadır. Hedeflere ulaşabilmenin bir diğer kilit unsuru, hedefe ulaşabilmek için kararlı ve istekli olunmasının şart olmasıdır.
4. **Dördüncü Aşama: Planları Hazırlama ve Uygulama.** Bireyin kariyer planlamasının son aşaması olan bu aşamada istediği kariyer düzeyine ulaşabilmek için belirlediği hedeflere yönelik planlar oluşturmaktadır. Bu aşamada artık birey kendisini çok iyi anlattığı bir CV hazırlamalı ve hangi tür işlere ve işletmelere başvuru yapacağının planını yapmalıdır.

Bireysel kariyer planları örgütsel kariyer planları ile desteklenmelidir. Bireylerin kariyer planları örgütlerin amaç ve hedeflerine uyacak şekilde oluşturulmalıdır. Bireysel kariyer planlaması ile örgütsel kariyer planlaması uyumlu hâle getirildiğinde hem örgüt hem de birey için çok daha başarılı sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Örgütsel Kariyer Planlaması

Örgütsel kariyer planlaması, örgütün çalışanlarının sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüler doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak yolları belirleyerek örgüt içerisinde ilerlemelerini ya da yükselmelerini planlama sürecedir (Şimşek vd., 2004: 91). Örgüt, tüm örgüt üyelerini kapsayacak bir kariyer planlaması sistemi oluşturmalıdır. Örgütün kariyer uygulamalarının bir bileşeni olması ve kariyer planlarının uygulanması için destek vermesi, kariyer planlamasının başarılı olabilmesi için gerekli bir unsurdur. Örgütlerde kariyer planlamasının yerine getirilmesindeki temel amaç örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır. Aynı zamanda örgüt, kariyer planlaması ile çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacak ve örgütün gelecekte ihtiyaç duyabileceği nitelikli işgücünü de örgüt içerisinden sağlayabilecektir.

Son yıllarda örgütlerde kariyer planlamasının önemi giderek artmıştır. Bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şener, 2010: 62):

- Çalışanların yeteneklerindeki değerin giderek azalmış olması,
- Çalışanların iş tatmini ile üretkenlikleri arasında bir bağlantı olması,
- Örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanlara ihtiyaç duyulması,
- Örgütsel ve bireysel yakınlaşmanın örgütsel verimlilikte önemli olması,
- Çalışanlarda motivasyonu sağlayan bir unsur olarak kendini geliştirmenin önemli bir hâle gelmesidir.

Çalışanların örgütte motivasyonlarının yüksek olması, örgüte katkılarının fazla olması ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedebilmeleri için, örgütsel kariyer planları önemli olmaktadır. Çalışanlar üyesi oldukları örgütte yerlerini ve gelecekte nereye kadar ilerleyebileceklerini bilmek istemektedir. Örgüt ise belirlemiş olduğu amaçları yerine getirebilmesini kolaylaştıracak nitelikli elemanlara sahip olmak istemektedir. Örgütün ve bireyin karşılıklı olarak bu beklentilerini ortak bir noktada buluşturabilmesinin yollarından birisi, örgütsel kariyer planlamasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için üst yönetime düşen bazı görevler bulunmaktadır. Bunlar (Şener, 2010: 46);

- Üst yönetimin bir kariyer planlama felsefesi olmalı ve bu felsefeyi tam olarak benimseyerek aktif destek vermelidir.
- Eğitim programlarının gerçekleştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan finansal desteklerden kaçınmamalıdır.
- Alt düzeylerdeki yöneticilerin kendileri ve çalışanları için zaman ayırmalarını desteklemelidir.
- Örgüt içi ve dışı kaynakların bu alanda kullanılmasına özen göstermelidir.
- Örgütün politika, strateji ve etkinlik ile ilgili elde ettiği sonuçları alt kademelerle paylaşmalıdır.
- Örgütün kilit pozisyonlarına aday olan çalışanların bireysel gelişim programları incelenmeli ve örgüt hedefleri ile bireylerin hedeflerinin uyumlaştırılması için geri bilgi akışı sağlanmalıdır.

Örgütün kariyer planlaması yapabilmesi için öncesinde gerçekleştirmesi gereken birtakım faaliyetler bulunmaktadır. Bu faaliyetler örgütsel kariyer planlama süreci denilen ve sekiz aşamadan oluşan bir süreç içerisinde yerine getirilmektedir (Şener, 2010: 63).

1. **Örgütsel Analiz**. Örgütün sahip olduğu insan kaynağının genel olarak değerlendirildiği süreçtir. Örgütün bu aşamada çalışanların mesleki ve özel yetenek testleri ile kendilerini tanımalarını kolaylaştırması gerekmektedir. Bu sayede örgütsel kariyer planlarına temel oluşturabilecek bilgiler olan çalışanların değerleri, bilgi ve becerileri, yetenekleri, zayıf ve güçlü yanları, kişisel amaçları ortaya konulabilecektir.
2. **Pozisyonların Tanımlanması**. Bu aşamada iş analizlerinden elde edilen iş tanımları ve iş gereklerinden de yararlanılarak, çalışanların gelecekte çalışacakları muhtemel pozisyonların gerektirdiği eğitim, bilgi, beceri, yetenek, kişisel özellikler ile işin olumlu ve olumsuz yönleri, zor yanları, sorumlulukları gibi belirlenerek pozisyona yönelik özellikler tanımlanmaktadır.
3. **Personeli Belirleme**. Örgütsel kariyer planlamasına kimlerin dahil edileceğinin tespit edildiği aşamadır. Örgütler başarılı olmak ve hayatta kalmak istiyorlarsa yetenekli ve örgüte katkısı çok olan çalışanları örgütte tutmak zorundadır. Bunun için örgütte kariyer planlamasına dahil edilecek çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve kariyeri ile ilgili beklentilerini içeren personel beceri envanterlerinin çıkarılması gerekmektedir.
4. **Kariyer Hedeflerinin Belirlenmesi**. İnsan kaynakları bölümlerinin en önemli görevlerinden biri, çalışanlara kariyer olanakları konusunda danışmanlık yapmaktır. Kariyer danışmanlığı ile çalışanlar, terfi olanakları, iş genişletme uygulamaları, rotasyon şartları, iş zenginleştirme olanakları gibi konularında bilgilendirilmektedir. Aynı zamanda bu aşamada bireyin kendisi için belirlemiş olduğu kariyer hedefleri de belirlenerek bireyin bu hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracak bir örgütsel kariyer planı hazırlanmalıdır.
5. **Pozisyonlar ile Bireylerin Özelliklerinin Karşılaştırılması**. Örgütte çalışan bireylerin sahip oldukları özellikler ile gelecekte çalışmaları muhtemel olan pozisyonlar için ihtiyaç duyulan özellikler arasında bir farklılığın olup olmadığının belirlendiği aşamadır.
6. **Performans Değerlendirme**. Örgüt çalışanlarının işteki performanslarının önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırılarak ölçülmesine performans değerlendirmesi adı verilmektedir. Performans değerlendirmesi ile örgüt çalışanlarından eğitime ve geliştirilmeye ihtiyacı olanlar rahatlıkla belirlenebilmektedir. Aynı zamanda örgütsel kariyer planlamasını gerçekleştirecek olan yöneticilerin, çalışanların performansları hakkında bilgilenmeleri ve kariyer planlamalarını ona göre şekillendirmeleri mümkün olacaktır.
7. **Kariyere Yönelik Eğitimler**. Örgütte kariyer olanakları ve performans değerleme sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda çalışanlara çeşitli eğitimler verilmektedir.
8. **Kariyer Stratejilerinin Belirlenmesi.** Kariyer stratejileri ile çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak eylemler oluşturulmaktadır. Performans değerlendirmesinde elde edilen veriler kariyer stratejileri oluşturmada temel oluşturmaktadır.

Örgütsel kariyer planlaması, bireyin örgüt içerisinde ilerlemeye çalıştığı kariyeri ile ilgilenmektedir. Örgütün görevi, çalışanın örgüt içerisinde bu

ilerlemesini gerçekleştirebilmesi için çalışana destek olacak çalışmalarda bulunmaktır. Örgütsel kariyer planlamasının örgüte sağladığı faydalar bulunmaktadır. Bunlar (Özgen vd., 2005: 212);

- İnsan kaynağının örgütte en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır.
- Yatay ve dikey kariyer olanakları sağlayarak çalışanların performanslarını arttırmaktadır.
- Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarını arttırarak işten ayrılmaları azaltmaktadır.
- Çalışanların işlerini yerine getirirken daha tatmin olmalarını sağlamaktadır.
- Çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılayarak örgüt içerisinde daha bilgili ve bilinçli çalışanlar olmasına imkân sağlamaktadır.

Örgüt yüksek performanslı çalışanları örgütte tutmak istiyorsa çalışanların bireysel kariyer planlamaları ile uyumlaştırılmış örgütsel kariyer planlarını gerçekleştirmelidir. Bu sayede örgüt gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikli personel adayları havuzunu oluşturabilecektir.

Öğrenme Çıktısı

6 Bireysel kariyer planlamasını açıklayabilme
7 Örgütsel kariyer planlamasını kavrayabilme

Araştır 3	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Bireysel kariyer planlaması ile örgütsel kariyer planlaması arasındaki fark nedir araştırın.	Kariyer planlaması ile kariyer yönetiminin başarısını ilişkilendirin.	Kariyer planlama sürecini anlatın.

KARİYER GELİŞTİRME

Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde, çalışanların kariyere bakış açıları ve kariyer tutumları zaman içerisinde değişmektedir. Bu nedenle bireysel kariyer planları, çalışanların değişen kariyer planları ile örgütün kendi amaçlarını yerine getirebilmelerine yardımcı olacak örgütsel kariyer planının uyumlaştırılması gerekmektedir. Örgütün çalışanlarını değişen çevre koşullarına uyumlaştırmak amacıyla gerçekleştirdiği geliştirme faaliyetleri, ***kariyer geliştirme*** olarak bilinmektedir.

Kariyer Geliştirme: Örgüt tarafından çalışanların mevcut işlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları duygusal, fiziksel ve zihinsel yeteneklerini uzun dönemli ve çok yönlü olarak geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerin uygulanmasına denir.

Örgütler, verimlilik ve etkinliklerini arttırmak, büyümeyi sağlamak, çalışanların yeteneklerini daha iyi kullanabilmek, sağlıklı bir örgüt oluşturabilmek gibi nedenlerle kariyer geliştirmeye ilgi duymaktadır. Çalışanlar ise kendilerini değerlendirmek, örgüt ihtiyaçlarına göre gelişmek, stresi azaltmak, daha çok gelir elde edebilmek, statü elde etmek gibi nedenlerle kariyer geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır.

Örgütlerin kariyer geliştirme faaliyetlerini uygulayabilmeleri için öncelikle kariyer geliştirmenin faydalarına inanmaları gerekmektedir. Kariyer geliştirmenin en önemli faydası, örgüt çalışanlarının performanslarını arttırarak örgütün etkinlik ve verimliliğine olumlu katkı sağlamasıdır. Başka bir ifadeyle kariyer geliştirme sonunda örgütlerde oluşacak olan çalışanların bireysel gelişimleri ile örgütsel başarı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kariyer geliştirmenin faydaları şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 2005: 135):

- Örgütün değerli çalışanlarının örgütte kalmasını sağlar.

- Örgütün ihtiyaç duyabileceği kadro talebinin karşılanmasını kolaylaştırır.
- Çalışanların işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmalarına olanak tanır.
- Çalışanlara kariyerlerinde ilerlemeleri için yardımcı olmak suretiyle örgütte olumlu bir hava yaratır.
- Çalışanların bireysel yetenekleri ile örgütün ihtiyaç duyduğu yeteneklerin uyumlaştırılmasını sağlayarak çalışan-örgüt bütünleşmesini sağlar.
- Çalışanları kariyer gelişimi yoluyla sorumluluk alabilecekleri işlere yönelirler.
- Çalışanların dikey kariyer hareketlerinde karşılaştıkları engelleri aşmalarına yardımcı olur.
- Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine yeni kariyer hedefleri saptamalarına yardımcı olur.
- Çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırarak ilerleyebilecekleri kariyer basamaklarını görmelerini sağlar ve motivasyonlarını arttırır.
- Çalışanların bireysel farklılıklarını kullanarak, yüksek performans sergilemelerine olanak tanıyarak iş tatminlerinin ve üretkenliklerinin artmasını sağlar.

Kariyer yönetiminde kariyer planlaması ve kariyer geliştirme olmak üzere iki temel faaliyet yerine getirilmektedir. Kariyer planlaması hem birey hem de örgütün gelecekte kariyer yollarını belirlemesidir. Kariyer geliştirme ise kariyer planlamasında belirlenen hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak çalışmaların yapılmasıdır. Bu çalışmaları yaparken örgütler bazı kariyer geliştirme araçlarından faydalanmaktadır.



dikkat

Kariyer geliştirme, bireysel kariyer planları ile örgütsel kariyer planlarının bütünleştirildiği bir süreçtir.

Kariyer Geliştirme Araçları

Örgütlerin çalışanlarının kariyerlerini geliştirebilmek için kullandıkları bazı araçlar bulunmaktadır. Bu araçların kullanabilirlikleri ve etkinlikleri örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu nedenle örgütler bu kariyer geliştirme araçlarından kendi örgüt yapılarına, örgüt kültürlerine ve çalışanlarına uygun olanlarını seçip kullanmalıdır. Kariyer geliştirme araçlarından en sık kullanılanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Kariyer Rehberliği

Rehberlik önemli bir kariyer geliştirme aracıdır. Kariyer rehberleri, çalışanlara kariyer gelişimlerinde yardımcı olan kişilerdir. Kariyer rehberleri genellikle örgütü çok iyi tanıyan insan kaynakları yöneticilerinden seçilmektedir. Kariyer rehberleri olarak seçilen kişiler bireylere, mesleki gelişimlerine katkıda bulunabilmek amacıyla hangi kitapları okuyacaklarını, hangi kurslara katılacaklarını, hangi meslekleri deneyebileceklerini, kendilerini geliştirmek için hangi eğitimleri almaları gerektiği gibi konularda önerilerde bulunmaktadır. Kariyer rehberliği çalışanlar için önemli olduğu kadar stratejik açıdan örgütler için de değerli bir kariyer geliştirme aracıdır. Kariyer rehberliği, çalışanların beklentileri ile örgütlerin ihtiyaçlarını ortak bir noktada birleştirerek çalışanlar için gerçekçi hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için nasıl bir yol izlemeleri gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır. Kariyer rehberliği bir anlamda bireysel kariyer planlaması konusunda örgütün dışında yapılan danışmanlık hizmetinin örgüt içindeki kariyer rehberleri tarafından verilmesidir.

Kariyer Merkezleri

Kariyer merkezleri, çalışanlara kariyer geliştirme faaliyetlerini başlatmak için destek sağlamak ve kendilerini değerlendirmelerine yardımcı olmak amacıyla eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir. Bu merkezler, kariyer danışmanlığının ve kariyer rehberliğinin gelişmiş, işlevsel hizmetleri üstlenen kurumsallaşmış şekilleri olduğu için genellikle büyük işletmelerde bulunmaktadır. Kariyer merkezlerinde hem mesleki danışmanlar hem de istihdam uzmanları görev yapmaktadır. Kariyer merkezlerinin yerine getirdiği faaliyetler şu şekilde sıralanabilir (Redman, Wilkinson, 2009: 261):

- Grup atölyeleri oluşturmak
- Okuma materyalleri hazırlamak
- Kariyer yolları ve iş gereklilikleri ile ilgili bilgi aktarmak
- Beceri ve yetenek testleri uygulamak

- Seminerler gibi işletme içi ve dışı eğitim ve geliştirme programları oluşturmak

Koçluk

Koçluk, en yeni kariyer geliştirme araçlarından birisidir. Koçluk, belli bir gruba belli bir hedef için özel ders, konferans ya da seminer verilerek gruptaki kişilerin hedefleri doğrultusunda hazırlanmasıdır. İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen çalışanların, kendisinden daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde bir yönlendirme almasıdır. Bu yönlendirme çalışanın öğrenmesi tamamlanıncaya kadar devam etmektedir. Genellikle personeli motive eden, yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olan ve çalışanlara geri bildirim sağlayan bir yönetici ya da mesai arkadaşı ***koç*** olarak seçilmektedir. Koçluk zaman isteyen ancak iyi yapıldığında para ve zamandan tasarruf sağlayan bir uygulamadır. Etkili bir şekilde yerine getirilen koçluk faaliyetlerinin pek çok faydası bulunmaktadır. Bu faydalar (Yavuz, 2006: 90);

- Koçlar çalışanlara farklı bakış açıları sundukları için örgütte yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırırlar.
- Koçluk uygulamaları ile çalışanlar, örgütün hedefleri ile bulundukları yer arasındaki farklılıkları açık bir şekilde görebilirler.
- Çalışanlar koçlar sayesinde kendilerini kısa zamanda daha iyi tanıma fırsatı yakalayarak güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilirler.
- Koç, örgüt ile çalışanın birbirlerine karşı olan sorumluluklarını dengelemelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sayede çalışanlar, örgüt kültürüne kısa sürede adapte olarak örgütün kendilerinden beklentilerinin neler olduğunu anlayabilirler.
- Koçluk uygulamaları sayesinde hedeflerini belirleyebilirler ve bu hedeflere ulaşmak için kendilerine eylem planı hazırlayarak uygulamaya koyabilirler.

Koçluk uygulamasının temel sebebi, yüksek potansiyelli yönetici yetiştirmek ve yöneticileri etkisiz kılan davranışları belirleyerek engellemektir. Etkili bir koçluk için hem çalışanın hem de koçun risk alması gerekmektedir. Koçlar genellikle çalışanların zayıf yönlerini belirleyerek bunları çalışanlara söylemektedir. Çalışanların bu öz eleştiriye açık olmaları önemli olmaktadır.

Koç: Hedef belirleme, hedeflere ulaşma, performans geliştirme gibi konularda çalışanlara destek veren, konusunda yeterli ve uzman olan kişilere koç denir.

Örgütsel Yedekleme

Örgütsel yedekleme, örgüt içerisinde özellikle kilit konumlarda çalışmakta olan ve herhangi bir sebeple değişme olasılığı bulunan tepe yöneticilerinin yerine her an hazır bulunabilecek çalışanların belirlenip eğitilmesi sürecidir. Personel istihdamında karşılaşılacak olağan dışı durumlarla başa çıkmak için önemli bir uygulamadır. Örgütsel yedeklemeye dahil edilmeyecek olan çalışanların motivasyonlarının düşmesini engellemek amacıyla bu planlamalar gizli yapılmaktadır. Örgütsel yedekleme yapılırken genellikle yöneticiler kendi pozisyonlarını ileride dolduracak olan çalışanları belirlemekte ve onları bu göreve hazırlamak için yetiştirmektedir. Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde, örgütlerde yönetimin başarılı bir şekilde kesintisiz devam etmesi, başka bir ifade ile örgütün devamının sağlanabilmesi için örgütsel yedekleme çok önemlidir.

Yönetici Geliştirme

Örgütlerin yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri ve hatta rekabette öne geçebilmeleri yöneticilerin yeteneklerine çok bağlı olmaktadır. Örgüt, ihtiyaç duyduğu bu nitelikli yöneticileri ya örgüt dışından temin etmekte ya da daha güvenli bir yol olan örgüt içinde yetiştirmektedir. Örgüt bu yöntemle her düzeydeki yöneticinin profesyonel ve kişisel anlamda gelişimini sağlayarak örgütün ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip yöneticilerin bulunabilirliği garanti altına almaktadır. Bu geliştirme programları ile örgüt, çalışanlara işlerini yapmaları için gerekli olan temel becerilerden daha fazla beceri kazandırmaktadır. Yönetici geliştirme programlarına dahil olacak olan personel, gösterdikleri performans ve geliştirdikleri yetkinliklere bağlı olarak seçilmektedir.

İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanlara mevcut görev ve sorumluluklarına daha fazla sorumluluk ve görevler eklenmesi ve aynı zamanda yetki ve inisiyatifleri arttırılarak daha özgür davranabilmeleridir. İş zengin-

leştirme çalışanlara başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayarak çalışanların iş tatminini ve örgüte karşı bağlılığını arttırmaktadır. İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirdiği gibi onların yeni bilgiler edinmelerini, performansları ile ilgili geri besleme almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmalarını, iletişim kanallarına doğrudan ulaşabilmelerini ve sonuçlardan bizzat sorumlu tutulmalarını sağlamaktadır (Aytaç, 2005: 142). Bu yöntemin en temel amacı, personelin iş tatmininin ve motivasyonunu arttırmak buna bağlı olarak da verimliliği ve performans düzeylerini arttırmaktır.

Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim ve geliştirme programları, çalışanlara yeni yetkinlikler kazandırmak ve/veya var olan yetkinliklerini geliştirmek amacıyla çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında istenen yönde bir değişiklik yaratmak için yerine getirilen faaliyetlerdir. Bilgi teknolojileri çağında konumu ve yaptığı iş her ne olursa olsun çalışanların ve örgütlerin eğitim ve gelişmeye olan ihtiyaçları her geçen gün artmaktadır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarının değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri için eğitim ve gelişimlerine yönelik faaliyetlere büyük yatırımlar yapmak zorundadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanmasının örgütlere ve bireylere aşağıdaki gibi faydaları bulunmaktadır (Taşçıoğlu, 2006:38):

- Çalışanlara işleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılmakta,
- İş kazalarını azaltmakta, iş güvenliği sağlanmakta,
- Çalışanlar yenilik ve gelişmelere uyumlaştırılmakta ve bu sayede çalışan sayısı azaltılarak örgütün maliyetleri düşürülmekte,
- Çalışanların motivasyonları artmakta,
- Çalışanların işletmeye olan güvenlerinde artış yaşanmakta,
- Çalışanlar örgütte yükselme olanakları elde ederek işletmeye olan bağlılıkları artmakta,
- İşletme amaçları ile çalışanların amaçları uyumlaştırılmakta,
- Yeterlilikleri artan çalışanların iş tatminlerinde de artış yaşanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme programları örgütün ihtiyacına, hizmetin nereden ve nasıl alınacağına bağlı olarak iş başında, iş dışında ya da örgüt dışında gerçekleştirilebilir. Çalışanlar bu tür eğitim programları ile birbirlerinin rakipleri değil aynı amacı gerçekleştirmeye çalışan iş arkadaşları olduklarının farkına varabilirler. Bu sayede örgüt içerisinde bölümler ve kişiler arasındaki çatışmalar en aza indirgenebilmektedir.

Yazılı Kaynaklar

Yazılı kaynaklar, örgüt içerisinde her bir birimin görevlerini belirterek çalışanların kariyer tercihlerini etkileyen trendler konusunda bilgilendirmeler içeren kaynaklardır. Bu kaynaklar çalışanlara kariyer planlaması yaparken kendilerini analiz etmelerine ve hedeflerini belirleme konularında yararlı bilgiler sağlamaktadır. Her örgütün örgütsel kariyer planları farklılık gösterdiği için her örgütün yazılı kaynakları kendi ihtiyaçlarına uygun olarak oluşturulmaktadır. Yazılı kaynaklar, çalışanların kariyerleri ile ilgili sorularına cevap bulacakları bilgileri içermektedir. Bu kaynaklar, eş zamanlı olarak pek çok çalışana ulaşabiliyor olması nedeniyle zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Öğrenme Çıktısı

8 Kariyer geliştirmeyi ifade edebilme
9 Örgüt içi kariyer geliştirme araçlarını irdeleyebilme

Araştır 4	İlişkilendir	Anlat/Paylaş
Kariyer geliştirme ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiyi araştırın.	Kariyer geliştirme ile çalışanların motivasyonlarını ilişkilendirin.	Kariyer geliştirmenin örgüte ve çalışanlara olan faydalarını anlatın.

öğrenme çıktıları ve bölüm özeti

1 Kariyer kavramını tanımlayabilme

2 Kariyer ile ilgili kavramları tanımlayabilme

3 Kariyer dönemlerini açıklayabilme

Kariyer Kavramı ve Önemi

Kariyer, bir bireyin iş hayatı boyunca elde ettiği deneyimlerin ve becerilerin tümüdür. Kariyer, bireyin yaşamı boyunca çalıştığı işleri ve bu işlere karşı tutumlarını ve davranışlarını içermektedir. Kariyer yapmak isteyen bir birey, hedeflediği pozisyon için gerekli olan bilgi, beceri ve motivasyonlara sahip olmak için çalışır. Kariyer bu yönü ile bireyin kendisini geliştirmesine katkıda bulunan olgudur. Kariyer ile ilgili temel kavramlar: i) *Kariyer platosu*, görevler arası geçişin ya da yükselmenin çok düşük olduğu kariyer noktasını ifade etmektedir. ii) *Kariyer yolu*, bireylerin yerine getirdikleri görevlerin analiz edildikten sonra istihdam edilebilecekleri işlerin belirlenerek bunların mantıklı ve uygun bir şekilde sıralanmasıdır. iii) *Kariyer hareketliliği*, bireyin kariyerinde yükselmek ve ilerlemek amacıyla değişik örgütlerde görev yapması ya da aynı örgüt içerisinde farklı düzeylerde görev almasıdır. iv) *Kariyer patikası*, bireyin arzuladığı kariyer hedefine ulaşabilmesi için izlemesi gereken iş pozisyonlarının tanımlanmasıdır. v) *Kariyer haritası*, bireylerin belirlediği kariyer hedefleri ile örgütlerin oluşturduğu iş teklifleri arasında bağlantıları oluşturarak bireyin yeterliliklerini geliştirmesine katkıda bulunan tablolardır.

4 Kariyer yönetiminin önemini ve amacını açıklayabilme

5 Kariyer yönetimi sürecini kavrayabilme

Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, bireyin hem iş hem de iş dışındaki gerçek yaşantısını etkileyen, yeteneklerinin analiz edilmesi konusunda örgütün çalışanlarına yardımcı olmasını sağlayan ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerini planlamalarını kolaylaştıran yönetsel bir uygulamadır. Bu süreçte karşılaşılan problemler; cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, cam tavan, ay ışığı sorunu, çift kariyerli eşler, stres ve tükenmişlik, gözden düşmedir.

6 Bireysel kariyer planlamasını açıklayabilme

7 Örgütsel kariyer planlamasını kavrayabilme

Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, bireyin gelecek hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bir koordinasyon sağlanarak bireyin gelecekte üstleneceği (belirlenmiş olan ya da zaman içerisinde belirlenecek olan) pozisyonlar için gerekli yeterliliklerle donatılması faaliyetidir. Kariyer planlama birey merkezli ve örgüt merkezli olmak üzere iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Birey, iş hayatında ve çalışmakta olduğu örgütte nerede olduğunu ve nerede olmak istediğini belirlemek zorundadır. Örgüt ise bireyin kendisi için belirlemiş olduğu kariyeri örgüt açısından da değerlendirmelidir. *Bireysel kariyer planlaması*, bireyin kendini çok iyi tanıması, ilgi alanlarını bilmesi, kariyer fırsatlarını incelemesi, kariyer amaçlarını belirlemesi ve bu kariyer amaçlarına ulaştıracak stratejiler geliştirmesidir. *Örgütsel kariyer planlaması*, örgütün çalışanlarının sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdüler doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıracak yolları belirleyerek örgüt içerisinde ilerlemelerini ya da yükselmelerini planlama sürecedir.

8 Kariyer geliştirmeyi ifade edebilme

9 Örgüt içi kariyer geliştirme araçlarını irdeleyebilme

Kariyer Geliştirme

Kariyer geliştirme, örgüt tarafından çalışanların mevcut işlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları duygusal, fiziksel ve zihinsel yeteneklerini uzun dönemli ve çok yönlü olarak geliştirmeyi amaçlayan faaliyetlerin uygulanmasına denir. Kariyer geliştirme araçlarından en sık kullanılanlar; kariyer rehberliği, kariyer merkezleri, koçluk, örgütsel yedekleme, yönetici geliştirme, iş zenginleştirme, eğitim ve geliştirme programları, yazılı kaynaklardır.

neler öğrendik?

1 Aşağıdakilerden hangisi kariyerin birey için önem kazanmasının nedenlerinden biridir?

A. Sosyal bir anlam taşıması
B. İşletmelerin giderek büyümesi
C. Küreselleşme
D. İş garantisi sağlaması
E. Örgütün etkinlik ve verimliliğini artırması

2 Aşağıdakilerden hangisi kariyer dönemlerinden biri **değildir?**

A. Keşif dönemi
B. Kariyer başı dönemi
C. Kurulma dönemi
D. Kariyer ortası dönemi
E. Kariyer sonu dönemi

3 Bireyin ilk çocukluk, ergenlik ve ilk yetişkinlik dönemlerini kapsayan kariyer dönemi aşağıdakilerden hangisidir?

A. Keşif dönemi
B. Kurulma dönemi
C. Kariyer ortası dönemi
D. Kariyer sonu dönemi
E. Emeklilik

4 Aşağıdakilerden hangisi kariyer ile ilgili kavramlardan biri **değildir?**

A. Kariyer platosu
B. Kariyer yolu
C. Kariyer haritası
D. Kariyer perdesi
E. Kariyer patikası

5 Kariyer yönetiminin en temel amacı aşağıdakilerden hangisidir?

A. Kariyerinde durgunluk yaşayan çalışanlara yeniden ivme kazandırmak
B. Örgüt çalışanlarına kariyerlerini ve kendilerini geliştirecek fırsatı sağlamak
C. Hem örgüt hem de çalışanlar için karşılıklı fayda sağlamak
D. İşletme ihtiyaçlarını karşılamak yoluyla yönetimin başarısına katkıda bulunmak
E. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak

6 Kariyer yönetimi sürecinin ilk aşamasında aşağıdakilerden hangisi gerçekleştirilmektedir?

A. Örgütte kariyer yönetimi ile ilgili politikaların oluşturulması
B. Yeteneklerin değerlendirilmesi
C. Performansların değerlendirilmesi
D. Potansiyellerin değerlendirilmesi
E. Kariyer planlaması

7 Bireysel kariyer planlaması kaç aşamalı bir süreçtir?

A. 3
B. 4
C. 5
D. 6
E. 7

8 Örgütsel kariyer planlama sürecinin son aşamasında aşağıdaki faaliyetlerden hangisi yerine getirilmektedir?

A. Örgütsel analiz
B. Pozisyonların tanımlanması
C. Kariyer stratejilerinin belirlenmesi
D. Personelin belirlenmesi
E. Kariyere yönelik eğitimlerin verilmesi

9 Aşağıdakilerden hangisi örgütlerin kullandığı kariyer geliştirme araçlarından biri **değildir?**

A. Kariyer rehberliği
B. Kariyer merkezleri
C. Yönetici geliştirme
D. İş zenginleştirme
E. Kariyer platosu

10 Bireysel kariyer planları ile örgütsel kariyer planlarının bütünleştirildiği sürece ne ad verilir?

A. Kariyer yönetimi
B. Kariyer geliştirme
C. Kariyer planlaması
D. Kariyer platosu
E. Kariyer patikası

1. A	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Kavramı ve Önemi" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Yönetim Süreci" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Dönemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise "Bireysel Kariyer Planlaması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Dönemleri" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise "Örgütsel Kariyer Planlaması" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer ile İlgili Temel Kavramlar" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Geliştirme Araçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. E	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Yönetiminin Amaçları" konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise "Kariyer Geliştirme" konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Kariyer anlayışı zaman içerisinde değişmesinin en önemli nedeni işletmelerin örgüt yapılarındaki değişimlerdir. Örgüt yapıları esnek, yalın ve basık bir hâle dönüşmüştür. Bu yapılarda hiyerarşik kademeler azalmakta, örgütlerde kalıcı olmak isteyen çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerle kendilerini donatmaları gerekmektedir. Bunun yanında kariyer anlayışındaki değişimlere neden olan unsurlar: kariyer düzleşmesinin önlenememesi, pozisyonlar için bilginin en önemli güç olması, kariyerin tek bir örgüt yerine sınırları aşarak farklı örgütlerde de düşünülmesi, eğitim-öğretim yaşamında elde edilen bilgiler işe gerçek iş yaşamındaki bilgilerin birbirinden kopuk olması, edinilen mesleki bilginin tüm yaşam boyunca yeterli olmaması gibi sayılabilir.

Araştır 2

Kariyer yönetiminin başarılı olabilmesi için çalışanların talepleri ile örgütün ihtiyaçlarının dengelenmesi, bireysel kariyer planları ile örgütsel kariyer planlarının uyumlaştırılması, örgütte kariyer yönetimi faaliyetlerinin sistematik ve sürekli olarak yerine getirilen faaliyetler olması, çalışanların kariyer konusunda yönlendirilmesi, çalışanların değişen çevre koşullarına ayak uydurmalarını kolaylaştıracak planlamaların yapılması, örgüt içi verilen eğitimlerle çalışanların desteklenmesi, çalışanların gizli yeteneklerinin keşfedilmesini kolaylaştıracak çalışmalar yapılması önemli olmaktadır.

8 Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Kariyer planlaması sistematik olarak yerine getirilmesi gereken bir faaliyettir. Kariyer planlamada hedeflerin belirlenmiş olması çok önemli olmaktadır. Hedeflere ulaşabilmek içinse kısa ve uzun vadeli stratejik planlar yapmaya ihtiyaç vardır. Bu planlar hem örgüt hem de birey tarafından yerine getirilmektedir. Çalışanların yetenekleri, ilgi alanları ve motivasyona kaynaklarını belirleyerek kendilerine en uygun iş ve kariyer basamaklarını belirledikleri faaliyet bireysel kariyer planlamasıdır. Örgütsel kariyer planlaması ise örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak kariyer politikaları oluşturarak, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine yardımcı olacak ortamı hazırlamaktır. Bu sayede örgüt çalışanlarının ilerleyebilecekleri kariyer basamaklarını ve bunlar için çalışanların sahip olması gereken yetkinlikleri belirlemiş olacaktır. Sonuç olarak bireysel kariyer planlaması bireyin kendisi için belirlemiş olduğu kariyer hareket planı iken örgütsel kariyer planlaması örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde ilerleyebilecekleri basamakları gösteren bir kariyer planı olmaktadır.

Araştır 4

Kariyerinde ilerlemek isteyen bireyin iş yaşamında yüksek bir performans göstermesi gerekmektedir. Performans değerlendirmelerinde öne çıkmak isteyen birey, kariyer geliştirme faaliyetleri kapsamında yerine getirilen seminer, eğitim, kurs gibi yapılan her türlü faaliyete katılmalıdır. Bireysel kariyer gelişimi büyük ölçüde performansı olumlu yönde etkilemektedir. Örgütler kendileri için önemli olan çalışanlarının örgütte kalmalarını ve örgütte en uygun pozisyonlara gelmelerini sağlamak için performans değerlendirme ve kariyer yönetiminden faydalanmaktadır. Performans değerlendirme ile örgüt çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmektedir. Performans değerlendirmesinden sonra kariyer geliştirme faaliyetlerinde çalışanların zayıf yönleri güçlendirilmeye çalışılmakta ve bu sayede, çalışanların kariyer hedeflerini takip edebilmeleri ve duygusal açıdan tatmin olmaları mümkün olmaktadır.

Kaynakça

Akdemir, B. ve Çalış Duman, M. (2017). Kadın çalışanların performansında cam tavan sendromu engeli!. *International Journal of Academic Value Studies, 3(15),* ss. 517-526.

Akoğlan Kozak, M. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 3. Baskı, Detay Yayınları, Ankara.

Aldemir, C., Alpay, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.

Armstrong, M. ve Taylor, S. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.* Kogan Page Ltd, London.

Aydın, A. (2010). *İzmir'deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları ve Ekonomik Krizin Otel Çalışanlarının Kariyer Planlarına Etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Turizm İşletmeciliği ABD.

Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları.* Ezgi Kitabevi, Bursa.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi.* Barış Yayınları, İzmir.

Çakmak Otluoğlu, Ö. (2014). Kariyer olgusunun kavramlaştırılmasında kullanılan metaforlar. *Ege Akademik Bakış, 14(2),* ss. 221-230.

Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi.* Gazi Kitabevi, Ankara.

Çınar, C. (2015). *Kadınların kariyer engelleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.

Gerek, M. (2009). *Örgütsel kariyer yönetimi: tekstil işletmelerinde bir uygulama.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Güngör, U. (2016). *Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi SBE Yönetim Bilişim Sistemleri ABD.

Jones, C. ve Defillippi, R. J. (1996). Back to the future in film. Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10(4), pp.89-103.

Kurtoğlu, E. (2010). *Kariyer Yönetiminde Kamu Kurumlarının Etkinliği Üzeirndeki Olası Sonuçalrının İncelenmesi ve Çorum Örneği.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi SBE İşletme ABD.

Öner, M. (2001). *Kişisel Kariyer Planlaması*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Özdemir, Y. (2013). Marmara bölgesindeki işletmelerin İK yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 22(1), ss.257-274.

Özden, M. C. (2001). *Bireysel Kariyer Yönetimi: Profesyonel'in El Kitabı.* Ümit Yayıncılık, Ankara.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Nobel Kitabevi, Adana.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetim ve Stres Kaynakları.* 1. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Redman, T. ve Wilkinson, A. (2009). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases.* FT Prentice Hall, Canada.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dündar, G., Ataay, İ. D., Adal, Z. ve Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 6. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama.* Beta Yayınları, İstanbul.

Sav, D. (2008). *Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörler ve üniversitelerin etkisi üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE.

Sevinç, E. (2010). *Kariyer Planlama ve Yönetimi*. Etap Yayınları, İstanbul.

Shahsavarani, A.M., Abadi, E. A. M. ve Kalkboran, M. H. (2015). Stress: Facts and theories through literature review. *International Journal of Medical Reviews,* 2(2), pp. 230-241.

Suvacı, B. (2018). *Kariyerde Değişim Zamanı.* Akademisyen Kitabevi, Ankara.

Şener, F. (2010). *Kariyer Planlamada Kariyer Değerlerinin Önemi ve Bir Uygulama.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE İşletme ABD İKY Bilim Dalı.

Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Soysal, A. (2004). *Kariyer Yönetimi.* (Ed. Ş. Şimşek ve A. Çelik*)*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* 5. Baskı, Eğitim yayınevi, Konya.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akatay, A. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi ve kariyer uygulamaları.* 3. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya.

Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.

Varol, E. S. (2001). *Kariyer Yönetimi, Planlanması ve Yeni Gelişmeler.* İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler MYO Yayını.

Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

İnternet Kaynakları

ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sanal_sebeke.htm. Erişim Tarihi: 05-03-2020.

soopertutorials.com/business/strategic-management/4748-glass-ceiling-case-analysis.html. Erişim Tarihi: 09-03-2020.

tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist. Erişim Tarihi: 09-03-2020.