İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ

İNSAN VE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

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

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

Bir örgüt yapısı içinde **insan kaynakları bölümünün ilk örneği** 1800'lü yılların ikinci yarısında kurulan **"REFAH SEKRETERLİĞİ"**dir. **(AS 2015)**, **(AS 2014)**

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

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

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ, insan kaynağının nasıl elde edileceğine ve bu kaynaktan en etkili biçiminde nasıl yararlanılacağına ilişkin tüm faaliyetleri kapsar. **(AS 2014)**

Günümüz örgütleri için insan kaynaklarının en önemli rekabet aracı olmasının temel nedeni **taklit edilmesinin zorluğu**dur. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

Yetenek: Herhangi bir şeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güçtür. **(DS 2014)**

PERSONEL YÖNETİMİ İLE İK YÖNETİMİ ARASINDAKİ TEMEL FARKLAR:

•Personel yönetimi çalışanlara "maliyet" unsuru olarak bakar. Buna karşılık İK yönetimi insan odaklıdır; insanları "geliştirilmesi gereken kaynak" olarak görür.

•Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin işleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütülme eğilimindedir.

•Geleneksel personel yönetimine bir uzmanlık fonksiyonu olarak bakılır. Buna karşılık İK yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur. Bu nedenle de İK yönetiminde kendi bölümündeki insanları yönetme konusunda komuta yöneticilerinin rolleri üzerinde çok durulur.

•Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. Fakat İK yönetimi çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.

•Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma ve seçme, eğitme, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.

•Personel yönetimi günlük rutin işlerle uğraşırken İK yönetimi yüksek düzeyde bağlılığı olan, nitelikli bir iş gücünün geliştirilmesi yoluyla bir örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler. Bu nedenle kültürel, yapısal ve personel tekniklerinin dikkatli bir şekilde birleştirilmesini gerektirir.

•İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama, rekabet geliştirme programları ve kıyaslama (benchmarking) gibi daha yüksek düzey örgütsel meselelerle ilgili bir yaklaşım içindeki fonksiyonları ve teknikleri kapsar. Bu nedenle bu bakış açısıyla İK yönetimi, personel yönetiminden ayrılabilecek daha geniş ve farklı bir konumda durmaktadır. Bu bağlamda İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olarak;

a. insanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı ve

b. örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı (dahil olduğu) söylenebilir.

(AS 2015), **(AS 2013)**

İnsan Kaynakları yöneticileri yetkilerini genişletmeye, komuta yöneticileri de yetkilerini korumaya çalıştıklarında bu ikisi arasında çatışma ortaya çıkar. **(DS 2015)**

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

Entelektüel sermaye: Genel olarak bir işletmenin defter değeri ile o işletmeye piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır. **(AS 2014)**

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

Yapısal sermaye, entelektüel mülkiyetler ve altyapı sermayesinden oluşur.

İlişkisel sermaye, müşteriler, hitap edilen pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir.

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

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

Tanımlayıcı Kavramlar	İşverenlerin İlgi Odağı	Üretim Yöntemi	Kapsadığı Çalışan Grubu	İnsana Bakış	Çalışma İlişkileri	İnsanın Sahip Olduğu Nitelikler
İnsan Gücü İş Gücü	Üretim	İnsan emeğine dayalı	Yönetici olmayanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	İşçi-işveren uyuşmazlıkları, katı disiplin sistemleri	Fizik gücü, kas gücü
Personel	Pazarlama ve finansman	Makineye dayalı	Tüm çalışanlar	Üretim aracı ve maliyet unsuru	Sendikal güçlenme, yönetime katılma, iletişimi güçlendirme, iş sağlığı ve güvenliği	Kas gücü, bilgi ve beceri
İnsan Kaynaklan	Rekabet	Makineye ve otomasyona dayalı	Tüm çalışanlar	Elde edilmesi ve geliştirilmesi gereken kaynak	Sendikaların güç kaybetmesi, toplu sözleşme yerine bireysel sözleşme, iş zenginleştirme, ekip çalışması	Bilgi ve beceri, zekâ ve diğer yetenekler
Stratejik İnsan Kaynaklan	Rekabette avantaj elde etmek	Otomasyona ve bilgi teknolojilerine dayalı	Tüm çalışanlar	Rekabet avantajı yaratma potansiyeli olan stratejik kaynak	Liderlik, kendi kendini yöneten ekipler, yeni roller, örgüte bağlılık	Yetkinlikler, gelişme potansiyeli

acikogretim.biz

Entelektüel Sermaye İnsan Sermayesi Yetenek	Sürdürülebilir rekabet, ARGE, yenilik, yaratıcılık	Otomasyona ve Bilgi teknolojilerine dayalı	Başta bilgi işçileri olmak üzere tüm çalışanlar	Temel değer ve varlık, yatırım ve sermaye	Stratejik liderlik, işe bağlılık, esnek çalışma, proje bazlı çalışma, geçici sözleşme	Fark yaratan yetkinlikler, üstün yetenekler, çeşitli zekâ türleri

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

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

İnsan kaynakların elde edilmesi için temel işlevler: Personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve alıştırmadır.

İNSAN KAYNAKLARIN ELDE TUTULMASI için aşağıdaki işlevlerin yerine getirilmesi gerekir:

•**Ücretlendirme:** Bir kişinin çalışmakta olduğu işletmeden memnun olması için öncelikle adil ücret aldığını düşünmesi gerekir. Sahip olunan niteliklere, yapılan işin değerine, gösterilen performansa ve piyasa ücret oranlarına göre ücret alınması durumunda adil bir ücret sisteminin varlığından söz edilebilir. Bunun için iş değerlemesi ve performans değerlemesi sistemlerinin kurulması, piyasa ücret araştırmasının yapılması gerekir. Ayrıca performansla bağlantılı teşvikli ücret programları uygulanmalı ve parasal olan ya da ol-mayan çeşitli ek olanaklar sağlanmalıdır.

•**Örgütsel bağlılığı artırma:** Örgütsel bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma ve örgüt için çaba harcama isteği duyma ile örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür. Stratejik İK yönetimi ve yüksek katılımlı uygulamalar, seçici kadrolama, işe alıştırma, performans değerleme, adil ücretlendirme, ödüllendirme ve ek olanaklar sağlama, eğitim, kariyer geliştirme, personel güçlendirme, etkili iletişim, sosyalizasyon gibi uygulamalar çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracaktır. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

•**İş sağlığını ve güvenliğini sağlama:** Çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik durumlarının en üst düzeye çıkartılması ve bu düzeyin korunması; kötü ortam koşulları nedeniyle çalışanların sağlık durumlarının bozulmasının önlenmesi; çalıştıkları sırada sağlıklarını bozacak ve yaşamlarını tehdit ede-cek tehlikelerden korunması; fizyolojik ve psikolojik durumlarına en uygun mesleksel ortamlara yerleştirilmesi ve bu durumlarının sürdürülmesi gerekir.

•**Endüstriyel ilişkileri sürdürme:** Tüm sektörlerde ücretli olarak çalışanların istihdam ilişkilerinden doğan her türlü "bireysel" ve "kollektif" ilişkileri ve bu ilişki çerçevesinde oluşan çalışma koşullarının incelenmesini içerir. Bu kavram, ücretlilerin istihdam ilişkilerinden doğan çalışma hayatının hemen her konusunu ele aldığından "çalışma ilişkileri" veya "istihdam ilişkileri" yerine de kullanılır.

•**Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma:** İlave olarak çalışanlarla ve çevreyle kurulacak sosyal ilişkiler ve işletmenin içinde bulunduğu kampüsün yönetimi de genellikle İK bölümünün sorumluluk alanında yer almaktadır. Örneğin, toplu sinema, diya ve tiyatro gösterileri, kütüphane çalışmaları, fotoğraf kulübü faaliyetleri, çevre gezileri, piknikler vb. gibi sosyal ve kültürel etkinlikler; basketbol, voleybol, tenis, futbol, satranç turnuvaları ve spor şenlikleri gibi sportif etkinlikler; yemek ve servis hizmetleri ile restoran, kafeterya, dinlenme tesisleri gibi sosyal tesislerin yönetimi de genellikle İK bölümünü ilgilendirmektedir. Bu tür hizmetlerin verilmesiyle çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükselmekte ve elde tutulmalarına katkıda bulunulmaktadır.

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

Personel kavramı bir işletmede çalışmakta olan herkesi kapsar. Bu tanımlamada ön plana çıkarılan temel unsur insanlarla kurulan istihdam ilişkisidir. Bir başka deyişle, bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes personel kavramı içinde yer alır. **(AS 2014)**

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

a.Teknik personel (açık mavi ya da gri yakalılar), teknik işlerde çalışan usta başları, teknisyenler ve mühendislerden meydana gelen ara elemanlardır. Bir fakülte ya da yüksek okul mezunu, en az bir yabancı dil bilen bu grup yönetici statüsünde değildir. **(AS 2014)**

b.Büro Personeli (beyaz yakalılar), büro hizmetlerinde çalışan personeldir. Bunlar da yönetici gruba dahil değillerdir.

c.Beyaz yakalı grupta yer alan yönetici personel de alt, orta ve üst düzey yöneticilerdir.

İŞ GÜCÜ, genel olarak bilfiil üretim faaliyetlerine katılan çalışanları tanımlayan bir kavramdır. **(AS 2014)**

İNSAN KAYNAKLARI VE KOMUTA YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN DOĞAN SORUMLULUKLARI

KOMUTA YÖNETİCİLER: Örgütün temel amacıyla doğrudan ilgili faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunanlardır.

KURMAY YÖNETİCİLER ise işletmenin temel amacıyla dolaylı ilişkisi bulunan faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve **emir verme hakkı bulunmayan** yöneticilerdir. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

Komuta yöneticilerinin İK yönetimi sorumlulukları şunlardır:

•Doğru insanları seçmek ve doğru işlere yerleştirmek
•Yeni personeli işe alıştırmak
•Personeli yeni yapacağı iş için eğitmek
•Her personelin iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek
•İş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerini geliştirmek
•İşletmenin politikalarını ve prosedürlerini belirlemek ve açıklamak
•İşçilik maliyetlerini kontrol etmek
•Her bireyin yeteneklerini geliştirmek
•Sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek
•Personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sorumlulukları

•Kendi bölümlerinde ve kendi hizmet alanındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek (komuta yöneticisi olarak)
•İşletmenin stratejik planlarının yapılması ve uygulanması süreçlerine katılmak (stratejik ortak olarak)
•İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yapmak (uzman olarak)
•İşletmenin tümünde İK faaliyetlerini koordine etmek (fonksiyonel yetkili olarak)
•Komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak (kurmay-danışman olarak)
•Personeli korumak ve onları savunmak (personelin savunucusu olarak)

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

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI

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

İşletmenin Genel Örgüt Yapısı İçinde İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri: İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Üst yönetimin insana bakışı
- Örgüt kültürü
- Örgütün büyüklüğü

acikogretim.biz

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞ ANALİZİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletmenin şu anda ve gelecekte **insan kaynağını nitelik ve niçelik olarak belirleme süreci** insan kaynakları planlamasının en önemli parçasıdır. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

Planlama sürecinin sonuna **"plan"** adı verilmektedir. **(AS 2014)**

Geleneksel olarak insan kaynakları planlaması insan kaynakları bölümünde başlatılır ve yönetilir. **(DS 2015)**

İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulan personelin tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir. **(DS 2014)**

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

İlk yaklaşım, **"BÜTÜNCÜL DÜZEY"** olarak adlandırılan insan kaynakları planlarıdır. Organizasyondaki işler ve iş grupların tümü ya da büyük bir kısmı için yapılır. Bir başka ifadeyle genellikle üst düzey yönetim dışındaki tüm işlerde ihtiyaç duyulan personel sayısı üzerine kuruludur. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

İkinci yaklaşım "TEMEL ROLLER" düzeyindedir. Mantıksal ya da deneyimler sonucu problem yaratan işler ya da organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu gruplara ait olmalıdır. Örnek olarak büyük bir sanayi işletmesi profesyonel personel bulmada güçlük çekiyorsa mühendisler ya da bilim adamları konusunda dikkatli bir planlama yaparak gerekli sayıyı ve özellikleri belirleyebilir. Temel roller yaklaşımı, organizasyon için her biri büyük ölçüde stratejik öneme sahip işleri ifade eder.

İnsan Kaynakları planlarının etkin olabilmesi için bu planların **işletmenin uzun dönemli ve faaliyet planlarına uygun** hazırlanmasına ihtiyaç vardır. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI SÜRECİ

İnsan kaynakları planlaması; talebinin tahmin edilmesi, personel arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Bu unsurlar amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerleme gibi unsurlarla desteklenmektedir.

İnsan Kaynakları Talebi: İnsan kaynakları talebi, bir işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı iş gücüdür. **İnsan kaynakları talep tahmini** ise bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir. **(AS 2014)**

İşletmelerin personel ihtiyacını farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. Bunlar gerçek, yedek, ek ve yeni personel ihtiyacıdır:

- **Gerçek personel ihtiyacı:** İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren insan kaynağı miktarıdır. **(AS 2014)**
- **Yedek personel ihtiyacı:** İşletmede devamsızlık nedeniyle ortaya çıkan insan kaynağı kaybını karşılamak amacıyla belirlenen personel ihtiyacıdır. Uygulamada yedek personel, gerçek personel sayısına ilave edilir
- **Ek personel ihtiyacı:** Ek personel ihtiyacı çeşitli nedenlerle personelin işten ayrılmasından kaynaklanır. *Personel devir oranı işletmenin ek personel ihtiyacını belirlemede önemli bir kaynak oluşturur.* **(AS 2014)**
- **Yeni personel ihtiyacı:** Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların öngörülmesi, üretim teknolojisinin değişmesi, örgüt yapısının değiştirilmesi, üretim ve satış miktarlarında artış olması gibi faktörler yeni personel ihtiyacını doğurur.

İş analizi: Bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. **(AS 2014)**

İş analistleri, iş analizi yaparken temelde aşağıda yer alan altı soruya yanıt ararlar. En basit hâliyle bu sorulara verilecek yanıtlar bir iş analizi sonuçlarını oluşturur:
•Personel ne yapıyor (personelin işlevi)?
•Personel işi nasıl yapıyor(yöntem ve teknikler)?
•İşte ne tür yardımcı araçlar kullanılıyor (makineler, aletler, donanım)?
•Hangi çıktılar sağlanıyor (üretilen mal veya hizmet)?
•İş hangi koşullarda yapılıyor (çevresel faktörler)?
•İşte ne tür yetenek, bilgi ve tecrübe gerekiyor (iş gerekleri)?

İşletmelerde iş analizi süreci aşamaları:
•Analiz edilecek işlerin belirlenmesi
•Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi
•İhtiyaç duyulan bilginin toplanması
•Toplanan bilginin analizi; iş tanımları ve gereklerinin oluşturulması,

Diğer teknikler ise her alandaki her tür işin analizinde kullanılmaya hazır formlar halindedir. Bunlar;
•**İş envanteri tekniği;** bir alandaki işlere ilişkin tüm görevleri içerdiğinden özellikle iş tanımlarının hazırlanmasında yarar sağlar. Bir mesleki alanda yerine getirilen işlerin gerektirdiği görevler sıralanarak personelin bunların içinden kendisinin yapmakta olduklarını; yapma sıklığına, yaparken harcanan süreye, önemine, güçlüğüne veya öğrenmek için gerekli süreye göre derecelendirmesi istenir.
•**Durum analizi tekniği;** işin içeriği ve gerektirdiği personel özelliklerine ilişkin sorular içeren bir anket formu kullanılarak yapılır.
•**Fonksiyonel iş analizi tekniği;** işleri gerektirdikleri personel fonksiyonları cinsinden inceler. Personel fonksiyonları, işi yapanın; bilgilerle, insanlarla ve araç gereçle ilişkilerini belirleyen faaliyetlerdir.
•**Kritik olay tekniği;** belirli bir işte çalışan personelin ve bağlı oldukları ilk yöneticinin şahit oldukları, işle ilgili olumlu veya olumsuz sonuç veren personel davranışları kaydedilir. Bunlar işin gerektirdiği genel davranışlar değil, duruma özgü, somut davranışlardır. Daha sonra bu davranışlar anlamlı cümleler halinde ifade edilerek, bu iş hakkında bilgi sahibi olan tarafsız bilirkişilerin değerlemesine sunulabilir. Bilirkişiler puanlı bir ölçek üzerinde, bu davranışın o iş için ne derece istenen davranışlar olduklarını belirleyebilirler.

İş tanımı; işin nasıl yapılacağını açıklayan bilgilerden oluşur.

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

Personel Devir Oranı: Belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını İfade etmektedir. **(DS 2013)**

Devamsızlık: Personelin izin ve yıllık tatilleri dışında **programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi veya hiç gelmemesi** durumudur. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

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

İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri
•Sezgisel yöntemler ve
•Matematiksel yöntemlerdir.

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

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ, insan kaynakları tarafından kullanılan ve yaratılan manuel ve otomatik verilerin parçalarının toplanması, kaydedilmesi, süreçlenmesi, saklanması, analiz edilmesi, yönetilmesi, yayılması ve iletişiminin sağlanmasın içerir.

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

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİNİN YARARLARI:

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

(AS 2015), **(AS 2013)**

acikogretim.biz

İNSAN KAYNAĞI BULMA VE SEÇME

GİRİŞ

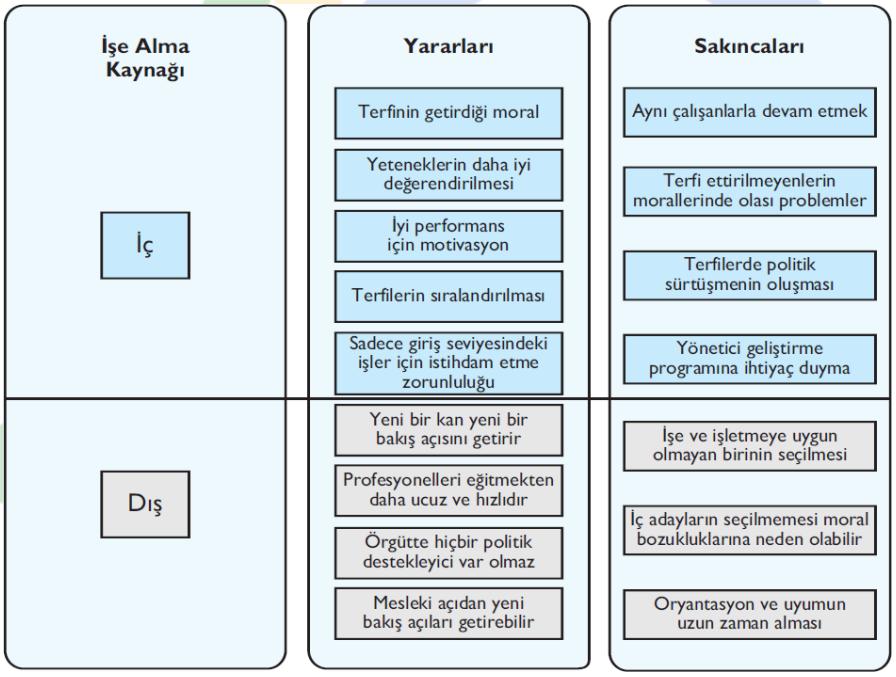
İNSAN KAYNAĞI BULMA, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir. **(AS 2014)**

SEÇME ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır. **(DS 2014)**

Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için oryantasyon programına tabi tutulmalıdır. Böylece insan kaynakları planlamasında belirlenen açık pozisyonda çalışabilecek duruma gelecektir, kısacası artık o pozisyona yerleştirilmiş olacaktır.

Oryantasyon: Yeni personelin işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması sürecidir. **(AS 2014)**

İç ve Dış Kaynaklardan İşe Almanın Yararları ve Sakıncaları:



(AS 2015), (AS 2013), (DS 2015), (DS 2013)

İŞE ALMA SORUMLULUĞU:

İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ	DİĞER BİRİM YÖNETİCİLERİ
•İşletmenin işe alım ihtiyacını tahmin eder •İş ilanları ve kampanyaları için örnekler hazırlar •İşe alım faaliyetlerini planlar ve yürütür •Tüm işe alma faaliyetlerini denetler ve değerlendirir.	•Boşalan pozisyonlardaki çalışan ihtiyacını tahmin eder •Adaylarda ihtiyaç duyulan yetenekleri belirler •İş gerekleri hakkında bilgi vererek işe alma çabalarına yardımda bulunur •İşe alım faaliyetlerini gözden geçirir

(AS 2015), (AS 2014), (AS 2013)

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

- Başvuruların alınması, başvuru kayıtlarının tutulması,

- Testlerin yapılması ve değerlendirilmesi,
- Mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi,
- Geçmiş (referans) araştırmasının yapılması,
- Fiziksel incelemelerin yapılması,
- İşe alma kararının bildirilmesi,
- Yeni çalışanın oryantasyonu,
- Yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması.

(AS 2015), **(AS 2014)**, **(AS 2013)**

İNSAN KAYNAĞI BULMA

Aday havuzu, boş pozisyona başvuran, seçim için değerlendirilecek tüm adayların oluşturduğu grubu ifade eder. **(AS 2014)**

İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma: Mevcut çalışanlara ve önceden işletmeye iş başvuruda bulunupta işe alınmayanlara odaklanma esasına dayanmaktadır:

•Mevcut çalışanlar,

•Önceki çalışanlar ve

•Önceki adaylar

TERFİ: Terfi bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

Transfer (nakil): Çalışanın ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirmesidir. **(AS 2013)**

Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma: İç kaynaklar yeterli sayıda uygun adayı sağlayamıyorsa dış kaynaklara baş vurulmalıdır. Bu kaynaklar şunlardır: okullar; eğitim kurumları, istihdam büroları, işçi birlikleri, medya kaynakları ve ticaret ve rekabet kaynakları.

Aday Seçme:

İş Performansı Öğeleri	Aday Seçme Kriteri	Seçme Kriterinin Operasyonel Belirleyicileri
• İş miktarı • İş kalitesi • Diğerleriyle uyum • İşteki duruş • Hizmet süresi • Esneklik	• Yetenek • Motivasyon • Zekâ • Sorumluluk bilinci • İşveren için uygun risk • Kalıcı performans	• Deneyim • Geçmiş performans • Fiziksel beceri • Eğitim • İlgileri • Maaş koşulları • Dereceli diplomalar • Test sonuçları • Kişilik ölçümleri • Referansları • Bir önceki işte çalışma süresi • Uyuşturucu testi • Sicil kaydı

İNSAN KAYNAĞI SEÇME

Seçme, aday havuzundan işi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişileri belirleme sürecidir. Seçme, en iyi kişiyi tercih etmekten çok daha fazlasıdır. **(AS 2015)**

İŞE ALIŞTIRMA VE İNSAN KAYNAĞI EĞİTİMİ

İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON)

İŞE ALIŞTIRMA, yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği süreçtir. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

İşletmeye iş için başvuran bir çalışan adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir çalışanı olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitime işe alıştırma eğitimi denir.

Başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konular dört ana başlık altında şöyle sıralanabilir:

1)İŞLETMENİN TANITIMI

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

2) PERSONEL HAKLARININ AÇIKLANMASI

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

3) TANIŞTIRMA

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

4) İŞLE İLGİLİ BİLGİLERİN AÇIKLANMASI

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

(AS 2015), **(AS 2014)**,**(AS 2014)**, **(AS 2013)**

EĞİTİMİ VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramları:

•**Eğitim (education):** Kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde ya da dışında, formal programlar yolu ile ya da kendi kendine ya da tecrübe kazanma yoluyla kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir. **(AS 2014)**

•**Yetiştirme (training):** Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele o kademede yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek, yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirmeyi verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlayabiliriz.

•**Geliştirme (development):** Geliştirme kavramı, yetiştirme gibi spesifik bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyiş ini, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin "doğru işler yapması" için değiştirilmesidir.

Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları:

1) ihtiyacın analizi,
2) içeriğin tasarlanması,
3) eğitimin yapılması ve
4) sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

(AS 2015), **(AS 2013)**, **(DS 2014)**

1) **Eğitim İhtiyacının Analizi:** Mevcut durum ile ulaşılmak istenilen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için yapılan inceleme aşamasıdır.

2) **Eğitim İçeriğinin Tasarlanması:** Tasarımın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Amaçların belirlenmesi eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacaktır. **(AS 2014)**

3) **Eğitimin Yapılması:** Eğitimin amaç, plan ve program dâhilinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Eğitim sırasında çalışanlara maaşları, ücretleri ödenir. Eğitim çok geniş kapsamlı olmamalıdır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu konularda şu anki ve gelecekteki görevleri ile ilgili olmalıdır.

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

GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ

E-öğrenme dışında kalan eğitim yöntemlerine "geleneksel eğitim yöntemleri" adı verilmektedir. Bu yöntemler "İşbaşında Eğitim" ve "İşdışında Eğitim" olmak üzere iki ana grupta ele alınabilir.

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

İŞBAŞI EĞİTİM YÖNTEMLERİ:

- Yönetici Gözetiminde Eğitim
- Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim
- Formen Aracılığıyla Eğitim
- İş Rotasyonu

(AS 2014)

Yönetici Gözetiminde Eğitim: Uygulanması kolay, maliyeti düşük ve en eski eğitim yöntemlerinden biridir. "Gözetimci Nezaretinde Eğitim" adı da verilen eğitim yönteminde genellikle işletmeye yeni giren ya da iş değiştiren bir çalışan bilgi, beceri ve tecrübe sahibi başka bir çalışanın yanma verilerek eğitilir. Genellikle basit işlerin öğretilmesinde kullanılan yöntemde karşılaşılan sorun şudur: tecrübeli, bilgili ve yetenekli olan üst bu birikimlerini aktarma ya da öğretme konusunda başarısız olabilir. Başka bir deyişle "iyi bir usta, ama kötü bir öğretmen" olması durumunda beklenen bilgi aktarımı ger-

çekleşmez. Yöntemle ilgili diğer bir konu ise; yönetici (üst) işi kendi alışkanlıklarıyla, sözgelimi güvenlik önlemlerini kendi uyguladığı gibi (daha gevşek tutarak) öğretebilir. Bu durum da çeşitli sakıncalara yol açabilir.

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

Formen Aracılığıyla Eğitim: Monitor ya da kılavuz aracılığıyla eğitim olarak da bilinen bu eğitim yöntemi daha çok alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Kalifiye işçi, ustabaşı ya da teknisyenler arasından seçilen kişiler pedagojik ve teknik bilgilerle donatılır ve personel eğitiminde görevlendirilir. Bu seçilen kişiler formen, kılavuz ya da monitor olarak adlandırılır. Formenler tek tek ya da gruplar hâlinde eğitilecek personele yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklar ve yol gösterir. Formenler, araçların ekonomik ve kolay kullanımını gösterirler. İşle ilgili sıklıkla yapılan hataları, araçların genellikle nasıl arıza yaptığını, arıza durumunda neler yapılması gerektiği gibi işle ilgili bütün pratik bilgileri personele işin başında anlatırlar. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

İş Rotasyonu: İş rotasyonu çalışanlara birden fazla iş yapma becerisi kazandırmak amacıyla uygulanan bir işbaşı eğitim yöntemidir.

Rotasyon uygulamasının yararları:

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

İŞ DIŞI EĞİTİM: İşletmenin içinde veya dışında çalışanı işinden uzaklaştırarak genelde belirli konularda bilgi artışı ya da yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimlerdir.

Rol Oynama Yöntemi: Katılımcıların öğretilen bilgiler ve ilkeler ışığında, eğiticinin rehberliğinde **genellikle iş hayatındaki bir sorun ve çözümünü oynadıkları dramatize edilmiş bir yöntem**dir. **(AS 2015)**, **(AS 2013)**

İşletme Oyunu Yöntemi: İşletme oyunu da örnek olay, rol oynama yöntem¬leri gibi teorik olarak öğrenilen bilgilerin iş hayatındaki gerçeklerle örtüşmesini sağlayan yöntemlerdendir. İşletme oyunu yönteminde beş ya da altı kişi bir işlet¬meyi yönetir. Her işletme kurulmuş (simüle edilmiş) bir pazarda diğeri ile yarışır. Her işletme (grup) reklama ne kadar bütçe ayrılacağı, ne kadar yatırım yapılacağı, ne kadar üretileceği gibi kritik, önemli kararlar alır. Genellikle oyunda gerçek ha¬yattaki 2-3 yıllık bir dönem örneğin bir haftaya sıkıştırılır (Bu dönem birkaç güne ya da birkaç aya da sıkıştırılabilir).

e-ÖĞRENME

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

Senkron e-Öğrenme: Senkron e-Öğrenme geleneksel yüz-yüze sınıf eğitiminin benzerinin ağ üzerinden sanal ortamda gerçekleştirilmesidir. Senkron ders sunumunda öğretim elemanı ders İnternet üzerinden canlı (eş zamanlı) olarak gerçekleştirir.

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

e-Öğrenmenin sahip olduğu üstün yönler:

•Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir,

•Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masrafları ve diğer harcamaları önemli ölçüde azaltır,

•Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar,

•Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine ve istenilen yer ve zamanda eğitimin alınmasına olanak verir,

•Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur,

• Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak verir,

•İnteraktif bir ortam sayesinde eğitime katılanlar arasındaki etkileşimi artırarak bilgilerin paylaşılmasını sağlar,

•Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması mümkündür,

•Web üzerindeki zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla eğitimi çekici hâle getirir ve öğrenmeyi artırır,

•Bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ile çalışanların hızlı değişen iş dünyasına uyumunu artırır.

(DS 2013)

e-Öğrenmenin zayıf yönleri:

•Mevcut teknoloji ve bilgi alt yapısının çok iyi bir şekilde oluşturulması gerekir.

•e-Öğrenme araçları, içerik tasarımları ve bunların geliştirilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır.

•e-Öğrenmenin teknik boyutu bazı durumlar için temel belirleyici unsurdur. Başlangıç seviyesinde bilgisayar bilgisine sahip olan katılımcılar için yöntemin kullanımı zordur.

•e-Öğrenme sorumluluk ve disiplin gerektirmektedir. Düşük motivasyona ve kötü çalışma alışkanlıklarına sahip kişiler e-öğrenme uygulamalarında başarılı olamazlar.

•Öğrencilerin sosyalleşme süreçleri olumsuz yönde etkilenebilir.

(DS 2015)

FARKLI E-ÖĞRENME UYGULAMALARI:

•**Sanal sınıf:** Eğitim alan personelin yüz yüze eğitim verilen sınıflara benzer şekilde, sanal ortamda etkileşimde bulunmasını sağlayan uygulamalardır, Artan İnternet hızlarına bağlı olarak sanal sınıf uygulamalarının da arttığı ve geliştiği görülmektedir.

•**Bağımsız Kurslar:** Öğrenenlerin belli bir konuyu kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanan bağımsız eğitim içerikleridir.

•**Oyunlar ve Benzetimler (Simülasyonlar):** Bu uygulamalarda, yeni şeylerin keşfi ve benzetimlere dayalı faaliyetlerle öğrenme gerçekleşir. Gelecekte giderek daha çok uygulanacak olan online simülasyonlar katılımcılara deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunmakta ve öğrenme katsayısını yükseltmektedir.

•**Mobil Öğrenme:** Akıllı telefonlar, avuç içi bilgisayarlar gibi mobil cihazlar yoluyla e-öğrenme faaliyetlerinde bulunmayı ifade eder. Bu uygulamalar ile bilgiye ve bilgi kaynaklarına her yerden ulaşmak mümkündür.

PERFORMANS DEĞERLEME VE KARİYER YÖNETİMİ

PERFORMANS DEĞERLEME

Performans, en basit tanımla, bir çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür. **(DS 2014)**

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

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

Performans değerlemenin temel amacı çalışan performansına dayalı sistematik bilgi sağlamaktır. **(DS 2013)**

PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI:

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

(DS 2014)

Performans kriteri, performansın en önemli unsuru nedir, sorusuna yanıt vermektedir. Bu unsurlar:

•**Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler:** Personelin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Bunlar doğruluk, dürüstlük, güvenirlik, nezaket, zekâ, hız, dayanıklılık, dış görünüm vb. özellikleri kapsar.

•**Davranışlara Dayalı Kriterler**: İyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerir. Bu kriterler, inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme, iş birliği yapma vb. unsurlarla ilgilidir.

•**Yetkinliklere Dayalı Kriterler:** Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar. Performans değerleme sisteminde kullanılan liderlik, inisiyatif alma, ekip çalışması, karar verme ve sorun çözme, esneklik gibi yetkinlikler, bir örgütte mükemmelliği yaratacak şeyin ne olduğuna bağlı olarak tanımlanır. **(DS 2013)**

•**Çıktılara Dayalı Kriterler:** Gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde durur. Örneğin; hizmet edilen müşteri sayısı, yapılan satışın miktarı ya da parasal tutarı, üretilen ürün sayısı gibi kriterler çıktı miktarına bağlıdır. **(DS 2014)**

Performans standartları tıpkı hedeflerde olduğu gibi SMART özelliklere sahip olmalıdır. Bu özellikler:

•**S-Specific:** Hedefler yapılan işle ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, "belirli (somut)" olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilmelidir.

•**M-Measurable:** Standartlar objektif ve "ölçülebilir" olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.

•**A-Achievable:** Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte "ulaşılabilir" olmalıdır. Hedefler çalışanın ne asla başaramayacağı zorlukta ne de çok kolay başarılabilecek düzeyde olmamalıdır.

•**R-Reasonable:** Hedefler "gerçekleşebilir" (uygun, makul) olmalıdır.

•**T-Time-Bound:** Hedeflerin gerçekleştirilmesi "zaman sınırlı"(altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

Performans standartları; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleşebilir ve zaman sınırlı olmalıdır.

360 derece geri bildirim yaklaşımı: Performans değerlemeye birçok kişinin katılımıyla gerçekleştirilen güncel bir yaklaşımdır.

Performans değerlemede kullanılan yöntemleri: Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler, ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler, bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler ve personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür.

PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI:

• **Halo Etkisi:** Değerleyicinin değerlenen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlemelerdir. Örneğin, bir çalışan hiç devamsızlık yapmadığı ya da işe hiç geç kalmadığı için güvenilebilir olarak değerlendirilmekte ve bu davranışından dolayı çok dürüst olduğu, asla örgütün varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayacağı gibi bir sonuç çıkarılabilmektedir. Uygulamada birçok değerlemecinin halo etkisi nedeniyle hatalı değerlemeler yaptığı görülmektedir.

• **Merkezi Eğilim Hatası:** Bazı değerlemeciler, çalışanların performansını değerlendirirken, "çok iyi" veya "çok kötü" şeklinde iki aşırı uçta değerleme yapmaktan kaçınır ve bunun yerine değerlemesi yapılan tüm personele ortalama bir puan vermeyi tercih ederler. Öğretmenlerin öğrencilerin sınav kâğıdını değerlendirirken bir öğrenciye çok zayıf veya çok iyi not vermek yerine ortalama bir not vermesi bu hataya örnek olarak verilebilir.

• **Müsamaha ve Katılık:** Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Müsamaha bir değerlendiricinin, örgütte çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek, katılık ise personelin ulaştığı performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir. Performans değerlemesinde amaç, personelin performansının objektif ve doğru bir biçimde belirlenmesidir. O nedenle performansın olduğundan düşük ya da yüksek değerlenmesi önemli bir hatadır.

•**Kontrast Hataları:** Ortalama performans gösteren bir personelin, kötü performans gösteren bir personelden sonra olduğundan yüksek performans göstermiş gibi ya da mükemmel bir performans gösteren personelden sonra olduğundan daha düşük performans göstermiş gibi değerlendirildiği bir hata türüdür. **(DS 2015)**

• **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Örneğin bir personelin performansı değerlenirken, bu kişinin son bir aydaki iyi performansına bakılarak bu personel 12 ay boyunca hep aynı mükemmellikte çalışmış gibi değerlendirilebilmektedir. Bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir.

• **Peşin Hükümlülük:** Peşin hükümlü değerlemeciler değerleme yaparken objektif davranamazlar. Peşin hükümlülük cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, ırka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir. Uygulamada kadın çalışanların aynı performansı gösterdiği hâlde erkek personelden, yeni işe girmiş bir personelin de aynı performansı gösterdiği hâlde tecrübeli bir personelden daha az performans göstermiş gibi değerlendirildiği çok görülmektedir.

Performans Değerleme Süreci Aşamaları:

- Performans kriterlerinin ve değerleme sıklığının belirlenmesi,
- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi,
- Değerleyicilerin eğitilmesi, değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
- Değerleme sonuçlarının personele iletilmesi.

(DS 2014)

KARİYERİ PLANLAMA, GELİŞTİRME VE YÖNETME

Kariyer: bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi olarak ifade edilmektedir.

• **Kariyer Hareketliliği:** Kariyer hareketliliği, bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı işletmelerde ve iş-

lerde kariyer gelişimini sürdürmeleri ve buna bağlı olarak da kariyer yaşamlarında iş ve iş yeri değiştirmeleri eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

• **Kariyer Yolu:** Kariyer yolu, kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır.

• **Kariyer Düzleşmesi (Platosu):** Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder.

• **Kariyer (Dengeleri) Çapaları:** Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır.

• **Kariyer Kalıpları:** Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder.

• **Kariyer Değerleri:** Kariyer değerleri, çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlardır. Bu hususlar, çalışanın başarılı bir kariyer için nelerin gerektiği yolundaki temel düşünceleridir.

KARİYER ASAMALARI:

•**Keşfetme (Arama):** Bu aşama, genelde 20'li yaşların ortasında sona eren okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süredir. Kişi bu süreçte hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme dönemidir.

•**Kurma Aşaması:** Bu dönem, farklı kaynaklardan iş aramayla başlar, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme dönemlerini kapsar. Bu aşamada belirsizlik ve bunalım başlar, kişi mevki bulma ve kendini kanıtlama gibi iki önemli sorunla baş etmek durumunda kalır.

•**Kariyer Ortası:** Kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenici olmaktan yapıcı olmaya geçtiği bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta; başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimi ön plana çıkmaktadır. Kariyer ortası, fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir.

•**Kariyer Sonu:** Bireyin kariyerinin en uzun aşaması olan bu dönemde; öğrenmede yavaşlama olduğu için bireyler sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışır. Bu dönemde bireylerin kişiliğe yönelim üzerine odaklandıkları, örgüte yönelimlerinin azaldığı; performanslarının, mobilitelerinin düştüğü ve hali hazırdaki işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ettikleri görülmektedir.

•**Azalma (Emeklilik):** Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken bazıları örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.

(DS 2015)

Kariyer planlama, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla personeli uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanmaktadır. **(DS 2013)**

Bireysel kariyer planlaması: Kişinin kendi gelecek hedeflerinin, işlerinin ve görevlerinin kendi beklentileri ve istekleri açısından planlanması sürecidir.

Örgütsel kariyer planlaması: Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesiyle çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır. Bu kapsamda, gelecekteki pozisyonuna uygun yetkinliklere sahip olabilmesi için personele gerekli yeterlilikleri kazanması yer almaktadır

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
Gelecekteki örgütsel personel gereksinimlerini belirleme	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma)
Kariyer basamaklarının planlaması	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme
Bireysel potansiyel ve eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi	İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme
Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi	İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

Kariyer haritaları: Bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir teknikken kariyer yolları, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır.

Kariyer geliştirme: Çalışanın kariyer yaşamındaki amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir. Kariyer geliştirme, örgüt ve işte gerekli olan ilerlemeyi yapacak olan personelin motivasyon, ilgi ve bağlılığını içermektedir. **(DS 2015)**

Kariyer yönetimi: Kişilerin iş yaşamına yönelik planlar yapmaları olarak tanımlanmaktadır.

Çalışanların kendileri için seçebileceği dört farklı kariyer yolu:

- **Geleneksel Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde herhangi bir işten diğer bir işe **dikey** olarak geçilmesidir. Bir anlamda bireyin bir üst makama terfi etmesidir.
- **Ağ Kariyer Yolu:** Kariyer gelişimi sırasında dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelmektedir. **(DS 2015)**
- **Yatay Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde sadece yatay fırsatların olduğunu açıklamaktadır. Bunun da çalışanlara yeni sorumluluklar ve ek görevler verilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir. Fakat bu ek sorumluluk ve görevlerden dolayı herhangi bir maaş veya terfi yapılmamaktadır.
- **İkili Kariyer Yolu:** Bu yöntemde ise genelde, teknik uzmanlar ve profesyonellere, yönetici olmamalarına rağmen işletmeye katkı yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi olarak açıklanmaktadır. Bireyin kariyerini sürdürmesi sadece üst basamaklara terfi etmesi şeklinde değil, aynı zamanda yatay kademelerde ilerlemesi ya da farklı sorumluluk ve görevler üstlenmesi yoluyla da mümkün olmaktadır. Her ne şekilde olursa olsun, bu ilerleme sürecinde yöneticilerin personeli destekleyici ve motive edici bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

acikogretim.biz

İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

İŞ DEĞERLEMESİ

İŞ DEĞERLEMESİ İLKELERİ
- Personelin değil işin değerlenmesi
- Eşit işe eşit ücret verilmesi
- Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması
- Gizliliğin olmaması
- Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi
- İş değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeyle ilgili kararlarda kullanılması
- İş değerleme verilerinin güncelleştirilmesi

(DS 2014)

Sayısal olmayan iş değerleme yöntemleri: Sayısal olmayan iş değerleme yöntemleri sıralama ve sınıflama yöntemleridir. Sıralama yöntemi, en eski ve en basit iş değerleme yöntemidir. Bu yöntemde işler bir bütün olarak birbiriyle karşılaştırılır. **(DS 2014)**

Faktörler: işin bütüne biçim veren, birleştiren ya da tamamlayan unsurlar, yapısal bölümler ya da ayırt edici özelliklerdir.

Anahtar işler: Genel olarak değerlenecek tüm işlerin faktörler bakımından dengeli dağılımını temsil edecek nitelikte olmalıdır.

Ücret: Düşünsel ve-veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı ayni ve/veya nakdî değerdir.

Brüt ücret, personele tahakkuk ettirilen toplam ücrettir.

Net ücret ise brüt ücretten gelir ve damga vergileri, sosyal güvenlik kesintileri, varsa borç taksitleri, sendika aidatı vb. kesintiler yapıldıktan sonra kalan ve personelin eline geçen ücret miktarıdır.

(DS 2015)

Ana-kök ücret: Bir üretim birimi başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken ya da kararlaştırılan ücret miktarıdır. **(DS 2014)**

Giydirilmiş ücret: Ana-kök ücrete sözleşmeden ya da kanunlardan kaynaklanan ek olanakların ilave edilmiş hâlidir.

Ücret düzeyi: Ücret karşılaştırması yapmak üzere kullanılan ücret ortalamalarıdır. **(DS 2013)**

Ücret yapısı: İşletme içinde bir işe diğerlerine göreceli olarak ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar ve ücret farklılıklarının tümünü içerir. **(DS 2013)**

Ücretin Bileşenleri:

ÜCRET ana-kök ücrete ilave edilen **ek olanaklar**dan (sosyal güvenlik katkısı, işsizlik ve iş görmezlik ödemeleri, hayat ve sağlık sigortası, emeklilik planları, çalışılmayan zaman için ödeme, lojman/kira ödemesi vb.), **sosyal yardımlar**dan (yemek, taşıma hizmeti, erzak paketi, giyim eşyası, yakacak, yaz tatili için kamp olanağı vb.) ve **performans ücreti**nden (prim, ikramiye, komisyon, kârdan pay, kazançtan pay, hisse sahipliği vb.) oluşan bir paket olarak değerlendirilir. **(DS 2015)**

Performansa dayalı ücret sistemleri, ücretin personelin performans düzeyine göre ödenmesini sağlar.

Bilgiye-beceriye dayalı ücret sistemlerinde personele hâlen yapmakta oldukları işler için değil, kullanabildikleri bilginin ve becerinin miktarına, tipine ve derinliğine göre ücret ödenir.

Yetkinlik: Bir bireyin performansını sağlayan bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özellikleridir.

Ücret yönetimi: Hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren en önemli insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biridir.

Adil bir ücret yapısının kurulmasını etkileyen temel unsurlar iş analizi bilgileri, iş tanımları, iş değerlemesi ve performans değerlemesidir. **(DS 2014)**

Asgari ücret: Emekleriyle geçinenlere değişik bölge ve kesimlerde eş değer satın alma gücü sağlayacak bir politika aracıdır.

Ücret stratejisi: Bazı koşullar altında örgütsel performansın artırılması ve iş gücünün etkili kullanılması üzerinde yönetimin bir yaptırıma sahip olmasını mümkün kılan ödeme seçeneklerinin bileşiminden oluşur.

Ücret politikası: Ücret yönetimi sistemini kurmakta ve işletmekte yol gösteren temel bir yol haritasıdır.

Ücret sistemi kurulurken izlenmesi gereken temel aşamalar:
- Ücret politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi
- Sisteme dahil edilecek işlerin analiz edilmesi ve tanımlanması
- İş değerlemesinin yapılması
- Piyasa ücret verisinin elde edilmesi
- Ücret yapısının oluşturulması
- Personelin bilgilendirilmesi
- Sistemin uygulanması

Ücretle ilgili taraflar; çalışanlar, işverenler, devlet ve sendikalardır. **(DS 2013)**

İŞE DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

İşe dayalı ücret sistemlerinde ücret, işte geçirilen zaman, yapılan iş miktarı ya da performans düzeyi dikkate alınarak hesaplanır ve ödenir.

Zaman temeline dayalı ücret sistemi en eski, hem işverenler hem de personel tarafından anlaşılması ve uygulanması en kolay ücret sistemidir. Bu sistemde ücret ölçüsü zamandır; yapılan işin miktarı ve kalitesi dikkate alınmaksızın personelin işte geçirdiği zaman karşılığında önceden belirlenen sabit bir ücret ödenir. Ücret düzeyi saatlik, günlük, haftalık ya da aylık olarak belirlenebilir. Ülkemizde kamu personeli de dâhil pek çok çalışanın ücretleri zaman temeline dayalı ödenmektedir.

Üretilen iş miktarına dayalı ücret sistemlerini de parça başı ve götürü ücret sistemleri şeklinde gruplandırmak mümkündür. Parça başı ücret sisteminde, ücret ölçüsü üretilen ürün miktarıdır; harcanan zaman dikkate alınmaz. Personel açısından alacağı ücret miktarı ürettiği parça ya da iş birimi ile orantılı olarak artar ya da azalır.

Götürü ücret sisteminde ise ücret ölçüsü bir işin bütünüdür; söz konusu iş personel tarafından, belirli bir süre içinde ve iki tarafın önceden üzerinde anlaştığı bir ücret karşılığında yapılır. İşin kapsamı, yapılacağı süre ve ödenecek ücret bellidir. İş, belirlenen bu süre içinde yapılmazsa personelin ücretinden kesinti yapılır; önceden bitirilirse ek bir ücret ödenmez. Örneğin; müteahhitlik, boya-badana ve temizlik işleri bu tür işlerdendir. **(DS 2015)**

ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI

Ücret yönetimi, stratejik bir bakış açısıyla tasarlanması ve yürütülmesi gereken temel bir insan kaynakları işlevidir. Çünkü

1) Bir işletmenin ücretlendirmede izlediği yaklaşım personelin işe alınması, kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi, tatmin edilmesi ve motive edilmesi üzerinde derin bir etkiye sahiptir.
2) Ücretler iş-veren için önemli bir maliyet unsuru olarak kabul edildiği için dikkatle planlanmalıdır.
3) Ücret yönetimi sistematik ve bütüncül bir yaklaşım gerektirir.

ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI:

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Morali/iş tatmini artırmak ve sürdürmek,
- Personeli istenen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak ve örgütün her yerinde sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığını artırmak,
- Ücret giderlerinin ödemeyi zorlaştırmayacak düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin bilgisini, becerilerini, yetkinliklerini ya da kıdemini ödüllendirmek,
- Ücretlerle ilgili şikâyetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

(DS 2015)

acikogretim.biz

DİSİPLİN

DİSİPLİN

Disiplin kavramı bireysel ve örgütsel açıdan ele alınabilir.
Bireysel açıdan disiplin, bireyin amaçlarına ulaşabilmek için öz denetimini gerçekleştirme çabasıdır.
Örgütsel açıdan disiplin, istenmeyen davranışlardan uzak durmayı ve doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamalar bütünüdür.
Disipline etmek; eğitmek, düzene sokmak veya denetim altına almak olarak nitelendirilebilir.

PERSONELİN KURALLARA UYMAMA NEDENLERİ:
•Kurallardan habersiz olma
•Kuralları yanlış anlama
•Dikkatsizlik
•Sorumsuzluk
•Kasıtlı davranış
•İş doyumsuzluğu
•Motivasyon eksikliği
•Stres

(DS 2015), **(DS 2014)**

İşletmelerde disiplin sisteminin kurulması, tanıtılması ve uygulamada tekdüzeliğin sağlanmasından insan kaynakları bölümü sorumludur. **(DS 2014)**, **(DS 2013)**

TEMEL DİSİPLİN YAKLAŞIMLARI

Önleyici disiplin: Çalışanlarda öz denetim sağlama çabasıdır. Çalışanlarda ceza korkusuyla değil de yararına inandığı için kurallara uyma bilinci oluşturmayı hedefler. Kural dışına çıkılmaması için çalışanların önceden kural ve düzenlemelerle yönlendirilmesi çabalarıdır. **(DS 2015)**, **(DS 2013)**

Düzeltici disiplin: Kural dışı davranışlar cezalandırılır. Düzeltici disiplinde kural ihlalleri cezayla karşılık görür. Amaç, ceza yoluyla istenmeyen davranışı düzeltmek ve gelecekte aynı davranışın tekrarlanmasını engellemek için çalışanlara gözdağı vermektir. **(DS 2014)**, **(DS 2013)**

Yapıcı disiplin: Kural dışı davranışlarda ceza yerine rehberlik öngörülür. Yapıcı disiplin yaklaşımında kural dışı davranışın nedenleri sorgulanır. **(DS 2015)**

Uygulamada gözlenen başlıca ceza türleri:
• Uyarma
• Kınama
• Ücret kesme
• Geçici işten uzaklaştırma
• İşten çıkarma

Uyarma: Çalışanların, iş sözleşmesine aykırı davranışları, fiziki ve mesleki yetersizliği, iş yerinin normal işleyişini ve yürüyüşünü bozan hareketleri, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen ve iş yerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen davranışları karşısında yazılı olarak uyarılması ve savunmasının alınmasıdır.

Kınama: Çalışanların, işlerine gereken özeni göstermemesi, sorumluluklarını yeterince yerine getirememesi, iş yerinin ahengini bozacak davranışlarda bulunması, çalıştığı kuruma sadakat göstermemesi vb. durumlarda yazılı olarak kınanması ve savunmasının alınmasıdır.

Ücret kesme: Çalışanların genelde işletmeyi maddi zarara uğratıcı ve güvenlik riski yaratıcı hâl ve hareketlerine öngörülen bir ceza türüdür.

Geçici işten uzaklaştırma: İşçinin kusurlu davranışı sonunda hizmet akdinin işveren tarafından disiplin cezası olarak verilen karara dayanılarak askıya alınması olarak tanımlanır.

İşten çıkarma: İşten çıkarma, işlenen suçun çok ağır olması ve işgörenin davranışlarının düzeltilme umudunun kalmaması hâlinde kullanılır. Çalışanın davranışları nedeniyle iş ilişkisine devam, ahlak ve iyi niyet kuralları gereği işveren için katlanılmaz (çekilmez) hâle gelmişse işten çıkarma cezası gündeme gelir.

Genelde işletmelerin uyguladıkları ceza türleri şöyle kademelendirilir:

•1. Suçta: Uyarma
•2. Suçta: Kınama
•3. Suçta: Geçici işten uzaklaştırma
•4. Suçta: İşten çıkarma

(DS 2015)

Sıcak soba yaklaşımının öngördüğü etkili disiplin yaklaşımının temel varsayımları:

Ceza hemen uygulanır: Sıcak bir sobaya dokunur dokunmaz acısını hissedersiniz. Soba insanı yakmak için kendisine hiçbir kez dokunulsun diye beklemez. Kuralı bozup dokunduğunuz anda sizi yakar.

Ceza kişiye değil yaptığı harekete verilir: Şayet kuralı bozar, sıcak sobaya dokunursanız, soba sizi yakacaktır. Sizin sobaya istemeyerek dokunmanız veya dokunduğunuz için üzgün olmanız sonucu değiştirmeyecektir. Hangi duygular içinde olursanız olunuz, yapılmaması gereken bir davranışta bulunup sobaya dokunduğunuz için karşılığını yanarak alacaksınız. Soba sizi yakarken sizden intikam almayı, aklınızı başınıza getirmeyi veya size gününüzü göstermeyi düşünmez. Amacı sizi horlamak, etrafa karşı utandırmak değildir. O, sizin yaptığınız eylemle ilgilenir. Cezayı size değil, yaptığınız eyleme verir.

Ceza zamana ve insana karşı tutarlıdır: Yanan bir sobanın son derece katı bir adalet anlayışı vardır. Yandığı ve sıcak olduğu sürece kendisine kim dokunursa dokunsun yakar. Sobanın istisnası yoktur. Kimseyi bağışlamak düşüncesinde değildir. Kendisini imal eden usta da dokunsa, evin içindeki küçük bir bebekte de dokunsa yakacaktır. Dokunan kişinin yaşı, cinsiyeti, sosyal statüsü, fiziksel görünümü, inançları, değer yargıları onun için önemli değildir. Sıcak sobaya dokunan kişinin o güne kadar sobaya hiç dokunmamış olması, bu harekete kazara yapmış olması veya sobanın soğuk olduğunu sanması sonucu değiştirmeyecektir. Hiçbir hafifletici sebebin dikkate alınması söz konusu olamaz. Dokunan kim olursa olsun yanar. Soba, zaman içinde de tutarlıdır.

Ceza öğretici ve hatırlatıcıdır: Soba kendisine çıplak elle dokunanı yaktığı zaman ona davranışının yanlış olduğunu öğretir. Yanan kişi bir daha sobaya dokunma cesaretini gösteremeyecek sobaya dokunursa canının yanacağı gerçeğini kavramış olacaktır. Öğreti bununla da kalmayacaktır. Personel herhangi bir sıcaklığa biraz fazlaca yaklaştığında sıcak sobayı hatırlayacak, hemen oradan uzaklaşacaktır.

Sisteminin Personele Tanıtılması: İşletmeler, personeli birtakım kurallara uymaktan zorunlu tutacaklarsa öncelikle o kuralları personele iletmek ve tanıtmak durumundadırlar. Bu amaçla personele başlıca şu konularda açıklama yapmak gerekir:

• Kuralların niçin konulduğu,
• Örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
• Kurallara uymayan davranışların nasıl belirleneceği,
• Hangi kural ihlaline, ne tür cezanın verileceği,
• Kural ihlalinin tekrarı hâlinde ne olacağı,
• Personelin hakkını nasıl arayacağı,

(DS 2014)

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

İŞÇİ SENDİKASI KAVRAMI VE İŞÇİ SENDİKALARININ ORTAYA ÇIKIŞI

Sendikalar, işçilerin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve çalışma koşulların iyileştirmek için kurulan mesleki örgütlerdir.

İşçilerin sendikaya katılmalarının en önemli nedenleri arasında ekonomik çıkarlarını geliştirmek, iş güvencesi sağlamak, yönetimin haksız uygulamalarına karşı korunmak, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak, sendika hizmetlerinden yararlanmak ve yönetimin tutumuna karşı güvence sağlamak gelmektedir. **(DS 2014)**

Toplu pazarlık: Bir veya birden fazla işçi örgütü ile bir işveren veya bir grup işveren veya bir veya daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması amacıyla yapılan görüşmelerdir. **(DS 2014)**

Toplu iş uyuşmazlıkları, çalışanların hak ve çıkarlarını ilgilendiren konularda ortaya çıkan, bir tarafı işveren ya da işveren sendikası olsa da diğer tarafı genellikle işçi sendikası olan uyuşmazlıklardır.

Toplu iş uyuşmazlılarının çözümünde kullanılan barışçı sistemler **uzlaştırma, ara bulucu ve hakem**dir.

Osmanlı İmparatorluğu döneminde sendikacılık hareketi 1871 yılında kurulan **Ameleperver Cemiyeti** ile başlamıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nda sanayileşmenin gelişememesi, sendikacılığın ortaya çıkışını da geciktirmiştir.

Sendikaların çalışma hayatına yönelik faaliyetleri:
1. Toplu iş sözleşmesi yapma
2. Toplu iş uyuşmazlığının tarafı olma
3. Üyelerinin ya da mirasçılarının çıkarlarını korumak için dava açma
4. Grev ve lokavt kararı verme ve bunları yürütme

Sendikaların sosyal ve ekonomik faaliyetleri:
1.Üyelerine ve mirasçılarına adli yardımda bulunma
2.Kurs ve konferanslar düzenleme
3.Üyelerinin mesleki eğitim, mesleki bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışma
4.Kooperatif kurulmasına yardımcı olma
5.Amaçlarına uygun toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme
6.Grev ve lokavt fonu kurma
7.İşyeri sendika temsilcisi tayin etme

(DS 2013)

İşyerinde sendikal faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayan ve sendikayla yönetim arasında bir **köprü görevi** üstlenen kişiler **işyeri sendika temsilcileri**dir.

İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMI

İŞ SAĞLIĞI, her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, bu düzeyi bozacak etkenleri önlemeyi, işçiyi fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve böylece işi insana, insanı işe adapte etmeyi amaçlayan bir alandır. **(DS 2015)**

İŞ GÜVENLİĞİ, işyerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir.

İş sağlığı ve güvenliği, işgörenlerin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağ-

layan, bu yolda işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalardır.

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı:

•tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması,

•işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması,

•çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk etmenlerinin önlenmesi,

•çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işgörenlerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması olarak sıralanabilir.

Meslek hastalığı: İşgörenlerin çalışmaları sırasında karşılaştıkları, üretimden kaynaklanan çeşitli faktörlerle iyilik hâlinin bozulmasıdır.

MESLEK HASTALIKLARININ NEDENLERİ:

Kimyasal Etkenler: Kimyasal etkenler, endüstrilerde meslek hastalığına en fazla neden olan etkenlerdir. Endüstrinin çeşitli sektörlerinde üretimin türü ve süreci gereği kullanılan kimyasal maddeler işgörenlerin sağlığını tehdit edici ve çeşitli meslek hastalıklarına yol açıcı niteliktedir.

Fiziksel Etkenler: Radyasyon, çeşitli tozlar, aşırı ışıklandırma, titreşimler, sarsıntı, yüksek gürültü düzeyi, yüksek atmosfer basıncı gibi etkenler çeşitli meslek hastalıklarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. **(DS 2015)**

Biyolojik Etkenler: Virüsler, bakteriler, mantarlar vb. biyolojik maddeler özellikle yiyecek ve içecek endüstrisinde çalışanların sağlığını tehdit etmektedir. Ayrıca tarım ve hayvancılıkta çalışanlar ile hastane personeli de bu maddelerin tehdidi altındadır.

Sosyo-Psikolojik Etkenler: Bu etkenler, çalışma ortamına ve işin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan etkenlerdir. Yönetimin katı denetim ve disiplin anlayışı, işçi-iş-veren ilişkileri, endüstriyel yorgunluk, çalışma saatlerinin düzensizliği gibi etkenler de bu grupta sayılabilir. Sosyopsikolojik etkenler özellikle uzun dönemde çalışanların davranış bozukluklarına ve çeşitli psikolojik sorunlara sahip olmalarına neden olmaktadır.

Alkolizm: Herhangi bir anda çeşitli nedenlerle alkol almaya gereksinim duymaktır.

Uyuşturucu maddeler, kullanıcının aklında ve davranışlarında bozukluklar ortaya çıkaran, vücuda zarar veren ve bağımlılık yaratan maddelerdir.

İşgören Destek Programları: işletmelerin işgörenlere alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi kişisel problemlerini çözmek ve performanslarını geliştirmede yardımcı olmak için uyguladıkları programlardır.

İş Kazası: Belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan beklenmeye ve önceden planlanmamış bir olaydır.

GÜVENSİZ HAREKETLER	GÜVENSİZ ŞARTLAR
Tecrübesizlik	Gece vardiyası
Stres	Erken vardiya
Dikkatsizlik	Gürültü
Uygun olmayan tekniklerin kullanımı	Yetersiz ısı ve ışık
Risklerin önlenememesi	Koruma araçlarının yetersizliği
Uygun olmayan araçların kullanımı	Eğitim yetersizliği
Güvenlik kurallarına uyulmaması	Makinelerin bakımsızlığı

(DS 2015), **(DS 2013)**

İş kazalarının yaklaşık %80'ine yakını işletmelerdeki güvensiz hareketlerden ve % 20'si işletmelerdeki güvensiz şartlardan kaynaklanmaktadır.

Kaza Önleme Mekanizmaları

Eğitim	İşletme içinde yemekhane, dinlenme salonu gibi görünen yerlere, güvenlik sloganları ve posterler asarak, işletme bülteninde kaza önleme ile ilgili makaleler koyarak ya da işletmenin kazasız çalıştığı gün sayısını belirterek güvenliğin öneminin vurgulanması.
Beceri Kursları	Eğitim sürecine kaza önleme yollarının da dahil edilmesi. Bu sürecin oryan-tasyon programına da dahil edilerek yeni işgörenlerin potansiyel tehlikelere karşı uyarılması.
Teknik Destek	Hem ekipman tasarımı hem de işin kendi tasarımı ile kazaların önlenmesi. Çalışanların yorulma, sıkılma ve dikkatinin dağılmasına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması. Makinaların gerekli bakım ve onarımının yapılması. İşe uygun insanların seçilerek eğitim sürecinin etkinliğinin arttırılması.
Yaptırımlar	Güvenlik kuralları ve düzenlemelerinin kazaların azaltılmasında etkili olabilmesi için zorunlu tutulması ve yaptırıma bağlanması. Örneğin iş kazalarında ihmali olanlara disiplin cezası uygulanması.

TÜRKİYE'DE İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı:

No	Yönetmeliğin Adı
1	Yıllık Ücretli İzin Yönetmeliği
2	Engelli, Eski Hükümlü ve Terör Mağduru İstihdamı Hakkında Yönetmelik
3	Alt İşverenlik Yönetmeliği
4	Deniz, Göl veya Nehir Altında Bulunan Madenlerdeki Çalışmalar Hakkında Yönetmelik
5	Haftalık İş Günlerine Bölünemeyen Çalışma Süreleri Yönetmeliği
6	Konut Kapıcıları Yönetmeliği
7	İş Kanununa İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği
8	İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği
9	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Yönetmeliği
10	Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanunun Uygulama Yönetmeliği

SENDİKALARIN TÜRLERİ:

İşyeri Sendikaları: Aynı işyerinde çalışan işçileri bir araya getiren ve faaliyeti o işyeri ile sınırlı olan sendikalardır. İşyeri sendikalarının kurulmasında, işçilerin büyük işletmelerde yoğunlaşması önemli rol oynamıştır. Bu sendikacılık tipinin sendikalararası rekabete yol açtığı ve işçilerin çıkarlarının etkin biçimde korunmasına engel olduğu ileri sürülmektedir. İşyeri sendikacılığı ABD ve Japonya'da yaygındır.

Meslek Sendikaları: İşkolu ve işyeri ayrımı yapmaksızın aynı meslekte çalışan işçileri bir araya getiren sendikalardır. Örnek olarak elektrikçiler sendikası ve marangozlar sendikası gibi. **(DS 2014)**

İşkolu Sendikaları: Mesleki farklılıklarını dikkate almaksızın bir işkolunda ya da endüstride çalışanların tümünü örgütleyen sendikalardır. Örneğin metal, tekstil, ulaşım, maden gibi.

Birlik: Belirli bir bölgede ya da şehirde farklı iş kollarındaki sendikaların biraraya gelerek kurdukları üst örgütlerdir.

Federasyon: Bölgesel ya da ulusal düzeyde aynı meslekte ya da aynı işkolunda faaliyet gösteren sendikaların biraraya gelmesiyle kurulan üst örgütlerdir.

Konfederasyon: **En üst sendikal örgütlenme modeli**dir. Farklı iş kollarında faaliyet gösteren sendikaların biraraya gelmesiyle kurulurlar. **(DS 2015)**

Sendikanın toplu iş sözleşmesi yapmak istediği işletmede grev ve lokavt yasağı bulunması durumunda toplu pazarlıklarda görüşme ve ara buluculuk aşamalarında anlaşma sağlanamadığında, uyuşmazlığın çözüm yeri **Yüksek Hakem Kurulu (YHK)** olmaktadır. **(DS 2013)**

STRES

Stres: Stres genel olarak birey üzerinde, karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan, bireysel özelliklerin ya da psikolojik süreçlerin de dolaylı olarak etkilediği, **fizyolojik ya da psikolojik tepkiler** bütünüdür.

Strese neden olan faktörler iki grup hâlinde incelenebilir:

Bireysel Nedenler: İşgörenleri olumsuz etkileyen stres özel hayatlarındaki bazı problemlerden ve değişikliklerden kaynaklanabilmektedir. Aile, evlilik ya da çocuklarla ilgili problemler ve ekonomik sıkıntılar strese en çok yol açan faktörler arasındadır.

Örgütsel Nedenler: Örgüt içinde işgörenlerde stres yaratan birçok faktör vardır, Bunlar arasında en sık karşılaşılanlar işgörenin kapasitesini aşan talepler, rol çatışmaları, sosyal çatışmalar, örgütün yapısı, yönetim sitili biçimi gibi faktörlerdir. İşletmede ağır ve uzun çalışma saatleri, iş temposunun yüksek ve zorlayıcı olması, fiziksel çalışma ortamının uygun olmaması, iş yükünün çok ağır olması gibi çalışanların kapasitesini zorlayıcı koşullar çalışanları olumsuz etkilemekte ve strese yol açmaktadır. **(DS 2014)**, **(DS 2013)**

Stres Dereceleri:

STRES DERECESİ	OLAY
100	Eşin ölümü
73	Boşanma
65	Ayrı yaşama
63	Yakın bir aile üyesinin ölümü
63	Hapse girme
53	Yaralanma ya da hastalık
50	Evlilik
47	İşten atılma
45	Emeklilik
45	Çiftlerin barışması
44	Bir aile üyesinin hastalanması
40	Hamilelik