

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

144691

144691

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN FONKSİYONLARI:
İZMİR ATATÜRK ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE
YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN
MEHMET YILDIZ

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
PROF. DR. SEVİNÇ KÖSE

MANİSA
2004

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU DÖKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Tez No :

Konu :

Üniv. Kodu :

Tezin Yazarının

Soyadı : YILDIZ

Adı : Mehmet

Tezin Türkçe Adı : İnsan Kaynakları Bölümünün Fonksiyonları: İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma

Tezin İngilizce Adı : Functions of Human Resource Departments: A Investigation in İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi

Tezin Yapıldığı

Üniversite : CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ

Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Yıl : 2004

Diğer Kuruluşlar :

Tezin Türü 1 Yüksek Lisans

Dili : Türkçe

2 Doktora

Sayfa Sayısı : 143

3 Tıpta Uzmanlık

Referans Sayısı : 80

4 Sanatta yeterlilik

Tez Danışmanı 'nın

Unvanı : Prof. Dr.

Adı : Sevinç

Soyadı : KÖSE

Türkçe Anahtar Kelimeler

İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Planlaması, Personel Seçimi, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme ve Ücretleme, Çalışma İlişkilerinin Düzenlenmesi

İngilizce Anahtar Kelimeler

Human Resource Management, Human Resource Planning, Selecting Employees,
Training and Development, Rating Employee Performance and Employment Accounting,
Industrial Relations

Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum.

Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir.

Kaynak gösterilmek şartıyla tamamının fotokopisi alınabilir.

Tarih :

İmza :

ÖZET

Dünyada endüstrileşmenin başlamasından günümüze dek uzanan zaman dilimi içersinde küreselleşme görüşünün de etkisi ile işletmelerde çalışanlara verilen değer giderek artmıştır. Çünkü insan, günümüzdeki ifadesi ile bir işletmenin entellektüel sermayesi olarak görülmeye başlanmıştır.

İşletmeler organizasyonlarında bir yandan kendileri için en uygun nitelikteki çalışanlara sahip olabilmek, bir yandan da çalışanların yasalarla sahip oldukları haklarına uygun hareket edebilmek amaçlarıyla personel yönetimi bölümlerini geliştirmişlerdir. Son yıllarda personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi olarak kabuk değiştirmeye başlamıştır. Bu değişim insanın işletmenin tam merkezinde görülmesi anlamındadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi planlama, seçim, geliştirme, ücretleme ve çalışma ilişkilerini düzenleme fonksiyonlarını organizasyonel yapıdaki diğer bölümlerinde yardımcı ile yerine getirerek hedeflerine ulaşmaya çalışır.

Endüstrileşmesini henüz tamamlayamamış olan ülkemizde insan kaynakları bölümleri genellikle büyük organizasyonların yapılarında yer almaktadır.

Bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının ülkemiz işletmelerinde ne ölçüde uygulandığının araştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırmada İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklüklerdeki 100 işletme yer almaktadır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre, İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının işletmelerde yeterince uygulanmadığı ve çalışanlarla ilgili her türlü kararın genellikle tepe yönetim veya işletme sahibi tarafından alındığı saptanmıştır.

ABSTRACT

After the world wide global industrialism, human factor in production and decision facilities have been valued since the effect of globalism. Human factor seemed to be the most valuable factor in industry and business.

During this industrialism period business organizations and companies had developed a new department as personnel management in order to apply legality and match the most suitable abilities for the purpose of employing ideal workman or staff. The classic personnel management has been aiming to become Human Resource Management in recent years. This socio-global revolution has centered the importance and value of human factor as domain of business and organization.

The target of Human Resource Management is to succeed within the combination of other organizational departments; planning and decision support, election and employment accounting department.

Human Resource department has been newly forming in our country which has not been completed its industrialism period. This development formation specially observed in big organizations in big metropols.

The aim of this study is to find the applicable of the functions of Human Resource Management in our country. In this survey there exist, 100 companies which has different capacities in different sectors in İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi.

At the end of the survey, the findings are; it is not used the functions of Human Resource Management in the companies exactly and it is observed that all the decisions are taken by industrialists or general management.

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Bölümünün Fonksiyonları İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

15/04/2004

Mehmet YILDIZ

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 01/04/2004 tarih ve 4/1 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Mehmet YILDIZ'ın "İnsan Kaynakları Bölümünün Fonksiyonları İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesinde Yapılan Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 15/04/2004 tarihinde saat 12.00 da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	<input type="checkbox"/> *	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
RED edilmesine	<input type="checkbox"/> **	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN
Prof.Dr.Sevinç KÖSE

ÜYE
Yrd.Doç.Dr.Aylin ÜNAL

ÜYE
Yrd.Doç.Dr. Ramazan GÖKBUNAR

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Mekanik işlerin robotlara gördürülmeye başlandığı, mavi yakalı çalışanların giderek azaldığı, gerek beyaz gerekse mavi yakalı çalışanların fiziksel gücünden ziyade beyin gücünden faydalanıldığı dünyada, insan işletmelerin entellektüel sermayesi olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için insan ögesini etkili kullanmak durumundadırlar. Bu sebeple, insanı işletmenin tam merkezinde gören anlayışıyla Personel Yönetiminin yerini alan İnsan Kaynakları Yönetiminin işletmeler açısından önemi büyüktür.

Bu çalışmanın başlangıcından sonuna kadar değerli fikirleriyle beni yönlendiren danışmanım Sayın Prof. Dr. Sevinç KÖSE'ye, çalışmalarımnda bana çeşitli destek ve yardımlarda bulunan Öğretim Üyelerime, arkadaşlarım Engin YAVAŞ, Levent AYDIN ve Ekrem AYNA'ya, kuzenim Erdi YAPAKLAR'a ve en son olarak bütün eğitim ve öğretim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, maddi ve manevi yardımlarını hiç esirgemeyen Aileme teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU	I
ÖZET	III
ABSTRACT	IV
YEMİN METNİ	V
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	VI
ÖNSÖZ	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
ŞEKİLLER	XV
TABLolar	XVI
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ VE FONKSİYONLARI	
I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ	3
A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMININ ANALİZİ	3
1. KAVRAMI OLUŞTURAN ÖGELER	3
a. Personel	4
b. Yönetim	4
c. İnsan Kaynakları Yönetimi	4
2. KAVRAMI ETKİLEYEN TARİHSEL SÜREÇLER	5
a. Endüstri Devrimi	5
b. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler	6
c. I. ve II. Dünya Savaşları	6
d. Devlet Korumacılığının Gelişmesi	6
e. Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet Ortamı	7
B. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ	7
1. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN VAROLUŞ NEDENİ	7
2. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN EVRİMİ	8
a. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kayıt Tutma Evresi	9
b. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Hizmetleri Evresi	9
c. Personelle İlgili Karar Alma Evresi	9
3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	9
C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİ	11
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	13
a. Yasalar	13
b. Sendikalar	13
c. İşgücü Pazarı	14
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞLEVLERİ	14
a. Personel Planlaması	14
b. Seçim	14
c. Personel Geliştirme	15
i. Eğitim	15
ii. Kariyer Planı Geliştirme	15
iii. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi	15
d. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme	15

e. Çalışma İlişkilerini Düzenleme	15
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜN İŞLETME- LERDEKİ KONUMU	15
a. Giriş Aşaması	16
b. Gelişme Aşaması	16
c. Yayılma Aşaması	16
d. Olgunluk Aşaması	17
II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	18
A. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ	18
1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI	18
a. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	19
i. Çevresel Faktörler	20
(1). Ekonomik Koşullar	20
(2). Demografik koşullar	20
(3). Teknoloji	21
(4). Yasalar	21
ii. İçsel Faktörler	22
(1). Stratejiler	22
(2). Mevcut İşgücü	22
(3). Farklı Pazarlara Açılma	22
b. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	22
c. İnsan Kaynakları Planlamasından Sorumlu Görevliler	23
d. İnsan Kaynakları Planlamasına Yardımcı Uygulamalar	23
i. Organizasyon Şeması	24
ii. İş Tanımları	24
iii. İşgücü Envanteri	24
(1). Profil Envanteri	24
(2). Nitelik Envanteri	24
iv. İşgücü Devir Oranı	25
v. Devamsızlık Oranı	26
vi. Yeniden Yerleştirme Şemaları	27
e. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci Aşamaları	27
i. Öngörümleme	28
(1). Personel Talebinin Öngörülenmesi	28
(2). Öngörümleme Teknikleri	28
(a). Yargısal-Sezgisel Öngörümleme Teknikleri	28
(a1). Geleneksel Öngörümleme Tekniği	28
(a2). Delfi Tekniği	29
(a3). Nominal Teknik	29
(b). Sayısal-İstatistiksel Öngörümleme Teknikleri	29
(b1). Basit Doğrusal Regresyon Analizleri	29
(b2). Çoklu regresyon analizleri	30
(b3). Trend analizleri	30
(b4). Rasyo analizleri	30
(3). Personel Arzının Öngörülenmesi	30
ii. Programlama	31
iii. Değerleme ve Kontrol	31
2. İŞ ANALİZİ	31

a. İş Analizinin Önemi ve Niteliği	32
b. İş Analizinin Amaçları	32
c. İş Analizinden Sorumlu Görevliler	33
d. İş Analizi Yapılma Zamanı	34
e. İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntemleri	34
i. Bilgi ve Belge Toplama Yöntemi	34
ii. Gözlem Yöntemi	35
iii. Anket Yöntemi	35
iv. Mülakat Yöntemi	36
f. İş Tanımı ve Personel Nitelikleri	36
g. İş Analizi Teknikleri	36
i. İş Etüdüleri	37
(1). Hareket Etüdüleri	37
(2). Zaman Etüdüleri	37
ii. Yönetmel Pozisyonları Belirleme Tekniği	37
iii. Fiziksel Yetenek Analizleri	38
iv. Kritik Olaylar Tekniği	38
B. PERSONEL SEÇİMİ	38
1. ADAY TOPLAMA	39
a. Aday Toplama İşlemleri	39
b. Yeni Personelin Sağlandığı Kaynaklar	40
i. İşletme İçi Personel Kaynakları	40
(1). Terfi	41
(2). Transfer	41
(3). Çalışanların Aracılığı	41
ii. İşletme Dışı Personel Kaynakları	41
(1). Duyurular	42
(2). Başvurular	43
(3). İş-Kur	43
(4). Danışmanlık Kuruluşları	43
(5). Eğitim Kurumları	44
(6). İnternet	44
(7). Diğer Kaynaklar	44
2. SEÇİM	44
a. İş İsteme Formları	45
b. İşe Alma Testleri	45
c. İşe Alma Görüşmeleri	46
d. Adaylar Hakkında Bilgi Toplanması	47
e. Adayın Sağlık Kontrolü	48
f. Seçim İşlemlerinin Sonuçlandırılması	48
g. Deneme Süresi	48
h. Yerleştirme	49
C. PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİ VE EĞİTİM	49
1. PERSONELİN EĞİTİMİ	50
a. Eğitim İşlevinin İşletmedeki Yeri	50
b. Eğitimin Amaçları	51
c. Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması	51
d. Eğitim Planı	53

e. Eğitimin Uygulanması	54
i. Eğitim Yöntemleri	54
(1). Görev Başında Eğitim	54
(a). Bir Üste Bağlı Olarak Çalışma	55
(b). Yetki Devri	55
(c). İş Değiştirimi	55
(d). Rapor Hazırlama	55
(e). Diğer Yöntemler	56
(2). Görev Dışında Eğitim	56
(a). Deneysel Eğitim	57
(b). Anlatım Yönetimi	57
(c). Grup Tartışması	57
(d). Örnek Olay Çözümü	57
(e). Rol Oynama Yöntemi	58
ii. Eğitim Türleri	58
(1). İşe Yeni Giren Kişilerin Eğitimi	58
(2). Yönetici Eğitimi	59
(a). Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi	60
(b). Orta Düzey Yöneticilerin Eğitimi	61
(c). Alt Düzey Yöneticilerin Eğitimi	61
(3). İşçi Eğitimi	61
(4). Çıraklık Eğitimi	61
(5). Stajyer Eğitimi	62
2. KARIYER PLANLAMASI	62
a. Kariyer Kavramı	62
b. Kariyer Planlaması	63
c. Kariyer Aşamaları	64
i. Başlangıç Dönemi	65
ii. Orta Dönem	65
iii. Son Dönem	65
D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLEME	65
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	65
a. Performans Değerlendirme Sistemi	66
i. Performans Değerlendirme Sisteminin Öğeleri	67
(1). Açık Seçik Hedefler	67
(a). Organizasyonun Hedefleri	67
(b). Bireysel Performans Hedefleri	67
(2). İş Analizi	68
(3). Performansın Ölçülmesi	68
ii. Performans Değerlendirmenin Amaçları	69
iii. Performans Değerlendirmesini Uygulayanlar	69
iv. Performans Değerlendirme Sıklıkları	70
v. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	71
vi. Performans Değerlendirmede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	71
vii. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar	72
(1). Teknik Hatalar	72
(2). Tek Ölçüt	72

(3). Hoşgörü veya Katılık	72
(4). Hale Etkisi veya Boynuz Etkisi	72
(5). Objektif Olmama	73
(6). Ortalama Eğilimi	73
(7). Önyargılar	73
(8). En Son Davranış Etkisi	73
viii. Performansa Göre Ücret	73
b. Performans Değerlendirme Teknikleri	74
i. Puanlandırma Cetvelleri	74
(1). Standart Puanlandırma Cetvelleri (SPC)	74
(2). Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri (SPC)	74
ii. Karşılaştırma Listeleri	75
iii. Kritik Olaylar	75
iv. Hedeflere Göre Yönetim (HGY)	75
v. Özdeğerlendirme	76
vi. 360 Derece Değerlendirme	76
c. Performans Değerlendirmesi Görüşmesi	77
i. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri	77
ii. Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Tipleri	77
(1). Dolaysız Yöntem	78
(2). Dolaylı Yöntem	78
iii. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlaması	78
iv. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yürütülmesi	78
2. ÜCRETLEME	79
a. Ücret	80
b. Ücretlerin Belirlenmesini Etkileyen Faktörler	81
c. İş Değerlemeleri	81
i. Sıralama Yöntemi	83
ii. Sınıflama Yöntemi	83
iii. Puanlama Yöntemi	83
iv. Faktör Karşılaştırma Yöntemi	84
d. Ücretlerin Belirlenmesi	84
e. Ücretlerin Ödenmesi	86
i. Ücretin Doğrudan Ödenen Kısmı	86
(1). Kıdeme Dayandırılan Ücret	86
(2). Performansa Dayandırılan Ücret	87
(a). Parça Başı Ücret Sistemi	87
(b). Prim Sistemi	87
(c). Komisyon Sistemi	87
(d). Grup Sistemi	88
(e). Kardan Hisse Dağıtılması Sistemi	88
(f). Skanlon Planı	88
ii. Ücretin Dolaylı Yoldan Ödenen Kısmı	89
E. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ	90
1. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN DÜZENLENMESİ	90
a. Sendikalaşma	90
b. Toplu Pazarlıklar	91
i. Görüşmeleri Yapacakların Belirlenmesi	92

ii. Görüşmelerin Tarihinin ve Yerinin Belirlenmesi	92
iii. Görüşmelerin Yapılması	92
iv. Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması	93
c. Toplu İş Sözleşmeleri	93
d. Uyuşmazlıklar	94
i. Hak Uyuşmazlıkları	94
ii. Çıkar Uyuşmazlıkları	95
iii. Bireysel ve Toplu İş Uyuşmazlıkları	95
e. Grev ve Lokavt	95
2. PERSONELİN SAĞLIK VE GÜVENLİĞİNİN KORUNMASI	96
a. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi	97
b. Sağlık ve Güvenliği Tehdit Eden Unsurlar	100
i. Stres	100
ii. Kötü Ahşkanlıklar	101
iii. Meslek Hastalıkları	101
iv. İş Kazaları	102
v. Devamsızlıklar	103
vi. İşden Ayrılmalar	104

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

FONKSİYONLARININ UYGULANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI	105
II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	105
III. BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI YÖNTEMİ VE VERİLERİN ANALİZİ	105
IV. BULGULAR VE YORUMLANMASI	106
A. İŞLETMEYLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	106
1. SEKTÖR VE ÇALIŞAN SAYISI	107
2. İNTERNET KULLANIMI	108
B. YÖNETİCİ PROFİLİ	109
C. PERSONELLE İLGİLİ FAALİYETLERİ YÜRÜTEN BÖLÜM	111
D. İŞE PERSONEL ALIMI	113
1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	114
2. İŞ ANALİZİ	115
3. İŞE ALIMDA ARANILAN NİTELİKLER	116
4. İŞE ALIM İŞLEMİNDE SORUMLULAR	117
5. ADAY BULMADA YARARLANILAN KAYNAKLAR	119
6. ADAYIN GEÇTİĞİ AŞAMALAR	120
7. ADAY SEÇİMİNDE REFERANS	121
8. PERSONELİN İŞLETMEDEN ÇIKMA / ÇIKARTILMA SEBEPLERİ	121
9. İŞGÜCÜ DEVİR ORANI	123
E. PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİ	123
1. EĞİTİM	123
2. KARIYER PLANLAMASI	124
F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLEME	125
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	125
2. ÜCRETLEME	127
G. SOSYAL GÜVENLİK	128

1. ÇALIŞANLARA SAĞLANAN EKSTRA YARDIMLAR	129
2. ESNEK ÇALIŞMA	129
3. SENDİKA	130
SONUÇ	131
KAYNAKÇA	134
EK-1 ANKET FORMU	140
EK-2 ANKET UYGULANAN İŞLETMELER	143



ŞEKİLLER

Şekil 1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	12
Şekil 1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler	13
Şekil 1.3 İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması	17
Şekil 1.4 Büyük Bir Şirkette İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi	17
Şekil 1.5 Bireysel Kariyer Grafiği	64
Şekil 1.6 Ücretin Motivasyon Aracı Olarak Görülme Nedeni	85



TABLolar

Tablo 1.1	İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları	10
Tablo 2.1	İşletmelerde Görüşülen Kişilerin Bölümleri / Pozisyonları	106
Tablo 2.2	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör	107
Tablo 2.3	İşletmelerde Çalışan Sayıları	107
Tablo 2.4	İşletmelerde Çalışanların Yönetici, Memur ve İşçi Olarak Dağılımı	108
Tablo 2.5	İşletmenin Web Sitesi Var mı?	108
Tablo 2.6	Faaliyetlerde İnternet Kullanılıyor mu?	108
Tablo 2.7	İşletmelerin İnternet Kullandığı Alanlar	109
Tablo 2.8	Yöneticilerin Yaş Profili	109
Tablo 2.9	Yöneticilerin Cinsiyet Profili	110
Tablo 2.10	Yöneticilerin Kıdem Profili	110
Tablo 2.11	Yöneticilerin Eğitim Durumu Profili	111
Tablo 2.12	Yöneticilerin Yabancı Dil Profili	111
Tablo 2.13	Personelle İlgili Faaliyetleri Yürüten Bölüm / Kişi	112
Tablo 2.14	Personel ve İnsan Kaynakları Bölümlerinin Dağılımı	112
Tablo 2.15	Bağımsız Personel veya İnsan Kaynakları Bölümü Olan İşletmelerin Çalışan Sayıları	113
Tablo 2.16	Personel / İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyondaki Yeri	113
Tablo 2.17	İnsan Kaynakları Planlaması İşlevini Yerine Getiren Bölüm veya Kişi	114
Tablo 2.18	İnsan Kaynakları Planlaması İşlevinin Uygulanma Zamanı	115
Tablo 2.19	İş Analizi İşlevini Yerine Getiren Bölüm veya Kişi	115
Tablo 2.20	İşe Beyaz Yakalı Personel Alımında Aranılan Nitelikler	116
Tablo 2.21	İşe Mavi Yakalı Personel Alımında Aranılan Nitelikler	117
Tablo 2.22	İşe Alım İşleminde Sorumlu Bölüm / Kişi	118
Tablo 2.23	İşe Alım İşleminde Son Kararı Veren Bölüm / Kişi	118
Tablo 2.24	Aday Bulmada İşletme İçi Kaynaklar	119
Tablo 2.25	Aday Bulmada İşletme Dışı Kaynaklar	119
Tablo 2.26	Adayların Geçmek Durumunda Oldukları Aşamalar	120
Tablo 2.27	Uygulanan Mülakat Sayıları	120
Tablo 2.28	Adaylardan Referans İsteniyor mu?	121
Tablo 2.29	Referanslarla Görüşülüyor mu?	121
Tablo 2.30	Personelin İşten Çıkartılma Sebepleri	122
Tablo 2.31	Personelin İşten Çıkma Sebepleri	123
Tablo 2.32	Personele Eğitim Veriliyor mu?	123
Tablo 2.33	Personele Verilen Eğitimin Türü	124
Tablo 2.34	Kariyer Planlaması Uygulanıyor mu?	125
Tablo 2.35	Performans Değerlendirme İşlevi Uygulanıyor mu?	125
Tablo 2.36	Performans Değerlendirme İşlevinin Uygulanma Sıklığı	126
Tablo 2.37	Performans Değerlendirme İşlevinden sorumlu görevli(ler)	126
Tablo 2.38	Performans Değerlendirme Sonuçları Değerlendirilen Kişiye İletiliyor mu?	127
Tablo 2.39	Ücretlemeden Sorumlu Kişi(ler)	127
Tablo 2.40	Ücretin Belirlenmesinde Etkili Faktörler	128
Tablo 2.41	İşletmelerin Çalışanlarına Sağladığı Ekstra Yardımlar	129

GİRİŞ

Ürün ve hizmet üreten örgütlerin en önemli sorunlarının başında hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan hammadde, sermaye ve işgücünü sağlayabilmek gelmektedir. Örgütler hedeflerine ulaşmada başarılı olabilmek için bu üç unsuru uygun bir şekilde biraraya getirmek zorundadır.

Bu faktörlerden hammadde ve sermayenin ileriki dönemlerde göstereceği davranışlar öngörülebildiği halde işgücü faktörünün değişimlerini önceden tahmin edebilmek oldukça güçtür. Bu sebeple işgücünün en önemli faktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Üretimdeki iyileşmenin veya gerilemenin insan gücünün etkin kullanılıp kullanılmamasına bağlı olduğu söylenebilir.

İşletmelerin çoğunluğu, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarını yerine getirebilmek amacıyla personel veya insan kaynakları isimleriyle bölümler oluşturmuşlardır. Ancak, insan kaynakları fonksiyonlarının sadece bu bölümlerin sorumluluğu altında olacağı anlamına gelmemelidir. Zira örgüt tüm bölümlerin birbirini tamamladığı bir bütündür ve bu fonksiyonlar tüm bölüm yöneticilerinin daima yerine getirmeleri zorunlu faaliyetler arasında yer almaktadır.

Profesyonel insan kaynakları yönetiminin ürünlerin kolaylıkla taklit edilebildiği sürekli değişim gösteren pazar ve rekabet koşullarının sınırsız taleplerini karşılayabilmede işletmelerin önemli bir işlevi olduğu düşünülmektedir (Meier – Schindler, 1996: 5).

Ülkemizde de batı ülkelerinde olduğu gibi personel yönetimi bölümleri zamanla yerini insan kaynakları yönetimi bölümlerine bırakmaya başlamıştır. Ancak bunun daha ziyade büyük ve organizasyonel işletmelerde yer bulduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çalışan sayısı az olan işletmelerde personelle ilgili faaliyetleri halen işletmenin tepe yönetimindekiler veya işletme sahipleri yerine getirmeye çalışmaktadırlar.

İşletmelerin personelle ilgili bir bölüm oluşturmamalarında, yeni bir işlevsel bölümün getireceği maliyet ve istihdam probleminden kaçınmak istemeleri etkili olmaktadır. Pek çok işletmenin değişimlerden korktuğu da bilinen bir gerçektir. Örneğin insan kaynakları bölümü beraberinde çeşitli sistematik değerlemelerini getirecektir. Değerlemeler sonucu başarı kadar başarısızlığın da ortaya çıkacak olması bazı kişilerin işlevi benimsememelerine sebep olabilmektedir.

Ülkemizde de insan kaynaklarına ilişkin farklı düşünceler bulunmaktadır. Bunlardan biri performansın hiç ölçülemeyeceği, diğer bir bölümü de her zaman ölçülemeyeceği yönündedir. Böyle düşünmek kolay olduğu için ilgi görmektedir. Tembelliğe davet ettiği, çalışanı yönetime karşı sorun haline getirmediği için bu klişeye inanmak isteyenlerin sayısı da çoktur (Özer, 2001: 126).

Ülkemizde bazı işletmeler halen personel veya insan kaynakları adları altında bölümlere sahip değildir. Bazı işletmeler ise, bu adlar altında oluşturdukları bölümleri etkili bir şekilde kullanamayabilmektedir. Bu sorunların, İnsan Kaynakları Yönetiminin gerekliliğine inanılmamasından ve/veya İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonları konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip yöneticilerin sayısının az olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Bu çalışmayla, ülkemizde İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının ne ölçüde uygulandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede öncelikle, çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi tüm alt işlevleriyle açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise ülkemizin üçüncü büyük şehri olarak kabul edilen İzmir'de, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi uygulama alanı seçilerek, bu bölgede faaliyet gösteren 100 işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının ne ölçüde uygulandığı araştırılmış, araştırmayla elde edilen veriler bölümler halinde sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ VE FONKSİYONLARI

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünün incelenebilmesi için öncelikle İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının analiz edilmesi gerekmektedir:

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMININ ANALİZİ

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki personeli en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim olarak tanımlanabilir.

Çalışanı sadece bir üretim faktörü olarak görmeyen ve onun verimliliği arttırmada önemli katkıları olabileceği düşüncesi, günümüz işletmeleri tarafından kabul görmektedir. Dolayısıyla global ekonomide, yüksek kalite ve düşük maliyet olmadan rekabet etmek ve ayakta kalmak mümkün görünmemektedir. Yüksek güven kültürü olmadan da yüksek kalite ve düşük maliyete ulaşılamaz. Artık günümüzde çalışanlara iyi davranmanın ve ardından, onları iyi kullanmanın yeterli olmadığı ortadadır. Çalışanların yaptıkları işlerde anlam ve doyum bulmaları sağlanmalıdır (Bilge, 2003: 7).

Birçok yönetici kendilerinden organizasyonlarının en kuvvetli yanlarını sıralamaları istendiğinde “çalışanlarım” cevabını vereceklerdir. Bu o kadar bilinen bir cevaptır ki, iş dünyasındaki birçok kuruluşta kişilerin şahsi yetenekleri ve yaratıcılıkları için ödüllendirildikleri tahmin edilebilir. Gerçek ise oldukça farklıdır. İşletmelerin yapıları çalışanların kişiliklerinden yararlanacak yönetim düzenlerine sahiptir (Yaşar, 1995: 14).

Personel bir işletmenin faaliyetlerini sürdürmesinde çok önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli görevi çalışanların niteliklerini sürekli biçimde arttırabilmektir. İnsan Kaynakları Yönetimi sadece istihdamla ilgili bir işlev değil, işletmedeki personelle ilgili en önemli araştırmaların da yürütüldüğü bir işlevdir (Kobi, 1999: 129).

1. KAVRAMI OLUŞTURAN ÖĞELER

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramının tam olarak anlaşılabilmesi için, kavramın içerdiği öğelerin açıklanmasında yarar vardır:

a. Personel

Personel kavramı çoğu zaman büroda çalışan kişiler için kullanılmasına karşın, bir örgütte çalışanların tümünü simgelediği söylemek yanlış olmaz. Ülkemizde bu kavramın yerine; insan gücü, işgücü, insan kaynağı veya işgören gibi kelimelerde kullanılmaktadır.

Bir işletmedeki personel şu şekilde gruplandırılabilir (Davis - Filley, 1973: 213):

- Yönetici personel (üst-orta-alt basamak)
- Yönetilen personel (işçiler, memurlar...vb)
- Yardımcı personel (işletmenin amaçlarının yerine getirilmesine dolaylı katkı veren personel)
- Teknik personel (doktor, mühendis...vb)
- Danışman personel

b. Yönetim

Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşması için planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirme sürecidir.

c. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetiminde çalışanların üzerinde baskı kurmadan, onların verimliliklerini etkilemeden, işletmenin haklarının korunması ve tarafsız olarak personel-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi söz konusudur. İnsan Kaynakları yöneticileri organizasyon içindeki diğer departman yöneticileriyle entegre çalışmalıdır (Erinsel, 2004: 1).

İnsan Kaynakları yöneticilerinin hizmet ve personelin sınıflandırılması, ücret yapısı, haklar, ödevler, yükümlülükler, hizmet koşulları, istihdam biçimleri, hizmete atanma, mesleki bakımdan geliştirilme (eğitim), personelin performans değerlendirilmesi, yükseltme, güdülenme vb. konular ile iş ve sosyal güvenlik mevzuatı konusunda bilgili olması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları yöneticileri, işletmelerde üstlendikleri roller bakımından geleneksel ve çağdaş olarak ikiye ayrılabilir. İnsan Kaynakları yöneticileri geleneksel rolleri çerçevesinde hat yöneticilerine danışmanlık yaparlar. İşe alma, ilerleme, işten çıkarma kararlarını alacak olan tepe yöneticilere önerilerde bulunabilirler. Çağdaş an-

lamda ise karar alma süreçlerinde ağırlığı olan bir yöneticidir ve seçim, eğitim, ücret yönetimi gibi konularda yetki sahibidir.

İnsan Kaynakları yöneticilerini özellikleri bakımından da benzer bir sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Genel insan kaynakları yönetimi elemanı olarak adlandırılacak ilk gruba, konusunda özel bir eğitim görmemiş fakat hat örgütünün ihtiyaçlarını bilen tecrübeli kişiler girmektedir. Bu kişiler genellikle personel konularını yüzeysel olarak bilmektedirler ve farklı bölümler arasındaki koordinasyonu kurabilmekte, sağlıklı bir iletişim kurabilmektedirler. İnsan kaynakları yönetimi uzmanları denebilecek ikinci gruptakiler ise personel yönetimi işlevlerinden en az birini derinlemesine bilen, personel bölümünün örgüt içindeki yerini ve rolünü idrak etmiş kişilerdir. Bu kişilerin, üniversitelerin hukuk, endüstri psikolojisi, çalışma ilişkileri, personel yönetimi, sağlık bilimleri gibi bölümlerinden mezun olmaları beklenmektedir.

2. KAVRAMI ETKİLEYEN TARİHSEL SÜREÇLER

Personel yönetimi kavramı için bir başlangıç noktası belirlemek mümkün değildir. İnsanların ortak hareket ettiği her ortamda bir personel yönetiminden bahsedilebilir. Ancak bugün kullanılan anlamıyla geçtiği tarihsel süreçler belirlenebilir. Bu tarihsel olaylar şunlardır (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 15):

a. Endüstri Devrimi

18. yüzyılın ortalarında başlayıp daha sonraları tüm dünyaya yayılmış olan endüstri devrimi, toplumları sosyal, ekonomik ve kültürel açılardan büyük değişikliklere uğratmıştır. Devrimin temeli gelişen üretim teknolojileriyle birlikte birim üretimden kitlesel üretime geçişe dayanmaktadır. Teknoloji, bir yandan üretimin kalitesini arttırırken diğer yandan atölye düzeyindeki üreticilerin sonu olmaya başlamıştır. Birlik kurma yasakları ve liberal ekonomi politikaları işveren lehine sonuçlar doğurmuş, işçiler emeklerinin karşılığını hakkıyla alamamışlardır. Zayıf olan işçi, işverenin sağladığı kötü koşullara uymak zorunda kalmış, kadın ve çocuk işgücü sömürülmeye başlanmıştır. Farklılaşan dünya düzeninde insan ilişkileri ve değer yargıları da değişmiştir. Çalışma saatlerinin uzunluğu, buna karşın ücretin düşüklüğü gibi faktörler çalışanları ruhsal ve fiziksel problemlerle karşı karşıya bırakmıştır. Bu da doğal olarak verimliliğin giderek düşmesine sebep olmuştur.

Yaşanan sosyal patlamalar ve kanlı olaylarla birlikte insancıl işverenlerin düzenlemeleri, işçilerin yasal olmayan koalisyonları ve devlet müdahaleleriyle çalışanların koşullarının iyileştirilmesine başlanmıştır. Bunda işverenlerin verimlilikteki artan düşüşün farkına varmaya başlaması da büyük bir etkidir. Tüm bu gelişmelerin sonucunda personel yönetimi kavramı tüm önemiyle ortaya çıkmıştır.

b. Sendikacılığın Doğuşu ve Sendikal Hareketler

Endüstri devrimi ve endüstrileşmenin sebep olduğu sorunlar işçi sendikalarının doğuşuna zemin hazırlamıştır. Endüstrileşmenin gerçekleşmesiyle üretimde devreye giren teknolojiler emeğin sömürülmesine sebep olmuştur.

Sendikacılık hareketi baştan buyana işçi sınıfının bir hareketi olmuş ve özellikle Batı Avrupa toplumlarında daha geniş amaçları bulunan İşçi Hareketi (Labour Movement)'nin bir kanadını oluşturmuştur. Çalışma koşullarına bir tepki olarak işçiler arasında başlayan hareket, toplumdaki siyasal oluşumlarla birleşerek Batı Avrupa toplumlarının siyasal ve toplumsal örgütlenmesinde büyük rol oynamıştır. Önceleri kendiliğinden ve geçici nitelik gösteren birleşmeler, zamanla kararlı ve sürekli örgütlenmelere dönüşmüştür (Koray, 2000: 70).

İşçiler işverenlerin karşısına sendikalarla çıkmaya başlamışlar, geçmişe oranla oldukça güçlenmişlerdir. Bireysel hizmet anlaşmalarının yerini alan toplu sözleşmeler maddi çıkarların yanısıra sosyal hakları da içermeye başlamıştır. Böylelikle, personel yönetimi birimine olan ihtiyaç da artmıştır.

c. I. ve II. Dünya Savaşları

Tüm toplumları bir şekilde etkilemiş olan savaşlar, endüstride çeşitli değişimlere yol açmıştır. İşgücünün büyük bir kısmının savaşlarda yer alması, kalan işgücünün en iyi verimli şekilde kullanılması arayışlarını ve kadın işgücünün artması sonuçlarını doğurmuştur.

d. Devlet Korumacılığının Gelişmesi

Endüstrileşmiş ülkelerde yaşanan emeğin sömürülmesi olayına son verebilmek amacıyla devletin endüstri ilişkilerine müdahaleleri söz konusu olmuştur. Devletler yasa organı olarak, dengeleyici ve uzlaştırıcı rolleri ile çalışanların ekonomik çıkarla-

rını korumaya çalışmışlardır. Bu dönemde oluşturulan iş ve sendikalar yasası, çalışma koşulları, iş güvencesi ve sosyal güvenlik gibi birçok konuda düzenlemeler getirmiştir.

e. Şirketlerin Çok Uluslaşması ve Artan Rekabet Ortamı

Gerek giderek büyüyen sermaye birikimleri, gerekse artan rekabet işletmeleri çok uluslaşmaya doğru sürüklemiştir. Ancak bu durum, personelin yönetimini oldukça zor bir hale getirmeye başlamıştır. Bu sebeple, çok uluslaşmaya çalışan işletmelerin yönetim stratejilerini de farklılaştırmaları gerekmektedir.

Günümüzde çoğu işletme global ekonomi içinde faaliyette bulunmaktadır. İşletmeler rekabet avantajından yararlanmak ve daha fazla kar etmek amacıyla uluslar arası pazarlara açılmaktadırlar. Bu, işletmelere iki açıdan yarar sağlamaktadır. Birincisi, işletme uluslar arası pazara açılmakla, yeni pazarlar ve geniş bir müşteri potansiyeline kavuşmakta ve dolayısıyla satışlarında ve karlarında artış sağlama olanağını bulmaktadır. İkinci olarak ise, işletmeler üretim tesislerini diğer ülkelere kaydırarak bu ülkelerdeki ucuz iş gücünden yararlanmakta ve dolayısıyla daha az maliyetle üretim yapabilmektedirler (Deniz, 2000: 75).

İşletmelerin uluslar arası pazarlara açılması, pek çok zorlukla mücadele etmeyi de beraberinde gerektirmektedir. Genellikle yeni açıldıkları pazarlarda stratejik ortaklarla iş yapan işletmelerin, stratejik ortak seçimini doğru yapmamaları ve ulaşılmaya çalıştıkları ülkedeki kültürel, ekonomik ve sosyal yapıyı iyi analiz etmemeleri başarısızlığa sebep olacaktır (Lajara, 2003: 61).

B. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ

İnsan Kaynakları bölümü; üretim, pazarlama ve finans bölümleri gibi işletmenin örgüt yapısında yer alan bağımsız bir bölümdür ve İnsan Kaynakları yöneticisinin yetki ve sorumluluğu altında faaliyet gösterir.

1. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN VAROLUŞ NEDENİ

Ulaştırma, haberleşme, elektronik, biyo-teknoloji gibi alanlarda kaydedilmiş olan gelişmeler sayesinde dünya bütünleşme sürecindedir. Ulusal sınırlarla tanımlanan devletler geride kalmakta, çağdaş ülkelerin ekonomileri bilgi ve hizmet üreten ekonomiler olarak yeniden yapılanmaktadır. Bu yeni dönemde kalkınma ve büyümede en kıt

kaynağın “bilgi” olduğu kabul edilmektedir. Bilgi ve yeni teknolojik olanaklarla desteklenen işgücü büyümenin temel itici unsuru olmaktadır. Çoğu iş için artık daha yüksek bilgi ve beceri aranmaktadır (Kahveci, 1991: 43).

İnsanın, işletmenin başarısındaki rolünün, diğer işletmelerle olan rekabette sağlayacağı üstünlüğün ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamadaki gücünün farkına varılmasıyla içinde bulunduğumuz yüzyılda, insana yatırım her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir (Hornsby-Kuratko, 2003: 73). Bu sebeple de, işletmeler “insan kaynakları yönetimine”, teknoloji, ürün yada ekonomik kaygılardan daha çok öncelik vermeye başlamıştır (Acuner, 2001: 177).

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşması için gerekli olan personeli nitelik ve nicelik olarak istenilen yerde ve zamanda hazır tutmakla sorumludur.

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların yaptıkları işlerden mümkün olduğunca fazla tatmin olabilmeleri için yeteneklerini kullanmalarına da yardımcı olan bir işlevdir. Böylelikle çalışanların etkili bir şekilde bir araya getirilerek örgüt başarısına katkıda bulunmaları sağlanmaya çalışılır.

İlerleyen yıllarla birlikte işletmelerin sosyal sorumluluklarının artması da insan kaynakları yönetiminin varoluş sebeplerinden birisidir. İşletmeler sosyal sorumlulukları bakımından devletin uygulamalarına uymalı, ülke halkının gereksinmelerine saygılı olmalı, halk temsilcileriyle ilişkiler kurmalı ve sosyal alanlar içersinde somut faaliyetlerde bulunmalıdır. Her işletme; müşterilerine, devlete, tedarikçilerine, personeline, rakiplerine ve toplumun her kesimine bir bağla bağlıdır. Dolayısıyla onlara karşı çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri için bu kişi ve kuruluşlarla oluşturulacak iletişimin sağlıklı ve olumlu yönde olması gerekmektedir.

Her ne kadar önemli ve gerekli olsa da, insan kaynakları yönetimi biriminin işletmedeki varlığı ve konumu, işletmenin büyüklüğüne ve yöneticilerin işletmedeki insan kaynaklarına bakışına göre değişmektedir.

2. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN EVRİMİ

Günümüze kadar çok büyük değişimler gösteren İnsan Kaynakları bölümünün evrimi genel olarak üç evreye ayrılabilir (Ergül, 1996: 96):

a. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kayıt Tutma Evresi

İlk olarak personelin işe giriş ve işten ayrılma tarihleri, ücret, kişisel bilgiler ve disiplin cezaları gibi bilgilerin kayıtlarını tutmakla sorumlu bir birim oluşmuştur. Bunlar belirli bir uzmanlığı gerektirmeyen rutin işlerdir.

b. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Hizmetleri Evresi

İlerleyen yıllarda farklılaşmaya başlayan birim, sendika ve işletme dışı sosyal grupların baskısıyla işgörene maddi ve sosyal içerikli çıkarlar sağlamaya başlamıştır. Sorumluluk alanı genişleyen birimin değeri artmaya başlamıştır.

c. Personelle İlgili Karar Alma Evresi

Son yıllarda personele ve sendikalara ilişkin tüm sorunları yüklenen birim, insan kaynakları yönetimi olarak, işe alma, işten çıkarma, ücretleme, terfi ve transfer kararlarını almaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları bölümü günümüzde çalışanların sadece iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanmasını değil, aynı zamanda tüm yaşamlarında mutlu olmasını amaçlamaktadır.

3. PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı son yıllarda Personel Yönetimi kavramının bir uzantısı olarak karşımıza çıkmıştır. Yaşanan bu isim değişikliği işletmelerin çalışanlara bakış açısındaki değişimi temsil etmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi çerçevesinde insan örgütün merkezinde görülmekte, ön plana çıkartılmaktadır (Edgar, 2003: 230). Bir işletmenin hiçbir hazırlık yapmadan, eğitilmiş ve bilgili kişileri görevlendirmeden sadece değişime ayak uydurduğunu gösterebilmek için İnsan Kaynakları Yönetimi adını kullanmak istemesi yanlıştır.

Toplumdaki ve rekabet ortamındaki değişikliklere yanıt verebilmek için ilk kez Harvard Business School'da İnsan Kaynakları Yönetimi adıyla 1981 yılında bir ders açılmıştır. Dünyanın önde gelen bu işletmecilik okulunun temel dersleri arasına bu dersin eklenmesi, bu alandaki bilgi ve becerilerde kaydedilen değişikliklerin bir göstergesi

olarak kabul edilebilir. Bir tanım vermek gerekirse; insan kaynakları yönetimi (İKY); üretim kaynaklarının (hammadde, sermaye, insan, makine-teçhizat) etkin bir şekilde yerine getirilmesinden sorumlu olan, çalışanlara kendilerini yeterli kılabacak ortamların hazırlanmasına yönelik çalışmaların bütünüdür (Altın, 1997: 26).

Personel yönetimi anlayışından, insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişte etkili olan unsurlar şöyle özetlenebilir (Geylan, 2001: 140): Ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmeleri, yetişmiş insan gücünün artması, davranış bilimlerinde gözlenen gelişme, sendikacılığın gelişimi, çalışma koşullarını düzenleyen yasaların yürürlüğe girmesi, işgörenlerin eğitim ve kültür düzeylerinin yükselmesi, refah seviyelerinin artması, istek ve beklentilerin değişmesi, iletişim ve bilişim teknolojilerinin gelişimi.

İki kavram arasında en önemli farklılık, personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması yada işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışanın memnuniyetini de amaçlamış olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 7).

Personel yönetimi kapsamında yalnızca personelle ilgili kayıtlar tutuluyorken, insan kaynakları yönetimi kapsamında personelle ilgili kararlarda alınmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimini tamamen kapsayan ve temelde önemli farklılıklar getiren bir model olmuştur.

Personel yönetimiyle insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılıklar Tablo 1.1’de gösterilmiştir.

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş Odaklılık	İnsan Odaklılık
Operasyonel Faaliyet	Danışmanlık Hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak Anlayışı
Statik Bir Yapı	Dinamik Bir Yapı
İnsan Maliyet Unsuru	İnsan Önemli Bir Girdi
Kalıplar, Normlar	Misyon ve Değerler
Klasik Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
İşte Çalışan İnsan	İşi Yönlendiren İnsan
İç Planlama	Stratejik Planlama

Tablo 1.1 İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları (Sabuncuoğlu, 2000: 11).

Ülkemizde günümüzde insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasında yapay ayrımlar ortaya çıkarılmaktadır. Çalışanlar ile ilgili olarak daha çok yasal yükümlülükleri ve rutin işlemleri içeren faaliyetler personel yönetimi olarak adlandırılmakta, bunun dışındaki faaliyetler (personel seçimi, performans değerlendirme, eğitim vb.) ise İnsan Kaynakları Yönetiminin sorumluluğu olarak görülmektedir. Hatta bazı firmalarda bu ayrım o kadar ileri gitmiştir ki her iki faaliyet grubu (Personel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Müdürlüğü gibi) ayrı departmanlar altında örgütlenmiştir. Oysa bu iki faaliyet grubu birbirinden ayrılmaz ve birbirini tamamlayan bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır (Peryon, 2004: 1).

C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİ

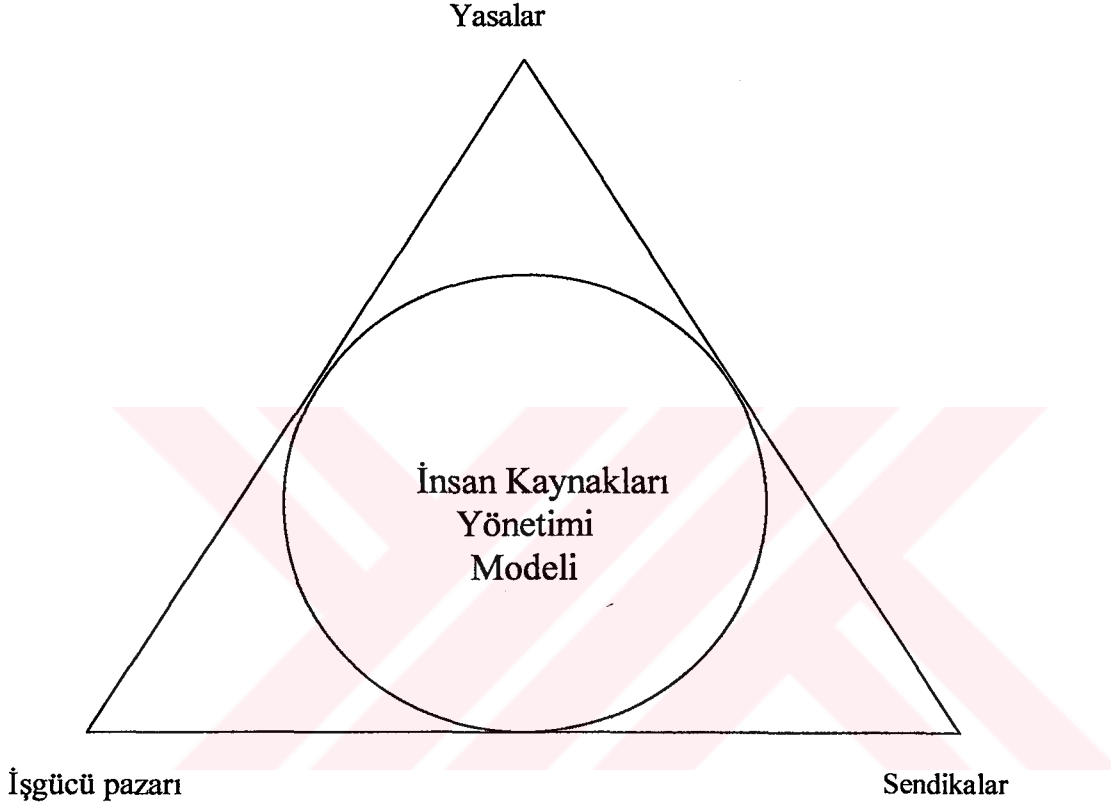
İnsan kaynakları yönetiminin işlev ve faaliyetleriyle ulaşmak istediği amaçlar, diğer tüm temel işletme bölümlerinde olduğu gibi örgüt amaçlarına yöneliktir. Yasalar, sendikalar ve işgücü pazarı gibi çeşitli dış faktörlerin etkisindeki insan kaynakları yönetimi fonksiyonları planlama, seçim, geliştirme, değerlendirme ve çalışma ilişkilerini düzenleme olarak beş grupta toplanabilir. İnsan kaynakları yönetiminin başarıya ulaşması ancak bu beş fonksiyonun bir bütün olarak uygulanmasıyla mümkün olabilir. İnsan kaynakları yönetiminde bu fonksiyonların etkin kullanımı ile nitelikli personel için çekici bir ortam yaratmak, başarılı personeli işletmede tutabilmek ve varolan personeli güdüleyebilmek amaçlanmaktadır. Bu amaçların insan kaynakları dışındaki bölümler için de geçerli olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla verimlilik, çalışma yaşamı kalitesi ve yasalara uygunluk gibi örgüt amaçlarına ulaşabilmek tüm bölümlerin benimsediği faaliyetleri yürütmekle mümkün olabilir.

Örgüt amaçlarından verimlilik, devamsızlık ile personel devrinin düşüklüğü ve başarımın yüksekliğiyle ilgili olduğu için kolayca ölçümlenebilir. Ancak işe ve örgüte bağlılığın yüksekliği, doyumun yüksekliği ve stresin düşüklüğü ile alakalı olan çalışma yaşamı kalitesinin ölçülmesi oldukça zordur.

İşletmeler, çalışanlarını belirli bir performans düzeyine ulaştırabilmek için İnsan Kaynakları Yönetiminin temel etkinliklerini kullanmak durumundadırlar. İnsan kaynağının sağlanması, performans yönetimi, ödül – ücret yönetimi, insan kaynaklarının geliştirilmesi sistemleri ve çalışanlarla ilişkiler etkinlikleri olarak sıralanabilecek İnsan Kaynakları Yönetiminin temel etkinliklerde başarıya ulaşmak içinse işletmenin iç

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ MODELİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsan kaynakları yönetimi modelini etkileyen faktörler; yasalar, sendikalar ve işgücü pazarı olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu faktörler Şekil 1.2'deki gibi gösterilebilir.



Şekil 1.2 İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler

a. Yasalar

İşçi ve işverenlerin hakları ve görevleriyle ilgili anayasada düzenlenmiş olan yasalar özellikle işçi-işveren ilişkilerini, sağlık ve güvenlik konularını ve ücretleri etkilemektedir.

b. Sendikalar

Hem işçiler hem de işverenler için varolan sendikaların temel işlevi buldukları tarafın haklarını savunmak ve karşı tarafla pazarlığa oturmaktır. İşçi ve işveren

sendikalarının belirlediği toplu sözleşmelerde ücret başta olmak üzere çalışma koşulları, seçim ve eğitim gibi birçok konu yer almaktadır.

c. İşgücü pazarı

İşletmelerin kendilerine gerekli işgücünü buldukları ve bireylerinde kendilerine uygun işletmeler buldukları bir ortam olarak tanımlanabilecek olan işgücü pazarı, özellikle ücret ve aday toplama gibi faaliyetler üzerinde doğrudan etkide bulunmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin niteliğine bağlıdır (Mak, 2003: 510). Bu noktadan hareketle İnsan Kaynakları Yönetimi, işlerin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içermektedir.

Günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi, bir işletmenin başarısında en önemli etkenlerden birisi olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Belout-Gauvreau, 2004: 3). Ekonomik ve siyasal çevre koşullarına, endüstriyel ilişkilere, ülkenin kültür ve geleneklerine, örgütün uluslararası bir işletmenin bir bölümü olup olmamasına, örgüt yapısına, teknolojilere, ürünlere ve pazarlara göre şekillenen İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri temel olarak şu şekilde sıralanabilir:

a. Personel Planlaması

Bu işlevin temel amacı işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı personel sayısı ve niteliğini tahmin etmektir. Tahminler sonucu elde edilen verilerle yerine getirilmesi gerekli faaliyetlerin eşgüdümlemesi için personel planları geliştirilir. Sağlıklı bir personel planının oluşturulabilmesi için ayrıntılı iş tanımları ve bu tanımlara uygun kişilerin sahip olmaları gereken nitelikler önceden belirlenmelidir.

b. Seçim

Aday bulma, seçme ve yerleştirme aşamalarından oluşan seçim işleviyle en uygun ve en iyi kişilerin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

c. Personel Geliştirme

Bu işlev verimliliği arttıracak bilgi, ustalık ve göreve ilişkin davranışların ilgili kişilere kazandırılmasına yöneliktir.

i. Eğitim

İşletmeler, çalışanlarının belirli bir bilgi ve beceri düzeyine sahip olmasını isterler. Bu amaçlarına ulaşmak için eğitime başvururlar.

ii. Kariyer Planı Geliştirme

Personelin mesleki gelişmelerinin sağlanması, işgücünün yönetilebilmesi açısından çok önemlidir. Bu amaçla kişilerin özel yaşamı ve ilişkileriyle birlikte değerlendirildiği kariyer planları geliştirilmektedir.

iii. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi

Çalışanın korunması ve verimliliğin artırılması hedefine yönelik olarak güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır.

d. Performans Değerlendirme ve Ücretlendirme

Performans değerlendirme çalışanların işlerini yaparken gösterdikleri performansın değerlendirilmesi, ücretlendirme ise çalışanın işletmeye yaptığı katkının değerlendirilmesi süreci olarak ifade edilebilir.

e. Çalışma İlişkilerini Düzenleme

İşletmelerle çalışanların durumlarının incelenmesi ve birbirleriyle olan ilişkilerinin yürütülmesiyle ilgili faaliyetlerdir.

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BÖLÜMÜNÜN İŞLETMELERDEKİ KONUMU

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki konumu, yöneticilerin bakış açısına ve işletmelerin büyüklüğüne bağlı olarak değişmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin özellikle son yıllarda artan önemine karşın, ülkemizde halen özellikle küçük ve orta

ölçekli işletmelerde insan kaynakları yönetimi işlevleri idari işlerle görevli (muhasabe, finansman...vb) kişilerce yerine getirilmektedir. Ancak işletme büyüdükçe ve personel sayısı arttıkça diğer idari birimlerle eşit konumda ve bağımsız insan kaynakları birimleri oluşturulmaktadır. Şekil 1.3’de bir insan kaynakları biriminin organizasyon yapısı gösterilmiştir. Büyük bir işletmedeki insan kaynakları biriminin örgütlenmesi ise Şekil 1.4’deki gibi ifade edilebilir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin, insan ilişkileri, verim ve kalite temel öğelerinden oluşan bir örgüt ve yönetim kültürünü yapısında barındıran kimliği ile giderek yaygınlaşması, ussal, insancıl, haktanır ve bütünleşmiş bir yaklaşım izlemeyi amaç edinmiş olmasından ileri gelmektedir (Canman, 2000: 15).

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki yeri; giriş, gelişme, yayılma ve olgunluk dönemlerinde yani dört farklı seviyede olabilir:

a. Giriş aşaması

İşletmelerdeki personel sayısının az olduğu, yönetim kademelerinin bulunmadığı bu dönemde işletmenin her yönüyle olduğu gibi personelin yönetimiyle de birebir patron ilgilenmektedir. Burada patronun personeliyle ilişkisi baba-oğul ilişkisine benzetilebilir.

b. Gelişme aşaması

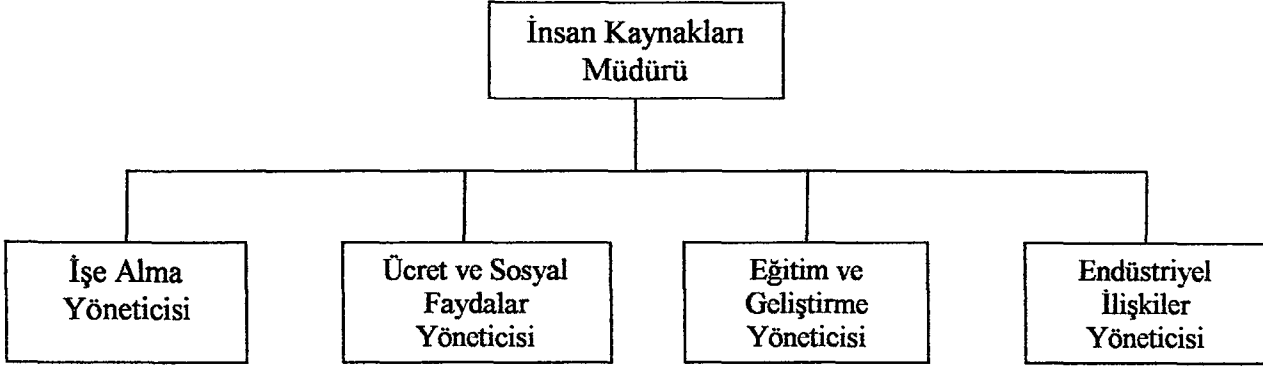
Sermaye birikimlerinin arttığı, mal ve hizmetlerin kabul görmeye başladığı bu dönemde gelişmekte olan işletme yeni yatırımlarla birlikte yeni personel alımına başlamaktadır. Personel planlaması, seçim ve işe alım işlemleri patron veya onun bir temsilcisi tarafından yerine getirilir. Artan personelle birlikte oluşan karmaşıklıklar patronu uzmanlardan yardım almaya yönlendirir.

c. Yayılma aşaması

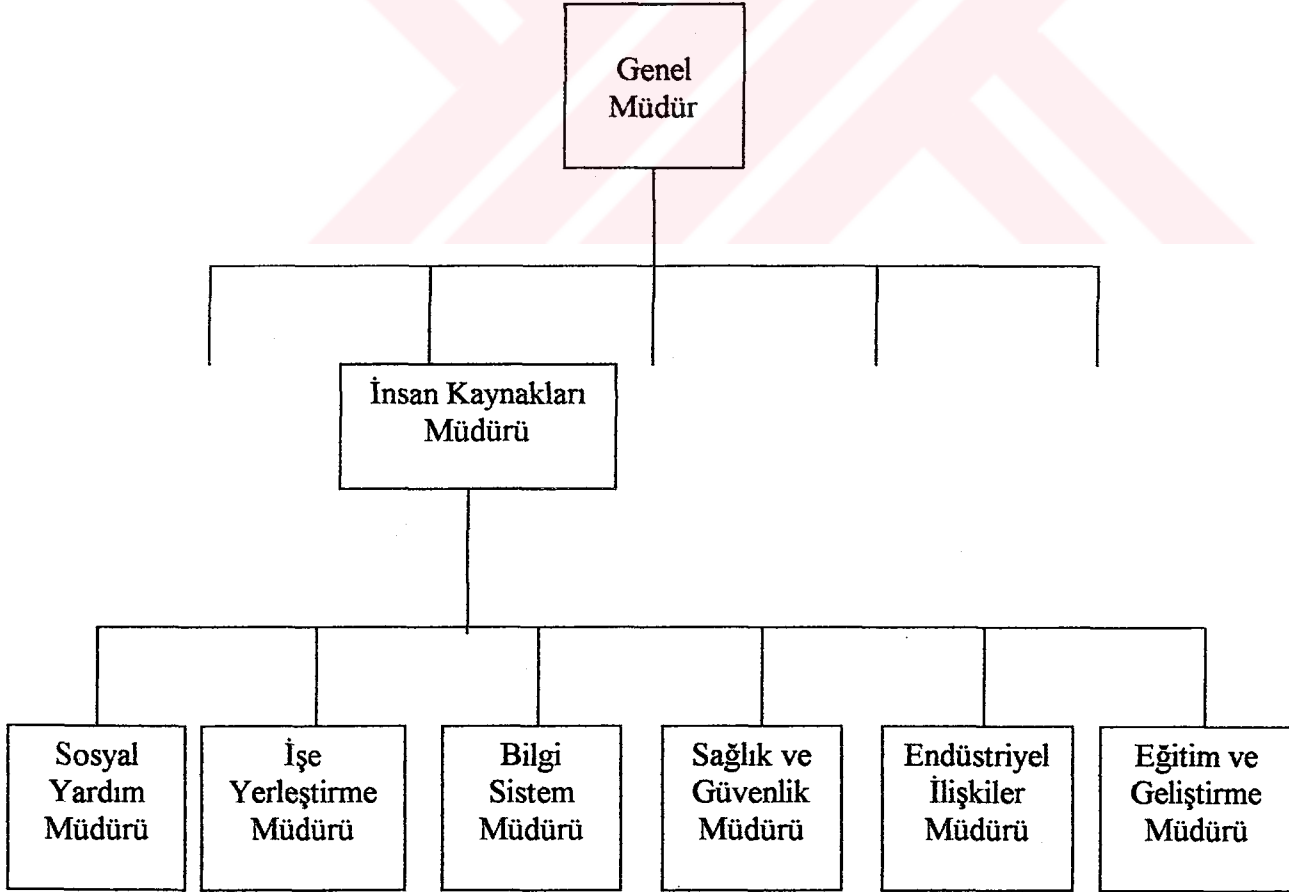
Finansman, üretim, pazarlama ve personel gibi işlevlerin belirginleşmesi işletmelerin kurumsallığa geçişini, herkesin her işi yaptığı örgütsel yapıyı değiştirmiştir. Varolan personel örgütsel yapıdaki yerini alırken, yapılan reorganizasyonla ortaya çıkan boş kadrolara yeni personel alımı başlar. Patronun bir personel yöneticisi tedarik etmesi, ilerleyen dönemlerde de personel ile ilgili kadronun işe alınması gerçekleşmeye başlar.

d. Olgunluk aşaması

Bu aşamaya gelmiş olan işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi için insan kaynakları yönetimi birimine olan ihtiyaç artacaktır. İşletmenin farklı kademele-
rinde oluşan sorunlar sadece insan kaynakları yönetiminin uzmanlığıyla doğru ve hızlı
bir şekilde çözülebilir.



Şekil 1.3 İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyon Şeması (Sabuncuoğlu, 2000: 13)



Şekil 1.4 Büyük Bir Şirkette İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

A. PLANLAMA VE ANALİZ

Planlama ve analiz, insan kaynakları yönetiminin ilk fonksiyonu olarak ifade edilebilir. Diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonları bu ilk fonksiyona dayandırılmaktadır.

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI

İşletmelerin gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını belirlemek ve bunun hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemek amacıyla yapılmakta olan İnsan Kaynakları Planlaması, işletmenin gelecekteki kısa ve uzun dönemdeki işgücü arz ve talebinin sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir (Özgen – Öztürk - Yalçın, 2002: 73). Her işletmenin belirli hedefleri ve bu hedeflere yönelik gereksinimleri bulunmaktadır. İnsan kaynakları planlaması ile doğru sayı ve nitelikteki personelin doğru zamanda doğru yerde bulunması sağlanabilir.

Personel planlaması, insan kaynakları yönetiminin ilk adımı olarak işletmelerde mavi ve beyaz yakalı çalışanların optimal düzeyde istihdamına yönelik bir işlemdir. İşletme stratejilerine uygun olarak düzenlenen bu işlev, işletme dışı arz-talep şartlarının tanınmasını da içermektedir (Achenbach, 2003: 58).

İşletmeler gereğinden fazla personel çalıştırarak işgücü maliyetlerinin artmasını istemezler. Ancak olması gerekenden daha düşük sayıda personelin çalıştırılması da üretimin düşmesine veya mevcut işgücünün normalin üzerinde zorlanmasına sebep olacaktır. Bu sebeple optimal bir personel sayısı belirleyebilmek için insan kaynakları planlamasına önem vermek gerekir.

İnsan kaynakları planlaması sürekli bir işlemdir; zira örgütler dinamiktir; örgütün çevresi sürekli değiştiğinden onunla etkileşim içinde bulunan, bu nedenle açık bir sistem olan örgütlerin de kendilerini değişen koşullara uyumlu duruma getirmesi, yaşamlarını sürdürebilmeleri için zorunludur (Canman, 2000: 73).

Süreç içinde insan kaynakları planlaması ile ilgili iki temel kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlar, “Olan Personel Miktarı” ve “Olması Gereken Personel Miktarı” kavramlarıdır. Planlama uygulamasında her zaman bu iki büyüklüğün birbirine denk düşmesi, başka deyimle, birbirlerini örtmesi amaçlanmaktadır. Bu işlem yapılırken de,

her iki büyüklüğü oluşturan alt değerlerdeki değişmeler göz önünde tutulmalı ve incelenmelidir (Kaynak, 1996: 24).

İşletme ve kuruluşların en son hedefi mal veya hizmet üretimidir. Diğer bütün çaba ve faaliyetler ve bunlarla ilgili politikalar ana hedefe ulaşmada yardımcı olacak araç niteliğindedir. Buna göre, personel programının aşağıdaki ilkelere sahip olması beklenmektedir (Ergül, 1996: 20):

- Personelin işe alınması, başka bir göreve transferi ve terfiinde tek ölçü, personelin işe uygunluğunu sağlayan vasıflardır.
- Personele istihdam ve gelir güvenliğini sağlamak için azami gayret gösterilir.
- Üst kademeye tayinler, imkan dahilinde kurum içinden yapılır ve bunu sağlayacak uzun vadeli tedbirler önceden alınır.
- Personelin dinamizmini sağlamak ve özellikle üst kademede yer alan elemanların kazandıkları tecrübeyi artırmak amacıyla rotasyon uygulaması yapılır. Kilit mevkilerde devamlılığı sağlamak için sürekli olarak eleman yetiştirme ve geliştirme programları düzenlenir. Bu konu, üst kademe yöneticilerin başlıca görevlerindedir.
- İş verimliliğini, yönetim etkinliğini yükseltecek, personeli yeni görevlere hazırlayacak eğitim programları düzenlenir.
- Çalışan her şahıs, ayrı düşünce ve istekleri olan bir fert olarak kabul edilir ve buna uygun olarak davranılır.
- Çalışanın kuruma yarar sağladığı ve kurumun başarısında herkesin payı olduğu görüşü benimsenmiştir.
- Personele zamanında ve gerekli bilgileri verecek haberleşme ağı sağlanır.

a. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan kaynakları planlamaları işletme içinden ve işletme dışından ekonomik kısıtlar, düzensiz personel kayıtları, organizasyonel yapının uygunsuzluğu, yönetimin sıcak bakmaması, değişikliğe karşı direnç gösterilmesi ve toplumsal değişiklikler gibi pek çok faktörün etkisi altındadır.

İnsan Kaynakları planlamaların etkinliği çevresel ve içsel olarak nitelendirilebilecek faktörlerin önceden öngörülebilmesine ve gerekli önlemlerin alınabilmesine bağlıdır.

i. Çevresel Faktörler

Sürekli bir biçimde değişim gösteren çevresel koşullar işletmeler için bir anlamda insan kaynakları planlamasını gerekli kılmıştır. Geçmiş senelerde insan kaynakları planlamasına fazla önem verilmemesine çevre koşullarının işletmeleri çok fazla etkilememesi sebep gösterilebilir. Günümüzde ülkemizde de özellikle büyük işletmelerde insan kaynakları planlaması faaliyetlerine önem verildiği görülebilmektedir. İnsan kaynakları planlaması üzerinde etkili olan çevresel faktörler genel olarak ekonomik, demografik, teknolojik ve yasal olarak gruplandırılabilir.

(1). Ekonomik Koşullar

Ülkelerin ekonomik koşulları işletmeler açısından çok büyük önem taşımaktadır. Örneğin ülkemizdeki yüksek enflasyon, işletmeler için uzun yıllardır büyük bir handikap yaratmıştır. Artan enflasyon ve rekabet ortamına paralel olarak personel maliyetleri de arttığı için insan gücünden en verimli biçimde yararlanmak önem kazanmıştır.

Türkiye işsizlikle yoğun olarak mücadele eden bir ülkedir. Bu nedenle Türkiye'deki işsizlik, gelişmiş ülkelerdekinden farklı olarak küreselleşme ve teknolojik ilerleme nedeniyle değil, yetersiz büyüme ve sermaye kıtlığı sonucu ortaya çıkan yapısal sorunlar nedeniyledir (Gediz-Yalçınkaya, 2000: 161).

Bunun yanısıra, halen istikrarlı istihdam politikası izleyen çok az işletme vardır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu, ekonomik durgunluk dönemlerinde maliyeti düşürmenin en iyi yolunun eleman sayısında kısıntı yapmak olduğuna inanmaktadır. Ancak beklenmedik zamanlarda gelen durgunluk dönemlerinin, istikrarlı üretim ve istihdam politikalarıyla önlenebileceği unutulmamalıdır (Raelin, 1999: 86).

(2). Demografik koşullar

İşgücünün yaş, cinsiyet ve eğitim gibi demografik özellikleri personel planlamalarını da yakından ilgilendirmektedir. İşletmeler planlamalarını yaparken varolan ve ileride varolabilecek işgücünün niteliklerini göz önünde bulundurmalarıdır.

Genel demografik yapıdaki değişiklikler organizasyondaki demografik yapıyı da etkilemektedir. Örneğin Çin, Hindistan ve ABD gibi ülkelerde genç nüfus artarken, Avrupa, Rusya ve Orta Asya'da azalmaktadır. Bu nedenle gerek doğrudan, gerekse işbirliği çerçevesinde dünya çapında iş yapan şirketlerin insan kaynakları yöneticileri bölgesel demografik farklılıkları göz ardı etmemelidir. Çünkü, farklı demografik yapılar, farklı konuları gündeme getirmektedir. Sağlık yönetiminden, bağımlıların artmasına kadar çeşitli konular dolaylı veya doğrudan insan kaynakları yöneticilerini ilgilendiriyor (Capital, Mayıs 2000: 201).

Ülkemizin genç bir nüfusa sahip olması sebebiyle iş talebinin sürekli olarak iş arzının üzerinde olduğu ifade edilebilir. Gerek bu sebeple, gerekse niteliksiz işgücünün fazlalığı sebebiyle ücretler düşük seviyelerde kalmakta, nitelikli işgücünün değeri ise rekabet ortamı içerisinde giderek artmaktadır. Ayrıca insanların emekli olmalarına rağmen, aldıkları düşük ücret sebebiyle ek iş alma istekleri, işsizliği arttıran bir faktör olmaktadır.

(3). Teknoloji

Her türlü teknik yenilik işletmeleri farklılaşmaya itmektedir. Günümüzde teknolojiye ayak uyduramayan işletmelerin hayatta kalmaları oldukça güçtür. Bunun bir sonucu olarak otomasyona geçiş hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. İşletmeler otomasyona geçerek hem çalışan sayısını azaltmaya hem de kalan çalışanları daha verimli olmaya itmektedirler. Otomasyona geçişle birlikte ortadan kalkan iş alanlarını ve yeni gereksinimleri belirlemek, teknolojik değişiklikler sebebiyle işsiz kalan çalışanları yeni oluşan iş alanlarına yönlendirmek insan kaynakları biriminin görevidir.

(4). Yasalar

Emeklilik yaşı, özürlü ve eski mahkumların çalıştırılma zorunluluğu, asgari ücret ve kıdem tazminatı gibi konularda varolan yasalar insan kaynakları planlaması yapılırken dikkate alınması zorunlu unsurlardır. Yasal değişikliklerin izlenip önceden gerekli önlemlerin alınması yararlı olacaktır. Ülkemizde yeni oluşturulan İş Kanunu, işletmeler için pek çok değişikliğin habercisi olmaktadır.

ii. İçsel Faktörler

İnsan kaynakları planlamalarını etkileyen içsel faktörler olarak belirlenen stratejiler, mevcut işgücü ve farklı pazarlara açılma sıralanabilir.

(1). Stratejiler

İşletmeler stratejilerini gerçekleştirirken insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duyulan bu faaliyetler uygulanan örgütsel stratejilere bağlı olarak şekillenecek ve yerine getirilecektir. Örneğin, yeni pazarlara girerek büyümeyi planlayan bir işletme bu yönde belirlediği stratejisine uygun olarak insan kaynakları faaliyetlerini de ister istemez ele alacaktır.

(2). Mevcut İşgücü

İşletmelerin sahip oldukları mevcut işgücü, her türlü yönetim faaliyetine olduğu kadar insan kaynakları faaliyetlerine de en fazla etkide bulunan faktördür.

Organizasyonda süregelen işgören devir hızı, devamsızlık oranları, bunların temelinde yatan nedenler ve bu değişkenlere ilişkin gelecek tahminleri planlamada önemli bir belirleyicidir. İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicilerdir (Sabuncuoğlu, 2000: 28).

(3). Farklı Pazarlara Açılma

İşletmelerin faaliyette buldukları ülkenin farklı kesimlerinde ve/veya başka ülkelere de açılması insan kaynakları yönetimini yakından etkileyecektir. Bu noktada yaşanacak en büyük problem işgücünün nereden karşılanacağını belirlenmesidir. Farklı pazarlara açılan bir işletme en azından tepe yöneticilerini ana şirketin kurulu olduğu bölgeden karşılamak isteyecektir. Üretimde çalışacak işgücü ise genellikle yeni girilen Pazar bölgelerinden karşılanmaktadır.

b. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, gereken sayıda ve nitelikte iş gücünü, istenen zamanda ve yerde hazır bulundurma uğraşına veri sağlamaktır (Geylan, 2003: 120).

İşgücü planlamasının işletmeye bir çok faydası bulunmaktadır. Uygun planlama, organizasyonun istekli personeli elinde tutmasını, fonksiyonel ve verimli olarak makul bir maliyette çalıştırılmasını sağlar. İşgücü planlaması, personel arz ve talebinin fayda ve maliyetleriyle ortaya konması ve stratejik amaçların gerçekleştirilmesinde karar vermeye destek amaçlı olarak kullanılmaktadır (Tonus, 2000: 27).

İnsan kaynakları planlaması işgörenlerin eğitim ve gelişimlerini sağlayarak onlardan maksimum etkinliği ve verimliliği almayı hedefler. Bununla birlikte işletmenin yeni piyasa koşullarına, değişen toplum standartlarına, teknolojik yeniliklere ve yasal düzenlemelerdeki değişimlere uyumlu hareket edebilmesi için gerekli önlemlerin alınmasında önemli rol alır.

İnsan kaynakları planlamasında güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 30):

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.

c. İnsan Kaynakları Planlamasından Sorumlu Görevliler

İşletmenin büyüklüğüne ve kurumsallığına göre üst yönetim, insan kaynakları bölümü yöneticisi ve/veya hat yöneticileri personel planlaması işlevini yerine getirirler. İşlevin başarıya ulaşması açısından ortak bir çalışmanın daha uygun olacağı açıktır.

d. İnsan Kaynakları Planlamasına Yardımcı Uygulamalar

İnsan kaynakları planlamalarının oluşturulabilmesi için geçmiş yıllara ait birtakım verilere ihtiyaç vardır. Bu veriler geçmişle bugünü karşılaştırabilmeye ve geleceğe ilişkin tahminler yapabilmeye yardımcı olacaktır. Verilen toplanmasında kullanılan yöntemlerin başlıcaları şunlardır:

i. Organizasyon Şeması

Organizasyon şemaları işletmelerin işgücü planlamalarına yardımcı olacak temel öğelerdir. Tüm çalışanların işletmedeki pozisyonlarını, yükselme olanaklarını, yetki ve sorumluluklarını açıkça gösteren organizasyon şemaları önceden hazırlanmış olmalı ve değişimlerde sürekli güncellenmelidir.

ii. İş Tanımları

İş tanımlarının iş analizleriyle önceden belirlenmiş olması, çalışanların işe uygun olup olmadığının veya işe yeni alınacak personelin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi gibi konularda insan kaynakları planlamasına yol gösterecektir.

iii. İşgücü Envanteri

Bir işletmenin mevcut çalışanlarını nicelik ve nitelik bakımlarından saptaması, gelecekte ortaya çıkabilecek personel ihtiyacını daha rahat bir biçimde öngörmesine yardımcı olacaktır. Bu sebeple ayrıntılı işgücü envanterlerinin çıkarılmasına önem verilmelidir.

(1). Profil Envanteri

Bir işletme insan kaynakları planlaması yapacağında elindeki mevcut işgücünün profilini bilerek hareket ederse daha başarılı sonuçlar elde edecektir. Profil envanterleri mevcut işgücünün yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem..vb dağılımlarının açıkça görülmesini sağlar. Değişimlerin dönemsel olarak takip edilmesi ve dosyalara işlenmesi, geleceğe yönelik alınacak kararları belirlemede etkili olacaktır. Örneğin, bir bölümde çalışan personelin büyük kısmının emekli olacak yaşa yaklaşmaları o bölümde yeni personelin yetiştirilmesi gereğini görmeyi sağlayacaktır. Veya bir bölümde yalnızca bayanların çalışmak istemesi o bölüme yeni biri alınacağında buna uygun bir planlama yapılmasını gerektirir.

(2). Nitelik Envanteri

Nitelik envanterleri çalışanların yetenek, eğitim ve deneyim gibi niteliklerini ortaya koyan çalışmalardır ve çalışanları sahip oldukları niteliklere göre karşılaştırabilme

imkanı sağlar. Ancak bu tarz karşılaştırmalar yapabilmek için verilerin güncel tutulması şarttır.

Bir çalışanın işletmedeki yerinin değiştirilmesi gereği, bir çalışanın iş yükünün azaltılması gereği, bir çalışanın eğitim alması gereği gibi konuların belirlenmesi envanter çalışmalarıyla kolayca ve doğru biçimde saptanabilir.

iv. İşgücü Devir Oranı

İşletmeler insan kaynakları planlamaları yapacaklarında çalışan sayısının ne gibi değişimler gösterdiğini incelemelidirler. İşgücü devir oranı olarak nitelendirilebilecek personel değişimi, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini belirtmektedir. İfade formüle edilecek olursa:

$$\text{İşgücü devir oran} = \frac{\text{İşten ayrılanlar}}{\text{İşgören sayısı}}$$

İşgücü devir oranını bu şekilde işten ayrılanlara göre düzenlemek yerine işe giren personel sayısına veya ayrılanların yerine girenlerin sayısına göre de ifade etmek mümkündür. Ortalama çalışan sayısını bulmak içinse belirli bir dönemin başındaki ve sonundaki çalışan sayılarını toplayıp ikiye bölmek gerekir (Kaynak, 1996: 46).

Özellikle sektöre bağlı olarak mevsimlik işçi çalıştıran işletmelerde işgücü devir oranının belirleyici bir unsur olması beklenemez. Ancak sürekli faaliyette bulunan işletmelerin işgücü devir oranına dikkat etmeleri gerekir. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ve işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak belirli bir seviyedeki devir oranı normal karşılanırken, belirli bir seviyenin üzerindeki işgücü devir oranının iyi sonuçlar getirmesi beklenmez.

İşgücü devri, işyerinde ve özellikle belirli bir tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde arzu edilmeyen bir durum meydana getirir. Çünkü, işten ayrılan her tecrübeli personelin kuruluş için yetişme ve kalifiye hale gelmesinin masrafları ile acemilik devresinde yapmış olduğu hatalarının bir maliyeti vardır. ayrıca tecrübeli bir kişinin yerine işe alınacak tecrübesiz bir kimsenin işe intibakı esnasında yapacağı hatalara ek olarak tecrübesizliğin vermiş olduğu verim düşüklüğü de ilave edilirse, işgücü devrinin

işletme ve kuruluşlara ne ölçüde zararlı olduğu ortaya çıkar. Ayrıca işgücü devrinin, personel servisleri için yaratmış olduğu ek yardımcı hizmetleri de birer maliyet unsuru olarak hesaba katmak gereklidir. Bu yardımcı hizmetlerin başlıcaları; personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretleme gibi hususlardır (Eren, 2000: 259).

İşletmeler işgücü devir oranının yüksek olması durumunda gerekli önlemleri almak zorundadırlar. Bunun için yapılacak ilk şey işten ayrılmaların gerçek sebeplerini araştırmak ve insan kaynakları politikalarını gözden geçirerek ayrılmaların önüne geçebilmektir.

İşgücü devrini optimal düzeye indirebilmek için önce işgücü devrinin nedenlerini saptamak gerekmektedir. Ayrılanlar arasında kişisel özellikler, örgütsel sorunlar, ayrılma sebepleri, işgörenin yaşam eğilimleri ve çevresel nedenler açısından ortak yönler saptanarak bunlar arasında ilişkiler aranmalıdır (Baysal, 1984: 91).

İşgücü devir oranının yüksek olması gibi sıfır olmasının da çeşitli sakıncaları vardır. Yeni çalışanların dahil olmadığı işletmeler hantal bir yapıya sürüklenecek, farklı bilgi ve eğitim düzeyindeki, farklı nitelikteki ve kendini gösterme çabasıyla işletmeye dinamizm kazandırabilecek kişileri kazanmaktan yoksun kalacaktır.

v. Devamsızlık Oranı

Devamsızlık, personelin belirlenmiş iş saatlerinde işe gelmeme durumu olarak tanımlanabilir. Personelin devamsızlık oranının yüksekliği işletmelerin karşılaştığı önemli sorunlardan biridir. Özellikle devamsızlığın sık ve uzun süreli olması yüksek maliyetlere yol açmaktadır.

İş doyumu ve devam ilişkisine bakıldığında; baskı, ekonomik faktörler, grup çalışma normları, iklim, ödül sistemi gibi değişkenlerin devam için motivasyon sağlarken, yetenek, aile sorumlulukları, ulaşım problemleri gibi faktörlerin de devamı etkilediği görülmektedir. İşini sevmeyen, iş doyumu ve iş motivasyonu düşük ancak sorumluluk duygusu yüksek, ancak devam konusunda baskı gören birisi işine devam ederken, işini seven fakat baskı görmeyen, düşük motivasyonlu, devam konusunda gerekli sorumluluğu taşıma yeteneğine sahip oluş derecesi sınırlı bir kişi, yüksek doyuma rağmen, daha çok devamsızlık yapabilmektedir (Izgar, 2003: 137).

Devamsızlıkların büyük bir yüzdesini personelin küçük bir yüzdesi oluşturmaktadır. Bunlar genellikle devamsızlığı alışkanlık haline getirmiş kimselerdir. Kendilerine bu konuda gerekli yardım, gereğinde uyarı, ihtar ve olmazsa işten çıkarma uygulaması yapılarak devamsızlığın doğuracağı aksamalar önlenmelidir (Kaynak, 1996: 30).

Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet dönemi itibariyle ve genellikle de bir yıl için hesaplanır. Bu oran, bir yıl zarfında kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir (Eren, 2000: 257):

$$\text{Devamsızlık oranı} = \frac{\text{Kaybedilen işgücü saati toplamı}}{\text{Planlanan toplam işgücü saati}} \times 100$$

Devamsızlığın çok çeşitli sebepleri olabilir. Hastalık, dışarıda yapılması gereken özel işler ile yaşanan trafik ve ulaşım problemleri en belirgin sebeplerdir. Ancak bunların yanısıra ücret düşüklüğü, çalışma koşullarının ağır ve/veya monoton oluşu ve çalışma arkadaşlarıyla uyumsuzlukların varlığı gibi etkisi hemen belirlenemeyen sebepler de söz konusu olabilir. Ayrıca kadınların çocuklarının bakımları için ayırdıkları vakitte kadınlar için özel bir devamsızlık sebebidir.

Devamsızlıkların belli dönemlerde diğer dönemlere oranla daha fazla olduğu söylenebilir. Hafta başları ve hafta sonları ile tatillerin hemen öncesindeki ve sonrasındaki günler en fazla devamsızlığın yaşandığı dönemler olarak belirtilebilir.

vi. Yeniden Yerleştirme Şemaları

İşletmelerdeki mevcut pozisyonlarda ilerideki dönemlerde kimlerin görev yapacağını öngörülebilmesi amacıyla yeniden yerleştirme şemaları düzenlenir. Bu şemalar mevcut pozisyonlarda çalışan personel ile pozisyonlara aday personelin listesini ve bu kişilerin performanslarıyla yükselme olanaklarını içerir.

e. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci Aşamaları

Personel planlamasının öngörümler, programlama ve değerlendirme ile kontrol gibi üç ana aşaması vardır (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 42-47):

i. Öngörümleme

Planlamanın ilk aşamasında gelecek bir dönemdeki personel talebi ile personel arzı arasındaki fark tahmin edilmeye çalışılır. Personel talebi o dönemdeki gereksinim duyulacak personel sayısını, personel arzı ise yine o dönemdeki işletmenin sahip olduğu personel sayısını ifade etmektedir.

Personel talebinin arzdan fazla olması genellikle işletmenin büyüme aşamasında olduğunu ve işleme personel alımının gerekliliğini gösterir. Bu durumda alınması gereken personelin sahip olması gereken özellikler belirlenir. Personel arzının talepten fazla olması ise işletmenin verimli çalışmadığını ve belirli sayıdaki personelin işten çıkartılması gerektiğini ifade eder. Bu noktada işletmeden ayrılması gerekenler belirlenmeye çalışılır.

(1). Personel Talebinin Öngörülenmesi

Personel talebinin öngörülmesinde ilk aşama talebi en fazla etkileyen değişkenlerin belirlenmesidir. Örgüt yapısı, iş yapıları, yasalar veya ülkenin ekonomik durumu gibi faktörlerde meydana gelebilecek değişimler talebi yakından etkileyecektir.

(2). Öngörümleme Teknikleri

Öngörümleme teknikleri yargısal-sezgisel ve sayısal-istatistiksel olarak iki şekilde olabilmektedir. Yargısal-sezgisel tekniklerle sayısal-istatistiksel tekniklerin dengeli bir biçimde kullanılması öngörümleme için en sağlıklı ve verimli olanıdır. Ancak kısa dönemli tahminler için zihinsel, uzun dönemli tahminler içinse daha çok matematiksel yöntemlerden yararlanılmaktadır.

(a). Yargısal-Sezgisel Öngörümleme Teknikleri

Bunlar, genellikle hat yöneticilerinin geçmiş tecrübelerine dayalı tekniklerdir:

(a1). Geleneksel Öngörümleme Tekniği

Sadece uzman veya yönetici konumundaki kişinin deneyimlerine ve sezgilerine dayanan, geçmişteki personel talebi baz alınarak gelecekteki gereksinimlerin öngörülmesi en basit öngörümleme tekniğidir.

(a2). Delfi Tekniği

Delfi tekniği insan kaynakları yöneticisinin denetiminde yapılır. İşletmenin her bölümü için, bölüm içinde değişik basamaklarda görev yapan yöneticilere işgücü tahminleri tek tek sorulur. Alınan bu bilgiler insan kaynakları yöneticisi tarafından değerlendirilir, kararlaştırılır ve işgücü tahminindeki sapmalar belirlenerek, aynı yöneticilere yeniden değerlendirme yapmaları için gönderilir. Bölüm içindeki tüm yöneticilerin gelecekteki işgücü ihtiyacı konusunda görüş birliğine varmalarına kadar bu süreç devam eder (Geylan, 2003: 123).

Diğerlerine oranla daha üstün bir teknik olduğu söylenebilir. Ancak, uzmanların güdülenmiş olmaları, yeterli bilgi ve iletişim becerilerine sahip olmalarıyla birlikte çok uzun zaman gerektirmesi uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır.

(a3). Nominal Teknik

Uzmanların bir odada toplanarak görüşlerini sessizce kağıtlara geçirdikleri, sonrasında sırayla gruba bu görüşlerini sundukları ve özetledikleri, özetlemenin ardından programlı bir biçimde görüşlerin tartışıldığı ve son olarak gizli bir değerlendirme ile tüm görüşleri kabul edilebilirlik derecesine göre sıraladıkları, en çok oy alan görüşün benimsenerek uygulamaya konulduğu bir tekniktir. Delfi tekniğine oranla daha az zaman ve maliyet gerektiren, geleneksel tekniğe oranlıysa kabul edilebilir görüş elde etme şansının fazla olduğu bir tekniktir.

(b). Sayısal-İstatistiksel ngrmleme Teknikleri

Geçmişte elde edilmiş nicel faktörlerle talep arasında bulunan ilişkileri çeşitli analizlerle inceleyerek ngrmlemenin gerçekleştirildiği tekniklerdir.

(b1). Basit Doğrusal Regresyon Analizleri

Gelecek dönemdeki personel gereksinimi, geçmiş dönemdeki satışlar veya üretim miktarı gibi değerşkenlerle gereksinim düzeyleri arasındaki düzenli ilişkilerin varlığının incelenmesiyle ngrmlemeye çalışılır.

(b2). Çoklu Regresyon Analizleri

Bu analizlerin basit doğrusal regresyon analizlerinden farklılığı personel talebi ile sadece tek bir değişken arasındaki ilişkinin yerine birden fazla değişken arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

(b3). Trend Analizleri

Trend analizleri, geçmiş yıllarda hangi pozisyonlarda kaç kişinin istihdam edildiği verilerine dayanılarak gelecekte durumun ne olacağını tahminlenmesini içermektedir. Bu yöntemin olumsuz yönü meydana gelebilecek değişimleri hesaba katmamasıdır.

(b4). Rasyo Analizleri

Bu yöntemde söz konusu olan, çalışanların geçmiş dönemlerdeki performanslarına bakılarak gelecek dönemlerdeki hedeflere ulaşmak için gerekli personel sayısının belirlenmesidir. Ancak her çalışanın benzer performans göstermeyebileceği veya performansların dönemsel olarak değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

(3). Personel Arzının Öngörülenmesi

Personel arzının öngörülenmesinde çoğunlukla, geçmişteki personel arzı temel alınmaktadır. Buna uygun olarak gerçekçi bir öngörülenmenin ilk şartının, düzenli bir personel envanterinin oluşturulması olduğu söylenebilir. Bu envantere personelin ismi, cinsiyeti, görev unvanı, kıdemi, performans değerlendirmesi, ücreti, konumu ve emeklilik durumu ile beceri, yetenek ve ilgileri gibi bilgiler toplanır. Son yıllarda bilgisayar kullanımının gelişmesi ile birlikte personel envanterlerinin hazırlanması ve elde tutulması basitleşmiştir.

Personel envanterinin düzenlenmesi öngörülenme için tek başına yeterli değildir. Bunun yanısıra iş analizlerinin de yapılması, böylece işin gerektirdiği niteliklerinde belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle personelin işletme içersinde ilerlemesi planlanabilir ve öngörülenme sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Envanter düzenlenmesinin ardından sonraki plan döneminde işten ayrılması muhtemel (emeklilik, ölüm, transfer...vb) personel sayısı ile işletmeye alınacak veya transfer olacak personel sayısı öngörülenmeye çalışılır. Terfi ve tenzil edilecek

personelin sayısının belirlenmesiyle yapılacak ayarlamalar sonucu personel arzı öngörümlenebilir.

ii. Programlama

Personel planlamasında ikinci aşama programlama aşamasıdır. Programlama sürecinin ilk aşaması personel planlamasının amaçlarını saptamaktır. Amaçların saptanmasının ardından bu amaçları gerçekleştirilmesini sağlayacak çeşitli alternatifler belirlenir ve bunlar değerlendirilerek en iyisi seçilir. Eylem planlarının düzenlenmesi programlama sürecinin son aşamasıdır.

Kendisinden sonraki aşamalara ışık tutması ve bu aşamalarda elde edilecek sonuçlara bir ölçüt olabilmesi açısından planlama amaçlarının ilk önce belirlenmesi faydalı olacaktır. Her amaç için mümkün olduğu kadar çok alternatif oluşturmak en iyi seçeneği bulmak açısından önemlidir. En iyi olarak belirlenen seçenek belirli bir dönem içerisinde, amaca en az kaynakla ulaşılmasını sağlayacak olan seçenektir. En iyi alternatifin seçilmesiyle oluşturulacak olan eylem planları amaçları, ana faaliyet ve programları, zaman süresi ve sınırlarını, sorumlu kişileri ve para, personel, araç, tesis, bilgi gibi kaynakları içerir.

iii. Değerleme ve Kontrol

Programlama ile saptanmış olan amaçlara ne ölçüde ulaşılabildiği önemli bir sorundur. Belirli dönemlerde toplanan bilgiler yardımıyla personel planlamasının etkinliğine dair değerlemeler yapılır. Verimlilik ölçütleri, personel maliyetleri, personel sayıları, personel hareketleri, aday bulma ve seçme oranları, boş pozisyonları doldurmakla geçirilen zaman, terfi ve transfer oranları gibi ölçütler değerlemede kullanılabilir. Değerlemenin düzenliliği ve devamlılığı, eksikliklerin önceden fark edilebilmesi ve zamanında gerekli tedbirlerin alınabilmesi açısından oldukça büyük öneme sahiptir.

2. İŞ ANALİZİ

İş analizi, işletmede yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesidir. Başka bir deyişle; iş analizi, işletmede yapılacak, her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma

koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir (Özgen – Öztürk - Yalçın, 2002: 55).

a. İş Analizinin Önemi ve Niteliği

İş analizinin özellikle iş ile personelin özellikleri arasında bir uyum sağlamada büyük önem taşıdığı söylenebilir (Oswald, 2003: 800). İş analiziyle işin özellikleri belirlenir ve yazıya geçirilir. Böylelikle insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine temel teşkil edecek bilgiler toplanır. Bu bilgiler işin öğelerini, çeşitli etmenler bakımından içinde bulunduğu durumu ve diğer işlerden farklılığını içerir.

Bugün insanların yönetimi, gördükleri işlerde malzemelerin üretimi ve kullanımında olduğu gibi bir temele, standardizasyona oturtulmaktadır. Yapılan analizler sonunda, ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde aynı ve benzer iş yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir (Eren, 2000: 306).

Her iş belirli görevleri kapsamaktadır ve bu görevlerin en verimli biçimde yerine getirilebilmesi için o işi yapacak olan personelde gerektirdiği bir takım özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim...vb) bulunmaktadır. Bir işin hangi özellikleri gerektirdiği, iş analizleri sonucunda oluşturulacak olan iş tanımlarıyla ortaya konulabilir.

İyi bir iş tanımı, personeli ilgilendiren her türlü kararın alınmasında karşımıza çıkmakta olup; işin ne olduğu tanımlanmaz ise, iş için doğru kişinin işe alındığından da emin olmak mümkün değildir. Uygulamada ihtiyaçları karşılamak için, yapılanmış bir işe alma programının öncelikle bir iş tanımı programına oturtulması gerekmektedir. İş tanımları iş profilinin niteliklerini ortaya çıkarır. İş profili ise, işe başvuru ve eleman seçme aşamalarının temelini oluşturmaktadır (Ergül, 1996: 37).

b. İş Analizinin Amaçları

İş analizleriyle işletmelerin amaçlarına hizmet edecek iş ve işgücü ile ilgili pek çok bilgi elde edilir. Elde edilen bu bilgiler, personel talebini öngörümlemenin yanısıra işin tanımlanması, personel özelliklerinin belirlenmesi, personel işe alınıp yerleştirilmesi ve eğitimi, ücretlerin belirlenmesi, iş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılması gibi birçok konuda insan kaynakları yönetimine yardımcı olmaktadır.

İş analizi, işletme yönetimi açısından bazı işletme süreçlerinin gerçekleştirilmesinde önemli roller oynayacak bir araç olma özelliği göstermektedir (Kaynak, 1996: 140):

- İşletmenin sahip olduğu tüm işgücünü organize etme ve bütünleştirme
- Personel sağlama, seçme ve yerleştirme
- Yer değiştirme ve yükseltme
- Eğitim programları düzenleme
- Maaş ve ücret yönetimini düzenleme
- Yakınlıkların giderilmesini sağlama
- Çalışma koşullarının düzeltilmesini olanaklı kılma
- Üretim standartlarını saptama
- Yöntem geliştirme ve iş basitleştirme ile işgörenlerin verimliliğini arttırma

c. İş Analizinden Sorumlu Görevliler

İş analizinin sorumluluğunu yalnızca insan kaynakları birimi yöneticilerine veya hat yöneticilerine yüklemek doğru değildir. Bunun yerine üst yönetimin, hat yöneticilerinin, çalışanların ve bazen de işletme dışından danışmanların sorumluluk üstlenmesi gereklidir.

Sağlıklı bir iş analizinin yapılabilmesi için üst yönetim insan kaynakları birimi ile hat yöneticileri arasındaki gerekli koordinasyonu sağlamalı, hat yöneticileri insan kaynakları birimine yardımcı olmalı ve gerekli bilgileri iletmeli, insan kaynakları birimi de iş analizini yapmalıdır. Dışardan danışman gelmesi ancak orta ve küçük ölçekli işletmeler için geçerlidir. Büyük işletmelerin genellikle kendi danışmanları bulunmaktadır. Analizcinin işletme içersinden seçilmesi işletmeyi tanıyan olacağı için bir avantajdır. Ancak bu kişinin belli kişilere yakın olması ve bunu analiz sonuçlarına yansıtması ihtimali mevcuttur.

İş analizinin başarıyla uygulanmasının büyük ölçüde analizciye bağlı olması ve özellikle yönetici kademesindeki kişilerin yaptıkları işlerin analizinde fazla bilgi ve deneyim gerekmesi sebebiyle analizcilerin eğitilmesi gerekir.

İş analizini yapacak kişinin güçlü bir hafızaya, yeterli bir zekaya, dost ilişkileri geliştirebilme yeteneğine, araştırmacı özellikler ile tarafsız, ön yargısız, anlayışlı, hoşgörülü ve sabırlı bir yapıya sahip olması beklenir.

d. İş Analizi Yapılma Zamanı

İş analizi oldukça zaman alıcı ve masraflı bir iştir. Bu nedenle çok sık başvuru-
lan bir teknik değildir. Ne var ki, zamanında yapılmayan ya da geciktirilen bir analiz
çalışmasının ortaya çıkaracağı zorluklar, sorunlar, zamanında yapılan bir çalışmaya göre
daha çok olacaktır. Bu nedenle analiz çalışmalarını ihmal etmeksizin belirli dönemlerde
yapmakta yarar vardır (Sabuncuoğlu, 2000: 63).

Bir işletmede iş analizi ilk olarak işletmenin kurulma aşamasında yapılmalıdır.
Bu, işlerin en baştan tanımlanması ve böylelikle işe en uygun nitelikteki personelin
seçilmesi açısından çok önemlidir.

İş analizinin yapılmasının en çok gerektiği bir diğer durum da çeşitli etmenlerde
gerçekleşen değişimlerdir. Bu etmenler, işletmeye yeni araç-gereç alınması veya varo-
lan araç-gerecin değiştirilmesi, görev yerinin değişmesi veya örgütsel yapının değişmesi
gibi durumlar olabilmektedir.

Bunların yanısıra personel kadrosundan daha iyi yararlanabilmek için 5 yıl gibi
zaman dilimlerinde de, değişiklik olsun yada olmasın iş analizi yapılmalıdır.

e. İş Analizinde Kullanılan Bilgi Toplama Yöntemleri

İş analizinde bilgi toplamak çok önemli yer tutmaktadır. Gerekli olan bilgilerin
tam ve doğru biçimde toplanmasında ise çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Belge top-
lama, gözlem, anket ve mülakat bilgi toplamada en çok uygulanan yöntemlerdir. Bu
yöntemlerin yanısıra daha önceki iş analizlerinden faydalanmak, personel ve iş
analistleriyle görüşmek veya bu kişilerin önceden oluşturulmuş soru formlarını
doldurmaları yollarıyla da bilgiler toplanabilir. Ayrıca iş sırasında yerine getirilecek
faaliyetlerin filme alınması da bir yöntemdir.

İş analiziyle elde edilmek istenen iş tanımlarına şu yöntemlerden birinin veya
sırasıyla birkaçının uygulanmasıyla ulaşılabilir:

i. Bilgi ve Belge Toplama Yöntemi

İşe ilişkin her türlü bilgi (işin niteliği, güçlüğü, riskleri, diğer işlerle ilişki-
leri...vb) ile daha önceki zamanlarda yapılmış olan iş analizleriyle elde edilmiş olan
rapor ve belgeler toplanır. İşi inceleyecek olan analist tüm bu bilgileri işin öğeleriyle

birlikte, işin içeriğini, yapıma şeklini ve amacını da göz önüne alarak değerlendirir. Bu yöntem daha ziyade diğer yöntemleri desteklemek amacıyla kullanılır.

ii. Gözlem Yöntemi

Bilgi ve belge toplama yöntemi ile elde ettiği verileri değerlendiren analist, ikinci aşama olarak yapılan işi yerinde gözlemler ve elindeki bilgilerle karşılaştırır. Bir işin işleyişi, içeriği ve nitelikleri en iyi işin yapıldığı ortamda işi yapan kişiyi izleyerek ve bizzat görüşerek anlaşılabilir.

Ancak gözlem uygulanması kolay bir yöntem değildir. Özellikle rutin olmayan, ortaya çıkışı ve sonuçlandırılması belirli zamanlarda tekrarlanmayan işlerin gözlemini yapmak oldukça zordur.

Gözlem yapacak olan analistin iyi bir hafızaya sahip olması ve mümkün olduğunca not tutması gerekmektedir. İşin öğeleri arasındaki bağlantıları kurabilmeli ve önceden toplamış olduğu bilgiler ışığında değerlendirebilmelidir.

Gözlemlenecek kişilerin ortalama işçilerden (çalışkanlık bakımından) seçilmesi, bir kişi yerine en az iki kişinin gözlemlenmesi, işin doğal ortamında gözlenmesi ve sonuçta elde edilen çelişkili ifadeler olursa bunların personelin üstüyle tartışılarak giderilmesi yöntem için önemli hususlardır.

Çalışanın gözlemleneceğini bilmesi de büyük bir problemdir. Gözlemlendiğini bilen kişi normal davranışlarını göstermekte zorluk çeker. Bu sebeple gözlem yapacak analistin gözlemlendiği çalışan veya çalışanlarla iyi ilişkiler kurması, onlara analiz çalışmasının amacını açıkça anlatması ve güven vermesi oldukça önemlidir.

iii. Anket Yöntemi

Anket yönteminde kullanılan anket formları, işin öğeleriyle işin yapıldığı mekânın koşullarına ve işi yapacak olan kişinin özelliklerine ilişkin soruları içerir. Soruları cevaplayan işgörenin kendisidir ve ankette mevcut durumu değerlendirirken, olması gerekenlerle ilgili sorulara da cevap verir.

Uygulanacak olan anketteki sorular fazla karmaşık olmamalı ve gerekli olan sorularda açıklamalar yapılmalı, soruların herkes tarafından aynı şekilde algılanması sağlanmalı ve işgörenin sorular dışında eklemek isteyebileceği bilgiler için boşluklar bırakılmalıdır.

Anketin uygulanma şekli de çok önemlidir. Anket formlarını postalamak veya bir anketör kullanmak mümkündür. Postalama yönteminde formların geri dönüşü sınırlı sayıda kalabilir, anketör kullanımında ise tarafsızlık korunamayabilir. Bu sebeple yöntem doğru seçilmeli ve sakıncalara karşı önlemler önceden alınmalıdır.

Bu yöntemin çalışanları sıklıkla katılımlarını sağlaması, maliyetinin düşük olması ve zaman tasarrufu sağlaması gibi avantajlarının yanısıra çeşitli dezavantajları da olabilmektedir. Bunların başında da eğitim düzeyi düşük olan çalışan grubuyla kurulan iletişimin sağlıklı olamaması, gayri ciddi ve gelişigüzel cevaplar sebebiyle istenilen bilgilerin yerine amaçtan uzak bilgilerin edinilmesi ve nesnellikten uzak cevaplarla araştırmacının yanıltılması gibi sonuçlar doğabilir.

iv. Mülakat Yöntemi

Anket yönteminin uygulandığı bazı kişilerden eksik veya yetersiz bilgi alınmış olması söz konusu olabilir. Bunun gibi durumlar için mülakat yöntemi uygulanır. Bu yöntemde mülakatı gerçekleştirecek olan kişinin özellikleri büyük önem taşımaktadır. Mülakatçının görüştüğü kişilerle sağlıklı ilişkiler kurması ve beden dilini iyi kullanması gerekmektedir. Mülakata başlanmadan önce sorulacak sorular belirlenmeli, görüşülecek kişi hakkında çeşitli bilgiler edinilmelidir.

f. İş Tanımı ve Personel Nitelikleri

İş analizinin sonucunda çalışmanın devamı niteliğinde iş tanımlarını ve personel niteliklerini gösteren çizelgeler oluşturulur. İş tanımları işin özelliklerini (işin ünvanı ve kategorisi, işin yapımı sırasında hangi araç ve malzemelerin kullanıldığı, işin ana görev ve sorumlulukları..vb) personel nitelikleri ise işi yerine getirecek olan kişinin sahip olması gereken özellikleri (deneyim, eğitim, bilgi, beceriler, yetenekler..vb) ifade etmektedir. Oluşturulan çizelgeler seçim, performans değerlendirme, yükselme, eğitim ve ücretleme gibi işlevlerin uygulanmasına temel oluşturur.

g. İş Analizi Teknikleri

İş analizleri çok farklı teknikler kullanılarak yapılabilmektedir. Bu teknikler işe yönelik ve personele yönelik teknikler olarak iki kısma ayrılır. İşe yönelik teknikler

yapılması gereken işin özelliklerine göre, personele yönelik teknikler ise işi yapacak kişide olması gereken özelliklere göre uygulanmaktadır (Izgar, 2003: 225).

İşe yönelik tekniklere, yönetsel pozisyonları belirleme tekniği ve iş etüdləri, personele yönelik tekniklere ise, fiziksel yetenek analizleri ve kritik olaylar tekniği örnek olarak verilebilir.

i. İş Etüdləri

Verimliliği arttırmak amacıyla, işi yapacak kişinin gücünü ve gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, işin en iyi yapılış biçimi ve tamamlanma süresini saptamak için iş sistemleri üzerinde yapılan çalışmalara iş etüdü denir (Yıldız, 2003: 1).

İş etüdləri, hareket etüdləri ve zaman etüdləri olmak üzere iki ana teknikten oluşmaktadır. Uygulamada hareket ve zaman etüdlərinin birlikte kullanılmaktadır (Apan, 2004: 1; Yüksel, 1998: 83-84).

(1). Hareket Etüdləri

Hareket etüdləri, belirli bir işi yaparken kullanılan hareketlerin mümkün olan en iyi şekilde yapılmasını sağlamak için bilimsel çalışmaların yapılmasıdır. Bu etüdlerde personelin kendisine verilen görevleri tamamlarken tüm fiziksel hareketleri dikkatle incelenerek analiz edilir. Bununla amaçlanan, bir işin en iyi nasıl yapılabileceğini tespit edebilmektir.

(2). Zaman Etüdləri

Zaman Etüdləri; belirli bir işi, iş tanımları ve iş gereklerine göre işe uygun bir insanın normal koşullar altında ve normal bir çalışma temposu ile tamamlayabilmesi için gereken zamanın belirlenmesidir. Etüdlərlə işi yaparken kayıp zamanın olup olmadığı belirlenir ve her işin tamamlanması için gerekli standart zaman saptanır.

ii. Yönetsel Pozisyonları Belirleme Tekniği

İşe yönelik olan bu teknik, yönetsel pozisyonlarda çalışan kişilerin yaptıkları işlerin analizini öngörmektedir. Buna göre yönetici pozisyonunda çalışan kişilerin iş

ilişkileri, karar verme ve amaç belirleme becerileri gibi iş ortamına ilişkin özellikleri ön plana çıkartılmaktadır.

iii. Fiziksel Yetenek Analizleri

Fiziksel yetenek analizleri, personele yönelik bir iş analizi tekniğidir. Bu teknikte, bilgi toplama yöntemlerinden faydalanılarak bir işi yapacak olan kişinin ne gibi fiziksel özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmeye çalışılır.

iv. Kritik Olaylar Tekniği

Kritik olaylar tekniği de personele yönelik bir iş analizi tekniğidir. Seçim, performans değerlendirme, iş değerlendirme ve eğitim gibi konularda en geçerli ve güvenilir sonuçlar veren tekniğin kritik olaylar tekniği olduğu söylenebilir (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 15). Bunun sebebi bu teknikte işten ziyade tamamen işgörenin üzerinde durulması ve işgörenin iş analizinin tüm aşamalarına katılması olarak yorumlanabilir. Tekniğin dezavantajı ise geliştirilmesinin uzun zaman almasıdır. Tekniğin aşamaları şu şekildedir:

- Personel adını, o işte ne zamandır çalıştığını, işin işletmedeki fiziksel konumunu belirtir.
- Personel iş alanlarını sıralar. Her iş alanı pek çok görevden oluşabilmektedir.
- İş alanlarının belirlenmesinin ardından her iş alanında başarılı olabilmek için yerine getirilmesi gereken görevleri saptar.
- İş alanlarındaki kritik görevlerin ne sıklıkta yerine getirildiği ve görevlerin önem dereceleri saptanır.
- Personel görevleri yerine getirebilmek için gerekli bilgi, beceri ile fiziksel özellikler ve varsa diğer tüm özellikleri tespit eder.

B. PERSONEL SEÇİMİ

İşletmeler açısından en önemli öğenin insan olduğu göz önünde tutulursa çalışacak personelin belirlenmesinin bir işletme için en çok özen gösterilmesi gereken konu olduğu söylenebilir. İşletmeler mümkün olabilecek en kısa yolla en doğru kişiyi işe almak isterler.

İşe ne kadar çok kişi başvurur ise o kadar doğru seçim yaparız düşüncesi yanlıştır. 5 kişinin alınacağı bir işe 500 kişinin müracaatını sağlamak doğru kişiyi bulmayı zorlaştırır. Emek, zaman ve para kaybına neden olur (Geylan, 2003: 125).

İşletmeler personel temininde yaşadıkları problemi aşabilmek amacıyla eğitim kurumlarına yönelebilmektedir. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler iyi öğrencileri eğitimleri sırasında keşfederek gerekli desteklemelerle kendileri için hazırlarlar (Fröhling, 1991: 13).

İnsan kaynakları yönetiminin eleman sağlama politikaları şu iki temel soruya yanıt aramaktadır (Canman, 2000: 78):

- Şimdilerde ve gelecekte etkili biçimde varlığını sürdürmek için örgütün ne tür personele gereksinimi vardır?
- Bu tür elemanları örgüte çekmek, yetiştirmek ve alıkoymak için neler yapılmalıdır?

1. ADAY TOPLAMA

İşletmelerin personel ihtiyaçlarının ortaya çıkması kuruluş aşamasının dışında en fazla işletmenin büyüüp işlerin fazlalaştığı ve çalışanların çeşitli sebeplerle işten ayrıldığı veya çıkarıldığı durumlarda söz konusu olmaktadır.

Personel planlaması ve iş analizi işlemleriyle ihtiyaç duyulan personelin özelliklerinin ve sayısının belirlenmesinin ardından personel seçimi işlemlerine geçilir. Bu işlemlerin ilk aşaması gerekli olan pozisyonlar için adayların toplanmasıdır.

a. Aday Toplama İşlemleri

İşe alınması planlanan kişinin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiği personel ihtiyacı bulunan bölüm tarafından aday toplama işlemlerine geçilmeden önce belirlenmiş olmalıdır. İşletmelerin pek çoğu bu belirleme çerçevesinde ihtiyaç duyulan personeli öncelikle kendi içinden bulmaya çalışır. İşletme içi terfi veya transferler yoluyla ihtiyaç giderilmek istenir. İçeriden uygun kişinin bulunamaması durumunda işletme dışından adayları belirlemek amacıyla çeşitli duyurularla tanıtım yapılır.

Duyurularla amaçlanan, işe mümkün olduğunca çok kişinin başvurmasını sağlamak değil, en uygun kişilere ulaşabilmek olmalıdır. Bunu sağlayabilmek için öncelikle birçok duyuru kaynağı arasından en uygun olanı belirlenmelidir (Maitland, 1998: 22).

Duyurular yapılmadan önce uygun kişilere nasıl ulaşılacağı düşünülmelidir. Gazeteler, mesleki dergiler, iş bulma kurumları, organize sanayi müdürlükleri ve danışmanlık firmaları en çok tercih edilen yöntemlerdir. İnternette iş arama ve personel bulma ise ülkemizde yeni yeni olgunlaşmaya başlayan bir tercihtir.

Duyuruların ardından adayların başvuruları beklenir ve başvuran adaylar içersinden uygun olduğu düşünülenlerle iş görüşmeleri düzenlenir. Bazı işletmeler görüşmelerin yanısıra çeşitli özellikler gerektiren konular için iş bilgisine veya yabancı dil bilgisine dayalı yazılı sınavlar uygulayabilmektedir. Yapılan tüm görüşmeler ve varsa sınavların ardından hangi adayın en uygun olduğuna karar verilir.

Halen işletmelerin büyük bir bölümünde insan kaynakları biriminin personel seçimindeki işlevi, önerilerde bulunmaktan öteye gidememektedir. Kesin işe alım kararları ise işlevsel bölüm yöneticileri veya tepe yönetimler tarafından alınmaktadır.

b. Yeni Personelin Sağlandığı Kaynaklar

İşletmeye gerekli olan personelin hangi kaynaktan sağlanacağını etkileyen en önemli faktör işletmenin işe alma politikasıdır. Ülkemizde iş arayanların arkadaş, eş veya tanıdık çalışanlar vasıtasıyla işletmelerle iletişime geçmeye çalıştığı, bunun da işletmelerce kabul gördüğü bir gerçektir. İşletmeler gerekli pozisyonlara eleman bulmak için iç veya dış kaynaklardan yararlanabilirler.

i. İşletme İçi Personel Kaynakları

İşletmenin gerekli kişiyi mümkün olduğunca işletme içersinden bulmaya karar vermesi durumunda, işletme dışına duyuru yapılmadan önce işletme içinde pozisyon için uygun adayların olup olmadığı değerlendirilir. İşletme içi kaynakların tercih edilmesi hem maliyet ve zaman açısından avantaj sağlamaktadır hem de mevcut çalışanların motivasyonunu ve işletmeye bağlılıklarını arttırmaktadır. Ancak işletme içi kaynakların kullanılmasının göreve getirilen kişinin boşalttığı göreve de birinin getirilmesi gereğini doğuracağı unutulmamalıdır.

Terfiler, birimler arası transferler, örgüt içi duyurular, tekrar işe almalar ile birlikte işe başvuran kişilerin işletmedeki tanıdıkları da işletme içi personel kaynağı olarak düşünülebilir.

(1). Terfi

Terfi bir çalışanın görevinden daha yüksek konumdaki, daha fazla yetki ve sorumluluk içeren başka bir göreve yükselmesidir. Yönetim açısından personelin daha fazla verim sağlayacağı bir yerde kullanımı anlamına gelmektedir.

Terfilerde göz önünde bulundurulan en önemli iki unsur kıdem ve performanstır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta terfi kararının adam kayırılarak alınmamasıdır. Diğer çalışanların benimsemediği bir terfi kararı çatışmalara yol açabilir.

(2). Transfer

İşletme içi transfer, boşalan bir göreve aynı işi yapabilecek benzer konumdaki bir çalışanın getirilmesidir. Bu şekildeki görev değişiminin oluşan açığı ucuz ve hızlı bir şekilde kapatacağı açıktır. Fakat terfilerde olduğu gibi göreve getirilen kişinin boşalttığı göreve birinin getirilmesi gereği unutulmamalıdır.

(3). Çalışanların Aracılığı

Çalışanlar aracılığıyla personel bulunması özellikle küçük işletmeler için ülkemizde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir. Hızlı bir yöntem olmakla birlikte önerilen kişinin işe uygun olup olmadığının kontrolünün yapılması şarttır. İşin gereklerini yerine getirmede hiç yeteneği olmayan kişilerin dahi önerilebileceği unutulmamalıdır.

Bu yöntemde diğer çalışanların tepkisinin çekilmesi söz konusudur. Örneğin, işi yapacak özelliklere sahip olmayan bir kişinin işe alınması, diğer çalışanların da işlerini kasıtlı olarak aksatmalarına sebep olabilir.

ii. İşletme Dışı Personel Kaynakları

İşletmelerin ihtiyaç duydukları personelin tamamını işletme içinden karşılaması mümkün değildir. Ayrıca karşılaşmalar dahi yeni oluşacak boşluklar için işletme dışı kaynaklara başvurulması gerekir. Gazeteler, İş-kur, meslek odaları, organize sanayi bölgesi müdürlükleri, eğitim kurumları ve danışmanlık kuruluşları işletmelere personel kaynağı sağlamaktadırlar.

(1). Duyurular

İşletme dışı kaynaklarla çok farklı özelliklerdeki kişilere ulaşabilmek mümkündür. Başta günlük gazeteler ve dergiler olmak üzere radyo ve televizyon gibi medya araçları işgören bulmada en çok kullanılan duyuru araçlarıdır. Ancak duyuruların içeriğinin etkinliği, uygun kişilerin başvurularının sağlanması ve işletmenin tanıtımı açısından çok önemlidir.

İş aramadıkları halde ilan sayfalarına bakarak iş değiştirmeyi düşünen çok insan vardır. Onları bu düşünceye iten de hiç kuşkusuz ilanların etkili bir şekilde hazırlanmasıdır. Eğer ilanlarda satır araları dikkatle okunursa bir şirketin işleyişi, başarıları gibi bir çok konuda bilgi edinilebilir. İlanları bu nedenle sadece iş arayanlar değil yatırımcılar, rakip şirketler, analistler de okur. Bazı yatırım kararlarının alınmasında bile bu ilanların etkili olduğu çok görülmüştür. İlan veren şirketler de bu gerçeğin farkındadırlar (Öktem, 2004: 1).

İşe alma duyurularında iş arayanlarla etkili bir iletişim kurulmasının temel koşulu, “Biz-Siz-Ben” kuralının uygulanmasıdır. Bu kurala göre düzenlenecek bir işe alma duyurusunda, işletme ve görev yeri ile ilgili açıklamalar “Biz” bölümünü; adaylarda aranan özellikler “Siz” bölümünü ve görev için kime, nasıl başvurulacağını açıklayan bilgiler de “Ben” ile ilgili bölümü oluşturur. İşe alma duyurularının “Ben” bölümü, işletmenin temsilcisini, başvurma aşamasında gerekli bilgilerin elde edilebileceği görevlinin adını yada başvurulacak telefon numarasını açıklar (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 87).

Duyurularla işletme hakkında bilgiler, işin niteliği, verilecek ücret ve personelde aranılan deneyim, yaş ve eğitim gibi faktörlerle birlikte işletme içinde eğitim ve yükselme olanakları belirtilir. Bununla birlikte belirsiz, tepki çekici, kuşku verici ve anlamsız sözcük ve cümlelere kesinlikle yer verilmemelidir. Bu, yalnızca işe uygun adayların başvurusunu özendirinceğinden dolayı hem işletme açısından hem de aday açısından yararlı olacaktır.

Ancak bazı işletmelerin, açık adres yerine yalnızca posta kutusu (PK) numarası ya da telefon numarası vermesi yetindiği görülür. Bu tür duyuru “kapalı duyuru” şeklinde isimlendirilebilir. Burada güdülen amaç, bütün adaylara cevap verme yükünden ve çevre baskısından kurtulmak ve işletmenin sık sık eleman değiştiren bir firma imajını yaratmamaktır. Bu tür kapalı duyurularla bazen aynı firmadan başvurular da olabilir.

Böylelikle işinden memnun olmayan ve ayrılmak isteyen kişiler de saptanmış olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 79).

(2). Başvurular

Mevcut durumda bir açık olmasa dahi başta büyük işletmelere pek çok kişi tarafından geleceğe dönük iş başvuruları yapılabilir. Başvuruların belirli bir süre saklı tutulması ve bir başvuru havuzu oluşturulması işletmeler için kolay ve ucuz bir şekilde işgören bulma şansı yaratır.

Vasıfsız elemanlar genellikle işletmelerin dış kapılarındaki görevlilere başvuruda bulunurlar ve iş isteme formları doldururlar. Bu formlar adayların geçmiş deneyimleri hakkındaki biyografik bilgileri içerir. Belirli vasıflara sahip kişiler ise CV (Curriculum Vitae) adıyla benimsenmiş, kişinin özgeçmiş bilgilerini içeren yazılarla başvururlar. Adaylar bu yazıları posta, faks veya elektronik posta yollarında biriyle işletmelere iletirler.

(3). İş-kur

Eski adı İş ve İşçi Bulma Kurumu olan İş-kur, devlet tarafından kurulmuş başta mavi yakalılar olmak üzere çeşitli özelliklerdeki çalışanları işgören arayan işletmelerle buluşturan aracı bir kurumdur.

Sakat ve eski hükümlülerin iş kanununun getirdiği yükümlülükler kapsamında işletmelere yerleştirilmeleri de İş-kur tarafından gerçekleştirilmektedir.

(4). Danışmanlık Kuruluşları

Danışmanlık kuruluşları işletmelerin özellikle yönetici, büro elemanı ve teknik eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere yapılanan özel kurumlardır. Belirli bir ücret karşılığında işletmelerin aday arama ve seçme işlemlerini yürütür, adaylara ise kendilerine uygun iş bulma konusunda yardımcı olurlar.

Danışmanlık kuruluşları ile çalışan işletmeler, uygun adaylara en hızlı şekilde ulaşabilmek konusunda avantaj sağlarlar. Adaylar da kendilerinin ulaşması mümkün olmayan işletmelere dahi ulaşabilme imkanına kavuşurlar. Danışmanlık kuruluşlarının yüksek ücretler karşılığında çalışması ise en büyük dezavantajdır.

(5). Eğitim Kurumları

Mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ile üniversitelerin özellikle gerekli yönlendirmeler yapıldığı taktirde işletmelerin personel ihtiyaçlarını karşılamada en iyi kaynak olacağı düşünülebilir. Ancak ülkemizde bu kurumların bu konuda etkili olarak kullanıldığı söylenemez.

İşletme gezileri, stajlar ve kurumlarda düzenlenen kariyer günleri hem işletmelerin kendilerini tanıtmaları hem de iş hayatına atılacak kişilerin ileriye dönük kararlarını vermeleri konusunda oldukça önemlidir.

(6). İnternet

Gelişen dünya düzeninde hayatın her alanında yer bulmaya başlayan internet, işletmelerle işgören adaylarının buluşması konusunda da giderek önem kazanmaktadır.

İşletmelerin kendi web siteleri ile iş ilanlarının ve iş arayanların ilanlarının yer aldığı siteler, internet üzerinde faaliyet gösteren özel danışmanlık şirketlerinin siteleri bu anlamda oldukça yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca pek çok işletme iş başvurularını elektronik posta vasıtasıyla toplamaya başlamıştır.

(7). Diğer Kaynaklar

İşletmeler geçici statüde çalıştıracakları işgörenleri bulmada taşeron firmalardan yararlanırlar. Bu firmalar işletmelere ihtiyaç duydukları sayıda ve nitelikte eleman temin eden kuruluşlardır. Bu yöntemin işletmenin aday aramakla uğraşmaması ve uygun olmadığı anlaşılan kişinin kolayca işten çıkarılabilmesi gibi önemli avantajları bulunmaktadır.

Bazı meslek odaları ve sendika kuruluşları da üyelerine iş bulmaya ve işletmelere eleman sağlamaya yönelik faaliyetler göstermektedirler.

2. SEÇİM

Seçim aşaması işe en uygun elemanın nitelik, eğitim ve tecrübesine göre seçilerek istihdam edilmesi politikasına dayanmaktadır. Seçim sürecinin işletmeye yarar sağlayacak sonuçlar verebilmesi için objektif bir temele dayanması son derece önemlidir. Yanlış seçimlerle uygun olmayan kişilerin işe alınması verimsizlik, diğer çalışan-

larla çatışmalar, işgücü kayıpları veya iş kazaları gibi istenmeyen durumlara sebep olabilir.

Personel seçimi işlemlerinin uygulanma sırası ve seçim aşamalarının fazlalığı yöneticilerin bakış açısına, ekonomik koşullara ve personel arzına bağlı olarak işletmeden işletmeye farklılıklar göstermektedir. Çoğu işletme yalnızca işe alma görüşmeleriyle yetinirken bazıları yazılı veya sözlü sınavlar da uygulamaktadırlar.

a. İş İsteme Formları

Seçim işlemlerinin ilk aşaması olarak aday başvurularının alınması düşünülebilir. Bu da genellikle özgeçmiş formlarının işletmeye iletilmesinin dışında iş isteme formlarının doldurulması suretiyle gerçekleşmektedir.

İş isteme formları, iş için başvuran kişi hakkında pek çok bilgiye (eğitim durumu, uğraş alanları ...vb) ulaşılmasını sağlamaktadır. Yanlış anlaşılmalara yol açılması, hatalı bilgiler edinilmemesi ve çevrede olumsuz etki bırakılmaması için bu iş isteme formlarının özenli biçimde oluşturulması önem taşımaktadır.

İş isteme formları adayların işe başvurmalarını ve kendilerini işverene tanıtmalarını kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler bu formları başvuranlar arasında karşılaştırma yapmak ve tercih edilmeyen adayları daha ileriki dönemlerde oluşabilecek ihtiyaçlar için kayıtta tutmak amaçlarıyla kullanmaktadırlar.

Formlarda yer alan soruların sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Sorular işin tanımına uygun olmalıdır.
- Sorular neyin öğrenilmek istendiğini açıkça belli etmelidir.
- Soruların cevaplanması kolay olmalı, gerekiyorsa açıklamalar yapılmalıdır.
- Sorular sıkıcı olmamalıdır.
- Sorular emredici değil, aksine kibar bir dille hazırlanmalıdır

b. İşe Alma Testleri

Bazı işletmeler, adayların işi gerçekten isteyip istemediklerini, iş bilgilerini, zihinsel yeteneklerini ve/veya kişiliklerini ölçmek amacıyla işe alma görüşmelerinden önce çeşitli testlere tabi tutmaktadırlar (Croft, 1973: 44). Bunlar yazılı sınavlar olabileceği gibi kişinin işe başladığı taktirde yapacağı işe yönelik uygulamalar da olabilir.

Aday personelin test sınavına alınması oldukça yaygın bir uygulamadır. İşe alma testleri işe ve işyerine uygun adayları seçmek için değil, uygun olmayan adayları elemek için yapılır. Sadece test sonuçlarına bakarak adayı işe almak doğru olmaz. Çünkü testler adayın işe uygun olup olmadığını belirleyen tüm unsurları içermez (Geylan, 2003: 130).

c. İşe Alma Görüşmeleri

İşe alma görüşmeleri seçim işlemlerinin en önemli ve vazgeçilmez aşaması olarak düşünülebilir. İşletmelerin çoğunluğunda yalnızca bir görüşme yapılmasına rağmen iki ve hatta daha fazla görüşmeler yapıldığı işletmelerde bulunmaktadır. Bu işletmelerdeki ilk görüşmeler genellikle ön görüşme şeklinde nitelendirilmekte, diğer görüşmeler uygun olduğu düşünülen adaylarla yapılan görüşmeler olmaktadır.

Görüşmeler sırasında öncelikle adaya işin tanıtımı yapılarak teknik nitelikleri anlatılmalı, adayın eğitim durumu ve deneyimi irdelenmeli, son olarak da adayın hobileri, dünya görüşü ve varsa diğer düşünceleri öğrenilmelidir. Adaylara işin tüm yönleriyle anlatılması ve yükselme olanaklarını açıklanması iş konusundaki düşüncelerini öğrenmede faydalı olur. Bununla birlikte adayların anlatımlarına önem vermek, söylediklerine dikkat etmek de seçiciye adayla ilgili çeşitli ipuçları verecektir.

Seçim yapacak olan kişiler görüşmeler yoluyla adayları tanıma, iş isteme formlarında ve özgeçmişlerinde belirtilmiş olan bilgilerin doğruluğunu anlama fırsatına sahip olurlar. Bu sebeple görüşmeleri yapacak kişilerin bilgili olması, yüksek iletişim becerilerine sahip olması, iyi bir dinleyici olması ve empati kurabilmesi (kendini karşısındakinin yerine koyabilmesi) gerekmektedir.

İşe alma görüşmelerinin uygulanması işletmeden işletmeye farklılıklar gösterecektir. Kimi işletmelerde görüşmeyi bir kişi gerçekleştirirken, özellikle kurumsallaşmış işletmelerde aynı anda veya farklı zamanlarda birden fazla görevli gerçekleştirebilir. Bazı işletmelerde insan kaynakları müdürlüğü ön görüşmeyi, ihtiyaç talep eden birim yöneticisi ikinci görüşmeyi, üst yönetim ise son görüşmeyi yapmaktadır.

Görüşme teknikleriyle ilgili bir gruplama şöylece yapılabilir (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 100):

- Adayın planlı biçimde soruları cevaplaması:

Adaya önceden hazırlanmış olan soruların sırasıyla yöneltilmesi şeklinde gerçekleştirilen bir görüşme tekniğidir. Bu tekniğin sorulacak olan soruların belli olması bakımından seçicinin işini kolaylaştırdığı, rahat bir ortam yaratması ve yönlendirmesi bakımlarından da adaya yardımcı olduğu söylenebilir.

– Önceden bilinen konularda görüşülmesi:

Seçiciler görüşme sırasında hangi konular üzerinde konuşulacağını önceden belirleyerek adaylara iletirler. Görüşme sırasında da aday konu dışına çıkmadığı müddetçe müdahalede bulunmazlar. Kendini rahat hisseden ve soru sorulmayan aday duygu ve düşüncelerini açık biçimde ifade edebilir.

– Konulara bağlı olmaksızın konuşulması:

Bu teknikte görüşmelerden önce hiçbir soru veya konu belirlenmemektedir. Aday özgürce konuşurken, seçiciler de adayın konuşmalarından ipuçları yakalamaya çalışır.

– Aday üzerinde psikolojik baskı yaratılması:

Çalışanların baskılı bir ortamda bulunmalarını gerektirecek olan bazı görevlerde kısıtlı olarak uygulanan bir tekniktir. Görüşmeyi gerçekleştiren kişiler adaylara devamlı ters yaklaşımlarda bulunarak benzer durumlardaki tutumlarını ölçmeye çabalarlar.

d. Adaylar Hakkında Bilgi Toplanması

İşletmeler işe alınması düşünülen kişiler hakkında bilgi toplamasına önem vermektedirler. Adayların özellikle son çalıştığı işletmeler en etkili referanslar olarak kabul edilmektedir.

Referanslar yazılı veya sözlü olarak elde edilebilmektedir. İşletme bir soru formu hazırlayarak kişinin daha önce çalışmış olduğu işletmelerce doldurulmasını isteyebilir. Bu yöntem gereksiz bilgiler yerine bilinmek istenen bilgilerin öğrenilmesini sağlar. Yazılı referansların bir diğer şekli de adayın önceki çalıştığı işletmelerce yazılmış referans mektuplarıdır. Bunların dışında telefon görüşmeleriyle ve bizzat adayın son çalıştığı işletme ziyaret edilerek de bilgilere ulaşılmaya çalışılabilir.

Referanslar üstlenilecek görevin sorumluluk derecesine göre önem kazanmaktadır. Yetki içeren pozisyonlara yapılan başvurularda, işverenler, teklif yapmadan önce referans kontrolü yapmaktadırlar. Bu tip işlere kabul edilmede referansların önemi oldukça büyüktür (İnsankaynakları, 2004a: 1).

Verilen referanslardan gelen mektupların pek fazla önemi yoktur. Zira bu tür belgeler adayı “kötü adam” göstermekten çok “iyi adam” imajını yaratmaya çalışır. Bu nedenle mektup istemek yerine referans verilen kişilerle doğrudan ilişki kurmak, yüz yüze veya telefonda görüşmek, aday hakkında daha yararlı bilgiler sağlayabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 103).

e. Adayın Sağlık Kontrolü

Sağlık kontrolü, adayların işin gerektirdiği fiziksel özelliklere (iyi görme, iyi işitme, dayanıklılık, dikkatin kolayca dağılmaması...vb) sahip olup olmadığının incelenmesi olarak nitelendirilebilir. Bazı fiziksel rahatsızlıkların varlığı bazı işlerde çalışılmasını imkansız hale getirilebilir. Sağlık kontrolü işleminin seçim aşamalarının sonunda, adaylar azaldıktan sonra yapılmasının, maliyet açısından daha avantajlı olacağı açıktır.

f. Seçim İşlemlerinin Sonuçlandırılması

Seçim işlemlerinin son aşaması adaylardan hangisinin işe alınacağına karar vermektir. Yapılan işlemlerin ardından karar iki şekilde alınabilir. Birinci basit yöntemde, işe uygun olarak belirlenen adaylardan görüşmeler sırasında edinilen bilgiler ile aday üzerindeki izlenimler puanlara dönüştürülür ve varsa sınav puanları eklenir. Bu şekilde adaylar aldıkları puanlara göre sıralanırlar ve en yüksek puanı almış olan aday işleme alınır.

İkinci yöntemde ise, benzer bir işte başarılı bir biçimde çalışmakta olan personelle karşılaştırmalar yapılması söz konusudur. Buna göre adayların özellikleri ile sınavlarda aldıkları puanlar bu personelle kıyaslanır ve bu şekilde personelle en yakın değerlere sahip aday işe alınır.

g. Deneme Süresi

Pek çok işletme seçim işlemlerinin sonuçlandırılmasıyla işe alınan kişiyi kesin olarak işe yerleştirmeden önce belirli bir deneme sürecine tabi tutar. Burada amaçlanan

kişinin işletmeyle uyumunun sağlanıp sağlanmadığının anlaşılmasıdır. Ancak işe alınan elemanın deneme süresi sonunda işten çıkarılması çok nadir şekilde uygulanmaktadır.

Seçim sürecinde elenen kişilere olumsuz da olsa bir cevap vermenin ve geleceğe dönük olarak tamamen kaybetmemenin önemi bu noktada açığa çıkmaktadır. Seçilmiş olan kişinin deneme süresi içerisinde istenen başarıyı gösterememesi diğer adaylara geri dönülmesini gerektirecektir.

Deneme süresi işin yapısına bağlıdır. Genellikle işgörenden beklenen yetenek düzeyi arttıkça sürenin uzadığı izlenir (işçiler için birkaç günden iki haftaya kadar, büroda çalışanlar için bir – iki ay, yöneticiler için çoğu kez üç ay gibi). İş kanunumuza göre deneme süresi bir ay olarak belirlenmiştir (Sabuncuoğlu, 2000: 106).

h. Yerleştirme

Belirli bir deneme süresi sonucunda herhangi bir aksilik olmadığı takdirde kişinin işe yerleştirilmesi işlemi gerçekleştirilir. Bu, kişinin işe kesin olarak alındığı anlamına gelmektedir. Böylelikle, kişinin deneme süresi boyunca içinde bulunduğu belirsizlik de ortadan kalkmış olur.

C. PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİ VE EĞİTİM

Personel geliştirilmesi çalışanlar için sistematik olarak düzenlenmiş çeşitli işlevler toplamı olarak tanımlanabilir. Bir işletmenin bütün hiyerarşik kademelerinde çalışan her personelin eğitim, kariyer planlaması ve iş yapılandırmaları gibi işlevlerle niteliklerinin ve/veya becerilerinin iyileştirilmesini hedeflemektedir. Bu işlevler kişisel hedefler ile işletmenin hedefleri göz önünde bulundurularak yerine getirilmektedir (Berthel, 1991: 224).

Personelin geliştirilebilmesi için alınacak kararlardan önce personelin ihtiyaçları belirlenmelidir. Bunun için bazı sorulara yanıt bulunmalıdır:

- Çalışanlar işin gerektirdiği bilgi ve becerilerden hangilerine sahipler?
- İşin gerektirdiklerinden hangilerine cevap verilebiliyor?
- Çalışanlar bilgi ve becerilerine uygun pozisyonlarda mı bulunuyorlar?
- Çalışanların potansiyelleri nasıl geliştirilebilir ve bu potansiyellerinden en etkili biçimde nasıl faydalanılabilir?
- İş kalitesi ve iş memnuniyeti nasıl iyileştirilebilir?

- Gelecek için beklentiler nelerdir ve çalışanlar niteliklerinin yükseltilmesi konusunda nasıl motive edilebilirler?
- Çalışanların işleriyle ilgili yetenek, ilgi ve beklentileri nasıl bir arada başarılı biçimde yönlendirilebilir?
- Çalışanların ilgilerini işletmenin hedefleriyle örtüştürebilmek için alınması gereken önlemler nelerdir?

1. PERSONELİN EĞİTİMİ

Yaşadığımız yüzyılda yaşanan ve gelecekte yaşanacak işletmeler arası rekabetin sonucunu belirleyen unsur büyük bir ihtimalle insan olacaktır. Bu nedenle işletmelerin insana ve onun gelişmesine yaptıkları yatırım her geçen gün artmaktadır (Özgen – Öztürk - Yalçın, 2002: 143). Eğitimli çalışanın en değerli yatırım sayıldığı iş dünyasında çalışanlara yönelik eğitim faaliyetleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

a. Eğitim İşlevinin İşletmedeki Yeri

Eğitime yapılan yatırımın insana yapılan yatırım olarak kabul edildiği dünyada, işletmelerdeki eğitim uygulamalarının devamlı olarak gelişim göstermesi beklenen bir durumdur.

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına göre, çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri birer gider kalemi olarak değil, işletmenin varlıklarına yapılmış yatırım olarak değerlendirilmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri sistematik olmakla birlikte süreklidir. İşletme içinde ve dışında yaşanan hızlı değişim işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önemini artırmakta ve bugün eğitim ve geliştirmeye ayrılan pay da gitgide büyümektedir. Artık işletmeler eğitim ve geliştirmenin öneminden öte, bu konuda etkinliği artırmak için yeni teknikler ve yöntemler geliştirme çabasındadırlar (Altın, 1997: 54)

Eğitim ve geliştirme işlevi bir yandan çalışanların sorun çözme, karar verme ve yeni durumlara uyum sağlama gibi yeteneklerini iyileştirerek mesleki gelişimlerine yardımcı olmakta, bir yandan da çalışanların işletme politikalarını benimsemelerini sağlayarak örgütsel etkinliğin artırılmasına katkılarda bulunmaktadır.

Ülkemizdeki küçük işletmelerin tamamında ve büyük işletmelerinde büyük bir çoğunluğunda ayrı bir eğitim biriminin varlığı söz konusu değildir. Yöneticilerce ge-

rekli görülen eğitimin genellikle birim amirlerince verildiği gözlenmektedir. Ancak özellikle son yıllarda gelişmekte olan teknolojiler, eğitim işlevinin uzmanlar tarafından yerine getirilmesini gerekli kılmaktadır.

b. Eğitimin Amaçları

İşletmelerde eğitim faaliyetleri uygulanmasının hem çalışanlara hem de işletmelere büyük yararları vardır. Eğitim faaliyetleri ile birey görevi en etkili biçimde yerine getirecek duruma getirilmek istenir. Çalışanlar eğitimin bir sonucu olarak kendi bilgi ve becerilerini geliştirme imkanı bulmaktadırlar. Bu gelişim kişinin işgücü piyasasındaki değerini artırıcı niteliktedir.

Eğitim faaliyetlerinin işletmelere en büyük getirisi ise kısa veya uzun vadede ekonomik anlamdadır. İşletmeler üretimlerini mümkün olan en üst düzeye mümkün olan en düşük maliyetle ulaştırmak isterler. Eğitim faaliyetleriyle bilgi ve becerileri geliştirilen çalışanların verimliliklerindeki artış işletmenin başarımına doğrudan katkı yapacaktır.

c. Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması

Her işlevin uygulanmasında olduğu gibi eğitim işlevinin uygulanmasında da ilk aşama planlama yani eğitim ihtiyaçlarının saptanması aşamasıdır. Eğitimin uygulanması bu noktada belirlenen ihtiyaçlara yönelik olacağından önemli bir aşamadır. Doğru şekilde belirlenemeyen ihtiyaçlar işletmelere gereksiz maliyetler doğuracaktır.

Personelin şu anki yeterlilik düzeyi izlenerek eğitim ve geliştirme gereksinimleri kesin olarak belirlenebilir (Smilansky, 2002: 73). Örneğin; çalışanın işini tam anlamıyla yerine getirememesi, eğitim ihtiyacının varlığına işaret edecektir. Böyle bir durumda ne gibi bir sorun bulunduğu ve bunun kaynağının ne olduğu araştırılmalıdır. Durum çalışanın ne yapması gerektiğini bilememesinden kaynaklanıyorsa, çalışanın bilgi eksikliği giderilmeli ve işin özellikleri açıkça anlatılmalıdır.

Çalışan ne yapacağını bildiği ve belirli bir çaba gösterdiği halde başarılı olamıyorsa becerilerini artırıcı nitelikte eğitimlerin verilmesi veya görev yerinin değiştirilmesi gibi yollara başvurulabilir.

Çalışanın işi yapmak için gereken çabayı göstermemesinin altında genellikle psikolojik sebepler yatar. Bu, çalışma arkadaşları veya iş ortamı gibi işletme içi

faktörlerden kaynaklanan bir durum ise çatışmayı giderici eğitimlere ağırlık verilmelidir. Ancak kişisel nedenlerden ötürü meydana geliyorsa kişinin örgüt dışı bir desteğe ihtiyacı olduğu söylenebilir.

İşletmelerde eğitimi zorunlu kılan sebepler şu şekilde sıralanabilir (Canman, 2000: 96):

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik ve yetersiz oluşu
- Kamu kesiminde "kariyer" düşüncesinin giderek kökleşmesi olgusu
- Hizmette gelişme ve değişikliklere uymak zorunluluğu
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi gerçeği
- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği
- Hizmet içi eğitimin öğrenmeyi sistemli hale getirilmesi

Bir işletmede görevli işgörenlerin eğitim ihtiyaçları üzerine yapılan incelemelerde, konulara ve sürelerle göre yapılan ayrımlarla da karşılaşılabilir (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 131):

Konulara göre eğitim ihtiyacı:

- Ürünün yada hizmetin düşük kalitede olması (emeğe bağlı)
- Üretimin standart süre dışında gerçekleşmesi (yararsız hareketler)
- Personel hareketliliğinde artma (işten ayrılma, görev değiştirme)
- Fazla çalışmanın yer etmesi (standart sürenin değerlendirilememesi)
- Bakım ve onarım giderlerindeki artış / yıpranma, bozulma)
- Kazaların çoğalması (dikkatsizlik, dalgınlık etmenlerinin etkisi)

Sürelerle göre eğitim ihtiyacı:

- Yeni işgörenin işe başlatılması (işe alıştırma eğitimi)
- Yasal düzenlemelerde değişiklik (çırak, kalfa ve ustalık yasasının çıkartılması)
- Dikey yükselmelerin planlanması
- Standartlarda değişiklik düşünülmesi
- Teknolojik değişikliğin oluşması (elektronik bilgi işlem makinalarının işletmeye alınması...vb)

d. Eğitim Planı

Yapılan eğitim ihtiyacı saptamalarının ardından verilecek olan eğitimin şeklini, eğitimi verecek kişinin sorumluluklarını, eğitimin maliyetini ve ne kadar süreceğini belirten bir eğitim planı oluşturulmalıdır.

Kimlere eğitim verilmesi gerektiği, verilecek olan eğitimin boyutu ve eğitimi kimin vermesi gerektiği gibi konular ile birlikte eğitim gereksinimi doğuran faktörler yapılan saptamalarla ortaya konur. Bu şekilde meydana gelen tablo genel olarak şu şekildedir:

- Emeklilik, işçi devri ve işletmenin büyümesi gibi faktörler yeni personel alınmasını gerektirir. Yeni gelen personelin ihtiyaç duyacağı eğitim, eğitim yöneticileri veya personel yöneticileri tarafından verilir. Ancak küçük işletmelerde bu görevi birim sorumlularının yerine getirdiği açıktır.
- Teknoloji ve süreçlerde meydana gelen değişimlerde, değişimden etkilenecek olan çalışanlara gerekli eğitim daha çok üretim yöneticileri ile teknik bölüm yöneticileri ve yetkilileri tarafından verilmektedir.
- Özellikle yönetimdeki kişilerin işin gerektirdiği bilgi ve becerilerin değişmesi durumunda alması gereken eğitim, küçük işletmelerde yöneticiler tarafından, büyük işletmelerde ise eğitim danışmanları tarafından verilmektedir.
- Kazalar ve makinaların çalışmadığı sürelerden doğan performans düşüklüğünü gidermek amacıyla verilmesi gereken eğitim genellikle eğitim uzmanlarınca verilmektedir.
- Bunların dışında hijyen, kalite gibi konularda yasalarında gerektirdiği eğitimler, eğitim kurum ve uzmanlarınca verilmektedir.

Personele gerekli eğitimin tam anlamıyla verilmesinin önündeki en büyük engel maliyettir. İşletmeler çoğu zaman eğitim için büyük harcamalar yapmayı göze alamazlar. Bu durumda çalışanların performanslarındaki muhtemel artışın da bir anlamda önüne geçilmiş olur. İşletmelerin eğitim harcamalarına yanaşmamasının sebebi olarak eğitim sonucunda oluşacak performanstaki artışın ölçülmesinin zor olması gösterilebilir.

e. Eğitimin Uygulanması

İşletmelerde varolan eğitim uygulamalarını eğitimin görev başında veya görev dışında verilmesine bağlı olarak eğitim yöntemleri ve eğitim verilecek kişinin işletmedeki konumuna bağlı olarak da eğitim türleri başlıklarında incelemek mümkündür.

i. Eğitim Yöntemleri

İşletmelerde verilmekte olan eğitimler genel olarak görev başında ve görev dışında verilen eğitimler şeklinde ikiye ayrılabilir.

(1). Görev Başında Eğitim

Görev başında eğitim, maliyetinin çok düşük olması ve uygulanmasının da basit olmasından ötürü işletmelerin çokça tercih ettikleri bir yöntemdir. Bu yöntemde çalışanın görevini yerine getirirken, aynı zamanda çeşitli yollarla eğitime tabi tutulması söz konusudur. Bu tür eğitimi verenler genellikle çalışanın üstleri olmaktadır.

Görev başında eğitimin uygulanabilmesi için personelin öncelikle temel bilgilere sahip olması şarttır. Ayrıca eğitim belirli bir program çerçevesinde olmalı, örgüt yapısına göre şekillendirilmelidir. Bu tür bir eğitimin başarılı olması için eğitimi verecek olan üstlerin yeterli bilgiye ve bu bilgiyi aktarabilme yeteneğine sahip olmaları gerekir.

İş başında eğitimin katkıları şöyle özetlenebilir (Izgar, 2003: 216):

- İşi yaparak öğrenmek en etkili ve en verimli sonuçlar verir.
- Yöneticinin gözetiminde yürütüldüğü için eğitilen öğrenmek için daha ciddi çaba gösterir.
- Eğitim sırasında iş ortamının gerçekleri yaşanır ve gerçek araçlar kullanılır.
- Öğrenme sırasında hatalar yapılabilir, ancak her hata bir tecrübe kazandırır.
- Öğrenilen şeylerin hemen uygulanması eğitilene motive eder.
- Belki de hepsinden önemlisi eğitim giderlerinin en düşük, en ucuz olduğu yöntemlerdir.

Görev başında eğitime örnek olarak verilebilecek bazı yöntemler aşağıda açıklanmaktadır:

(a). Bir Üste Bağlı Olarak Çalışma

İşletmelerde en yaygın biçimde görülen uygulamalardan bir tanesi personelin bir üste bağlı olarak çalıştığı yöntemdir. Özellikle basit işlerin öğretilmesinde etkili ve genel olarak düşük maliyetli olan bu yöntemde kişi devamlı kendisini en iyi tanıyan ve eksikliklerini en iyi bilen üstünün denetimi ve danışmanlığı altındadır. Ancak üstün danışmanlığı belirli sınırlar içersinde kalmalı ve sadece yönlendirici bir rol üstlenmelidir. Aksi durumda ast, tüm yapması gerekenleri üstüne sormaya başlayacak, dolayısıyla üst kendi işlerini aksatmaya başlayacaktır.

(b). Yetki Devri

Hiyerarşide üst mevkilerde bulunan kimseler sahip oldukları yetkileri, alt kademelerde bulunan astlarına devredebilirler. Yönetim teorisinde bu olaya “yetki devri” denir (Eren, 2000: 364). Yetki devri eğitim için çok etkili bir silahtır. Gerekli ve yeterli seviyede yetki devredilmesi personelin gelişimine büyük katkı sağlar. Bu yöntemde ast zaman zaman üst rolü oynayarak tecrübeler edinir.

Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir kısmını astlara vermektedir. Ancak bu yetkisinden vazgeçtiği anlamına gelmez. Temel yetkiler yine üsttedir. Astların sahip olduğu şey belirli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Can, 1999: 122).

Yetki devri işletmelerin tüm kademelerinde yer alması gereken bir olgudur. Bu bakımdan yetki devri istisna durumlarda yapılan bir uygulama olarak değil, daima yapılması gereken bir uygulama olarak kabul edilmelidir (Coleman & Barrie, 1990: 148).

(c). İş Değiştirimi

Bu yöntemde çalışanların kendi görevlerinin haricindeki bir işte öğrenme amacıyla bir süreliğine çalışması söz konusudur. Özellikle küçük işletmelerde ve işgücü devir oranının yüksek olduğu işletmelerde oldukça faydalı bir yöntemdir. Örneğin bir çalışanın işten ayrılması durumunda, en azından yeni bir personel alınana kadar onun görevini yerine getirebilecek birisini işletme içinden bulmak kolay olacaktır.

(d). Rapor Hazırlama

Bu yöntemde işgörene yönetsel bir konu incelettilir. Sonrada yaptığı araştırmalar ve görüşmeler sonucunda elde ettiği verileri rapora dönüştürmesi beklenir. Burada

incelettirilen, genellikle işletmenin sorun yaşadığı bir konudur. Düzenlenen rapor ile hem işgören konu ile belirli bir bilgi düzeyine ulaşmış olur, hem de işletmenin sorunlarına yaklaşımda bulunulmuş olur.

(e). Diğer Yöntemler

Genellikle işçi düzeyindeki çalışanlara uygulanan bir eğitim yöntemi de formenlerin kullanıldığı yöntemdir. Bu yöntemde usta, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen bir kişi işçileri eğitecek eğitim formeni olarak belirlenir. Ancak bu kişi eğitim vermeye başlamadan önce gerekli bilgilerle donatılmalıdır.

Özellikle işçi düzeyindeki çalışanlara uygulanan bir diğer eğitim yöntemi de bir araç veya gerecin işleyişinin eğitici tarafından gösterilmesi yöntemidir.

Personelin iş arkadaşlarıyla takım çalışmalarına yönlendirilmesi de bir eğitim verme yöntemidir. Takım çalışmaları personelin sahip oldukları bilgileri birbirleriyle paylaştıkları, tecrübesiz çalışanların tecrübeli olanların deneyimlerini gözlemleyebildikleri çalışmalardır.

(2). Görev Dışında Eğitim

Görev dışında verilen eğitimler, gerek işyerinde gerekse işyeri dışında bir yerde uygulanan, çalışanların kendilerini geliştirmesinde çok etkili olabilen teorik eğitimlerdir. Buradaki en büyük mesele öğrenilenlerin tam anlamıyla işletme içindeki yaşama yansıtılabilmesidir.

Her ne kadar maliyeti dolayısıyla tercih edilmeyen yöntemleri içerdiği düşünülse de, birçok işletmenin özellikle üst düzey yöneticilerine maliyeti ne kadar yüksek olursa olsun görev dışı eğitimler aldırıldığı bilinmektedir.

Görev dışı eğitimler; seminerler, kısa süreli kurslar veya yoğun geliştirme programları ile verilebilir. Danışmanlık kuruluşları ve üniversiteler ise eğitim işlevini yerine getiren kurumlar olarak belirtilebilir.

Bu eğitimler genellikle çalışma olmayan günlerde uygulanmaktadır. Bunun sebebi günlük faaliyet ve yorgunlukların etkisi ile eğitimin faydalarının kısıtlanmasını engelleyebilmektir.

Görev dışında eğitime örnek olarak verilebilecek bazı yöntemler aşağıda açıklanmaktadır:

(a). Deneysel Eğitim

Deneysel eğitim çalışanların görevlerini yerine getirirken kullanacakları araç, gereç ve materyalin örnekleri kullanılarak eğitim verilmesi ve yapacakları işlerin öğretilmesi işlemlerini kapsamaktadır. Bu şekilde görevini öğrenen aday bilgilerini işine yansıtır. Yöntemin en büyük dezavantajı maliyetinin yüksek oluşudur.

(b). Anlatım Yönetimi

Yöntem; konferanslar, paneller, seminerler ve kurslarda bir konuşmacının birçok kişiye gerekli konuları anlatması şeklinde gerçekleştirilmektedir. Aynı anda pek çok kişiye eğitim verilebildiği için ekonomik bir yöntemdir ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak sağladığı faydanın çok yüksek olduğunu söylemek güçtür. Çünkü dinleyicilerin tartışmaya katılmadığı, tek yönlü bir iletişim söz konusudur ve bu sebeple öğrenilenlerin işe yansımaları fazla olmamaktadır.

(c). Grup Tartışması

Bu yöntemde anlatım yönteminin aksine iki yönlü bir iletişim vardır. Buna göre dinleyiciler tam olarak kavrayamadıkları noktalarda veya akıllarında bir soru işareti oluştuğunda konuşmaya müdahale ederek bilgilerindeki eksikliği giderebilirler. Bunun yanı sıra çalışanlardan gelecek ilginç ve olumlu fikirler konuşmanın yönüne etki edecektir.

(d). Örnek Olay Çözümü

Örnek olay çözümü, yöneticilik görevlerini üstlenen personelin eğitiminde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde personele günlük iş yaşamında karşısına çıkabilecek bir durum senaryo şeklinde sunulur ve bir çözüm bulması, çeşitli kararlar vermesi istenir. Olayın birden fazla çözümü olduğu ve personelin alacağı kararlara göre çözüm değişeceği için farklı kişilerin tutum ve davranışlarındaki farklılıklar belirlenebilir. Kişi kararlar vermeye ve çözümler üretmeye zorlandığından dolayı yöneticilik vasıflarını kazandırmada çok etkili bir yöntem olduğu söylenebilir.

(e). Rol Oynama Yöntemi

Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynamada belirli bir sorun konuşmalarla değil, gerçeğe yakın biçimde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 142). Bu bakımdan yöntem, örnek olay çözümü yönteminin bir ileri düzeyi olarak kabul edilebilir. Yöntem gereğince karşılıklı roller oynayan personel, gerektiğinde (örneğin bir anlaşmazlık çıktığında) karşısındaki kişiyle rol değiştirir. Bu şekilde personel kendisini karşısındakinin yerine koyar ve çözüm üretmeye çalışır. Bu yöntemle kişiye, olayları başkasının gözüyle görebilme ve karşısındakileri anlayabilme yetenekleri kazandırmak istenir. Yöntem kişiyi başkalarıyla yakın ilişkiler kurmaya, işbirliğine gitmeye ve çeşitli sorunlara ortak çözümler bulmaya yönlendirerek gerçek iş yaşamına hazırlar.

ii. Eğitim Türleri

Büyüklüğü ne olursa olsun her işletme verimini ve ürününün/hizmetinin kalitesini yükseltmek, maliyetlerini düşürebilmek ve ulusal veya uluslar arası pazarlarda rekabet edebilmek için her düzeydeki çalışanını eğitmek mecburiyetindedir (Garih, 2000: 203).

İş yaşamında çok farklı konumlarda personel bulunmaktadır. Doğal olarak personelin alması gereken eğitim işletmedeki konumuna da bağlıdır. Kişinin işletmede aldığı ilk eğitim, işe ilk girdiğinde alacağı oryantasyon eğitimi olacaktır. Bundan sonrada işletmede yer aldığı konuma göre eğitimlere tabi tutulacaktır.

(1). İşe Yeni Giren Kişilerin Eğitimi

Yeni işgörene işletmeyi, iş arkadaşlarını, işini belirli bir program çerçevesinde tanıtmak, ona yapacağı işi öğretmek veya onu işine alıştırmak, yerine getirilmesi gereken önemli bir görevdir (Izgar, 2003: 213). Bunun sebebi personelin işletmenin yapısı ve diğer çalışanlarla uyumlu olmasının işletmenin başarısı açısından önem taşımasıdır. Bu amaçla işletmeye yeni giren ve işletme içinde görev yeri değişen kişilere işe alıştırma eğitimi verilmelidir. Özellikle eğitim kurumlarından gelerek ilk defa bir işte çalışacak olan kişiler için bu tarz bir eğitimin önemi daha yüksektir.

İşletmeye yeni katılacaklar için işe alıştırma sürecinin bir deneme süreci olduğu söylenebilir. Bu süreç boyunca denemeye tabi tutulacak olan kişinin işe alınıp alınmayacağına, süreç sonunda yapılacak bir değerlendirmeyle karar verilir.

Yeni alınan personel işletmeye kafasındaki soru işaretleriyle girecektir. Bu geldiği ortamda onu pek çok belirsizliğin beklediği açıktır. Kişi öncelikle işletmenin kimliğini tanımaya ve beklentilere cevap vermeye çalışacak, aynı zamanda kendisini tatmin etmek isteyecektir. Bu bakımdan işletmeye yeni giren bir personel için ilk bir yılın kritik olduğu söylenebilir. Bu sürenin kişinin geçmiş tecrübeleri, bilgisi, yetenekleri ve kişilik özelliklerine göre artması veya azalması mümkündür.

Personelin bu dönemi rahatça atlatabilmesi ve bir an evvel işletmeye uyabilmesi için belirli bir işe alıştırma eğitimi vermek çok önemlidir. Bu eğitim, uyumun yanısıra personelin bilgi ve başarımını da artırıcı bir özelliğe sahiptir.

İşe alıştırma eğitiminin, işletmenin kendini yönetim aracılığıyla personele tanıttığı ve onu tanımaya çalıştığı çift yönlü bir tanışma süreci olduğu söylenebilir. İşletme, eğitim sürecinde yaşadığı sorunlardan ders çıkartarak bir dahaki personel seçim aşamalarında ve işletmenin organizasyon yapısında küçük çaplı da olsa değişiklikler yapma fırsatı yakalar.

İşe alıştırma sürecinde ilk yapılan işletmenin büyüklüğüne de bağlı olarak, insan kaynakları müdürü, bölüm müdür ve şefleri veya kıdemli bir çalışan tarafından işletmenin ve ürünlerin personele anlatım yoluyla tanıtılmasıdır. Yerine getirilmesi beklenen görevin öğretilmesinde ve çevreyle ilişkilerin güçlendirilmesinde en büyük rolü genellikle yeni personelin üstü oynamaktadır. Bu sebeple üstün tutumu ve yaklaşımı çok önemlidir. Yeni personel üstünden gerekli desteği alamadığı takdirde çalışma arkadaşlarıyla iletişime geçmeye çalışacaktır.

İşe alıştırma süreci bir değerlendirme görüşmesiyle sona erecektir. Bu değerlendirmede yeni personelin iş hakkındaki fikirleri ve gelecek için düşünceleri öğrenilir. Üstün personel hakkındaki izlenimleri, görüşleri alınır ve personelin işe ve işletmeye uyumlu olduğu düşünülüyorsa göreve başlatılır.

(2). Yönetici Eğitimi

Yöneticiler işletmelerin geleceklerini yönlendiren, başarısında veya başarısızlığında en büyük rolü oynayan kişiler olduğu için eğitimlerine ayrı bir özen göstermek

gereklidir. Yönetici eğitimi, işletme içinde ve işletme dışında gerçekleştirilen eğitim çalışmalarından oluşmaktadır.

Yöneticiler ve yönetici adayları kişisel özelliklerini, bilgi ve becerilerini, görüş açılarının genişliğini, karar verme ve motive etme gibi yönetsel yeteneklerini kullanarak ve eksikliklerini eğitim programlarıyla gidererek üst yönetim kademelerinde yer almaya ve yükselmeye çalışırlar. Yöneticilere ve yönetici adaylarına eğitim verecek kişilerin yöneticilik özelliklerini iyi tanınması, verecekleri eğitimin başarıya ulaşması açısından çok önemlidir.

Yöneticilere verilecek olan eğitim; bilgi eksikliklerini gidermek, tutum ve davranışlarda değişim sağlayabilmek, iletişim ve sorun çözme becerileriyle karar verme yeteneklerini geliştirmek gibi kişisel gelişime yönelik hedeflere sahiptir.

Eğitim işlemine başlanılmadan önce yöneticilerin öğrenim durumları, daha önce aldıkları eğitimler, yetenekleri, gelecekle ilgili beklentileri, tutku ve ilgileri incelenir ve bu şekilde hangi yöneticinin nasıl bir eğitime ihtiyaç duyduğu ve neleri öğrenmesi gerektiği belirlenir. Bu belirlemelere göre tüm düzeylerdeki yöneticiler için oluşturulan eğitim planları üst yönetimin veya yönetim kurulunun onayıyla uygulamaya konulur.

Alt kademelerdeki yöneticilerin eğitimi genellikle bağlı oldukları üst tarafından, iş ortamında verilmektedir. Üst kademelere çıkıldıkça eğitimin iş ortamından uzak bir ortamda ve genellikle bir eğitim kurumunca verildiği uygulanması söz konusudur. Çeşitli düzeylerdeki yöneticiler için uygulanacak olan eğitim bu ve bunun gibi farklılıklar göstermektedir:

(a). Üst Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Genel müdür ile birlikte kimseye bağlı olmaksızın kararlar alabilen işlevsel bölüm (üretim, pazarlama, finansman...vb) müdürleri üst düzey yönetimi oluşturmaktadır. Bu konumdaki kişiler bilgili, deneyimli ve iş hayatında belirli bir doyumuna ulaşmış kişilerdir. Bu sebeple, bu kişilerin her ne kadar maliyeti yüksek de olsa görev dışı eğitimler alması daha uygun olacaktır. Böylelikle yönetici kendini geliştirebileceği gibi, işletmenin endüstriyel alanda oluşan sürekli değişimlere hızlı uyum sağlamasına katkıda bulunacaktır.

(b). Orta Düzey Yöneticilerin Eğitimi

İşlevsel bölüm şefleri olarak nitelendirilebilecek olan orta düzey yöneticiler bölüm müdürlerine bağlı olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Her ne kadar görev dışı eğitim bu düzeydeki yöneticilere farklı getiriler sağlayacak olsa da, işletmelerde üst tarafından görev sırasında verilen eğitimler tercih edilmektedir.

(c). Alt Düzey Yöneticilerin Eğitimi

Ustabaşları ve vardiya amirleri gibi işçilere yakın konumda çalışan kişiler alt düzey yöneticiler olarak düşünülebilir. Bu kişilerin eğitimi genellikle görev başında gerçekleştirilmektedir. Ancak gerekli görülen durumlarda görev dışı eğitimlere de yer verilmelidir. Bu düzeydeki yöneticiler işçilere yakın olduklarından verilecek olan eğitimin önemi de paralel olarak artmaktadır.

(3). İşçi Eğitimi

İşçilere görevleriyle alakalı eğitimler, genellikle görev başında ve bağlı oldukları üst tarafından verilmektedir. Eğitimle teknik verimliliğin artması amaçlanmaktadır. Görev dışı eğitim işçiler için pek söz konusu olmamaktadır.

İşletmeler deneyimsiz elemanlar olarak eğitim verme zorunluluğundan kaçınmaya çalışırlar. Ancak yasalar gereği çalıştırdıkları işçileri gerekli durumlarda ilgili kurslara göndermek durumunda kalırlar.

(4). Çıraklık Eğitimi

İşletmeler geleceklerini güvenceye almak için kalifiye eleman yetiştirmek üzere çırak kursları düzenlerler. Daha öteye bazı işletmeler kendi bünyelerinde iki veya üç senelik eğitim dönemini kapsayan çırak okulları açarlar. Bu okullara girebilmek için genellikle işgören çocuklarına öncelik hakkı tanınır. Okul eğitimiyle çırak yetiştirilmesine karşı olanlar bu tür eğitimin pratik çalışmalardan uzaklaştığını genellikle teorik bilgiler verdiğini ileri sürmekte ve masraflı bir iş olarak nitelendirmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 137).

Çıraklık sisteminin oluşmasının temel sebebi işletmelerin gelecekteki nitelikli işçi gereksinimlerini karşılamak istemeleridir. Buna göre elemanlar işyerine çırak olarak alınmakta ve yetiştirilmektedir.

Türkiye’de 1977 yılından itibaren yürürlüğe giren “Çırak, kalfa ve ustalık” yasasında çırağın tanımı şöyle yapılmıştır: Bu kanuna tabi, bir sanatı, bu sanat için düzenlenen teorik ve pratik öğrenim programına (tesviye, demir, döküm, elektronik gibi) göre o iş yerinde öğrenmek amacı ile bir çıraklık sözleşmesiyle bir işyeri sahibinin hizmetine giren kimseye çırak denir. Çırak, kalfa ve ustalık kanunu, esnaf ve küçük sanatkarlar kanununa tabi iş yerleri ile ticaret ve sanayi odaları kanununa göre kurulmuş odalara kayıtlı işyerleriyle bu işyerlerinde çalıştırılan çırak, kalfa ve ustalara uygulanmaktadır. Bu yasaya göre çıraklar öğrenci kimliğinde görülmekte, usta yada benzeri bir görevdeki birinin gözetimi altında çalışmakta ve sürekli biçimde eğitim sürecine alınmaktadırlar .Yasada çıraklık yaşının sınırları da belirlenmiştir. Buna göre bir işyerinde çırak olarak çalışabilmek için 12-18 yaşlarında bulunmak gerekmektedir. Kanundaki hükümlere göre kalfa ve ustalar, bir işverene bağlı olarak bir hizmet sözleşmesiyle çalıştıklarından işçi konumundadırlar (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 154).

(5). Stajyer Eğitimi

İşletmeler işgören adaylarına eğitim programlarında çoğu kez yer alan staj yoluyla çeşitli dallarda ve çeşitli yerlerde eğitim olanakları sağlarlar. Staj işgörenlere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını, koşullarını tanıtmaya, işleri öğrenme, yapısal değişikliklere kısa zamanda uymaya, yeteneklerini geliştirme ve mesleki sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar (Sabuncuoğlu, 2000: 135).

Stajyerler işletmelerde bilgilerini geliştirmek amacı ile işverene bağlı olarak ve genellikle ücretsiz çalışan kişilerdir.

2. KARIYER PLANLAMASI

Kariyer planlaması işletmelerin önem vermeleri gereken bir uygulamadır. Burada kariyer planlamasını açıklanmasından önce kariyer kavramını incelemek yararlı olacaktır.

a. Kariyer

Kariyerin sözlük anlamı "bireyin, başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyon" olarak tanımlanmaktadır (Uzun, 2004: 1).

Kariyer, belirli bir konuma gelmiş bir kişinin bilgi, beceri ve deneyimleri toplamı olarak nitelendirilebilir. Kariyer, kişiler için bir işten daha fazla şey ifade eder. Kişisel doyumun yanısıra prestij ve mesleki saygınlık sağlayıcı bir faktördür.

Genel anlamda kariyer, yaşam boyu süren bir uğraş, bir iştir. Özgül anlamda kariyer ise, genç yaşlarda ilerlemek umuduyla girilen ve emekliliğe kadar sürdürülen bir uğraştır. Kariyer'e "yaşam uğraş" denmesi bu nedenledir. Kariyer, yapısı itibarıyla hiyerarşi ilkesine göre örgütlenmiş, içinde türlü düzeylerde görev yerleri bulunan bir gruptur. Kariyer içinde bir düzeyden diğerine yükselme düzenli ve yavaştır, bir ömür boyu sürer (Canman, 2000: 20).

b. Kariyer Planlaması

Kariyer planlaması, bireysel kariyer amaçlarının ve bireyin bu amaçları başarması gereken araçların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Kariyer planlaması hem bireyi, hem örgütü etkiler. Her ne kadar birey, bu planın uygulayıcısı ve alıcısı olsa da örgütün desteklemesi zorunluluğu vardır (Can, 2002:15).

Kariyer planlama, şirketin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, kişinin ileride üstleneceği (belirlenmiş veya zamanla ortaya çıkabilecek) pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer planlama, şirket içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket olanağı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama, alt kademedeki çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi planlarken, uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadroların da, mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar (Ergül, 1996: 75).

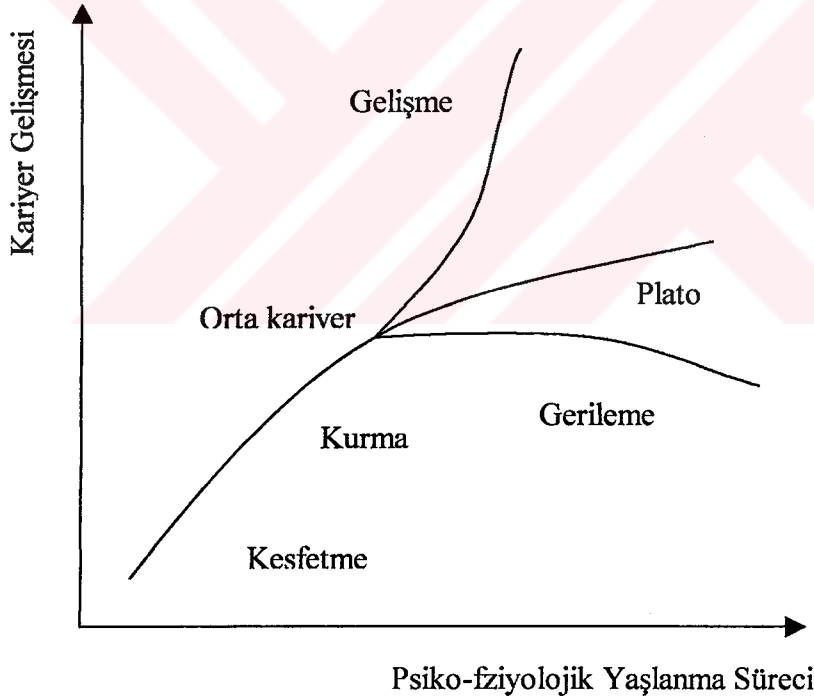
Kariyer planlaması, bir bakıma bir işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, ya da daha somut olarak "yükselmesinin" planlanmasıdır (Kaynak, 1996: 161).

Kariyer planlaması, sürekli değişime uğrayan bir süreçtir. Bunun sebebi ise, kişilerin, örgütlerin ve çevrenin sürekli olarak değişime uğramasıdır. Bu nedenle kariyer planlamasında esneklik ön plana çıkmaktadır. Kariyer planlaması, genelde, üst kademe yöneticileri, profesyonel ve teknik işlerde çalışanlar üzerinde yoğunlaşmakta ve bu kişilerin kariyer hedeflerinin belirlenmesini teşvik etmektedir (Özgen – Öztürk - Yalçın, 2002: 180).

Kariyer planlaması kişinin çalışma yaşamı boyunca bir işe girme, terfi, transfer ve başka bir işletmeye geçme gibi tüm mesleki tercihlerini kapsamaktadır. Kariyer seçimi kişinin kendisi tarafından yapılabileceği gibi işletmeler tarafından da yönlendirilebilir. Kariyer planlaması ülkemiz işletmeleri için yeni bir kavramdır ve henüz büyük bir kesim tarafından uygulanmamaktadır.

c. Kariyer Aşamaları

Kişi çalışma yaşamı boyunca işiyle ilgili çeşitli kararlar almak ve kariyer aşamalarından geçmek durumundadır. Gerek iş yaşamında gerekse özel yaşamda karşılaşılan durumlar kariyer dönemlerini etkilemektedir. Bir bireyin kariyerinin gelişimi Şekil 1.5'de ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi orta kariyer dönemine kadar her birey için benzer ilerleyen kariyer, orta kariyer döneminden itibaren gerileme, duraklama (plato) ve gelişme eğilimi göstermektedir.



Şekil 1.5 Bireysel Kariyer Grafiği (Kaynak, 1996: 182)

Çalışma yaşamı kişinin iş hayatına atıldığı bir başlangıç dönemi, kişisel gelişiminin en yüksek noktalara ulaştığı orta dönem ve yavaş yavaş iş hayatından uzaklaşmaya hazırlandığı son dönem olarak sınıflandırılabilir:

i. Başlangıç Dönemi

Bu dönem kişinin bir okuldan mezun olması ile başlayıp orta yaşlarda belirli bir deneyime sahip olmasına kadar geçen süreçtir. Bazıları henüz okullarını tamamlamadan bağımsızlık ve özgüven sağlamak amacı ile iş hayatına erken atılabilirler. Kişi okulunu tamamladığında gelecekteki hayatını ve kariyerini etkileyecek kararlar vermek zorundadır. Kişisel doyum ve başarı bu dönemde en çok ulaşılmak istenen hedeflerdir. İş hayatına atılan kişi belirli bir süre sonunda bu doyuma ulaşırsa tereddüt etmeden yoluna devam edecektir. Aksi durumda radikal değişimlere gitmek söz konusu olacaktır. Eğer değişiklikler bilinçli ve doğru bir şekilde yapılmazsa kişinin mesleki ve özel hayatında karmaşıklıklar çıkması kaçınılmazdır.

ii. Orta Dönem

Bu dönem kişinin sorumluluklarının arttığı yıllardan başlayıp iş hayatının sonlarına doğru uzanan bir süreci kapsamaktadır. Kariyer hedeflerinin gözden geçirildiği, iş değişikliklerinin düşünüldüğü bir dönemdir. Dönemin ilk yıllarında kişi yükselmeyi ve geleceğine bir yön çizmeyi hedeflemektedir. Belirli bir zaman sonra kişi kendini ve konumunu değerlendirerek iş değişikliği veya bulunduğu işte devam kararlarından birini alacaktır. Kişisel becerilerin yükselmeye ve ilerlemeye daha fazla imkan vermemesi durumunda kariyerde duraklamalar yaşanacağı açıktır. Bu durumda, kişisel engeller yok edilemediği sürece kariyerde ilerleme sağlayabilmek son derece güçtür. Kişi ilerleyen yıllarla birlikte iyice deneyim kazanmış ve bilgi birikimini arttırmış olacaktır. Kariyerinde doruk noktasına ulaşan kişi iş hayatının son dönemlerine yaklaşmaktadır.

iii. Son Dönem

Kişinin kariyerinin doruk seviyelere ulaşmasıyla başlayan dönem iş hayatının bitimine kadar sürer. Çalışma yaşamının en üst düzeyinde bulunulan, sorumluluğun en fazla olduğu dönemdir.

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLEME

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Çalışanların performans durumlarını belirli zaman aralıklarıyla değerlendirmek, gelecekte alınması muhtemel ücretlendirme, eğitim, terfi veya işten çıkarma gibi

konulardaki pek çok konuda faydalı olacaktır. Bu sebeple performans değerlendirme işletmeler için vazgeçilmemesi gereken bir uygulamadır.

a. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme sistemi ilk önce Amerikan ordusunda geliştirilmiş ve Amerikan ordusu ile kamu kuruluşlarında uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizde sicil sistemi adıyla kamu kuruluşlarında uzun yıllar uygulanmış, özel sektöre ise 70'li yıllarda girmiştir. 80'li yılların sonuna doğru giderek önem kazanmaya başlamıştır. Son yıllarda ise 360 derece performans değerlendirme sistemi gibi çoklu değerlendirmeler önem kazanmıştır.

Ülkemizde performans ölçümünün sistematik şekilde en başarılı olarak yapıldığı kurumun Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) olduğu söylenebilir. Uygulama kapsamında Yüksek Askeri Şura yılda iki kez toplanır. TSK'nın genel stratejisi belirlenir, yönetim kademelerine gelecek personelin terfi ve tayinlerini gerçekleştirip yapıya uymayanların ilişkisi kesilir (Özer, 2001: 130).

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993: 9). Diğer bir deyişle, çalışanla çalışmayanı, çok çalışanla daha az çalışanı ayırt edip, bu kişilere ilişkin İnsan Kaynakları yönetimi kararlarını adil bir biçimde almak için gerekli bir sistem olarak da tanımlanabilir.

İş dünyasında işletmelerin yönetiminde, çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi, geçmişi değerlendirmek ve geleceğe yön verebilmek açısından yapılması gereken bir çalışmadır (Tınaz, 1999: 389).

Her organizasyon için en iyi tek bir performans değerlendirme sisteminden söz edilemez. İşletmeler hangi sistemi kullanacaklarını kendi kurum kültürlerine göre belirlemelidir. Bununla birlikte, objektif olunmalı ve her çalışanın kullanılacak sisteme inanması sağlanmalıdır.

Kişinin tek yönüyle veya sadece bir kişi tarafından değerlendirilmesi hatalı kararlar alınmasına yol açabilir. Değerlemeye mümkün olduğunca çok kişiyi katmak gerekir. Değerlendirilenin kıdemi ve eğitimi de değerlendirmede etkili rol oynamalıdır.

Her insan, performansı hakkında çok çabuk bilgi almak ister. Ancak değerlendirmeyi çok sık yapmak zaman ve emek kaybına yol açacaktır. Değerlendirmenin yılda bir veya altı ayda bir yapılması uygundur.

Her işletme kendisi için en uygun değerlendirme tekniğini bulmaya çalışır. Doğru seçilen ve uygulanan bir teknikle yapılan performans değerlendirme, hem çalışana hem de işletmeye büyük faydalar sağlayacaktır (Roth-Kunz-Eigl, 2003: 1).

i. Performans Değerlendirme Sisteminin Öğeleri

Performans değerlendirme sisteminin öğeleri açıkça belirlenmiş hedefler, iş analizi ve performansın ölçülmesi olarak sıralanabilir:

(1). Açıkça Belirlenmiş Hedefler

Bütün düzeydeki elemanların (çalışanlar dahil) sürece katılması, başarılı bir değerlendirme sisteminin ilk şartıdır. Sistemin hedefleri herkes için açık olmalıdır. Etkili bir performans değerlendirme sistemi için organizasyonun hedefleriyle birlikte, bireysel performans hedefleri de tanımlanmalıdır.

(a). Organizasyonun Hedefleri

Yönetim, performans değerlendirmesi sonucuna göre hangi işlerin yapılacağını açıkça belirler ve çalışanlardan yaptıkları iş hakkında fikir ve bilgi alarak yapılması gereken işin nasıl daha iyi yapılabileceğini anlamaya çalışır. Etkili sonuçlar için bu bilgiler çok önem taşımaktadır. Yöneticiler çalışanlara, onlardan beklenen performans ile mevcut performansı karşılaştırarak bildirir. Değerlendirmeye göre yetersizlik durumunda eğitim ve yönlendirme, başarı durumunda ise terfi ve zam gibi ödüllendirme kararları alınabilir.

Ayrıca yapılan değerlendirme, çalışanlar için geri besleme aracı olarak kullanılır. Hem yönetime hem de çalışanlara yarar getiren bu sistem, bireysel verimliliğin ve organizasyona bağlılığın artmasına yardımcı olur (Gelade-Ivery, 2003: 383).

(b). Bireysel Performans Hedefleri

İşgörenlerin kendilerinden ne beklediğini bilmesi amacıyla tek tek her eleman için işe ilişkin hedefler saptanmalıdır. Bu, kişisel eğitim için teşvik edici olmakla bir-

likte özgüveni ve üretkenlik eğilimini artırıcı bir unsurdur. Objektif bir performans değerlendirme sistemi, kişinin kendini geliştirmesine yardımcı olur.

(2). İş Analizi

İş analizi performans değerlendirme sistemi oluşmadan önce organizasyonda bulunmalıdır. Yerine getirilecek olan görevler, sorumluluklar, performans ölçütleri, çalışanlarda aranan özellikler, olağanüstü durumlar, rapor alıp verme gibi belli başlı konularda iş analizi sonuçlarına başvurulur.

İş analizi, organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir (Palmer; 1993: 29). Görüşme, soruşturma ve gözlem gibi değişik araştırma yöntemleri ile çeşitli kaynaklardan (çalışanlar, danışmanlar, diğer organizasyonlarda benzer işleri gören insanlar vb...) gerekli bilgiler toplanır. Araştırmalar işe özgü sonuçlara ulaşmaya yönelik olmalıdır. İş analizi ile elde edilen bilgiler, yeni eleman alımında gereken kriterleri belirler. Ayrıca performans değerlendirme sistemi için de temel oluşturur.

(3). Performansın Ölçülmesi

İş analizleriyle belirlenen iş standartları, işteki başarının ölçülebileceği ölçütleri saptar. Performans ölçmede kullanılan yöntem, yöneticilerin ücret ve terfi gibi konulardaki kararları için bilgi sağlar. Ölçümler kişisel özellikler bir kenara bırakılarak, sadece işe ilişkin özelliklere göre yapılmalıdır. Ölçümlere dayanan performans standartları, ancak bu şekilde geçerlilik kazanır. Ancak değerlendirmenin; yapılan işe göre mi, işin sonuçlarına göre mi, yoksa iş esnasında gösterilen davranışlara göre mi yapılacağı bir sorundur. Sonuçlara önem verilmesi, personelin kaliteyi göz ardı etmesine sebep olabilir. Dolayısıyla mümkün olduğu ölçüde her üç kriterde de eşit önem verilmelidir.

Ayrıca, her birey için aynı değerlendirme kriterlerinin uygulanması gerekmektedir. Bunun yapılmaması önyargılı bir davranışa işaret eder ve elde edilecek sonuçlar adil ve yararlı olmaktan uzaktır. Sonuç olarak, performans ölçümünün hem organizasyon hem de çalışanlar için yararlı olması geçerli, güvenilir ve önyargıdan uzak olmasına bağlıdır.

ii. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmede amaç, kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıktan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir (Izgar, 2003: 196).

Performans değerlendirmesi işletmelerde, çok çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Ancak sistemin iş performansı hakkında bilgi sahibi olmak ve çalışanların iş analizleriyle saptanan standartlara ne kadar uyduğuna ilişkin geri besleme sağlamak gibi iki ana amacının bulunduğu söylenebilir.

İşletmeler ücret artışı, ikramiye, terfi, eğitim ve disiplin gibi konularda alacakları yönetsel kararları performans değerlemelerine dayandırabilirler. Böylelikle performans değerlendirme işlevinin personelin gözünde değer kazanması da mümkün olabilecektir. Bu sebeple değerlendirme hiç kimseye ayrımcılık yapılmadan, yasal standartlara uygun olarak ve herkesin kabul edeceği bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

Performans değerlendirmeyle sağlanan geri besleme, eğitimle desteklenirse yapıcı ve özgüveni artırıcı bir durum yaratır. Böylelikle işgören, organizasyondaki konumunu net bir şekilde görebilir. Geri besleme süreci, personelin geçmişteki hatalarını ve başarılarını öğrenmesini, böylelikle de gelecekte nasıl başarılı olabileceğini anlamasını sağlar.

iii. Performans Değerlendirmesini Uygulayanlar

Performans değerlendirme formu, çoğu büyük organizasyonda insan kaynakları (İK) bölümünce, daha küçük organizasyonlarda ise insan kaynaklarından sorumlu bir kişi veya genel müdür tarafından hazırlanır.

Çalışanlarla yapılacak görüşmelerin, her bölümün kendi denetleyicisi tarafından gerçekleştirilmesi kabul gören bir görüştür. Çünkü personelin ilk yöneticisi, onun çalışmalarını en yakından izleyen ve bilen kişi olduğundan en doğru ve güvenilir değerlendirmeyi yapabilir. Ancak, değerlendireceği ast ile yakın ilişkileri olan bir yöneticinin yanlı kararlar vermesi tehlikesi de mevcuttur.

Personelin ilk yöneticisinin yapacağı değerlendirmelerin daha üst yöneticilerce gözden geçirilmesi, taraf tutmaların ve yanlılıkların önlenmesini sağlayacaktır.

Değerlendirme sürecine personelin iş arkadaşlarının değerlendirmelerinin eklenmesi de söz konusu olabilir. Ancak aralarında terfi ve transfer gibi konularda rekabet olmayan çalışanların seçilmesine dikkat etmek gerekmektedir.

Çalışanın kendisini değerlendirmesi, kuşkuyla yaklaşılsa da kullanılabilen bir yöntemdir. Bu yönetime kuşkuyla yaklaşılmasının sebebi, kişinin kendisi için gerçekçi değerlendirmeler yapamayacağı düşüncesidir. Yöntemin en olumlu yanı ise, çalışanın öz eleştiri yapmasının sağlanmasıdır.

Önyargıların ve yanlı değerlendirmelerin çok olması durumunda başvurulabilecek bir yöntem de, dışarıdan bir kişi veya kuruluş tarafından değerlendirmelerin yapılmasıdır.

Değerlendirmede yer alacak konular hakkında hem İK bölümünün, hem de uygulamayı yapacak yöneticilerin sorumluluğu vardır. İK bölümü formun hazırlanmasından ve kullanılacak yöntemin belirlenmesinden sorumluyken, yöneticiler değerlendirmenin amacını saptamak ve çalışanları görüşme için hazırlamaktan sorumludur.

iv. Performans Değerlendirme Sıklıkları

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

Performans değerlendirme konusundaki karşılıklı görüşmeler, örgüt yapısına bağlı olarak farklı sıklıklarda (üç ayda, altı ayda yada yılda bir) gerçekleştirilir. Kısa süreli projelerin gerçekleştirildiği, iş temposu yüksek sektörlerde kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkilidir. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir (Palmer: 1993: 15). Ayrıca bu biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısı olarak, özellikle performans düşüşü ortaya çıktığında yönetici astlarına yardımcı olmalıdır. Yöneticinin işlerin günlük gidişi içinde, çalışanları iş başındayken veya molalarda görüp konuşması şeklindeki geri beslemeler de sürekli bir şekilde

yapılmalıdır. Yeni bir teknoloji uygulandığında çalışanlara daha sık performans bilgisi vermek yararlı olacaktır.

Planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin uygulanma aralığı işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Ancak bu zaman aralığı ne kadar olursa olsun, bir yönetici personelinin ihtiyaçlarından daima haberdar olmalıdır.

v. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Yapılan işin türü, performans değerlendirmesini etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Büro tipi işler, üretim işlerine kıyasla daha çok değerlendirilir. Ayrıca kullanılacak teknik de işin türüne göre değişecektir. Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi ve toplu sözleşmeler de değerlendirmeleri dolaysız olarak etkiler. Kendi başarılarını görmek isteyen, çalışkanlığı ilke edinmiş kişiler için değerlendirme çok önemlidir. Yapılan değerlendirmeler, kendilerini göstermek için büyük bir fırsat olacaktır. Ancak çalışmayı amaç değil de araç olarak gören kişiler için bunun tam tersi geçerlidir. Daha fazla sorumluluk almaktan çekinen kişi, fazla başarılı görünmek istemeyecektir. Örgütteki yönetim biçimi de değerlendirmeyi etkileyen önemli bir faktördür. Ceza vermeye eğilimli bir yönetici, ödülle güdülenmeyi bekleyen astları küstürebilir. Otoriter bir yönetici beklentisindeki astlar ise demokratik yaklaşımlara olumlu bakmayacaktır.

vi. Performans Değerlendirmede Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Performans değerlendirmeyi işletmelerde diğer İK fonksiyonlarından soyutlayarak ele almak son derece sakıncalıdır (Uyargil, 2001: 1). Performans değerlendirmenin aşırı derecede ön plana çıkartılması ve İK bölümünün diğer işlevlerinin aynı derecede önemsenmemesi performans değerlendirmenin başarısız olmasına sebep olacaktır.

Değerlendirme işteki performans hakkında kesin bilgi sağlamak için yapıldığından, doğrudan işle ilgili ve nesnel olmalıdır. Davranış, kişilik veya tutumlar ancak iş performansını direkt etkiliyorsa hesaba katılır.

Çalışanlar mutlaka değerlendirme sürecine dahil edilmelidir. Aksi takdirde süreç, yerinde ve gerekli bir uygulama olarak benimsenmez. Değerlendirme, organizasyondaki bütün üyelerin, hangi işlerin yapılması gerektiğini anlamalarına ve bu işlerin en iyi biçimde yapılma yollarını bulmalarına yardımcı olur.

vii. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirmenin adil, objektif ve işe ilişkin olması gerekmektedir. Her değerlendirici ve değerlendirilen için ihtiyaçlar, değerler, duygular ve tutumlar değişim gösterebilmektedir. Kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmamak gerekir. Sorunlardan bazıları:

(1). Teknik Hatalar

Performans değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, ölçüt seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması ve seçilen dilin değerlendirmeyi yapacak kişi tarafından anlaşılabilmesi gibi hataları kapsar. Ayrıca, değerlendiricinin konuyla ilgili olarak eğitilmemesi de teknik hataların ortaya çıkmasına neden olabilir (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 267).

(2). Tek Ölçüt

Çalışanın işi birkaç görevden oluştuğu halde değerlendirmenin tek bir ölçüt üzerinden yapılması sorun oluşturur. Bu ölçüt dışındaki faktörler, çalışanın gözünde önemsiz hale gelir.

(3). Hoşgörü veya Katılık

Hoşgörü bir yöneticinin, çalışanın performansını olduğundan yüksek (değerlendirme enflasyonu) değerlendirmesi durumudur. Bunun tersi ise katılıktır. Her iki durumda da gerçeklerin görmezden gelinmesi söz konusudur. Çalışanı teşvik etmek yerine üretkenliğini azaltır.

(4). Hale Etkisi veya Boynuz Etkisi

Hale etkisi, çalışanın belli bir alandaki yüksek başarısına bakarak, diğer alanlarda da olduğundan yüksek göstermesidir. Boynuz etkisi de bunun tam tersidir. Bu şekilde yapılan değerlendirmeler çalışanların gelişimine yardımcı olmaz.

(5). Objektif Olmama

Değerlendirmede işe ilişkin ve objektif faktörlere odaklanmaya özen gösterilmelidir. Kişisel konuların işin içine katılması değerlendirmeye sübjektif özellik kazandırır.

(6). Ortalama Eğilimi

Herkesi vasat olarak değerlendirme eğilimi söz konusu olabilir. Burada olumsuz değerlendirme yapmaktan kaçınılır. Bu tutumun kimseye bir yararı olmayacağı gibi performans değerlendirmesi de anlamını yitirir.

(7). Önyargılar

Çalışana karşı önyargılı yaklaşımlar, karşılıklı görüşmelerden elde edilecek sonuçları etkiler. Yöneticilerin, kişisel önyargılarının farkında olması için eğitim gereklidir. Önyargılardan arınma hem organizasyonun hem de çalışanların yararına olacaktır (Palmer; 1993: 23).

(8). En Son Davranış Etkisi

Değerlemede ilk akla gelen, kişinin son gösterdiği davranışlardır. Örneğin, işe devamlı zamanında gelen bir kişi, değerlendirme yaklaştığında birkaç defa gelmeyecek olursa, bu konuda sorunlu biri olarak değerlendirilebilir.

Tüm bu hatalardan korunabilmek veya etkisini azaltmak için alınabilecek çeşitli önlemler vardır. Değerleme yönteminde seçilen ölçütlerin farklı çalışma davranışlarını içermesi ve açıkça ifade edilmiş olması, değerlendirilecek kişinin düzenli bir şekilde izlenmesi ve değerlendiricilerin eğitime tabi tutulması en etkili önlemlerdir. Bunun yanısıra bir kişinin aynı anda veya kısa bir zaman sürecinde çok fazla kişiyi değerlendirmesi söz konusu olmamalıdır. Kritik olaylar tekniği tüm bu hataları minimize eden, etkili bir yöntemdir.

viii. Performansa Göre Ücret

İlk önceleri performans değerlendirme uygulaması, çalışanların ne kadar ücret alacağını saptamak için kullanılmaya başlamıştır. İş politikalarının değişmesi, üretkenli-

ğın ve uzmanlaşmanın artmasıyla, grup içindeki elemanların bireysel performansını belirlemek güçleşti. Son zamanlarda değerlendirme, nitelikli iş gücü oluşturma amacıyla çalışanın mesleki eğitim ve gelişimini sağlamaya yöneldi.

b. Performans Değerlendirme Teknikleri

İşletmelerde kullanılan değerlendirme sistemleri genel olarak resmi ve resmi olmayan değerlendirme sistemleri olarak ikiye ayrılabilir. Resmi değerlendirme sistemi personelin düzenli ve sistematik bir şekilde değerlendirilmesini içermektedir. Resmi olmayan değerlendirme sistemi ise yöneticinin takdirine göre yapılan, performans ölçütleri yerine kişisel ölçütleri temel alan bir yapıdadır. Ayrıca her organizasyonun kendine özgü bir değerlendirme sistemi de bulunabilir. Bir işletmede etkin görülen bir yöntem, diğer bir işletmede etkin olmayabilir.

Başlıca performans değerlendirme teknikleri şu şekildedir:

i. Puanlandırma Cetvelleri

Puanlandırma cetvelleri standart puanlandırma cetvelleri (SPC) ve davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri olarak iki gruba ayrılmaktadır (İnsankaynakları, 2003: 1):

(1). Standart Puanlandırma Cetvelleri (SPC)

Performansın nicelik açısından değerlendirilmesi gereken durumlarda en uygun yöntemdir. Bir çalışanın yaptığı iş kesin değerlerle ifade edilebilir. Basit ve hızlı bir yöntemdir. İşin niceliği, dikkat, iş bilgisi ve karar verme yeteneği gibi faktörler, yönetici tarafından, çok düşükten mükemmel doğru beş kademede değerlendirilerek formda işaretlenir. Objektif olmakla birlikte terfi ve ücret konularında yardımcı bir yöntemdir. Hale ve boynuz etkilerine açık olması, derinlemesine bir değerlendirmeyi içermemesi gibi bazı olumsuz yönleri vardır.

(2). Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri (DDPC)

Ayrıntılı ve gelişmiş bir yöntem olduğu için yöneticinin hazırlanmasını gerektirir. Her konuya özgü davranış tasvirleri bulunur ve performanslar yönetici tarafından çok düşük-mükemmel aralığında puanlanır. DDPC de SPC gibi ölçülebilir nitelikteki faktörleri değerlendirmek için uygun bir yöntemdir. Ancak DDPC doğrudan işle ilgili

davranışları ölçtüğünden SPC yönteminde yaşanan sorunları ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca iyi bir geri besleme aracıdır. Objektif bir değerlendirme sağlar. Hazırlık ve özen gerektirmesi, güncel olma zorunluluğu ve sadece gözlemlenebilir davranışlara dayanması tekniğin dezavantajlarıdır.

ii. Karşılaştırma Listeleri

Bu performans değerlendirme tekniğinde çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları söz konusudur. Öncelikle liderlik, işe bağlılık ve girişimcilik gibi bazı kriterler, daha sonra da bu kriterlerden bir yada birkaçına en iyi şekilde sahip olan çalışan belirlenir. Diğer çalışanlar da belirlenen bu çalışanla karşılaştırılarak değerlendirilmeye tabi tutulurlar. Uygulanması kolay bir teknik gibi düşünülse de, bazen iki çalışanın birbirine kıyaslanması mümkün olmayabilmektedir.

iii. Kritik Olaylar

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2000: 178). Kaydedilmesi gereken olaylar önceden belirlenmiştir. Meydana gelen olaylar görüşmelerde karar unsuru olur. Sübjektif ölçütlerin önemli rol oynadığı durumlarda yararlı olan bir yöntemdir. Performansla ilgili tartışma konuları ortaya çıkardığı için öneride bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır. Yararlı tartışmalar için referans noktası oluşturur. Çok zaman alabilmesi, önyargılara açık olması ve kritik bir olay olduğu anda tartışma gerektirmesi yöntemin olumsuz taraflarıdır.

iv. Hedeflere Göre Yönetim (HGY)

Çalışanların performansının yöneticilerle çalışanların birlikte kararlaştırdıkları hedeflere göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir (Palmer; 1993: 48). Yöntemin başarısı için işletmenin uzun vadeli amaçları başta olmak üzere organizasyonel, bölümsel ve bireysel hedefler sırasıyla belirlenmelidir. Hedeflere ulaşmaya odaklandığı için kişisel özellikler değerlendirmenin dışında tutulmaktadır. Sık değerlendirme yapılan ve özel dikkat gerektiren durumlarda en uygun yöntemdir. Her elemanı tek başına değerlendiren bir yöntemdir ve performans hedeflerini belirlemede

olumlu bir yaklaşımdır. Tekniğin en önemli dezavantajları elemanların hedeflerinin birbirine bağlı olması, anlatıma dayanması, hedef saptarken yöneticilerle çalışanların işbirliği yapma gerekliliği ve çok zaman almasıdır.

v. Özdeğerlendirme

Çalışanların kendi performanslarını değerlendirme sürecine katılması, yaptıkları işe olan hoşnutluklarını arttırır. Yeteneklerini abartmamayı öğrenirler. Gelişme için ihtiyaç duydukları şeyleri en iyi kendileri bileceği için çalışma programı hazırlamada etkin araçtır. Özellikle diğer değerlendirme teknikleriyle birlikte kullanılması durumunda daha etkili bir yöntem haline gelir. Çalışanların özdeğerlendirmelerini istemenin amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Palmer; 1993: 54). Çalışanların gelecekteki bireysel hedeflerini hazırlama da yardımcı olabilecek bu teknik, kişisel gelişim amaçlandığında tercih edilmelidir. Tekniğin en büyük sakıncası kişinin kendisine karşı toleranslı davranması ihtimalidir.

vi. 360 Derece Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır. Nezaretçiler, işçiler, diğer bölümlerde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler bu değerlemeye katılabilir (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 279).

İşletmeler değerleyicileri sınırlandırarak, 360 derece yaklaşımını kısmi olarak da uygulayabilirler. Bu değerlendirme yaklaşımında, kişinin kendisi de dahil olmak üzere bütün çalışanlar değerlemeye katılabilirler. Kişi, kendisini değerlendirenin kim olduğunu değil, sadece hangi pozisyonda olduğunu bilebilir.

Kimlerin değerlemeye katılacağına karar verirken, değerlendirilenlerle değerlendirenlerin birbirini tanımasına dikkat edilmelidir. Geribildirim güvenilirliğinden emin olunmalı, yorgunluğa sebep olmaması açısından herkesin aynı anda değerlendirilmesinden kaçınılmalıdır.

c. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme için bir yöntem seçilip uygulandıktan sonra yönetici ile değerlendirilen kişi arasında bir görüşme gerçekleştirilmelidir. Bu biçimsel ve biçimsel olmayan yollar kullanılarak düzenli olarak uygulanan, çalışanlara işlerini iyi yapıp yapmadıklarının bildirildiği bir görüşme olmalıdır. Bu tür görüşmelerde gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri besleme çalışanlar için yararlı olacaktır. İş, görev, sorumluluk ve standartlar ne kadar iyi tanımlanırsa değerlendirme o kadar objektif olacaktır.

Yönetici, görüşmelerden önce çalışan ve onun performansı konusunda bilgi edinmelidir. Böylece gerçek performanslarını iş tanımları ve sorumluluklarla karşılaştırabilir. Çalışanın işini dolaylı ve dolaysız etkileyen faktörler bir arada düşünülmelidir.

Bütün sorunlar biriktirilerek görüşmeye bırakılmamalı, yönetici ve çalışanlar arasında sürekli bir bilgi akışı bulunmalıdır. Üzerinden uzun zaman geçmiş konular gündeme gelmeyebilir. Ayrıca her iki tarafta görüşme yapılacağına sıkıntıya düşer.

i. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri

Çalışanlara performansları hakkında bilgi sağlamak değerlendirmelerin en önemli amaçlarından biridir. Bu, çalışanların kendilerini geliştirmelerini mümkün hale getirir. Bununla birlikte, yöneticilerin terfi ve ücret konularında alacakları kararlara da temel oluşturur.

Performans hedefleri konusunda uzlaşmak, çalışanın güçlü yönlerini saptamak, düzeltme gereken performans alanlarını saptamak, daha iyi bir performans için birlikte plan yapmak ve gelecek dönem için çalışandan beklenen performansı ortaya koymak görüşmenin diğer başlıca hedefleridir. Sürecin yararlı olması, seçilen yöntemle bağlı olmaksızın bu hedeflerin göz önünde bulundurulmasına bağlıdır.

ii. Performans Değerlendirme Görüşmelerinin Tipleri

Performans değerlendirme görüşmelerini dolaylı ve dolaysız olarak iki grupta incelemek mümkündür.

(1). Dolaysız Yöntem

Çalışanlara sadece önemli performans konularını içeren belli soruların sorulduğu veya açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Hızlı ve objektif olmakla birlikte çalışanların katkısına izin vermeyen bir yapısı vardır. Bu sebeple çalışanlara fazla bir getirisi olmaz.

(2). Dolaylı Yöntem

Çalışanlarla üstleri arasında geçen, konu sınırlaması olmayan bir tartışmadır. Tartışmanın kontrolünü yönetici ile çalışanlar birlikte belirler. Bireyin yetenekleri organizasyona uygun yerlerde kullanılmak isteniyorsa bu yöntem uygun olacaktır. Çalışanların görevlerinde başarı düzeyi ile birlikte kişisel katkı, arzu ve ihtiyaçlar üzerine de odaklanılır. Performansa olumlu katkısı vardır.

iii. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlaması

Performans değerlendirme görüşmesi yapılmadan önce hem yöneticinin hem de çalışanların hazırlanması gerekmektedir. Yöneticinin hazırlık aşamasında yapması gereken ilk şey, çalışanın iş tanımını gözden geçirmek ve bir önceki değerlendirmeden bu yana tutulan notları kontrol etmektir. Görüşmeden önce, tartışılması gereken konulara ilişkin notlar alınmalı ve her çalışan için performans seçenekleri araştırılmalıdır. Görüşmenin yapılacağı yer ve zaman, hem yönetici hem de çalışana uygun olacak biçimde seçilmeli, uzun bir süre önceden çalışanlara bildirilmelidir. Ayrıca görüşme planlanırken, çalışanın olumlu ve aksayan yönleri belirlenmeli, hedeflerle mevcut performans karşılaştırılmalıdır. Önlem, yardım veya destek gerekiyorsa açıkça vurgulanmalıdır.

iv. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Yürütülmesi

Performans değerlendirme görüşmesinin yürütülmesi; işletmenin bakış açısına ve yöneticilerin tutumuna göre değişebilmektedir. Performans değerlendirme görüşmesi sırasında izlenebilecek ideal bir yol şu şekilde ifade edilebilir:

- Görüşmenin başlangıcında kısaca hal hatır sorarak samimi bir hava yaratılmalı, ancak görüşmenin önemli olduğu da hissettirilmelidir.

- Asıl görüşme başlamadan önce görüşmenin nasıl yürütüleceği ifade edilmelidir. Yapılacak her açıklama, çalışanın korku ve sıkıntısını gidermeye yardımcı olacaktır. Tartışmanın gündemi ortaya konmalı ve sınırları belli edilmelidir.
- İlk konuşma fırsatı çalışana verilerek özdeğerlendirme istenmelidir. Böylece yönetici tartışmaya nasıl yaklaşacağına daha kolay karar verebilir. Yönetici işe, çalışanın bakış açısıyla bakacağı için açık ve verimli bir görüşme sağlanacaktır. Kendini ifade etmede güçlük çekenlere sorularla yardımcı olunmalıdır. Anlatılanlar dikkatle dinlenmeli, notlar alınmalıdır.
- Yönetici, çalışanın sözlerine cevap vermeli yapıcı eleştirilerde bulunmalıdır. Çalışanın bahsettiği konular tamamlandıktan sonra konuşulması gereken konular gündeme getirilmelidir. İyi performans gösterdiği hiçbir alan atlanmamalı, aksayan yönler içinse örneklerle önerilerde bulunulmalıdır.
- Görüşmenin sonunda yeni performans hedefleri belirlenmelidir. Bu belirlemede yönetici ve çalışan işbirliği içinde olmalıdır. Kişiler için anlamlı ve uygulanabilir planlar yapılmalıdır.
- Görüşme sırasında veya sonrasında doldurulan görüşme formunun bir örneği çalışana verilmelidir. Bu, çalışanın belirlenen hedefleri istediği zaman görebilmesini sağlayacaktır.

Görüşmelerin bu şekilde yürütülmesi ideal olarak betimlense de, gerçekçi olduğunu söylemek kolay değildir. Çünkü uygulanması çok uzun zaman gerektiren bir yoldur. Özellikle büyük işletmelerde yöneticilerin çalışanların tamamıyla böyle bir görüşme yapması mümkün görünmemektedir.

2. ÜCRETLEME

Ücret personelin çalışması karşılığında belirli bir dönemde elde ettiği maddi değerlerdir. Ücretleme ise, doğrudan veya dolaylı olarak ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Dinçer-Fidan, 1997: 273). Ücretleme işleviyle başarımlı veya kıdem gibi belli başlı bazı kriterlere dayanılarak hangi personelin ne kadar ücret alacağı belirlenir. İşlev adil olarak

uygulandığında, başarılı ve nitelikli personeli işletmeye çekmede, mevcut personeli elde tutmada ve motivasyonu sağlamada etkili bir silah olacaktır.

İşveren açısından ücret, çalışana bedensel veya fikirsel olarak yaptığı iş ya da işler karşılığında ödenen bir giderdir. Gider olarak ücretin, işletmelerin çalışmaları üzerinde de önemli etkisi bulunur. Çalışanlar açısından ücret, kendisinin ve ailesinin belirli bir yaşam düzeyindeki ihtiyaçlarını karşılayan bir araçtır (Özgen – Öztürk - Yalçın, 2002: 267).

Kimi kurumlar düşük ücretin düşük işgücü maliyeti anlamına geleceği yanılgısına düşerek düşük ücret verme eğilimindedirler. Ancak işgücü maliyetinin, elemanlara ödenen ücretin yanısıra verimliliklerine de bağlı olduğu düşünülürse bu varsayımın pek de doğru olmadığı görülebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar ücretlerdeki artış nedeniyle verimde görülen artışın, ücret artışıyla ortaya çıkan maliyeti karşılayacak kadar fazla olabileceğini göstermiştir (Altın, 1997: 58).

Ücretleme işlevinin amaçları genel olarak şu şekilde sıralanabilir (İnsankaynakları, 2004b: 1):

- İşe başvurusunda bulunacak adayların kalitesini yükseltme
- İyi çalışanların bağlılığını kazanma
- İş verimliliğini ve çalışan performansını arttırma
- Maliyet açısından rekabet avantajı kazanma
- Ödeme konusunda yasal yükümlülükleri yerine getirme
- Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma
- Organizasyonun yapısını pekiştirme

Ücretleme işlevinden insan kaynakları yöneticisinin ve/veya hat yöneticilerinin sorumlu olduğu söylenebilir. Ancak son kararın büyük bir çoğunlukla tepe yöneticiler veya işletme sahibi tarafından alındığı bir gerçektir. Diğer birimler ancak önerilerde bulunmak durumundadırlar.

a. Ücret

Her personel pozisyonuna göre çalıştığı işletmeye çeşitli katkılarda bulunur ve bunun karşılığında da işletmeden bir ücret alır. Ücreti, belirli zamanlarda kişinin eline

geçen para olarak düşünmek yanlıştır. Ücrete paranın haricinde sağlanan her türlü ekonomik ve sosyal yardım da dahildir.

b. Ücretlerin Belirlenmesini Etkileyen Faktörler

İşletmeler ücret düzeylerini iş analizlerinden yararlanarak, işlerin işletme içindeki içsel değerini ortaya koyabilmek için iç değerlendirme yaparak ve ücret araştırmalarını gerçekleştirerek de rakiplerinin aynı ve benzer düzeydeki işlere ne kadar ödediklerini öğrenerek belirlemektedirler (Tüzüner, 2003: 26).

Çalışanların alacağı ücreti belirleyen ana faktörlerin kıdem ve işte gösterilen performans olduğu söylenebilir. Ancak bunlarla birlikte yasalar, sendikalar benzer işletmelerde benzer işlere ödenen ücretler ve işgücü pazarının durumu da ücret konusunda belirleyici unsurlardır. Rekabetin çok olduğu durumlarda işletmeler çalışanlarını elinde tutabilmek için yüksek ücretler öderler. Aksi durumda ise genellikle personelin başka yere gidemeyeceği düşüncesi ile ücretleri mümkün olduğunca düşük tutmaya çalışırlar. Ülkemizde iş hayatına yeni giren, niteliksiz kişilerin alacağı ücret için en belirleyici unsur asgari ücret düzeyi olmaktadır. Sendikalı işçi çalıştıran işletmelerde ücretlerin belirlenmesi konusunda sendikaların çok etkili olduğu söylenebilir. Ülkemizde sendikaların en çok üzerinde durdukları konunun çalışanın alacağı para olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Endüstriyel devrimin başlangıcından beri, çalışanların verimliliğini ve performansını arttırmak için yöneticiler sürekli olarak çalışanlara verilen ödüller, teşvikler ve bunların onların verimliliği üzerine etkilerini araştırmışlardır. Çalışanların verimliliğinin artırılmasında ödüllendirme kuşkusuz her yönetici tarafından ilk sıralarda yerini almıştır. İşletme yönetiminde ve özellikle de stratejik yönetimde motivasyon ve ödüllendirme sistemleri önemli bir yer tutmuştur. Çünkü, motivasyon ve ödüllendirme bir işletmede çalışanların davranışlarını şekillendiren ve işletmenin onlardan ne beklediğini anlamalarını sağlayan sistemlerdir (Doğan, 1998: 63).

c. İş Değerlemeleri

Ücretler belirlenirken herkese eşit davranılması ve adil olunması; işletme içi huzurun bozulmaması, motivasyon sağlanması ve dolayısıyla da performansın etkilenmemesi açısından çok önemlidir. Çalışanlar bu adaleti görmek isterler. Bu

bakımdan ücretlerin yöneticiler tarafından rasgele alınmasındansa belirli bir sistematığe oturmuş, ücret seviyesini belirleyen kriterleri açıkça ortaya koyan iş değerlemeleri gibi düzenlemelere gidilmelidir.

İş değerlendirme sonuçları örgütlerde ücret sistemi oluşturulurken işler arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların dikkate alınmasına, eşit işlere eşit ücret ödenmesine olanak sağlayarak, ücret iş dengesinin kurulmasına hizmet eder. Ayrıca, örgütte iş değişikliği esaslarının belirlenmesi, ödül sisteminin kurulması, terfi ve örgüt içi atama sisteminin oluşturulmasında yöneticiye yarar sağlar. Buna bağlı olarak, örgüt içinde ücret adaletsizliğinin önlenmesi, örgüt işveren arasında güven ortamının oluşmasına yardımcı olarak örgüt içi iletişimi güçlendirir (Izgar, 2003: 230).

Değerlemeler işletme içinden insan kaynakları bölümü tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, işletme dışından danışman gruplara da yaptırılabilir. Tabii ki gerekli harcamalar da buna göre değişecektir.

İş değerlemelerinin başarılı olabilmesi açısından tüm çalışanların ve değerlemeleri yapacak kişilerin işbirliği içinde çalışması gerekmektedir. Çalışanların benimsemediği bir iş değerlemesi sonucu her ne olursa olsun olumlu bir etki gösteremeyecektir. Bu durumda da bir anlamı kalmayacaktır.

İşgörenler iş değerlemesi uygulamasından çoğu kez tedirginlik duyarlar. İşgörenin en önemli kuşkularından birisi iş değerlemesinin ücret yapısına olumsuz biçimde yansımalarıdır. İş değerlemesi sonucunda yeni bir ücret düzenlemesine gidilecekse bu değişimin ücretlere nasıl yansıtacağı kuşkuyla izlenir ve çoğu kez işçi sendikaları harekete geçer. Oysa ilke olarak, açık ve kesin biçimde uygulanan ya da uygulanacak olan iş değerlemesinin işgörenin en azından bugünkü ücretinde bir kısıntı yaratmayacağına ilişkin güvence verilirse bu tedirginlik ortadan kalkacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 197).

Değerlemeyi yapacak olan kişi veya uzman ve yöneticilerden oluşan komite öncelikle yapılmış iş analizlerini inceleyecektir. İş analizleri daha önceden hazırlanmışsa bu aşamada hazırlanması gerekmektedir.

İş değerlemesi her farklı iş için ayrı ayrı yapılmalıdır. Değerlemeler işin niteliklerini yansıtan, ölçümlenebilen, tanımlanabilen ve hem işçiler hem de yöneticiler tarafından önemli kabul edilebilecek sorumluluk, bilgi, eğitim ve deneyim gibi kişisel

faktörler ile işin tehlikesi, fiziksel özellikleri ve çalışma yerinin koşulları gibi işle ilgili faktörlere dayandırılmalıdır.

Her iş için belirlenen ana faktörlere, önemlerine göre ağırlık puanları verilir. Bu aşama oldukça kritiktir. Ağırlık puanlarının yalnızca bir kişi tarafından verilmesi yanlışlıklara yol açar. Bu sebeple oluşturulacak bir komitenin bu saptamaları yapması daha uygun olacaktır. Herkes üzerinde fikir birliğine varıncaya dek görüşülür ve bu şekilde işin durumuna göre her faktör için bir ağırlık puanı saptanır.

Faktörler ve bunların ağırlık puanları belirlendikten sonra nasıl bir iş değerlendirme yöntemi uygulanacağı belirlenmelidir. Puanlama ve faktör karşılaştırma gibi sayısal yöntemlerin yanısıra sıralama ve dereceleme gibi sayısal olmayan yöntemler de mevcuttur. Ancak sayısal yöntemlerin daha etkili sonuçlar verdiği söylenebilir.

Başlıca iş değerlendirme sistemleri aşağıda açıklanmıştır (Vardar, 2004: 1):

i. Sıralama Yöntemi

Sayısal olmayan bu yöntemde, işler içerdikleri temel faktörlerin önem derecelerine göre en önemliden en önemsiz doğru sıralanırlar. Fazla maliyeti olmayan, az zaman alan, uygulanması ve anlaşılması kolay bir yöntemdir. Ancak birbirinden çok farklı işlerin olması sıralama yapmayı oldukça güçleştirir. Bu sebeple küçük işletmelerde uygulanması daha doğrudur. Yöntemin uygulanmasında yapılan en büyük yanlış ise sıralamada genellikle bir veya iki faktöre ağırlık verilerek diğerlerinin gözden kaçırılmasıdır.

ii. Sınıflama Yöntemi

Sayısal olmayan bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı işlerin özelliklerine göre sınıflandırılması ve bu sınıflandırma ile oluşan grupların önem derecelerine göre gruplandırılmasıdır. Sıralamaya biraz daha kolaylık getirdiği için daha çok tercih edilen bir yöntemdir. Yöntem, aynı gruptaki faktörler arasında ayırım yapılmadığı için bazı eksikliklerin oluşması mümkündür.

iii. Puanlama Yöntemi

İşletmelerin büyük bir bölümünün diğer yöntemlere tercih ettiği sayısal bir yöntemdir. Yöntemde öncelikle işleri sıralamada gerekli olan faktörler belirlenip

tanımlanır. Tanımlanan bu faktörlerin dereceleri belirlenir ve buna göre her faktöre bir puan değeri atanır. Faktörlerin derecelerini belirlemede faktörün işin başarımına olan katkısına dikkat edilmektedir. Ancak bu göreceli bir kavram olduğu için yanıtlara ve tartışmalara açıktır. Yöntemin sonunda işler etkilendikleri faktörlerin puanlanmasıyla sıralanırlar. Puanlama işleminde her değerlemecinin öznel davranma eğiliminde olması sorun olacaktır. Diğer yöntemlere göre daha çok zaman gerektirdiği, maliyetinin yüksek olduğu ve karmaşık olduğu söylenebilir.

iv. Faktör Karşılaştırma Yöntemi

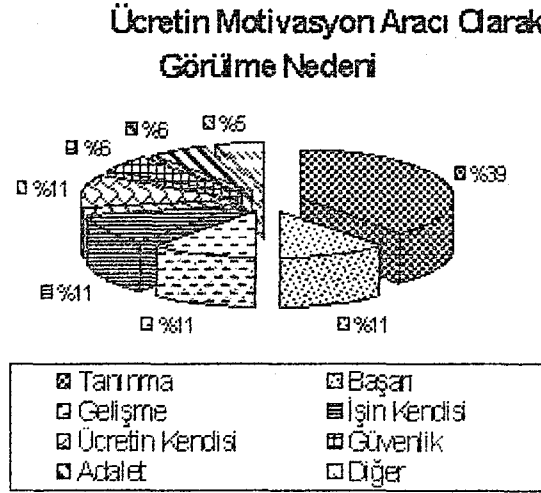
Puanlama yöntemindeki öznel değerlemelerin önüne geçebilmek için geliştirilmiş sayısal bir yöntemdir. İşin işle karşılaştırılması şeklinde uygulandığı için daha kolay bir yöntemdir. Yöntem kapsamında mevcut iş tanımlarından hareketle işlerin temel faktörleri belirlenir ve işler bu temel faktörlere göre sıralanır. İşlerin birbirleriyle kıyaslanması suretiyle her işin parasal değerleri saptanır. Puanlama yöntemi gibi uzun zaman gerektirmektedir ve maliyeti de yüksektir.

d. Ücretlerin Belirlenmesi

Ücretlerin çalışanlar arasında nasıl bir dağılım göstereceğini belirlemek önemli bir konudur ve bu belirlemede dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Öncelikle hiç kimsenin hiçbir şekilde kayrılmaması, hiyerarşik kademelere dikkat edilmesi (astın üstten yüksek ücret almaması), çalışanlar arasında eşitsizlik duygusu yaratılmaması çok önemlidir. Ayrıca çalışanların ailelerini geçindirebilecekleri, benzer işletmelerin verdiği kadar düşük olmayan, ancak işletmeyi de çok fazla zorlamayacak ücretler belirlemeye çalışılmalıdır.

Genellikle, işletmeler ücretlendirme düzeylerini bireysel performansa göre ve işletme içi iletişim sonucu ortaya koymaktadırlar. Bunu yaparken de, çalışanları yüksek para ihtiyacı ile cezbetmektedirler. Para, bizim toplumumuzda, her zaman için bir güç statü ve kıvanç kaynağıdır ve çok önemlidir. Eğer, kişilerin yetenekleri ikramiyeler, hisse senetleri veya maaştan ayrı olarak elde edilen diğer gelirler olarak onlara dönüyorsa, o işletmede çalışanlar her zaman için öncelikli olduklarını düşüneceklerdir (Doğan, 1998: 75).

Yapılan bir araştırmada ücretin motivasyon aracı olarak görülmesinin nedenleri araştırılmış ve ortaya çıkan tablo aşağıda gösterilmiştir:



şekil 1.6 Ücretin Motivasyon Aracı Olarak Görülme Nedeni (Kümbül, 2004: 1)

İşlerin gruplandırılması hangi işlere ne ölçüde ücret ödeneceği kararlarının alınmasında kolaylık sağlayacaktır. Bu nedenle gruplandırma iş değerlemeleri sırasında yapılmamışsa ücretler belirlenmeden önce mutlaka yapılmalıdır. Gruplama işlemi genellikle işletmenin kuruluş aşamasında yapılmakta, sonradan ortaya çıkan işler uygun gruplara eklenmektedir.

Ücretlerin belirlenmesinde işletmelerin çalışanlarına veya bazı danışman kuruluşlara yaptırdığı ücret araştırmalarının büyük etkisi vardır. İşletmeler ücret araştırmaları yaparak benzer işletmelerin ücret politikalarını öğrenmeye çalışırlar. Araştırmalarda hangi işe ne ücret ödendiği soruşturulabileceği gibi, belirli iş tanımlarına karşılık gelen işlere ne ücret ödendiği veya belirli zorluk dereccelerine karşılık gelen işlere ne ücret ödendiği de soruşturulabilir.

Bazı işletmeler diğerleriyle aynı seviyede ücret ödeme eğiliminde, bazıları ise bölgedeki diğer işletmelerden daha yüksek veya daha düşük ücret ödeme eğiliminde olabilirler. Önceden gruplandırılmış işler işletmelerin politikalarına göre ücretlendirilir.

Günümüzde, birçok işletmede ödüllendirme sistemleri yanlış bir biçimde, firma amaçları ve stratejisi göz önünde bulundurulmadan ve bilinçsiz bir şekilde oluşturulmaktadır. Bu da uzun dönemde işletmeye başarısızlıklar getirmektedir. Özellikle günümüz dünyasının hızlı bir değişim içinde bulunduğu düşünöldüğünde,

yöneticilerin ödüllendirme sistemlerini de bu değişiklikler doğrultusunda değiştirmeleri gerektiği gündeme gelmektedir. İşletmede iyi bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması, uzun dönemde hem işletmeye hem de çalışanlara faydalar sağlayacaktır. Bunun için de, günümüz personel yöneticilerinin her şeyden önce “insanlar niçin çalışır?”, “bir kısım insanlar vasat bir çalışma düzeyi ile tatmin olabildikleri halde, neden bazıları en üstün başarıya ulaşmak için uğraşırlar?”, “acaba tüm çalışanları bu yola itebilmek için ne gibi bir sistem kullanılmalıdır?” gibi sorulara cevap aramaları gerekmektedir (Doğan, 1998: 63).

Haktanır (adil) ücret sistemi üç temel ilkeye dayanır. Bu ilkeler şunlardır (Canman: 2000: 42):

- Ücret, yapılan işe göre ödenmelidir.
- Eşit değerde iş yapanlara eşit ücret ödenmelidir. Buna göre, örgütsel amaçlara en çok katkıda bulunan işe en yüksek ücretin ödenmesi, bu ilkenin uygulanmasının özünü oluşturur.
- Ücretler, piyasa ücretleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır.

e. Ücretlerin Ödenmesi

Çalışanlara ödenen ücrete doğrudan verilen para ve paranın haricinde yapılan diğer ekonomik ve sosyal yardımlar da dahildir.

i. Ücretin Doğrudan Ödenen Kısmı

Ücretin doğrudan ödenen kısmını kıdeme dayandırılan ve performansa dayandırılan ücret şeklinde incelemekte yarar vardır:

(1). Kıdeme Dayandırılan Ücret

Bazı işletmeler çalışanlara ödenecek olan ücretleri ve ücretlerde yapılacak artışları belirlemede kıdem durumunu yani işletmede geçirilen süreleri esas alırlar. Bu uygulamanın en büyük sebebi çalışanları işletmede daha uzun zaman tutmayı sağlayabilmektir.

Kıdeme dayandırılan ücret sisteminin çalışanları motive edici etkisi çok azdır. Bununla birlikte sendikalar tarafından daha çok tercih edilmektedir. Ancak yöneticilerin kıdem yerine performansı esas alma eğiliminde olduğu söylenebilir.

Çok çalışanlarla az çalışanları eş tutan, verimliliği arttırmaya yönelik özendiriciliği bulunmayan bu yöntemin sadece çalışanların yaptıkları işler arasında fazla farklılıklar bulunmadığı veya performans ölçümlerinin gerçekleştirilemediği durumlarda kullanılması yararlı olacaktır.

(2). Performansa Dayandırılan Ücret

Bu sistem çerçevesinde işletmeler, ücretleri belirlemede daha çok performansa dayanarak karar vermektedirler. Bununla temel olarak amaçlanan, çalışanları güdüleyebilmek ve dolayısıyla verimliliklerini arttırabilmektir.

İyi çalışan bir personel emeğinin karşılığını almak ister. Performansa dayandırılan ücret sistemi doğru şekilde uygulandığında bu mümkün olacaktır. Ancak bazı çalışanlara, kayılarak performanslarının üzerinde ücretler verilmesi eşitsizlik duygusu uyandıracak ve bunun sonucunda verimliliği düşürecektir.

Çalışanları daha başarılı olmaya özendirici ücret sistemlerinden önemlileri şunlardır:

(a). Parça Başı Ücret Sistemi

Akord ücret sistemi adı da verilen bu sistemde çalışanın belirli bir standart üretim düzeyine ulaşınca kadar alacağı saat başı ücret sabittir. İş analizleriyle belirlenmiş bu standardın üzerinde üretilen her birim için ayrıca ücret ödenmesi söz konusudur. İşletmelerde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir.

(b). Prim Sistemi

Belirli bir standart çalışma zamanının üzerinde çalışanlara, saat ücretinin haricinde prim verilen bir ücret sistemidir.

(c). Komisyon Sistemi

Genellikle satış bölümlerinde uygulanan bu yöntemeye göre, standardın üzerinde yapılan her satış için çalışana komisyon ödenmektedir.

(d). Grup Sistemi

Grup sistemi bireylerin yaptıkları işlerin ayırt edilemediği durumlarda uygulanan bir sistemdir. Buna göre, örneğin bir birimin standardın üzerindeki çalışması için birimin tüm üyelerinin ödüllendirilmesi söz konusudur. Ancak bazı çalışanların diğerlerine göre daha düşük performansla çalışması hoşnutsuzluklara yol açacaktır.

(e). Kardan Hisse Dağıtılması Sistemi

Bu sistem, işletmenin çalışanlarına elde edilen kardan belirli bir yüzde verilmesini içermektedir. Bu yöntemde çalışanın işletmeyi sahiplenmesi ve kendisininmişçesine çalışması amaçlanmaktadır. Kar olmadığı durumlarda ise sadece temel ücretler ödenmektedir.

(f). Skanlon Planı

İşveren ve personelin işletme işlerine katılımı ve işletmenin kazancının paylaşılması üzerinde duran bir ücret sistemidir. ABD’inde çeşitli işkollarındaki küçük ve orta boy işletmelerde kullanıldığı bilinmektedir. Yaratıcısı olan Joseph Scanlon’un soyadını taşıyan bu plan, grup sistemlerinin sakıncalarını ortadan kaldırmaktadır. Planın temel varsayımı işletme faaliyetlerinin verimliliğinin ancak tüm personelin işbirliği ile artacağı ve bu işbirliğinin de bir takım özendirici ücret sistemleri ile arttırılabileceği yönündedir. Planın işleyişi şöyledir (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 234):

- Her bölüm bir gözetici, bir sendika temsilcisi ve bir işçi temsilcisinden oluşan üretim komiteleri kurar.
- Komite personel tarafından yapılan önerileri değerlendirir. Eğer herhangi bir öneri kabul edilir ve uygulamada önemli kazançlar sağlanırsa bu kazanç yalnız öneri sahibine değil diğer çalışanlara da eşit biçimde dağıtılır.
- Planın bir ücret formülü vardır. Öneriler sonucu artan üretim ve bunun sonucu elde edilen kazanç prim olarak eşit biçimde tüm personele ödenir. Böylelikle yönetim kendi kazancını arttırırken personel de ücretlerini arttırmış olur.

ii. Ücretin Dolaylı Yoldan Ödenen Kısmı

Dış çevreye açık bir ekonomik ve sosyal sistem olan işletmelerin, toplumdaki değişmelere karşı duyarsız kalmaları mümkün değildir. Aynı zamanda üretim yapabilmek için aldıkları kararların ekonomik etkileri kadar, toplum üzerinde sosyal etkileri de mevcuttur. Diğer bir deyişle hem ekonomik hem de sosyal açıdan toplumun refahı üzerinde önemli rol oynarlar (İşseveroğlu, 2001: 59).

İşletmeler çalışanlarına nakit olarak ödedikleri paranın yanısıra çeşitli ekonomik ve sosyal yardımlarda bulunmaktadır. Bu yardımlar çalışanları işe çekmede ve işte tutmada oldukça etkilidirler. Çalışanlarına aynı maaşları ödeyen iki işletmeden daha fazla sosyal yardımda bulunanın tercih edileceği açıktır.

İşçiye ücreti dışında sağlanan sosyal güvenlik, emeklilik v.b. ek faydalar her ödüllendirme sisteminin bir parçası olmasına rağmen, işletmeler toplam ücretlendirme maliyetlerini peşin para ya da ek faydalar olarak dağıtma konusunda farklılıklar göstermektedirler. Kişilerin bu konudaki tercihleri de onların yaşına, geçmiş deneyim ve bilgilerine bağlı olarak değişmektedir. Böylece, standart bir fayda paketi oluşturulması ancak çalışanlardan bazıları için uygun olacak ve bu paketin hazırlanması çok maliyetli olmasına rağmen, çalışanlardan ancak birkaçı tam olarak tatmin edilebilecektir (Doğan, 1998: 75).

Yapılan yardımlar her ne kadar para şeklinde ödenmese de işletmeye belirli bir maliyet getirmektedirler. Bu nedenle işletmenin yardımları yaparken gerekli maliyet analizlerini yapması gerekmektedir.

Ülkemizde işletmelerin büyük bölümünün çalışanlarına yol, yemek ve sigorta yardımlarında bulunduğu bilinmektedir. Bunların dışında çok sık olmasa da uygulandığı gözlenen bazı yardımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Lojman yardımı
- Ücretli izin verme
- Yakacak yardımı
- Giyecek yardımı
- İşletmede üretilen ürünlerin indirimli veya ücretsiz olarak verilmesi
- Çocukların anaokulu ve/veya diğer eğitim masraflarının karşılanması
- Sağlık ve hayat sigortaları
- Emeklilik sigortası

E. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

1. ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNİN DÜZENLENMESİ

Çalışma ilişkileri, işletme açısından ele alındığında çalışma şartlarının belirlenmesiyle ilgili konuları içermektedir. Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi de, işçilerin ve yöneticilerin durumlarının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi anlamına gelmektedir.

a. Sendikalaşma

İşletmelerin varolmaya başladığı dönemlerde çalışma ilişkilerinin güçlü ve karar verici tarafı işverenler olmuştur. Bu dönemlerde çalışanların ücret, sağlık ve eğitim gibi tüm gereksinimleri genellikle tek taraflı olarak değerlendirilmiş, belirli bir temele dayalı olmayan kararlar alınmıştır. Çalışanlar toplu hareketlerde bulunmaya cesaret edememişlerdir.

Ancak endüstrileşme ve teknolojik yeniliklerle birlikte değişen çalışma koşulları, zamanla çalışanları birlikte hareket etmeye itmiştir. Bunun temel sebebi oluşan olumsuz çalışma koşullarından korunabilmektir.

Çalışanların oluşturduğu işçi sendikaları giderek güç kazanmış ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli etkileri olmaya başlamıştır. Bu sendikalar üyelerinden topladıkları aidatlardan elde ettikleri kazançlarla ayakta durabilmişlerdir.

İşçi sendikalarının yanısıra oluşan işveren sendikaları da, ekonomik olanaklarını kullanarak işçi sendikalarının karşısında durmaya çalışmıştır.

Sendikaların amaçları, kuruluşu, faaliyetleri ve denetimi 2821 sayılı sendikalar kanunu ile düzenlenmiştir. Kanunun amacı, çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerin korunması ve geliştirilmesi için işçiler ve işverenler tarafından meydana getirilen sendikalar ve konfederasyonların kuruluşu, teşkilatı, faaliyeti ve denetlenmesi esaslarını düzenlemektedir. Adı geçen kanunda sendika ve konfederasyon şu şekilde tanımlanmıştır (Izgar, 2003: 141):

Sendika, işçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara denilir. Konfederasyon, değişik iş kollarında en az beş sendikanın bir araya gelmesi suretiyle meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip üst kuruluşlara denilir.

Sendikaların ortak amacı, üyelerinin çalışma ilişkilerindeki sosyal ve ekonomik hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmektir (Akyiğit, 2002: 260). Ancak ülkemizde sendikaların sosyal hak ve menfaatlerin korunmasından ziyade, ücret ayarlamalarında ön plana çıktığı bir gerçektir.

2821 sayılı Sendikalar Kanunu, güçlü sendikacılığın gelişmesi amacıyla sendikaların işkolu düzeyinde örgütlenmesini ilke olarak benimsemiştir (Sümer, 2000: 137). İşkolu ilkesine göre sendikalaşma şeklinde adlandırılabilen bu ilke çerçevesinde sendikalar kanununun 60. maddesinde yirmi sekiz adet işkolu belirlenmiştir.

Beyaz yakalı işçilerin mavi yakalılara göre sendikalaşma eğilimlerinin düşük olduğu bilinmektedir. Çünkü beyaz yakalılar bireysel pazarlık güçlerine dayanarak sendikalaşmadan uzak durmaktadırlar. Ayrıca hizmet sektörünün gelişmesiyle endüstri sektöründeki istihdamın azalması üye sayısının düşmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda işgücü piyasasındaki değişimler de (beyaz yakalıların artışı, işsizlik vb.) bu oranı azaltmakta, teknolojinin niteliksiz ve yaşlı personeli devre dışında bırakması da sendikalaşma oranı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır (Altın, 1997: 62).

Sendikaların etkin olarak faaliyet gösterdiği işletmelerde çalışanların işe alınması ve işyerinde kalmaları sendika üyeliğini gerektirmektedir. Ancak ülkemizdeki yasalar çalışanların işe alınmasında, çalıştırılmasında ve işlerine son verilmesinde sendikası-sendikasız çalışan ayrımını ve toplu iş sözleşmelerine buna aykırı maddeler konulmasını yasaklamıştır.

Sendikaların yer aldığı işletmelerde, sendikanın çalışan üyeleri arasından seçilen temsilciler bulunmaktadır. 50 kişi çalışan işletmelerde 1, 2000'den fazla işçi çalıştıran işletmelerde en çok 8 sendika temsilcisi bulunabilmektedir. Birden fazla temsilcinin bulunması durumunda temsilcilerden biri baş temsilci olarak görevlendirilmektedir.

b. Toplu Pazarlıklar

Toplu görüşmeler; işçileri ve işverenleri temsil eden sendikalar tarafından ücretler, ödeme şekilleri, çalışma koşulları ve süreleri ile ilgili kararların tartışılarak belirlendiği ve yazılı anlaşmaların yapıldığı bir süreç olarak tanımlanabilir.

Özellikle ücretlerin belirlenmesi konusunda kullanılan toplu görüşmeler, sendikaların varoluşunun temel sebeplerinden biridir. Toplu görüşmede her iki taraf ta

kendi açısından olabildiğince avantajlı, karşı taraf açısından da kabul edilebilir beklentiler sunmak durumundadır.

i. Görüşmeleri Yapacakların Belirlenmesi

Toplu görüşmelerden toplu iş sözleşmeleri imzalanmasına kadarki süreçte çeşitli aşamalar söz konusudur. Öncelikle toplu görüşmeleri yapacak görüşmecilerin belirlenmesi gerekir. Ülkemizde işçi sendikalarının toplu iş sözleşmeleri yapabilme yetkisine sahip olmaları için yasal düzenlemelerle belirlenen şartları yerine getirmeleri gerekir. Buna göre toplu iş sözleşmesinin bir tarafı olacak işçi sendikaları, işkollarındaki işçi sayısının belirli bir yüzdesi kadar üyeye sahip olmalı, ayrıca işletmedeki üyelerinin sayısı o işletmedeki işçilerin yarısından fazla olmalıdır. Bu koşullara sahip sendikalar Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına yapacakları başvurularla toplu iş sözleşmelerine taraf olma hakkı elde ederler. İşveren tarafı ise işveren sendikalarına üye olmaması durumunda sözleşmede bizzat yer alacaktır.

ii. Görüşmelerin Tarihinin ve Yerinin Belirlenmesi

Toplu iş sözleşmesi yapma yetkisi alan taraf 15 gün içerisinde karşı tarafı toplu görüşmeye çağırarak durumundadır. Bu yapıp Bölge Çalışma Müdürlüğü veya Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bildirilmediği takdirde yetki belgesinin geçerliliği kalmayacaktır. Ayrıca çağrı tarihinden 30 gün sonrasına kadar çağrı yapan taraf toplu görüşmeleri başlatmazsa yine yetkisi ortadan kalkacaktır. Çağrının karşı tarafa ulaşmasından sonra 6 gün içinde toplu görüşmenin yeri ve zamanı karşılıklı anlaşarak belirlenir ve görevli makama bildirilir.

iii. Görüşmelerin Yapılması

Önceden belirlenmiş yer ve zamanda işçi sendikasıyla işveren sendikası veya temsilcisinin buluşmasıyla ilk toplantı gerçekleştirilir. Bu ilk toplantıda görüşmeler için yetkili kişiler karşılıklı bildirilir ve görüşmelerin ne şekilde gerçekleştirileceğine karar verilir. Karşılıklı toplu iş sözleşmesi teklifleri sunulur ve maddelerde uzlaşma sağlanmaya çalışılır. Görüşme sonucunda kabul edilen maddeler tutanaklara geçirilir. Üzerinde anlaşma sağlanamayan maddeler ise daha sonraki toplantılarda görüşülmek üzere

birakılır. Ülkemizde toplu iş sözleşmeleri düzenlenirken üzerinde en çok durulan ve tartışılan konular ücret, yıllık izin ve kıdem tazminatı...vb parasal konular olmaktadır.

Görüşmelerin kendileri için avantajlı bir biçimde sonuçlanmasını isteyen her iki taraf ta bilgili, becerikli, zeki ve deneyimli görüşmecilerle temsil edilmek ister. Çünkü görüşmeler sırasında sık sık farklı psikolojik ortamlar doğacaktır ve bu durumlardan sıyrılabilme kolay değildir. Baskı ortamında istediğini elde edebilmek için doğru tavırlar alabilmek, görüşmeyi yönlendirebilmek ve karşı tarafın direncini kırarak sindirebilmek gerekecektir.

iv. Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması

İşçilerin ve işverenlerin çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla gerçekleştiren toplu iş sözleşmeleri herhangi bir uyuşmazlık olmadığı takdirde, tarafların tüm maddeler üzerinde anlaşma sağlamasıyla yazıya dökülür ve taraflarca imzalanır. Bu sözleşme yasal bir belge niteliğindedir. Taraflar sözleşmeden birer kopya alırlar ve bölge çalışma müdürlüğüne de üç kopya iletirler. Ayrıca bir nüshada işyerine asılır.

c. Toplu İş Sözleşmeleri

Toplu iş sözleşmesi, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununun 2. maddesinde tanımlanmıştır. Buna göre Toplu İş Sözleşmesi, hizmet akdinin yapılması, muhtevası ve sona ermesi ile ilgili hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmedir (Sümer, 2000: 199).

Toplu iş sözleşmeleri en az 1, en çok 3 yılı kapsayacak şekilde işkolu, işyeri veya işletme düzeylerinde düzenlenmektedir.

Anayasada toplu iş sözleşmesi yapmak hakkı “işçilere” tanınmış, toplu iş sözleşmesi grev ve lokavt kanunu ise bu hakkın işçi sendikalarınca kullanılacağını öngörmüştür. Kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin asgari yüzde onunu üye kaydetmiş olan işçi sendikası, yapılmak istenen toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek işyeri ve işyerlerinin her birinde (işletme toplu iş sözleşmesine dahil bulunan işyerlerinin tümünde) çalışan işçilerin salt çoğunluğunun (yarıdan bir fazlasının) kendi üyesi bulunması halinde toplu iş sözleşmesi yapabilecektir. Aynı şekilde bir işveren sendikası kendi üyesi olan işverenlere ait işyeri yada işletmeler için, sendika üyesi olmayan işveren ise

kendisine ait bulunan işyerleri için işyeri veya işletme toplu sözleşmesi yapmaya yetkilidir (Narmanhoğlu, 2002: 11).

Sözleşmelerin ücret, ikramiye, prim ve sosyal yardım konuları haricinde kalan hükümleri, sadece sendika üyesi işçiler için değil tüm işçiler için uygulanmaktadır. Sendikaya üye olmayan işçilerin sözleşmeden tam anlamıyla yararlanabilmesi ise belirli bir aidat ödeyerek veya sendikanın onayını alarak mümkün olabilmektedir. İşçiler dışında kalan müdürler, şefler, mühendisler ve diğer büro görevlileri ise sözleşme kapsamının dışında kalmaktadır. Bu kişilerin elde edecekleri haklar yapacakları bireysel anlaşmalara bağlı olacaktır.

Yazılı olarak düzenlenen toplu iş sözleşmeleri uyarınca sözleşme hükümlerine aykırı hizmet sözleşmeleri yapılması engellenmiştir. Bunun sebebi işçi için elverişli çalışma ortamı sağlamak ve işçi ile işveren arasında hukuki eşitlik sağlamaktır. Sözleşmeyle ücretin devamlılığı sağlandığı için çalışanın mali durumunu ayarlaması kolaylaşır. Bunların yanısıra sözleşme ile sendika ve işveren arasında çatışmalar yok edileceği için çalışma barışının sağlanmasının önü açılır.

d. Uyuşmazlıklar

Toplumun her biriminde olduğu gibi işletmelerde de çalışanlar ile işverenler arasında çeşitli sebeplerden uyumsuzluklar oluşması doğaldır. Varolan uyumsuzlukların biran evvel giderilmemesi sorunların büyümesine ve dolayısıyla daha kötü sonuçlara yol açacaktır. Çalışanlarla işveren arasındaki uyumsuzluğun çözümünde devletin organları aracılık rolü üstlenmektedir.

İşçilerle işveren arasındaki uyuşmazlıklar niteliğine, konusuna ve bireysel veya toplu oluşuna göre incelenebilir.

i. Hak Uyuşmazlıkları

İşçi ile işveren arasında varolan mevzuat, iş sözleşmesi veya toplu iş sözleşmelerinde taraflara sağlanan haklarda oluşan uyuşmazlıklardır. Taraflardan birinin hükümlere uymaması veya tam olarak uygulamaması sonucunda doğar. Bu tür uyuşmazlıkların çözüm yeri yasalarımıza göre iş mahkemeleridir.

ii. Çıkar Uyuşmazlıkları

Sözleşmelerle taraflara verilmiş olan hakların değiştirilmesi veya yeni bir hakkın oluşturulması sürecinde meydana gelen uyuşmazlıklar çıkar uyuşmazlıklarıdır. Bu tür uyuşmazlıkların toplu şekilde olması durumunda grev ve lokavta gidilebilmektedir.

iii. Bireysel ve Toplu İş Uyuşmazlıkları

Bireysel iş uyuşmazlıkları çalışanla işveren arasındaki bireysel anlaşmazlıklardan, toplu iş uyuşmazlıkları ise tüm işçileri ilgilendiren ortak bir nedenden ötürü işçi ve işveren sendikaları arasında kaynaklanabilmektedir. Ancak toplu iş uyuşmazlıklarının meydana gelişi sendikanın bireysel bir uyuşmazlığı temsil alarak tüm işçiler için bir uyuşmazlık konusu yapmasıyla da mümkün olabilir.

e. Grev ve Lokavt

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümlenememesi grev ve lokavt uygulamalarına gidilmesine sebep olabilir.

Grev, işçilerin topluca çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla aralarında anlaşarak veyahut bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarıdır (Özgen – Öztürk - Yalçın, 2002: 371). İşçilerin isteklerinin karşılanması amacıyla üretim işlemi durdurmaları söz konusudur. Grev, toplu pazarlıklarda anlaşmazlıkların giderilememesini durumunda işçilerin başvurdukları bir yoldur ve belirli bir süre için yapılabileceği gibi süre kısıtlaması olmaksızın da yapılabilir. İşçilerin greve gitmeleri durumunda işveren ya istekleri kabul edecek yada işin belirli bir süre durmasını göze alacaktır.

İşçilerin grev haklarına karşılık işverenin de lokavt hakkı bulunmaktadır. İşveren isteklerini gerçekleştirebilmek için lokavt uygulamasına gidebilir.

İşyerinde faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda, işveren veya işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü ile veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyarak işçilerin topluca işten uzaklaştırılmasına lokavt denilir (Sümer, 2000: 279).

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde çeşitli ülkelerde yasal düzenlemeler yapılmıştır. Kimi ülkelerde toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde taraflara greve ve lokavta başvurma olanağı tanınmamış ve zorunlu hakem yolu seçilmiştir (son yıllara

kadar İspanya, Portekiz, Avustralya ve Yeni Zelanda, 1963 yılına kadar Türkiye). Batı ülkelerinin çoğunda, grev ve lokavta başvurma serbest olup kanunla sınırlandırılmıştır. Taraflar öncelikle barışçı yolları denemek zorundadır. Kimi ülkelerde ise uyuşmazlıkların çözümünde tarafların grev ve lokavta başvurmaları tümüyle serbest bırakılmıştır. Bu sistemde tarafların kendi kendilerine uzlaşma yolları bulmaları hatta sözleşmelerle grev ve lokavtın kullanılmasını önlemeleri ve bunun yerine özel hakem yolunu seçme olanakları da bulunmaktadır. Türkiye’de toplu iş uyuşmazlıkları kanunla sınırlandırılmış (Anayasa ve 2822 sayılı kanun) grev ve lokavt sistemine göre çözümlenmektedir. Diğer bir deyişle taraflar, grev ve lokavta başvurmadan önce arabuluculuk aşamasından geçmek zorundadırlar (Aldemir-Ataol-Budak, 2001: 289).

Uyuşmazlıkların çözümünde grev ve lokavta gitmeden önce arabuluculuk, uzlaştırma ve hakemlik yolları izlenmelidir. Arabuluculukta uyuşmazlığın çözümü üçüncü bir kişinin yardımı ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu kişi görüş ayrılıklarını gidererek tarafları birbirine yaklaştırmayı amaçlar. Anlaşma sağlanamaması durumunda aracı kişi bir uzlaşma formülü hazırlayarak taraflara tavsiyelerde bulunur. Son olarak da tarafların çıkacak kararı önceden kabul edecekleri özel hakemlik yöntemine veya kanunen kararlara uymak zorunda oldukları kanuni veya zorunlu hakemlik yöntemine başvurarak uyuşmazlığı gidermeye çalışmak durumundadırlar.

2. PERSONELİN SAĞLIK VE GÜVENLİĞİNİN KORUNMASI

İşletmelerde insana ve emeğe verilen değer arttığı yıllarla birlikte çalışma koşullarında da iyileştirmelere gidilmeye başlanmıştır. Bu da, çalışanların sağlığını koruyucu ve güvenliklerini sağlayıcı önlemler alınması anlamına gelmektedir. Günümüzde özellikle sanayileşmesini tamamlamış toplumlarda insana verilen değer ve dolayısıyla da alınacak güvenlik önlemlerinin yüksek seviyelerde olduğu gözlenebilir.

Bir ülkede sosyal refah ve sosyal adaletin sağlanmasının en önemli araçlarından birisi de sosyal güvenliktir. Ancak, gelişmekte olan ülkeler arasındaki Türkiye’de sosyal güvenlik sisteminin önemli sorunlarının bulunduğu bir gerçektir (Yıldız, 2004: 1). Örneğin, ülkemizde aktif sigortalıların oranı toplam işgücünün yüzde 34,6’sı kadardır. Bununla birlikte sigorta primleri de, düzenli şekilde toplanamamakta, toplanan primler ise iyi kullanılamamaktadır (Koray, 2000: 205).

İş kanununun 77. maddesine göre işverenler, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler. İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar.

a. Sağlık ve Güvenlik Yönetimi

İnsan kaynakları bölümü sağlık ve güvenlik konusundaki çalışmaları, önlemleri ve gerekli eğitim programlarını hazırlamak ve uygulamakla da yükümlüdür. Güvenlik ve sağlık konusunda yeterince önlem almış, iş kazalarını en aza indirmiş bir işletmede çalışan da kendisini güvenlikte hisseder ve taşıdığı bu duygu da verimini olumlu yönde etkiler (Altın, 1997: 60).

İş kazalarından korunma ve iş güvenliği öncelikli bir konudur. İş kazaları ile birlikte meslek hastalıklarının sebeplerini belirlemek ve gerekli önlemleri alarak bunlara karşı savaşmak genel çerçeveyi oluşturmaktadır. İnsan Kaynakları bölümünün alandaki görevi, personelin sağlık ve güvenliğini koruyabilmek için düzenlenmiş talimatları uygulamaya sokmak ve güvenlik yönetmeliklerinin uygulanmasını denetlemektir (Bröckermann, 2003: 391).

Çalışanların veriminin ve başarımının düşüşündeki yegane sebep elbette ki fiziksel koşulların (işyerinin aydınlatması, ısıtılması veya soğutulması, rutubeti, havalandırması...vb) kötü olması değildir. Fiziksel koşulların yanısıra psikolojik nedenler de (can sıkıcı ve yıpratıcı işler, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluk...vb) çalışanları oldukça fazla etkileyecektir.

Bütün bu etkenler bazen birdenbire ama daha çok zaman içinde insan sağlığını bozar ve çeşitli kazalara, meslek hastalıklarına neden olurlar. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ile Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) işçi sağlığı ve iş güvenliği ortak komisyonunda işçi sağlığının esasları şöyle belirlenmiştir (İnsankaynakları, 2004c: 1):

- Bütün iş kollarında işçinin fiziksel, ruhsal ve sosyo-ekonomik bakımdan sağlığını en üst düzeye çıkarmak ve bunun devamını sağlamak.

- Çalışma şartları ve kullanılan zararlı maddeler nedeni ile işçi sağlığının bozulmasını engellemek
- Her işçiyi kendi fiziksel ve ruhsal yapısına uygun işte çalıştırmak
- Özet olarak işin, işçiye ve işçinin işe uyumunu sağlamaktır.

İster fiziksel isterse psikolojik sebeplerle rahatsız olan kişinin, sağlıklı düşünebilmesi, doğru kararlar alabilmesi ve başarılı olabilmesi beklenemez. Kazaların oluşumunu engelleme, meslek hastalıklarının önüne geçme, belirli zamanlarda dinlenme ve tatil olanakları sağlama şeklinde alınacak önlemler sorunların aşılmasında etkili olacaktır.

İşgücü talebinin arzın üzerinde olması, işgörenlerin sağlık ve güvenlik konularında bilgisiz olmaları gibi durumlar işletmelerin yüksek maliyetli güvenlik önlemlerinden kaçınmasına olanak sağlayabilmektedir. Her ne kadar yasalar belirli kurallar ve sınırlar getirmişse de bilinçsiz işverenler güvenlik yöntemlerini dikkate almayabilmektedirler. Bu durumda bilinçli çalışanlara ve sendikalara büyük görevler düşmektedir.

İş kazaları ve meslek hastalıkları çalışanların belirli bir süre için veya bazı durumlarda sürekli olarak iş güçlerini kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bu tarz kayıplar özellikle çalışmasının karşılığı olarak aldığı ücretin dışında herhangi bir geliri bulunmayan ve ailesini geçindirmek durumunda olan çalışanların çok güç durumlara düşmesine sebep olabilmektedir.

İşletmelerin pek çoğu herhangi bir sorun ortaya çıkmadan önlem almaya yanaşmazlar. Kazaların, meslek hastalıklarının, devamsızlık veya verimsizlik gibi problemlerin baş göstermesiyle ilgili bölüme verilen önem artacak ve alınacak önlemler söz konusu olacaktır. Yapılması gereken sorunlara nasıl çözüm bulunacağını araştırmak değil, sorunların ortaya çıkışının nasıl engellenebileceğini araştırmaktır.

Çalışanların işlerine düzenli gelmemeleri veya görevlerinden ayrılmak istemeleri iyi irdelenmesi gereken durumlardır. Bunlar kişinin yapısından kaynaklanabileceği gibi işletmedeki ortamın yetersizliğinden veya iticiliğinden de kaynaklanabilir. Kişi iş ortamında rahatsız oluyor ve bulunmak istemiyorsa mümkün olduğunca uzak durmaya çalışacaktır. Bu sebeple genel rahatsızlık verici durumların farkına varılmalı, incelen-

meli ve önlemler alınmalıdır. Aksi takdirde zaman ve işgücü kayıpları meydana gelecektir.

İşletme tarafından planlı bilimsel bir şekilde yapılan iş güvenliği harcamaları, güvenlik önlemlerinin alınması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işçi sağlığı için yapılan harcama ve sigortalar bir noktaya kadar işletmeye bir maliyet getiriyor olsa da iş kazalarından ve meslek hastalıklarının sonucunda meydana gelecek zararlardan doğan maliyetler, hasara uğrayan alet ve makinaların bakımı, işçinin tedavi masrafları, soruşturma giderleri, tazminatlar, kaza nedeniyle aksayan işlerin yapılması için gereken ek çalışma masrafları, üretimde ve verimlilikte ortaya çıkan azalmaların maliyetleri, bunun sonucunda pazar kaybı ve işletmenin prestijinin kaybolmasının getireceği kayıplar daha fazla maliyet getirecektir (Gerek, 1989: 15).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) tespitlerine göre dünyada her üç dakikada, bir işçi iş kazası veya meslek hastalığından ölmektedir. Yine aynı kaynağa göre her yıl dünyada ortalama 110 milyon işçi iş kazası geçirmekte veya meslek hastalığına yakalanmaktadır. Bunlardan 180 bini yaşamını yitirmektedir. Yaşanan kazaların genellikle yalnızca %3'ü korunması mümkün olmayan kazalar olup %97'si genel olarak korunabilen kazalardır (İnsankaynakları, 2004c: 1).

Ülkemizde de iş kazaları, çalışma yaşamının en önemli sorunlarından birisidir. 2000 yılı SSK istatistiklerine göre ülkemizde bir yılda 74.847 iş kazası meydana gelmiştir. Bu iş kazaları sonucu 1.173 çalışan yaşamını yitirmiş, 1.818 çalışan sürekli iş göremezlik ve 803 çalışan meslek hastalığına yakalanmıştır. SSK istatistiklerin yalnızca sigortalı işçileri kapsamakta olduğu düşünülürse, kaçak işçiler ve SSK'lı olmayan çalışanlar göz önüne alındığında bilinmeyen veya bildirilmeyen iş kazaları ile bu sayısının SSK istatistiklerinin 4 katına ulaşacağı düşünülmektedir (Çakar, 2004: 1).

Bu iş kazalarının % 72.4'ü sigortalı sayısının 50'nin altında bulunduğu küçük işyerlerinde meydana gelmiştir. Bu tip işyerleri yasal olarak hekim bulundurmak zorunda olmayan, çalışan sağlığı kültürünün yerleşmediği işyerleridir (İsak, 2004: 1). Buna göre, küçük işletmelerde en azından birlikte organizasyonlara gidilerek önlemler alınmasının iş kazalarının sayısını azaltmada yardımcı olacağı düşünülebilir.

b. Sağlık ve Güvenliği Tehdit Eden Unsurlar

İşletmelerde çalışan personelin sağlık ve güvenliğini tehdit eden unsurlar genel olarak stres, kötü alışkanlıklar, meslek hastalıkları ve iş kazaları olarak sıralanabilir:

i. Stres

Stres, insanlığın varoluşundan beri mevcut olan, ancak özellikle son yıllarda tartışılmaya ve çözüm bulunmaya çalışılan, hatta çağımızın hastalığı olarak da adlandırılan bir olgudur. Yaşayan her insan belirli miktarda stres altındadır ve bu insana güç verir. Ancak stresin insanın kaldırabileceğinden fazla bulunması durumunda ciddi problemler oluşacaktır. Yöneticiler işgörenlerin stresini belirli sınırlar içerisinde tutarak doğması muhtemel problemleri engellemeye çabalamalıdır.

İşletmelerde işgörenleri strese sokacak etmenlerin başında işle ilgili konular gelmektedir. Fiziksel çalışma koşullarının iyi olmaması veya yapabileceğinden fazla işle sorumlu tutulması gibi durumlar çalışanları fiziksel olarak yıprattığı gibi psikolojik olarak da olumsuz etkilemektedir (Mutanen-Vahtera-Peiro, 2003: 816). Özellikle büyük işletmelerde örgütsel basamakların artmasıyla yaşanabilecek iletişim sorunları kişiyi işinden soğutabilir.

Mesai saatlerinin uzun olması veya işin işyerinde bitirilememesinden ötürü eve taşınması gibi durumlar ise kişinin ailesine ve özel işlerine vakit ayıramamasına, bir süre sonra da çatışmalar yaşamasına sebep olacaktır. Bu da doğrudan kişinin işletme-deki başarımını etkileyecektir.

İş stresinin başladığına dair fiziksel ve duygusal sinyallerden bazıları şunlardır (Kariyer, 2004: 1):

- Yorgunluk
- Hevessizlik, bitkinlik hissi
- Baş ağrıları, mide rahatsızlıkları
- Kilo kaybı
- Uyuma zorlukları
- Sürekli soğuk algınlığı, benzeri hastalıklardan bir türlü kurtulamama
- Sabırsızlık, çabuk sinirlenme
- Konsantrasyon bozukluğu
- Terleme, vücut ısısında sık değişiklikler

- Çok sık öfkelenme
- Dargınlık, alınganlık
- Kendini yararsız, önemsiz hissetme
- İşini kaybetme, hiçbir işi becerememe, işverenlerini memnun edememe korkusu
- Depresyon
- İletişim isteksizliği
- Alkol veya uyuşturucu maddeler kullanma

ii. Kötü Alışkanlıklar

Personelin içki, kumar veya uyuşturucu madde gibi bağımlılıkları olması sağlık ve güvenliği tehdit edecek çok önemli unsurlardır. Bu tarz bağımlılıklar kişinin işten uzaklaşması, işine konsantre olamaması ve devamsızlıkları gibi olumsuz sonuçlara yol açan önemli etkenlerdir.

İşletmeler bağımlılıkları olan kişilerin istihdam etmek istemezler. Çünkü bu kişilerin kendilerinin yanısıra çalışma arkadaşlarına da zararlar verecekleri düşünülmektedir. İşletmede ortaya çıkan kötü alışkanlıkların sebeplerini araştırmak ve çözümler bulmak insan kaynakları yönetiminin görevleri arasındadır.

Aşırı alkol kullanımının sebepleri çok yönlü olabilir (Bröchermann, 2003: 394):

- Kötü iş koşulları (ağır bedensel işler, yüksek su kaybı, toz, sıcaklık, soğukluk, tacizler, vardiyalı çalışma, monotonluk, aşırı veya eksik yüklenme, zaman baskısı...vb)
- Rekabet düşüncesiyle oluşabilecek psikolojik baskılar
- Doğum günü veya emeklilik kutlaması gibi geçici sebepler
- Özel hayattaki sorunlar

iii. Meslek Hastalıkları

Meslek hastalığı, işgörenin, işverenin emir ve talimatı altında çalışmakta iken, işin niteliğine veya yürütme şartlarına göre tekrarlanması nedeniyle maruz kaldığı bedeni ve ruhi arıza, biçiminde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 268).

Her işin kendine özgü birtakım hastalıkları mevcuttur. Meslek hastalığı olarak adlandırılan bu hastalıklar çalışanın sağlığını tehdit eden, uzun süreli hastalıklara ve

sakatlıklara yol açabilen özelliklere sahiptir. İşletmelerin bu tür hastalıklara karşı bilinçli olması, erken önlemler alınması çok önemlidir. Ancak ülkemizde böyle bir bilinç yerleştiği söylenemez.

Meslek hastalıklarını kimyasal, fiziksel, biyolojik, sosyo-psikolojik ve mekanik etkenlerden kaynaklanan hastalıklar olarak beş grupta toplamak mümkündür:

- *Kimyasal etmenler*: İşletmelerde kullanılan bazı kimyasal maddelerin deriyi tahriş edici ve/veya kansere yol açıcı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar kimyasal etmenler sonucu oluşan meslek hastalıkları olarak adlandırılabilir.
- *Fiziksel etmenler*: Çalışma ortamının ısıtma, havalandırma, gürültü veya radyasyon gibi konularda eksikliklerinin bulunması meslek hastalıklarına neden olabilmektedir.
- *Biyolojik etmenler*: Özellikle gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlarda, tarım ve hayvancılıkla uğraşan kişilerde ve hastanede çalışanlarında virüsler, bakteriler ve mantarlar gibi biyolojik maddeler meslek hastalıklarına yol açabilmektedir.
- *Sosyo-Psikolojik etmenler*: İş saatlerinin düzensizliği, iki veya daha fazla üstten emir alma, yoğun tempo gibi faktörler çalışanların sağlığını tehdit eden unsurlardır.
- *Mekanik etmenler*: Zehirlenmeler, kesilmeler veya elektrik çarpması gibi etkenler meslek hastalıklarına yol açabilen mekanik etmenler olarak sayılabilir.

Ülkemizde meslek hastalıkları, SSK Sağlık İşletmeleri Tüzüğüne göre kimyasal maddelerle oluşan meslek hastalıkları, mesleki cilt hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, mesleki bulaşıcı hastalıklar ve fiziki etkenlerle oluşan meslek hastalıkları olarak beş ana grupta toplanmıştır (Yeşilleyen, 2004: 1).

iv. İş Kazaları

Kaza; önceden bilinmeyen, planlanmayan, beklenmeyen ve sonucunda belirli bir zarara, yaralanmaya veya ölüme neden olan olay şeklinde tanımlanacak olursa, iş kazası çalışanların işyerinde, iş yapılırken veya işyerinde olmasa dahi işle ilgili bir nedenle gerçekleşen kaza şeklinde ifade edilebilir.

İş kazaları genellikle insan hatalarından kaynaklanmaktadır. Kazalarda çalışanların yorgun, sinirli ve/veya dikkatsiz halleri etkili olmaktadır. Ancak temel sebebin bilgisizlik olduğunu söylemek yanlış değildir. Ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim gibi kişisel nitelikler ile sakarlık, renk körlüğü ve fobiler gibi kişisel aksaklıklar da iş kazalarında rol oynayabilmektedir. İş ortamında iş kazalarına yol açabilecek çeşitli faktörler varolabilir, ancak kişinin bunlara karşı bilgili olması, yeterli önlemlerin alınması ve dikkat edilmesi iş kazalarını önleyecek, en azından çok aza indireyecektir.

İş kazalarının bir bölümü de işletmenin tutumlarına bağlı olarak oluşabilmektedir. İşletmenin çalışanlarını iş kazalarına karşı bilgilendirmemesi, kişisel korunma araçlarını kullanmaya zorlamaması, vardiya sisteminin ve çalışma saatlerinin kötü düzenlenmesi, iş yükünün haddinden fazla olması ve makinaların gerekli bakımlarının yapılmaması gibi işletmeye bağlı faktörler iş kazalarına sebep olabilirler.

İş kazaları hem çalışan açısından, hem de işveren ve ülke açısından para, zaman ve işgücü kayıplarına neden olmaktadır. Ödenmesi gereken sigorta primleri, tıbbi harcamalar, adli giderler, makinaların durması gerekirse üretim kaybıyla birlikte siparişlerin zamanında yetiştirilememesinden dolayı oluşan kayıplar, personelin kazaya uğrayan kişiye kaza sırasında yardım etmesi ve adli aşamalarda bulunmasından dolayı oluşan zaman kayıpları ve tabii ki kazaya uğrayan kişinin hiç çalışmadığı veya verimsiz çalıştığı günlerden dolayı oluşan kayıplar iş kazalarının olumsuz getirileri olarak sıralanabilir.

Tüm bu olumsuzlukların önüne geçebilmek için işin durumuna göre oluşması muhtemel iş kazalarının önceden saptanması, önlemler alınması ve çalışanların bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

v. Devamsızlıklar

Devamsızlık, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanabilir (Eren, 2000: 251).

Devamsızlığın miktarı; yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklere, aile durumuna, işyerinin uzaklığına, kıdem durumuna, çalışma saatlerinin uzunluğuna ve çalışma ortamının yapısına göre değişebilmektedir. Bu sebeple, istihdam ve personel politikalarında dikkat edilmesi gereken bir olgudur.

İşletmelere maliyeti düşük verimlilikten bile yüksek olabilen çalışanların devamsızlığı sorununun çözümü her zaman kolay olmayabilmektedir.

Sorunun çözümü için, devamsızlık yapmayanların ödüllendirilmesi şeklindeki teşvik edici yaklaşımlar yararlı olacaktır. Bunun yanısıra, çalışanları iş ortamından uzaklaştırıcı faktörlerin olup olmadığı araştırılmalı ve uygun çözümler bulunmaya çalışılmalıdır.

vi. İşden Ayrılmalar

İşden ayrılmalar; ölüm, emeklilik, kaza sonucunda iş göremezlik ve işden çıkartma gibi sebeplerin dışında gerçekleşiyorsa sağlık ve güvenliği tehdit edecek bir unsur olarak ifade edilebilir.

Bir çalışanın işten kendi isteği ile ayrılmasında, daha iyi çalışma koşulları, yüksek ücret düzeyi ve yeteneklerine daha uygun işler etkin rol oynar. Ancak çalışan, işden ayrılması durumunda oluşacak kıdem derecesinin yitirilmesi ve yeni işe alıştırma sırasında kaza yapma olasılığının artması gibi olumsuz sonuçları da göz önüne almalıdır.

İşletmeler de, önceden hesaba katmadıkları işden ayrılmalardan sonucunda yeni çalışanın seçimi, yerleştirilmesi ve eğitimi gibi problemleri çözmek durumunda kalacaklardır.

İşden ayrılmaların önüne geçilebilmesi için çalışma koşullarının sağlıklı olmasına, çalışanın doyumuna ve ücret düzeylerinin dengeli olmasına önem vermek gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ FONKSİYONLARININ UYGULANIŞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

I. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

İnsanın bir işletme için en önemli unsur olduğu göz önünde bulundurulacak olursa, insan kaynakları yönetiminin de son derece büyük öneme sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Ülkemizde insan kaynakları yönetimine verilen önem ilerleyen yıllarla birlikte artış göstermiştir. Ancak uygulamaların sadece bazı büyük işletmelerde olması gerektiği gibi olduğu, küçük işletmelerde ise genellikle çok az yer bulduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, çeşitli büyüklüklerdeki işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının ne ölçüde uygulandığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

II. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışmamızda İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklüklerdeki toplam 100 işletme yer almaktadır.

III. BİLGİ TOPLAMA KAYNAKLARI YÖNTEMİ VE VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma için verilerin toplanmasında anket yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde işletme bilgileriyle ilgili sorular, ikinci bölümde yönetici profilinin, üçüncü bölümde personelle ilgili birimin organizasyon yapısı içerisindeki varlığının, dördüncü bölümde işe personel alımı fonksiyonunun uygulanışının, beşinci bölümde personelin geliştirilmesi fonksiyonunun uygulanışının ve son bölümde sosyal güvenlik uygulamalarının belirlenmesine yönelik sorular yer almaktadır.

Ana kütle çok büyük olduğu için tam sayım yöntemi yerine örneklem yöntemi kullanılmıştır. Uygulama alanı olarak İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi seçilmiş, bu bölge içerisinde faaliyet gösteren 100 işletmeye ulaşılma hedeflenmiştir. Hazırlanan anket formu öncelikle işletmelere faks ve elektronik posta yoluyla iletilmiş veya ilgili kişilere iletilmek üzere ön bürolara bırakılmıştır. Ancak bu yolla iletilen anketlerin çok

büyük bir kısmı geri dönmemiştir. Bu sebeple hedefe ulaşabilmek için bölgede bulunan 435 işletmeden* 217'sine telefon vasıtasıyla veya bizzat gidilerek görüşme talebinde bulunulmuştur. Bu 217 işletmeden cevap alınabilen 100 tanesi araştırmamızda yer almaktadır.

İşletmelerde anket yapılan kişinin mümkün olduğunca personel veya insan kaynakları bölümü yetkililerinden olması amaçlanmıştır. Bu isimler altında bir bölümün bulunmadığı işletmelerde ise personelle ilgili işlevleri yerine getirmede en yetkili kişilerle görüşülmüştür. Görüşülen kişilerin hangi bölümde yer aldığı veya hangi pozisyonda bulunduğuna ilişkin bilgiler Tablo 2.1'de verilmiştir.

Bölüm / Pozisyon	Frekans
Personel / İnsan Kaynakları Bölümü	35
Muhasebe / Finansman Bölümü	26
Genel Müdür / Genel Müdür Yrd.	9
Üretim Bölümü	8
Satış Pazarlama Bölümü	5
İşletme Sahibi	3
Diğer	14
Toplam	100

Tablo 2.1 İşletmelerde Görüşülen Kişilerin Bölümleri / Pozisyonları

IV. BULGULAR VE YORUMLANMASI

Yapılan araştırmada işletmelere yöneltilen sorular toplam altı bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler işletmeyle ilgili genel bilgiler, yönetici profilinin belirlenmesi, personelle ilgili faaliyetleri yürüten birim, işe personel alımı, personelin geliştirilmesi performans değerlendirme ve ücretleme ve sosyal güvenlik şeklinde sıralanmaktadır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir:

A. İŞLETMEYLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Araştırmanın bu kısmında işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, çalışan sayısı ve işletmelerde internet kullanımına yönelik sorular bulunmaktadır.

1. SEKTÖR VE ÇALIŞAN SAYISI

Yapılan araştırmaya konu olan 100 işletme farklı sektörlerde faaliyet göstermekte olup farklı sayılarda personele sahiptir. Tablo 2.2’de işletmelerin sektörel dağılımları ve Tablo 2.3’de sahip oldukları personel sayıları gösterilmiştir. Tablo 2.4’de ise işletmelerin sahip oldukları personel yönetici, memur ve işçi şeklindeki bir ayrımla toplam ve ortalama biçimlerinde ifade edilmiştir.

Sektör	Frekans
Tekstil Sanayi	18
Gıda. Sanayi	13
Makine İmalat Sanayi	11
Plastik - Deri Sanayi	8
Kimya Sanayi	8
Otomotiv Yan Sanayi	8
Metal Eşya Sanayi	8
Elektrik-Elektronik Sanayi	6
Mobilya Sanayi	4
Ağaç Mamulleri Sanayi	4
İnşaat - Yapı Sanayi	4
İlaç Sanayi	3
Diğer	5
Toplam	100

Tablo 2.2 İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Çalışan Sayısı	Frekans
1-50 arası	24
51-100 arası	27
101-150 arası	18
151-200 arası	20
201 ve üzeri	11
Toplam	100

Tablo 2.3 İşletmelerde Çalışan Sayıları

	Yönetici	Memur	İşçi	Toplam
Toplam	579	1262	6787	8628
Ortalama	5,79	12,62	67,87	86,28

Tablo 2.4 İşletmelerde Çalışanların Yönetici, Memur ve İşçi Olarak Dağılımı

2. İNTERNET KULLANIMI

Günümüzde işletmelerin çok büyük bir bölümü en azından faaliyetlerinin bir kısmını elektronik ortamda da yerine getirmeye çalışmaktadır. Tablo 2.5’de işletmelerin web sitelerine sahip olma oranları gösterilmektedir.

Evet	75
Hayır	24
Olacak	1

Tablo 2.5 İşletmenin Web Sitesi Var mı?

Tablo 2.5’ten de rahatlıkla görülebileceği gibi işletmelerin çok büyük bir bölümü bir web sitesine sahiptir. Ancak web sitesine sahip olmayanların oranının yüzde 24 düzeyinde olması fazla olarak düşünülebilir.

Bir işletmenin web sitesine sahip olmasa dahi interneti bir şekilde kullanması doğal görülmektedir. Buna rağmen Tablo 2.6’da ifade edildiği gibi yüzde 7’lik bir oran halen hiçbir şekilde internet kullanmamaktadır.

Evet	93
Hayır	7

Tablo 2.6. Faaliyetlerde İnternet kullanılıyor mu?

İşletmelerin interneti ne tür faaliyetler için kullandıkları da önemli bir sorudur. Buna ilişkin cevaplar Tablo 2.7’de düzenlenmiştir. Buna göre işletmelerin interneti çoğunlukla bir haberleşme aracı olarak kullandıkları görülmektedir. Bunu araştırma ve satış-pazarlama gibi faaliyetler takip etmektedir. İş başvurularının internet yoluyla kabulü işletmelerin yalnızca yüzde 5’inde mümkün olmaktadır.

Alan	Frekans	Oran
Haberleşme	82	88,17%
Araştırma-Bilgi Alma	47	50,54%
Satış-Pazarlama-Sipariş-Tanıtım	38	40,86%
Mali işlemler	22	23,66%
İthalat-İhracat	16	17,20%
İş Başvuruları	5	5,38%

Tablo 2.7 İşletmelerin İnternet Kullandığı Alanlar

B. YÖNETİCİ PROFİLİ

Araştırmanın ikinci kısmında işletmelerde çalışan yöneticilerin genel bir profiline ulaşılmak istenmiştir. Buna yönelik olarak yöneticilerin yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve yabancı dil bilgilerine dair sorular sorulmuştur.

Anketin uygulandığı 100 işletmedeki toplam 579 yöneticinin yaş profilinin gösterildiği Tablo 2.8'den yöneticilerin ağırlıklı olarak 36-40 yaş arasında bulunduğu görülebilmektedir. Bununla birlikte ilerleyen yaş dönemlerinde frekansın da giderek düştüğü gözlemlenmektedir.

Yaş	Frekans	Oran
25-30 arası	92	15,89%
31-35 arası	104	17,96%
36-40 arası	119	20,55%
41-45 arası	98	16,93%
46-50 arası	88	15,20%
51-55 arası	55	9,50%
56 ve üzeri	23	3,97%
Toplam	579	100,00%

Tablo 2.8 Yöneticilerin Yaş Profili

Yöneticilerin cinsiyet profiline bakıldığında (Tablo 2.9) yüzde 67,53 gibi bir oranla erkeklerin çoğunlukta olduğu gözlemlenmektedir. Alınan cevapların

incelenmesiyle ortaya çıkan bir başka bulgu da işletmelerin 41'inde kadın yönetici bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte yalnızca 1 işletmede erkek yönetici yoktur. Ayrıca 5 işletmede kadın yöneticilerin erkek yöneticilerle eşit sayıda, 11 işletmede de erkek yöneticilerden fazla olduğu görülmektedir.

Cinsiyet	Frekans	Oran
Erkek	391	67,53%
Kadın	188	32,47%
Toplam	579	100,00%

Tablo 2.9 Yöneticilerin Cinsiyet Profili

Yöneticilerin kıdemlerine bakıldığında ise (Tablo 2.10) herhangi bir dilimde aşırı bir yoğunluk olmadığı gözlenecektir. Ancak 3-5 yıl arasının küçük bir dilim olduğu göz önüne alınırsa yoğunluğun bu aralıkta olduğu düşünülebilir. Çalışma hayatlarının başındaki kişilerin oranı yüzde 9,84 civarındadır.

Kıdem	Frekans	Oran
1-2 arası	57	9,84%
3-5 arası	147	25,39%
6-10 arası	140	24,18%
11-19 arası	151	26,08%
20 ve üzeri	84	14,51%
Toplam	579	100,00%

Tablo 2.10 Yöneticilerin Kıdem Profili

Tablo 2.11'de yöneticilerin eğitim durumları gösterilmektedir. Buradan yaklaşık yüzde 80'lik bir kısmın üniversite mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Bunu yüzde 15 ile lise mezunları izlemektedir. Yüksek lisans ve doktora yapmış kişilerin toplamı ancak yüzde 5 seviyesinde kalmıştır.

Eğitim Durumu	Frekans	Oran
Lise	87	15,03%
Üniversite	461	79,62%
Yüksek Lisans	28	4,84%
Doktora	2	0,35%
Toplam	579	100,00%

Tablo 2.11 Yöneticilerin Eğitim Durumu Profili

Yöneticilerin yabancı dil profiline bakıldığında (Tablo 2.12) yoğunluğun yüzde 72 gibi yüksek bir değerle İngilizcede olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Bunun dışındaki yabancı dillerin hiçbiri yüzde 5'in üzerinde bilinmemektedir. Birden fazla yabancı dil bilenlerin sayısı ise 579 kişi içerisinde 9 kişidir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan önemli bir bulgu da her 5 yöneticiden birinin yabancı dil bilmediğidir.

Yabancı Dil	Frekans	Oran
İngilizce	418	72,19%
Almanca	30	5,18%
Fransızca	18	3,11%
İtalyanca	5	0,86%
Diğer	6	1,04%
Yabancı dili olmayan	113	19,52%

Tablo 2.12 Yöneticilerin Yabancı Dil Profili

C. PERSONELLE İLGİLİ FAALİYETLERİ YÜRÜTEN BÖLÜM

Personel ilgili faaliyetler küçük işletmelerde bir yönetici veya işletme sahibi, daha büyük ve fonksiyonel bölümlere sahip işletmelerde ise bir bölüm tarafından yerine getirilmektedir. Günümüzde işletme fonksiyonlarını profesyonel olarak yürüten işletmeler, personel işlerini insan kaynakları bölümleri oluşturarak yerine getirmektedirler.

Tablo 2.13'de görüldüğü üzere işletmelerin yüzde 44'lük bir kısmı personel veya insan kaynakları adı altında bir bölüme sahiptir. Bu isimler altında bir bölüme sahip olmayan işletmeler personelle ilgili işlevlerin genellikle muhasebe – finansman

bölmelerine yüklemektedirler. Yaklaşık olarak her dört işletmeden birinde personelle ilgili işlevler bu bölümün sorumluluğundadır.

Bölüm / Kişi	Frekans
Personel / İnsan Kaynakları bölümü	44
Muhasebe / Finansman bölümü	23
Genel Müdür	10
İşletme sahibi	8
Üretim bölümü	7
Diğer	8
Toplam	100

Tablo 2.13 Personelle İlgili Faaliyetleri Yürüten Bölüm / Kişi

Personelle ilgili işlevleri bir bölüme gördüren işletmelerde, bu bölümlerin hangi ad altında varolduğu Tablo 2.14’de ifade edilmiştir. Bu işletmelerin yüzde 52’lik bir kısmında bölümün personel bölümü yüzde 25’lik bir kısmında ise insan kaynakları bölümü adı altında faaliyet gösterdiği görülmektedir. Yüzde 23’lük bir kesimde ise personel veya insan kaynakları bölümlerinin başlı başına bir bölüm olarak değil başka bir bölümle birlikte anıldığı gözlenmiştir.

Bölüm	Frekans	Oran
Personel bölümü	23	52,27%
İnsan Kaynakları bölümü	11	25,00%
İnsan Kaynakları /Personel bölümü ile başka bir bölüm	10	22,72%
Toplam	44	100,00%

Tablo 2.14 Personel ve İnsan Kaynakları Bölümlerinin Dağılımı

Bağımsız bir Personel veya İnsan Kaynakları Bölümüne sahip işletmelerin ne kadar çalışana sahip oldukları Tablo 2.15’de gösterilmiştir. Buna göre İnsan Kaynakları Bölümüne sahip işletmelerin genellikle büyük işletmeler olduğu göze çarpmaktadır. Yine de fazla personeli olmasına rağmen, bağımsız bir Personel veya İnsan Kaynakları Bölümüne sahip olmayan işletmeler mevcuttur.

Çalışan Sayısı	İK Bölümü Olan	Personel Bölümü Olan
1-50 arası	-	4
51-100 arası	1	3
101-150 arası	1	5
151-200 arası	3	8
200 ve üzeri	6	3
Toplam	11	23

Tablo 2.15 Bağımsız Personel veya İnsan Kaynakları Bölümü Olan İşletmelerin Çalışan Sayıları

Personelle ilgili bir bölümü olan işletmelerin organizasyon şemasında buldukları yerler de önemli bir konudur. Bu bölümlerden yüzde 70'inin doğrudan genel müdürlüğe bağlı olduğu (Tablo 2.16) görülmektedir. Bunun dışında kalanlar ise genellikle muhasebe bölümüne bağlı olarak faaliyet gösteren bölümler olmaktadır.

Bölümün Bağlı Olduğu Birim	Frekans	Oran
Genel Müdürlüğe bağlı	31	70,45%
Muhasebe bölümüne bağlı	12	27,27%
Teknik müdürlüğe bağlı	1	2,27%
Toplam	44	100,00%

Tablo 2.16 Personel / İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyondaki Yeri

D. İŞE PERSONEL ALIMINI

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle işe personel alımında etkili insan kaynakları planlaması ve iş analizi gibi işlevlerin uygulanışına ilişkin sorular yer almaktadır. Ayrıca işletmelerin işe personel alımında aradığı nitelikler, işe alımdan kimin sorumlu olduğu ve son kararı kimin verdiği, adayların hangi kaynaklardan bulunduğu, adayların hangi aşamalardan geçirildiği ve personelin işten çıkma ve çıkartılma sebeplerinin neler olduğuna yönelik sorular bulunmaktadır.

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Yapılan araştırmayla elde edilen veriler, profesyonel insan kaynakları planlamasının işletmelerin büyük bir çoğunluğu için söz konusu olmadığı gerçeğini ortaya koymuştur. İşletmelerin yüzde 84'ü insan kaynakları planlamalarının ne zaman yapıldığı sorusunu personel ihtiyacı doğduğunda veya planlama yapılmıyor şeklinde cevaplamıştır. Bu durumda yalnızca belirli bir planlama yapılan yüzde 16'lık kesim için insan kaynakları planlamasını kim yapıyor sorusu anlam kazanmaktadır. Bu 16 işletmede planlama işlevini kimin yerine getirdiğine ilişkin bilgiler Tablo 2.17'de, ne zaman yerine getirildiğine ilişkin bilgiler ise Tablo 2.18'de gösterilmiştir.

Bağımsız personel veya insan kaynakları bölümüne sahip olan işletmelerin sayısı 34 olmasına rağmen insan kaynakları planlaması yapan işletmelerin sayısının 16'da kalması ve bu işlevin yerine getirilmesinde genellikle personel veya insan kaynakları bölümünün sorumlu olmaması dikkat edilmesi gereken bir bulgudur. Buradan yola çıkılarak işletmelerde varolan personel ve insan kaynakları bölümlerinin fonksiyonlarını gerektiği gibi uygulamadıkları düşünülebilir.

Bölüm / Kişi	Frekans
Yönetim kurulu	5
Üretim bölümü	3
İlgili bölüm müdür ve şefleri	2
Genel müdür	1
Genel müdür ve işletme sahibi	1
Genel müdür ile İnsan Kaynakları bölümü birlikte	1
Genel müdür ile Üretim müdürü birlikte	1
Üretim bölümü ile İnsan Kaynakları bölümü birlikte	1
İşletme sahibi	1
Toplam	16

Tablo 2.17 İnsan Kaynakları Planlaması İşlevini Yerine Getiren Bölüm veya Kişi

Uygulanma Zamanı	Frekans
Üretim planına göre	10
Yılda bir kez	3
Yılda iki kez	3
Toplam	16

Tablo 2.18 İnsan Kaynakları Planlaması İşlevinin Uygulanma Zamanı

2. İŞ ANALİZİ

Araştırma yapılırken iş analiziyle ilgili olarak kavramın bilinmediği ve dolayısıyla profesyonel uygulamaların da olmadığı gözlemlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı 100 işletmeden yalnızca 11'inden iş analizinin kim tarafından, ne zaman ve ne şekilde yapıldığı şeklindeki sorulara cevap alınabilmiştir. Bu 11 işletmede iş analizi işlevini kimin yerine getirdiğine ilişkin bilgiler Tablo 2.19'de sunulmuştur. Burada hiçbir işletmenin dışardan yardım alımını dile getirmemesi dikkat çekicidir.

Bölüm / Kişi	Frekans
Üretim bölümü	4
Üretim bölümü ile İnsan Kaynakları bölümü birlikte	2
İlgili bölüm müdür ve şefleri	2
Yönetim Kurulu	1
İnsan Kaynakları bölümü	1
Genel müdür ile Üretim müdürü birlikte	1
Toplam	11

Tablo 2.19 İş Analizi İşlevini Yerine Getiren Bölüm veya Kişi

İşletmelerde iş analizi işlevinin yerine getirilmesinde belirlenmiş iş tanımlarından yola çıkılmaktadır ve gözlemler yoluyla takip edilmektedir. İş analizinin ne zaman yapıldığı sorusu ise işletme içersinde yeni bir iş alanı oluştuğunda veya işletmeye yeni bir makine geldiğinde şeklinde yanıt bulmuştur.

3. İŞE ALIMDA ARANILAN NİTELİKLER

İşletmeler işe alacakları personelde bir takım nitelikler ararlar. Bu nitelikler personelin yapacağı işin gereklerine ve yöneticilerin bakış açlarına göre her işletme için şekillenmektedir.

Bu çalışmada, işe alınacak personelde aranılacak özelliklerin incelenmesinde öncelikle beyaz yakalı ve mavi yakalı ayrımı yapılmıştır. Buna göre Tablo 2.20’de işe beyaz yakalı personel alımında, Tablo 2.21’de ise işe mavi yakalı personel alımında ağırlıklı olarak aranıldığı düşünülen nitelikler listelenmiştir.

Özellik	Aranıyor	İşin Niteliğine Göre
Deneyim	60	18
Yabancı dil	33	21
Bilgisayar bilgisi	38	20
Ehliyet	11	22
Askerliğin bitmiş olması	3	-

Tablo 2.20 İşe Beyaz Yakalı Personel Alımında Aranılan Nitelikler

Gazetelerdeki, dergilerdeki veya internetteki iş arama sitelerindeki beyaz yakalı personel için verilmiş iş ilanlarına bakıldığında en çok aranılan niteliklerin en az 1-2 yıllık deneyim, yabancı dil ve bilgisayar bilgisi, ehliyet ve askerliğini yapmış olma olduğu gözlemlenmektedir. Elbette ki deneyim, yabancı dil ve bilgisayar bilgisi gibi niteliklerin işin gereği olmamasına rağmen aranması doğru bulunamaz. Örneğin hiçbir şekilde yabancı ülkelerle çalışmayan bir işletmenin yabancı dil gerektirmeyecek bir iş için yabancı dil istemesi mantıksız görülmektedir.

Mesleki bilgi işe alımda aranılan bir nitelik olarak belirtilmemiştir. Bunun sebebi işletmelerin bu kavramı deneyim kavramıyla birlikte düşünmeleridir. Tabloda askerliğin bitmiş olması gereğini yalnızca 3 işletmenin dile getirmiş olması da göze çarpmaktadır. Gerçekte bilinen durum, işletmelerin hemen hemen tamamının özellikle beyaz yakalı çalışan alınacağında askerlik koşulunu ilk olarak belirttikleridir.

Tabloda sıralanan özelliklerin yanısıra farklı işletmelerce dile getirilen farklı özellikler de mevcuttur. Öncelikle beyaz yakalı çalışanların genellikle belirli bir eğitim

düzeyinde olduğu kabul edilmektedir. Buna göre bilgili olmak, kurum kültürüne uygunluk ve teknolojiyi kullanabilmek gibi niteliklerle birlikte çalışkanlık, kabiliyet ve güvenilirlik gibi kişilikle ilgili nitelikler ve işin niteliğine göre diksiyon ve yönetici niteliklilik gibi nitelikler de aranabilmektedir. Bunların yanısıra yüksek ücret beklentisi olmaması da bir kriter olabilmektedir.

Özellik	Aranıyor	İşin Niteliğine Göre
Deneyim	78	16
Eğitim	13	14
Ehliyet	7	14
Askerliğin bitmiş olması	2	-

Tablo 2.21 İşe Mavi Yakalı Personel Alımında Aranılan Nitelikler

Tablo 2.21'a bakıldığında askerlikle ilgili olarak beyaz yakalı çalışanlardaki durumun mavi yakalı çalışanlar için de geçerli olduğu görülebilmektedir. Bununla birlikte bu grup için deneyimin daha önemli olduğu gözlemlenmektedir. Ancak bunun daha çok işin niteliğine göre değiştiği açıktır. Örneğin bir işletme daha çok deneyimli elemanları tercih ediyor olsa da, deneyim gerektirmeyen bir iş için vasıfsız eleman tercih etmesi muhtemeldir. Bunun en büyük sebebi deneyimsiz elemanı daha az ücret karşılığında çalıştırabilme olanağıdır.

Beyaz yakalı çalışanlar için söz konusu olduğu gibi mavi yakalı çalışanlar içinde tabloda sıralanan niteliklerin dışında niteliklerin istenebileceği gerçektir. Bu noktada ahlak, çalışkanlık, kabiliyet ve güvenilirlik gibi kişisel nitelikler öne çıkmaktadır. Ayrıca sigara içmeme, evinin yakın olması, kurum kültürüne uygunluk, yeniliğe ve gelişmeye açık olmak gibi farklı nitelikler de aranabilmektedir. Ayrıca beyaz yakalı çalışanlarda olduğu gibi yüksek ücret beklentisi olmaması bir kriter olabilmektedir.

4. İŞE ALIM İŞLEMİNDE SORUMLULAR

Personelin işletmeye alım işlemlerinde sorumlu olan görevliler her zaman son kararı veren kişiler olmayabilmektedir. İşe alım işlemlerini yerine getiren sorumlular adayları bire veya birkaç kişiye indirerek daha üst kademelerdeki sorumlulara sunarlar. Üst kademe sorumlular da kimin işe alınacağına veya birinin işe alınıp alınmayacağına karar verirler.

Tablo 2.22 ve Tablo 2.23'e bakıldığında görülen personel / insan kaynakları bölümünün ve ilgili bölümlerin daha fazla sorumlu oldukları, son kararı ise daha çok genel müdürlerin, yönetim kurulunun ve/veya işletme sahiplerinin verdiği gözlenebilmektedir.

Sorumlu Bölüm / Kişi	Frekans
İlgili bölüm müdür ve şefleri	36
İşletme sahipleri	13
İnsan kaynakları / Personel bölümü ile İlgili bölüm müdür ve şefleri	12
İnsan kaynakları / Personel bölümü	10
Genel müdür	9
Üretim bölümü	8
Yönetim kurulu	6
Genel müdür ile Personel bölümü	2
Muhasebe bölümü	2
Genel müdür ile İşletme sahibi	1
Pazarlama bölümü	1
Toplam	100

Tablo 2.22 İşe Alım İşleminde Sorumlu Bölüm / Kişi

Son Karar?	Frekans
Genel müdür	25
İlgili bölüm müdür ve şefleri	21
İşletme sahipleri	20
Yönetim Kurulu	14
Üretim bölümü	6
İnsan kaynakları / Personel bölümü ile İlgili bölüm müdür ve şefleri	5
Genel müdür ile İlgili bölüm müdür ve şefleri	3
Genel müdür ve/veya işletme sahibi	2
İnsan kaynakları / Personel bölümü	2
Genel müdür veya Personel bölümü	1
İlgili bölüm müdürleri ile Yönetim kurulunun ortak kararı	1
Toplam	100

Tablo 2.23 İşe Alım İşleminde Son Kararı Veren Bölüm / Kişi

5. ADAY BULMADA YARARLANILAN KAYNAKLAR

İşletmelerin gerekli olan pozisyonlara personel alacaklarında kullandıkları, Tablo 2.24 ve 2.25’de listelenen işletme içi ve işletme dışı çeşitli kaynaklar mevcuttur. Sonuçlar incelendiğinde 8 işletmede işletme dışı kaynaklardan ziyade işletme içi kaynakların, 34 işletme de ise daha ağırlıklı olarak işletme dışı kaynakların tercih edildiği gözlemlenmiştir. Ancak işletmelerin büyük bir kısmı duruma göre her iki tür kaynağı da kullanmaktadır.

İşletme içi kaynak olarak en çok kullanılan çalışanların aracılığıdır. İşletmelerden yarısından fazlası gerek beyaz yakalı gerekse mavi yakalı personel bulunmasında çalışanların aracılığından faydalanmaktadır. Bu kaynağın tercih edilmesinin en büyük sebebi fazla masraf ve uğraş gerektirmemesidir. Ayrıca işletmelerin çok fazla personel almamasının da, çalışanların aracılığının en çok kullanılan işletme içi kaynak olarak ortaya çıkmasına sebep olabileceği düşünülebilir.

Yöntem	Frekans
Çalışanların aracılığı	53
Transfer	14
Terfi	12

Tablo 2.24 Aday Bulmada İşletme İçi Kaynaklar

İşletme dışı kaynaklardan hangisinin daha fazla kullanıldığına bakıldığında gazete ve dergiler ile Organize Sanayi Bölge Müdürlükleri’nin ön plana çıktığı görülmektedir. İnternet ister işletmenin kendi sitesi, ister çeşitli iş ve personel bulma siteleri olsun işletmelerin yalnızca yüzde 18’ince kaynak olarak kullanılmaktadır.

Yöntem	Frekans
Gazete ve Dergiler	55
Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü	40
Başvurular (Cv'ler)	18
İş-Kur	15
İnternet	14
Eğitim kurumları	10
Danışmanlık kuruluşları	5
Belediyeler	1
Meslek Odaları	1
Üniversite Kariyer Günleri	1

Tablo 2.25 Aday Bulmada İşletme Dışı Kaynaklar

6. ADAYIN GEÇTİĞİ AŞAMALAR

İşletmeler bir personel almaya karar verdiklerinde adayların başvurularını alırlar ve işe alacakları kişiyi belirlemek üzere adayları (mülakat, sınav, yabancı dil sınavı ve deneme süresi vb.) çeşitli aşamalardan geçirirler.

Tablo 2.26'de ifade edildiği gibi işletmelerin istinasız olarak kullandıkları aday seçme (bir başka deyişle uygun olmayan adayları eleme) yöntemi mülakattır. Bunun sonrasında işletmelerin yüzde 6'sı bilgiyi ölçmeye dayalı sınav, yüzde 5'i de yabancı dil bilgisini ölçmeye dayalı sınav uygulamaktadır. İşletmelerin yüzde 14'ü seçtikleri adayları 1 ay ile 3 ay arasında deneme süresine tabi tutmakta, bu süre sonucunda son kararı vermektedir.

Aşama	Frekans
Mülakat	100
Sınav	6
Yabancı dil sınavı	5
Deneme süresi	14

Tablo 2.26 Adayların Geçmek Durumunda Oldukları Aşamalar

Mülakat aşaması her işletmede söz konusu olduğu için ve farklı sayılarda yapılabileceği için ayrıca incelenmesi (Tablo 2.27) faydalı olacaktır.

Mülakat Sayısı	Frekans
1	39
2	19
3	1
en az 1	16
en az 2	13
en az 3	1
en az 4	1
gerekirse 2	5
gerekirse 3	5
Toplam	100

Tablo 2.27 Uygulanan Mülakat Sayıları

7. ADAY SEÇİMİNDE REFERANS

İşletmelerin çok büyük bir bölümü adayların son çalıştıkları işyerlerinden referans isteyebilmektedirler. Referans istemeyenlerin oranı Tablo 2.28’de gösterildiği gibi yüzde 12 civarında kalmaktadır.

Referans İsteniyor mu?	Frekans
Evet	77
Hayır	12
Mümkünse	6
İşin / kişinin durumuna göre	5
Toplam	100

Tablo 2.28 Adaylardan Referans İsteniyor mu?

İşletmelerin çok büyük bir çoğunluğunun referans istemesi bu işletmelerin tamamının aldıkları referanslarla görüştikleri anlamına gelmemektedir (Tablo 2.29). Referans isteyen işletmelerin ancak yaklaşık yüzde 77’si kesinlikle görüşme yaptıklarını bildirmiştir.

Görüşülüyor mu?	Frekans	Oran
Evet	68	77,27%
Hayır	15	17,05%
İşin / kişinin durumuna göre	5	5,68%
Toplam	88	100,00%

Tablo 2.29 Referanslarla Görüşülüyor mu?

8. PERSONELİN İŞLETMEDEN ÇIKMA / ÇIKARTILMA SEBEPLERİ

İşletmelerin çalışan personelini işten çıkarmasında ve personelin işletmeden ayrılmak istemesinde çok çeşitli sebepler olabilmektedir. Bu sebepler Tablo 2.30 ve 2.31’da çeşitli genellemeler yapılarak sunulmuştur.

Ekonomik sebepler her ne kadar fazla belirtilmemişse de işletmelerin personellerini işten çıkartmasında çok etkilidir. Bu konuda en fazla belirtilen sebepler uyumsuzluk ve performans düşüklüğüdür. Bunu işini yapmama, işe geç gelme veya devamsızlık şeklinde yapılan işin suiistimal edilmesi izlemektedir. Bazı mevsimlik çalışan işletmelerle birlikte iş yoğunluğunun zaman zaman değişim gösterdiği işletmeler de iş yoğunluğunun azaldığı dönemlerde personeli azaltma yolunu seçmektedirler. Sorumsuzluk ve hırsızlık gibi ahlaki ve yasal suçlar ile çalışma arkadaşlarıyla kötü ilişkiler de işten çıkartmada çok etkili nedenlerdir.

Anketin düzenlendiği işletmelerden yüzde 14'ü işten çıkartmaların olmadığını, olursa işten çıkmaların çok büyük bir oranda çalışanların kendi isteğiyle gerçekleştiği belirtilmiştir.

Çıkarılma Sebebi	Frekans
Uyumsuzluk	56
Performans düşüklüğü	30
Suistimaller	16
Emeklilik	16
İş yoğunluğunun azalması	12
Ahlaki / Yasal suçlar	10
Terfi / Transfer	5
İş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler	5
Ekonomik sebepler	4

Tablo 2.30 Personelin İşten Çıkarılma Sebepleri

Çalışanların işletmeden kendi istekleri ile ayrılmasında en büyük nedenin evlenme, askerlik, doğum ve ailevi problemler gibi özel sebepler olduğu vurgulanmıştır. Bunu emeklilik, daha iyi koşullar sağlayan işletmelere transfer ve çalışma ortamından memnuniyetsizlik gibi sebepler takip etmektedir. Kimi işletmelerde çalışanlar ücretten memnun olmadıkları için ayrılırken kimi işletmelerde iş yoğunluğuna dayanamamaktan dolayı ayrılmaktadır. İşletmelerin yüzde 11'inde çalışanların kendi istekleriyle çıkmadığı, ayrılmalar olursa bunun işletme tarafından işten çıkartma şeklinde olduğu belirtilmiştir.

Çıkma Sebebi	Frekans
Özel sebepler	40
Emeklilik	23
Transfer	21
Memnuniyetsizlik	12
Ücret	7
İş yoğunluğu	6
Uyumsuzluk	5

Tablo 2.31 Personelin İşten Çıkma Sebepleri

9. İŞGÜCÜ DEVİR ORANI

Yapılan araştırmada işletmelere yönlendirilen işgücü devir oranı ile ilgili soru çok büyük bir oranda cevapsız kalmıştır. Görüşmeler sonucu ortaya çıkan, işletmelerin yüzde 95'inin işgücü devir oranı hesabı yapmadığıdır. Bu hesabı yapan işletmelerden alınan cevaplar ise %17, %0.75, %2, %4.5 ve %17.9 şeklinde olmuştur.

İşgücü devir oranı hesabının yapılmadığı işletmelerde ifadenin anlaşılabilmesi için gerekli açıklama yapılmış, ancak çok düşük veya çok yüksek şeklinde belirsiz cevaplar alınmıştır.

E. PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmanın beşinci bölümünde işletmelerin personeline ne tür eğitimler verdiği ve kariyer planları geliştirilip geliştirilmediği araştırılmıştır.

1. EĞİTİM

İşletmeler personelinin bilgi ve beceri düzeylerini arttırmak amacıyla görev başında ve görev dışında çeşitli eğitimler vermektedirler. Yapılan araştırmada işletmelerden yüzde 89'u personeline eğitim verdiğini ifade etmiştir.

Eğitim Veriliyor mu?	Frekans
Evet	89
Hayır	11
Toplam	100

Tablo 2.32 Personele Eğitim Veriliyor mu?

Personeline eğitim veren işletmelerden yaklaşık yarısı görev başı ve görev dışı eğitimleri birlikte verirken, büyük bir kısmı yalnızca görev başı eğitimleri tercih etmektedir. Yalnızca yüzde 9'luk bir kısım ise görev dışı eğitimleri yeğlemektedir.

Ne Tür Eğitimler Tercih Ediliyor?	Frekans	Oran
Görev başında eğitim	38	42,70%
Görev dışında eğitim	8	8,99%
Hem görev başında hem görev dışında eğitim	43	48,31%
Toplam	89	100,00%

Tablo 2.33 Personele Verilen Eğitimin Türü

Görev başı eğitimler dendiğinde bunun fazlalıkla çalışanların üstleri ve amirleri tarafından anlatım yoluyla işleri konusunda ve yapması gerekenler konusunda bilgilendirilmesi şeklinde olduğu görülmektedir. Bunun dışında uygulama alanı bulunduğu belirlenen görev başı eğitimler rapor hazırlama, iş değişimi ve yetki devridir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu da işletmeye yeni giren çalışanlara oryantasyon eğitimi vermektedirler.

Görev dışı eğitim olarak en çok tercih edilen hijyen, beden dili veya yeni iş kanunları gibi çok farklı konularda seminerler düzenlenmesi, eğitim danışmanlarından faydalanılması, grup çalışmaları yapılması ve işçi kadrosuna eleman kazandırmak için çıraklık okullarının kullanılması söz konusudur.

2. KARİYER PLANLAMASI

Ülkemizde işletmelerin kariyer planlamalarına fazla önem vermediği ve bu konudaki uygulamaların kısıtlı olduğu bilinmektedir. Yapılan araştırmada da bu düşüncüyü doğrulayan bir sonuç (Tablo 2.34) ortaya çıkmıştır.

Kariyer Planlaması Uygulanıyor mu?	Frekans
Evet	21
Şimdilik hayır	5
Hayır	74
Toplam	100

Tablo 2.34 Kariyer Planlaması Uygulanıyor mu?

F. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLEME

Araştırmanın altıncı bölümünde performans değerlemelerinin uygulanma şekli, ücretleme işlevinden kimlerin sorumlu olduğu ve ücretin hangi kriterlere göre belirlendiği araştırılmıştır.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Araştırmanın bu bölümünde işletmelerde performans değerlendirme uygulamalarının olup olmadığı (Tablo 2.35), ne sıklıkta uygulandığı (Tablo 2.36), bu fonksiyondan kimlerin sorumlu olduğu (Tablo 2.37) ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirilip bildirilmediği (Tablo 2.38) araştırılmıştır.

Sonuçlar performans değerlendirme işlevinin işletmelerin çok büyük bir kısmı tarafından uygulandığını ortaya koymuştur. Ancak performans değerlendirme işlevinin uygulanma sıklığı işletmeler arasında büyük değişimler göstermektedir. Değinilmesi gereken önemli bir husus uygulamaların sıklığının her beş işletmeden birinde belirsiz olmasıdır. Bunun dışında işletmelerin yaklaşık yüzde 18'i de sürekli bir performans değerlendirme olduğunu belirtmiştir. Bunların dışında en fazla kullanılan uygulama sıklıkları ayda bir, altı yılda bir ve yılda bir şeklindedir.

Performans Değerlendirme İşlevi Uygulanıyor mu?	Frekans
Evet	84
Şimdilik hayır	5
Hayır	11
Toplam	100

Tablo 2.35 Performans Değerlendirme İşlevi Uygulanıyor mu?

Uygulanma sıklığı	Frekans	Oran
Ayda 2 kez	1	1,19%
Ayda bir	10	11,90%
2 ayda bir kez	1	1,19%
3 ayda bir kez	1	1,19%
4 ayda bir kez	1	1,19%
6 ayda bir kez	20	23,81%
Yılda bir	15	17,86%
Maaş döneminde ve yılbaşında	3	3,57%
Sürekli	15	17,86%
Belirsiz	17	20,24%
Toplam	84	100,00%

Tablo 2.36 Performans Değerlendirme İşlevinin Uygulanma Sıklığı

Performans değerlendirme işlevinden sorumlu görevliler işletmeden işletmeye değişim göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre işlevden genellikle ilgili bölüm yöneticilerinin, genel müdürlerin veya üretim müdürlerinin sorumlu oldukları ortaya çıkmıştır.

Performans Değerlendirme İşlevinden Sorumlu Görevli(ler)	Frekans	Oran
İlgili bölüm yöneticileri	24	28,57%
Genel müdür	16	19,05%
Üretim müdürü	13	15,48%
Şef ve mühendisler	7	8,33%
İşletme sahibi	6	7,14%
Yönetim kurulu	6	7,14%
Genel müdür, personel yöneticisi ile ilgili bölüm yöneticileri	4	4,76%
İnsan Kaynakları / Personel bölümü	3	3,57%
360 derece değerlendirme	3	3,57%
İşletme sahibi ile ilgili bölüm yöneticileri	2	2,38%
Toplam	84	100,00%

Tablo 2.37 Performans değerlendirme işlevinden sorumlu görevli(ler)

Performans değerlendirme işlevini uygulayan işletmelerden kaçının değerlendirme sonuçlarını değerlendirilen personele bildirildiği de ayrı bir sorudur.

Sonuçlar Bildiriliyor mu?	Frekans
Evet	62
Yansıtılıyor / İma ediliyor	8
Hayır	14
Toplam	84

Tablo 2.38 Performans Değerlendirme Sonuçları Değerlendirilen Kişiye İletiliyor mu?

2. ÜCRETLEME

Ücretleme işlevi tüm işletmelerin önemle üzerine durduğu, yalnızca çalışanları değil onların ailelerini de çok yakından ilgilendiren bir işlemdir. Araştırmanın bu bölümünde işletmelerde ücretlemeden kimlerin sorumlu olduğu (Tablo 2.39) ve ücreti belirlemede hangi faktörlerin etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada işletmelerin yarısından fazlasında ücretleme işlevinin yönetim kurulu ve genel müdür tarafından yerine getirildiği gözlenmiştir. Yüzde 18'lik bir kısımda ise ücretleme işlevi doğrudan işletme sahiplerince uygulanmaktadır. Ayrıca yalnızca yüzde 2'lik bir kısımda işlevin personel / insan kaynakları yöneticileri tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Ücretlemeden Sorumlu Kişi(ler)	Frekans
Yönetim Kurulu	34
Genel müdür	21
İşletme sahibi	18
Yönetim Kurulu ile ilgili bölüm yöneticileri	7
İnsan kaynakları bölümü ile genel müdür ve/veya yrd.ları	7
Bölüm yöneticileri	4
Genel müdür ile işletme sahibi	3
İşletme sahibi ile ilgili bölüm yöneticileri	2
İnsan kaynakları / Personel bölümü yöneticileri	2
Üretim Müdürü	2
Toplam	100

Tablo 2.39 Ücretlemeden Sorumlu Kişi(ler)

Bir işletmede hangi faktörlerin ücreti belirlemede etkili olduğu önemli bir konudur (Tablo 2.40). Araştırma sonuçları başarımlı ve kıdem ücretleri belirlemede en etkili faktörler olduğunu göstermiştir. Ayrıca asgari ücret gibi konulardaki kanunlar, ülkenin ve işletmenin ekonomik durumu, bölgedeki işletmelerin benzer işlere ödediği ücretler ile çalışanın bilgi, eğitim ve yetkinlik düzeyi diğer önemli unsurlardır. Bunlara ek olarak çalışanın sadakati, üstleriyle ve iş arkadaşlarıyla uyumu, işletme hakkındaki konuşmaları ve devamlılığı ile tepe yönetimin inisiyatifi diğer faktörler olarak dile getirilmiştir.

Faktör	Frekans
Başarımlı	79
Kıdem	53
İşin önemi	8
Asgari ücret	7
Ülkenin / işletmenin ekonomik durumu	5
Bilgi, eğitim ve yetkinlik	5
Diğer işletmelerin aynı işe verdiği ücret	3

Tablo 2.40 Ücretin Belirlenmesinde Etkili Faktörler

Ücretleri belirlemede en etkili iki faktör “başarımlı ve kıdem durumu” birlikte değerlendirilebilir. Bu durumda işletmelerin yüzde 41’inde her iki faktörün de önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yüzde 12’lik kısmında başarımlıdan ziyade kıdem, yüzde 38’lik kısmında ise kıdemden ziyade başarımlının yeğlendiği belirlenmiştir.

G. SOSYAL GÜVENLİK

Araştırmanın son bölümünde çalışana paranın haricinde ne tür yardımlar sağlandığı, esnek çalışmanın uygulama alanı bulup bulmadığı ve işletmelerin sendikalarla ilişkilerinin ne düzeyde olduğu incelenmeye çalışılmıştır.

1. ÇALIŞANLARA SAĞLANAN EKSTRA YARDIMLAR

İşletmeler çalışanlarına paranın haricinde de çeşitli yardımlarda bulunabilmektedirler. Ancak bu genellikle çalışanların işe gelip gitmeleri konusunda yol masrafını ve iş günü içerisindeki yemek ihtiyacını karşılamakla sınırlı kalmaktadır. İşletmelerin çalışanlarına sağladığı belli başlı bazı yardımlar Tablo 2.41’de listelenmiştir.

Sağlanan Yardım	Frekans
Yol	98
Yemek	90
Erzak / Ürün yardımı	34
Yakacak	18
İkramiye / Prim	16
Eğitim	11

Tablo 2.41 İşletmelerin Çalışanlarına Sağladığı Ekstra Yardımlar

İşletmelerin yaklaşık üçte birlik kısmı çalışanlarına genellikle yılbaşı ve bayram dönemlerinde çeşitli erzak ve ürün yardımlarında bulunmaktadır. Bu yardımlar bazı işletmelerde kendi ürünlerinin indirimli veya bazı dönemlerde ücretsiz olarak verilmesi şeklinde de olabilmektedir. Bazı işletmeler çalışanların kendilerini geliştirmesine yönelik eğitim yardımının yanı sıra, çalışan çocuklarının eğitimi için de yardımlarda bulunmaktadır. İşletmelerin yüzde 8’i beyaz yakalı çalışanlarının bazılarına özel hayat, sağlık veya kaza sigortaları yaptırmaktadır.

2. ESNEK ÇALIŞMA

Esnek çalışma özellikle ülkemizde çok yeni bir kavramdır ve uygulamaların sık görülmediği bilinmektedir. Buna rağmen benzer çalışmaların olup olmadığının araştırılması için ilgili soru araştırmada yer almıştır.

İşletmelerde görüşülen kişilerin çok büyük bir bölümü esnek çalışma kavramını bilmemektedir ve duyduklarında fazla mesai olarak düşünmüşlerdir.

Araştırmanın uygulandığı işletmelerden sadece yüzde 3’ünde esnek çalışma sayılabilecek uygulamaların olduğu veya olacağı belirlenmiştir. Bu işletmelerden biri

vardiya sisteminde değişikliğe giderek iş günlerini 4'e düşürmüştür. Diğer bir işletmede ramazan ayında çalışma saatlerinin bir saat geri alınması da esnek çalışma uygulaması olarak düşünülebilir. Üçüncü işletme henüz uygulamaya başlamamış olmakla birlikte düşük sezonlar için esnek çalışma kavramını değerlendirmektedir.

3. SENDİKA

Ülkemizde sendikalaşma uzun yıllar boyunca tartışılmış, özellikle maddi konularda fazlalıkla ön plana çıkmış bir olgudur. Zaman zaman medyada da yer aldığı üzere sendikaların işletmelerin büyük bölümünde etkin görevler üstlendiği düşünülebilir.

Türkiye'de sendikalaşma oranı resmi verilere göre 2003 yılının temmuz ayında % 57,5 seviyesindedir (Kamusen, 2004: 1). Ancak yapılan bu araştırmada buna uygun olmayan bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Araştırmayla işletmelerden yalnızca bir tanesinde sendikaların aktif olarak faaliyet gösterdiği, bir tanesinde de sendikalaşmaya geçilmek üzere olduğu belirlenmiştir.

Sendikalaşmanın olduğu tek işletmede sabit çalışanların 150'si ve mevsimlik işçilerin tamamı sendika üyesidir. Bu işletmede sendikanın etkinliği sosyal yardım ve ücret artışlarını belirleme konusundadır.

SONUÇ

Küreselleşen dünyada işletmeler, yalnızca kendi ülke yatırımcıları ve işletmeleri ile değil dış yatırımcılarla da rekabet etmek durumundadırlar. Bu rekabette ayakta kalmak isteyen işletmeler ürettikleri ürün ve hizmetlerde verimliliğe ve kaliteye önem vermek zorundadırlar. İşletmelerin bu hedeflerine ulaşmasında insan ögesinin büyük önemi vardır. Günümüzde insan, işletmelerin entellektüel sermayesi olarak görülmektedir. Bu sebeple işletmeler insan kaynakları bölümlerini oluşturmakta ve bu bölümlere her geçen gün daha fazla önem vermektedirler.

İnsan Kaynakları Yönetiminin önemi özellikle endüstrileşmiş ülkelerde benimsenmiş durumdadır. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde ise yer yer önem verilen insan kaynakları yönetimi, halen tam anlamıyla benimsenebilmiş değildir. İnsan Kaynakları bölümlerine yer verilmeyişinin en önemli sebebi ise böyle bir organizasyonel bölüme para harcamanın gereksiz görülmesidir. Zira İnsan Kaynakları Yönetiminin getirisi uzun vadede olmaktadır.

İnsan sahip olduğu yeteneklerle sınırsız bir kaynaktır. Bir işletme için önemli olan bu sınırsız kaynağı en verimli biçimde kullanabilmektir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi devreye girmektedir. İşletme hedeflerine uygun olarak yürütülen insangücü planlaması İnsan Kaynakları Yönetiminin diğer fonksiyonlarına temel oluşturan önemli bir fonksiyon olarak kabul edilmektedir. Sınırsız insangücü kaynağından işletmenin vizyonuna ve misyonuna en uygun insanların seçilmesi başlıca hedef olmalıdır.

İşletmeye katılan personel başlangıçta oryantasyon eğitimi olmak üzere düzenli bir biçimde işinin gereklerine uygun eğitimlere tabi tutulmalıdır. Çalışanın durumu devamlı takip edilmeli, belirli aralıklarla denetlenmelidir. Gösterilen performansın değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirmeye veya ödüllendirmemeye gidilmesi ileriye dönük performansları olumlu şekilde etkileyecektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerini yürütürken yalnızca işletmenin hedeflerine yönelik hareket edemez. Başarılı bir İnsan Kaynakları Yönetiminde söz konusu olan bu hedeflerin çalışanların beklentileriyle örtüşmesine dikkat etmektir. Çalışanlar beklentilerine cevap bulamadıkları takdirde işletmenin verimliliğine gereken katkıda bulunamayacaklardır.

İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 100 işletmede İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarının uygulanışı üzerine bir araştırma yapılan bu çalışma, halen pek çok işletmede personel veya insan kaynakları bölümünün bulunmadığı gerçeğini ortaya koymuştur. Personel veya insan kaynakları bölümünün varolduğu 44 işletmenin pek çoğunda da işlevlerin gereğince yerine getirilmediği belirlenmiştir. Bu, personel ve insan kaynakları bölümlerinin işletmelerde etkin faaliyetlerde bulunmayan bölümler olduğunu ortaya koymaktadır.

Dünyada yeni gelişmekte olan bir işlev olarak esnek çalışma bir kenara bırakılabilirse de, insan kaynakları planlaması, iş analizi ve kariyer planlaması gibi işlevlerin uygulanmıyor olması üzerinde düşünülmesi gereken bulgulardır.

Araştırma yapılan 100 işletmede çalışan toplam 8628 kişiden 579'u yönetici konumundadır. Bu da, işletme başına yaklaşık 6 yönetici düştüğünü göstermektedir. Araştırma sonuçları yöneticilerin yarısından fazlasının erkek olduğu, hatta işletmelerden 41'inde hiç kadın yönetici bulunmadığı gerçeğini ortaya koymuştur. Yöneticilerden yüzde 70'i yabancı dil olarak İngilizce bilmektedir.

İşletmeler işe alım işlemlerinde hem beyaz yakalı hem de mavi yakalı personel için deneyime önem vermektedirler. Mesleki eğitim koşulunun işletmelerce belirtilmemiş olması, yöneticilerin mesleki eğitim kavramını deneyim kavramıyla birlikte düşünmeleri sebebiyledir. İşe alımda askerliğin bitmiş olması gereğini çok az işletmenin dile getirmiş olması ilginç bir bulgudur. Gerçekte bilinen durum, işletmelerin neredeyse tamamının, özellikle beyaz yakalı çalışanlar için askerlik koşulunu ilk olarak belirttikleridir. Adayların bulunmasında çalışanların aracılığına sıkça başvuran işletmeler, dış kaynaklardan da faydalanmaktadırlar. En sık kullanılan dış kaynaklar, gazete ve dergilerle birlikte Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü'nün insan kaynakları birimidir. Araştırma sonucu ulaşılan bir gerçek te, işe alımda son kararı tepe yöneticilerin ve/veya işletme sahiplerinin verdiğidir.

İşten çıkartmalarda uyumsuzluk, çalışanın kendi isteği ile işten çıkmasında ise kişisel sebepler ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, görüşülen pek çok işletmede işten çıkarmaların ve çıkartmaların çok fazla olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca işletmelerin yüzde 95 gibi büyük bir kısmının işgücü devir oranlarını hesaplamadıkları belirlenmiştir.

İşletmeler personelin eğitiminde genellikle görev başı eğitimlere yer vermektedirler. Görev başı ve görev dışı eğitimleri birlikte kullanan işletmelerin sayısı ise yüzde 43'te kalmıştır.

Performans değerlendirme işlevi işletmelerin yüzde 84 gibi büyük bir kısmı tarafından uygulanıyorsa da, kalan yüzde 16'lık kısmın az olduğunu söyleyemez. Performans değerlendirme işlevini uygulayan 84 işletmeden 14'ü değerlendirme sonuçlarını çalışanlarına bildirmemektedir.

Ücretleme işlevinde de, işe alım işlevinde olduğu gibi sorumluluğu tepe yöneticiler ve/veya işletme sahipleri üstlenmektedir. Ücretlerin belirlenmesinde en belirleyici faktör olarak başarıyı ön plana çıkarken, onu kıdem izlemektedir.

İşletmelerin çalışanlarına sağladıkları sosyal yardımlara bakıldığında, çalışanlara yol ve yemek yardımlarında bulunanların sayısının oldukça fazla olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bazı işletmelerin yol ve yemek yardımının yanısıra çeşitli zamanlarda ürün yardımlarında buldukları belirlenmiştir.

İşletmelerde sendikal faaliyetler incelenmek istendiğinde ortaya çıkan tablo ise oldukça şaşırtıcıdır. Araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerden yalnızca birisinde sendikal faaliyetler mevcuttur. Bir işletmede de sendikalaşmaya geçilmek üzere olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan araştırmaya genel olarak bakıldığında, işletmelerin büyük kısmının İnsan Kaynakları Yönetimi fonksiyonlarını uygulamaktan çok uzak oldukları anlaşılmaktadır. Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için, başta işletme sahipleri ve yöneticiler olmak üzere tüm çalışanların da İnsan Kaynakları Yönetiminin önemini anlaması ve oluşturulan İnsan Kaynakları bölümlerinin organizasyonların diğer bölümleriyle entegre olarak işletme amaçlarına hizmet edecek yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Achenbach, W., (2003), **Personalmanagement für Führungs- und Fachkräfte**, Marburg: Gabler Edition Wissenschaft.

Acuff, T., (1999), “Yöneticileri Nasıl Elde Tutabilirsiniz ?”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, S.5.

Acuner, T., (2001), “İnsan Kaynaklarının Yetiştirilmesi, Geliştirilmesi ve Hizmet Sektöründe Bir Saha Araştırması”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Erzurum, C.15, S.3-4.

Akyiğit, E., (2002), **İş Hukuku**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Aldemir, C., Ataol, A., Budak, G., (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları.

Altın, A., (1997), **İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyetleri, İşlevleri, Önemi ve Organizasyondaki Yeri**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

Apan, C., (2004), “Prodüktivite Ölçümleri”, <<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/produkt.htm>>, (Erişim Tarihi: 02.04.2004).

Baysal, A., (1984), “İşletmelerde İşgücü Devri Sorunu”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Kayseri, S.6.

Belaut, A., Gauvreau, C., (2004), “Factors Influencing Project Success: The Impact of Human Resource Management”, **International Journal of Project Management**, Montreal, Vol.22, Iss.1.

Berthel, J., (1991), **Personal Management**, Stuttgart: CE Poeschel Verlag.

Bilge, H., (2003), “İnsan Kaynaklarının Sürekli Artan Gücü”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Manisa, C.1, S.1.

Bolton, T., (1997), **Human Resource Management**, Massachusetts: Blackwell Business.

Brockermann, R., (2003), **Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management**, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bühner, R., (1997), **Personalmanagement**, Landsberg: Verlag Moderne Industri.

Can, H., (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, D., (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi.

Croft, A., (1973), **Personel Management**, New York: Alexander Hamilton Institute.

Çakar, A., (2004), "İş Kazalarında Avrupa Birincisi Dünya Üçüncüsüyüz", <http://www.mmo.org.tr/mmo/basin_aciklama/2002_04_22_iskazalari.htm>, (Erişim Tarihi: 02.04.2004).

Davis, R., Filley, A., (1973), **Principles of Management**, New York: Alexander Hamilton Institute.

Deniz, N., (2000), "2000'li Yıllarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Beklenen Değişme ve Gelişmeler", **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, İstanbul, C.16, S.1.

Diñer, Ö., Fidan, Y., (1997), **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Doğan, S., (1998), "Etkili Bir İnsan Kaynakları Politikasının Ortaya Konulmasında Ücret ve Ödüllendirme Sistemlerinin Yeri ve Önemi", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, S.4.

Edgar, F., (2003), "Employee-Centred Human Resource Management Practices", **New Zealand Journal of Industrial Relations**, Wellington, Vol.28, Iss.3.

Eren, E., (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergül, Ş., (1996), **Personel Yönetimi**, İstanbul: Rem Ofset Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti.

Frohlich, M., (1991), **Personalmanagement in der Praxis**, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Garih, Ü., (2000), **Yönetim Teknikleri**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Gediz, B., Yalçınkaya, H., (2000), "Türkiye'de İstihdam – İşsizlik ve Çözüm Önerileri: Esneklik Yaklaşımı", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, S.6.

Gelade, G., Ivery, M., (2003), "The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance", **Perssonnel Psychology**, Durham, Vol. 56, Iss.2.

Gerek, N., (1989), "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Önemi, Karşılaşılan Sorunların Nedenleri ve Bu Konuda Alınması Gerekli Önlemler", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, C.7, S.1.

Geylan, R., (2001), **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, S.1268, (Editör: Güneş Berberoğlu).

Geylan, R., (2003), **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, S.1457, (Editör: Celil Koparal).

Hornsby, J., Kuratko, D., (2003), "Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension", **Journal of Developmental Entrepreneurship**, Norfolk, Vol.8, Iss.1.

İnsankaynaklari, (2003), "Performans Değerlendirme Yöntemleri", <<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=250>>, (Erişim Tarihi: 15.04.2003).

İnsankaynaklari, (2004a), "Referans Verilecek Kişileri Belirlerken Nelere Dikkat Etmek Gerekir?", <http://www.eleman.net/ozgecmis_yazma.asp>, (Erişim Tarihi: 07.03.2004).

İnsankaynaklari, (2004b), "İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve İş Değerlemesi", <<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=235>>, (Erişim Tarihi: 07.03.2004).

İnsankaynaklari, (2004c), "İş Kazaları, Güvenlik Yönetimi Ve Psikolojisi", <<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=227>>, (Erişim Tarihi: 07.03.2004).

İsak, (2004), "İş Kazaları ve Türkiye", <http://www.ttb.org.tr/isak/iyh/iyh_2.html>, (Erişim Tarihi: 02.04.2004).

Izgar, H. (ed.), (2003), **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, S.19.

İşseveroğlu, G., (2001), "İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, C.8, S.2.

İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi, (2001), **Tanıtım Katalogu 2001**, İzmir: Tükelmat.

Kahveci, A., (1991), "Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Manisa.

Kamusen, (2004), "2004 yılı programında Kamu yönetiminin iyileştirilmesi, yeniden yapılandırılması ve çalışma hayatına ilişkin yapılan açıklamalar", <http://www.kamusen.org.tr/mevzuat.asp?menu=hukuk&konu=songelisme&mevzuat_id=68>, (Erişim Tarihi: 02.04.2004).

Kariyer, (2004), "İşyerinde Stres", <<http://web1.kariyer.net/kariyerrehberi/index.kariyer?arn=&sid=&xx01=024>>, (Erişim Tarihi: 01.04.2004).

Kaynak, T., (1996), **İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kobi, J., (1999), **Personal Management**, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Koçel, T., (1982), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.

Koray, M., (2000), **Sosyal Politika**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Kümbül, B., (2004), “Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri”, <http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103>, (Erişim Tarihi: 07.03.2004).

Lajara, B., Lillo, F., Sempere, V., (2003), “Human Resources Management: A Success and Failure Factor in Strategic Alliances”, **Employee Relations**, Bradford, Vol.25, Iss.1.

Larse, J., (2001), **Personalmanagement im öffentlichen Dienst**, Krefeld: Luchterhand.

Maitland, I., (1998), **Personel Yönetimi**, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri: İstanbul, (Çeviren: Duygu Uğur).

Mak, S., Akhtar, S., (2003), “Human Resource Management Practices, Strategic Orientations, and Company Performance: A Correlation Study of Publicly Listed Companies”, **Journal of American Academy of Business**, Hollywood, Vol.2, Iss.2.

Meier, H., Schindler, U., (1996), **Human Resource Management in Banken**, Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.

Mutanen, A., Vahtera, J., Peiro, J., (2003), “Job Characteristics, Physical and Psychological Symptoms, and Social Support as Antecedents of Sickness Absence Among Men and Women in the Private Industrial Sector”, **Social Science and Medicine**, Helsinki, Vol. 57, Iss.5.

Narmanlıoğlu, Ü., (2002), “Toplu İş Sözleşmesi Yetkisinin Belgelenmesi ve Belgenin Hükümünü Yitirdiği Durumlar”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Erzurum, C.16, S.1-2.

Oswald, F., (2003), “Job Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management in the New Millennium”, **Personnel Psychology**, Durham, Vol. 56, Iss.3.

Öktem, L., (2004), “İs İlanları: Buzdağının görünen ucu”, <http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibiryasam/0,,lmt~0@lc~1@viewid~1051,00.asp>, (Erişim Tarihi: 07.03.2004).

Özer, Y., (2001), **İnsan Kaynaklarında Yeni Açılımlar**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Kitabevi.

Palmer, M., (1993), **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul: Rota Yayın Yapım Dağıtım.

Peryon, (2003), “İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasında Yapay Ayrımlar”, <http://www.peryon.org.tr/Icerik_detay.asp?ContentID=028>, (Erişim Tarihi: 16.12.2003).

Raelin, J., (1999), **Kültürlerin Çatışması**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (Çeviren: Kamuran Tuncay).

Roth, C., Kunz, H., Eigl, S., (2003), “Human Resources Management in Dynamic Markets”, <http://gateway.proquest.com/openurl?url_ver=Z39.88-2004&res_dat=xri:pqd&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&rft_dat=xri:pqd:did=0000464807321&svc_dat=xri:pqil:fmt=text&req_dat=xri:pqil:pq_clntid=48541>, (Erişim Tarihi: 30.03.2004).

Sabuncuoğlu, Z., (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi kitabevi.

Scase, R., (2000), “Değişen iş yaşamı ne getiriyor?”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, S.5.

Schwarz, G., Beck, R., (1997), **Personalmanagement**, Alling: Schwerpunkt Management.

Smilansky, J., (2002), **Yeni İnsan Kaynakları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, (Çeviren: Derya Atakan).

Sümer, H. H., (2000), **İş Hukuku**, Konya: Mimoza Yayınları.

Tınaz, P., (1999), “Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Manisa, S.5.

Tonus, Z., (2000), “Temel İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kullanımı ve Önemi”, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Eskişehir, S.5.

Tüzüner, L., (2003), “İşletmelerde Tepe Yönetime Yapılan Ödemelerle İlgili Ücret Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, İstanbul, C.32, S.1.

Uyargil, C., (2004), “Performans Değerlendirmenin Önemi”, <<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=768>>, (Erişim Tarihi: 01.04.2004).

Uzun, T., (2004), “İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması”, <http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=149>, (Erişim Tarihi: 07.03.2004).

Vardar, E., (2004), “İş Değerleme ve Ücret Sistemleri”, <<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=248>>, (Erişim Tarihi: 01.04.2004).

Yaşar, S., (1995), **Yönetim Kuralları**, İzmir: Tükelmat A.Ş.

Yeşiltepe, N., (2004), “Mesleki Sağlık ve Güvenlik”, <<http://www.ttb.org.tr/isak/msg/nisan02/13.html>>, (Erişim Tarihi: 01.04.2004).

Yıldız, E., (2003), “Turizm İşletmelerinde İşçilik Maliyetlerinin Kontrolü”, <http://www.ceterisparibus.net/arsiv/e_yildiz.doc>, (Erişim Tarihi: 19.12.2003).

Yıldız, S., (2004), “Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik”, <<http://www.isguc.org/selver1.htm>>, (Erişim Tarihi: 07.03.2004).

Yüksel, Ö., (1998), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.



EK-1
ARAŞTIRMA

KONU: İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONLARININ UYGULANIŞI
İŞLETME: GÖRÜŞÜLEN KİŞİ:

1. İşletme bilgileri:

- a. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektör?
- b. Çalışan sayısı? (Yönetici – Memur – İşçi olarak)
- c. İşletmenin web sitesi var mı?
- d. Faaliyetlerde internet kullanılıyor mu? Kullanılıyorsa hangi alanlarda?

2. Yönetici profilinin belirlenmesi:

- a. Yaş
 - 25-30 arası: • 31-35 arası: • 36-40 arası:
 - 41-45 arası: • 46-50 arası: • 51-55 arası:
 - 56+ :
- b. Cinsiyet
 - Erkek :
 - Kadın :
- c. Kıdem
 - 1-2 arası :
 - 3-5 arası :
 - 6-10 arası :
 - 10-19 arası :
 - 20+ :
- d. Eğitim durumu
 - Lise:
 - Üniversite (bölümle birlikte):
 - Yüksek Lisans (bölümle birlikte):
 - Doktora (bölümle birlikte):

e. Yabancı dil bilgisi

- İngilizce:
- Almanca:
- Fransızca:
- Diğer:

3. Personelle ilgili birim

- a. Personelle ilgili faaliyetleri yürüten birim? (bölüm veya kişi)
- b. Varsa bölümün organizasyondaki yeri?

4. İşe personel alımı

- a. Personel planlanması ne şekilde yapılıyor? (kim tarafından, ne zaman)
- b. İş analizi ne zaman, kim tarafından ve ne şekilde yapılıyor?
- c. İşe alımda aranılan nitelikler?
- d. İşe alım işleminde işlevsel bölüm müdür ve şefleri mi yoksa insan kaynakları mı sorumludur? Son kararı kim veriyor?
- e. Hangi adaylar nereden bulunuyor? (İşletme içi ve/veya işletme dışı)
- f. Aday hangi aşamalardan geçiriliyor?
- g. Referans aranıyor mu? Aday hakkında bilgi alınabilecek kişilerle görüşülüyor mu?
- h. Personelin işten çıkartılma / çıkma sebepleri nelerdir? (emeklilik, uyumsuzluk, terfi, transfer.....) İşgücü devir oranı nedir?

5. Personelin geliştirilmesi:

- a. Personele eğitim veriliyor mu? Ne şekilde? (Görev başında ve/veya görev dışında)
- b. Personel için bir kariyer planı geliştiriliyor mu?
- c. Performans değerlemesi yapılıyor mu? Ne sıklıkta yapılıyor? Kim tarafından? Sonuçlar çalışanlara bildiriliyor mu?
- d. Ücretleme işlevinden kim sorumludur?
- e. Ücret neye göre belirlenmektedir?

6. Sosyal güvenlik:

- a. Paranın haricinde sağlanan yardımlar nelerdir?
- b. Esnek çalışma uygulanıyor mu?
- c. Sendikal ilişkiler var mı? Üye çapı nasıl? Etkinlik alanı nedir?

EK-2 ANKET UYGULANAN İŞLETMELER

- 1 Sun Tekstil A.Ş.
- 2 Bolulu Hasan Usta Süt Tatlıları
- 3 Susitaş Su Ürünleri ve Sanayi Mamülleri İhracat Tic. A.Ş.
- 4 Altınyâğ Kombinaları A.Ş.
- 5 Özbil Elektrik Malzemeleri Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.
- 6 Ege Tuz İşletmesi
- 7 Ayaz Gıda Süt Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
- 8 Büyük Kervansaray Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- 9 Ömer Beşe Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- 10 Lio Yağ San. ve Tic. A.Ş.
- 11 Avebe Nişasta San. ve Tic. Ltd. Şti.
- 12 Gürsel Tekstil Ürünleri ve Kimyevi Mad. San. ve Tic. Ltd. Şti.
- 13 Emes Dış Tic. Tekstil San. Ltd. Şti.
- 14 Osman Çelik / Çelik Desen ve Nakış İşleri
- 15 Renk Halı San. A.Ş.
- 16 Şanteks Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
- 17 Usta Gıda Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.
- 18 Eriş Giyim Sanayi ve Dış Ticaret Ltd. Şti.
- 19 Üniwersal Ergraving Uluslararası Gravür A.Ş.
- 20 Artı İki Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
- 21 Sonar Lamine Ahşap San. Tic. Ltd. Şti.
- 22 Lawson Mardon Bak Gravür Baskılı Karton San. ve Tic. A.Ş.
- 23 Ay-ka Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti.
- 24 Binaylar Koltuk San. ve Tic. A.Ş.
- 25 Adas Dayanıklı Tüketim Malları Üretim ve Pazarlama A.Ş.
- 26 Altınok Tarım Orman Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti.
- 27 Dolmenler Dayanıklı Tük. Mal. İma. Tic. ve Paz. Ltd. Şti.
- 28 Akon Hidrolik Valf San. ve Tic. A.Ş.
- 29 Aydınel Tekstil San. ve Tic. A.Ş.
- 30 Doğuş Vana ve Döküm San. Tic. Ltd. Şti.
- 31 Bayraklı Mandıracılık Gıda San. Tic. Ltd. Şti.
- 32 Düzgün Turizm ve Tekstil San. ve Tic. Ltd. Şti
- 33 Kastaş Kauçuk San. ve Tic. A.Ş.
- 34 Odak Kozmetik San. ve Tic. A.Ş.
- 35 Doğu Met Otomotiv Endüstrisi San. ve Tic. Ltd. Şti
- 36 İzmir Mekanik Mak. Elekt. İnş. San. Tic. Ltd. Şti
- 37 Telma Tel. San. ve Tic. Ltd. Şti
- 38 Polisac Metal Makine Petrol Ürünleri San. ve Tic. Ltd. Şti
- 39 Amway Türkiye Ltd. Şti.
- 40 Kolorkim Kimya
- 41 Ensmet Elektrik Malzemeleri San. ve Tic. A.Ş.
- 42 Petrofer Endüstriyel Yağlar San. ve Tic. A.Ş.
- 43 Kılıçpen Pvc Doğrama İnşaat San. Tic. Ltd. Şti
- 44 Nural Plastik Ambalaj San. Tic. Ltd. Şti
- 45 Ajans Matbaacılık Bas. Rekl. ve Tan. Hiz. San. Ltd. Şti
- 46 Çağlaroğlu Mak. Tak. ve Taşlama San.
- 47 Çelikkal Makine Motorlu Araçlar San. ve İnşaat Turizm San. Tic. Ltd. Şti
- 48 Mena Makine Kalıp ve Kalıp Elemanları San. Tic. Ltd. Şti
- 49 Esarom Austria
- 50 Elitaş Elektrik Techizatı ve Makinaları San. ve Tic. A.Ş.

- 51 Espak San.ve Tic. A.Ş.
- 52 Estaş Erezyon San. ve Tic A.Ş.
- 53 Teknik Balans Makine San. San. ve Tic A.Ş.
- 54 Herkim Polimer Kimya San. ve Tic. A.Ş.
- 55 Elma Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.
- 56 Alke İnşaat San. ve Tic. A.Ş.
- 57 Baster Tartı ve Ölçü Aletleri San. ve Tic. Ltd. Şti
- 58 İl-mak Grup Msa İlaç ve Makine San. ve Tic. Ltd. Şti
- 59 Norm Cıvata San. ve Tic A.Ş.
- 60 Tepaş Elektrik ve Mekanik Ev Cihazları San. Tic. Ltd. Şti
- 61 Egeplast Ege Plastik San. ve Tic. A.Ş.
- 62 Ege Yıldız
- 63 Klimasan Klima San. Tic. A.Ş.
- 64 Akçelik Demir Çelik San. ve Tic. Ltd. Şti
- 65 Tan-Mak Dişli San.
- 66 Hasca Plastik Ambalaj Kablo ve Tekstil San. Ltd. Şti.
- 67 Te-Par Parafin San. Tic. A.Ş.
- 68 Orva İlaç San. ve Tic. A.Ş.
- 69 Ağartıoğlu Deri Mam. San. ve Tic. Ltd. Şti
- 70 Spierer Tütün İhracat San. Tic. A.Ş.
- 71 Gökhan Laboratuvar San. Tic. A.Ş.
- 72 Üstünel Derinkuyu Su Pompaları İmalat Sanayi
- 73 Baylan Ölçü Aletleri San. ve Tic. Ltd. Şti
- 74 Bak Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.
- 75 Yorplast Yorgancılar Plastik San. ve Tic. A.Ş.
- 76 Güven Plastik San. Tic. Ltd. Şti
- 77 Enis Fermuar San. Tic. Ltd. Şti
- 78 Cihan Etiket Baskı ve Ambalaj San. Tic. Ltd. Şti.
- 79 Ege Eloksal Metal Kaplama San. Tic. Ltd. Şti.
- 80 Libal Mak. Otomat San. ve Tic. Ltd. Şti
- 81 Domi Deterjanları
- 82 Kuloğlu Tekstil Nakış San. ve Tic. Ltd. Şti
- 83 Işık Kalıp San. ve Tic. Ltd. Şti
- 84 Egepleks Yapı ve Elektrik Malz. San. Tic. Ltd. Şti.
- 85 Aysoylu Nakış San. ve Tic. Ltd. Şti
- 86 Özbekçi Mermer ve Mobilya İnşaat San. ve Tic.
- 87 Tades
- 88 Makine Dizayn Kalıp (MDK)
- 89 Pnöso Pnömatik ve Soğutma San. Ltd. Şti.
- 90 Teknik Makine Model Atölyesi
- 91 Miray Kozmetik A.Ş.
- 92 İzmir Senkromeç San. Tic. Ltd. Şti.
- 93 Spot Tekstil San. Tic. Ltd. Şti.
- 94 Roteks Tekstil İhracat San. ve Tic. A.Ş.
- 95 İzmir Perno ve Pim. San. Tic. Ltd. Şti.
- 96 Venco
- 97 Alkid Giyim
- 98 Ege Konveyör Bant Otomasyon ve Mühendislik San. Tic. Ltd. Şti.
- 99 Katmerciler Profil San. ve Tic. A.Ş.
- 100 Yorglas