



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ



UYGULAMALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

PROF. DR. TEKİN AKGEYİK

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
AÇIK VE UZAKTAN EĞİTİM FAKÜLTESİ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
LİSANS PROGRAMI



UYGULAMALI İNSAN KAYNAKLARI **YÖNETİMİ**

Prof. Dr. Tekin AKGEYİK

Yazar Notu

Elinizdeki bu eser, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi'nde okutulmak için hazırlanmış **bir ders notu niteliğindedir.**

ÖNSÖZ

Bu kitap, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler programlarında yer alan “Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi” dersinin eğitim materyali olarak hazırlanmıştır. 2014 yılında hazırlanan bu çalışma, 2015 ve 2016 yıllarındaki düzeltmeler ve eklemelerle zenginleşmiş ve son halini almıştır.

Kitap, hem bu dersi alan öğrencilere hem de insan kaynakları alanında çalışan profesyonellere hitap etmeyi istemektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi dersi kitabının tamamlayıcısı niteliğinde bu eser, örnek olaylarla öğrencilerin teorik konuların uygulama boyutunu kavramlarına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Profesyoneller açısından ise, vaka analizleri ve uygulamalarla insan kaynakları yönetiminin uygulamaya aktarılması sürecine destek olma çabasıdadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında çok sayıda kurum ve kişinin emeği geçmiştir. Bu kurumlar arasında İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi yetkilileri öncelikli olarak belirtilmelidir. Ayrıca Kitapla ilgili çalışmalara tartışmaları ve önerileri ile katkıda bulunan meslektaşlarıma ve öğrencilerime de teşekkürlerimi sunmak isterim.

Dr. Tekin AKGEYİK

İstanbul 2016

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
KISALTMALAR	IX
YAZAR NOTU	X
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ.....	1
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?.....	2
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	3
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	4
Anahtar Kavramlar	5
Giriş.....	6
1.1. İnsan Kaynağının Önemi.....	7
1.2. Örnek Olay ve Tartışma Soruları (1).....	8
1.2.1. Örnek Olay (1)	8
1.2.2. Tartışma Soruları (1).....	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	9
1.3.1. Giriş.....	9
1.3.2. Örnek Olay ve Tartışma Soruları (2)	10
Uygulamalar	11
Uygulama Soruları.....	12
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	13
Bölüm Soruları	14
2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	18
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?.....	19
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	20
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	21
Anahtar Kavramlar	22
Giriş.....	23
2.1. İşgücü İhtiyacının Belirlenmesi.....	24
2.1.1. Giriş.....	24
2.2. Örnek Olay (1).....	26
2.3. Örnek Olay (2).....	26

2.4. İnsan Kaynağı İhtiyacının Artması: Senaryolar Ve Araçlar.....	26
2.5. Örnek Olay (3).....	27
2.5. Örnek Olay (4).....	27
2.6. Örnek Olay (5).....	27
2.7. İnsan Kaynağı İhtiyacının Azalması: Senaryolar Ve Araçlar	28
2.8. Örnek Olay (6).....	28
2.9. Örnek Olay (7).....	28
Uygulamalar	29
Uygulama Soruları.....	30
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	31
Bölüm Soruları	32
3. İŞ ANALİZİ	36
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	37
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	38
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	39
Anahtar Kavramlar	40
Giriş	41
3.1. İş Analizi Verileri	42
3.1.1. Örnek Olay (1)	42
3.2. İş Tanımı.....	42
3.2.1. Örnek Olay (2)	43
3.2.2. Örnek Olay (3)	43
Uygulamalar	44
Uygulama Soruları.....	45
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	46
Bölüm Soruları	47
4. İNSAN KAYNAĞININ TEDARİKİ	51
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	52
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	53
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	54
Anahtar Kavramlar	55
Giriş	56
4.1. İşgücü Piyasaları.....	57

4.1.2. Örnek Olay ve Tartışma Soruları (1)	58
4.2. İş İlanı	59
4.2.1. Örnek Olay (2)	60
Uygulamalar	61
Uygulama Soruları.....	62
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	63
Bölüm Soruları	64
5. İNSAN KAYNAĞININ SEÇİMİ.....	67
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	68
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	69
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	70
Anahtar Kavramlar	71
Giriş	72
5.1. Seçme Sürecinde Kullanılan Seçme Araçları.....	73
5.1.2. Örnek Olay (1)	73
5.1.3. Örnek Olay (2)	74
5.2. İşe Yerleştirme İşlemleri	74
5.2.1. Örnek Olay (3) ve Tartışma Soruları	75
Uygulamalar	76
Uygulama Soruları.....	77
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	78
Bölüm Soruları	79
6. SEÇME SÜRECİNDE MÜLAKATLAR	82
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	83
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	84
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	85
Anahtar Kavramlar	86
Giriş	87
6.1. Mülakatlar.....	88
6.1.1. Örnek Olay (1).....	90
6.2. Mülakat Hataları.....	90
6.2.2. Örnek Olay (2) ve Tartışma Soruları	91
Uygulamalar	93

Uygulama Soruları.....	94
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	95
Bölüm Soruları	96
7. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ.....	99
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	100
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	101
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	102
Anahtar Kavramlar	103
Giriş	104
7.1. Performans Değerlendirme Sistemi.....	105
7.1.2. Örnek Olay (1)	107
7.1.3. Örnek Olay (2)	107
7.1.4. Örnek Olay (3)	107
7.2. Değerlendirmeciler	107
7.2.1. Örnek Olay (4)	107
Uygulamalar	108
Uygulama Soruları.....	109
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	110
Bölüm Soruları	111
8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YÖNETİMİ	114
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	115
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	116
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	117
Anahtar Kavramlar	118
Giriş	119
8.1. Değerlendirme Yöntemleri.....	120
8.1.2. Örnek Olay (I).....	121
8.2. Görüşme (Puanlama) Yöntemi	121
8.2.1. Örnek Olay (II).....	122
8.3. Görüşme Hataları.....	122
8.3.1. Örnek Olay (III)	123
Uygulamalar	124
Uygulama Soruları.....	125

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	126
Bölüm Soruları	127
9. Eğitim fonksiyonu	130
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	131
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	132
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	133
Anahtar Kavramlar	134
Giriş	135
9.1. Kavramlar	136
9.2. Eğitim Süreci	136
9.2.1. Örnek Olay (I).....	139
9.2.2. Örnek Olay (II).....	139
9.2.3. Örnek Olay (III)	139
9.2.4. Örnek Olay (IV)	139
Uygulamalar	140
Uygulama Soruları.....	141
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	142
Bölüm Soruları	143
10. EĞİTİM YÖNTEMLERİ VE EĞİTİM SONUÇLARININ ÖLÇÜMÜ	146
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	147
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	148
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	149
Anahtar Kavramlar	150
Giriş	151
10.1. Eğitim Yöntemleri	152
10.1.2. Örnek Olay (I).....	153
10.2. Eğitim Sonuçlarının Ölçülmesi	153
10.2.1. Örnek Olay (II).....	155
Uygulamalar	156
Uygulama Soruları.....	157
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	158
Bölüm Soruları	159
11. ÜCRET YÖNETİMİ	163

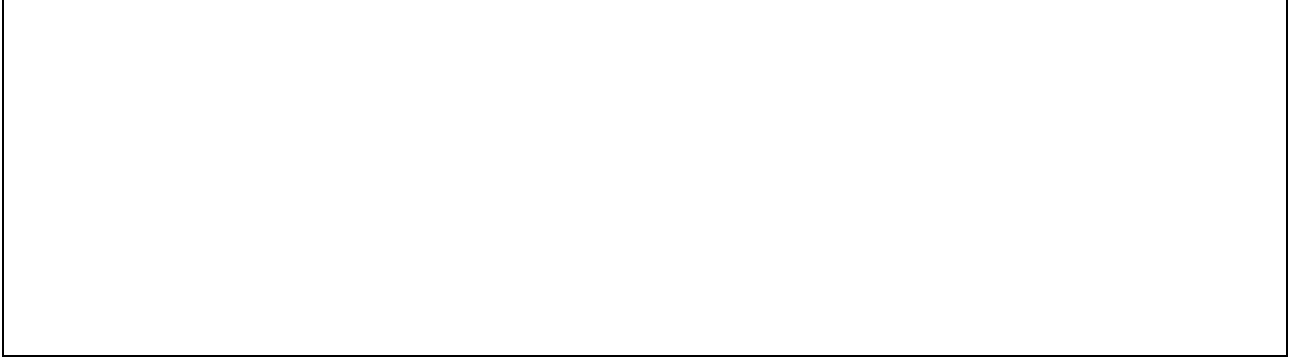
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	164
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	165
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	166
Anahtar Kavramlar	167
Giriş	168
11.1. Ücret Kavramları	169
11.1.1. Örnek Olay (I).....	169
11.2. Ücret Sistemleri	170
11.2.1. Örnek Olay (II).....	171
Uygulamalar	172
Uygulama Soruları.....	173
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	174
Bölüm Soruları	175
12. ücret hesaplamaları (ı)	178
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	179
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	180
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	181
Anahtar Kavramlar	182
Giriş	183
12.1. Brüt-Net Ücret.....	184
12.1.2. Örnek Olay (I).....	185
12.2. Brüt Ücret-Ücret Maliyeti	185
12.2.1. Örnek Olay (II).....	186
Uygulamalar	189
Uygulama Soruları.....	190
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	191
Bölüm Soruları	192
13. ücret hesaplamaları (ıı).....	195
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	196
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	197
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri.....	198
Anahtar Kavramlar	199
Giriş	200

13.1. Giydirilmiş Ücret-İşçilik Maliyeti.....	201
13.1.2. Örnek Olay (I).....	203
13.2. Tazminatlar.....	204
13.2.1. Örnek Olay (II).....	205
Uygulamalar	206
Uygulama Soruları.....	207
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	208
Bölüm Soruları	209
14. kariyer yönetimi.....	212
Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?	213
Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular.....	214
Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri	215
Anahtar Kavramlar	216
Giriş	217
14.1. Kariyer Ve Kariyer Yönetimi.....	218
14.1.1. Örnek Olay (I).....	218
14.2. Kariyer Planlama Süreci.....	219
14.2.1. Örnek Olay (II).....	219
Uygulamalar	221
Uygulama Soruları.....	222
Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti	223
Bölüm Soruları	224
KAYNAKÇA	227

KISALTMALAR



YAZAR NOTU



1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 1.1.** Bir vaka yardımıyla insan kaynaklarının önemini tartışacağız.
- 1.2.** Uygulamalı olarak insan kaynakları yönetiminin fonksiyonlarını öğreneceğiz.
- 1.3.** Pozisyonların kavramsal statüsünü bir vaka yardımıyla analiz edeceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Bir şirkette insan kaynakları departmanının diğer birimlerin performansına etkisi nedir?

İnsan kaynaklarının örgütsel başarıya katkısı nedir? Bunu belirleyen koşullar nelerdir?

Bir şirkette insan kaynakları sistemi nasıl kurulabilir? Bu süreçte hangi fonksiyonlara öncelik verilmelidir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş	İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili temel kavramları ve insan kaynakları fonksiyonlarını çeşitli vakalarla öğrenmek.	Kavramsal tanımlamalar ve vaka örnekleriyle konuların daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

İnsan kaynağı

İnsan kaynakları yönetimi

İnsan kaynakları fonksiyonları

Mavi-beyaz yakalı

Amir-ast

Giriş

Günümüzde işletmeler ciddi rekabet baskıları ile karşı karşıyadırlar. Küresel rekabetin yaratmış olduğu baskılar işletmeleri daha etkin ve üretken olmaya zorlamaktadır. Bu nedenle işletmeler teknolojik yenilik kapasitesi, sermaye gücü ve yeni piyasa olanakları yanında bir rekabet avantajı olarak çalışanlarının vasıf, beceri, yetkinlik, üretim enerjisi (motivasyon) ve yaratıcılığında daha fazla yararlanmaya yönelmektedirler.

Bu çerçevede insan kaynağı modern işletme yönetimlerinin rekabet kaynağıdır. Bu güçlü rekabet kaynağından örgütsel amaçlara uygun olarak maksimum düzeyde yararlanmak ise, insan kaynakları yönetimin görevidir. Geleneksel fonksiyonu yanında günümüzde insan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejiye doğrudan katkı yapabilecek misyona evrildiği görülmektedir

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığınız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 1. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

1.1. İnsan Kaynağının Önemi

İnsan kaynakları yönetimi alanı 1980'li yıllara kadar geleneksel bir alan olarak tanımlanmıştır. 1950-1980 yılları arasında insan kaynakları alanında davranışsal yaklaşımın egemen olduğu gözlenmektedir. 1950'li yıllarda Douglas McGregor yönetsel yaklaşımların (X ve Y Yaklaşımı) astların davranışlarını büyük ölçüde belirlediğini kaydetmiştir. McGregor'a göre, X Yaklaşımı insanların genel olarak tembel, tehdit edilmesi gereken ve işinden kaytarmaya meyyal bir niteliğe sahip olduğunu varsayarken, Y Yaklaşımı ise, insanların yoğun çalışmaya meyyal, sorumluluk üstlenmeyi seven ve nitelikli birey olmaya istekli olduğu yaklaşımını benimsemektedir. Y Teorisi anlayışına göre, yöneticinin görevi sadece ekibine yol göstererek potansiyel yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya zemin hazırlamaktır.

1980'li yıllarda ise, davranışsal perspektif önemini yitirmiş, buna karşılık ekonomik perspektif ağırlık kazanmıştır. Bu dönüşüm, geleneksel yaklaşımlar dışında yenilikçi ve yaratıcı yöntemlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Üst yönetimler profili güçlü insan kaynaklarının başarı için kritik bir değer olduğunu anlamaya başlamışlardır. Bu durum, insan kaynakları yönetiminin de statüsünü geliştirmiştir. Böylece personel yöneticiliği kavramı yerine insan kaynakları yöneticiliği kavramı ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bu yüksek statü, özellikle de stratejik insan kaynaklarına dönük vurgunun ön plana çıkmasına yol açmıştır. Artık astların basit biçimde motive edilmesi yeterli değildir. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu alanda stratejik olarak planlama yapması beklenmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının örgütsel hedeflerle uyumlu bir tarzda oluşturulması ise, nihai hedef olmalıdır (Gannon, Plood and Paauwe, 1999).

Stratejik yönetimin bir alt alanı olarak stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların önemini SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analizleri ortaya koymaktadır. İnsan kaynağının örgütsel hedeflere katkısını destekleyen veya sınırlayan içsel nitelikli güçlü ve zayıf yönlerin ile dışsal nitelikli fırsatlar ve tehditlerin analizi bu değerlendirmenin esasını oluşturmaktadır. Bu perspektiften, bir kaynak sadece (1) değerli, (2) nadir, (3) ikame edilemez, (4) taklit edilmesi güç ve maliyetli olduğu durumda kritik bir değer olacaktır. Geleneksel içsel bir kaynakların (sermaye gücü, hammadde, teknoloji, ürün çeşitliliği gibi) her dört kriteri taşıması imkânsız değilse bile deregülasyonlar, ürün yaşam eğrisinin kısaltması, bilgi teknolojileri, küresel rekabetin etkisi, değişim mühendisliği ve benzeri gelişmeler nedeniyle oldukça güçtür. Örneğin günümüzde teknolojik gelişmeler şirketler tarafından kolaylıkla satın alınmakta veya kopya edilebilmektedir.

Geride bir içsel kaynak kalmaktadır: insan kaynağı; (1) değerli, (2) nadir, (3) ikame edilemez, (4) taklit edilmesi güç ve maliyetli olma kriterlerinden dördünü de taşımaktadır. İnsanların vasıf, çaba ve davranışları taklit edilemez. Özellikle son yıllarda entelektüel sermayeye yapılan vurgu, bu yaklaşımı desteklemektedir. İnsan kaynağı sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmanın ön koşulu haline gelmektedir. İnsan kaynağı etkin bir şekilde seçilir, geliştirilir ve yönetilirse rekabet avantajının yaratılmasına ve sürdürülmesine olanak sağlar. Bu nedenle birçok şirket insan kaynakları yönetiminin konumunu ve yetki alanını genişletmektedir (Gannon, Plood and Paauwe, 1999).

Rekabet avantajı yaratmada insan kaynaklarını stratejik bir biçimde kullanan işletme örneklerine de bakmak mümkündür. Dünyanın ne büyük 500 büyük şirket sıralamasında 110. sırada olan Microsoft 94.000 çalışana sahiptir. Bu rakam, listede 22. sırada olan General Motor'un çalışanından (213.000) 2.3 kat daha azdır. Ancak Microsoft'un insan kaynağının gelir verimliliği General Motor'unkinden yaklaşık %10 daha yüksektir. Bu durum, Microsoft'u çok daha karlı bir şirket haline dönüştürürken, yatırımcının Microsoft'un hisse senetlerini tercih etmesine yol açmaktadır. Bu sonuca yol açan faktör, Microsoft'a ki insan kaynağının rekabetçi ve yaratıcı ürünler üretmesidir. Microsoft'da örgütsel kültürün seçkinliğine dikkat çeken Yönetim Kurulu Başkanı Bill Gates yatırımcılara çalışanlarının en değerli varlığı olduğunu bildirmektedir (Gannon, Plood, and Paauwe, 1999).

Dell'de ise, elektronik ticaretinin insan kaynaklarının görece önemini daha çok arttırdığı görülmektedir. Bilgi teknolojisi, maliyetleri ve sipariş hatalarını büyük ölçüde azaltmaktadır. Böylece Dell satış temsilcileri, daha iyi ve daha ciddi bir müşteri hizmeti yapma olanağı bulmaktadırlar. Teknolojiyi yöneten, kullanan ve müşteri ile ilişki kuran insandır. Dell'de teknolojik alt yapı satış temsilcilerinin dikkatini dağıtmasını önlerken, müşteri ile doğrudan iletişim kurma imkânı vermektedir. Böylece insan kaynaklarının önemi azalacağına, artmaktadır (Hodgetts and Luthans, 1999).

1.2. Örnek Olay ve Tartışma Soruları (1)

1.2.1. Örnek Olay (1)

IQ bilgisayar şirketi yaklaşık 6 ay önce bilgisayar donanımı üretmek üzere kurulmuş ve faaliyete geçmiş bir şirkettir. Ancak şirket hedeflediği satış ve karlılık rakamlarına ulaşamamıştır. Müşteri geribildirimleri ürünün müşterinin beklentilerini karşılayamadığını, kalite düzeyinin rakiplerinin gerisinde kaldığını ve pazarlama faaliyetinin son derece başarısız olduğunu göstermektedir. Hatta pek çok ürün iade edilmiştir.

Yönetim kurulu konuyu araştırmak üzere başkanlığını sizin yaptığınız üç kişilik bir danışmanlık ekibini görevlendirmiştir. Araştırmalarınız sonucunda aşağıdaki değerlendirmeye ulaşmış bulunuyorsunuz: "İnsan kaynakları departmanı son derece başarısız ve yetersizdir. Direktörün hemen görevden alınması gerekmektedir".

1.2.2. Tartışma Soruları (1)

(1) Şirketin başarısızlık nedenleri yukarıda belirtildiği halde, neden insan kaynakları departmanını sorumlu tutmaktasınız?

(2) Ürün kalitesi ile insan kaynakları direktörü arasında nasıl bir ilişki kurmuş olabilirsiniz?

(3) Direktörü görevden almak neden çözüm yoludur?

1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynağı bir organizasyondaki çalışanların sahip olduğu vasıf, beceri, yetkinlik, yaratıcılık ve üretim enerjileri gibi soft nitelikli donanımların bütünüdür. İnsan kaynakları yönetimi ise, İşletmenin gereksim duyduğu vasıf ve becerileri tedarik ederek bunlardan örgütsel amaçlar doğrultusunda maksimum düzeyde yararlanılmasını sağlayan yönetsel fonksiyonu tanımlamaktadır.

1.3.1. Giriş

Operasyonel insan kaynakları yönetimi bir organizasyonda çalışanlarla ilgili her türlü operasyonel iş ve işlemlerden sorumludur. Bu işlemler aday işgücünün bulunmasından çalışanların organizasyondan ayrılmasına kadar tüm fonksiyonel aksiyonlarla ilgilidir.

OPERASYONEL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ALANI	
İş Analizi ve Görev Tanımı	Organizasyondaki iş pozisyonlarını analiz etmek ve sorumluluk ve yetkilerini belirlemek.
İnsan Kaynağı planlaması	Organizasyonun gereksinim duyduğu insan kaynağı ihtiyacının belirlemek.
Tedarik ve Seçme	Uygun insan kaynağının bulunmak ve seçilmesini sağlamak.
Personel İşlemleri	Çalışanlarla ilgili her türlü yasal ve örgütsel iş ve işlemleri yapmak.
Eğitim ve Geliştirme	Çalışanların eğitilmesiyle ilgili tüm iş ve işlemleri organize etmek.
Ücretlendirme	Ücret sistemini oluşturmak ve yıllık ücret artış oranlarını belirleyerek yönetime sunmak.
Performans Değerlendirme	Performans değerlendirme sistemini kurmak ve sistemin işlemesi için gerekli aksiyonları yürütmek.
İş Sağlığı ve Güvenliği	İşyerinde iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili tüm iş ve işlemleri yürütmek.
Kariyer Yönetimi	Örgütsel kariyer sistemini oluşturmak ve işlemesini yönetmek.
İş İlişkisinin Son ermesi	Çalışanların işten ayrılması ve çıkarılmasıyla ilgili tüm iş ve işlemleri gerçekleştirmek.

Operasyonel insan kaynakları yönetimi günlük örgütsel operasyonel taktiklere destek vererek mevcut işletme stratejisinin başarısına katkı yapmayı gerektirir. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin örgütsel hiyerarşideki rolü daha belirgindir: Ne kadar işgücüne ihtiyaç duyulacaktır? Bu işgücü hangi kaynaklardan sağlanacaktır? Hangi eğitimler gerekmektedir? Gerekli davranış ve sonuçları ölçmede ve değerlendirmede nasıl hareket edilecektir?

Operasyonel insan kaynakları işlemleri, somut ürünler ve soyut hizmetler biçimde çıktıya dönüşür. Örneğin personel el kitapları, üst yönetimin yazılı duyuruları, ücret uygulamalarına ilişkin talimatlar somut insan kaynakları ürünleridir. Soyut nitelikli insan kaynakları ürünleri arasında eğitimler, şikâyet duyumları veya değerlendirme geribildirimleri gibi hizmetler bulunmaktadır. Buna karşılık, bazı insan kaynakları ürünü hem soyut hem de somut nitelikler gösterebilir. Sözgelimi, performans değerlendirme sistemlerinde hem ürün (değerlendirme formları ve yönetmelikler gibi) hem de hizmet unsurlarını (geribildirimler, performans eğitimleri gibi) eş zamanlı olarak görmek mümkündür (Hall and Hall, 1999).

İnsan kaynakları departmanı bir organizasyonda insan kaynakları fonksiyonunu yöneten birimdir. Departman organizasyonda insan kaynakları fonksiyonunun oluşturulması, yönetilmesi ve geliştirilmesinden sorumludur. Buna karşılık, bir organizasyondaki her yönetici insan kaynakları fonksiyonunun doğal bir parçasıdır. İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkin bir şekilde uygulamaya geçirilmesinde yöneticilerin aktif desteğine ve katılımına gereksim vardır. Özellikle gereksinim duyulan insan kaynağı düzeyinin belirlenmesinde, adaylar arasından uygun kişilerin seçiminde, çalışanların performansının ölçümünden, eğitim ihtiyacının saptanmasında ve örgütsel beklentilere uygun olmayan çalışanların tespit edilmesinde diğer yöneticilerin sorumluluğu mevcuttur.

Bir şirkette insan kaynakları fonksiyonunun örgütlenmesi örgütsel ihtiyaçlara göre değişmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde İK fonksiyonu tepe yöneticileri tarafından yürütülürken, büyük ölçekli küresel işletmelerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları için ayrı ayrı uzmanlaşmış birimler oluşturulmakta, ayrıca bazı fonksiyonlar (tedarik, eğitim gibi) alanında uzmanlaşmış şirketlerden hizmet alımı yoluyla gerçekleştirilmektedir.

1.3.2. Örnek Olay ve Tartışma Soruları (2)

1.3.2.1. Örnek Olay (2)

Vecihi, 2010 yılında girmiş olduğu Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler Bölümü'nden 2014 yılında mezun olmuştur. Yaptığı başvurular sonucu Vecihi, bir markette insan kaynakları uzmanı olarak işe başlamıştır. 26 çalışanın istihdam edildiği Markette, pozisyonların dağılımı 8 kasiyer, 2 şarküteri reyon sorumlusu, 2 sebze-meyve reyon sorumlusu, 2 depo görevlisi, 2 temizlik elemanı, 1 güvenlik görevlisi, 1 sipariş elemanı, 1 muhasebe elemanı, 1 özlük işleri sorumlusu, 1 insan kaynakları uzmanı, 2 satın alma personeli, 2 şef ve market müdürü şeklindedir.

Şirket yönetiminin Vecihi'den beklentisi, marketin insan kaynakları sistemini kurmasıdır

Uygulamalar

Size Vecihi, insan kaynakları sistemini kurmaya nereden başlamalıdır. Yapması gereken ilk işlem hangisi olmalıdır?

Vecihi'nin bu markette kuracağı insan kaynakları sisteminde öncelikle hangi fonksiyonlara yer vermesini beklemeliyiz. Vecihi bu kararı verirken hangi kriterleri esas almalıdır?

Vecihi, market çalışanlarını beyaz-mavi yakalı, ast-amir, ilk amir-ikinci amir, memur-işçi şeklinde ayırmak isterse hangi pozisyon hangi kategoride yer almalıdır?

Uygulama Soruları

1. İnsan kaynakları yönetimi bir organizasyonda neden diğer departmanların performansını ilgilendiren bir role sahiptir?
2. İnsan kaynakları yönetiminin başarısı diğer birimlerin performansı üzerinde nasıl bir etki yaratabilir?
3. Bir şirkette insan kaynakları sisteminin kurulması hangi işlem ve aksiyonlarla gerçekleştirilmelidir?
4. Bir şirketteki pozisyonların mavi-beyaz ve amir-ast ayrımı nasıl yapılmalıdır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de insan kaynakları yönetimine giriş konuları çeşitli vakalarla ele alınmıştır. Bu çerçevede ilk bölümde insan kaynağının önemi hem teorik açıdan hem de bir vaka yardımıyla tartışılmıştır. İkinci bölümde ise, insan kaynakları yönetiminin alanı ve fonksiyonları bir vaka ile uygulamalı olarak açıklanmıştır. Bu vakayla ayrıca pozisyonların mavi-beyaz yakalı, amir-ast ayrımı analiz edilmiştir.

Bölüm Soruları

1) Hangi yaklaşım insanların genel olarak tembel, tehdit edilmesi gereken ve işinden kaytarmaya meyyal bir niteliğe sahip olduğunu varsaymaktadır?

- (a) X
- (b) Y
- (c) Z
- (d) T
- (e) V

(2) Hangi yaklaşım insanların yoğun çalışmaya meyyal, sorumluluk üstlenmeyi seven ve nitelikli birey olmaya istekli olduğu yaklaşımını benimsemektedir?

- (a) X
- (b) Y
- (c) Z
- (d) T
- (e) V

(3) Hangisi yaklaşıma göre, yöneticinin görevi sadece ekibine yol göstererek potansiyel yaratıcılıklarını ortaya çıkarmaya zemin hazırlamaktır?

- (a) X
- (b) Y
- (c) Z
- (d) T
- (e) V

(4) Hangisi fonksiyon bir organizasyonda çalışanlarla ilgili her türlü operasyonel iş ve işlemlerden sorumludur?

- (a) Operasyonel
- (b) Stratejik
- (c) Politika

(d) Uygulama

(e) Strateji

(5) Hangisi soyut nitelikli insan kaynakları ürünleri arasındadır?

(a) İK El Kitabı

(b) Eğitimler

(c) Yazılı duyuruları

(d) Talimatlar

(e) Başvuru formları

(6) Hangisi somut nitelikli insan kaynakları ürünleri arasındadır?

(a) Mülakatlar

(b) Şikâyetler

(c) Görev tanımları

(d) Performans görüşmeleri

(e) Geribildirimler

(7) Hangisi küçük ölçekli işletmelerde İK fonksiyonunun yönetilmesinden sorumludur?

(a) Muhasebe

(b) İnsan kaynakları birimi

(c) Danışmanlık kuruluşu

(d) Tepe yönetim

(e) Personel birimi

(8) Hangi şirketlerde insan kaynakları yönetimi fonksiyonları için ayrı ayrı uzmanlaşmış birimler oluşturulmaktadır?

(a) Küresel işletmeler

(b) Küçük şirketler

(c) Yerel şirketler

(d) Borsaya açılmış şirketler

(e) Sanayi işletmeleri

(9) Hangisi işletmenin gereksim duyduğu vasıf ve becerileri tedarik ederek bunlardan örgütsel amaçlar doğrultusunda maksimum düzeyde yararlanılmasını sağlayan yönetsel fonksiyonu tanımlamaktadır?

(a) İnsan kaynağı

(b) İnsan kaynakları yönetimi

(c) İşgücü

(d) Çalışanlar

(e) İşletmeler

(10) Hangisi vasıf, beceri, yetkinlik, yaratıcılık ve üretim enerjileri gibi soft nitelikli donanımların bütünüdür?

(a) İnsan kaynağı

(b) İnsan kaynakları yönetimi

(c) İşgücü

(d) Çalışanlar

(e) İşletmeler

Cevaplar

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 2.1. Bir şirkette işgücü ihtiyacının nasıl hesaplanacağını bir vaka aracılığı ile öğreneceğiz.
- 2.2. İşgücü ihtiyacı artışının nasıl karşılanabileceğini bir vaka analizi ile ele alacağız.
- 2.3.** İşgücü ihtiyacındaki azalışın hangi araçlarla dengelenebileceğini bir vaka çalışması ile tartışacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Bir şirketin insan kaynağı ihtiyacı nasıl ölçülebilir

İşgücü ihtiyacındaki artış hangi kaynaklardan karşılanabilir?

İşgücü ihtiyacındaki azalma hangi şekilde dengelenebilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İnsan Kaynakları Planlaması	İşgücü miktarının ölçülmesi, işgücü artışı ve işgücü ihtiyacının azalmasına ilişkin senaryoları çeşitli vakalarla öğrenmek.	Açıklamalar ve vakalarla konuların daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Planlama, İşgücü ihtiyacı, İşgücü ihtiyacının artması, İşgücü ihtiyacının azalması

İşyükü ölçümü

Giriş

İnsan kaynakları planlaması, işletmenin ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi ve geleceğe dönük olarak bu ihtiyacın düzeydeki değişim trendinin öngörülmesidir. Her organizasyonda yönetim aksiyonunun temelini teşkil eden planlama, hem kaynakların daha verimli kullanımına olanak sağlar hem de işlerin zamanında gerçekleştirilmesini mümkün kılar. İnsan kaynakları yönetimi açısından planlama öncelikle işletmenin gereksinim duyduğu işgücünü belirlemeyi gerektirir. İhtiyacın üzerinde bir insan kaynağı işletmenin maliyetlerini yükselteceği gibi verimliliği de olumsuz yönde etkileyebilir. İnsan kaynakları planlaması fonksiyonun ikinci amacı geleceğe ilişkin olarak insan kaynağı gereksiniminin artması ya da azalmasıyla ilgili senaryolar hazırlamak ve buna uygun tedbirleri almaktır.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığınız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 2. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

İnsan kaynakları planlaması fonksiyonu özellikle tedarik ve işten çıkarma fonksiyonu ile yakından ilişkilidir. Ortaya çıkacak işgücü ihtiyacı yeni personel alınmasıyla giderilecekse, tedarik ve seçme araçları kullanılacaktır. İşgücü fazlalığı söz konusu olduğunda ise, işten çıkarma seçeneği gündeme gelebilecektir.

2.1.İşgücü İhtiyacının Belirlenmesi

2.1.1. Giriş

İnsan kaynakları planlaması fonksiyonun öncelikli amacının işletmenin ihtiyaç duyduğu mevcut işgücü ihtiyaını belirlemek olduğu daha önce ifade edilmişti. İşletmenin mevcut üretim veya faaliyet düzeyine göre ihtiyaç duyduğu insan kaynakları miktarını belirlemede işyükü analiz yöntemi kullanılır. İşyükü analizi sonucunda belirlenen çalışan sayısı uygulamada “norm kadro” olarak bilinmektedir.

İşyükü, çalışanın fiili çalışma periyodunda üstlenmiş olduğu iş, görev ve diğer sorumluluklarının dakika veya saat birimi ile ölçülmesidir. İşyükü oranı ise, dakika veya saat cinsinden ölçülen işyükünün fiili çalışma süresine oranlanmasıyla ulaşılan değerdir. İşyükü analizi, bir pozisyonun işyükü oranının, ölçüldüğü ve bunun bir sonucu olarak norm kadro hesabının gerçekleştirildiği süreci tanımlar.

İşyükü bir şirketin çalışanlarından hangi ölçüde yararlanabildiğini gösterdiği gibi norm kadro hesaplamasında da dikkatte alınan en önemli değişkendir. İşyükü, ayrıca, kompleks insan-makine sistemlerinde çalışanların işlerini verimli ve etkin bir şekilde yapabilmeleri için gerekli olan ekipmanın, eğitim seviyesinin, organizasyonel ve çevresel koşulların sağlanabilmesi için dikkatte alınması gereken önemli bir faktördür. Bu açıdan işyükü genel olarak çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli baskıları da yansıtır.

İşyüküne etki ettiği düşünölen çok sayıda potansiyel faktör olduğu görölmektedir, endüstriyel bir ortamda çalışana etki eden işyükü fiziksel de olsa, zihinsel de olsa operatörün sağlığını performansını veya verimini etkiler.

ÖRNEK BİR İŞYÜKÜ ANALİZİ	
Bir şirketin İnsan Kaynakları Şefliğiyle ilgili olarak yapılan işyükü analizi verileri ve sonucu aşağıda verilmiştir.	
Kriterler	Veriler
İşyükü Değerlendirilen Çalışan Sayısı	4 personel
2015 yılı İşyükü miktarı (saat)	3653
2015 yılı İşgücü miktarı (saat)	8177
2015 yılı için İşyükü Oranı	%45
<p>İşyükü Analizi Sonucu:</p> <p>İşyükü hesabı yapılan 4 çalışanın ortalama olarak fiili çalışma sürelerinin %45'sini kullanabildikleri görülmektedir. Değerlendirilen İK Şefliği için olması gereken norm kadro yaklaşık 2 kişidir.</p>	

Gerçekçi olarak belirlenmiş işyükü analizi işletmede yapılacak birçok çalışmaya temel oluşturur. Bu çalışmaların en başında çalışma yerinin, çalışanın verimini ve etkinliğini artıracak şekilde düzenlenmesi, yapılan işin gereklerine bağlı olarak doğru işe doğru kişinin atanması ve daha etkin iş güvenliği tedbirlerinin alınması gelmektedir. Tüm bu çalışmalara temel oluşturan işyükünün seviyesinin doğru bir şekilde belirlenmesinin önemi büyüktür.

İşyükü analizi verileri çeşitli kaynaklardan edinilebilir. İlk olarak işyükü kayıtlı verilerden hareketle analiz edilebilir. Özellikle bilgisayar sistemleri her işlemin ne kadar sürdüğünü gösterebilmektedir. Bir yıllık işlem kayıtlarını esas alarak bir pozisyonun işyükünü analiz etmek en gerçekçi sonucu verecektir. Kurumsal verilerin yeterli veya sağlıklı olmadığı durumlarda analizin bir diğer yöntemi bir form yardımıyla pozisyonu üstlenen kişi ya da kişilerle yapılan mülakatlardır. Bu mülakatlarda pozisyonun iş kapsamı, günlük, haftalık ve daha uzun dönemli rutin iş detayları, oluş periyodu ve sıklığı ile birim süreleri birlikte tespit edilir. Bazı durumlarda ise, pozisyon çıktıları bir analiz yöntemidir. Örneğin gömlek yakası üreten bir tekstil atölyesinde 1 günde üretilen ortalama yaka sayısı, işyükünü ölçmede kullanılabilir. Nihayet, bazı durumlarda ilk üç yöntem bir arada kullanılabilir. Böyle bir yaklaşım veri analizini daha sağlıklı kılan bir yöntemdir.

İşyükü analizleri sonucunda ulaşılan veriler birçok amaçla kullanılabilir. Her şeyden önce analiz sonuçları işyükü ölçümü yapılan pozisyonun fiili sorumluluk alanını belirlemede en etkili kaynaktır. Birçok durumda iş tanımları genellemelere dayanmakta, birden fazla pozisyonun iş sorumlulukları tek bir görev tanımı kapsamında ele alınmaktadır. Bu şekilde gerçekçi olmayan iş tanımları pozisyonun fiili sorumluluklarını, işyükünü, performans

hedeflerini sağlıklı bir şekilde ölçmeyi güçleştirmektedir. Özellikle açık ve net görev tanımlarının söz konusu olmadığı, kayıtlı verinin gerçeği yansıtmadığı şirketlerde fiktif iş tanımları üretken olmayan bir kadrolama politikasına yol açtığı gibi birçok kişinin de organizasyon yapısı içinde atıl istihdam olarak kaybolmasına yol açmaktadır. Sonuçta kâğıt üzerindeki iş tanımlarına dayalı kadrolama çalışıyormuş gibi gözükse ancak aslında “gizli işsizliği” yaratmaktan öteye geçmeyen bir kurum kültürünün yaratılmasıyla sonuçlanır.

İşyükü analizi bu sorunları aşmada önemli bir anahtardır. Reel sorumlulukları kesin bir şekilde tanımladığı için işyükü analizi mevcut görev tanımlarının revizyonunda, gereksiz görev tanımlarının, iş statülerinin ve unvanların elimine edilmesinde kullanılabilir bir veri tabanı yaratır. Çok daha önemlisi pozisyon analizleri kâğıt üzerindeki değil gerçek işyükünü ölçmede kullanılacak en güvenilir veri kaynağıdır. Böylece verimsiz işyükü analizi, verimlilik kaybı ve atıl işyükü daha etkin bir şekilde ortaya konabilir. Dolayısıyla gerçekçi bir şekilde belirlenmiş bir norm kadro kurumsal açıdan kaynak etkinliği anlamına gelirken, çalışanların ağır bir işyükü altında ezilmesini, stres, yorgunluk ve performansta gerileme olarak karşılaşılabilecek olumsuz sonuçları önlemede etkili bir zemin yaratır.

2.2. Örnek Olay (1)

Yılda 365 gün açık olan bir markette günde ortalama 2509 müşteriye (kasada) işlem yapılmaktadır. Bir müşterinin kasadaki işleminin ortalama 4.6 dakika sürdüğü tespit edilmiştir. Haftalık çalışma süresi 45, işgünü sayısı 6 gün, yıllık ücretli izin süresi 15 gün, yıllık devamsızlık 10 gündür. Bu marketin yaklaşık kaç tam süreli kasiyer ihtiyacı olacaktır? (Reel işgücü katsayısı 0,85 olarak alınacaktır).

2.3. Örnek Olay (2)

Yılda 256 gün açık olan bir çağrı merkezinde günde ortalama 2809 müşteriye işlem yapılmaktadır. Bir müşterinin işleminin ortalama 5.3 dakika sürdüğü tespit edilmiştir. Bu şirketin yaklaşık kaç tam süreli çağrı operatörüne ihtiyacı olacaktır?

Haftalık çalışma süresi 45, işgünü sayısı 6 gün, yıllık ücretli izin süresi 15 gün, yıllık devamsızlık 12 gün, ve resmi tatil ve bayramlar 14 gündür. (Reel işgücü katsayısı 0,85 olarak alınacaktır).

2.4. İnsan Kaynağı İhtiyacının Artması: Senaryolar Ve Araçlar

İnsan kaynağı ihtiyacı, işletmenin gelecekte işgücü gereksiniminin artacağını göstermektedir. Mevcut işgücü miktarı, ihtiyacı karşılamadığı için insan kaynakları departmanı ilave işgücü yaratacak kaynak ve araçları saptamalıdır. İnsan kaynağı ihtiyacının giderilmesinde temel kural mümkün olan en düşük maliyetli araçları incelemeyi gerektirir. İkinci kural ise, ihtiyacın niteliğine uygun aracın seçilmesidir. Kısa dönemli işgücü ihtiyacı için kısa dönemli araçlar seçilirken, kalıcı ihtiyaçlar için uzun dönemli araçlara başvurulmalıdır.

Denkleştirme (özellikle yoğunlaştırılmış iş haftası programları) ilave işgücü ihtiyacını karşılamada en kolay ve maliyetsiz araç niteliğindedir. Buna karşılık denkleştirme, oldukça kısa süreli (2 ayla sınırlı olan) insan kaynağı ihtiyacındaki artışları karşılamaya olanak sağlar. Ayrıca denkleştirme programı çalışanın iznine tabidir. Denkleştirme programlarında normal mesai düzenine göre belirli haftalarda ilave çalışma yapılmasına rağmen ek ücret ödenmemesi çalışanlar arasında huzurluk yaratabilir.

Fazla mesai insan kaynağı ihtiyacı kısa dönemli yani kalıcı değilse başvurulması gereken bir yöntemdir. Fazla mesai görece kolay ve düşük maliyetli bir araç konumundadır. Buna karşılık, çalışanın bir yıl içinde yapabileceği fazla mesai süresi 270 saatle sınırlıdır. Dolayısıyla fazla mesai yıllık bazda en fazla %11.5 düzeyindeki ilave bir işgücü ihtiyacını karşılamaya olanak sağlayabilir. Ayrıca, fazla mesai çalışanın iznine bağlı olduğu gibi iş sağlığı ve güvenliği açısından da çeşitli riskler yaratabilmektedir.

İnsan kaynağı ihtiyacı kalıcı nitelikte ise, yeni personel almak kaçınılmaz hale gelecektir. Mevzuat haftalık 45 saat olan tam süreli istihdam yanında haftada en fazla 30 saat olan kısmi süreli ve çağrı üzerine çalışma seçeneklerine olanak sağlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı ihtiyacın düzeyine uygun bir istihdam modelini tercih etmelidir. Örneğin bir market kapanma saatini 22:00'den 24:00'e çıkarıyorsa kısmi süreli bir istihdam modeli ile ihtiyacı gidermek mümkün olacaktır. Buna karşılık ihtiyacın artacağı dönemleri önceden kestirmek güçse bu durumda çağrı üzerine çalışma modellerine yönelmek en uygun seçenek olacaktır.

2.5. Örnek Olay (3)

Haftada 45 saat 6 işgünü çalışan bir işletmede toplam 35 işçi çalışmaktadır. Bu işletmede 2016 yılında artan işyüküne paralel olarak işgücünün de yıllık %10,8 düzeyinde artacağı öngörülmektedir. Tam süreli personel almak istemeyen işletme part-time statüsünde (haftada 30 saat) eleman istihdam etmeyi planlamaktadır. Part-time statüsünde istihdam edilmesi gereken çalışan sayısı yaklaşık kaç kişi olmalıdır?

2.5. Örnek Olay (4)

Bu işletme part-time eleman almak yerine mevcut çalışanları fazla mesaiye bırakarak ilave işyükü karşılamak isterse her bir çalışanın haftalık fiili çalışma süresi yaklaşık kaç saate çıkarılmalıdır?

2.6. Örnek Olay (5)

Bu işletme tam süreli eleman almaya karar verirse yaklaşık kaç çalışana istihdam etmek durumunda kalacaktır?

2.7. İnsan Kaynağı İhtiyacının Azalması: Senaryolar Ve Araçlar

İnsan kaynağı ihtiyacının azalması, işletmenin mevcut işgücünün bir bölümün kullanılmayacağını ifade etmektedir. İşgücünün kullanılmayacak bölümü için insan kaynakları departmanının çözüm seçenekleri üretmesi gerekir. Üretilen seçeneklerin işgücü fazlasının miktarına uygun olması gerekir. İşten çıkarmanın en son seçenek olması beklenmelidir. Bu seçeneğin yaratacağı sosyal maliyet ulaşılabilecek finansal tasarruftan çok daha yüksek olabilir. Özellikle kısa dönemli geçici işgücü fazlalığı daha düşük sosyal maliyetli araçlarla yönetilebilir. Buna karşılık, fazlalık kalıcı bir nitelik arz ediyorsa işten çıkarma seçenekleri kaçınılmaz hale gelebilir.

Özellikle uzun dönemli ve kalıcı nitelikli işgücü fazlalığına karşı çalışanların bir kısmının kısmi süreli statüye (part-time) geçirilmesi kullanılacak önemli seçeneklerden biridir. Örneğin 100 tam süreli çalışanın istihdam edildiği bir işletmede %10'luk işgücü fazlası çalışanların %30'unun haftalık 30 saatlik kısmi çalışma statüsüne geçirilmesiyle giderilebilir. Bu araç hem çalışanlar ve hem de işverenler açısından oldukça avantajlı olmakla birlikte, çalışanların kısmi çalışma statüsüne geçmeyi kabul etmeleri gerekir. Ayrıca işini kaybetme riski nedeniyle kısmi süreli çalışma statüsüne gönülsüz olarak geçen çalışanların yaratabilecekleri negatif tutum ve davranışlar işyerinde huzursuz bir atmosferin oluşmasına yol açabilir.

Çalışma süresinin kısaltılması işgücü fazlasını gidermede kullanılabilecek en güçlü seçeneklerden biridir. Örneğin 100 çalışanın istihdam edildiği bir şirkette %10 işgücü fazlası haftalık çalışma süresinin 45 saatten 40 saate çekilmesiyle giderilebilir. Ancak bu seçeneğin etkili olması, çalışma süresi paralel düzeyde ücretlerin düşürülmesini gerektirir. Dolayısıyla çalışanların bu kesintiye rıza göstermesi gerekir.

2.8. Örnek Olay (6)

Haftada 45 saat 6 işgünü çalışan bir işletmede toplam 130 işçi çalışmaktadır. Bu işletmede 2016 yılında işyüküne paralel olarak işgücünün de yıllık bazda %25 düzeyinde azalacağı öngörülmektedir. Personel çıkarmak istenmeyen işletme bazı çalışanlarını part-time statüsüne (haftada 30 saat) geçirmeyi planlamaktadır. Part-time statüsüne geçirilmesi gereken çalışan sayısı kaç kişi olmalıdır?

2.9. Örnek Olay (7)

Bu işletme bazı çalışanlarını part-time statüsüne geçirmek yerine haftalık çalışma süresini azaltmak isterse haftalık kaç saatlik mesai uygulamasına geçmelidir?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Bir şirketin insan kaynağı ihtiyacını analiz etmede hangi değişkenler dikkatte alınır?
2. İşgücünden yararlanma düzeyi artırmak için neler yapılabilir?
3. Artan işgücü ihtiyacını karşılamada fazla mesai nasıl kullanılabilir?
4. Azalan işgücü ihtiyacını dengeleyebilmek için kısmi süreli çalışma nasıl kullanılabilir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “İnsan Kaynakları Planlaması” dersi kapsamında işgücü ihtiyacı, işgücü ihtiyacının artması ve işgücü ihtiyacının azalmasına ilişkin analizler ve hesaplamalar çeşitli vakalarla öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde işgücü ihtiyacının nasıl hesaplanacağı bir örnek olay çerçevesinde açıklanmıştır. İkinci bölümde, işgücü ihtiyacının artması ve azalmasıyla ilgili senaryolar çeşitli vakalarla analiz edilmiştir.

Bölüm Soruları

(1) Hangisi işletmenin mevcut üretim veya faaliyet düzeyine göre ihtiyaç duyduğu insan kaynağı miktarını belirlemede kullanılır?

- (a) Planlama
- (b) Strateji
- (c) Politika
- (d) İşyükü analizi
- (e) İşgücü analizi

(2) Hangisi 45 saat çalışan bir işletmenin yıllık brüt işgücü miktarıdır?

- (a) 2250
- (b) 2150
- (c) 1850
- (d) 2340
- (e) 2300

(3) Hangisi net işgücünden reel işgücüne geçişte kullanılan katsayıdır?

- (a) 0.80
- (b) 0.85
- (c) 0.90
- (d) 0.50
- (e) 0.25

(4) Hangisi en büyük olandır?

- (a) Brüt işgücü

- (b) Net işgücü
- (c) Reel işgücü
- (d) Toplam işgücü
- (e) Sayısal işyükü
- (5) Hangisi en küçük olandır?
- (a) Brüt işgücü
- (b) Net işgücü
- (c) Reel işgücü
- (d) Toplam işgücü
- (e) Sayısal işyükü
- (6) Hangisi net 2300 saat olan bir işgücünün reel karşılığıdır?
- (a) 2300
- (b) 2250
- (c) 1750
- (d) 1250
- (e) 1955
- (7) Hangisi bir kasiyerin işyükü miktarını belirleyen en önemli girdidir?
- (a) İşgücü miktarı
- (b) Reel işgücü
- (c) Müşteri sayısı
- (d) Brüt işgücü
- (e) Birim süre
- (8) Hangisi bir kasiyerin yararlanılabilir işgücü miktarını tanımlayan kavramdır?
- (a) İşgücü miktarı
- (b) Reel işgücü

(c) Müşteri sayısı

(d) Brüt işgücü

(e) Birim süre

(9) Hangisi bir kasiyerin yaptığı işlerin süre cinsinden değerini gösteren değişkendir?

(a) İşgücü

(b) İşyükü

(c) İşgücü oranı

(d) Norm kadro

(e) Reel işgücü

(10) Hangisi işyükü analizi sonucunda belirlenen çalışan sayısının uygulamadaki karşılığıdır?

(a) İşgücü

(b) İşyükü

(c) İşgücü oranı

(d) Norm kadro

(e) İşyükü oranı

Cevaplar

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

3. İŞ ANALİZİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

3.1.İş gereklerinin kapsamını örnek olaylarla tartışacağız.

3.2.İş tanımında yer alacak görevlerin niteliğini örnek bir olayla öğreneceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

İnsan kaynakları yönetim sistemini oluşturmada iş analizinin rolü nedir?

İş analizi verilerinin görev tanıma dönüştürülmesinde nelere dikkat edilmelidir?

İş gerekleri insan kaynağının tedarikinde nasıl bir işlev görmektedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İş Analizi	İş analizi ve iş tanımının niteliği ve kapsamını çeşitli örnek olaylarla öğrenmek.	Açıklamalar ve örnek olaylarla konunun daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

İş Pozisyonu, İş Analizi, İş Tanımı, İş gerekleri

Giriş

İş analizi, bir işletmede çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ayrıntılı şekilde incelenmesi ve işin kapsadığı görev (sorumluluk), yetki ve iş gereklerinin tespit edilmesi işlemi ifade eder. İş analizi, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dizayn edilmesi için gerekli bilgi ve verileri sağlayan bir işlemdir. Diğer bir ifade ile iş analizi tedarik fonksiyonu ile başlayan insan kaynakları yönetimi sürecinin tüm iş ve işlemlerinin uygulanabilmesi için gerekli girdileri sağlayan bir araç konumundadır.

İş analizi işle ilgili bir süreçtir. Dolayısıyla işi üstlenen kişinin beceri, yetkinlik ve vasıfları iş analizi sürecinde incelenmez.

3.1.İş Analizi Verileri

İş analizi süreci sonunda üç temel veri kategorisine ulaşılır: görevler (sorumluluklar), yetkiler ve iş gerekleri.

İş analizi, incelenen iş pozisyonunun kapsamında yer alan görevleri yani sorumlulukları ortaya çıkarır. Görev, bir iş tanımının bölünebilir en küçük bölümünü ifade eder. Bir iş pozisyonu, bu görevlerin toplamından oluşur. İlgili iş pozisyonunun kapsamında yerine getirmesi gereken alt görevler iş analizi sonucunda belirlenir.

İş analizi ile iş pozisyonunun kullanabileceği yetkiler de saptanmaktadır. Yetki, bir iş tanımının sınırlarını ve bu sınırlar çerçevesinde yapılabilecek muhtemel aksiyon tercihlerini tanımlar. İş analizi ile iş pozisyonunun sınırları ve uygulamada hareket edebileceği inisiyatif alanı çizilebilir.

İş analizi sonucunda iş gerekleri belirlenmektedir. İş gerekleri, ilgili iş pozisyonunda çalışan kişinin sahip olması beklenen eğitim seviyesi, yetkinlikleri ve deneyimi gibi vasıf ve beceri unsurlarına işaret etmektedir. Özellikle eleman tedarikinde, seçme sürecinde ve performans değerlendirme kriterlerinde iş analizi ile saptanan iş gerekleri kullanılmaktadır.

3.1.1. Örnek Olay (1)

Market sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede insan kaynakları danışmanlığı yapmaktasınız. Şirkete bir market müdürü aranmaktadır. Market müdüründe arayacağınız iş gerekleri nelerdir? Bu yetkinlikler nasıl ve kimden alınacak verilerle belirlenebilir? En uygun yöntem hangisidir? Açıklayınız.

3.2. İş Tanımı

İş tanımları iş analizi çalışmalarının temel çıktılarından biridir. İş tanımları, iş analizinin somutlaşmış bir diğer ifade ile dokümente edilmiş halidir. İş analizi veri toplama sürecini ifade ederken, iş tanımı ise, bu verilerin sınıflandırılarak görev, sorumluluk ve yetkiler biçiminde yazılı metinlere dönüştürülmesini tanımlar. Dolayısıyla iş analizi ile ilgili açıklamalar büyük ölçüde iş tanımları için de geçerlidir.

Temel yönetsel araçlardan biri olan iş tanımları, çalışanın sorumlu olacağı görevleri ve sahip olması beklenen nitelikleri ifade eder. Böylece çalışan kendisiyle ilgili beklentileri öğrenmiş olur. Amiri de astıyla ilgili performans standartlarını iş tanımı ile daha rasyonel şekilde tanımlayabilir.

Standart bir şablon olmamakla birlikte, bir iş tanımının belli bazı unsurları içermesi beklenir:

(1) İşin kimliği

(2) İşin amacı (veya özeti)

(3) Organizasyonel İlişkiler

(4) Sorumluluklar (görevler) ve Yetkiler

(5) İş gerekleri

3.2.1. Örnek Olay (2)

Bir marketin sebze-meyve bölümünde çalışacak bir personelin görev tanımında yer alması gereken görevleri yazınız.

3.2.2. Örnek Olay (3)

Marketteki manav personelinin işe giriş (görev tanımında yer alan) iş gereklilikleri neler olabilir?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. İş Gerekleri İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Nasıl Bir Role Sahiptir?
2. İş Analizi Çıktıları Tedarik Sürecinde Nasıl Kullanılabilir?
3. İş Gerekleri Tedarik Süreci Dışında Hangi Fonksiyonlarda Kullanılabilir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “İş Analizi” dersi kapsamında iş analizinin niteliği ve kapsamı çeşitli örnek olaylarla ele alınmıştır. Bu çerçevede ilk bölümde iş analizi kavramı tanımlanmış ve iş gereklerinin kapsamı bir örnek olayla tartışılmıştır. İkinci bölümde, iş analizi çıktıları, görevler ve iş gerekleri, çeşitli örnek olaylarla analiz edilmiştir.

Bölüm Soruları

1) Hangisine işlerin ayrıntılı şekilde incelenmesi tanımlamaktadır?

- (a) Beceri
- (b) İş analizi
- (c) İş pozisyonu
- (d) Vasıf
- (e) İş tanımı

(2) Hangisi işin kapsadığı görev, yetki ve iş gereklerinin tespit edilmesini sağlayan aracı tanımlamaktadır?

- (a) Beceri
- (b) İş analizi
- (c) İş pozisyonu
- (d) Vasıf
- (e) İş tanımı

(3) Hangisi insan kaynakları yönetimi sürecinin tüm iş ve işlemlerinin uygulanabilmesi için gerekli girdileri sağlayan araç konumundadır?

- (a) Beceri
- (b) İş analizi
- (c) İş pozisyonu
- (d) Vasıf
- (e) İş tanımı

(4) Hangisi insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının dizayn edilmesi için gerekli bilgi ve verileri sağlayan işlemdir?

- (a) Beceri
- (b) İş analizi
- (c) İş pozisyonu

(d) Vasıf

(e) İş tanımı

(5) Hangisi iş tanımının bölünebilir en küçük bölümünü tanımlamaktadır?

(a) Görev

(b) Yetki

(c) İş pozisyonu

(d) İş gerekleri

(e) İş tanımı

(6) Hangisi bir iş pozisyonu kapsamında yerine getirilmesi gereken alt görevleri belirlemeyi sağlayan araçtır?

(a) Beceri

(b) İş analizi

(c) İş pozisyonu

(d) Vasıf

(e) İş tanımı

(7) Hangisi bir iş tanımının sınırlarını ve bu sınırlar çerçevesinde yapılabilecek muhtemel aksiyon tercihlerini tanımlar?

(a) Görev

(b) Yetki

(c) İş pozisyonu

(d) İş gerekleri

(e) İş tanımı

(8) Hangisi işin görev ve yetkilerini dokümante eden belgelerdir?

(a) Görev

(b) Yetki

(c) İş pozisyonu

(d) İş gerekleri

(e) İş tanımı

(9) Hangisi çalışanın sorumlu olacağı görevleri ve sahip olması beklenen nitelikleri tanımlayan dokümandır?

(a) Görev

(b) Yetki

(c) İş pozisyonu

(d) İş gerekleri

(e) İş tanımı

(10) Hangisinin iş analizi çalışmalarının temel çıktılarından biridir?

(a) Görev

(b) Yetki

(c) İş pozisyonu

(d) İş gerekleri

(e) İş tanımı

Cevaplar

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

4. İNSAN KAYNAĞININ TEDARİKİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 4.1.**İşgücü piyasalarının niteliğini vaka analizi ile öğreneceğiz.
- 4.2.** Örnek olay yardımıyla farklı işgücü gruplarının iş ilanları karşısındaki pozisyonlarını ele alacağız.
- 4.3.**İş ilanlarında kullanılan filtreleri bir vaka yoluyla tartışacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

Aranan insan kaynağının niteliği ile işgücü piyasasının niteliği arasında bir paralellik kurulabilir mi?

İşgücü, aday işgücü, aday gibi farklı alt gruplar hangi kriterlere göre sınıflandırılabilir?

İş ilanlarındaki filtrelerin niteliği nedir? Şirketler iş ilanlarında daha çok hangi filtrelere yer vermektedirler?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İnsan Kaynağının Tedariki	İşgücü piyasası kavramını, işgücü piyasası türlerini, işgücünün niteliğini ve iş ilanlarındaki filtreleri vaka analizleri ile öğrenmek.	Açıklamalar ve örnek olaylarla konunun daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Tedarik

Piyasa

İşgücü piyasası

İş ilanı

Aday

Aday havuzu

Filtre

Giriş

İnsan kaynağının bulunması ve mevcut iş pozisyonu özelliklerine en uygun adayların seçilmesi süreci insan kaynaklarının en önemli ve kritik fonksiyonudur. Uygun aday, iş gereklerini tam olarak karşılayan insan kaynağını ifade etmektedir. İş gereklerinden daha düşük nitelikte olmalarına rağmen istihdam edilen kişiler işletme için hem yönetsel hem de yasal açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Yönetsel açıdan iş gerekleriyle uyumlu olmayan insan kaynağı, işyerinde verimlilik kaybına yol açacaktır. Bu durumda işletme yönetimi bu işgücünün deneyimi veya eğitimi için gerekli maliyetlere katlanacak veya uygun aday arayışına girecektir. Tedarik sürecinin yeniden başlaması ise, ilave maliyetler, zaman kaybı ve ekstra işyükü anlamına gelmektedir.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığınız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 4. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

Uygun niteliklere sahip olmayan adayların seçilmesi yasal açıdan da çeşitli riskler yaratabilmektedir. İş güvencesi hükümleri çalışanların işten çıkarılmalarında geçerli neden öngörmektedir. İşten çıkarılan kişiler, iş mahkemesine başvurarak iş sözleşmesinin sona erdirilmesinin denetlenmesini talep etme hakkına sahiptir. Geçerli nedeni mahkemede ispat edemeyen işveren ya işten çıkardığı işgücü ile çalışmak veya ağır tazminatlar ödemek zorunda kalabilmektedir.

Öte yandan iş gereklerinden daha yüksek nitelikteki adayların istihdam edilmesi de çeşitli riskler yaratabilmektedir. Bu profildeki insan kaynağı, işe girdikten bir süre sonra mevcut iş koşullarını yeterli görmeyerek yeni iş arayışına girebilmekte veya demotive olabilmektedir. İşten ayrılan personel için tedarik sürecinin yeniden başlatılması zorunluluğu söz konusu olurken, bu durum işgücü devir hızını da yükseltmekte ayrıca işten ayrılmayı planlayan mutsuz çalışanları da teşvik edebilmektedir. Ayrılmayı tercih etmeyen demotive çalışanlar ise, verimlilik kaybına yol açabilmektedir.

4.1.İşgücü Piyasaları

İşgücü piyasaları emeğini satmak isteyen kişilerle emek talebinde bulunan kişilerin çeşitli biçimlerde karşı karşıya geldikleri piyasaları tanımlar. İşgücü piyasaları çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilir; coğrafi olarak yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası piyasalar, kamu ve özel sektör piyasaları ile sanal piyasalar gibi. Bu piyasaları genel olarak içsel ve dışsal kaynaklar kapsamında sınıflandırmak mümkündür.

İnsan kaynağı gereksinimini karşılamada öncelikli kaynak, işletme içi kaynaklar, diğer bir ifade ile mevcut çalışanların yatay veya dikey bir şekilde terfi ettirilmesiyle işgücü açığının giderilmesidir. İnsan kaynağı ihtiyacının iç kaynaklardan karşılanması her şeyden önce maliyet avantajı sağladığı gibi, çalışanın işgücüne uyumu riskini de ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca yeni iş pozisyonuna atanan çalışan, vasıflarını geliştirme olanağı bulacak, iş monotonluğunu aşabilecektir. Özellikle dikey terfilerde işyerine bağlılık gelişmekte, hakkaniyet algılaması olumlu yönde değişmekte ve verimlilik artmaktadır.

KONUyla İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

İşgücü piyasaları: İşgücü piyasası emek arzı ile emek talebinin karşılaştığı fiktif piyasa alanlarıdır. İşgücü havuzu: İnsan kaynağı bulma sürecinde kullanılabilir işgücünün tamamını tanımlamaktadır.

Aday işgücü: Şirketin aradığı vasıf ve beceri formasyonuna sahip işgücünü tanımlamaktadır.

Aday: Seçme sürecine katılmayı kabul eden (ilana başvuran) işgücünü ifade etmektedir.

İnsan kaynakları havuzu: Mevcut çalışanlar, şirketten ayrılmış eski çalışanlar ve şirkete başvurmuş adaylardan oluşan insan kaynağı potansiyelini tanımlamaktadır.

Buna karşılık, içsel kaynaklar her zaman en ideal piyasaları tanımlamaz. Her şeyden önce terfi ile boş olan bir pozisyon doldurulmuş olsa da yeni bir pozisyon boşalabilmektedir. Ayrıca, terfi beklentisi gerçekleşmeyen çalışanların işyerine karşı sadakati azalacağı gibi işten ayrılmaları da söz konusu olabilecektir.

Yeni işgücü ihtiyacı çoğunlukla dışsal emek piyasalarından karşılanmaktadır. Dışsal piyasalardan tedarik maliyetli olsa da yeni işgücünün getireceği değişim, motivasyon, yaratıcılık ve bunların mevcut çalışanlar arasında rekabeti teşvik etmesi gibi birçok avantajı da beraberinde getirebilmektedir.

İnsan kaynağının temin edildiği dışsal piyasalar arasında; ilanlar, işletmeye yapılan iş başvuruları, tavsiyeler, eğitim kurumları, özel veya kamu istihdam kurumları, sanal iş piyasaları ve sendikalar bulunmaktadır.

İlan yoluyla personel tedariki en yaygın ve en eski emek piyasası yöntemidir. Gazete veya benzeri yayınlar yoluyla işgücü ihtiyacını duyuran şirketler, özellikle internetin yayılması ile sanal emek piyasalarına da yönelmişlerdir. İlanların bir diğer türü özellikle küçük işletmelerin işyeri kapısına astıkları duyurular biçiminde olmaktadır.

Doğrudan iş başvuruları giderek önemini yitiren veya biçim değiştiren bir tedarik kanalıdır. Geleneksel olarak iş piyasasına giren kişiler, CV'leri veya başvuru formlarıyla, doğrudan şirkete giderek iş taleplerini iletmekteydiler. Bu yöntem şirketlerin kurumsallaşması, internete dayalı sanal piyasa ortamlarının gelişmesi, coğrafi emek piyasası alanının genişlemesi gibi nedenlerle giderek önemini yitirme eğilimindedir.

Çalışma hayatına ilişkin istatistikler, tavsiyelere dayalı istihdamın ülkemizde en yaygın işe yerleştirme aracı olduğunu göstermektedir. Mevcut çalışanların tavsiyeleri yanında eş dost, konu komşu vb. kimselerin tavsiyeleri de iş aramada ve eleman bulmada etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Özellikle ölçeği küçük şirketlerde bu kanal işgücü bulmada ilk sırada yer alırken, büyük ölçekli şirketler de bile zaman zaman bu kanal işletilebilmektedir.

Eğitim kurumları (üniversiteler, meslek okulları, çıraklık okulları, mesleki kurslar vb.) aday işgücüne ulaşmada en önemli kaynaktır. Bu kanal aracılığıyla gerçekleştirilen istihdam veya oluşturulan insan kaynakları havuzlarının, işgücü tedarikinde şirkete önemli kazançları olacağı açıktır. Her şeyden önce iş gereklerine uygun adaylara bu şekilde doğrudan ulaşmak olasıdır. Ayrıca hem işyükü hem maliyet açısından çok avantajlıdır.

Türkiye İş Kurumu (İşkur) gibi kamu kuruluşları ve özel istihdam büroları veya bu kapsamda faaliyet gösteren danışmanlık büroları insan kaynağı tedarikinin sağlanmasında önemli bir kanaldır.

İnternetin yaygınlaşması sanal emek piyasalarının da genişlemesine zemin hazırlamaktadır. Sanal emek piyasalarına üye olan işveren ve işgücü, bu kanal aracılığı ile çok daha hızlı ve kolay karşılaşılabilmektedirler. Sanal piyasalar ayrıca coğrafi sınırlamaları da ortadan kaldırmaktadır. Global sanal emek pazarları insan kaynağının yeryüzünün her yerinden tedarikini mümkün kılabilirdiği gibi çalışanlara da uluslar arası kariyer fırsatları sağlamaktadır.

4.1.2. Örnek Olay ve Tartışma Soruları (1)

4.1.2.1. Örnek Olay (1)

5 kişinin çalıştığı bir sigorta şirketi, kadrosunu genişletmek amacıyla 1 insan kaynakları personeli, 1 satış elemanı ve 1 de muhasebe elemanı almayı planlamaktadır. İlk defa bir seçme sürecini doğrudan işletecek olan şirket müdürü aday, aday işgücü, çalışan, işgücü havuzu gibi gruplardan hangisine öncelik vereceğini bilmemektedir. Müdür, ayrıca aradığı elamanları bulabilmek için gazete ilanları, İş ve İşçi Bulma Kurumu, danışmanlık şirketleri, çalışanlar ve insan kaynakları internet siteleri gibi kaynaklardan hangisinin daha uygun olacağı konusunda emin değildir.

Bu şirketin “insan kaynakları personeli” iş ilanına Psikoloji Bölümü mezunları başvurmuş, buna karşılık şirketin küçük olmasını gerekçe gösteren Çalışma Ekonomisi bölümü mezunları ise, başvurmamıştır. Şirketin “Satış elemanı” iş ilanına başvurmuş olan bazı kişiler ise, yeterli bulunmadıkları için işe alınmamıştır.

4.1.2.2. Tartışma Soruları (1)

(1) Müdür beyin kullanmayı düşündüğü işgücü piyasalarından hangisi uygun değildir? Neden?

(2) Şirketin kullanabileceği en etkili işgücü piyasası kanalı hangisidir? Neden?

(3) Müdür beyin emin olmadığı gruplardan hangisi en büyük olanı ve en küçük olanı hangisidir? Neden?

(4) “İnsan kaynakları personeli” ilanına başvuran Psikoloji bölümü mezunları hangi gruba dâhildir? Neden?

(5) “İnsan kaynakları personeli” ilanına başvurmayan Çalışma Ekonomisi bölümü mezunları hangi gruba dâhildir? Neden?

(6) “Satış elemanı” iş ilanına başvurmuş olan ancak yeterli bulunmayan kişiler, şirket açısından nasıl değerlendirilebilirler?

4.2. İş İlanı

İş ilanı, iş ve organizasyona ilişkin bilgiler ve iş gereklerine ilişkin kriterlerin yer aldığı dokümanlardır. İş ilanı adayların işe cep edilmesi açısından olduğu kadar organizasyonun ciddiyetini ve profesyonelliğini de yansıtmaları açısından oldukça önemlidir. Kapsamı ve içerdiği bilgilerin niteliği ilanın hacmine bağlı olmakla birlikte temel bazı verileri içermesi, tedarik sürecinin etkinliği açısından son derece kritiktir.

Bir iş ilanı öncelikle aranan personelin iş gereklerini ön plana çıkaracak nitelikte olmalıdır. Talep edilen eğitim profili ve seviyesi, aranan bireysel ve teknik yetkinlikler, beklenen deneyim düzeyi gibi temel iş gereklilikleri mutlaka belirtilmelidir.

İş ilanında yer alması gereken bir diğer unsur işin kimliğini tanımlayan hususlardır. Pozisyonun unvanı, bağlı olduğu birim, ücret ve sosyal hakları gibi detaylar ilanda yer almalıdır. Nihayet, iş alanı ayrıca organizasyona ilişkin bilgileri ve adaylardan talep edilen bilgi ve belgeleri de içermelidir; işletmenin adı, ana faaliyet kolu, lokasyonu, son başvuru tarihi, adaylardan CV istenip istenmediği, adayların iletişim bilgileri vb.

Tedarik sürecinde işyükünü azaltmak veya hedef aday profiline daha etkili bir şekilde ulaşmak amacıyla şirketler çeşitli filtreler kullanma yoluna gidebilmektedir. Kullanılan kimi kriterler yasal düzenlemelere veya etik değerlere uygun olmasa da filtrelere iş ilanlarında yaygın bir şekilde rastlanmaktadır. Yaş sınırı, cinsiyet tercihi, mezun olunan okul, adayın

yaşadığı mekân gibi sübjektif kriterler yanında dil (pozisyonla ilgili değilse), başvuru sayısı veya süresi gibi kriterler de seçme sürecinde aday hacmini azaltmak amacıyla kullanılabilir.

İş ilanının cazibesi doğru aday grubuna ulaşmada oldukça hayattır. Hedeflenen aday işgücü grubunun aradığı nitelikteki değişkenleri içermeyen bir ilan tedarik ve seçme sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle, genel geçer bir şablon yerine, ulaşılması istenen işgücü profilinin beklentilerine uygun bir ilan tasarımı ilanın etkinliğini belirgin biçimde etkileyecektir.

Genelde adayların, özellikle, ücret ve sosyal haklar, şirketin piyasa veya kamuoyundaki imajı, yukarı doğru kariyer fırsatları, iş güvencesi veya istihdamın sürekliliği ile işletmenin coğrafi lokasyonu gibi kriterleri ağırlıklı olarak önemsedikleri bilinmektedir. Kuşkusuz, adayın eğitim seviyesi, yetkinliği, beklentileri gibi faktörler bu değişkenlere atfedilen değerleri farklılaştıracaktır.

4.2.1. Örnek Olay (2)

Bir şirketin “Satış elemanı” iş ilanında adaylardan sürücü ehliyetine sahip olmaları, yurtdışı deneyimine sahip olmaları ve yabancı dil bilmeleri istenmektedir. Adayların ikna becerisi, inisiyatif alma, ekip çalışmasını ayaktın olma, liderlik gibi yetkinliklere sahip olması beklenmektedir. Başvuru aşamasında mezuniyet diploması talep edilen ilanda ayrıca erkek ve evli adaylara öncelik verileceği ifade edilmektedir.

Yukarıdaki ilanı filtreler açısından değerlendiriniz.

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. İşgücü piyasaları hangi kriterlere göre gruplandırılabilir?
2. İşgücü piyasasında işgücü, aday işgücü, aday, aday havuzu kavramları nasıl gruplandırılmaktadır?
3. Şirketler iş ilanlarında ne tür filtreleri tercih etmektedirler? Filtre kullanımı ayrımcılığa yol açmakta mıdır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “İnsan Kaynağının Tedariki” dersi kapsamında işgücü piyasası, piyasa türleri, işgücü grupları ve iş ilanlarında kullanılan filtreler vaka analizleriyle öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde bir vaka yardımıyla işgücü piyasalarının niteliği ve işgücü grupları açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, bir vaka kapsamında iş ilanlarında kullanılan filtreler tartışılmıştır.

Bölüm Soruları

Hangisi emek arzı ile emek talebinin karşılaştığı fiktif piyasa alanlarıdır?

(a) İşgücü piyasası

(b) Aday işgücü

(c) Aday havuzu

(d) İnsan kaynakları havuzu

(e) İşgücü havuzu

(2) Hangisinde taraflar çoğunlukla çeşitli kanallar aracılığıyla karşı karşıya gelirler?

(a) İşgücü piyasası

(b) Aday

(c) Aday havuzu

(d) İnsan kaynakları havuzu

(e) İşgücü havuzu

(3) Hangisi insan kaynağı bulma sürecinde kullanılabilir grup tanımlamaktadır?

(a) İşgücü piyasası

(b) Aday

(c) Aday havuzu

(d) İnsan kaynakları havuzu

(e) İşgücü havuzu

(4) Hangisi şirketin aradığı vasıf ve beceri formasyonuna sahip işgücünü tanımlamaktadır?

(a) İşgücü piyasası

(b) Aday

(c) Aday havuzu

(d) İnsan kaynakları havuzu

(e) İşgücü havuzu

(5) Hangisi seçme sürecine katılmayı kabul eden (ilana başvuran) işgücünü ifade etmektedir?

(a) İşgücü piyasası

(b) Aday

(c) Aday havuzu

(d) İnsan kaynakları havuzu

(e) İşgücü havuzu

(6) Hangisi mevcut çalışanlar, şirketten ayrılmış eski çalışanlar ve şirkete başvurmuş adaylardan oluşan insan kaynağı potansiyelini tanımlamaktadır?

(a) İşgücü piyasası

(b) Aday

(c) Aday havuzu

(d) İnsan kaynakları havuzu

(e) İşgücü havuzu

(7) Hangisi personel tedarikinin en yaygın ve en eski yöntemidir?

(a) Sanal iş piyasaları

(b) Eğitim kurumları

(c) Doğrudan iş başvuruları

(d) Tavsiyeler

(e) İlanlar

(8) Hangisi işe ve organizasyona ilişkin bilgiler ve iş gereklerine ilişkin kriterlerin yer aldığı dokümanlardır?

(a) Sanal iş piyasaları

(b) Eğitim kurumları

(c) Doğrudan iş başvuruları

(d) Tavsiyeler

(e) İlanlar

(9) Hangisi bir iş ilanının öncelikle taşıması gereken niteliklerini tanımlamaktadır?

- (a) İş gerekleri
- (b) İşin kimliği
- (c) Organizasyona bilgileri
- (d) Başvuru tarihi
- (e) Ücret ve sosyal haklar

(10) Hangisi adayların iş ilanlarında önemsedikleri konulardan biri değildir?

- (a) Şirketin imajı
- (b) Coğrafi lokasyon
- (c) Ücret ve sosyal haklar
- (d) Şirketin sektörü
- (e) Kariyer fırsatları

Cevaplar

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

5. İNSAN KAYNAĞININ SEÇİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 5.1.** Seçme sürecindeki etik ihlalleri bir örnek olay yardımıyla analiz edeceğiz.
- 5.2.** Seçme sürecinde kullanılan araçları bir vaka kapsamında öğreneceğiz.
- 5.3.** İşe yerleştirilme işlemlerini bir vaka yardımıyla tartışacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

(1) Ülkemizde seçme süreci ne tür etik ihlaller içerebilmektedir?

(2) Seçme sürecinde kullanılan araçların önemi nedir? Araçların etkinliğini belirleyen faktörler nelerdir?

(3) İş hukuku mevzuatı açısından gerçekleştirilmesi zorunlu olan işe giriş işlemleri nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
İnsan Kaynağının Seçimi	İnsan kaynağının seçilmesi sürecinde yapılan etik ihlaller, kullanılan seçme araçları ve işe yerleştirme işlemlerini vakalar yoluyla öğrenmek.	Açıklamalar ve vakalarla konunun daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Seçme, Seçme Araçları, Etik İhlaller, İş Yerleştirme İşlemleri.

Giriş

İnsan kaynağının seçimi, işe başvuran adaylar arasından en uygun adayın belirlenmesi sürecidir. En uygun aday, işin gereklilikleriyle en fazla örtüşen adaydır. Bu açıdan seçme süreci en iyi adayı değil en uygun adayı araması sürecidir.

Seçme sürecinin başarısı iki temel değişkene bağlıdır. İlk olarak iş analizinin doğru şekilde yapılarak iş gerekliliklerinin gerçekçi şekilde belirlenmesidir. İş gerekleri işletmenin ihtiyaçlarına uygun şekilde belirlenmemişse, doğru adayı seçmek mümkün olmayacaktır. Seçme sürecinin performansını etkileyen ikinci faktör, adaylarla ilgili yeterli verinin toplanmasıdır. Bu amaçla birden fazla veri toplama aracının kullanılması, çoklu analiz yapılması ve adaylarla ilgili sübjektif unsurların etkisinde kalınmaması önemlidir.

Seçme süreci sonrasındaki oryantasyon iş ve işlemlerinin uygun şekilde yapılması insan kaynakları yönetiminin kurumsal imajı açısından oldukça önemlidir. Adayı SGK'ya bildirilmesi, deneme döneminin gerçekleştirilmesi, yazılı sözleşme yapılması ve çalışan özlük dosyasının oluşturması gibi yasal gerekliliklerin mevzuata uygun şekilde yapılması bu imajı güçlendirecektir.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığınız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 5. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

5.1.Seçme Sürecinde Kullanılan Seçme Araçları

Doğru adayın seçilmesinin yönetsel ve hukuksal açıdan önemi yukarıda izah edilmişti. İnsan kaynakları yönetimi, bu nedenle, iş gereklerine uygun adayı veya adayları seçerken birçok araç kullanır. Bunlar arasında başvuru formları, mülakatlar, kişilik ve yetenek testleri, sağlık kontrolleri ve referans analizleri gibi öncelikli olarak sıralanabilecek seçme teknikleri ve araçları yer almaktadır.

İşe başvurularında adaylar, öncelikle bir başvuru formu doldurmak durumundadırlar. Başvuru formu, adayın kendisi ile ilgili kişisel ve teknik bilgileri sıralamadığı dokümanlardır. İşletme, aday hakkında ilk detaylı bilgileri ve değerlendirmeleri başvuru formları ile elde etmektedir.

Hangi nitelikte olursa olsun başvuru formları, adaylardan sadece iş gerekleriyle ilgili bilgileri talep etmeli, ayrımcılık veya özel yaşama müdahale olarak değerlendirilebilecek sübjektif sorulardan (yaş, cinsiyet, doğum yeri, medeni duruma ve eşe ilişkin bilgiler gibi) kaçınılmalıdır. Adaylardan da kendilerinden talep edilen sorulara dürüst ve tutarlı bir şekilde yanıt vermeleri beklenmektedir.

Testler, insan kaynaklarının seçilmesi sürecinde kullanılacak bir diğer araçtır. Seçme süresi aslında adayların profili (eğitimleri, vasıfları ve yetkinlikleri gibi) ile iş profilinin (iş gerekleri) karşılaştırılmasını ifade eden bir süreçtir. Testler, bu açıdan adayların işe uygunluğunu daha iyi şekilde analiz edebilecek bilgilere ve verilere ulaşılmasına olanak sağlar. Daha detaylı veri, daha etkin bir analiz anlamına gelir.

Bu kapsamda kullanılacak veri toplama kaynakları arasında yetenek, kişilik, performans, dürüstlük ve grafoloji gibi çeşitli test araçları bulunmaktadır. Amaç, adayın zihinsel ve fiziksel uygunluğunu, bilgisini, vasıf düzeyini ve kişiliği ile davranış profilini ölçmektir.

İnsan kaynaklarının seçiminde yaygın şekilde kullanılan araçlardan biri de referanslardır. Referans, adaya önceki yöneticileri tarafından verilen kişisel tavsiye mektuplarını tanımlar. Dolayısıyla referanslar şirketin kurumsal kimliğini bağlamaz.

Referanslar doğrudan kişisel iletişim (yüz yüze veya telefonla) yoluyla alınabileceği gibi yazılı olarak da talep edilebilir. Yazılı talepler her durumda daha çok tercih edilmesi gereken bir yöntemdir. Ancak acil durumlarda telefonla da bilgi alınması yoluna gidilebilir. Ancak bu yöntemin sağlıklı işlenmesi referans kontrolü yapılan kişinin güvenilirliğine bağlıdır.

5.1.2. Örnek Olay (1)

Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin başvuru formunda adaylardan sahip oldukları çocuk sayısı, eşlerinin yaptığı iş, İngilizce bilip bilmediği, mezun oldukları üniversite, sürücü ehliyetine sahip olup olmadıkları, katıldıkları sertifika programları ile talep ettikleri ücretle ilişkin sorular yer almaktadır.

Bu başvuru formunu etik değerlerin ihlali açısından değerlendiriniz.

5.1.3. Örnek Olay (2)

Bu şirket başvuru formu dışında seçme sürecinde aday profil analizi, iş analizi personel analizi, performans değerlendirme sonuçları, referans kontrolleri, kişilik testleri ve mülakatlar kullanılmaktadır. Şirketin seçme sürecinde kullandığı araçları değerlendiriniz. Kullanılmaması gereken ve kullanılmayan hangi araçlar bulunmaktadır?

5.2. İşe Yerleştirme İşlemleri

Seçme fonksiyonu organizasyonların yönetimi için kritiktir. Çünkü insan kaynaklarının seçimi ve seçimlerin kalitesi, bütün organizasyonların geleceği için önem taşımaktadır. Tüm aşamaları başarıyla geçen ve pozisyona kabul edilen adaylara yazılı iş teklifinde bulunulmalıdır. Teklif mektubunda çalışma koşulları, ücreti, görev tanımı gibi hususlara mutlaka yer verilmelidir.

Yasal kontrol eleman teminindeki en önemli konulardan biridir. Ülkemizde, çoğunlukla bu konuya yeteri önem verilmez ve alınacak eleman istenilen yetkinliklere sahipse yasal kontrolü çoğu kez yapılmaz. Oysa, adayın halen bir başka işverenle sözleşmesi olup olmadığını ve yasal prosedüre uygun bir şekilde sözleşmeyi feshedip etmediğini saptamak oldukça önemli olacaktır.

İşe alınan çalışanın işe başlamadan en geç 1 gün önce Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)'na bildirilmesi gerekir. Bu girişin yapılabilmesi için, işe yeni giren elemanların işe giriş belgelerini getirmesi gerekir.

İşletmeye yeni gelen “çalışanlar” ilk amirleri ve iş arkadaşları ile tanıştırmalı ve işletme ve uyulması gereken kurallar tanıtılmalı ve yazılı olarak bildirilmelidir. Bu kurallar çoğunlukla İnsan Kaynakları El Kitabı'nda toplanır. Yeni çalışanların ilk günleri ve haftaları uyum açısından son derece önemlidir. Bu nedenle işletmelerde işe alınanlara “oryantasyon süreci” uygulanmalıdır.

Şirket bünyesinde ilk defa işe başlayacak tam/kısmi süreli kadrolu elemana ve gerek görüldüğünde geçici elemana ve stajyerlere ilgili personel tarafından uyumlaştırma prosedürü uygulanmalıdır. Bu kapsamda ilgili birimin ve çalışma masasının gösterilmesi, şirketin ve birimlerin tanıtılması, iş arkadaşlarıyla tanıştırılması, görev alanının tanımlanması, işin ve yapılacak işlemlerin gösterilmesi, örgütsel şemanın açıklanması gibi işlemler yapılmalıdır.

Ayrıca uyumlaştırma eğitimi kapsamında yeni girenlere şirketin misyonu, vizyonu, öz değerleri, kuruluşu ve tarihçesi ile birim ve pozisyonu ile ilgili teknik eğitimler verilmelidir.

İş Yasası'nın önemli bir düzenlemesi de 75. maddede yer almaktadır. Bu maddeye göre, işveren, aldığı her personel için, içinde çalışanla ilgili her türlü yasal belgenin ve kayıtların yer alacağı bir özlük dosyası oluşturacaktır.

Esasen bu dosya uygulamada hemen her işyerinde oluşturulmaktadır. Önemli olan, yasanın bu dosyada yer alan bilgilere getirdiği korumadır. Yasaya göre, işveren, işçi hakkında edindiği bilgileri dürüstlük kuralları dâhilinde hukuka uygun olarak kullanmak ve gizli kalmasında işçinin haklı çıkarı bulunan bilgileri açıklamamakla yükümlüdür. Dolayısıyla, bu düzenleme ile Yasa, çalışanın özel yaşamını açık biçimde korumaya almıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu maddeye uygun disiplin kuralları ve etik uygulamalarla işyerinde özel yaşamın korunmasına dönük sistemleri egemen kılmaya yönelmesi gerekmektedir.

5.2.1. Örnek Olay (3) ve Tartışma Soruları

5.2.1.1. Örnek Olay (3)

Master Çağrı Merkezi, acilen ihtiyaç duyduğu çağrı elaman alımları için seçme süreci gerçekleştirmektedir. Aday Vecihi, 14 Ocak'ta biten seçme süreci sonunda 15 Ocak'ta hemen işe başlamıştır. Şirketin İK departmanı aynı gün Vecihi'nin sosyal güvenlik girişini yapmış, ayrıca iş koşullarını tebliğ etmek üzere kendisini davet etmiştir. İK müdürü 45 günlük bir deneme dönemi uygulanacağını, 45 günün sonunda uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi ile sözleşmeye devam edilip edilmeyeceğine karar verileceğini ifade edilmiştir. İK departmanı, deneme dönemi sonunda başarılı olması halinde Vecihi'ye bir özlük dosyası açılacağını ve iş sözleşmesi yapılacağını kaydetmiştir.

5.2.1.2. Tartışma Soruları

Master Çağrı Merkezi'nin işe yerleştirme işlemlerini analiz ediniz.

- (1) Vecihi'nin oryantasyon süreci açısından hatalı işlemler hangileridir?
- (2) Sizce deneme dönemi kaç gün olmalıydı?
- (3) Deneme dönemi sonunda performans değerlendirme sistemi uygulanması uygun mudur?
- (4) Özlük dosyası ve iş sözleşmesi işlemlerinin deneme dönemi sonuna bırakılması yasal açıdan uygun mudur?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Çalışma mevzuatı etik ihlallere karşı ne tür yaptırımlar ön görmektedir?
2. Seçme sürecinde hangi araçlar kullanılabilir? Bu araçların etkinliğini belirleyen faktörler nelerdir?
3. Çalışma mevzuatının oryantasyon sürecinde zorunlu kıldığı işlemler nelerdir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “İnsan Kaynağının Seçimi” dersi kapsamında insan kaynağının seçimi sürecinde yapılan etik ihlaller, seçmede kullanılan araçlar ve işe yerleştirme işlemleri çeşitli vaka analizleriyle öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde seçme sürecinde kullanılan araçlar ve yapılan etik ihlaller iki ayrı örnek olayla tartışılmıştır. İkinci bölümde ise, seçilen adaylar için gerçekleştirilmesi gereken sözleşme, yasal bildirim gibi işe yerleştirme işlemleri bir vaka kapsamında açıklanmıştır.

Bölüm Soruları

(1) Hangisinin sorulması etik açıdan bir ihlaldir?

- (a) Yabancı dili
- (b) Ücret talebi
- (c) Doğum yeri
- (d) Mezun olunan okul
- (e) Önceki işyeri

(2) Hangisi doğrudan (yüz yüze veya telefonla) yoluyla alınabileceği gibi yazılı olarak da talep edilebilir?

- (a) Mülakat
- (b) Referans
- (c) Başvuru formu
- (d) Testler
- (e) Teklif mektubu

(3) Hangisi aşamaları başarıyla geçen ve pozisyona kabul edilen adaylara sunulan dokümandır?

- (a) Mülakat
- (b) Referans
- (c) Başvuru formu
- (d) Testler
- (e) Teklif mektubu

(4) Hangisi adayın kendisi ile ilgili kişisel ve teknik bilgileri sıraladığı dokümandır?

- (a) Mülakat
- (b) Referans
- (c) Başvuru formu
- (d) Testler

- (e) Grafoloji
- (5) Hangisi ülkemizde yeteri önem verilmeyen husustur?
- (a) Oryantasyon
- (b) Referans
- (c) SGK girişi
- (d) Yasal kontrol
- (e) Teklif mektubu
- (6) Hangisi işyerindeki çalışma kurallarını içeren dokümanlardır?
- (a) İş Sözleşmesi
- (b) Görev Tanımı
- (c) İK Ek Kitabı
- (d) İş analizi
- (e) Teklif mektubu
- (7) Hangisi işe giriş sürecinde uyulması gereken yasal bir işlemdir?
- (a) Oryantasyon süreci
- (b) Kişilik analizi
- (c) Özlük dosyası
- (d) Eğitim
- (e) Teklif mektubu
- (8) Hangisi işe giriş sürecinde uyulması gereken ilk yasal işlemdir?
- (a) Yazılı iş sözleşmesi
- (b) Deneme dönemi
- (c) İş güvenliği eğitimi
- (d) SGK girişi
- (e) Teklif mektubu

(9) Hangisi çalışma koşulları, ücret ve görev tanımı gibi hususları içeren yazılı dokümandır?

- (a) Mülakat
- (b) Referans
- (c) Başvuru formu
- (d) Testler
- (e) Teklif mektubu

(10) Hangisi adaya önceki yöneticileri tarafından verilen kişisel tavsiye mektuplarını tanımlar?

- (a) Mülakat
- (b) Referans
- (c) Başvuru formu
- (d) Testler
- (e) Teklif mektubu

Cevaplar

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

6. SEÇME SÜRECİNDE MÜLAKATLAR

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 6.1.Durumsal mülakatı bir örnek olay yardımıyla öğreneceğiz.
- 6.2.Mülakatlarda yapılan hataları bir vaka analiziyle tartışacağız.
- 6.3.** Mülakat sürecinde yapılan etik ihlalleri bir örnek olay kapsamında analiz edeceğiz

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- (1) Seçme sürecinde durumsal ve davranışsal mülakatların önemi nedir?
- (2) Mülakat sürecinde yaygın olarak yapılan hatalar nelerdir?
- (3) Mülakat sürecinde sıklıkla ne tür etik ihlaller yapılmaktadır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Seçme Sürecinde Mülakatlar	Seçme sürecinde durumsal mülakat tekniğini, mülakat hatalarını ve etik ihlalleri vaka analizleriyle öğrenmek.	Açıklamalar ve vakalarla konunun daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Mülakat, Durumsal mülakat, Davranışsal mülakat , Mülakat hataları

Giriş

Seçme sürecinde birçok seçme aracı kullanılsa da mülakatlar, seçme sürecinin en önemli ve en kritik aşamasıdır. Nitekim uygulamada seçme ile mülakat kavramları neredeyse eş değer kavramlar olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla, bu aşamanın etkinliği, işle ilgili kriterlerin sorgulanmasına ve çoklu mülakat yapılmasına bağlıdır.

6.1. Mülakatlar

Mülakat, adayın işyerine ve işe uyumunu ölçümlemeyi hedefleyen interaktif bir iletişim sürecidir. Mülakat hem şirketin adayı hem de adayın şirketi tanıdığı ve değerlendirdiği bir nitelik arz eder. Seçme süreci sonunda sadece şirket adayla ilgili bir karar vermez aynı zamanda aday da görüşmeye gittiği şirkette çalışmaya veya çalışmaya ilişkin bir değerlendirmeye ulaşır. Dolayısıyla, mülakat sürecinde profesyonel bir tutum, adaylara karşı saygılı bir davranış ve adaletli bir değerlendirme, yetkin adayların şirkete kazandırılmasına ve şirketin işgücü piyasasındaki algılanmasını olumlu yönde etkileyecektir.

Mülakatın en önemli gerekçesi, şirketin adayı, adayın da şirketi tanıması ve değerlendirmesidir. Mülakatla seçme sürecinde bir sonraki aşamaya geçecek adaylar belirlenebilmektedir. Bunun yanında mülakat birçok başka gerçeklerleri de taşımaktadır. Örneğin, sürecin sosyal ve törensel boyutları özellikle zikredilmelidir. Mülakatlar şirkete emek piyasasına kendisini tanıtmaya fırsatı sağlamaktadır. Bu açıdan mülakat süreci bir PR (halkla ilişkiler) rolü oynayabilir. Bu işlevin daha etkin olabilmesi, sürecin hakkaniyetli bir şekilde yönetilmesi ve iş gereklerini taşıyan tüm adaylara fırsat eşitliği sağlanmasına bağlıdır.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığımız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 6. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

Mülakat, aday açısından yetkinliklerini tanıtmaya ve satma fırsatıdır. Adaya, örgütsel başarıya hangi ölçüde katkı yapabileceğini gösterme fırsatı yaratmaktadır. İşletme açısından ise, öncelikle adaylara şirketi, iş, organizasyonunu ve kurumsal hedefleri konularında adayları bilgilendirme olanağı sağlar. Ayrıca, mevcut adayların işe uygunluğu, CV'lerinin gerçeği hangi ölçüde yansıttığı, adayların işin gerektirdiği yetkinlikleri ve kişilik özelliklerini hangi ölçüde taşıdığını mülakatların en temel işlevleridir. Nihayet, mülakat süreci adayların işletmeyi algılama biçimini, şirketle ne tür bir ilişki kurmak istediklerini ve işletmenin geleceğinde nasıl bir rol oynamayı istediklerini irdeleme imkânı verir.

Çok çeşitli mülakat türleri söz konusudur. Örneğin adayın iş gereklerine hangi ölçüde uygun olduğunun analiz edildiği teknik mülakatlar yanında örgüt kültürüne uyumunu değerlendiren örgüt kültürü mülakatları da mevcuttur.

İçeriğine göre ise, mülakatları üç kategoride sınıflandırmak mümkündür: Yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatlar. Soruların ve kabul edilebilir cevapların önceden belirlendiği bir mülakat türü yapılandırılmış mülakatları tanımlar. Yapılandırılmış mülakatlarda sorulan sorular çoğunlukla vaka tekniğine dayalı bir çerçevede hazırlanır. Sözelimi davranışsal ve durumsal mülakatlar, yapılandırılmış mülakat türünün en tipik örnekleridir. Davranışsal mülakat türünde, deneyimli adayların işle ilgili belirli durumlarda geçmişte nasıl davrandıkları sorgulanmaktadır. Durumsal mülakatta ise, adayın gelecekte, işe ilişkin herhangi bir durumda nasıl bir tepki verebileceklerini belirlemeye çalışır. Özellikle, yeni mezun veya başvurduğu pozisyonda deneyimi olmayan adaylara uygulanan bir mülakat yöntemidir.

MÜLAKATLARDA SORULMAMASI GEREKEN (ETİK OLMAYAN)
SORULAR

Eşiniz çalışıyor mu?	Nerede oturuyorsunuz?
Eşinizin (veya babanızın) Mesleği?	Politik eğiliminiz?
Nerelisiniz?	Dini inançlarınız?
Medeni durumunuz?	İçki, sigara kullanıyor musunuz?
Çocuk sahibi olmayı planlıyor musunuz?	Hangi gazeteleri okuyorsunuz?

Yarı yapılandırılmış mülakatlarda önceden hazırlanmış bir soru listesi olmakla birlikte görüşmenin akışına göre mülakatçının forma yeni sorular eklemesine imkân verilmektedir. Yarı yapılandırılmış mülakatların en çok bilinen türü stres mülakatlarıdır. Bu tür mülakatlarda, adayı rahatsız edici, gerginleştirici veya adayın duygusal tepki vermesini sağlayabilecek çeşitli sorularla, görüşmeye giren kişilerin yetkinlikleri test edilmektedir. Amaç, özellikle soğukkanlılığı ve strese dirençli olmayı gerektiren iş pozisyonlarına adayın uygunluğunu analiz edebilmektir. Müşteri ile doğrudan iletişim kuran iş pozisyonlarında (çağrı merkezi operatörleri, kasiyerler, satış personeli gibi) istihdam edilecek adaylar için stres mülakatları kullanılabilir.

Uygulamada, genellikle mülakat olarak bilinen yöntemdir. Mülakat öncesi aday hakkında hiçbir hazırlık yapmayan mülakatçı, görüşme sürecinde belirli bir format izlemeden dilediği soruları adaya sormaktadır. Standart bir form olmadığı için adayların yanıtları çoğunlukla kayda geçirilmemektedir. Küçük ölçekli şirketler, yeterince yetkin olmayan insan kaynakları departmanı ve önem atfedilmeyen iş pozisyonları için yapılandırılmamış mülakatlar uygulanabilmektedir.

Çoğunlukla bir sohbet havasında gerçekleştirilen bu tür mülakatların başarı şansı oldukça düşüktür. Büyük ölçüde görüşmeyi yapan kişinin adayla ilgili izlenimlerine dayalı olarak gerçekleştirilen analizler, esasen iş gerekleri tanımının da açık olmaması nedeniyle pozisyon değil, kişi merkezli yapılmaktadır.

Mülakatları yönetimlerine göre de sınıflandırmak mümkündür. Bireysel mülakatlar, bir mülakatçı ile bir aday arasında yüz yüze yapılan bir mülakat türüdür. Ardışık mülakatlarda ise, adaylar arasındaki farkı daha açık bir şekilde anlayabilmek ve süreci hızlandırmak amacıyla yapılan ardışık görüşmelerde, adayın çeşitli mülakatçılarla peş peşe görüşme yapması sağlanır. Buna karşılık panel mülakat, bir aday ile birden fazla mülakatçının gerçekleştirdiği mülakat türünü tanımlar. Takım mülakatında panel mülakatın tersine birden fazla adayla eş anlı olarak görüşülmektedir. Amaç, adayların bir takım içindeki performanslarını görebilmektir.

6.1.1.Örnek Olay (1)

Tatile çıkmadan bir önceki gece tatil için son hazırlıklarınızı yapmış ve yatmak üzeresiniz. Acil bir telefon alıyorsunuz. Sadece sizin çözebileceğiniz bir problemin ortaya çıktığı bildirilmektedir. Sizden şirkete gelerek sorunu çözmeniz beklenmektedir. Böyle bir durumda ne yaparsınız?

6.2. Mülakat Hataları

Tedarik fonksiyonunda mülakatların önemi ve seçme sürecinin başarısına katkısı yadsınamaz. Özellikle mülakatçının görüşme sürecindeki tutum, davranış ve algılaması, doğru adayın seçilmesinde kritik bir role sahiptir. Buna karşılık uygulamada, mülakatçıların kişisel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak sübjektif parametreleri kullanmaları ve seçme sürecinde nihai kararın bu değişkenlere bağlı olarak oluşturulması mümkündür.

Mülakat hataları olarak değerlendirilen bu durum, çoğunlukla iş görüşmesinin geçerliliği ve güvenilirliğinin sorgulanmasına yol açarken aynı zamanda, örgütsel imajı da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi tüm mülakatçıları bu hatalara karşı uyarmalı ve eğitmelidir. Ayrıca, mülakat sonunda adaylarla yapılacak anketlerle, görüşme hatalarının niteliğini ve boyutlarını tespit ederek, önleyici politikalar geliştirmek mümkündür.

İş görüşmelerinde mülakatçıların yaptıkları hatalar çeşitli paralellikler taşımaktadır. Bu hatalar arasında özellikle halo (veya hale) etkisi, kontrast, stereotip ve ön yargı gibi hatalar yer almaktadır.

Halo etkisi, mülakatçının adayın belirli güçlü veya zayıf özelliğinin etkisinde kalmasını ve seçme kararı diğer niteliklerini göz ardı ederek vermesini ifade etmektedir. Mülakat sürecinde halo etkisi oldukça yaygındır. Adayın iyi bir üniversiteden mezun olması, okulu derecesi, önceki işindeki performansı gibi değişkenler görüşmeciyi etkileyebilmekte ve adayın işe uygunluğu tüm boyutlarıyla analiz edilmeden nihai bir değerlendirme yapılabilmektedir.

Mülakat süreci en uygun aday yerine en başarılı aday seçme formatına dönüştüğünde kontrast hatasının gündeme geldiği görülmektedir. İş görüşmelerinde mülakatçıdan beklenen, adayın iş gereklerini özellikle yetkinliklere uygunluğunu analiz etmektir. Buna karşılık, mülakatçının adayları kendi içinde kıyaslaması kaçınılmaz olarak kontrast hatasına yol açacaktır. Örneğin mülakatçı birkaç zayıf adayın ardından görüşmeye aldığı vasat bir kişiyi olduğundan daha iyi olarak algılayabilir. Böyle bir algılama, doğru adayın seçilmesini olumsuz yönde etkileyecek bir hataya yol açacaktır. Bu nedenle mülakatçıdan her adayı kendi yetkinlikleri ve becerileri çerçevesinde, iş gereklerini baz alarak ve diğer adaylarla kıyaslamadan değerlendirmesi beklenir.

Benzer bir diğer değerlendirme hatası ise, stereotip etkisidir. Burada yönetici adayları kafasında oluşturmuş olduğu ideal aday profilini dikkate alarak değerlendirmektedir. Bu profil çoğunlukla, sübjektif olma eğilimindedir, dolayısıyla bu tipolojiye göre isabetli bir

değerlendirme yapmak da mümkün değildir. Örneğin, mülakatçı, evli kişilerin daha iyi performans sergileyecekleri ya da boşanmış kişilerin sorunlu profesyoneller olabileceği, yurtdışında eğitim görmüş kişilerin başarılı, yabancı dil bilmeyenlerin başarısız olacağı yönünde çeşitli stereotipler varsa, bu durum seçme sürecinin geçerliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Nihayet ön yargı, mülakatçının adayları kendi kafasında fiktif olarak belirlemiş olduğu bazı ön kabullere göre değerlendirmesini ifade etmektedir. Ön yargılar, fiziksel özelliklere (kilo, boy, yaş, cinsiyet gibi) atfedilebileceği gibi adayın kökeni, eğitim düzeyi, sosyal konumu gibi faktörleri de içerebilmektedir. Bu tür peşin hükümler, mülakatçının adayları yetkinlikleri ile değil bu tür subjektif değişkenlere göre değerlendirmesine yol açar. Ayrımcılığa da yol açabilecek ön yargılı davranışların, doğru adayın seçilmesini güçleştireceği açıktır.

6.2.2. Örnek Olay (2) ve Tartışma Soruları

6.2.2.1. Örnek Olay (2)

Bir danışmanlık şirketinde uzman olarak çalışan üç mülakatçı bir şirketin insan kaynakları pozisyonu için adayları mülakata tabi tutmaktadırlar. Danışmanlık şirketi, uzmanlarını mülakatlarda sıklıkla karşılaşılabilecek kontrast, önyargılı, stereotype, ortalama eğilim, halo (veya hale) etkisi gibi hatlara karşı uyarmıştır. Şirketin etik anlayışı adayların özel yaşamına müdahaleyi ifade eden veya ayrımcılığa yol açacak sorulardan kaçınmayı gerektirmektedir.

Mülakat sürecinde öncelikle her adayı bir uzmanla görüştürmesi ve görüşmede adayın deneyimli olup olmamasına uygun nitelikte örnek olay bazlı mülakat yapılması, daha sonra da adayların 5’li-6’lı gruplar halinde mülakata alınması hedeflenmektedir. Şirket yönetimi prensip olarak mülakatçı sayısının birden fazla olduğu (aynı anda) mülakatları uygulamamaktadır.

Mülakatçılardan biri olan Vecihi, okulu derece ile bitirmiş hırslı bir kişidir. Vecihi, mülakat sürecinde kendisi gibi en iyileri seçme hedefindedir. Psikoloji kökenli bir uzman olan Deniz ise, zaman zaman mülakatın kurgusu dışına çıkarak adaylara provoke edici sorular sormaktadır. En kıdemli mülakatçı olan Niyazi, deneyimine güvenerek şirketin verdiği soru ve yanıt formunu dikkate almadan kendi sezgilerine göre bir mülakat akışı gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Mülakatçılar, gün içinde çok sayıda adayla görüşmek zorunda kalmaktadırlar. Deniz, görüştüğü birkaç zayıf adayın ardından mülakata aldığı vasat bir kişiyi olduğundan daha iyi olarak algılamıştır. Niyazi ise, gerilimini azaltmak için açılış soruları olarak adaya nereli olduğu, mezun olduğu fakülte, eşinin mesleği (evli adaylara), araç ehliyeti olup olmadığı, dil bilip bilmediği, geçmiş deneyimleri, okulda dereceye girip girmediği ile babasının mesleği gibi soruları sormaktadır.

6.2.2.2. Tartışma Soruları

(1) Şirketin dikkat çektiği hataların tümü mülakatlarla mı ilgilidir? Şirket mülakatlar etik dışı sorular sorulmaması neden önemsemektedir?

(2) Şirketin mülakat yöntemi hangi mülakat türlerine karşılık gelmektedir? Adayların deneyimine bağlı olarak ne tür mülakatlar daha uygun olabilir?

(3) Şirketin uygulamadığı mülakat yöntemi hangisidir? Sizce neden uygulanmamaktadır?

(4) Vecihi ne tür bir mülakat hatası yapmış olabilir? Neden?

(5) Deniz ne tür bir mülakat yöntemi uygulamış olabilir? Neden?

(6) Deniz ne tür bir mülakat hatası yapmış olabilir? Neden?

(7) Niyazi ne tür bir mülakat yöntemi uygulamış olabilir? Neden?

(8) Niyazi'nin sorduğu sorular şirketin etik anlayışı ile ne ölçüde örtüşmektedir? Neden?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

- 1-Durumsal ve davranışsal mülakatın etkinliği hangi koşullara bağlıdır?
2. Ülkemizde mülakatçıların yaygın olarak yaptığı hatalar nelerdir?
3. Ülkemizde mülakat sürecinde gözlenen etik ihlaller nelerdir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Seçme Sürecinde Mülakatlar” dersi kapsamında durumsal mülakat tekniği, mülakat sürecinde yapılan hatalar ve etik ihlaller çeşitli vakalar aracılığıyla öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde seçme sürecinde durumsal mülakatın niteliği bir vaka yardımıyla analiz edilmiştir. İkinci bölümde ise, bir vaka kapsamında mülakatçıların yapabileceği muhtemel hatalar ve etik ihlaller tartışılmıştır

Bölüm Soruları

(1) Hangisi en etkili seçme aracıdır?

- (a) Referans
- (b) Mülakat
- (c) Kişilik analizi
- (d) Oryantasyon
- (e) Eğitim

(2) Hangisi şirkete emek piyasasına kendisini tanıtmaya fırsatı sağlamaktadır?

- (a) Referans
- (b) Mülakat
- (c) Kişilik analizi
- (d) Oryantasyon
- (e) Eğitim

(3) Hangisi adayın deneyiminin analiz edildiği mülakat türüdür?

- (a) Teknik
- (b) Stres
- (c) Durumsal
- (d) Davranışsal
- (e) Panel

(4) Hangisi özellikle deneyimsiz adayların bilgisini analiz eden mülakat türüdür?

- (a) Teknik
- (b) Stres
- (c) Durumsal
- (d) Davranışsal
- (e) Panel

(5) Hangisi mülakatçının adayı provoke ederek tepkilerini ölçtüğü mülakat türüdür?

(a) Teknik

(b) Stres

(c) Durumsal

(d) Davranışsal

(e) Panel

(6) Hangisi birden fazla adayın birlikte alındığı mülakat türünü tanımlar?

(a) Teknik

(b) Stres

(c) Durumsal

(d) Davranışsal

(e) Takım

(7) Hangisi mülakatçının sübjektif değerlendirmelerle bazı adayları elediği mülakat hatasıdır?

(a) Ayrımcılık

(b) Ön yargı

(c) Stereotip

(d) Halo

(e) Kontrast

(8) Hangisi mülakatçının adayları kendi arasında kıyaslamasından kaynaklanan mülakat hatasıdır?

(a) Ayrımcılık

(b) Ön yargı

(c) Stereotip

(d) Halo

(e) Kontrast

(9) Hangi mülakat türünde sorular çoğunlukla vaka tekniğine dayalı bir çerçevede hazırlanır?

- (a) Ardışık
- (b) Stres
- (c) Yapılandırılmış
- (d) Örgüt Kültürü
- (e) Panel

(10) Hangisi hem şirketin adayı hem de adayın şirketi tanıdığı ve değerlendirdiği bir süreci tanımlamaktadır?

- (a) Referans
- (b) Mülakat
- (c) Kişilik analizi
- (d) Oryantasyon
- (e) Eğitim

Cevaplar

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

7. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSLARININ ÖLÇÜLMESİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 7.2.**Bir uygulama ile performans hedeflerinin neler olabileceğini öğreneceğiz.
- 7.3.**Bir uygulama ile performans yetkinliklerinin nasıl tanımlanacağını ele alacağız.
- 7.4.**Performans sisteminde değerlendirmecilerin kimler olabileceğini bir uygulama kapsamında tartışacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

(1) Performans hedefleri nasıl belirlenebilir? İş analizi verileri bu kapsamda nasıl kullanılabilir?

(2) Performans yetkinlikleri nasıl tanımlanabilir? Örgüt kültürü, yetkinlikleri tanımlamada nasıl bir rol oynayabilir?

(3) Performans sisteminde değerlendirmeciler kimler olabilir? Değerlendirmecilerin seçilmesinde hangi kriterler esas alınmalıdır?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Çalışanların Performansının Ölçülmesi	Performans hedefleri, performans yetkinlikleri ve değerlendirmecilerin tanımlanmasını çeşitli uygulamalar yoluyla öğrenmek.	Açıklamalar ve uygulamalarla konunun daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Performans hedefi, performans yetkinlikleri, değerlendirmeci

Giriş

Günümüzde küresel ekonomik koşullar işletmeleri insan kaynakları gündemine dayalı bir rekabet anlayışı geliştirmeye zorlamaktadır. Daha yüksek bir rekabet yetkinliği kazanmak için işletmeler, insan kaynaklarının proaktif olarak yer alacağı süreçler yaratmaya yönelmektedirler. Proaktif modelde, insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasında ilişki kurmaya yönelmektedir. Bu çerçevede insan kaynaklarının başarısını ve etkinliğini ölçmeye dönük girişimler performans değerlendirme fonksiyonu olarak ön plana çıkmaktadır.

Performans sistemi, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişin en önemli ayrıacıdır. Diğer bir ifade ile bir şirkette insan kaynakları yönetiminin konumu ve niteliği performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Çünkü büyüklüğü, profesyonelliği veya kurumsallığı her ne olursa olsun, her şirkette insan kaynağının işe alınması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, yükseltilmesi ve işten çıkarılması gibi fonksiyonlar yerine getirilebilmektedir. Bu tür fonksiyonlar çoğu zaman bir personel birimi veya İnsan kaynakları departmanı (İK departmanı) olmadan da yürütülebilmektedir.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığımız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 7. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

7.1. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans, Fransızca kökenli bir kavram olup temelde başarıyı tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Buna karşılık, performans farklı anlamlarda da kullanılabilir. Örneğin “canlı performans”, “performans bütçe”, “performans geliştirme” gibi ifadelerde performans kavramı çeşitli anlamlarda kullanılabilir.

İnsan kaynakları yönetiminde ise, performans kavramı bireysel veya ekipsel başarı anlamlarında kullanılmaktadır. Çalışanın işle ilişkili tutumları, davranışları ve hedefleri bu kavram çerçevesinde ölçümlenmektedir.

Tanımsal açıdan, performans değerlendirme, yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının, bağlı astların ve müşterilerin belirli bir çalışana ilişkin kanaatlerine ve görüşlerine dayalı bir değerlendirme sistemidir. Bir diğer ifade ile performans değerlendirme, önceden belirlenmiş kriterler çerçevesinde kişisel ve ekipsel başarıyı ölçme sistemidir.

Kriter, performans değerlendirme sisteminde çalışanların başarısını ölçecek standartları ifade eder. Seçilecek veya belirlenecek kriterler, performans değerlendirme sisteminin sağlıklı ve etkin işleminin çok önemli bir boyutudur. İş analizi temelinde oluşturulması gereken ölçüm kriterlerinin yasal gereklilikler yanında, örgütsel beklentileri de karşılayacak biçimde tanımlanması önemlidir. Performans hedefinin tek bir değişkene bağlanması doğru değildir. Bu nedenle, çoklu kriter anlayışı çerçevesinde, işle ilişkili tüm boyutları yansıtan performans parametrelerinin tanımlanması gerekir.

Performans hedefleri, bireylerin ve çalışma ekiplerinin üstlendikleri pozisyonların sonuçlarını (çıktılarını) kapsayan somut ve ölçülebilir kriterleri tanımlamaktadır. Bu tür kriterlerin amacı, çalışanın üretkenliğini ölçen ve teşvik eden parametreler yaratmaktır. Objektif sonuçları yansıtması beklenen performans hedeflerinin yapılan işin kendisini değil işin çıktısını ölçmesi gerekir. Sözelimi üretilen parça sayısı, gerçekleştirilen işlem adedi veya yapılan satış miktarı gibi nihai çıktılar performans hedeflerini yansıtır.

Performans hedeflerinin pozisyonun tanımına giren sorumluluklara özgü olması gerekir. Çalışanın doğrudan sorumlu olmadığı işlerle ilgili hedefler konulmaması gerekir. Bir iş pozisyonunun sorumluluk alanı ise, iş analizi yöntemiyle saptanmalıdır.

PERFORMANS HEDEFLERİ (ÖRNEK)
Pozisyonun Adı: Mülakat Uzmanı
1. Mülakat Hedefi
2. Pozisyon Kapama Süresi Hedefi
3. Aday Uygunluk Hedefi
4. Aday Memnuniyet Hedefi.

Performans hedeflerinin ikinci özelliği, ölçülebilir olmasıdır. Çıktısı, somut olarak ölçülemeyen ve gözlemlenemeyen bir iş sorumluluğu performans hedefi olarak saptanamaz. Soyut çıktıların mutlaka somut hale dönüştürülmesi gerekir. Örneğim müşteri memnuniyeti soyut bir çıktıdır. Ancak bir form yardımı ile sayısal bir skalada ölçümlendiğinde somuta indirgenmiş olur.

Bir performans değerlendirme sisteminin ikinci kriter grubu, performans yetkinlikleridir. Yetkinlikler, tutum, davranış ve yaklaşımları ölçen değişkenleri tanımlamaktadır. Performans düzeyinin tutarlı ve etkin bir şekilde ölçülmesini hizmet eden yetkinlikler, çalışanın işini yaparken (ve/veya işyerinde) nasıl davrandığı, hangi tutumları sergilediği ve bilgisini işine nasıl yansıttığını ortaya koyan parametrelerdir. Diğer bir ifade ile yetkinlikler, çalışanın vasıf ve bilgi alanını veya daha geniş bir tanımlamayla, insan kaynağının iş amacıyla kullandığı bütün bilgi, vasıf, tutum, davranış, tavır ve kişilik özelliklerini kapsayan genel bir kavramdır.

PERFORMANS YETKİNLİKLERİ (ÖRNEK)
Pozisyonun Adı: Mülakat Uzmanı
1. İletişim
1.1. Kendisini anlaşılır bir dille samimi olarak ifade eder.
1.2. Bilgiyi hızlı ve doğru bir şekilde müşterilere aktarır.
1.3. Karşısındakileri önyargısız ve bütünüyle anlamaya çalışarak dinler ve dinlediğini gösteren uygun tepkiler verir.

Performans yetkinlikleri, sistemin örgüt içindeki başarısında önemli işlevler görmektedir. İlk olarak, yetkinliklere dayalı performans değerlendirme programlarında çalışanın işin gerektirdiği bilgi ve vasıf düzeyini hangi ölçüde karşıladığı analiz edildiğinden, değerlendirme daha adil ve gerçekçi bir şekilde yapılabilmektedir. Çalışan böylece hangi

açılardan yetersiz kaldığını ya da hangi yönlerini geliştirmesi gerektiğini açık biçimde algılayabilmektedir.

7.1.2. Örnek Olay (1)

7/24 Call Center Şirketi telefonla satış uygulamasına başlamıştır, operatörlerin performans hedefleri neler olabilir? 4 performans hedefi yazınız.

7.1.3. Örnek Olay (2)

7/24 Call Center Şirketinde, operatörlerin yetkinlikleri neler olabilir? 2 performans yetkinliği ve her birisi için 2 açıklama (ifade) yazınız.

7.1.4. Örnek Olay (3)

Q&N taşımacılık şirketi, sürücüler için hedeflere dayalı bir performans değerlendirme sistemine geçme kararı almıştır. Sürücüler için 4 performans hedefi yazınız.

7.2. Değerlendirmeciler

Performans değerlendirmede temel kural ilk amirin değerlendirmeci olmasıdır. Buna karşılık, diğer sıralı amirler, çalışma arkadaşları, iç ya da dış müşteriler diğer değerlendirmeçiler arasında yer alabilmektedir. Ayrıca sistemde çalışanın kendini değerlendirmesine de mutlaka yer verilmelidir.

Değerlendirmeci sayısı benimsenen kriterlere de bağlıdır. Performans hedeflerinin geçerli olduğu durumlarda tek bir değerlendirmeçi yeterli olacaktır. Buna karşılık, performans yetkinlikleri söz konusu olduğunda değerlendirmeçi sayısını arttırmak daha objektif sonuçlar açısından kaçınılmazdır.

Değerlendirme sürecinde ideal olan sistemde birden fazla değerlendirmeçinin olmasıdır. Buna karşılık, değerlendirmeçilerin sistemdeki ağırlıkları farklılaştırılabilir. Ancak istisnai koşullar bir yana bırakılacak olursa ilk amirin değerlendirmesi sistemde ağırlıklı bir rol oynamalıdır. Bu, yasal açıdan da öncelikli bir husustur. Ayrıca, çoğunlukla objektif olmaktan uzak olmakla birlikte, yasal açıdan çalışanın kendi performansını değerlendirmesi de gereklidir.

7.2.1. Örnek Olay (4)

Bir markette kasiyerlerin performans değerlendirme sisteminde kimler değerlendirmeçi olmalıdır? Kimler değerlendirmeçi olamaz?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Bir Őirketteki her pozisyon için performans hedefleri tanımlanabilir mi? Hedefleri tanımlamada ne tūr zorluklarla karŐılaŐılabılır?
2. Kritik vaka tekniği, yetkinliklerin tanımlanmasında nasıl bir rol oynayabilir?
3. Değerlendirmecilerin atanmasında hangi kriterler dikkate alınmalıdır?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Çalışanların Performansının Ölçülmesi” dersi kapsamında performans hedefleri, performans yetkinlikleri ve değerlendirmecilerin nasıl tanımlanacağı çeşitli uygulamalarla öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde bir call center operatörü ve sürücü pozisyonu için performans hedefleri ve yetkinlikleri tanımlanmıştır. İkinci bölümde ise, bir kasiyer pozisyonunun değerlendirilmecileri bir uygulama çerçevesinde analiz edilmiştir.

Bölüm Soruları

(1) Hangisi personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişin en önemli ayırıcısıdır?

- (a) İşe alma
- (b) Performans sistemi
- (c) Performans yetkinlikleri
- (d) Performans geliştirme
- (e) Kariyer yönetimi

(2) Hangisi bireysel veya ekipsel başarı anlamında kullanılmaktadır?

- (a) Kriter
- (b) Performans
- (c) Performans yetkinlikleri
- (d) Performans geliştirme
- (e) Performans hedefleri

(3) Hangisi bir satış uzmanı için hedef niteliğinde değildir?

- (a) Satış değeri
- (b) Satış miktarı
- (c) Müşteri memnuniyeti
- (d) İade oranı
- (e) Müşteri odaklılık

(4) Hangisi bir kasiyer için hedef niteliğinde değildir?

- (a) Müşteri sayısı
- (b) Güler yüzlü olmak
- (c) Kasa açığı
- (d) Kasa fazlası

- (e) Müşteri memnuniyeti
- (5) Hangisi bir mülakat uzmanı için hedef niteliğinde değildir?
- (a) Mülakat sayısı
- (b) Pozisyon kapama süresi
- (c) Aday uygunluk oranı
- (d) Ekip çalışması
- (e) Aday memnuniyeti
- (6) Hangisi bir eğitimci için yetkinlik değildir?
- (a) Eğitim süresi
- (b) İnteraktiflik
- (c) İletişim
- (d) Öğretme becerisi
- (e) Öğrenci odaklılık
- (7) Hangisi kasiyerin değerlendirmecilerinden biri olamaz?
- (a) Kasiyer birimi şefi
- (b) Müşteriler
- (c) Diğer kasiyerler
- (d) İnsan kaynakları birimi
- (e) Gizli müşteriler
- (8) Hangisi bir sürücü için yetkinlik değildir?
- (a) Güvenli sürüş
- (b) Kurallara riayet
- (c) İletişim
- (d) Ekip çalışması
- (e) Trafik cezaları

(9) Hangisi şirkette insan kaynakları yönetiminin konumu ve niteliğini belirleyen fonksiyondur?

- (a) Performans yönetimi
- (b) İşten çıkarma
- (c) Eğitim
- (d) Kariyer
- (e) Ücret

(10) Hangisi performans yönetimi açısından yetkinlik kriteri değildir?

- (a) Amirlerle ilişkiler
- (b) İş güvenliği davranışı
- (c) İnisiyatif almak
- (d) Problem çözme becerisi
- (e) Devamsızlıklar

Cevaplar

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN YÖNETİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 8.1.** Performans sisteminin rekabetçi niteliğini bir vaka aracılığıyla tartışacağız.
- 8.2.** Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmecilerin pozisyonunu bir vaka analizi ile tartışacağız.
- 8.3.** Performans görüşmelerinde yapılan hataları bir vaka kapsamında analiz edeceğiz.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- (1) Performans sistemi çalışanların rekabetçi davranışını nasıl teşvik edebilir?
- (2) 360 derece değerlendirme sistemi hangi koşullarda uygulanabilir?
- (3) Mülakat görüşmelerinde amirden beklenen davranışlar nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Performans Değerlendirme Sürecinin Yönetimi	Performans sisteminin rekabetçi boyutunu, değerlendirmecilerin seçimini ve mülakat görüşmelerinde yapılan hataları çeşitli vakalar yoluyla öğrenmek.	Açıklamalar ve vakalarla konunun daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Performans yönetim sistemi, değerlendirmeci, 360 derece değerlendirme sistemi, görüşme hataları

Giriş

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en teknik ve karmaşık boyutlarından birisidir. Hem sistemin kurgulanması hem de yürütülmesi daha donanımlı bir insan kaynakları birimini ve profesyonelleri gerektirmektedir. Performans değerlendirme sisteminin varlığı şirkette insan kaynakları yönetiminin uygulandığını göstermesi açısından oldukça önemli bir göstergedir.

8.1. Değerlendirme Yöntemleri

Değerlendirme yöntemleri göreceli ve mutlak olmak üzere iki genel grupta toplanabilir. Göreceli değerlendirme formatları arasında sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım ölçekleri yer alırken, mutlak değerlendirme yöntemleri ise, davranışsal beklenti skalaları, davranışsal gözlem skalaları gibi metotları kapsamaktadır.

Basit bir değerlendirme sistemi olan sıralama yönetiminde değerlendirmeci, grubu en başarılı olandan en az başarılı olana doğru sıralar. Bu süreçte, değerlendirmeci, sıralama kriterini kendisi belirler ve bu standart çoğunlukla önceden ilan edilmez.

Kıyaslama esasına dayanan ikili karşılaştırma yönetimi, basit sıralama yöntemine göre daha rasyonel bir sistemdir. Çalışanın başarısı, genellikle şirkete katkısı baz alınarak, diğer çalışanlarla karşılaştırılmak suretiyle saptanır. Sistem, spesifik olarak belirli bir tutum veya davranışı esas almak yerine bazı genel kriterler çerçevesinde en başarılı çalışana belirlemeye yöneldiğinden, etkiliği tartışma konusudur.

Nihayet üçüncü değerlendirme yöntemi olan zorunlu dağılım modeli, performans değerlendirme sisteminde sonuçların belirli bir skalada (genellikle 5'li) dağıtılmasını ifade eder. Uygulamada bu sisteme, dağılım sonucunda ortaya çıkan biçimsel yapı nedeniyle çan eğrisi yöntemi de denmektedir. Bu sistemde değerlendirilen grup, puanlarına göre beş farklı gruba dağıtılmaktadır.

Dağılımda, genelde alt veya üst başarı limiti belirlenmemektedir. Dolayısıyla kaç olursa olsun, en yüksek puanı alan grubun %10'u, "çok başarılı", en düşük puanı alan %10'u da, "yetersiz" sayılmaktadır. Grubun %80'i ise, bu iki ekstrem nokta arasında "başarılı", "vasat" ve "başarısız" olarak sınıflandırılmaktadırlar. Buna karşılık, dağılım için bir alt veya üst başarı limiti koymak da mümkündür.

Zorunlu dağılım yöntemi oldukça homojen olan kalabalık gruplarda daha etkili bir şekilde uygulanmaktadır. Çalışanların göreceli başarısını ölçen bu değerlendirme metodu, çalışanlar arasında rekabeti geliştirmede oldukça etkilidir. Buna karşılık, sistemin en temel zorluğu her değerlendirme döneminde göreceli olarak başarısız sayılacak bir grubu tanımlamasıdır. Bu durum, çalışanlar arasında gerginliklere yol açabileceği gibi değerlendirmecilere dönük baskıları da arttırabilir. Özellikle başarısızlığın ağır yaptırımlara (işten çıkarma gibi) bağlandığı koşullarda bu olumsuz boyut daha belirgin bir şekilde ortaya çıkabilecektir.

Davranışsal kontrol kartları, özellikle net ve anlaşılabilir standartların saptandığı durumlarda geliştirilmesi ve uygulanması pratik bir yöntemdir. Yöntem, bir pozisyonun birbirinden bağımsız yönlerini ölçümlemede etkilidir. Buna karşılık, yöntemin alt pozisyonlar için tercih edilmesi daha uygun olur. Örneğin depo işçisi, gece bekçisi gibi iş pozisyonları bu kapsamdadır.

Grafiksel değerlendirme ölçeği, performans değerlendirme sistemlerinin en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. İşle ilgili bir dizi niteliğin ve bunlara ilişkin performans

aralıklarının tanımlandığı grafiksel değerlendirme ölçeği, çalışanın başarısının bu kriterler açısından puanlanması amacıyla kullanılır.

8.1.2. Örnek Olay (I)

Bir çağrı merkezi, operatörlerin başarısını performans değerlendirme sistemi ile ölçmeyi amaçlamaktadır. Şirket yönetimi kurulacak performans değerlendirme sisteminin hem çalışanlar arasında rekabeti (yarışmayı) teşvik edecek mekanizmalara sahip olmasını hem de sistemin ekip çalışmasının gereği olarak çalışanların dayanışmasını sağlayacak özellikleri taşımasını istemektedir.

(1) Şirketin performans değerlendirme sisteminde talep ettiği sistem hangi değerlendirme modeli ile ulaşılabilir? Neden?

(2) Çalışanlar arasında rekabeti yaratmak neden önemlidir? Hangi mekanizmalarla buna ulaşılabilir?

(3) Ekip dayanışması performans değerlendirme sisteminde nasıl sağlanabilir? Hem dayanışma hem de yarışma eş anlamlı nasıl olabilir mi?

8.2. Görüşme (Puanlama) Yöntemi

Performans Değerlendirme Sisteminin oldukça önemli boyutlarından birisi de değerlendirmenin amir ve ast arasında karşılıklı görüşme ile yapılmasıdır. Görüşme, çalışanın performans dönemindeki sonuçlarına ilişkin geribildirim ifade eder. Geribildirim, çalışana hedeflerini hangi ölçüde karşıladığını göstermeyi amaçlar. Bunun yanında görüşmelerin çalışana hedeflerine ulaşmada sergilemesi gereken uygun tutum ve davranışları da aktarması beklenmektedir. Dolayısıyla performans görüşmeleri sadece bir değerlendirme sürecini değil aynı zamanda önemli geribildirim kaynağıdır (Petosa, 2001). Gizli yapılan klasik sicil değerlendirmelerinden oldukça farklı olan bu yaklaşım tarzı, performans değerlendirme sisteminin çalışanın gelişimini destekleyen boyutunu yansıtmaktadır. Bunu sağlayacak olan en temel şey, görüşmenin ciddi, tutarlı ve profesyonel tarzda gerçekleştirilmesidir.

Bu amaçla, görüşmelerin önceden duyurulan bir takvime göre yapılması, her ast için özel ve uygun bir görüşme periyodu atanması yerinde olacaktır. Görüşmede, hedef bir çekişme değil, kolektif bir işbirliği yaratmaktır. Dolayısıyla görüşmede değerlendirmecinin suçlayıcı değerlendirilenin ise, savunmacı bir dilden kaçınması gerekir. Her iki taraf için de yapıcı bir tutum ve davranış sergilemek görüşmenin etkinliğini arttıracaktır. Ayrıca hem amirin hem de çalışanın toplantıya donanım ve motivasyon açısından hazırlıklı gelmesi gerekir. Tutulan kayıtlar, performans hedeflerine ilişkin sonuçlar, önceki dönemin puanları gibi materyaller yanında taraflar kendilerini toplantının psikolojik ortamına da hazırlamalıdır. Kazan-kazan yaklaşımı, bu tür görüşmelerde benimsenmesi gereken temel strateji olmalıdır. Yetersiz görülen performans boyutları yanında güçlü yönlerinde de vurgulanması, görüşmeden beklenen sonuçların sağlanması açısından gereklidir. Çalışanın yetersiz görülen boyutları için bir eğitim ve geliştirme programı hazırlanması sistemin zorunlu bir değişkenidir.

Değerlendirmelerde bir üst amire itiraz olanağı sağlanmalıdır. Böyle bir durumda bir üst amirin katılımıyla üçlü bir toplantı gerçekleştirilerek mevcut değerlendirme gözden geçirilebilir. Bazı durumlarda özellikle de kurumsal kültürün iş odaklı olmadığı şirketlerde itiraz sürecine insan kaynakları departmanı da dâhil edilerek, tarafsızlık sağlanabilir.

8.2.1. Örnek Olay (II)

Çağrı merkezi yönetimi performans puanlamasında iki ayrı sistem kullanmak istemektedir. İlk olarak çalışanların hedeflerinin puanlamasında birim müdürün puanlama yapması istenmektedir. Bu işlemde amir-ast görüşmesi yapılmayacaktır. 360 derece değerlendirme modelinin uygulandığı yetkinlik puanlamasında ise, birinci amir puanlamayı çalışanları ile tek tek görüşerek yapacaktır. Buna karşılık, ekip üyeleri birbirini değerlendirirken isimsiz puanlama yapılması düşünülmektedir. Benzer bir sistem astların üstleri değerlendirdikleri aşamada da uygulanacaktır. Şirket müşterilerin de değerlendirme yapmasını istemektedir.

- (1) Yönetim neden iki ayrı puanlama sistemi öngörmüş olabilir?
- (2) Hedeflerin puanlanmasında tek değerlendirmeci yeterli midir? Görüşme yapılmaması uygun mudur? Neden?
- (3) 360 derece değerlendirme modeli neyi ifade etmektedir?
- (4) Ekip üyeleri ve astların neden isimsiz değerlendirme yapması istenmiş olabilir?
- (5) Müşteriler çalışanları nasıl ve hangi koşullarla puanlayabilirler?

8.3. Görüşme Hataları

Puanlama sürecinde değerlendirmecinin çeşitli nedenlerle bazı hatalar yapması olasıdır. En temel gerekçe yöneticinin yeterli veriye sahip olmamasıdır. Özellikle, amirinin yakından izlemem imkânı bulamadığı çalışanlarla ilgili olarak bu sorun daha belirgindir. Böyle bir durumda değerlendirmecinin izlenime dayalı veya iş örnekleme esasıyla yaptığı puanlamaların değerlendirme hatasına yol açması olasıdır. Sistemin geçerliliği ve güvenilirliğini olumsuz yönde etkileme potansiyeli olduğundan, insan kaynakları yönetiminin değerlendirmecileri hatalara karşı eğitmesi gerekir.

Değerlendirmecilerin sıklıkla yaptıkları hatalar arasında halo (veya hale) etkisi, kontrast, stereotip, ortalama eğilim etkisi, yakın zaman etkisi gibi hatalar yer almaktadır.

Yaygın bir hata türü olan halo etkisi, çalışanın belli bir boyutuna odaklanılarak yapılan değerlendirmeyi ifade eder. Değerlendirmeci çalışanın sadece bir olumlu davranışını baz alırken, başarısız olduğu diğer tutum ve davranışları göz ardı etmektedir.

Kontrast hatası, değerlendirmecinin bir astını değerlendirirken başka bir astıyla kıyaslamasını ifade etmektedir. Bu kıyaslamasının hatalı sonuçlar vermesi mümkündür. Nitekim vasat düzeyde başarılı olan bir çalışan kötü performans sergileyen bir başkasıyla

kıyaslandığında olduğundan daha iyi görünebilir. Bu nedenle değerlendirmecinin her çalışanı kendi hedefleri ve yetkinlikleri çerçevesinde diğer çalışanlarla kıyaslamadan puanlaması beklenir.

Benzer bir diğer değerlendirme hatası ise, stereotip etkisidir. Burada, yönetici, astlarını kafasında oluşturmuş olduğu ideal performans düzeyini dikkate alarak değerlendirmektedir. Bu düzey, çoğunlukla değerlendirilen kişilerin performansının oldukça üzerindedir, bu nedenle gerçekçi bir puanlamaya ulaşmak mümkün değildir.

Ortalama eğilim etkisinde ise, değerlendirmecinin tüm astlarını belirli bir çerçevesinde puanlamasıdır. Başarı ve başarısız ayırımının dikkate alınmadığı bu yaklaşımda, yönetici astlarına karşı “eşit davranma” kaygısıyla hareket etmektedir. Buna karşılık, eşitlikçi davranış, adil davranışı ifade etmez ve performans değerlendirme sisteminin hakkaniyetçi bir sistem oluşturulma hedefiyle çelişir.

Nihayet, bir diğer değerlendirme hatası olan yakın zaman etkisi, değerlendirmecinin tüm yılı değil sadece yakın zamandaki olumlu veya olumsuz tutum ve davranışları dikkate almasını tanımlar. Özellikle değerlendirme dönemine doğru birçok çalışan daha pozitif performans sergileme çabası içindedir. Bu dönemin etkisinde kalan bir yönetici yıllık bazda vasat olarak değerlendirilebilecek bir kişiyi, olması gerekenden daha yüksek bir puanlamaya tabi tutabilir.

8.3.1. Örnek Olay (III)

Yönetici Vecihi, astlarından Satılmış'ı değerlendirirken babasının 3 ay önce geçirmiş olduğu ağır ameliyatı dikkate alarak toleranslı bir puanlama yapmış, diğer astlarına da haksızlık yapmamak için benzer puanlamalar yapmayı tercih etmiştir.

- (1) Vecihi puanlama sürecinde hangi hataları yapmış olabilir?
- (2) Bu hataları önlemek için yöntem ne tür tedbirler alabilir?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Performans sistemi çalışanların daha yarışmacı olmasını nasıl sağlayabilir?
2. Bir performans sisteminde kimler değerlendirmeci olabilir?
3. 360 derece değerlendirme sistemi hangi açılardan önemlidir?
4. Uygulamada amirler ne tür değerlendirme hataları yapmaktadırlar? Bunlar nasıl engellenebilir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Performans Değerlendirme Sürecinin Yönetimi” dersi kapsamında performans sisteminin rekabetçi rolü, değerlendirmecilerin seçilmesini ve performans görüşmelerinde yapılan hatalar çeşitli vakalarla öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde performans değerlendirme sisteminin rekabetçi niteliği bir vaka analiziyle açıklanmıştır. İkinci bölümde, performans değerlendirmecileri ve 360 derece değerlendirme sistemi bir vaka kapsamında tartışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, puanlama sürecinde mülakatçıların yaptıkları hatalar bir vaka yardımıyla ele alınmıştır.

Bölüm Soruları

(1) Hangisi insan kaynakları yönetiminin en teknik ve karmaşık boyutlarından birisidir?

- (a) Eğitim
- (b) İK planlama
- (c) Mülakat
- (d) Performans sistemi
- (e) Kariyer

(2) Hangisi sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım değerlendirme sistemlerini kapsayan gruptur?

- (a) Grafikselle değerlendirme ölçeği
- (b) Göreceli değerlendirme
- (c) Mutlak değerlendirme
- (d) Davranışsal kontrol kartları
- (e) 360 puanlama sistemi

(3) Hangisi uygulamada yaygın olarak çan eğrisi olarak bilinen değerlendirme sistemidir?

- (a) Grafikselle değerlendirme ölçeği
- (b) Zorunlu dağılım
- (c) İkili karşılaştırma
- (d) Davranışsal kontrol kartları
- (e) Sıralama

(4) Hangisi sıralama sistemine göre daha gelişmiş bir değerlendirme sistemidir?

- (a) Grafikselle değerlendirme ölçeği
- (b) Zorunlu dağılım
- (c) İkili karşılaştırma
- (d) Davranışsal kontrol kartları

(e) 360 puanlama sistemi

(5) Hangisi çalışanın performans dönemindeki sonuçlarına ilişkin geribildirimini ifade eder?

(a) Mülakat

(b) Görüşme

(c) Eğitim

(d) Hedefler

(e) Yetkinlikler

(6) Hangisi değerlendirmecinin tüm astlarını belirli bir çerçevesinde puanlamasını tanımlar?

(a) Ortalama eğilim etkisi

(b) Halo

(c) Kontrast

(d) Stereotip

(e) Yakın zaman etkisi

(7) Hangisi çalışanın sadece bir olumlu davranışını esas alan, başarısız davranışları göz ardı eden görüşme hatasıdır?

(a) Ortalama eğilim etkisi

(b) Halo

(c) Kontrast

(d) Stereotip

(e) Yakın zaman etkisi

(8) Hangisi çalışana hedeflerine ulaşmada sergilemesi gereken uygun tutum ve davranışları aktarması beklenen aksiyondur?

(a) Mülakat

(b) Görüşme

(c) Eğitim

(d) Hedefler

(e) Yetkinlikler

(9) Hangisinde hedef, çekişme değil kolektif bir işbirliği yaratmaktır?

(a) Mülakat

(b) Görüşme

(c) Eğitim

(d) Hedefler

(e) Yetkinlikler

(10) Hangisi çalışana hedeflerini hangi ölçüde karşıladığını göstermeyi amaçlar?

(a) Çan eğrisi

(b) Geribildirim

(c) Eğitim

(d) Değerlendirme

(e) Puanlama

Cevaplar

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

9. EĞİTİM FONKSİYONU

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 9.1.**Eğitim ihtiyaçlarının nasıl analiz edileceğini bir vaka yardımıyla öğreneceğiz.
- 9.2.**Eğitim hedeflerinin tanımlanmasını bir örnek olay kapsamında analiz edeceğiz.
- 9.3.**Eğitim programının oluşturulmasını bir vaka yoluyla tartışacağız.
- 9.4.**Eğitim programlarının maliyetlendirilmesini bir vaka yardımıyla ele alacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

- (1) Eğitim ihtiyacının analiz edilmesinde hangi araçlar kullanılabilir?
- (2) Eğitim hedeflerini atamak neden önemlidir?
- (3) Eğitim maliyetinin boyutları neleri içerir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Eğitim Fonksiyonunun Yönetimi	Eğitim ihtiyaç analizini, eğitim hedeflerini, eğitim programının oluşturulmasını ve eğitim maliyetinin tanımlanmasını çeşitli vakalar yoluyla öğrenmek.	Açıklamalar ve vakalarla konunun daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Eğitim İhtiyaç Analizi, Eğitim Hedefleri, Eğitim Programı, Eğitim Maliyeti

Giriş

Günümüzde eğitim rekabet üstünlüğü sağlamak, kalite yönetimini etkinleştirmek, küresel pazarlara açılmak, müşteri memnuniyetini geliştirmek, çalışanlar arasında sosyalleşmeyi arttırmak ve yüksek performans düzeylerini yakalamak gibi nedenlerle giderek stratejik bir değer kazanmaktadır.

Eğitim, insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Eğitimli insan kaynağı daha kolay ve daha iyi koşullarda iş bulma imkânına sahip olurken, çalışanın gelişimine destek veren işletmeler, yetkin işgücü tarafından daha fazla tercih edilmektedir. Ayrıca eğitim, performans ve ücret düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğu bilinmektedir. Nihayet, eğitimli insan kaynağı işletmenin gelecekteki kariyer planlarında da öncelikli olarak dikkate aldığı grubu oluşturmaktadır.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığınız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 9. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

9.1. Kavramlar

Eğitim, insan kaynağına bilgi, yetkinlik ve beceri kazandırmayı amaçlayan sistematik bir süreçtir. İş eğitiminin temel amacı, insan kaynağına yeni bilgi, yetkinlik ve beceriler kazandırarak bireysel ve örgütsel performansın olumlu yönde gelişimini teşvik etmektir. Eğitim çalışanın örgüte adaptasyonunu da hızlandıran bir role sahiptir. Özellikle oryantasyon döneminde verilen eğitimler çalışanın işe ve işyerine uyumunu hızlandırmaktadır. Eğitim, ayrıca insan kaynağından daha fazla yararlanılmasına olanak sağlamaktadır. Eğitim yoluyla geliştirilen beceriler, çalışanın performansını ve üretkenliğini desteklemektedir.

Eğitim sürecinin yönetimi, örgütsel eğitim ihtiyacının tanımlanmasını, eğitim programlarının planlanmasını, uygulamaya geçirilmesini ve eğitim sonuçlarının analizini kapsayan işlemleri tanımlamaktadır. Çalışanların becerilerinden maksimum düzeyde yararlanmada eğitim en önemli araçtır. Ancak eğitim fonksiyonun bu amaca katkıda bulunabilmesi sürecin örgütsel hedeflerle uyumlu ve sonuç odaklı bir perspektifte yönetilmesine bağlıdır. Eğitim sürecinin yönetimi, eğitim programlarının etkin ve verimlilik ilkeleri zemininde planlanmasını ve sonuçlandırılmasını hedefler.

9.2. Eğitim Süreci

İnsan kaynakları eğitim süreci, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim programlarını geerleştirilmesi ve eğitim programlarının maliyetlendirilmesinden oluşmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizi eğitim sürecinin en önemli aşamasıdır. Çalışanların gereksinim duydukları eğitimi belirlemek, buna uygun eğitim programları tasarımılamak ve geerleştirilen eğitim programlarının etkinliğini doğru şekilde ölçebilmek için ihtiyaç analizinin geeki şekilde yapılması gerekir.

İhtiyaç, çalışanın eksiki olan becerilerini (bilgi veya davranış) tanımlamaktadır. Yetersizlik görülen becerinin niteliği ve yetersizliğin düzeyini belirlemek ihtiyaç analizini ifade eder. Bu açıdan ihtiyaç analizi üç temel soruya yanıt arar:

- (1) Kimin eğitime ihtiyacı var?
- (2) Ne tür bir eğitime ihtiyacı var?
- (3) Ne kadar süreyle eğitime ihtiyacı var?

Eğitim ihtiyaç analizi hem çalışan düzeyinde hem de örgütsel düzeydeki verilerden hareketle saptanabilir. İhtiyaç analizi temelde çalışanlarda eksiki gözlemlenen becerileri saptamak olduğu için bu yetersizliği gösterebilecek her türlü veri kaynağının izlenmesi gerekir.

Görece en kolay yöntem iş gerekleri tanımı ile çalışanın beceri profilini karşılaştırmaktır. Çalışanın mevcut becerileri iş gereklerini karşılayamayacak bir düzeyde ise, eğitim ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Örneğin iş hukuku bilgisine sahip olmak bir insan kaynakları uzmanın iş gerekleri arasında yer alıyorsa, halen o görevi üstlenen çalışanın iş hukuku bilgisi

analiz edilerek eğitim ihtiyacı saptanabilir. Buna karşılık, yetkinlik profili analizine dayalı yöntem statik bir metottur. Dinamik gelişmeleri izlemesi güçtür.

Daha dinamik bir gösterge olarak bireysel performans sonuçları kullanılabilir. Yıllık temelde ölçülen performans düzeyi, çalışanın yetersiz olduğu ya da geliştirmesi gereken yetkinlikleri düzenli olarak ortaya koyan bir veri kaynağı konumundadır.

Örgütsel veriler de çalışanın eğitim ihtiyacını ortaya saptamada önemli bir kaynaktır. Verimlilik oranları, satış verileri, iş kazaları istatistikleri, müşteri şikâyetlerine ilişkin veriler eğitim ihtiyacını gösteren önemli değişkenlerdir. Ancak bu yöntemin etkinliği belirli bir zaman serisi düzeyinde izlenmesine bağlıdır. Ayrıca verilerdeki gerilemenin eğitim ihtiyaç boyutu detaylı olarak analiz edilmelidir. Örneğin artan iş kazaları çalışanların iş güvenliği kurallarını yeterince bilmemelerinden ya da iş güvenliği donanımlarının yetersizliğinden kaynaklanmış olabilir. İlk faktör eğitim ihtiyacı ortaya çıkarırken, ikincisi, iş güvenliği yönetimindeki yetersizliği gösterir.

Bir sonraki adım eğitim programının dizaynı aşamasına geçilir. Dizayn, ihtiyaç analizine uygun olarak çalışanların yetersiz oldukları becerileri geliştirecek eğitim içeriklerini oluşturmayı, eğitim süresinin saptanmasını, eğitimcilerin seçilmesini ve eğitim yerinin belirlenmesini ifade eder.

Eğitim içeriği, ihtiyaca uygun eğitim konu ve başlıklarının tanımlanmasını gerektirir. Eğitim programının içeriği sürecin başarısını belirleyen faktörlerden biridir. İhtiyaçtan daha dar kapsamlı bir içerik eğitimden beklenen sonuçları gerçekleştiremeyecektir. İhtiyacın çok ötesinde bir eğitim içeriği ise, çalışanların eğitime odaklanamamasına yol açacaktır. Her iki durumda da kaynaklar israf edilmiş olacaktır.

Eğitimin süresi, hem eğitimin etkinliğini hem de maliyetini belirleyen bir değişken konumundadır. İhtiyaç analizi, çalışanın yetersiz oldukları beceriler yanında bu yetersizliğin seviyesini belirlemelidir. Programın süresi ihtiyacın seviyesiyle örtüşmelidir. Gereğinden uzun bir eğitim programı çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği gibi aynı zamanda eğitimin doğrudan ve dolaylı maliyetlerini de arttıracaktır. Buna karşılık, aşırı daraltılmış süre de beklenen yararı sağlayamayabilir.

Dizayn sürecinin bir diğer değişkeni uygun eğitimcinin seçilmesidir. Eğitimci insan kaynakları departmanı tarafından tasarlanmış olan eğitim programının uygulayıcısıdır. Eğitimcinin seçimi, eğitimin etkinliğine katkı yapan önemli faktörlerden biridir. Seçimde, eğitimin içeriği, uygulanan eğitim yöntemi, katılımcıların beklentisi gibi değişkenler dikkate alınmalıdır. Eğitimciyle sadece eğitimin başlığı değil aynı zamanda ihtiyaç analizi sonucuna uygun olarak belirlenmiş olan eğitim konuları da paylaşılmalıdır. Katılımcıların niteliği, eğitimin hedefleri, talep edilen eğitim yöntemi eğitimcilere aktarılacak diğer unsurlardır. Eğitimin uygulanması açısından eğitimcinin talep ettiği araç-gereçler de saptanmalıdır.

Eğitimin yeri eğitimin gerçekleştirileceği salonu tanımlanmaktadır. Eğitim şirket içinde gerçekleştirilebileceği gibi başka bir mekânda da (örneğin bir otele) yapılabilir. Şirket içinde

gerçekleştirilen eğitimler hem mali hem de çalışanların transferi gibi sorunları ortadan kaldırması açısından çeşitli avantajlara sahiptir. Buna karşılık, şirket içi eğitimlerin motivasyon problemlerine yol açtığı, ayrıca şirket dışında ki eğitimlerin katılımcılar üzerinde ödüllendirilme psikolojisi yarattığı açıktır.

Süreçteki üçüncü aşama eğitimin hedeflerinin atanmasıdır. Eğitim hedefleri, eğitimin sonucunda ki beklentileri tanımlar. Eğitim ihtiyacı hedefleri de ortaya koymalıdır. İhtiyaç yetersizliği gösterdiğine göre bu eksikğin giderilmesi eğitimin hedefi anlamına gelir. Ancak hedefin ölçülebilir değişkenler olarak tanımlanması özellikle eğitim sonuçlarının etkin şekilde ölçülmesi açısından bir ön koşuldur. Örneğin iş güvenliği eğitimin sonucunda iş kazalarının hangi düzeye gerileyeceğini öngörmek ve bunun yaratacağı finansal getiriye somutlaştırmak hedef olarak formüle edilebilir.

Eğitim sürecinin bir diğer adımı metod seçimidir. Bu aşama, eğitimin hangi biçimde gerçekleştirileceğini ifade eder. Sunum, uygulama ve grup odaklı yöntemler ihtiyacın niteliğine dolayısıyla eğitimin içeriğine, katılımcıların profiline ve eğitime tahsis edilen bütçeye bağlıdır. Örneğin belirli bir iş makinesinin veya bir yazılım programının kullanımıyla ilgili bir eğitim uygulamalı bir program gerektirecektir. Buna karşılık, katılımcıların düşünme, analiz etme, karar alma gibi becerilerini geliştirecek programların hem teorik hem de uygulama boyutlarını (vaka analizleri) içermesi beklenebilir. Seçilecek yöntem katılımcıların profili ile de ilişkilidir. Mavi yakalı çalışanlara dönük eğitim programlarının uygulama ağırlıklı olması daha uygun olacaktır. Öte yandan özellikle dışsal mekânlı (oyunlu) eğitim programlarında ise, bütçe önemli bir değişken konumundadır.

Süreçin en kritik aşamalarından biri de eğitimin gerçekleştirilmesidir. Bu aşama, planlanmış eğitim programının uygulanmasını tanımlar. Uygulama aşaması katılımcıların eğitimde anlatılan konuları öğrenmeleri açısından çok önemlidir. Bu nedenle dizayn aşamasında belirlenmiş kriterlerin uygulamaya yansımaları sağlanmalıdır. Özellikle, katılımcıların ve eğitimcinin transferi (şirket dışı eğitimlerde), eğitim asistanı görevlendirilmesi, eğitim salonunun fiziksel ortamı, eğitimde kullanılacak araç ve gerecin tedariki (projeksiyon, bilgisayar, tahta gibi), eğitim notları, ikramlar gibi tüm detaylar dizayn planına uygun şekilde gerçekleştirilmelidir.

Bir eğitim sürecinin nihai aşaması maliyetlendirmedir. Eğitim programının gerçekleştirilmesiyle ilgili her türlü harcamanın tespit edilmesi maliyetlendirme işlemi oluşturur. Eğitimin maliyetini hesaplamak özellikle eğitim sonuçlarının analizi açısından gereklidir. Ayrıca eğitim bütçesinin hazırlanması için de birim maliyetlerinin çıkarılması gerekir.

Doğrudan eğitim maliyetleri arasında insan kaynakları departmanında eğitim fonksiyonunu yöneten çalışanların işçilik maliyeti, dışarıdan satın alınan eğitimler için yapılan ödemeler, eğitim notlarının çoğaltılmasıyla ilgili harcamalar, eğitim araç gereçlerinin maliyeti ve diğer giderler (ikram maliyetleri, transfer giderleri vs.) yer almaktadır.

Dolaylı maliyetler ise, çalışanların eğitime katılmalarından kaynaklanan işgücü kaybı maliyetlerini ifade eder. Bu maliyet, iki şekilde hesaplanabilir. Eğer katılımın yarattığı üretim kaybı hesaplanabiliyorsa bu maliyet dikkate alınabilir. Buna karşılık, hizmet sektörlerinde bu kaybı hesaplamak oldukça güçtür. Bu durumda, katılımcıların ücret maliyeti dolaylı maliyet olarak alınabilir.

9.2.1. Örnek Olay (I)

Dondurma üretimi yapan bir fabrikanın eğitim direktörü olduğunuzu varsayalım. Çalışanların eğitim gereksinimlerini hangi bilgi ve verileri dikkate alarak belirlersiniz?

9.2.2. Örnek Olay (II)

Bir hastane çalışanlarının iş güvenliği eğitimi için, sizden bir eğitim programı hazırlamanızı istemiştir. Şirket eğitim programı için eğitim hedefleri koymanızı da talep etmiştir. Eğitim programı için her tür hedefler konabilir?

9.2.3. Örnek Olay (III)

Gelecek yıl hizmete girecek bir otelin eğitim müdürü olduğunuzu varsayalım. Genel Müdürünüz sizden işyerinde takım ruhunu güçlendirecek bir eğitim programı oluşturmanızı istemiştir. Eğitimin 2 gün 9:00-17:00 arasında otelin eğitim salonunda düzenlenmesi öngörülmüştür. Göreviniz bu eğitimin niteliklerine uygun bir 3 eğitim metodu önermektir. Eğitim vasıf ve bilgiden ziyade daha çok tutum ve davranışlarla ilgili olması gerektiği rapor edilmiştir.

9.2.4. Örnek Olay (IV)

Hastana gerçekleştirdiği iş güvenliği eğitimini maliyetlendirirken sadece eğitim notlarının hazırlanması, eğimcilere ödenen ücretler, eğitime katılanlara verilen çay, kahve ve yemek giderleri, eğitim yerinin maliyeti ile transfer giderlerini dikkate almıştır.

(1) Maliyetlendirmede gözden kaçan gider kalemleri mevcut mudur?

(2) Dolaylı maliyetler nasıl hesaplanabilir?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Eğitim ihtiyacını ölçümlemede makro ve mikro veriler nasıl bir rol oynayabilir?
2. Eğitim hedefinin işlevleri nelerdir? Hedefleri tanımlamada hangi faktör belirleyici faktördür?
3. Eğitim programı nasıl dizayn edilebilir? Eğitimin niteliği dizayn sürecinde nasıl bir rol oynayabilir?
4. Eğitim maliyeti hangi boyutları içerir? Eğitim maliyetinin analiz edilmesi hangi açıdan önemlidir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Eğitim Fonksiyonunun Yönetimi” dersi kapsamında eğitim ihtiyaç analizi, eğitim hedefleri, eğitim programının dizaynı ve eğitim maliyeti konuları çeşitli vakalar yoluyla öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde insan kaynakları eğitim fonksiyonunun temel kavramları tanımlanmıştır. İkinci bölümde ise, eğitim ihtiyacının nasıl analiz edileceği, eğitim hedefleri atanırken nelere dikkat edileceği, eğitim programının dizayn edilmesinde izlenecek süreçler ve eğitim maliyetinin boyutları örnekler olaylar kapsamında tartışılmıştır.

Bölüm Soruları

(1) Hangisi çalışanın örgüte adaptasyonunu da hızlandıran bir role sahiptir?

- (a) Eğitim
- (b) Eğitim ihtiyacı
- (c) Eğitim sürecinin yönetimi
- (d) Eğitim programının dizaynı
- (e) Eğitim hedefi

(2) Hangisi insan kaynağından daha fazla yararlanılmasına olanak sağlamaktadır?

- (a) Eğitim
- (b) Eğitim ihtiyacı
- (c) Eğitim sürecinin yönetimi
- (d) Eğitim programının dizaynı
- (e) Eğitim hedefi

(3) Hangisi bireysel performans sonuçları dikkate alınarak saptanmalıdır?

- (a) Eğitim
- (b) Eğitim ihtiyacı
- (c) Eğitim sürecinin yönetimi
- (d) Eğitim programının dizaynı
- (e) Eğitim hedefi

(4) Hangisi verimlilik oranları, satış verileri, iş kazaları istatistikleri, müşteri şikâyetlerine ilişkin veriler dikkate alınarak analiz edilmelidir?

- (a) Eğitim
- (b) Eğitim ihtiyacı
- (c) Eğitim sürecinin yönetimi
- (d) Eğitim programının dizaynı

(e) Eğitim hedefi

(5) Hangisinin seçiminde eğitimin içeriği, uygulanan eğitim yöntemi, katılımcıların beklentisi gibi değişkenler dikkate alınmalıdır?

(a) Eğitimci

(b) Eğitim yeri

(c) Eğitim süresi

(d) Katılımcılar

(e) Eğitim hedefi

(6) Hangisi eğitimin sonucundaki beklentileri tanımlar?

(a) Eğitim

(b) Eğitim ihtiyacı

(c) Eğitim sürecinin yönetimi

(d) Eğitim programının dizaynı

(e) Eğitim hedefi

(7) Hangisinin ölçülebilir değişkenler olarak tanımlanması özellikle eğitim sonuçlarının etkin şekilde ölçülmesi açısından bir ön koşuldur?

(a) Eğitim

(b) Eğitim ihtiyacı

(c) Eğitim sürecinin yönetimi

(d) Eğitim programının dizaynı

(e) Eğitim hedefi

(8) Hangisi çalışanın performansını ve üretkenliğini desteklemektedir?

(a) Eğitim

(b) Eğitim ihtiyacı

(c) Eğitim sürecinin yönetimi

(d) Eğitim programının dizaynı

(e) Eğitim hedefi

(9) Hangisi çalışanın eğitime katılmasından kaynaklanan üretim veya işgücü kaybı maliyetlerini ifade eder?

(a) Eğitim maliyeti

(b) Ücret maliyeti

(c) Dolaylı maliyet

(d) Doğrudan maliyet

(e) Üretim maliyeti

(10) Hangisi hem çalışan düzeyinde hem de örgütsel düzeydeki verilerden hareketle saptanabilir?

(a) Eğitim

(b) Eğitim ihtiyacı

(c) Eğitim sürecinin yönetimi

(d) Eğitim programının dizaynı

(e) Eğitim hedefi

Cevaplar

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

10. EĞİTİM YÖNTEMLERİ VE EĞİTİM SONUÇLARININ ÖLÇÜMÜ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 10.1.** Eğitim yöntemlerini bir vaka analizi ile öğreneceğiz.
- 10.2.** Eğitim değerlendirme yöntem ve araçlarını örnek bir olay kapsamında tartışacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

(1) Eğitim yöntemini tanımlamada eğitimin konusu ve katılımcı profili nasıl bir rol oynar?

(2) Eğitim programlarının başarısının ölçülmesi insan kaynakları yönetimi açısından neden önemlidir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Eğitim Yöntemleri ve Eğitim Sonuçlarının Ölçümü	Eğitim yöntemlerini ve eğitim programlarının değerlendirilme sürecini çeşitli vakalar ışığında öğrenmek.	Açıklamalar ve vakalarla konuların daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Eğitim Yönetimi, Eğitim Değerlenidirme

Giriş

10.1. Eğitim Yöntemleri

En yaygın eğitim yöntemi sunum odaklı eğitim teknikleridir. Bu yöntem, dersler, konferanslar ve seminerler gibi ağırlıklı olarak tek taraflı yani çok sınırlı düzeyde interaktif eylem içeren eğitim programlarını içerir. Sınıf ortamında gerçekleştirilen sunum odaklı eğitim programları katılımcının eğitimciyi dinleyerek ve sorular sorarak konuyu anlamasını esas alır. Sunum odaklı programlar, görece daha düşük maliyetli ve daha kolay organize edilebilecek eğitimlerdir. Buna karşılık, katılımcıya katkısı daha sınırlıdır. Öğrenmek için çalışanın özel bir çaba sarfetmesi beklenmez. Bu da birçok durumda çalışanın aktarılan bilginin sınırlı bir kısmını almasına yol açar. Bu açılardan iş eğitimleri için uygun öğrenme yöntemleri değildir.

Bir diğer yöntem ise, uygulamalı eğitimlerdir. Bu tür yöntemler arasında vaka analizleri, rol oynama teknikleri, iş oyunları, davranış modellemesi, simülasyon modelleri, çıraklık gibi eğitim teknikleri yer almaktadır.

Uygulamalı programlar iş eğitimleri için en etkili yöntemlerdir. İnteraktif bir zeminde yapılan uygulamalı programlar katılımcıların eğitim konusunu doğrudan uygulayarak öğrenmesine olanak sağlar. Buna karşılık, uygulamalı teknikler katılımcıların eğitim konusunu belirli bir düzeyde bilmelerini gerektirir. Ayrıca bu tür programlar daha yüksek maliyetlidir. Maliyeti belirleyen en önemli faktör uygulamalı tekniklerin küçük gruplar (en fazla 20 katılımcı) oluşturmayı gerektirmesidir. Ayrıca çalışanların eğitim süresince eğitimin bir parçası olarak hareket etmesi beklendiğinden birçok durumda katılımcı profilinin yüksek olması gerekir.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığımız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 10. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

Tercih edilecek uygulamalı teknik, eğitim konusunun niteliğine bağlıdır. Amaç, katılımcıların işle ilgili belirli bir olayı analiz etmeleri, sonuçlarını öngörmeleri ve uygun çözümleri üretmeleri ise, vaka analizi yöntemi daha uygun olacaktır. Örneğin katılımcılara işletme yönetimin karşılaştığı bir kriz durumu verilerek, çözüm stratejileri üretmeleri istenebilir.

Vaka tekniğine benzeyen bir diğer yöntem iş oyunlarıdır. İş oyunlarında katılımcılara belirli bir problem verilerek soruna ilişkin bilgi toplamaları, topladıkları verileri analiz etmeleri ve alternatif çözümler üretmeleri istenir. Rol oynama tekniği ise, bir iş pozisyonunun rol ve davranışlarına ilişkin durumları canlandırmalarını esas alan bir eğitim tekniğidir. Örneğin bir satış danışmanın veya çağrı merkezi operatörünün işe ilişkin rolleri bir eğitim programı çerçevesinde katılımcılara benimsetilmeye çalışılır. Rol oynama tekniğine benzeyen bir diğer eğitim yöntemi davranış modelleme tekniğidir. Bu metodun amacı, katılımcılara işle ilgili belirli bir tutum veya davranışı benimsetmektir. Örneğin bir şirketin resepsiyonunda çalışan kişilere müşterilere karşı sergileyecekleri tutum ve davranışlar bu yöntemle daha etkili şekilde öğretilir.

Nihayet üçüncü kategori olarak grup odaklı eğitim yöntemlerinden söz edilmelidir.

Grup odaklı eğitimler katılımcılara ekip olarak hareket etmeyi, belirli davranışları benimsetmeyi ve kolektif karar alma tekniklerini öğretmeyi amaçlamaktadır. Dış mekânlı eğitimler (macera eğitimleri), takım eğitimleri ve beceri geliştirme eğitimleri grup odaklı programlar arasındadır.

10.1.2. Örnek Olay (I)

Otelinizde müşteri hizmetleri kalitesini geliştirmeye dönük eğitimleri arttırmaya karar verdiniz. Bu kararınız özellikle çeşitli defalar gözlemlediğiniz önemli personel hatalarından kaynaklanmaktadır. Nitekim yemek servisi yapan bir garsonun üzerini içecek damlattığı müşteriden sadece özür dilediğini gözlemlediniz. Aynı şekilde personelin müşterilerle yeterince ilgilenmediğini fark ettiniz.

Bunun üzerine daha önce çeşitli üretim işletmelerinde eğitim seminerleri vermiş iki danışmanla anlaşarak bir eğitim planı oluşturduunuz. Danışmanlar üç eğitim toplantısında, üçer saat sürecek bir sunuş eğitimi hazırladılar. Her vardiyada (sabah, öğleden sonra ve gece vardiyası için) personelle bir toplantı yapıldı ve soru-cevap bölümünü de içeren 45 dakikalık bir eğitim verildi.

- (1) Eğitim konuları, içerikleri ve eğitime kimlerin katılacağı nasıl ölçümlenebilirdi?
- (2) Hangi eğitim konularına yoğunlaşılmalıdır?
- (3) Eğitim metodu olarak hangi yöntem tercih edilmelidir?

10.2. Eğitim Sonuçlarının Ölçülmesi

İş eğitimleri şirketlerin ciddi harcamalar yaptıkları örgütsel faaliyetlerdir. Bu faaliyetlerin beklenen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiği analiz edilmelidir. Eğitim programlarının değerlendirilmesinde yaygın olarak kabul gören Kirkpatrick Modeli kullanılmaktadır. 1959 yılında Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen değerlendirme sistemi, basit, esnek ve bütünsel bir nitelik sahiptir. Modelin dört boyutu bulunmaktadır:

Boyut 1: Katılımcının tepkileri

Boyut 2: Öğrenme düzeyi

Boyut 3: Öğrenmenin işe transferi

Boyut 4: Sonuçların analizi.

Kirkpatrick'in boyutları ardışık bir zincirin halkaları biçimde oluşturulmuştur. Her boyut hiyerarşik bir yapıda bir sonraki aşamayı etkilemektedir.

Eğitim değerlendirme sürecinin birinci boyutu, eğitim içeriği, eğitimci ve eğitimin organizasyonu ile ilgili olarak iç müşteri olarak katılımcıların memnuiyet düzeyini ölçmeyi hedefleyen aşamadır. Katılımcının tepkileri, değerlendirme modelinde en fazla kullanılan ve

ölçümü basit olan boyutu tanımlamaktadır. Basit değerlendirme formları aracılığıyla ölçülen birinci boyutun çıktıları ağırlıklı olarak insan kaynakları departmanının performansıyla ilişkili verileri sağlar. Katılımcılar eğitimin çeşitli boyutlarına ilişkin görüşlerini ifade ederken aslında departmanın eğitimle ilgili organizasyon başarısı da ölçümlenmiş olur.

Değerlendirme sürecinin ikinci boyutu, eğitime katılanların eğitimde edindikleri bilginin düzeyinin ölçülmesiyle ilişkilidir. Bu boyut, 3. ve 4. boyutları yani eğitimin işe transferi ve eğitimin iş verimliliğine etkisiyle birebir ilişkilidir. Çünkü eğitim ihtiyaç analizi sonucunda tespit edilen bilgi, beceri ve uygulama eksiğinin giderilmesi yani eğitimden beklenen sonuçlara ulaşılması ancak katılımcının eğitimde aktarılan konuları öğrenmesine bağlıdır.

Katılımcıların öğrenme düzeyi, çoktan seçmeli testler aracılığı ile ölçülür. Ölçümün etkinliğini artırmak amacıyla birçok durumda katılımcılara hem eğitimden önce (ön-test) hem de eğitimden sonra (son-test) test uygulanmaktadır. Ön test, eğitime katılan çalışana eğitim konusuyla ilgili çoktan seçmeli test sınavı uygulanarak eğitim öncesi bilgi düzeyinin ölçülmesidir. Son test, eğitime katılan çalışana eğitim konusuyla ilgili çoktan seçmeli test sınavı uygulanarak eğitim sonrası bilgi düzeyinin ölçülmesidir.

Kirkpatrick değerlendirme modelinin 3. boyutu çalışanın eğitimde edindiği bilgi, beceri ve davranışları işine ne ölçüde transfer ettiğiyle ilişkilidir. Bu ölçüm aynı zamanda 4. boyutla yani eğitimin iş verimliliğine etkisiyle birebir ilişkilidir. Çünkü eğitimden beklenen örgütsel hedeflere ulaşılması ancak eğitimde edinilen bilgi, beceri ve davranışların iş ortamında kullanılmasına veya sergilenmesine bağlıdır.

Eğitimin işe transferi gözlem yoluyla ölçülebilir. Amir, astının eğitimde öğrendiği becerileri iş ortamında kullanma düzeyini izleyerek tespit edebilir. Bu amaçla makul bir izleme süresine gereksinim vardır, çünkü eğitimin edilen becerilerin işe transferi doğal olarak belirli bir süre alacaktır. Amirin en azından bir performans dönemi sürecinde (6 ay) çalışanını değerlendirmesi ve gözlemlerini insan kaynakları departmanı ile paylaşması gerekir. Gözlemlerin bir form aracılığıyla ölçülebilir kriterlere dönüştürülmesi mümkündür. Böylece aynı eğitime katılan çalışanların davranışları daha kolay kıyaslanabilir.

Kirkpatrick'in değerlendirme sisteminin 4. boyutu eğitimin sonucunda katılımcının edindiği bilgi, beceri ve davranışların iş performansı üzerindeki somut sonuçlarının ölçülmesiyle ilişkilidir. Bu boyut eğitim değerlendirme sürecinin en önemli aşamasını tanımlamaktadır. Çünkü eğitimden beklenen hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığı ancak eğitimde edinilen becerilerin iş verimliliği üzerinde yarattığı sonuçların analizi ile saptanabilir.

4. boyut, eğitim maliyeti/getiri (return on investment-ROI) oranı ile ölçülmektedir. Ölçüm, eğitim için yapılan harcamaların (doğrudan ve dolaylı) bu eğitimin sonucunda çalışanın iş performansında artışın finansal getirisine oranlanmasıyla yapılır. Örneğin iş güvenliği eğitiminin etkinliği eğitimden sonraki dönemde (örneğin 1 yıl içinde) iş kazalarının düzeyindeki azalmanın yaratmış olduğu finansal tasarruf düzeyi ile ölçülebilir.

10.2.1. Örnek Olay (II)

Örnek Olay (I) dikkate alarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

- (1) Otelde çalışanlara yapılan eğitim sonuçları nasıl analizler edilebilir?
- (2) Katılımcıların eğitimden beklentisi nasıl ölçülebilir?
- (3) Katılımcıların eğitim sonunda öğrenme düzeyleri nasıl analiz edilebilir?
- (4) Eğitimin işe transferi hangi yöntemle ölçülebilir?
- (5) Eğitimin etkinliği (otele getirisi) nasıl analiz edilebilir?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Eğitim yönteminin seçiminde hangi faktörler daha önemli bir rol oynar?
2. Katılımcıların niteliği eğitim yönetiminin seçiminde nasıl bir etkiye sahiptir?
3. Eğitim sonuçlarını analiz edilmesi örgütsel açıdan nasıl bir değere sahiptir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Eğitim Yöntemleri ve Eğitim Sonuçlarının Ölçümü” dersi kapsamında eğitim yöntemlerini ve eğitim programlarının değerlendirilmesi konularını çeşitli vakalar aracılığıyla öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde eğitim konusunun, içeriğinin ve katılımcıların eğitim programının seçimine etkisi bir vaka yöntemiyle analiz edilmiştir. İkinci bölümde ise, Donald Kirkpatrick tarafından geliştirilen eğitim değerlendirme modelinin dört boyutu yani katılımcı memnuniyeti, öğrenme düzeyi, eğitimin işe transferi ve eğitimin etkinliği konuları bir örnek olay kapsamında tartışılmıştır.

Bölüm Soruları

(1) Hangi aşama çoktan seçmeli testler aracılığı ile ölçülür?

- (a) Sonuçların analizi
- (b) Öğrenmenin işe transferi
- (c) Öğrenme düzeyi
- (d) Eğitimcinin analizi
- (e) Katılımcının tepkileri

(2) Hangisi eğitimin iş performansı üzerindeki somut sonuçlarının ölçülmesiyle ilişkilidir?

- (a) Sonuçların analizi
- (b) Öğrenmenin işe transferi
- (c) Öğrenme düzeyi
- (d) Eğitimcinin analizi
- (e) Katılımcının tepkileri

(3) Hangisi eğitimin gerçekleştirilme formatını tanımlamaktadır?

- (a) Eğitim
- (b) Eğitim ihtiyacı
- (c) Eğitim yöntemi
- (d) Eğitim programının değerlendirilmesi
- (e) Eğitim hedefi

(4) Hangisi en yaygın eğitim yöntemidir?

- (a) Rol oynama
- (b) Sunum odaklı eğitimler
- (c) Vaka analizi
- (d) İş oyunları

(e) Davranış modellemesi

(5) Hangisi öğrenmek için çalışanın özel bir çaba sarf etmesi beklenmeyen eğitim yöntemini tanımlamaktadır?

(a) Rol oynama

(b) Sunum odaklı eğitimler

(c) Vaka analizi

(d) İş oyunları

(e) Davranış modellemesi

(6) Hangisi çalışanın eğitimde edindiği bilgi, beceri ve davranışları işine ne ölçüde transfer ettiğiyle ilişkilidir?

(a) Sonuçların analizi

(b) Öğrenmenin işe transferi

(c) Öğrenme düzeyi

(d) Eğitimcinin analizi

(e) Katılımcının tepkileri

(7) Hangisi dersler, konferanslar ve seminerler gibi ağırlıklı olarak tek taraflı eğitim programlarını içerir?

(a) Rol oynama

(b) Seminer

(c) Vaka analizi

(d) İş oyunları

(e) Davranış modellemesi

(8) Hangisi eğitime katılanların eğitimde edindikleri bilginin düzeyinin ölçülmesiyle ilişkilidir?

(a) Sonuçların analizi

(b) Öğrenmenin işe transferi

(c) Öğrenme düzeyi

(d) Eğitimcinin analizi

(e) Katılımcının tepkileri

(9) Hangisi katılımcıların memnuiyet düzeyini ölçmeyi hedefleyen aşamadır?

(a) Sonuçların analizi

(b) Öğrenmenin işe transferi

(c) Öğrenme düzeyi

(d) Eğitimcinin analizi

(e) Katılımcının tepkileri

(10) Hangisi görece daha düşük maliyetli ve daha kolay organize edilebilecek eğitimlerdir?

(a) Rol oynama

(b) Sunum odaklı eğitimler

(c) Vaka analizi

(d) İş oyunları

(e) Davranış modellemesi

Cevaplar

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

11. ÜCRET YÖNETİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 11.1.** Temel ücret kavramları bir vaka uygulaması ile öğreneceğiz.
- 11.2.** Bir vaka analizi ile ücret sistemlerini tartışacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

(1) Ülkemizde saatlik kök ücret politikası neden sadece mavi yakalı çalışanlara uygulanmaktadır?

(2) Ülkemizde ücret dışı sosyal ödemeler neden bu kadar çeşitlilik arz etmektedir?

(3) Ülkemizde uygulanan ücret sistemleri verimliliği teşvik edici nitelikte midir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Ücret Yönetimi	Ücret kavramlarını ve ücret sisteminin niteliğini örnek olaylarla öğrenmek.	Açıklamalar ve örnek olaylarla konuların daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Kök ücreti, ücret dışı ödemeler, ücret sistemi.

Giriş

İstihdam ilişkisinin en önemli ve en çatışmacı konularından biri olan ücret, işçi ve işveren açısından farklı şekilde algılanmaktadır. Eğitimi, işi, yaşı veya cinsiyeti ne olursa olsun her çalışan için ücret ekonomik yaşamının temel değişkenini ifade eden, işveren açısından konu hem verimliliği geliştirmenin hem de üretim maliyetinin temel değişkeni konumundadır. Çalışan, hem kendi hem ailesinin yaşam düzeyini elde edeceği ücretle belirleyecektir, yaşayacağı mekân, tüketeceği mal ve hizmetlerin miktar ve kalitesi, satın alacağı sağlık ve eğitim hizmetleri gibi birçok faktör ücretin düzeyine bağlıdır. İşveren açısından ise, üretilecek malların piyasadaki talep edebilirliği, rakipleri karşındaki rekabet pozisyonu, çalışanları motive edilmesi gibi parametreler ücretin birer fonksiyonu konumundadır.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığınız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 11. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

11.1. Ücret Kavramları

Ücret, iktisat bilimi açısından emeğin değerini ifade eder. Buna karşılık, insan kaynakları açısından ücret çalışanın değil işin değerini ifade eden bir kavramdır. Dolayısıyla ücretin miktarı çalışanın beceri ve vasıf düzeyine göre değil işin niteliğine göre belirlenmelidir. İnsan kaynakları yönetimin en zor hususlarından biri olan ücreti açıklayan çok sayıda kavram mevcuttur.

En küçük ücret kavramı kök ücrettir (veya ücret haddi). Kök ücret, çalışanın birim başına kazandığı ücreti tanımlar. Örneğin saat ücret sistemi ile çalışan bir kişi için kök ücret 1 saatte aldığı ücret miktarı kök ücrettir. Benzer biçimde, yevmiye esaslı çalışan bir kişi için günlük ücret miktarı kök ücreti tanımlamaktadır. Buna karşılık satışlar veya üretim esaslı ücret sistemlerinde kök ücret, birim değerlere göre belirlenmektedir. Örneğin gömlek yakası üreten bir tekstil işçisi için yaka başına aldığı ücret, kök ücrettir.

Ücret ise, kök ücretle toplam çalışma süresi veya üretilen birim sayısının çarpılmasıyla ulaşılan parasal değeri tanımlar. Örneğin saatte 10 TL kazanan part-time bir işçi ay sonunda 120 saatlik bir çalışma gerçekleştirmişse, ücreti 1200 TL olacaktır. Diktiği gömlek yakası başına 1 TL alan bir tekstil işçisi, ay sonunda 1000 gömlek yakası üretmiş olması durumunda 1000 TL ücret alacaktır.

Ücretli hafta sonu tatilleri, yıllık ücretli izinler, bayramlar veya resmi tatil günleri, fazla mesai, performans primi, ikramiye gibi finansal ödemeler ücretin bir parçasını teşkil ederler. Bu ödemelerin hesaplanmasında da kök ücret esas alınır.

Bir diğer kavram ise, ücret dışı sosyal ödemelerdir. Bu tür ödemeler, işin değerinden ya da çalışanın üretiminden bağımsız olarak tüm çalışanlara aynı miktarda ya da subjektif (medeni hal, kıdem, pozisyon gibi) durumlarına göre yapılan aynı veya maddi ödemeleri tanımlar. Örneğin öğle yemeği ödemeleri, ulaşım yardımları, aile yardımları, çocuk yardımları, yakacak yardımı, yılbaşı sepeti, ramazan paketi, piknikler, bayram harçlığı ile işveren tarafından ödenen özel sigorta ve bireysel emeklilik primleri gibi ücret dışı ödemeler sosyal ödemelerdir.

Ücret geliri bir diğer kavramdır. Bu kavram, çalışanın ücret ve ücret dışı sosyal ödemelerin toplamını tanımlar. Örneğin ücreti 1000 olan bir tekstil işçisi, aylık 150 TL ulaşım yardımı ve 240 TL öğle yemeği parası alıyorsa aylık ücret geliri 1390 TL olacaktır.

11.1.1. Örnek Olay (I)

Bir pazarlama şirketinde satış uzmanı olarak çalışan Döne'nin aylık ücreti 2564 TL'dir. Aynı şirkette temizlik elamanı olarak çalışan Yeter ise, günde 74 TL kazanmaktadır. Şirkette kurye olarak çalışan İmdat haftada 240 TL ücret almaktadır.

Çalışanlara ayrıca ayda 150 TL'nin yemek kuponu, 125'lik de ulaşım ve 48 TL'lik ramazan paketi yardımı almaktadır. Yeter'e temizlikte giymesi için 250 TL'lik giysi ödemesi

yapılmaktadır. Döne'ye işlerinde kullanması için tablet bilgisayar verilmiştir. İmdat'a ise, kurye servisi için bir motosiklet alınmıştır.

- (1) Çalışanların kök ücretleri kaç liradır?
- (2) Çalışanlara yapılan ücret dışı sosyal ödeme ne kadardır?
- (3) Her bir çalışanın ücret geliri kaç TL'dir?

11.2. Ücret Sistemleri

Ücret sistemi, kök ücret miktarının saptanmasında kullanılan kriterleri tanımlamaktadır. Çok sayıda ücret sistemi mevcut olmakla birlikte, bunlar, genel olarak, girdik ve çıktı esaslı ücret sistemlerinin türev niteliğindedir.

Girdi odaklı ücret sistemi, kök ücretin belirlenmesinde işle veya çalışanla ilgili girdilerin esas alınmasını tanımlamaktadır. Sistemde kullanılan temel girdi, süredir. Saat, gün, hafta veya ay girdi olarak esas alınabilmektedir. Birim süre için belirlenen kök ücret çalışanın sisteme girdiği toplam süre ile çarpılarak çalışanın ücreti belirlenmiş olur. Uygulamada girdi odaklı sistemlerinin yaygın olarak saatlik ücret modelini benimsediği görülmektedir.

Buna karşılık, ülkemizde saatlik ücret modellerinin mavi yakalı çalışanlara uygulandığı, beyaz yakalı çalışanların ise, aylık süreleri esas alan bir ücretlendirme sistemiyle çalıştığı görülmektedir. Bu uygulama modeli, kamu sektöründen transfer edilmiştir. Memurlara benzer şekilde ilk kurulan özel sektör şirketleri beyaz yakalı çalışanlarını aylık esaslı ücret sistemiyle çalıştırmışlardır. Zamanla bu uygulama, özel sektörde mavi ve beyaz yakalı ücret sistemleri ayrımını kökleştirecek bir geleneğe dönüşmüştür.

Belirli bir ücret düzeyini garanti etmesi açısından girdi odaklı sistemler çalışanlar açısından genellikle pozitif algılanmaktadır. Ayrıca, bu tür modellerde hem ücret sistemini kurgulamak hem de ücretlendirmeye ilgili iş ve işlemleri gerçekleştirmek (bordrolama işlemleri) oldukça kolaydır. Buna karşılık, sistemin en zayıf tarafı, çalışanlar arasındaki yarışma kültürünü sınırlamasıdır. Çıktının niteliği dikkate alınmadan sadece girdiye dayalı bir model, bazı çalışanların çabasını ve çalışma motivasyonunu önleyebilmektedir. Bu durum, zamanla örgütsel performansın gerilemesine zemin hazırlayabilir.

Çıktılı odaklı ücret sistemi, kök ücretin işin ve çalışanın belirli bir çıktısına göre saptayan sistemlerdir. Parça başı ödemeler, satış komisyonları veya primleri çıktı odaklı ücret sistemlerini tanımlar. Parça başı sistemde, çalışanın ürettiği her parça iş için belirli bir birim ücret belirlemekte, daha sonra taraflarca belirlenen sürenin sonunda yapılan iş miktarı ile kök ücret çarpılarak çalışanın ücreti belirlenir. Parça başı sistemlerini farklı şekillerde uygulamak mümkündür. Örneğin kök ücret artan oranlı (ilk 50 parça için 5 TL, sonraki parçalar için 5.5 TL gibi) uygulanabilir. Bu durumda değişken bir ücret modeli benimsenmiş olur.

Satış komisyonları veya primlerinde ise, kök ücret satışın belirli bir oranıyla ilişkilendirilmektedir (örneğin satışların %3'ü gibi). Daha sonra taraflarca belirlenmiş süre veya

satış miktarına ulaşıldığında belirlenmiş kök ücret oranı üzerinden çalışanın ücreti belirlenir. Satış komisyonlarına dayalı ücretler de değişken hale getirilebilir. Örneğin ilk 50.000 TL'lik satış için kök ücret oranı olarak %3, aşan satış miktarı için %4'lük bir oran benimsenebilir.

Satış komisyonlarının türev uygulamaları da söz konusudur. Örneğin satışın değeri yerine satış miktarını esas alan modeller bu kapsamdadır. Benzer biçimde satış verimliliği de bir kriter olarak kullanılabilir. Satış verimliliği, satılan birim başına yapılan masrafları oranlayan bir kavramdır. Özellikle satış masraflarının önemli bir faktör olduğu şirketlerde bu sistemi tercih etmek mümkündür.

Çıktı odaklı sistemlerin en önemli avantajı, hem bireysel hem de örgütsel verimliliği teşvik etmesidir. Başarıyı ödüllendirmesi nedeniyle verimliliği yüksek çalışanların kazançları da yüksek olacaktır. Bu, ücret hakkaniyetini geliştiren bir ortam yarmaktadır. Buna karşılık, sistemin bazı dezavantajları da söz konusu olacaktır. Belirli bir ücreti düzeyi garanti etmemesi nedeniyle çalışanın motivasyonunu düşürebilmektedir. Özellikle yeterli iş olmadığı durumlarda satışların gerilediği kriz dönemlerinde ücretler de gerilemektedir. Ayrıca, daha fazla kazanmanın ekip arkadaşlarını geçmeye bağlı olması durumunda işyerinde çatışmacı bir atmosferin oluşması mümkündür. Nihayet, üretilen çıktılarını izlemek karmaşık ve maliyetli sistemlerin kurulmasını gerektirebilir.

Girdi ve çıktı odaklı sistemlerin avantajı yönlerini esas alarak karma ücret sistemleri de yaratmak mümkündür. Belirli ücret düzeyini garanti ettikten sonra, verimliliği yüksek çalışanlara ilave ödemeler yapılabilir.

11.2.1. Örnek Olay (II)

Pazarlama şirketi yönetimi, ücret sistemini yeniden oluşturmaya karar vermiştir. Bu amaçla Döne, İmdat ve Yeter için ayrı ayrı girdi odaklı, çıktı odaklı ve karma ücret sistemini içeren bir rapor hazırlamanız istenmiştir?

- (1) Döne, İmdat ve Yeter için girdi odaklı bir ücret sistemi nasıl oluşturulabilir?
- (2) Döne, İmdat ve Yeter için çıktı odaklı bir ücret sistemi nasıl oluşturulabilir?
- (3) Döne, İmdat ve Yeter için karma ücret sistemi nasıl oluşturulabilir?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Saatlik kök ücret, beyaz yakalı çalışanlara nasıl uygulanabilir?
2. Ücret dışı sosyal ödemelerin niteliği ve sayısı çalışanların ücret algısını hangi yönde etkilemektedir?
3. Rekabetçi ve üretken bir ücret sistemi nasıl kurgulanabilir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Ücret Yönetimi” dersi kapsamında ücret kavramları ve ücret sisteminin niteliği iki örnek vaka uygulaması ile öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde kök ücret, ücret dışı sosyal ödemeler ve ücret geliri kavramları bir vaka analizi kapsamında ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, girdi ve çıktı ücret sistemleri bir örnek olay kapsamında tartışılmıştır.

Bölüm Soruları

1) Hangisi ayda 225 saat çalışan ve ayda 1875 kazanan bir çalışanın saatlik kök ücretidir?

(a) 7.65

(b) 8.33

(c) 8.25

(d) 9.21

(e) 8.53

(2) Hangisi saat kök ücreti 7,56 TL olan bir çalışanın aylık brüt ücretidir?

(a) 1854

(b) 1653

(c) 1798

(d) 1701

(e) 1650

(3) Hangisi parça başına 0,5 TL alan bir çalışanın ay sonunda ürettiği 3560 parça karşılığı aldığı brüt ücretidir?

(a) 1780

(b) 1570

(c) 2502

(d) 2124

(e) 1766

(4) Hangisi ücret dışı bir sosyal ödeme değildir?

(a) Yakacak yardımı

(b) Bayram harçlığı

(c) Yemek

(d) Servis

(e) Performans primi

(5) Hangisi kök ücret miktarının saptanmasında kullanılan kriterleri tanımlamaktadır?

(a) Brüt ücret

(b) Reel ücret

(c) Net ücret

(d) Giydirilmiş ücret

(e) Ücret sistemi

(6) Hangisi ülkemizde beyaz yakalı çalışanların ücretlendirme sisteminde kullanılan birimi tanımlar?

(a) Gün

(b) Hafta

(c) Dakika

(d) Saat

(e) Ay

(7) Hangisi girdi odaklı sistemlerde yaygın olarak kullanılan ücret birimidir?

(a) Gün

(b) Hafta

(c) Dakika

(d) Saat

(e) Ay

(8) Hangisi yasal kesintiler yapıldıktan sonra çalışanın banka hesabına yatırılan meblağı tanımlanmaktadır?

(a) Brüt ücret

(b) Reel ücret

(c) Net ücret

- (d) Giydirilmiş ücret
- (e) İşçilik maliyeti
- (9) Hangisi çıktı esaslı bir ücret sisteminin birimi olabilir?
- (a) Çalışma süresi
- (b) Üretim miktarı
- (c) Çalışma saati
- (d) Hammadde miktarı
- (e) Üretim süresi
- (10) Hangisi girdi odaklı ücret sisteminin temel girdisidir?
- (a) Satış
- (b) Üretim
- (c) İş
- (d) Emek
- (e) Süre

Cevaplar

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

12. ÜCRET HESAPLAMALARI (I)

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 12.1.** Net ve brüt ücret hesaplamalarını bir örnek vaka yoluyla öğreneceğiz.
- 12.2.** Ücret maliyeti hesaplamalarını bir vaka analiziyle ele alacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

(1) Ülkemizde brüt ücretten yapılan yasal kesintiler diğer ülkelere kıyasla hangi düzeydedir?

(2) Net ücret ile ücret maliyeti arasındaki fark kayıtdışılığı nasıl etkilemektedir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Ücret Hesaplamaları (I)	Brüt ücret, net ücret ve ücret maliyeti hesaplamalarını örnek olay uygulamalarıyla öğrenmek.	Açıklamalar ve örnek olaylarla konuların daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Brüt ücret, net ücret, ücret maliyeti.

Giriş

Birçok işletmede insan kaynakları birimleri ücret politikasının geliştirilmesi ve ücret sistemlerinin oluşturulmasının yanı sıra ücretle ilgili hesaplamaları da gerçekleştirmektedir. Ücretle ilgili hesaplamalar hem çalışanların hak ettikleri ücretlerin tam olarak saptanması hem de işletmenin işgücü maliyetinin gerçekçi şekilde belirlenmesi açısından son derece önemlidir.

Bu hesaplamaların önemi sadece ücret haklarıyla sınırlı da değildir. Nitekim giyindirilmiş ücret, çalışanın işten ayrılırken hesaplanması gereken ihbar ve kıdem tazminatları için de önemlidir. Benzer biçimde işgücü verimliliğinin gerçekçi şekilde ölçülmesi işçilik maliyetinin tam olarak hesaplanmasına bağlıdır. İşçilik maliyeti aynı zamanda dolaylı eğitim maliyetlerinin hesaplanmasında esas alınması gereken veriyi tanımlar.

Hesaplamalar açısından çalışanı ilgilendiren veri net ücret iken, işveren, işçilik maliyetine odaklanmaktadır. Bu iki değişken arasında çoğu şirkette ciddi bir fark söz konusu olmaktadır (%100'e varan oranda). Ücret pazarlıkları veya ücret artış oranlarının belirlenmesinde, bu nedenle, taraflar arasında çatışmalar, hayal kırıklıkları ve tatminsizlikler söz konusu olabilmektedir.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığınız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 13. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

12.1. Brüt-Net Ücret

İş sözleşmesinde aksi kararlaştırılmadıkça çalışanın ücretinin brüt ücret olduğu daha önce ifade edilmişti. Net ücret, brüt ücretten yapılan kesintiler sonucu çalışana ödenen meblağı tanımlamaktadır. Çalışanın brüt ücretine ise, kök ücretin çalışma süresiyle çarpılması sonucu ulaşılır. Devamsızlık olmayan tam süreli bir işçi haftada 45, ayda ise 225 saat çalışır. 225'lik çalışma süresi, fiilen çalışılmadan geçirilen ücretli hafta tatili süresini de kapsamaktadır.

Kök ücreti 9,5 TL/saat olan bir çalışanın brüt ücret ve net ücreti aşağıdaki Tablo'da izah edilmiştir. Tabloya göre aylık brüt ücreti 2137,5 TL olan bir işçinin net ücreti 1528,1 TL'dir.

BRÜT ÜCRET-NET ÜCRET HESABI (ÖRNEK)		
	Pozisyonu	Aylık Çalışma Süresi
İşçi	Tam süreli işçi	225 saat
Kök Ücret	9,5 TL/saat	
İşlem Kalemi	Açıklama	İşlem (TL)
Brüt Ücret	Kök ücret X aylık çalışma süresi	$6,5 \times 225 = 2137,5$
Net Ücret (1. İşlem)	SGK işçi payının hesaplanması (Brüt Ücretin %14'ü)	$1462,5 \times \%14 = 299,3$
Net Ücret (2. İşlem)	İşsizlik Sigortası işçi payının hesaplanması (Brüt Ücretin %1'i)	$1462,5 \times \%1 = 21,4$
Net Ücret (3. İşlem)	Gelir Vergisi Matrahının hesaplanması [Brüt ücret-(SGK+İşsizlik Sigortası kesintisi)]	$2137,5 - (299,3 + 21,4) = 1816,9$
Net Ücret (4. İşlem)	Gelir Vergisi kesintisinin hesaplanması	$1816,9 \times \%15 = 272,5$

	(Gelir Vergisi Matrahının %15'i)	
Net Ücret (5. İşlem)	Damga Vergisi kesintisinin hesaplanması (Brüt Ücretin % 7,59'u)	$2137,5 \times \%7,59 = 16,2$
Net Ücret (6. İşlem)	Net ücretin hesabı [Brüt Ücret – (1+2+4+5 nolu işlemler)]	$2137,5 - (299,3 + 21,4 + 272,5 + 16,2) = 1528,1 \text{ TL}$

Görüldüğü gibi net ücret brüt ücretin %71,5'ine karşılık gelmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın brüt ücretinin yaklaşık %28,5'u yasal kesintiler nedeniyle çalışanın eline geçmemektedir. Buna karşılık, bu kesintilerin bir kısmı esasen çalışan adına SGK'ya (%14) ve İşsizlik Sigortası'na (%1) bir açıdan zorunlu bir tasarruf olarak aktarılmaktadır. Bu tasarruflar, çalışanın karşılabileceği muhtemel sosyal risklere (hastalık, kaza, yaşlılık ve işsizlik gibi) karşı finansal bir güvence niteliğindedir.

12.1.2. Örnek Olay (I)

Haftada 5 işgünü açık olan bir pazarlama şirketinde satış uzmanı olarak çalışan Döne saatte 8,4 TL almaktadır. Aynı şirkette temizlik elamanı olarak çalışan Yeter ise, günde 74 TL kazanmaktadır. Şirkette kurye olarak çalışan İmdat haftada 340 TL ücret almaktadır.

(1) Döne'nin brüt ve net ücreti kaç liradır?

(2) Yeter'in brüt ve net ücreti kaç liradır?

(3) İmdat'ın brüt ve net ücreti kaç liradır?

12.2. Brüt Ücret-Ücret Maliyeti

Brüt ücret işçinin hak ettiği ücreti tanımlar. Buna karşılık brüt ücret işverenin ücret maliyetinin sadece bir kısmını teşkil eder. İşveren brüt ücrete ilave olarak çalışan adına SGK'ya ve İşsizlik Sigortası'na ödemelerde bulunur. Brüt ücret ve bu ilave ödemelerin toplamı işverenin ücret maliyetini oluşturur.

Kök ücreti 9,5 TL/saat olan çalışan örneğinden hareketle ücret maliyeti aşağıdaki tabloda izah edilmiştir. Aşağıdaki Tablo'ya göre aylık brüt ücreti 2137,5 TL olan bir işçinin ücret maliyeti 2618,44 TL'dir.

BRÜT ÜCRET- ÜCRET MALİYETİ HESABI (ÖRNEK)		
	Pozisyonu	Aylık Çalışma Süresi
İşçi	Tam süreli işçi	225 saat
Kök Ücret	9,5 TL/saat	
İşlem Kalemi	Açıklama	İşlem (TL)
Brüt Ücret	Kök ücret X aylık çalışma süresi	$9,5 \times 225 = 2137,5$
Ücret Maliyeti (1. İşlem)	SGK işveren payının hesaplanması (Brüt Ücretin %20,5'i)	$2137,5 \times 20,5 = 438,2$
Ücret Maliyeti (2. İşlem)	İşsizlik Sigortası işveren payının hesaplanması (Brüt Ücretin %2'si)	$2137,5 \times 2 = 42,75$
Ücret Maliyeti (3. İşlem)	Brüt Ücret+(1+2 nolu işlemler)	$2137,5 + (438,2 + 42,75) = 2618,44$

Veriler, net ücretin ücret maliyetinin ancak %58,4'üne denk geldiğini göstermektedir. Basit bir ifade ile işverenin kasasından ücret olarak çıkan her 100 TL'nin sadece 58,4 TL'si çalışanın cebine girerken, %41,6'sı çeşitli kesitlilere gitmektedir. Bu karşılık, yukarıda da ifade edildiği gibi yapılan kesintilerin büyük bir bölümü esasen çalışanın gelecekteki ihtiyaçları için SGK ve İşsizlik Sigortası fonuna aktarılmaktadır. Örnekteki işlemler açısından ücret maliyetinin %58,4'ü çalışanın hesabına yatırılırken, %30,6'sı (801,56 TL) ise, çalışan adına tasarruf edilmektedir. Bu miktar, toplam kesintilerin (1090,31 TL) %73,5'ine karşılık gelmektedir.

12.2.1. Örnek Olay (II)

Bir pazarlama şirketinde satış uzmanı olarak çalışan Döne saatte 8,4 TL almaktadır. Aynı şirkette temizlik elamanı olarak çalışan Yeter ise, günde 74 TL kazanmaktadır. Şirkette kurye olarak çalışan İmdat haftada 340 TL ücret almaktadır.

(1) Döne'nin brüt ve ücret maliyeti kaç liradır?

(2) Yeter'in brüt ve ücret maliyeti kaç liradır?

(3) İmdat'ın brüt ve ücret maliyeti kaç liradır?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Ülkemizde ücret maliyetini etkileyen faktörler nelerdir?
2. Net ücretten yapılan kesintilerin hangileri çalışana doğrudan dönmektedir?
3. Ücret maliyeti şirketlerin rekabet gücünü hangi yönde etkilemektedir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Ücret Hesaplamaları (I)” dersi kapsamında brüt ücret, net ücret ve ücret maliyeti hesaplamaları örnek olay uygulamaları ile öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde brüt ücretin ve net ücretin nasıl hesaplanacağı bir örnek uygulama kapsamında ve üç farklı ücret birimi açısından açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, ücret maliyetinin nasıl hesaplanacağı bir örnek uygulama kapsamında üç farklı ücret birimi açısından ele alınmıştır

Bölüm Soruları

(1) Hangisi 7,8 TL kök ücreti olan bir çalışanın SGK kesintisidir?

(a) 244,8

(b) 245,6

(c) 244,7

(d) 234,9

(e) 278,2

(2) Hangisi 7,8 TL kök ücreti olan bir çalışanın gelir vergisi (%15) kesintisidir?

(a) 220,8

(b) 231,7

(c) 222,9

(d) 245,4

(e) 232,1

(3) Hangisi 7,8 TL kök ücreti olan bir çalışanın damga vergisi kesintisidir?

(a) 13,8

(b) 11,4

(c) 10,3

(d) 10,2

(e) 13,3

(4) Hangisi 7,8 TL kök ücreti olan bir çalışanın işsizlik sigortası kesintisidir?

(a) 17,6

(b) 17,8

(c) 17,4

(d) 17,5

(e) 17,2

(5) Hangisi 7,8 TL kök ücretin SGK işveren primi payıdır?

(a) 342,1

(b) 346,7

(c) 359,9

(d) 258,8

(e) 311,2

(6) Hangisi 7,8 TL kök ücretin işsizlik sigortası işveren primi payıdır?

(a) 23,3

(b) 35,2

(c) 33,7

(d) 34,9

(e) 35,1

(7) Hangisi 7,8 TL kök ücretin netini ifade etmektedir?

(a) 1244,2

(b) 1244,3

(c) 1249,8

(d) 1275,4

(e) 1245,7

(8) Hangisi 7,8 TL kök ücretin maliyetini ifade etmektedir?

(a) 2149,9

(b) 2149,3

(c) 2140,2

(d) 2144,9

(e) 2145,4

Cevaplar

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

13. ÜCRET HESAPLAMALARI (II)

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- 13.1.** Giydirilmiş ücret ve işçilik maliyeti hesaplamalarını bir örnek olay uygulamasıyla öğreneceğiz.
- 13.2.** Kıdem ve ihbar tazminatı hesaplamalarını bir uygulama çerçevesinde açıklayacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

(1) Giydirilmiş ücret hangi hesaplamalarda dikkate alınmaktadır?

(2) Giydirilmiş ücretin hesabında dikkate alınmayan ancak işçilik maliyetine dahil olan harcamalar nelerdir?

(3) Bir çalışan kıdem tazminatına hangi koşullarda hak edebilir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Ücret Hesaplamaları (II)	Giydirilmiş ücret, işçilik maliyeti, kıdem ve ihbar tazminatı hesaplamalarını örnek olaylarla öğrenmek.	Açıklamalar ve örnek olaylarla konuların daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Giydirilmiş ücret, işcilik maliyeti, kıdem tazminatı, ihbar tazminatı

Giriş

Ücret hesaplamaları sadece brüt, net ve ücret maliyeti işlemleriyle sınırlı değildir. İnsan kaynakları departmanının ilgilendiği diğer hesaplamalar arasında giydirilmiş ücret, işçilik maliyeti, kıdem tazminatı ve ihbar tazminatı ön plana çıkmaktadır.

Giydirilmiş ücret, brüt ücrete sürekliliği olan aynı ve nakdi ücret dışı ödemelerin eklenmesiyle hesaplanır. Bu ücret, kıdem, ihbar, iş güvencesi gibi tazminat hesaplamalarında esas alınması gereken değerdir. Çalışan için işverenin yapmış olduğu her türlü harcamayı (ücret ve ücret dışı ödemeler, eğitimler, iş güvenliği malzemeleri, üniforma, iş amaçlı verilen cep telefonu gibi) kapsayan işçilik maliyeti ise, işgücü verimliliğinin ölçülmesinde girdi değeri olarak kullanılır.

Kıdem tazminatı, en az bir yıl kıdemi olan ve sözleşmesi mevzuatta belirtilen gerekçelerle sona eren çalışana her kıdem yılı için verilen 30 günlük giydirilmiş ücreti ifade etmektedir. İhbar tazminatı ise, derhal fesih durumunda çalışana bildirim süresinin peşin olarak ödenmesidir. Tazminat hesaplamalarıyla ilgili işlemler de insan kaynakları departmanları tarafından yerine getirilmektedir.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığımız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 13. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

13.1. Giydirilmiş Ücret-İşçilik Maliyeti

İşveren çalışana sadece ücret ödemesi yapmaz aynı zamanda aynı ve nakdi nitelikli çeşitli sosyal ödemeler de bulunur. Bu ödemeler giydirilmiş ücretinin bir parçasını teşkil ederken aynı zamanda toplam işçilik maliyetinin de girdisi niteliğindedir. Dolayısıyla verimlilik hesaplamalarında çalışanın işverene toplam maliyetini gösteren işçilik maliyeti verileri esas alınmalıdır.

Kök ücreti 9,5 TL/saat olan çalışana işverenin öğle yemeği (aylık 275 TL), servis (aylık 180 TL), yılda 2 kez ücretin 1/3 düzeyinde ikramiye, yılda 2 kez 150 TL alış-veriş çeki ve yılda 1 kez 240 TL eğitim yardımı yaptığı varsayılmıştır.

GIYDIRILMIŞ ÜCRET-İŞÇİLİK MALİYETİ (ÖRNEK)		
İşlem Kalemi	Niteliği	Aylık Miktarı (TL)
Brüt Ücret	Çalışanın hak ettiği ücret	2137,5
Net Ücret	Çalışanın eline geçen ücret	1528,1
Ücret Maliyeti	Ücretin işverene maliyeti	2618,44
Ücret Dışı Sosyal Ödemeler	Detayı aşağıda verilmiştir	573.8
Giydirilmiş Ücret	Brüt Ücret+Ücret Dışı Sosyal Ödemeler	2711.3
İşçilik Maliyeti	Ücret Maliyeti+Ücret Dışı Sosyal Ödemeler	3192.2
Ücret Dışı Sosyal Ödemeler		
İşlem Kalemi	Niteliği	Aylık Miktarı (TL)
Öğle Yemeği	Aylık	275
Ulaşım Yardımı	Aylık	180
İkramiye	Yılda 2 kez ücretin 1/3 düzeyinde (1425=2137,5/3X2)	118,8=2137,5/12
Alış-Veriş Çeki	Yıllık 300 TL	25=300/12
Eğitim Yardımı	Yılda 240 TL	20=240/12
Açıklama: Ücret dışı sosyal ödemelerde, ödeme sıklığı aylığı aşan kalemlerin yıllık maliyeti hesaplandıktan sonra aylık miktarı bulunmaktadır. Bu amaçla ikramiye, giyim ve eğitim yardımlarının yıllık maliyeti 12'ye bölünmüştür.		

13.1.2. Örnek Olay (I)

Kök ücreti 8,4 TL/saat olan Deniz, yılda 3 kez brüt ücretinin 1/4 oranında ikramiye, yılda 1 kez 290 TL ramazan paketi ve aylık 280 TL yemek kuponu ile aylık 310 TL ulaşım yardımı almaktadır.

Deniz'in aylık giydirilmiş ücretini ve işçilik maliyetini hesaplayınız.

13.2. Tazminatlar

İhbar tazminatı, işverenin çalışana ihbar süresine uymadan çıkardığında vermesi gereken tazminatı ifade etmektedir. Tazminatın miktarı çalışanın işyerindeki kıdemine göre belirlenir. 6 aylık kıdemi olan bir çalışana 2 haftalık, 1,5 yıl kıdemi olanlara 4 haftalık, 3 yıllık kıdemi olanlara 6 haftalık ve 3 yılı aşan bir kıdem süresi olan çalışanlara ise, 8 haftalık ihbar tazminatı ödenir.

Kıdem tazminatı ise, işyerinde en az 1 yıl kıdemi olan çalışanların İş Yasası'nda belirtilen nedenlerle işten çıkarılması ve çalışanın kendi isteğiyle ayrılması halinde ödenmesi gereken tazminatı ifade etmektedir. Tazminatın miktarı çalışanın işyerindeki kıdemine bağlı olarak değişir. Çalışana her kıdem yılı için 30 günlük kıdem tazminatı ödenir. Artık süreler 30 günlük tazminata oranlanarak çalışanın tazminat alacağı gün sayısı tam olarak hesaplanmış olur. Kıdem ve ihbar sürelerine ilişkin tazminat miktarının hesabında çalışanın giydirilmiş ücreti dikkati alınır.

4 yıl 8 ay 21 gün kıdemi olan bir çalışanın kıdem ve ihbar gün sayısı ile alacağı tazminat miktarı aşağıdaki tabloda açıklanmıştır (giydirilmiş ücret olarak yukarıda örnekteki veriler esas alınmıştır).

KIDEM ve İHBAR TAZMİNATLARI (ÖRNEK)		
İşlem Kalemi	Hesaplanması	Hak Ettiği Tazminat Süresi ve Miktarı
İhbar Tazminatı Süresi	4 yılı geçtiği için 8 hafta (8 hafta*7 gün)	56 gün
Kıdem Tazminatı Süresi	(1) 4 yıl=120 gün (4 yıl*30 gün) (2) 8 ay=20 gün (8 ay*30 gün/12 ay) (3) 21 gün= 1,5 gün (19 gün*30 gün/360 gün))	142 gün
Brüt Tazminat Miktarı*	(1) Giydirilmiş aylık ücret 2711,3 (2) Giydirilmiş günlük ücret 90,38 TL (2711,3/30 gün) (3) Tazminat Miktarı= 90,38*(56+142)	17894,25 TL
<u>Açıklama:</u>		

(* Net tazminat miktarlarına ulaşmak için brüt kıdem tazminatından damga vergisi, ihbar tazminatından ise, gelir vergisi ve damga vergisi kesilir.

13.2.1. Örnek Olay (II)

Kıdem süresi 8 yıl 5 ay 22 gün olan Deniz, işten çıkarılırsa toplam kaç günlük ve ne kadar ihbar ve brüt kıdem tazminatı (yaklaşık) alacaktır?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Ülkemizde kıdem tazminatından çalışanların ne kadarı yararlanabilmektedir?
2. İhbar tazminatı hangi koşullarda çalışana yapılan bir ödemedir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Ücret Hesaplamaları (II)” dersi kapsamında giydirilmiş ücret, işçilik maliyeti, kıdem ve ihbar tazminatı hesaplama yöntemleri çeşitli vaka uygulamaları kapsamında öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde giydirilmiş ücretin ve işçilik maliyetinin nasıl hesaplandığı çeşitli vakalar kapsamında açıklanmıştır. İkinci bölümde ise, kıdem ve ihbar tazminatı hesaplamaları örneklerle izah edilmiştir.

Bölüm Soruları

(1) Hangisi insan kaynakları departmanının ilgilendiği hesaplamalardan biri değildir?

- (a) Giydirilmiş ücret
- (b) İşçilik maliyeti
- (c) Genel giderler
- (d) Net ücret
- (e) İhbar tazminatı

(2) Hangisi brüt ücrete sürekliliği olan aynı ve nakdi ücret dışı ödemelerin eklenmesiyle hesaplanır?

- (a) Giydirilmiş ücret
- (b) İşçilik maliyeti
- (c) Genel giderler
- (d) Net ücret
- (e) İhbar tazminatı

(3) Hangisi çalışana her kıdem yılı için ödenen kıdem tazminatı gün sayıdır?

- (a) 10
- (b) 20
- (c) 30
- (d) 40
- (e) 50

(4) Hangisi çalışan için işverenin yapmış olduğu her türlü harcamayı kapsayan değerdir?

- (a) Giydirilmiş ücret
- (b) İşçilik maliyeti
- (c) Genel giderler
- (d) Net ücret

(e) İhbar tazminatı

(5) Hangisi 5 yıl 5 ay 18 gün kıdemi olan bir çalışanın kıdem tazminatı gün sayısıdır?

(a) 152

(b) 185

(c) 146

(d) 171

(e) 164

(6) Hangisi 5 yıl 5 ay 18 gün kıdemi olan bir çalışanın ihbar tazminatı gün sayısıdır?

(a) 81

(b) 64

(c) 36

(d) 56

(e) 42

(7) Hangisi 8,7 TL kök ücreti olan bir çalışanın işçilik maliyetidir? (Sosyal ödemeler: aylık yemek ödemesi 236 TL, aylık yol ödemesi 200 TL, yıllık ikramiye 1 aylık brüt ücret)?

(a) 2478,1

(b) 2533,4

(c) 2847,2

(d) 2328,3

(e) 2556,6

(8) Hangisi kıdem, ihbar, iş güvencesi gibi tazminat hesaplamalarında esas alınması gereken değerdir?

(a) Brüt ücret

(b) Ücret maliyeti

(c) Kıdem tazminatı

(d) Net ücret

(e) İhbar tazminatı

(9) Hangisi derhal fesih durumunda çalışana bildirim süresinin peşin olarak ödendiği meblağı ifade eder?

(a) Brüt ücret

(b) Ücret maliyeti

(c) Kıdem tazminatı

(d) Net ücret

(e) İhbar tazminatı

(10) Hangisi 6 aylık kıdemi olan bir çalışanın ihbar tazminatı gün sayısını ifade eder?

(a) 14

(b) 21

(c) 28

(d) 42

(e) 56

Cevaplar

1)

2)

3)

4)

5)

6)

7)

8)

9)

10)

14. KARIYER YÖNETİMİ

Bu Bölümde Neler Öğreneceğiz?

- (1) Bireysel kariyer planlamasını bir örnek olay analiziyle öğreneceğiz.
- (2) Kariyer gelişimini bir vakayla tartışacağız.

Bölüm Hakkında İlgi Oluşturan Sorular

(1) Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması arasındaki farklılıklar nelerdir?

(2) Bireysel kariyer gelişiminde kullanılacak araçlar nelerdir?

Bölümde Hedeflenen Kazanımlar ve Kazanım Yöntemleri

Konu	Kazanım	Kazanımın nasıl elde edileceği veya geliştirileceği
Kariyer Yönetimi	Bireysel kariyer planlaması ve kariyer gelişimi araçlarını örnek vakalar çerçevesinde öğrenmek.	Açıklamalar ve örnek olaylarla konuların daha kolay anlaşılması sağlanacaktır.

Anahtar Kavramlar

Bireysel kariyer yönetimi, Kariyer geliştirme araçları

Giriş

İnsan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biri olan kariyer yönetiminin hem çalışanların motivasyonuna hem de örgütsel başarıya katkısı açıktır. Örgütsel kariyer sistemleri özellikle yetkin adayları şirkete çekmenin ve performansı yüksek olan çalışanları organizasyonda tutmanın önemli bir aracıdır. Kariyer sistemi, ayrıca, işletmenin insan kaynakları planlamasının önemli bir unsudur. Kariyer yönetimi fonksiyonun ilişkili olduğu bir diğer fonksiyon eğitimidir. Eğitim programları, gelecekteki kariyer hedeflerini gerçekleştiriminin stratejik araçlarından biridir.

Açıklama

Bu bölümde verilen örnek olayları daha iyi anlayabilmek ve çözebilmek için 7. Yarıyılıda aldığımız İnsan Kaynakları Yönetimi dersinin 14. Ünitesini okumanız tavsiye edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminde kariyer yaklaşımının son 20 yıllık dönemde ciddi bir değişim geçirdiği açıktır. Yeni anlayış, örgütsel ihtiyaçlardan ziyade çalışanın gelişime odaklanmaktadır. Bu çerçevede daha esnek kariyer planlaması modellerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

14.1. Kariyer Ve Kariyer Yönetimi

Kariyer, çalışanın mesleki yaşamı boyunca geçirdiği aşamaları tanımlayan bir kavramdır. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer kavramı, günlük yaşamda kullanılan anlamından biraz farklı bir içeriğe sahiptir. İlk olarak kariyer sürecinin aynı organizasyonun sınırları için olması şartı yoktur. İşgücü piyasasına katılan her çalışanın kariyeri de başlamış olur. Bu kariyer emekli olana kadar sürer. Bu iki aşama arasında yapılan işler, çalışılan işletmeler ve üstlenilen pozisyonlar kariyer sürecinin oluşturur (Maguire, 2006). İkinci olarak, kariyer sadece başarıları değil başarısızlıkları da kapsayan bir kavramdır. Çalışanın yükselmesi (şef olması) kadar iş hayatında daha alt bir pozisyona (şeflik pozisyonundan ayrılması) gerilemesi de mümkündür. Her iki durum da kariyer süreci devam etmektedir. Nihayet, kariyer sadece eğitilmiş beyaz yakalı ve yöneticilik potansiyeli olan çalışanlar için değil işgücü piyasasında yer alan herkes için geçerli bir kavramdır. Dolayısıyla bir şirketin CEO'su konumunda yönetici kadar o şirketin temizliğinden sorumlu olan çalışan için de mesleki kariyer söz konusudur.

Kariyer yönetimi, örgütsel ihtiyaçları ve bireysel beklentileri optimize edecek şekilde kariyer sisteminin dizayn edilmesi ve uygulanmasıdır. Örgütsel kariyer yönetimi, işletmenin hedefleri doğrultusunda çalışanların kariyer gelişimini desteklemeyi (veya yönlendirmeyi) amaçlayan politika ve uygulamaları tanımlamaktadır. İnsan kaynakları departmanı tarafından yönetilen bu süreç, eğitim programları, danışmanlık, rotasyon ve koçluk aktiviteleri gibi faaliyetleri içermektedir (Sturges, 2002). Örgütsel kariyer yönetiminde, kurumsal beklentileri önceleyen ve gelecekteki işgücü gereksinimini dikkate alan bir yaklaşım hâkimdir.

Bireysel kariyer yönetimi ise, organizasyondan bağımsız olarak çalışanın kişisel kariyer hedefleriyle ilgili olarak planladığı ve gerçekleştirdiği sistematik çabaları tanımlamaktadır. Kariyer araştırmaları, eğitim programları, staj planları ve istişare aktiviteleri bireysel kariyer yönetiminin faaliyetleridir. Bireysel kariyer yönetiminde kişisel ilgiler, sosyal çevre, mesleki yatkınlık yönlendirici değişken konumdadır.

14.1.1. Örnek Olay (I)

Bir şirkette temizlik elamanı olarak çalışan Yeter, amirinden kariyeri konusunda destek almaya çalışmaktadır. Amiri ise, bir temizlik işçisi için kariyer hedefi olmayacağını ifade etmiştir. Bebeği nedeni ile işyerinden ayrılan İK şefi Nermin ise, çocuğunun ana okula başlaması ile yeniden işyerine dönmeyi istemektedir. Başvurduğu işyerleri Nermin'e daha alt bir statü olan İK uzmanlığı pozisyonu önermektedirler. Özel şirkette kurye olarak çalışan İmdat, daha yüksek bir ücretle yine kurye pozisyonunda bir kargo şirketine geçmiştir.

(1) Yeter için bir kariyer planı yapılabilir mi? Amiri haklı mıdır?

(2) Nermin'inin işine ara vermesi kariyeri açısından ne anlama gelmektedir?

(3) Nermin'in ayrıldığından daha düşük bir pozisyonda işe girmesi kariyerinde gerileme anlamına gelir mi?

(4) İmdat'ın işyeri değiştirmesi kariyerinde gelişme olduğu anlamına gelir mi?

14.2. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci, kariyer patikalarının tanımlanması, adayların seçimi, kariyer geliştirme araçlarının belirlenmesi ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır.

Kariyer patikası, belirli bir mesleki uzmanlığa sahip olabilmek için izlenmesi gereken pozisyon hiyerarşisini tanımlamaktadır.

Fonksiyonel patikalar, çalışanın kariyerini finans, pazarlama veya insan kaynakları yönetimi gibi kendi mesleki uzmanlığı alanında sürdürmesini ifade etmektedir. Sektör patikaları ise, kariyer gelişiminin bir tek organizasyonla sınırlandırılmasını önleyen bir modeli temsil etmektedir. Bu patikada birey mesleki uzmanlaşmasına ilişkin kariyer tercihini belli bir sektörde (sağlık, bilgi teknolojisi veya finansal hizmetler gibi) gerçekleştirme çabasındadır. Bazı sektörlerde belirli meslek grupları örgütlenerek sektördeki kariyer rotalarının oluşmasını destekleyici (bazen zorlayıcı) bir rol oynamaktadırlar (Harrington and Hall, 2007).

Kariyer planlama süreci örgütün geleceğine yapılan yatırımları ifade etmektedir. Gelecekte hangi çalışanların şirkette kalacağı, kimlerin daha sorumlu pozisyonlara yükseleceği ve şirketin geleceğinde kimlerin söz hakkına sahip olacağı kariyer planlama sürecinde uygun adayların belirlenmesine bağlıdır. Adayların seçiminde çeşitli psikolojik testlerin kullanımı mümkündür. Beceri ve yatkınlıkları analiz etmede özellikle de yönetsel yetkinlikleri değerlendirmede bu tür testlerin önemli bir katkısı olacaktır. Ayrıca insan kaynakları personeli kariyer danışman olarak görev yaparak, muhtemel adayların beklentilerini de ölçmelidir. Bu sürece katkıda bulunacak aktörlerden biri de yöneticilerdir. Başarı, performans, şirkete katkı, yetkinlik gibi kriterler adayların seçiminde belirleyici olmalıdır.

Kariyer geliştirme araçlarının çalışanların kariyer gelişimini destekleyen aktiviteleri içermektedir. Eğitim, rotasyon, çıraklık, stajyerlik gibi geleneksel araçlar yanında günümüzde koçluk, asistanlık gibi daha çok kişisel ilişkiye dayalı etkileşimi ön plana çıkaran araçlar ağırlık kazanmaktadır.

Kariyer planlama sürekliliği olan bir aktivitedir. Sürecin etkinliği planlanmış faaliyetlerin izlenmesine bağlıdır. Aksayan ve beklentileri karşılamayan aşamalar gözden geçirilmeli, süreç iyileştirmelidir. Kullanılan testler, görüşme formları ve teknikleri ile kariyer geliştirme araçları belirli periyotlarla güncelleştirilmelidir. Sürecin performansını etkileyen bir diğer husus, kariyer planlarının diğer insan kaynakları fonksiyonları ilişkilendirilmesidir. Özellikle insan kaynakları planlaması, eğitim ve performans değerlendirme süreçleri kariyer programlarına entegre edilmelidir.

14.2.1. Örnek Olay (II)

Örnek Olay (I)'i dikkate alarak aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

(1) Yeter'in kariyer gelişimi için ne tür araçlar kullanılabilir? Amiri Yeter'e nasıl katkıda bulunabilir?

(2) Nermin'inin ara verdiği kariyer sürecindeki kayıplarını telafi edebilmesi için ne tür kişisel gelişim yöntemleri önerilebilir?

(3) İmdat'ın ne tür kariyer seçenekleri olabilir? Gelecek açısından kendisine nasıl bir kariyer rotası çizilebilir?

Uygulamalar

--

Uygulama Soruları

1. Ailenin ve sosyal çevrenin bireysel kariyer planlamasına etkisi nedir?
2. Kariyer gelişiminde en etkili araçlar nelerdir?
3. Yüksek lisans programlarının kariyer gelişimine katkısı nedir?

Bu Bölümde Ne Öğrendik Özeti

Bu ünite de “Kariyer Yönetimi” dersi kapsamında bireysel kariyer planlaması ve kariyer geliştirme araçları çeşitli vakalar yardımıyla öğrenilmiştir. Bu çerçevede ilk bölümde bireysel kariyer planlaması üç farklı örnek üzerinden analiz edilmiştir. İkinci bölümde ise, kariyer geliştirme araçları bir vaka kapsamındaki çeşitli örnekler açısından tartışılmıştır

Bölüm Soruları

(1) Hangisi kariyer kavramının geçerli olmadığı gruptur?

- (a) İşsiz
- (b) Mavi yakalı
- (c) Emekli
- (d) Beyaz yakalı
- (e) Kariyer patikası

(2) Hangisi kariyer sürecinde yer almayan bir olgudur?

- (a) Yükselmek
- (b) Pozisyon değiştirmek
- (c) Yönetici olmak
- (d) Azledilmek
- (e) İşsiz kalmak

(3) Hangisi kariyeri başlatan olaydır?

- (a) Emekli olmak
- (b) İşsiz kalmak
- (c) İşgücüne girmek
- (d) Staj yapmak
- (e) Çıraklık yapmak

(4) Hangisi bireysel kariyer yönetiminin yönlendirici değişkenlerinden biridir?

- (a) Fonksiyonel patikalar
- (b) Örgütsel çevre
- (c) Bireysel kariyer yönetimi
- (d) Sosyal çevre
- (e) Kariyer patikası

(5) Hangisinde örgütsel kariyer yönetiminin aktivitelerinden biri değildir?

(a) Eğitim programları

(b) Danışmanlık

(c) Koçluk aktiviteleri

(d) İşten çıkma

(e) Rotasyon

(6) Hangisi çalışanın kariyerini mesleki uzmanlığı alanında sürdürmesini ifade eder?

(a) Fonksiyonel patikalar

(b) Örgütsel kariyer yönetimi

(c) Bireysel kariyer yönetimi

(d) Kariyer

(e) Kariyer patikası

(7) Hangisi örgütsel kariyer açısından adayların seçiminde belirleyici değişkenlerden biri değildir?

(a) Yetkinlik

(b) Şirkete katkı

(c) Performans

(d) Başarı

(e) İhtiyaç

(8) Hangisi kariyer geliştirme araçlarından biri değildir?

(a) Eğitim

(b) Azil

(c) Asistanlık

(d) Stajyerlik

(e) Rotasyon

(9) Hangisi bireysel kariyer yönetiminin faaliyetlerinden biri değildir?

- (a) Eğitim programları
 - (b) Staj planları
 - (c) Örgütsel ihtiyaçlar
 - (d) Kariyer araştırmaları
 - (e) İstişare aktiviteleri
- (10) Hangisi kariyerin sona ermesine yol açan olayıdır?
- (a) İşyeri değiştirmek
 - (b) Emeklilik
 - (c) İşsizlik
 - (d) İstifa
 - (e) Yurtdişında alışmak

Cevaplar

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

KAYNAKÇA

Abdullah, Muhammad Madi Bin and Islam, Rafikul (2011), "Nominal Group Technique and its Applications in Managing Quality in Higher Education", Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 5 (1): 81-99.

Acar, Ahmet Cevat, (1996), "Personel Temin ve Seçimi", İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 82-115.

Akgeyik, Tekin (2001), İnsan Kaynaklarında Yetkinlik Yönetimi; İktisat Fakültesi Mecmuası, 52 (1): 69-90.

Akgeyik, Tekin (2009), "Discriminatory Questions on Job Application Forms (A Survey among the Top 500 Industrial Enterprises in Turkey)", International Journal of Business Research, 9 (1): 95-101.

Antoniou, Eliza (2010), Career Planning Process and its Role in Human Resource Development, Annals Of The University of Petroşani, Economics, 10 (2): 13-22.

Bayraktaroğlu, Sekan (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakara Kitapevi, Sakarya.

Bingöl, Dursun (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Bulmash, Julie, Nita, Chhinzer and Speers, Elizabeth (2010), Strategic Planning for Human Resources, First Edition, McGraw-Hill Ryerson, Canada.

Cascio, F. Wayne (1992), Managing Human Resources; 3th Edition, McGraw-Hill Pub., New York..

Cavide Uyargil, (1996), "İş Analizi ve İz Dizaynı", İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 30-52.

Cira, Darrell J. & Benjamin, Ellen R. (1998); "Competency-Based Pay: A Concept in Evolution"; Compensation & Benefits Review; 30 (5): 21-29.

Çelik, Nuri, (2003), İş Hukuku Dersleri, Beta Yayınları, İstanbul.

Dessler, Gary (2004), Human Resource Management, Pearson Education, Florida.

Dessler, Gary (2005), Human Resource Management, Ninth Edition, Pearson/Prentice Hall.

Dessler, Gary and Cole, Nina (2010), Human Resources Management in Canada, Canadian Eleventh Edition, Pearson Education, Canada.

Ergin, Canan (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım, Academyplus, İstanbul.

- Fındıkçı, İlhan (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gatewood, Robert and Feild, Hubert S. (2000), Human Resource Selection, 5th Edition South-Western College Pub., Columbus.
- Güner, Canan Çetin (1990), Personel Seçiminde Görüşme, Çağlayan Kitabevi, İstanbul.
- Harrington, Brad and Hall, Douglas T. (2007), Career Management and Work/life Integration, Sage Publications, United States.
- Hendrikson, Kay Crisafulli (1995), Behaviorally Anchored Rating Scales and Staff Performance in ICFs/MR, Ph.D Thesis, University of Minnesota, Minnesota.
- IGNOU (2013), "Unit 16 Career Planning", www.egyankosh.ac.in.
- İsmail Ataay (1996), "İş Değerleme", İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 237-281.
- Kaynak, Tuğray (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray (2002), "Personel Temini ve Seçimi", İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Ramazan Geylan), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir.
- Lengnick-Hall, Mark and Lengnick-Hall, Cynthia (1999), "Expanding Customer Orientation in the HR Function"; Human Resources Management; 38 (3): 201-214.
- Millar, Kenneth Irwin (1988), The Development and Field-test of Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Performance of Professional Social Workers, Ph.D Thesis, The University of Texas at Arlington, Texas.
- Noe, Raymond A. (1999), İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi (Çev. Canan Çetin), Beta, İstanbul.
- Özçelik, Oya, (1996), "Eğitim ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 116-147.
- Petosa, Sandra (2001), The Selection of Raters in a Multi-Source Feedback Process, Ph.D Thesis, Concordia University Montreal, Quebec.
- Rodgers, S. Michelle (1997), Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS) for Evaluation of Paraprofessionals in the Expanded Food and Nutrition Education Program, Ph.D Thesis, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1999), Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, 5. Bsk., İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, İstanbul.

Sadullah, Ömer, (1996), “İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş”, İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 1-29.

SHRM (2013), Compensation’s Role in Human Resource Strategy, www.shrm.org.

Stanton, Erwin S. (1977), Successful Personnel Recruiting and Selection, Amacom Pub., New York.

Sturges, Jane, Guest, David, Conway, Neil and Davey, Kate Mackenzie (2002), “A Longitudinal Study of the Relationship between Career Management and Organizational Commitment among Graduates in the First Ten Years at Work”, Journal of Organizational Behavior, 23: 731-748.

Trochiano, William Charles (2002), Successful Career Management in a Downsizing Organization, Doctoral Thesis, Columbia University.

Tugray, Kaynak, (1996), “Kariyer Planlama”, İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 170-190

Uyargil, Cavide, (1996), “Performans Değerlendirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Tuğray Kaynak), Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları, Eskişehir: 147-169.

Wahnee, Robbie (2005), “Rating Scales – Characteristics”, Human Relations: Performance Appraisal, Germany, aculty-staff.ou.edu.

Yalçın, Selçuk A. (2002), Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

Yüksel, Öznul (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.