İnsan Kaynakları Yönetimi'ne Giriş

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

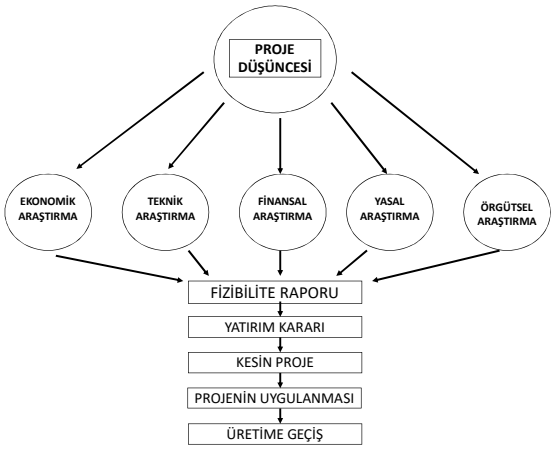
İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

İşletme

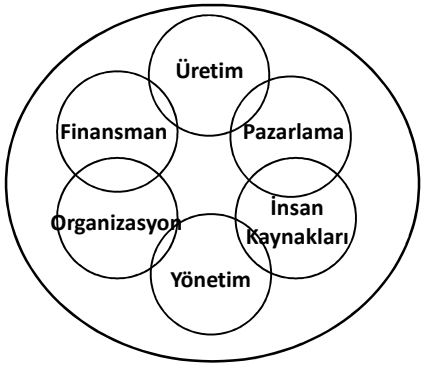
- Belirli ölçüde ***kâr*** elde etmek ya da ***hizmet*** vermek amacıyla,
- ***üretim faktörlerini*** bilinçli ve sistemli olarak bir araya getiren ve
- toplumun gereksinme duyduğu ***mal ve hizmetleri*** ***üreten*** ya da ***pazarlayan*** ekonomik ve sosyal kuruluşlar…

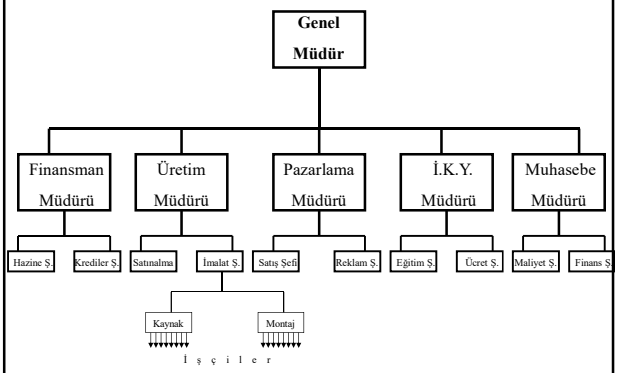


İşletmenin Fonksiyonları

1. Finansman
2. Üretim
3. Pazarlama
4. Yönetim ve Organizasyon
5. Muhasebe
6. Ar-Ge
7. **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Bir Sistem Olarak İşletmenin İşlevleri





Personel Yönetiminin Doğuşu

Endüstri devriminin ilk yılları…

Kuzey Amerika ve İngiltere'de çalışanlarının refah seviyesini artıracak uygulamalar…

"Toplum departmanı" adında birimler…

Sosyal yardım görevlileri…

Modern personel yönetimi uzmanlık alanının doğması…

7

Personel Yönetiminin Doğuşu

Rasyonelleşme hareketleri ve sonrasında Hawthorne'nun deneyleri (Beşeri İlişkiler Yaklaşımı…)

İkinci dünya savaşı ve sonrası…

Verimlilik ve etkinlik…

1960 ve 1970'li yıllarda iş hayatını düzenlemeye yönelik ayrımcılığı engelleyen ve eşitliği vurgulayan iş yasaları…

Toplu görüşmeler (toplu pazarlık, grev hakkı…)

8

PY'den İKY'ye Geçiş

1980'ler personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi…

İnsan kaynakları yönetimi ile yeni anlayışa geçiş…

İnsana gereken değerin verildiği yeni bir anlayış…

Kaynak (resource) anlayışı…

Rekabette en değerli kaynağın insan olduğu anlayışı…

9

PY'den İKY'ye Geçiş

Personel Yönetimi Anlayışı)

İnsan gücü örgütün amaçlarına ulaşmasında bir "araç"...

İnsan McGregor'un X teorisindeki gibi…

İşi merkezi alan ve tüm dikkatini örgüt başarısına veren bir anlayış…

Örgütü ve amaçlara ulaşmayı merkeze alan bir yönetim…

Çalışanlar hakkında kayıt tutma ve prosedürel faaliyetler…

10

PY'den İKY'ye Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Çalışanı "insan" olarak gören anlayış…

İnsan McGregor'un Y teorisindeki gibi…

Örgüte bağlılık, sadakat duygusu esneklik, adaptasyon ve iletişim önemli…

İKY'yi ilgilendiren konular tüm hat yöneticileri tarafından sahiplenilmeli…

Kayıt tutma faaliyetleriyle birlikte operasyonel ve stratejik bir takım faaliyetleri de yürütülüyor…

11

PY'den İKY'ye Geçiş

İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş odaklı	- İnsan odaklı
- Operasyonel faaliyet	- Danışmanlık hizmeti
- Kayıt sistemi	- Kaynak anlayışı
- Statik bir yapı	- Dinamik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru	- İnsan önemli bir girdi
- Kalıplar, normlar	- Misyon ve değerler
- Klasik yönetim	- Toplam kalite yönetimi
- İşte çalışan insan	- İşi yönlendiren insan
- İç planlama	- Stratejik planlama

12

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları yönetimi herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda;

insan kaynaklarının ***örgüte, bireye ve çevreye*** yararlı olacak şekilde,

yasalara da uyularak,

etkin yönetilmesini sağlayan

işlev ve çalışmaların tümü…

13

İKY'nin Amacı

- Verimliliği artırmak…
- İş yaşamının niteliğini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlamak…

Bazı kriterler ve göstergeler, İKY'nin verimliliğini ve iş yaşamının kalitesini gösteriyor…

(İşgören performansı, tatmini ve sağlığı, devamsızlık, işgücü devri, iş kazaları ve meslek hastalıkları, müşteri şikayetleri, bireysel ve toplu iş uyuşmazlıkları vb.)

14

İnsan Kaynakları Yönetiminin Öneminin Artışına Neden Olan Sorunlar

- İşgücü ile ilgili maliyetler
- Verimlilik ve etkinlik
- İşgücündeki olumsuzluk belirtileri
- Küreselleşme

15

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

- İş analizi…
- İnsan kaynakları planlaması…
- İnsan kaynakları temin ve seçimi (kadrolama)…
- Eğitim ve geliştirme…
- Performans değerlendirme…
- Kariyer geliştirme…
- Ücretleme (Ödüllendirme)…
- İş güvenliği ve işgören sağlığı…
- Bireysel ve Toplu İş Hukuku…

16

İK Yöneticilerinin Rolü ve Sorumluluğu

İKY işlevlerine yönelik faaliyetlerin yürütülmesinden temelde İKY sorumlu…

Diğer birimler destek pozisyonunda…

İKY departmanının büyüklüğü bazı faktörlere bağlı…

İnsan kaynakları uygulayıcılarının rolü ve sorumluluğu farklılık gösterebiliyor..

17

İK Yöneticilerinin Görevleri

(1) Hat yöneticiliğinden kaynaklanan görevler (kendi departmanında çalışanların faaliyetlerini yönetmek)

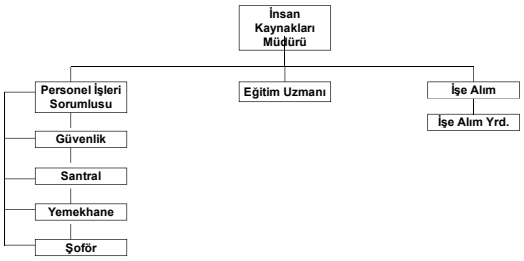
(2) Koordinasyon işlevinden kaynaklanan faaliyetler (hat yöneticilerinin insan kaynakları politikalarını izlediğinden ve ilgili uygulamaları gerçekleştirdiğinden emin olmak)

(3) Kurmay işlevden kaynaklanan faaliyetler (üst yöneticiye ve hat yöneticilerine tavsiyelerden bulunmak ve yardım etmek)

18

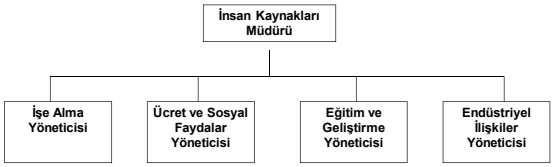
İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Orta Büyüklükte Bir İşletmede İK Bölümünün Örgütlenmesi



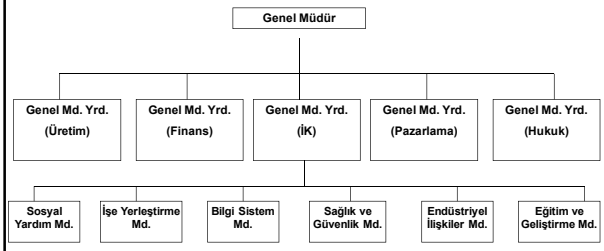
İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Büyük Bir İşletmede İK Bölümünün Örgütlenmesi



İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

Çok Büyük Bir İşletmede İK Bölümünün Örgütlenmesi



İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

- İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ
- DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

İç Çevre Faktörleri

1. **Bireysel nitelikler**
2. **İş nitelikleri**
3. **Bireylerarası ilişkiler**
4. **Örgütsel özellikler**

1- Bireysel Nitelikler

- İhtiyaçlar ve değerler
- Beklentiler
- Algılama ve motivasyon
- Stres

2- İş Nitelikleri

- İş güvencesi
- İş yükü
- Görev ve nitelikleri
- İş koşulları ve ortamı

25

3- Bireylerarası İlişkiler

- Gruplar
- Liderlik

26

4- Örgütsel Özellikler

- Üst yönetim desteği
- Örgüt büyüklüğü
- İşkolunun türü
- İşkolunun büyüklüğü
- Örgütün bulunduğu sektör (Kamu-Özel)

27

Dış Çevre Faktörleri

1. **Dış işgücü**
2. **Dış kaynaklar**
3. **Rakipler**
4. **Kurallar ve düzenleyiciler**

28

1- Dış İşgücü

- Örgütlerin yararlanabileceği potansiyel insan kaynakları…
- Eğitim durumu
- Yaş dağılımı
- Cinsiyet dağılımı
- İşgücüne Katılım oranı

29

2- Dış Kaynaklar

- Örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarını sağlayan arz kaynakları…
- Okullar
- Üniversiteler
- Sendikalar
- Resmi ve özel kuruluşlar

30

3- Rakipler

- İşgücü piyasalarında aynı nitelikteki elemanlara talepte bulunan diğer örgütler…

31

4- Kurallar ve Düzenleyiciler

- Yasalar
- Tüzükler vb. kurallar

32

İKY'yi Etkileyen Temel Yasalar

1. 4857 Sayılı İş Kanunu
2. 6356 Sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu
3. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu
4. 5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
5. 4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu
6. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

33

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- **Strateji ve Stratejik Yönetim**
- **Stratejik İKY'nin Tanımı ve Önemi**
- **İKY Rolleri ve Stratejik Yönetim – İKY İlişkisi**
- **Stratejik İKY'nin Özellikleri**
- **Stratejik İKY Yaklaşımları**
- **İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi**

35

Stratejinin Tanımı

"Strateji" kavramı…

Hem gelecek için açıkça yapılan planlar, hem geçmişten gelen üstü kapalı modelleri (örnekleri) içine alan bir kavram…

"Gerçekleşen" stratejiler ve "tasarlanan" stratejiler…

"Uzun dönemli planlama"…

36

Stratejik Yönetimin Tanımı

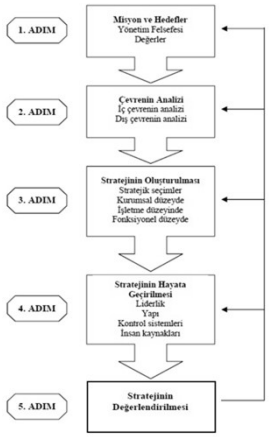
Firmanın uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel karar ve faaliyetlerin tümü…

İçsel ve dışsal çevreden elde edilen verilerle sürekli güncellenen bir gelecek vizyonunun oluşturulması işi…

Porter'ın 5 kuvvet modeli…

Bir süreç doğrultusunda stratejik yönetim gerçekleştirilmeli…

Stratejik Yönetim Süreci



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Örgütün stratejileri, yapısı ve görevi ile İKY arasında bir ilişki kurulma çabası…

İKY işlevleri ile örgütün genel stratejileri arasında ilişki kurulması söz konusu…

İşgörenlerin yönetimini ilgilendiren ve örgütün rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik stratejilerin uygulanmasıyla ilgili kararlar ve faaliyetler bütünü…

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Bilgi toplumuna geçiş, teknolojik değişim ve gelişim, küreselleşme, değişen rekabet anlayışı, bilgi işçiliğinin ortaya çıkması ve sosyal güçlerin değişimi…

1980'ler sonrası ilk araştırmalar gerçekleştiriliyor…

Özellikle 1990'lardan itibaren İKY'nin bütünü ile organizasyonel strateji arasındaki ilişkilere odaklanılıyor…

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Endüstri Devrimi sonrası (Eylemsel – Operasyonel Rol)

1970-80'li yıllar (Yönetsel Rol)

1990-2000'li yıllar (Stratejik Rol)

Uygulamada Karşılaşılan İKY Rolleri

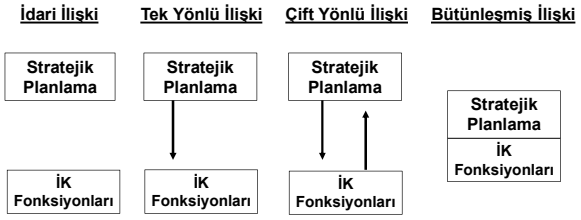
1- Gündelikçi: Varlığı gerektiği için katlanmak…

2- Satıcı: Üst yönetim inandırılabildiği ölçüde destek…

3- Vitrin: Yüksek ama bilinçsiz destek…

4- Tam Ortak: Stratejik insan kaynakları yönetimi…

Stratejik Yönetim ile İKY Arasındaki İlişkiler



Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

- **Reaktif davranış yerine proaktif davranışı cesaretlendirme**
- **İşletme hedeflerinin açıkça paylaşılmasını sağlama**
- **Kritik düşünmeyi ve tahminlerin sürekli incelenmesini sağlama**
- **Mevcut durum ile işletme vizyonu arasındaki boşlukların tanımlanmasını sağlama**
- **Emir komuta yöneticilerinin katılımını sağlama**
- **İnsan kaynaklarının sınırlılıklarının ve fırsatlarının tanımlanmasını sağlama**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

1- Evrensel Yaklaşım

2- Durumsal Yaklaşım

3- Konfigürasyonel Yaklaşım

4- Kaynak Yaklaşımı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

1- Evrensel Yaklaşım

Uygulamadaki benzerlikleri açıklamaya çalışan yaklaşım…

En iyi bazı İK uygulamaları, evrensel olarak tüm organizasyonlar tarafından uygulanabilir…

İnsan yönetmenin tüm dünyada uygulanabilecek doğru bir yolu var…

Yüksek performanslı iş uygulamaları veya sistemleri…

İç İşgücü Pazarı Analizi ve İnsangücü Analizi…

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

2- Durumsal Yaklaşım

Etkin olmak için organizasyonun İK politika ve uygulamalarında dikkate alınması gereken en önemli durumsal unsur, örgüt stratejileri..

Farklı stratejiler doğrultusunda farklı İKY politika ve uygulamaları…

Temel ayrım "yenilik yapma" veya "maliyet azaltma/maliyet liderliği"…

Farklılaştırma, toplam maliyet liderliği, odaklanma, yenilikçilik, kalite arttırıcı, himayeci, fırsatçı, analizci, büyüme, küçülme, birleşme, satın alma…

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

3- Konfigürasyonel Yaklaşım

İK uygulamalarının organizasyonel hedeflerle uyumu…

İK uygulamalarının organizasyon yapısına ve stratejik hedeflere yatay ve dikey uyumunu sağlayan belirli İKY sistemleri olduğu ileri sürülüyor…

Yatay ve dikey uyum önemli…

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

3- Konfigürasyonel Yaklaşım

a) Yatay Uyum

İKY'nin farklı işlevlerine yönelik uygulamalarının tamamlayıcılığı ve içsel tutarlılığı…

Birbiriyle uyumlu İKY uygulamalarının biraraya getirilmesi…

Herhangi bir İKY işlevine yönelik uygulamaların etkinliğinin diğer İKY işlevlerine yönelik uygulamaların etkinliğine bağlı…

Pozitif sinerjik ilişki…

49

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

3- Konfigürasyonel Yaklaşım

a) Yatay Uyum

- İKY işlevi içindeki uyum (ücret politika, uygulama ve süreçleri arasındaki uyum)

- İKY işlevleri arasındaki uyum (performans değerleme ve ücretlendirme faaliyetleri arasındaki uyum)

- İKY sistemleri arasında uyum (beyaz yakalı işgörenlere yönelik İKY sistemleri ile mavi yakalı işgörenlere yönelik İKY sistemleri arasındaki uyum)

50

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

3- Konfigürasyonel Yaklaşım

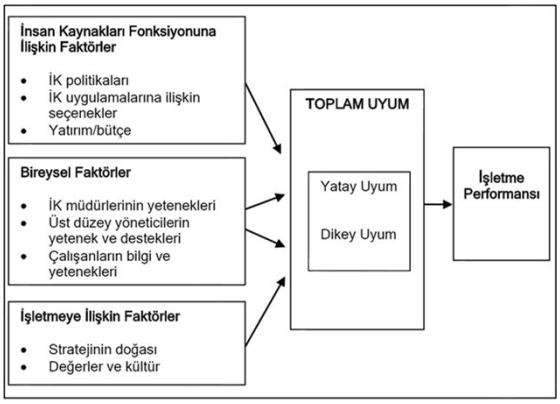
b) Dikey Uyum

İKY stratejilerinin ve uygulamalarının işletme stratejileriyle bütünleşmesi ve örgütün stratejik amaçlarını desteklemesi…

Örgüt içinde kabul edilen stratejilere bağlı olarak İK uygulamalarının farklılaşması…

Farklı stratejiler (rekabet, büyüme, tasarruf, satın alma vb.) farklı insan kaynakları yönetimi stratejileri gerektirmesi…

51



52

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yaklaşımlar

4- Kaynak Yaklaşımı

Örgütteki kaynak ve yetenekler, örgütün rekabet gücünün birincil kaynağı…

İnsan kaynağı sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayacak ve öz yetenek olarak kabul edilecek bir kaynak…

İnsan kaynağı değerli, taklit edilemez, ikâmesi zor ve nadir…

Stratejik yönetim araştırmaları örgüt içi faktörlere odaklanmaya başlamış…

53

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

1- Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

2- Stratejik Temin ve Seçim Süreci

3- Stratejik Eğitim ve Geliştirme

4- Stratejik Performans Yönetimi

5- Stratejik Ücret Yönetimi

54

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

1- Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması:

Stratejik amaçlara ulaşabilmek için, iç ve dış çevre koşullarına göre niceliksel ve niteliksel açıdan gereksinim duyulan işgörenlerin belirlenmesi süreci…

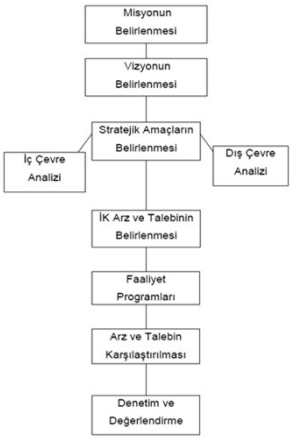
İzlenen/izlenecek stratejilere göre işgücü ihtiyacının ortaya konulması…

İnsan ihtiyacının belirlenmesinde SWOT analizi, rekabet analizi, işgücü piyasası analizi vb…

55

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

1- Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması:



İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

1- Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması:

İşletme Stratejileri	İnsan Kaynakları Planlaması
Büyüme ve Genişleme	Nitelikli İnsangücü Sağlama, Eğitim ve Teşvikler
Tasarruf	İşten Ayırma Faaliyetleri
Çeşitlilik	Yeni Kadro, Teşvikler, Eğitim ve İşe Alma
Birleşme ve Satınalma	Ortak Kültür Oluşturma, İşe Alma, İşten Ayırma
Değişim yok	Kadroyu Düzenleme, Geçici Görevlendirme ve İşten Ayırma
Farklılaştırma	Yerel Düzeyde İşe Alma ve Eğitim
Düşük Maliyetli Üretim	Maliyeti Azaltma, Ücretleri Kısma Verimliliği Artırma
Yüksek Kalite	Üstün Becerili İnsan Kaynakları Eğitim ve Özel Planlar

57

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

2- Stratejik Temin ve Seçim Süreci:

İşletmenin stratejilerini uygulayabileceği nitelikte aday işgörenlerin bulunması ve seçilmesi

Farklı örgüt stratejileri için farklı temin seçim yaklaşım ve araçlarından yararlanılması…

Ön plana çıkan kavramlardan ön önemlilerinden biri yetkinlikler…

58

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

2- Stratejik Temin ve Seçim Süreci:

Klasik İK temin ve seçim süreçleri - iş gerekleri…

Stratejik temin seçim süreci – yetkinlikler…

İşin içeriğinden çok adayların işte nasıl performans göstereceği önemli…

İşler için uygun yetkinlikler belirlenmeli, performans kriterleri yetkinlikler biçiminde tanımlanmalı…

Özellikle yetkinliğe dayalı mülakatlar ve değerlendirme merkezi uygulamaları önemli…

59

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

3- Stratejik Eğitim ve Geliştirme:

Temel amaç; örgüte rekabet üstünlüğü kazandıracak iyileştirme ve örgüt geliştirme bilgi altyapısının oluşturulması…

Eğitim ve geliştirme çabaları, insan kaynağına yatırım…

Eğitim ihtiyaç analizleri…

Uygun eğitim ve geliştirme yöntemlerinin kullanılması ve üst yönetimin bu ve benzeri konulardaki desteği…

60

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

3- Stratejik Eğitim ve Geliştirme:

"Öğrenen örgüt" kavramı…

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler…

Klasik eğitim yöntemleri yerine yaşayarak öğrenme yöntemleri

Bilgisayar destekli eğitimler…

61

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

4- Stratejik Performans Yönetimi:

Kriter/faktör/yetkinliklerin işletme stratejileri ile doğrudan ilişkili olması…

Son yıllarda performans değerlemenin insan kaynakları yönetiminde önemi ve etkisi artıyor…

Performans değerleme sürecinin tüm unsurlarının stratejilere ve uzun vadeli hedeflere uygun olması…

62

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

5- Stratejik Ücretlendirme:

Ücretlemeye yönelik stratejik bir bakış açısını ifade eden yaklaşım…

Örgütün rekabet üstünlüğü kazanması ve sürdürmesine yardım edecek ücretleme kararları…

(1) Gelecek dönemde ücret uygulamalarının nerede olması isteniyor?

(2) Oraya nasıl ulaşılacak?

63

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

5- Stratejik Ücretlendirme:

- Rekabet avantajı elde edilmesi…
- Ücret ile örgütsel ve bireysel performans arasında ilişki…
- Yeni ücret uygulamaları…
- İşletme ve işgörenlerin çıkarlarının uyumlaştırılması…
- Ücretlendirme açısından rakiplerden farklılaşma…

64

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Stratejik Açıdan İncelenmesi

5- Stratejik Ücretlendirme:

İş Stratejileri	Ücret Stratejileri
Performansı/verimliliği artırarak değer oluşturulması	Performansa dayalı ücretin ve performans yönetim sistemlerinin üzerinde durulması
Çalışanların motivasyonlarının ve bağlılıklarının sağlanması ile değer oluşturulması	Bireysel, takım ve örgüt performansı ile ücretler arasında ilişki kuran sistemlerin oluşturulması
Temel yetkinlikleri geliştirerek ya da en iyi şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamak	Yetkinliklere dayalı ya da yetkinliklerle ilişkili ücretlemenin yapılması
Teknolojik gelişmeler ile rekabet üstünlüğü sağlamak	Yetkinliklerle – becerilerle ilişkili ücretlemenin yapılması, ödüllendirme sistemleri
Müşterilere en iyi değeri ve kaliteyi sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlamak	Müşteri hizmetleri ve tatminiyle ilgili hedeflere ulaşan birey ve takımların ücretlendirilmesi
Yeni fırsatlara hızlı ve esnek şekilde cevap verilmesini sağlayacak kurum kapasitesi oluşturarak rekabet üstünlüğü sağlamak	Farklı beceri/yetkinliklerin ücretlendirilmesi, daha esnek ücret yapılarının oluşturulması, (geniş band yapıları)
Yüksek kalitede (nitelikte) çalışanları cezbederek, elde tutarak ve geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak	Ücret düzeylerini rekabetçi hale getirmek, edinilen/geliştirilen beceri ve yetkinlikleri ve kariyer ilerlemelerini ücretlendirmek

65

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dayandığı Temel Önermeler

Hipotez 1: İnsan kaynakları yönetimi ile organizasyonel performans arasında bir ilişki mevcuttur…

Hipotez 2: Organizasyonel strateji insan kaynakları yönetiminin temel belirleyicisidir…

Hipotez 3: Örgüt stratejileri ile insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kuran işletmelerin performansı daha yüksektir…

Hipotez 4: Örgüt stratejileri ile insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kuran işletmelerin İK göstergeleri daha olumludur…

66

İş Analizi ve İş Tanımları

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMLARI

- **İş Analizinin Tanımı ve Gelişimi**
- **İş Analizinin Amaçları**
- **İş Analizinden Elde Edilen Bilgi Türleri**
- **Yetkinliklere Dayalı İş Analizi**
- **İş Analizi Sürecinin Aşamaları**
- **İş Tanımları**
- **İş Gerekleri**

68

• İş Analizinin Tanımı ve Gelişimi

İş ile ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanması, analiz edilmesi, sentezlenmesi ve değerlendirilmesi…

İşletmelerdeki işlerin tüm özellik ve ayrıntılarının belirlenmeye çalışıldığı sistematik bir süreç…

Benzer işi yapan her işgörenin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenebiliyor...

69

• İş Analizinin Tanımı ve Gelişimi

Taylor'ın işe yönelik yaptığı çalışmalar ilk iş analizi çalışmaları…

Amaç:

- işlerin yapılışında etkili olmayan hareketleri saptayarak ortadan kaldırmak…

- standartlaşmayı sağlamak…

Çalışmalarda insan faktörü gözardı edilmiş…

1930'lu yıllardan itibaren insan öğesine ağırlık verilen çalışmalar yapılıyor… (beşeri ilişkiler yaklaşımı..)

70

• İş Analizinin Tanımı ve Gelişimi

1980'li yıllardan sonra, işlerin süreçler halinde gruplandırılması söz konusu…

Günümüzde yeniden yapılandırma bağlamında süreç odaklı değişimler söz konusu…

Bunun için faaliyetlerle ilgili iş analizlerinin yapılması gerekiyor…

İş analizi çalışmaları ve iş tanımlarında esneklik olgusu ön planda…

71

• İş Analizinin Tanımı ve Gelişimi

İş analizleri iki yaklaşımla inceleniyor;

Birincisi İKY açısından…

İkincisi mühendislik bilimi açısından… (bir takım kantitatif çalışmalarda söz konusu…)

Oldukça zaman alıcı ve güç bir iş…

Dinamiklik ve sürekli değişme söz konusu olduğundan iş analizi verileri, periyodik olarak gözden geçirilmeli…

72

• İş Analizinin Amaçları

• İnsan kaynakları planlaması ve yedekleme planları…

• İşe alma kararları…

• Eğitim ihtiyacı

• Performans değerleme

• Kariyer geliştirme

• İş değerleme çalışmaları

• Ücretleme

• Çalışma koşulları, iş kazaları, meslek hastalıkları

73

• İş Analizinin Amaçları

• İş grupları oluşturulması

• İşler arasındaki ilişkiler ve işyükü dengesi

• İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarının ortadan kaldırılması

• Örgütsel kararlar için temel oluşturmak

• İş ve araç-gereç dizaynında yarar sağlamak

74

• İş Analizinden Elde Edilen Bilgi Türleri

• **Görevler**
• **Sorumluluk**
• **Kullanılan Makineler, Ekipmanlar, Araçlar ve Materyal**
• **İş Üzerindeki Kontrol**
• **Performans Standartları**
• **Diğerleri İle İlişkiler**
• **Organizasyonel İlişkiler**
• **Fiziksel Faktörler ya da İş Çevresi**
• **Eğitim, Deneyim ve Kişisel Gerekler**

75

• Yetkinliklere Dayalı İş Analizi

Yetkinlik kavramı…

Yetkinliklere dayalı iş analizi; kişinin ne yaptığından çok nasıl yaptığı ve işi yapan bireyin kendisi önemli…

"Kişi işinde başarılı olabilmek için ne tür yetkinliklere sahip olmalıdır?"

Geleneksel iş analizlerine göre daha esnek, daha stratejik ve işletmelerin performans yönetimine daha uygun…

76

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

1- İş Analizi Sürecinin Planlaması

2- İş Analizini Yapacak Personelin Seçimi ve Eğitimi

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri

4- İş Analizi Bilgilerinden Yararlanılması

77

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

<u>1- İş Analizi Sürecinin Planlaması:</u>

İş analizi ile ne amaçlanıyor?

İş analizi ile hangi bilgiler toplanacak?

Bilgileri toplamak için hangi yöntemlerden yararlanılacak?

İş analizini kimler yapacak ve bunların seçimi, eğitimi nasıl sağlanacak?

İş analizi sonuçlarından hangi uygulamalarda yararlanılacak?

78

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

1- İş Analizi Sürecinin Planlaması:

Kataloglar, iş akış şemaları, organizasyon şemaları ve yapılmış iş etütlerinden ön bilgiler elde edilmeli…

Daha önce yapılmış olan iş analizleri önemli…

Analiz edilecek işin koşulları ve çevresi incelenmeli…

İşlere göre not ve bilgiler düzenlenmeli…

Benzer işlerin içerikleri birleştirilerek gruplandırılmalı…

79

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

2- İş Analizini Yapacak Personelin Seçimi ve Eğitimi:

Örgüt içinden, örgüt dışından veya örgüt içinden ve dışından karma bir grup…

Küçük işletmelerde tüm sorumluluk insan kaynakları yöneticisinde olabilir…

Daha büyük işletmelerde çeşitli sayıda analizci çalışabilir…

İşbirliği içinde çalışacak bir grupla çalışılması önemli…

İş analistlerinde bir takım kişisel ve zihinsel yetenekler olmalı…

80

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

2- İş Analizini Yapacak Personelin Seçimi ve Eğitimi:

İş analizini yapacak ekip, özellikle deneyimsiz analistler bir program dâhilinde eğitilmeli…

İşletmenin yapısı, işlerin konumu, iş analizinin kullanım amaçları ve bilgi toplama yöntemleri hakkında bilgi verilmeli…

Deneyim kazanmanın bir yolu da analistin tecrübeli bir analistle beraber çalışması…

Eğitim sonrası analistler değerlendirilmeli…

81

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

a) Gözlem: Normal bir iş gününde işlerini yaparken işgörenlerin gözlemlenmesi ve bunların kayda geçirilmesi...

Belirli işler için uygun…

Elde edilecek bilgiler gözlem süresince meydana gelen işgören faaliyetleriyle sınırlı…

İşgörenler gözlendiğini fark etmemeli…

82

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

a) Gözlem:

- Öncelikle işle ilgili gerekli bilgi ve belgelere sahip olunmalı…
- Gözlem sırasında elde edilen bilgiler hemen kaydedilmeli…
- İşin tümü göz önünde bulundurularak gözlem yapılmalı…
- Belirsiz noktalar varsa bunlar ilgili işgören üstlerine sorulmalı…
- Bir iş birden fazla kişi tarafından yapılıyorsa tüm işgörenlere yönelik gözlem yapılmalı…
- Gözlem sırasında işgören doğal çalışma ortamı içinde bulunmalı…

83

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

b) Görüşme: İşgörenle yüz yüze görüşerek işle ilgili ayrıntılı bilgi sahibi olmaya çalışma…

Özellikli işlerin analizinde daha kullanışlı…

Bireysel görüşme, grup görüşmesi ve işgörenin ilk yöneticisi ile görüşme yapılabilir…

Uygulama öncesi görüşme teknikleri konusunda eğitim önemli…

84

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

b) Görüşme:

İletişim sorunları daha az, daha çok doğru bilgilere ulaşılabilir…

Yönteminin uygulanması oldukça uzun bir zaman gerektiriyor…

Görüşmenin etkisinde kalınarak duygusal analizler yapılabilir, işi yapan kişilerin abartılı tutumları, işin aksaması veya üretimin yavaşlaması söz konusu olabilir…

85

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

c) Anket: Konuyla ilgili hazırlanan anket formu doldurtularak bilgi elde edilmesi…

İşle ilgili bilgiler hızlı, ucuz ve kolay yoldan elde edilir, işlere ilişkin önemli ayrıntılar öğrenilir, analiz çalışmalarına daha fazla sayıda işgören katılabilir…

Formlar her zaman beklenen ilgiyi görmeyebilir, sorular gelişigüzel yanıtlanabilir, yanlış bilgiler verilebilir…

Formların hazırlanmasında güçlükler yaşanabilir…

86

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

d) Günlük Kayıtlardan Yararlanma: İşe ait bilgilerin, işgörenin çalışma defterinden veya tuttuğu günlükten öğrenilmesi…

İşgörenler belirli bir zaman dilimi içinde yaptıkları işler hakkında rapor tutuyorsa kullanılabilir…

Uzmanlık gerektiren işlerle ilgili veriler toplanabilir… Uygulamaya dönük ve ucuz bir yöntem…

İşgörenler için zaman alıcıdır ve gereksiz görülebilir…

87

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

e) Uzmanların Bilgisinden Yararlanma: Analize dâhil edilecek işlerle ilgili uzmanlık derecesinde bilgi sahibi olan kişilerin bilgisinden yararlanılması…

Deneyimler ve işle ilgili değerlendirmelerden yararlanma…

İşin kısa bir özeti, tasviri, önemi, zorlukları, getirileri vb. bilgilere de ulaşılması hedeflenir…

Maliyetli bir yöntem, karmaşık işler için daha uygun…

88

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

3- İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri:

f) Karma Yöntem: Tek bir yöntem yerine yöntemlerden birkaçının birlikte kullanılması…

Oluşturulacak kombinasyonlar ile daha doğru bilgi…

Öncelikle işgörenlerden yaptıkları işlere yönelik anket yoluyla veri toplama,

Sonra elde edilen bilgilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla işgörenlere yönelik gözlem yapma…

Son olarak görüşmeler gerçekleştirme…

89

• İş Analizi Sürecinin Aşamaları

4- İş Analizi Bilgilerinden Yararlanılması:

Elde edilen verilerin kullanılabilmesi için;

- öncelikle iş analizi sürecinde toplanan bilgiler özetlenerek formüle edilmeli…

- sonrasında herhangi bir işi uygun biçimde yapabilmek için kişide bulunması gereken özellikler net bir şekilde ortaya konulmalı…

90

• İş Tanımları

İş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik bir özeti…

İşe ait görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve diğer yönlerin yazılması…

Amaç; işin kimliğinin ortaya çıkarılması…

İş tanımı, işin kimliği dışında işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve onlardan ayrıldığı yönleri de belirliyor…

91

• İş Tanımları

- **İşin Tanıtılması**
- **İşin İçerdiği Görevler**
- **İşin İlişkili Olduğu Diğer İşler ve İşin Gerektirdiği Gözetim**
- **İşin Yapıldığı Koşullar**
- **İşin Yapılışında Kullanılan Malzeme, Araç-Gereç, Teçhizat**

92

• İş Tanımları

- İşin kendisi tanımlanmalı…
- Değer yargılarından kaçınılmalı…
- Sorumluluklar açık seçik ve anlaşılır biçimde ifade edilmeli…
- İşler arasındaki ilişkiler açıkça belirlenmeli…
- İş ayrıntılarıyla tanımlanmamalı, kullanılan cümleler kısa, sade ve öz olmalı, mesleki terimler açıklanmalı…
- İş tanımları üç sayfayı geçmemeli…
- İş tanımları hazırlandıktan sonra ilgili üst ve İK departmanı tarafından kontrol edilmeli…

93

• İş Gerekleri

İşin uygun görüldüğü şekilde yerine getirilmesi için işi yapacak işgörenlerde bulunması gereken özellikler…

İş analizi ⟶ İş tanımları ⟶ İş gerekleri

Genellikle işlerin yapılması için gerekli yetenekler, çaba, sorumluluklar ve işin yapılma koşulları bölümleri bulunur…

94

• İş Gerekleri

Yetenek gerekleri, işin başarılması için gerekli en az yetenek düzeyi…

Öğrenim, deneyim, bilgi, beceri, inisiyatif, fiziksel yetenekler ve düşünsel yetenekler…)

Çaba gerekleri, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji…

Bu güç ve enerji bedensel olabileceği gibi (bedensel hareketler, işin yapılma pozisyonu vb.) zihinsel de (yargılama, sorun çözme ve uyarlama) olabilir…

95

• İş Gerekleri

Sorumluluk gerekleri, bir faaliyeti yerine getirme ya da yerine getirilmesini sağlama yükümlülüğü…

Diğer kişilerin korunması sorumluluğu, mali sorumluluk, gözetim sorumluluğu ve malzeme ve donanım sorumluluğu var…

Çalışma koşulları, işgörenlerin daha uygun şartlarda ve etkin olarak çalışmasını sağlamak için yapılması gereken faaliyetler…

İş ortamı, ısı, ışık, nem ve gürültü gibi çevreye ait özelliklerin tamamı ve işin yapılması sırasında meydana gelebilecek rahatsızlıklar, iş kazaları ve meslek hastalıkları…

96

İş Dizaynı Yaklaşımları ve Esnek İşgücü Uygulamaları

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

İŞ DİZAYNI YAKLAŞIMLARI VE ESNEK İŞGÜCÜ UYGULAMALARI

- **İş Dizaynı Yaklaşımları**
  - İş Basitleştirme
  - İş Rotasyonu
  - İş Genişletme
  - İş Zenginleştirme
  - Özerk Çalışma Grupları
- **Esnek İşgücü Uygulamaları**
  - Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesinde Esneklik
  - Çalışılan Saat Miktarında Esneklik
  - Çalışma Yerinde Esneklik

98

• İş Dizaynı Yaklaşımları

İşin içeriğinin, iş ile ilgili ödüllerin ve işin niteliklerinin düzenlenmesi…

İş ve insan unsurunu en uygun biçimde birleştirmeyi amaçlayan yönetsel uygulamalar…

Amaç;

İşlerin; görev ve sorumluluklar, bunları yerine getirecek teknik, sistem ve yöntemler, bunları uygulayacak işgörenler ve aradaki tüm ilişkiler açısından yeniden tasarlanması….

99

• İş Dizaynı Yaklaşımları

İş karakteristikleri modeli önemli…

Modelde beş temel karakteristik var:

1- Otonomi:

2- Beceri Çeşitliliği:

3- Görev Kimliği (Görevle Özdeşleşme)

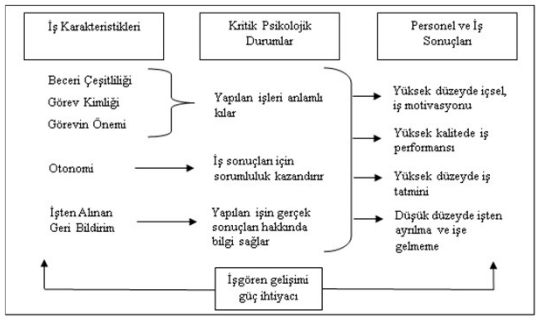
4- Görevin Önemi

5- İşten Alınan Geri Bildirim

100

• İş Dizaynı Yaklaşımları

İş karakteristikleri modeli önemli…



101

• İş Dizaynı Yaklaşımları

1- İş Rotasyonu:

Çalışanların geçici sürelerle farklı bölümlerde görevlendirilmeleri…

Amaç; sıkıcılığı ve monotonluğu kaldırarak işleri daha anlamlı ve çekici hale getirmek…

Günümüzde daha çok işgücünde esneklik sağlamak amacıyla kullanılır…

Beşeri ilişkiler gelişir, daha olumlu bir örgüt ortamı doğar…

Kabul eden işgörenlere uygulanması önemli…

102

• İş Dizaynı Yaklaşımları

2- İş Genişletme:

İşlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesi…

İşlerin kapsamının sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmesi…

Amaç; rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide neden olduğu olumsuz duyguları ortadan kaldırmak…

Uzmanlaşmanın yararlarını azaltıyor, sakıncalarını ortadan kaldırıyor…

Ancak külfet ya da daha sıkıcı işlerin sayısının artırılması biçiminde algılanabilir ve yönteme karşı çıkılabilir…

103

• İş Dizaynı Yaklaşımları

3- İş Zenginleştirme:

Görevlerin düzeyini ve karmaşıklığını artırarak ve çalışanlara gerekli otoriteyi vererek daha fazla sorumluluk sahibi olmalarını sağlamak…

Ana fikir, eğer izin verilirse işgörenler kendilerini yönetebilir ve bundan mutluluk duyar, tatmin olur…

İşlerin dikey olarak yeni görevlerle yüklenerek yapıları değiştiriliyor…

Çalışanlar güçlendirilerek, doğal çalışma birimleri oluşturularak ya da müşterilerle ilişki kurulması sağlanarak zenginleştirme yapılabilir…

104

• İş Dizaynı Yaklaşımları

3- İş Zenginleştirme:

Bazı işgörenler iş zenginleştirmeden hoşlanmıyor…

İş zenginleştirme ile ast üst çatışması yaşanabiliyor…

Bazen iş zenginleştirme rol çatışmalarına ve belirsizliklere neden olabiliyor…

Çalışanların işyükü artabiliyor, iş yaşam dengesini kurmak zorlaşabiliyor…

105

• İş Dizaynı Yaklaşımları

4- Takım Çalışmaları:

İş zenginleştirmenin ve hedef belirleme yaklaşımının grup boyutunda uygulanmasının bir sonucu…

İşlerin planlanma ve yürütülmesine ilişkin kararlarda takım oluşturmak ve takımlara otonomi vermek…

Gruplar tam bağımsız ya da yarı bağımsız olabilir…

Tam bağımsız gruplarda grup üyeleri birlikte çalışacakları kişileri kendileri seçebiliyor ve başarılarını değerlendirebiliyor, gözetim derecesi az…

106

• İş Dizaynı Yaklaşımları

4- Takım Çalışmaları:

Takım Çalışmalarında Amaçlar;

• Karşılıklı bağımlılık ve sorumluluğun paylaşılmasını temin etmek...

• Birden çok grup üyeliği ve sorumluluğuna imkân tanımak…

• Denetim ve sorumluluğun geniş çapta paylaşılmasını sağlamak…

• Pazarlık ve sorun çözümü yoluyla uyuşmazlıkların çözümünü gerçekleştirmek…

107

• İş Dizaynı Yaklaşımları

4- Takım Çalışmaları:

İşletmelere ek maliyet gerektirmiyor…

Eğitim harcamalarından tasarruf sağlanıyor…

Gelişmekte olan toplumların bünyesine en uygun iş dizaynı yöntemi…

Yöntemin özündeki işbölümü ve dayanışma düşüncesi, özellikle gelişmekte olan toplumlarda işgörenler tarafından kolayca kabul görebiliyor…

108

- Esnek İşgücü Uygulamaları

Esnek çalışma;

- İşin niteliği ve yapısına göre,

- Gerek çalışma zamanları gerekse mekân kullanımı açısından,

- İş hukuku ve toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri veya işverenin isteği çerçevesinde

- İşgörenlere yönelik değişik şekilde düzenlenebilen standart dışı veya esnek çalışma imkanları…

109

- Esnek İşgücü Uygulamaları

Bir işin nerede ve ne zaman yapılacağına resmi veya resmi olmayan biçimde izin veren politikalar ve uygulamalar…

İş yaşam dengesinin önemli hale gelmesi,

Teknolojinin faydalarından yararlanılması,

Ağırlaşan rekabet şartlarına daha etkin cevap verilebilmesi,

Verimliliğin artırılması…

110

- Esnek İşgücü Uygulamaları

Esnek çalışma programları;

(1) Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesinde Esneklik,

(2) Çalışılan Saat Miktarında Esneklik

(3) Çalışma Yerinde Esneklik

111

- (1) Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesinde Esneklik

(a) Esnek Zaman (Kayan İş Süresi) Uygulaması:

İşgörenlere çalışma süresi için serbestçe belirleme özgürlüğü veren iş zamanı düzenleme programı…

"Basit" ve "nitelikli" olmak üzere iki farklı modeli var…

Bağımsızlık hissi, iş-yaşam dengesi, verimlilik…

Fazla çalışma yok, iletişim güçlükleri yaşanabiliyor, ek maliyetler çıkabiliyor, sendikalar karşı…

112

- (1) Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesinde Esneklik

(b) Sıkıştırılmış İş Haftaları:

Günlük çalışma saatlerinin artırılması yolu ile haftalık çalışma günlerinin sayısının azaltılması…

Dört gün işe gelip daha uzun saatler çalışma…

Özellikle belirli işlerde ve işyerlerinde önemli…

Uzun süre çalışılması sonucunda yorgunluk ve stres görülebilir…

İş kazaları artabilir, sendikalar bu yönteme de karşı…

113

- (2) Çalışılan Saat Miktarında Esneklik

(a) Kısmi Zamanlı (Part-Time) Çalışma:

Normal çalışma süresinden önemli ölçüde kısa, düzenli ve isteğe bağlı çalışma şekli…

4857 Sayılı İş Kanunu'nda da tanımlanmış…

Genellikle ev hanımları, öğrenciler ve emekliler tercih ediyor,

Genel olarak ücretler ve sosyal haklar düşük, kariyer olanakları ve eğitim fırsatları yetersiz, sendikalar karşı…

114

- (2) Çalışılan Saat Miktarında Esneklik

(b) Çağrı Üzerine Çalışma:

Önceden yapılan bir hizmet akdi uyarınca, işgörenin işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışması…

İşgören ve işveren çalışılacak süreyi anlaşarak önceden belirleyebiliyor…

Özellikle kriz ve talep darlığı durumlarında ve mevsimsel işlerde tercih ediliyor…

4857 Sayılı İş Kanunu'na göre bu çalışma şekli de tanımlanmış…

115

- (2) Çalışılan Saat Miktarında Esneklik

(c) Geçici Çalışma:

İşyükündeki geçici artışlarda yardımcı olmak üzere çalışanların geçici süre istihdam edilmesi…

İşyükünün azalması durumunda öncelikle uygulanıyor…

Maliyetlerinin düşürülmesi sağlanıyor, bu nedenle özellikle AB ülkelerinde yaygın…

İş güvencesi sorun, ücret düzeyleri daha düşük, yan haklardan daha az yararlanılıyor…

Ülkemizde yasal olarak hem mesleki olmayan geçici iş ilişkisi hem de mesleki geçici iş ilişkisi kurulabiliyor…

116

- (2) Çalışılan Saat Miktarında Esneklik

(d) Görev Paylaşımı:

Belirli bir işin iki ya da daha fazla işgören tarafından yapılmasına imkân veren uygulama…

Haftada 40 saat yapılması gereken bir iş, biri sabahları, diğeri ise öğleden sonraları çalışacak iki işgören arasında paylaştırılabiliyor…

Ekonomik krizlerdeki küçülme kararlarında yarar sağlanır…

İşten çıkarmaların önüne geçilebilir, böylece kriz durumları işgören sayısı azaltılmadan atlatılabilir…

117

- (3) Çalışma Yerinde Esneklik

(a) Evden Çalışma:

Bağlı olduğu işverene ait işyeri dışında, evinde, ücret karşılığı işverenin belirlediği bir malı veya hizmeti üretme…

İş yaşam dengesi için uygun, işveren için de maliyetleri düşürebiliyor…

Özellikle bazı sektörlerde yaygın…

İKY fonksiyonlarının uygulanması zorlaşıyor…

Kendini motive edebilmek, planlama yapmak, zamanı iyi kullanabilmek önemli, teknoloji yeterli olmalı…

118

- (3) Çalışma Yerinde Esneklik

(b) Tele Çalışma:

İşyeri merkezinden uzak bir mekânda, işyerindeki işgörenlerden ayrı yapılan ve yeni teknolojilerin kullanıldığı bir çalışma şekli…

Yerel çalışma merkezleri, uydu ofisler, tele köyler, tele merkezler, geçici iş istasyonları, çağrı merkezleri, mobil çalışma, sınır ötesi tele çalışma ve off-shore tele çalışma…

Günümüzde tele çalışma her yerden mümkün…

119

- Dünyada Esnek Çalışma

Avrupa Birliği ülkeleri tarafından esnek çalışma programları çokça tercih ediliyor…

AB-25 ülkelerindeki işlerin %17'si kısmi süreli işler ve bu işlerin çoğu kadınlar tarafından gerçekleştiriliyor…

Hollanda, Birleşik Krallık gibi ülkelerde kısmi süreli çalışma (part-time) oranı %30'larda…

AB-27'de ortalama olarak işçilerin %12'si belirli süreli sözleşmeler altında istihdam ediliyor…

ABD'de de son yıllarda esnek çalışma uygulamaları çok yaygın…

120

• Türkiye'de Esnek Çalışma

2003 yılında İş Kanunu'nda yapılan düzenlemeler…

Özel istihdam büroları aracılığıyla geçici iş ilişkisinin kurulabilmesi…

Kadınlara yönelik istihdamı artırıcı esnek çalışma programları…

Bu düzenlemeler karşın OECD'ye göre; istihdam koruma mevzuatı açısından OECD ülkeleri içinde en katı mevzuata sahip ülke Türkiye… (0-6 arası endekste puanımız 4,96…)

Kısmi süreli çalışma (part -time) oranımız %9,9… (2016)

• Türkiye'de Esnek Çalışma

2009'da part-time çalışan 2 milyon 407 bin kişi, 2013'te 3 milyon 179 bin… (% 32 artış…)

Part-time çalışma özellikle kadınlar ve gençler tarafından tercih ediliyor… (2013 yılında toplam part-time çalışanların %60'ı kadın, ayrıca part-time çalışanların %50'si 40 yaş altında…)

Part-time çalışma hem yaygınlaşıyor, bir tercih olarak yüksek eğitimli kişilerin de çalışma biçimi haline geliyor...

• Türkiye'de Esnek Çalışma

NOVARTIS
Çarşamba günü evden çalışma…

Coca-Cola
Esnek Çalışma Zamanı (FlexTime), Esnek Çalışma Mekanı (FlexPlace) ve Esnek Anne-Baba Günleri (FlexParents) şeklinde 3 seçenek var…

Henkel
Mobil ve evden çalışma uygulaması…

PERFETTI van Melle
Yan hakların ve çalışma saatlerinin düzenlenebildiği PVM FLEXI adlı uygulama…

gsk
Esnek saat uygulaması, bir gün evden çalışma...

Belirli kriterlere göre evden çalışma izni, ek izinler…
NUTRICIA Anne Bebek Beslenmesi

Haftada bir gün evden çalışma, esnek saat uygulaması.

Esnek çalışma saatleri ve evden çalışma…
DANONE

ING EMEKLİLİK

• Sendikaların Esnek Çalışmaya Bakışı

• Sendikaların Esnek Çalışmaya Bakışı

Esnekleşme aynı zamanda küreselleşmenin bir sonucu…

İş güvencesinin (istihdamın) güvencesiz hale gelmesi…

Düşük ücret…

Sendikaların güç kaybetmesi, sendikasızlaşma eğilimi…

Sosyal güvencelerin zayıflaması…

İşsizlik…

«İster kabul et, ister etme» yaklaşımının ortaya çıkması…

Çalışma yaşamında kuralsızlaşma eğilimi…

• Devletin Esnek Çalışmaya Bakışı

- Çözüm: Güvenceli Esneklik…

Hem esnek çalışma şekillerini uygulama, hem de çalışanları mevzuatla koruma…

Daha çok istihdam oluşturulması ve işsizliğin azaltılması için esneklikte ara bir yöntem…

İlk kez 1999'da Hollanda'da kabul edilen "Flexicurity and Security Act"ta kullanılmış ve İskandinav ülkelerinde benimsenmiş...

Avrupa Birliği'nde de yaygın…

127

- Çözüm: Güvenceli Esneklik…

Belirli süreli iş sözleşmelerinin yasal olarak kabul edilmesi…

Aktif istihdam politikası tedbirleri…

Yaşam boyu öğrenimin önemsenmesi…

Gelişmiş sosyal güvenlik sisteminin varlığı…

İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri…

Programların yürütülmesinde devlet denetimi…

Sendikaların rolü…

128

İnsan Kaynakları Planlaması

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

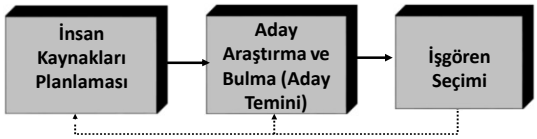
2019

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

- **İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları**
- **İnsan Kaynakları Planlaması Süreci**
  - **Bilgi Toplama ve Durum Analizi**
  - **İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi**
  - **İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi**
  - **İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılması**
  - **Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması Ve Uygulanması**
  - **Değerleme ve Kontrol Yapılması**

130

- İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları



131

- İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları

- Kadrolama (Staffing)…
- Personel temin/sağlama ve seçimi…
- Seçme-yerleştirme…
- Personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi…
- İnsan kaynaklarının tedariki (sağlanması)…
- İşgücü planlaması…
- Beşeri kaynaklar planlaması…

132

• İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları

Planlama; önceden konulmuş hedeflere ulaşmak için gelecekteki faaliyetlerin/yolların belirlenmesi süreci…

İnsan kaynakları planlaması; işletmenin önceden koyulan hedeflerine ulaşması için gereken doğru niteliklere sahip, doğru sayıda işgörenin, doğru zaman ve doğru yerde istihdamının sağlanması ile ilgili amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi süreci…

Dar ve geniş anlamları söz konusu…

133

• İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları planlamasının dört boyutu var…

(1) Nicel Boyut

(2) Nitel Boyut

(3) Yer Boyutu

(4) Zaman Boyutu

134

• İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları planlamasının amaçları;

• Örgüt içinden ve dışından kaynaklanan İK ihtiyaçlarını tahmin etmek…

• İK ihtiyacının tespitinden işgörenin işe yerleştirilip geliştirilmesinde sistematik bir süreç izlemek…

• İşgörenlerin eğitimlerini ve gelişimlerini sağlamak…

• İşletmelerin İK ile ilgili ihtiyaçlarına yönelik stratejik ve operasyonel tahminler yapmak…

135

• İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları

• Yeni çalışanlar bulmak, işe almak ve boş kadroları doldurmak…

• Örgütte İK'yı etkileyen sosyal, ekonomik, yasal ve teknolojik trendlere uyum sağlamak…

• Örgütün esnek olmasını sağlamak, böylece beklenenden farklı durumlarda örgütün devamlılığını sağlamak…

136

• İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları planlamasına dikkat edilmemesi durumunda;

• İşe uygun işgörenlerin işe alınamaması…

• Yüksek işgücü devri ile karşı karşıya kalınması…

• İşgörenlerin işlerini en iyi şekilde yapmaması…

• Performans, motivasyon vb. konularda düşüş…

137

• İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

1- Dışsal Faktörler:

- Çevresel belirsizlik

- Rekabet koşulları

- Teknoloji

- Yasalar

138

• İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

2- İçsel Faktörler:

- **Örgütsel strateji**
- **Coğrafik farklılaşma**
- **Mevcut işgücünün özellikleri**
- **Bilgi sisteminin kalitesi**

139

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi

3- İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi

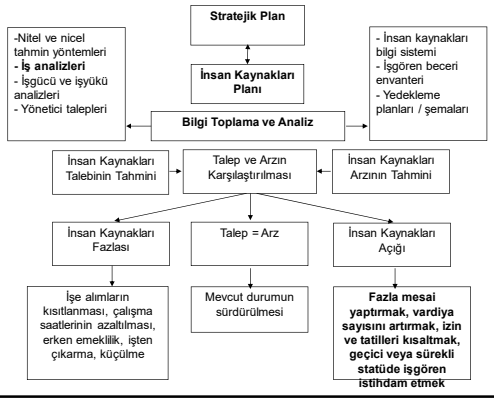
4- İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılması

5- Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması Ve Uygulanması

6- Değerleme ve Kontrol Yapılması

140

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci



141

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

<u>1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi:</u>

Tahmin ve kararlar için gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi…

Sadece ilk aşamada değil pek çok aşamada gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler…

Bu ilk aşama; mevcut durumun analizi…

Örgütün insan kaynağına yönelik SWOT analizi…

142

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

<u>1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi:</u>

Örgüte, işlere ve işgörenlere yönelik mevcut ve geçmiş verileri toplama süreci…

Bazı konulardaki veri ve analizler oldukça önemli…

- Örgütün amaç, strateji ve politikaları…
- Ürün talebi, işletmenin veya bölümün üretim hedef ve planları…
- Mevcut işgücü envanteri…
- İşgörenlerin performans ve yeterlilik düzeyleri…

143

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

<u>1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi:</u>

- Üretim teknolojisi…
- İşgücü devri ve devamsızlık oranları…
- İşletmenin finansal imkânları…
- İşgücü piyasasının özellikleri… (işgücü arzı, işsizlik vb.)
- Yasal düzenlemeler ve hükümet politikaları…
- Ekonomik, demografik, siyasal çevre koşulları, sendikal ilişkiler ve düzenlemeler…

144

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

Gerekli olan toplam insan gücünün tahmin edilmesi…

Önceden yapılması planlanan işleri yapacak uygun nitelikteki işgörenlerin sayısal ve niteliksel olarak saptanmaya çalışılması…

İKP'nin temeli…

Talebinin tahmin edilmesinde işletme içi ve dışı, uzun veya kısa dönemli pek çok faktör etkili…

145

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

"Mevcut olan işgören miktarı" ve "olması gereken işgören miktarı" kavramları önemli…

Mevcut olan işgören miktarı işletmede mevcut durumda varolan işgören miktarı…

Olması gereken işgören miktarı ileride ihtiyaç duyulacak insan kaynağının miktarı, niteliği, zamanı ve yeri…

Bunlar birbirine denk olmalı…

146

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

İşgücü talebiyle ilgili temel soru;

"Örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmasına yönelik işleri gerçekleştirmek için

hangi işlerde, (yer boyutu)

hangi niteliklere sahip, (nitelik boyutu)

ne kadar işgücüne/kaç işgörene, (nicelik boyutu)

ne kadar bir süre için ihtiyaç var?" (zaman boyutu)

147

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

İnsan kaynakları talebinin (ihtiyacının) belirlenmesinde kullanılan yöntemler…

(a) Yargısal (nitel) yöntemler,

(b) Sayısal yöntemler,

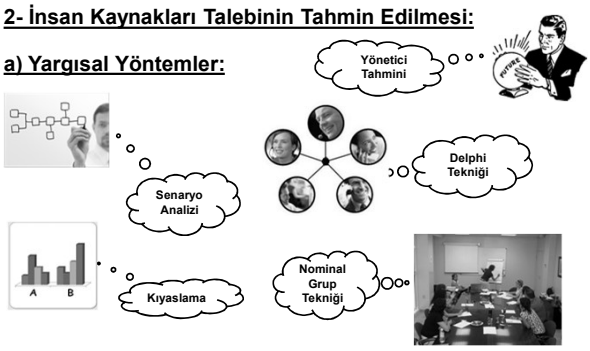
(c) Ayrıntılı yöntemler,

148

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

a) Yargısal Yöntemler:



149

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- **Trend Analizleri**
- **Korelasyon Analizleri**
- **Regresyon Analizleri**
- **Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi**
- **Rasyo (Oran) Analizleri**

150

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Trend Analizleri

Örgütün istihdam düzeyinde son yıllarda meydana gelen değişmeleri inceleyerek işgücü ihtiyacının tahmin edilmesi…

Geçmişe bakarak geleceği kabaca tahmin etmek…

Anlaşılması ve anlatılması kolaydır, sınırlı veriyle hareket edilir…

Dağılımı temsil eden bir diyagram çizilerek belirlenir…

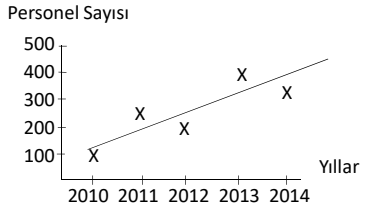
151

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Trend Analizleri



152

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Korelasyon Yöntemi:

İşgücü miktarı ile bazı değişkenlerden biri arasındaki ilişkilere (korelasyona) dayalı olarak işgücü talebinin tahmin edilmesi…

Örgütün geçmiş verilerinden ya da benzer işletmelerin ilgili verilerinden yararlanılabilir…

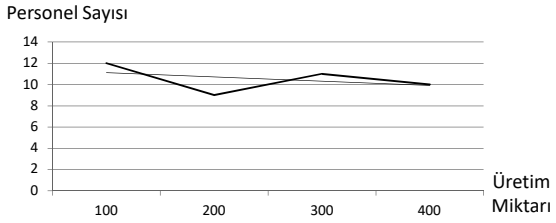
153

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Korelasyon Yöntemi:



154

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Regresyon Analizleri:

Gelecekteki personel ihtiyacı; bazı değişkenler kullanılarak oluşturulacak bir model doğrultusunda belirleniyor…

Birçok değişkene göre model kurulabilir ve analiz yapılabilir, analizlerde bilgi teknolojilerinden yararlanılır…

Sakıncaları; matematiksel karmaşıklık, büyük veri setine ihtiyaç duyma ve geçmiş verileri kullanma…

155

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Regresyon Analizleri:

Regresyon Modeli

Personel İhtiyacı = -189 + (0,475 x Üretim Miktarı) + (-0,326 x Verimlilik) + (0,121 x İşgücü Devir Oranı)

156

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi:

Örgütteki personel hareketliliğini izleyen bir bilgi sisteminin bilgisayar programlarıyla kurulması ve izlenmesi…

İşgücüne yönelik belirli veriler programlarda güncel tutularak geleceğe ilişkin işgücü tahminleri yapılır…

Belirli simülasyon programlarından da yararlanılabilir…

157

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Rasyo (Oran) Analizleri:

Verimlilik oranları diye de adlandırılır…

Bağımsız bir değişken ile işgören sayısı arasındaki orana dayalı olarak işgücü talebinin tahmin edilmesi…

Varsayımlara dayalı hareket ediliyor, değişken durumlarda yöntem hatalı sonuçlar verebilir…

158

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

b) Sayısal Yöntemler:

- Rasyo (Oran) Analizleri:

Bir satış personeli yılda 500.000 TL'lik satış yapıyorsa;

gelecek yıl 1.000.000 TL'lik satış için 2 personel,

2.000.000 TL'lik satış için 4 personel,

3.000.000 TL'lik satış için 6 personel

ihtiyacı olacaktır…

159

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- **İşyükü Analizi:**
- **İşgücü Analizi**

160

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşyükü Analizi:

İşyükü; belirli bir dönemde belirli bir düzeyde yapılması gereken iş ve işlemlerin toplamını veya iş miktarıdır…

Planlanan toplam işyükü ve bir işgörenin gerçekleştirebileceği bireysel işyükü belirlenir…

Toplam işyükü bireysel işyüküne oranlanarak gerekli işgören sayısı bulunur…

161

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşyükü Analizi:

Gerçek İşgören Sayısı = Toplam İşyükü / Bireysel İşyükü

Gerçek işgören sayısı, gerekli veya temel işgören sayısı olarak da ifade edilir…

Toplam işyükü; çıktı miktarı ya da çalışma zamanı…

162

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşyükü Analizi:

Gerçek işgören ihtiyacı, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen yapacak işgücü ihtiyacı…

Bu ihtiyaç; hiç kimsenin devamsızlık yapmayacağı ve işgören devrinin olmayacağı varsayımıyla hesaplanan işgücü…

Bu gerçek hayatta mümkün olmadığından işgücü analizlerine ihtiyaç duyuluyor…

163

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşgücü Analizi:

Devamsızlık analizlerine dayalı olarak yedek işgören ihtiyacı…

İşgücü devir analizlerine dayalı olarak ek işgören ihtiyacı belirleniyor…

İşgücü analizlerinin yapılması için (yedek ve ek işgören ihtiyacının tespiti için) öncelikle devamsızlık ve işgücü devir analizleri yapılmalı…

164

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşgücü Analizi:

- Devamsızlık Analizi:

İşgörenlerin planlanan zamanda işbaşında bulunmamaları…

Devamsızlığın yol açtığı işgücü kaybını telafi için gerekli olan işgören miktarı «yedek işgücü ihtiyacı»…

Nitel ve sayısal analizler olarak iki kısımda incelenebilir…

165

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşgücü Analizi:

- Yedek İşgören İhtiyacı:

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devam Edilmeyen Süre (Saat ya da Gün Olarak)}}{\text{Devam Edilmesi Planlanan Toplam Süre (Saat ya da Gün Olarak)}} \times 100$$

Yedek İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgören İhtiyacı x Devamsızlık Oranı

166

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşgücü Analizi:

- İşgücü Devir Analizi:

İşgücü devri, belirli bir dönemde bir işletme veya bölümde meydana gelen işgören işe giriş-çıkış hareketleri…

İşgücü devrinin yol açtığı işgücü kaybını telafi için gerekli olan işgören miktarı «ek işgücü ihtiyacı»…

Ek işgücü ihtiyacı için işgücü devir oranından yararlanılıyor…

167

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

- İşgücü Analizi:

- Ek İşgören İhtiyacı:

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Dönem İçi Çıkış Yapan İşgören Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Dönem Başı İşgören Sayısı + Dönem Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

Ek İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgören İhtiyacı x İşgücü Devir Oranı

168

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

Tüm analizler sonucu bir işletmede **olması gereken işgören miktarı** hesaplanıyor…

- İşyükü Analizi - Gerçek (Temel) İşgören İhtiyacı

- İşgücü Analizi - Devamsızlık Analizi – Yedek İşgören İhtiyacı

- İşgücü Analizi – İşgücü Devir Analizi – Ek İşgören İhtiyacı

Olması Gereken İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgücü İhtiyacı + Yedek İşgören İhtiyacı + Ek İşgören İhtiyacı

169

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

ÖRNEK

X Spor Kulübü yönetimi 2017-2018 sezonu için **1.000.000** adet forma üretmeyi planlamaktadır.

Zaman ölçümü yoluyla bir adet formanın "standart dikim süresi" **12** dakika olarak belirlenmiştir.

Bir yıllık süre içinde bir işçinin günde **8 saatten 260 gün** çalışması planlanmıştır.

- İşyükü analizi ile gerçek işgören ihtiyacını hesaplayınız.

170

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

ÖRNEK ÇÖZÜMÜ

Toplam iş yükü = Standart Süre X Birim Sayısı

= 12 dakika X 1.000.000 adet= 12.000.000 dakika

Kişi başı dönemlik planlanan çalışma süresi

= 260 gün X 8 saat X 60 dakika = 124.800 dakika

Gerçek İşgören İhtiyacı = Toplam İşyükü / Bireysel İşyükü

= 12.000.000 / 124.800 = 96,15 kişi

171

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

ÖRNEK

Örnekteki soruda bir önceki yıl devam edilmeyen sürenin 600.000 saat ve devam edilmesi planlanan toplam sürenin de 12.000.000 saat olduğunu varsayarak işgücü analizi ile yedek işgören ihtiyacını hesaplayınız.

Devamsızlık Oranı = 600.000 / 12.000.000 = 0,05 = % 5

Gerçek İşgören İhtiyacı 96 bulunduğundan

Yedek İşgören İhtiyacı = 96 X 0,05 = 4,8 (yaklaşık 5 kişi) olur…

172

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

ÖRNEK

Örnekteki soruda son dönemin başında 85 kişi bulunduğunu; dönem içinde 10 kişinin işe alındığını ve 5 kişinin işten ayrıldığını varsayarak işgücü analizi ile ek işgören ihtiyacını hesaplayınız.

Dönem sonu İşgören Sayısı = (85 + 10) – 5 = 90 kişi;

Ortalama İşgören sayısı = (85 + 90) / 2 = 87,5 kişi

İşgücü Devir Oranı = 5 / 87,5 = 0,057 (yaklaşık %6)

Gerçek İşgören İhtiyacı 96 bulunduğundan

Ek İşgören İhtiyacı = 96 x 0,06 = 5,76 (yaklaşık 6) kişi olur.

173

- İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

2- İnsan Kaynakları Talebinin Tahmin Edilmesi:

c) Ayrıntılı Yöntemler:

ÖRNEK

Bu işletmede olması gereken toplam işgören ihtiyacı kaç kişi olacaktır?

Olması Gereken Toplam İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgücü İhtiyacı + Yedek İşgören İhtiyacı + Ek İşgören İhtiyacı

Olması Gereken Toplam İşgören İhtiyacı = 96 kişi + 5 kişi + 6 kişi = 107 kişi…

174

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

3- İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi:

İK talebinin belirlenmesinde kullanılan yöntemler ve analizlerden yararlanılır…

Bir işletmeye yönelik İK arzı konusunda iki kaynağı bulunur…

(1) İşletme içi insan kaynağı arzı

(2) İşletme dışı insan kaynağı arzı

175

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

3- İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi:

İşletme içi işgücü arzının belirlenmesi; İK bilgi sistemleri, raporlar, kariyer yönetimi uygulamaları, işgören beceri veya nitelik envanterleri, yönetici ve uzman yargısı…

İşletme dışı işgücü arzının belirlenmesi; işgücü piyasasındaki emek arz ve talep düzeyleri, nüfus, nüfusun özellikleri, işgücü miktarı, işgücünün niteliği, verimliliği ve yapısı, işsizlik, kültürel farklılıklar, ücret düzeyleri, eğitim seviyeleri, kadın istihdamındaki yetersizlik, yasal düzenlemeler ve hükümet politikaları…

176

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

4- İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılması:

Belirli bir döneme ilişkin olarak işletmenin tahmin edilen işgücü talebi ile işletme içi işgücü arzının karşılaştırılması sonucu üç durum ortaya çıkıyor;

(a) İşgücü talebinin arzdan büyük olması: İşgücü açığı (eksikliği, ihtiyacı)

(b) İşgücü talebinin arzdan küçük olması: İşgücü fazlalığı

(c) İşgücü arz ve talebinin eşit olması: Denge durumu

177

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

5- Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:

a) İşgücü talebi işgücü arzından büyükse (işgücü açığı, eksikliği varsa)

178

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

5- Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:

a) İşgücü talebi işgücü arzından büyükse (işgücü açığı, eksikliği varsa)

Eksiklik az veya kısa süreli olursa eldeki mevcut işgücü ile eksiklik karşılanabilir… (çalışma sürelerini uzatma, fazla mesai uygulaması, izin ve tatillerin kısaltılması, vardiya sayılarının artırılması, eğitim ve geliştirme, terfi veya nakiller)

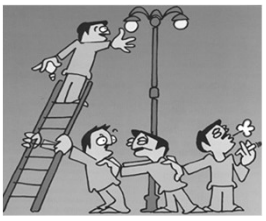
Eldeki personelle işgören açığını kapatmak uygun değilse geçici veya sürekli olarak çalıştırılacak yeni işgören alımı

179

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

5- Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:

b) İşgücü talebi işgücü arzından küçükse (işgücü fazlalığı varsa)



180

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

5- Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:

b) İşgücü talebi işgücü arzından küçükse (işgücü fazlalığı varsa)

Öncelikle yeni işgören alımlarının durdurulması… Çalışma saatleri kısaltılması, izin ve tatillerin artırılması, esnek çalışma programlarının uygulanması, kaydırmalar, yeniden işgören sınıflandırmaları ve rütbe indirimleri, işten ayrılma ve erken emekliliğin teşvik edilmesi…

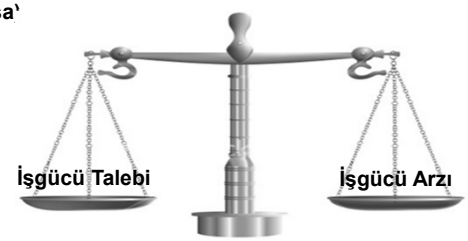
En son çare; önce geçici sonrasında da sürekli işten çıkarma

181

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

5- Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:

c) İşgücü talebi işgücü arzına eşitse (denge durumu varsa)



182

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

5- Karşılaştırma Sonucuna Göre Eylem Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:

c) İşgücü talebi işgücü arzına eşitse (denge durumu varsa)

Eşitliğin korunması…

Birimler ve işler düzeyindeki küçük farklılıklar için terfi, nakil ve rütbe indirimi gibi iç işgören hareketleri…

Denge halinin korunması ve sürdürülmesi için işgören tatmininin ve bağlılığının sağlanması ve sürdürülmesi, eğitim ihtiyaçlarının zamanında tespit edilerek karşılanması…

183

• İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

6- Değerleme ve Kontrol Yapılması:

Süreçte yapılan hatalar ve sürecin aksayan yönlerin görülmesi…

Proaktif bir yaklaşımın izlenmesi…

Gerekli iyileştirmelerin yapılması…

Değerleme ve kontrolün sürekli yapılması…

184

İşgören Temin ve Seçimi

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

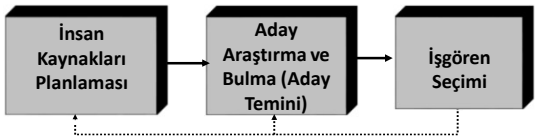
2019

İŞGÖREN TEMİNİ VE SEÇİMİ

- **İşgören Adayları Bulma**
  - Aday Bulmanın Önemi
  - Aday Bulmayı ve İşgören Sağlamayı Etkileyen Faktörler
  - İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri
- **İşgören Seçimi**
  - Başvuruların Kabulü
  - Başvuruların Değerlendirilmesi
  - Sınav / Test Uygulamaları
  - İş Görüşmeleri
  - Referans Araştırmaları
  - Sağlık Kontrolü
  - İşe Alma Kararı
  - İşe Yerleştirme

186

• İşgören Adayları Bulma



187

• İşgören Adayları Bulma

İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adayların başvurmalarını sağlama süreci…

Boş işler için aday havuzu oluşturma…

İhtiyaç olduğunun anlaşılması ve bunun ilgili birimlere iletilmesi…

Aday bulma ve yerleştirmede merkezi ya da merkezkaç bir yaklaşım benimsenebiliyor…

188

• Aday Bulmanın Önemi

İnsan gücünün işletmenin gerçek gereksinimini karşılayacak düzeyde ve yetenekte bulunması İKY açısından önemli…

İşletmelerin kaliteli ve kapasiteli aday işgörenlerden oluşan bir aday havuzu oluşturması çok önemli…

Aksi durum işletme içinde iş-kişi veya kişilerarası uyumsuzluğa neden olabilir…

Verimliliğin düşmesi, çatışmalar, işgünü kaybı, iş kazalarında artış, işgücü devir oranının artması söz konusu olabilir…

189

• Aday Bulmayı ve İşgören Sağlamayı Etkileyen Faktörler

<u>İç Faktörler:</u>

- **İnsan kaynakları planları**
- **İnsan kaynakları politikaları**
- **İşletmenin imajı**
- **İşin nitelikleri**

190

• Aday Bulmayı ve İşgören Sağlamayı Etkileyen Faktörler

<u>Dış Faktörler:</u>

- **Ekonomik koşullar**
- **İşgücü piyasasının durumu**
- **Kanunlar**

191

• İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

İşgören aday temin kaynakları; ihtiyaç duyulan ve aranılan niteliklerde kişilerin nerede bulunabileceği ve kimler olduğu…

Aday bulma yöntemleri; muhtemel işgören adaylarına ulaşmaya ve onların işletmeye başvurmalarını sağlamaya ilişkin yollar ve araçlar…

Genellikle iç ve dış kaynaklar olmak üzere iki temin kaynağı var…

(1) İç Kaynaklar

(2) Dış Kaynaklar

192

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

İşletmenin mevcut çalışanları…

Giriş düzeyi dışındaki işler için personel ihtiyacı ortaya çıktığında genellikle başvurulacak ilk kaynak…

Özellikle işgören ihtiyacı az ve kısa süreli olduğunda…

193

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

İç kaynaklardan yararlanmanın faydaları;

• Mevcut işgörenler için kariyer fırsatları…

• Örgüte bağlılık ve sadakatin artması…

• Maliyetlerin daha düşük olması ve zamandan tasarruf…

• Uyum sorunu olmaması..

• Daha az risk alınması…

• Geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasına katkı sağlanması…

194

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

• İşgörenlerin daha az beklenti içinde olması…

• İşletme imajına olumlu katkı sağlanması…

• İşgörenlerin aralarında oluşan rekabetin ödüllendirildiğini görmeleri ve böylece performansın artması…

195

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

İç kaynaklardan yararlanmanın sakıncaları;

• İşletmeye yeni ve farklı bakış açısı gelmemesi…

• İşgörenler arasında çatışmalar gözlemlenebilmesi…

• Bazı işgörenlerin hayal kırıklığına uğrayabilmesi…

• Sadece kıdem kriterinin dikkate alınması durumunda yaşanabilecek sıkıntılar…

• Özel ilişkiler nedeniyle yaşanabilecek problemler…

196

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

a) Terfi (Yükselme):

Bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok yetki ve sorumluluk taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesi…

197

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

a) Terfi (Yükselme):

Çalışanlarda moral ve güven duygusu oluşur…

Terfiler; hiyerarşik sıraya, kıdeme ve başarı durumuna göre olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebilir…

Yükselmede karma bir yöntem de uygulanabilir..

198

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

(b) İç Transfer (Nakil):

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması…

Yetki ve sorumluluklarında ya da ücret düzeyinde herhangi bir farklılık söz konusu değil…

Genelde birbirine yakın birim ve işler arasında...

Ucuz ve kolay, uyum sorunu olmaz…

199

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

(c) Rütbe İndirimi:

İşgörenlerin ücret, yetki ve sorumluluklarının daha alt düzeyde bir işe kaydırılması…

Disiplin cezalarında, performans düşüklüğünde, potansiyelin gösterilememesi durumlarında ve teknolojik değişmelerde başvurulabilen bir yöntem…

Motivasyon kaybına neden olabilir…

200

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar:

(d) İşletme İçi İş Duyuruları:

İşletme genelinde yayınlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında boş pozisyonların duyurulması…

Bu duyurularda başvuruların kime veya nereye, nasıl, ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler de yer almalı...

Fırsat eşitliği sağlanması açısından önemli…

201

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

İşgücü açığının veya boş pozisyonların iç kaynaklardan karşılanamaması halinde ya da aşağıdaki durumlarda;

- İşletmenin yeni kurulması ya da büyümesi..
- Değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyulması…
- Çok gayretli olacak yeni işgörenlerin mevcutları da etkilemesi…
- Daha geniş işgören seçme olanağı olması…

202

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

Uygun işgörenler kabul edilebilir yöntemlerle sağlanmalı…

İK ihtiyacının giderilmesi işletmeler arasındaki rekabet ahlâkına uygun olmalı…

Tekrar eğitim ve geliştirme faaliyetleri gerekmez, işletmeye dinamik bir süreç kazandırır…

İşe alma, işe alıştırma ve eğitim maliyetleri, her zaman aranılan nitelikte işgören bulunmaması, dışarıdan alınan işgörenlerin örgüte ve işe uyum sorunları olabilir…

203

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(a) İş İlanları: İşletmenin personel ihtiyacını ve eleman aradığını; belirli araçlar ve yöntemler yoluyla kamuoyuna ve ilgililere iletmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntem…

204

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(b) Kendiliğinden Başvurular:

Belirli bir bölgede oturan ve iş arayan kişilerin, işletmelere iş istemiyle başvuruda bulunmaları…

Özellikle kısa dönemli ve beden işçiliğini gerektiren işgücü ihtiyacının karşılanmasında yararlı…

Kendiliğinden başvuranların başvuru ya da özgeçmişlerinden oluşan veri tabanı, ilan yoluna gitmeden önce başvurulan önemli bir kaynak..

205

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(c) Tanıdıkların Referans Olduğu Kişiler:

İşletme içerisinde çalışan işgörenlerin ya da eski çalışanların, müşterilerin, ortakların, satıcıların, vb. kişilerin tavsiye ettiği ya da referans olduğu kişiler…

Özellikle küçük işletmelerde işgörenler, işin gerek ve özelliklerini yakından bildikleri için işgören bulmada yardımcı olabilirler…

Yöntem kötüye kullanılabilir…

206

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(d) Rakipler:

Aynı işkolunda veya piyasada faaliyet gösteren işletmeler ve diğer kuruluşlar…

Özellikle deneyim gerektiren işler için son derece değerli bir kaynak…

Özellikle günümüzde işletmeler arası yönetici transferleri çok yaygın..

207

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(e) Resmi ve Özel İş ve İşçi Bulma Kurumları:

İş arayanlar ile işgören arayanları buluşturmaya çalışan resmi ve özel kurumlar…

Devletin verdiği resmi hizmetlerden (İŞKUR)

Kâr amacı güden özel işletmelerin verdiği hizmetlerden (özel istihdam büroları) yararlanılabilir…

208

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(f) Eğitim Kurumları:

Bazı teknik mesleklere sahip işgöreni almak isteyen işletmeler çoğu kez meslek okullarına yöneliyor…

İşletmeler, öğrencilerle görüşmeler yaparak bağlantı kurabiliyor…

Pek çok işletme, başarılı öğrencilere öğrenim bursu vererek onların mezuniyetlerinden sonra kendi kuruluşlarına katılmalarını sağlıyor…

209

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(g) İşgören Kiralama Şirketleri:

Geçici statüde işgören istihdamı…

İhtiyaç duyulan işgörenlerin daha düşük maliyetlerle aracı kurumlardan kiralanması…

Bu tür istihdam biçimi, esnek çalışma tarzını tercih eden işgörenlerce de benimsenen bir yol…

210

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar:

(h) İnternet:

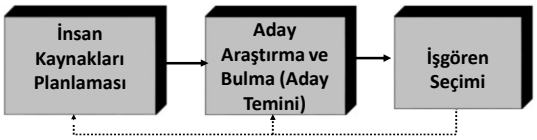
Günümüzde aday işgörenlerle temas kurmak için kolay ve etkili bir yöntem…

Kariyer.net, Yenibiris.com vb.

Daha hızlı, etkili ve çözüm odaklı…

211

- İşgören Seçimi



212

- İşgören Seçimi

İşgören seçimi; aday havuzu içinden kimlerin işe alınacağına karar verme faaliyetlerinden oluşan bir süreç…

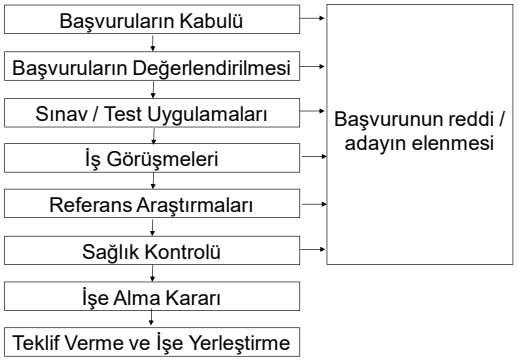
Açık iş/işlerin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak başvuruda bulunan adayların nitelik ve uygunlukları araştırılıyor…

Süreç insan odaklı, objektif ve stratejik bir bakış açısı içinde yürütülmeli ve planlanmalı…

İşgören seçimi konusunda biçimsel (sistematik) ya da biçimsel olmayan bir yaklaşım benimsenebilir…

213

İşgören Seçimi



214

- İşgören Seçimi

İK seçiminde elemeci yaklaşım veya bütüncül yaklaşım kullanılabilir…

Seçim sürecinde bulunması gereken aşamalar ya da kullanılan yöntemler ve araçlar;

İK ihtiyacının miktar, nitelik ve aciliyetine, bu işe ayrılmış bütçe büyüklüğüne, seçim için kullanılacak personelin varlığı ve niteliğine, yöntemlerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ve adayların seçim yöntemiyle ilgili tutumlarına göre

değişiklik gösterir…

215

- İşgören Seçim Süreci

(1) Başvuruların Kabulü:

Seçim sürecinin ilk aşaması…

İK ihtiyacı ilân edildikten sonra ilânda belirtilen süre içinde başvuruların kabul edilmesi…

Başvurular; (1) mektup, faks, e-posta ve bilgisayar gibi iletişim araçları ile ve (2) kuruma gelerek yapılan başvurular şeklinde olabilir..

Bu süreçte amaç; işin gerektirdiği ve kolayca saptanabilen asgari nitelikleri taşımayan işgören adaylarının elenmesi…

216

• İşgören Seçim Süreci

(2) Başvuruların Değerlendirilmesi:

İşletmenin verdiği ilân üzerine başvuru yapan adayların yaptıkları başvuruların değerlendirilmesi…

Adayların başvuru formlarında verilen bilgiler ile işgören ihtiyacına göre adaylarda aranan nitelikler karşılaştırılıyor…

İK bölümü ciddiyete, tarafsızlığa, sistematik çalışmaya ve en önemlisi adaylara saygıyı esas almaya özen göstermeli…

217

• İşgören Seçim Süreci

(3) Sınav/Test Uygulamaları:

İşe alınacak uygun işgörenleri belirlemek için adaylara sınav yapılması ya da test uygulanması…

218

• İşgören Seçim Süreci

(3) Sınav/Test Uygulamaları:

Sınav veya testler (a) seçim sınavı ve (b) psikoteknik test olmak üzere iki türlü…

(a) Seçim sınavı uygulamasında, çoğunlukla açık veya kapalı uçlu sorularla adayların belli konulardaki bilgileri ölçülüyor ve kişinin aranan bir veya birden fazla özelliğe sahip olup olmadığı tespit ediliyor…

(b) Psikoteknik testler ile adayların kişisel, zihinsel ve bedensel yetenekleri tespiti edilmeye çalışılıyor…

219

• İşgören Seçim Süreci

(3) Sınav/Test Uygulamaları:

Doğru ve hassas ölçümler yapabilmesi için testler;

• Güvenilir

• Geçerli

• Nesnel

• Homojen

olmalı…

220

• İşgören Seçim Süreci

(3) Sınav/Test Uygulamaları:

<u>Test Türleri</u>

• Zekâ testleri

• Kabiliyet (yetenek) testleri

• Kişilik testleri

• İlgi testleri

• Başarı testleri

221

• İşgören Seçim Süreci

(4) İş Görüşmeleri:

Temel amaç, adayların işe uygunluğunu belirlemek…

Öğrenilmek istenen özellikleri ile ilgili adaylara sorular sorulur ve adayın iş ve işletme hakkında soru sormasına olanak tanınır…

Aday personelin işe ve örgüte uygun olup olmadığı ve işletmedeki boş pozisyona yönelik ilgi düzeyi tespit edilir…

Adaya kendisinden ne beklediğine ve iş koşulları hakkında bilgi verilir…

222

• İşgören Seçim Süreci

(4) İş Görüşmeleri: İş Görüşmesi Süreci

- **İş görüşmesine hazırlık**
- **Görüşmeyi yapacak kişi veya kişilerin belirlenmesi**
- **Görüşmenin gerçekleştirilmesi**
- **Görüşmenin sona ermesi**
- **Görüşmenin değerlendirilmesi**

223

• İşgören Seçim Süreci

(4) İş Görüşmeleri: İş Görüşmesi Türleri

- **Serbest Görüşme**
- **Planlı Görüşme**
- **Davranışsal Görüşme**
- **Yetkinliklere Dayalı Görüşme**
- **Karma Görüşme**

224

• İşgören Seçim Süreci

(4) İş Görüşmeleri: İş Görüşmesi Türleri

- **Stres Görüşmesi:**

Adayın dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmek için kullanılan görüşme türü…

225

• İşgören Seçim Süreci

(4) İş Görüşmeleri: İş Görüşmesi Türleri

- **Grup Görüşmesi:**

- **Panel (Komisyon) Görüşmesi:**

226

• İşgören Seçim Süreci

(5) Referans Araştırmaları:

Tamamlayıcı ve doğrulayıcı bilgi almak amacıyla adayın önceden çalıştığı yöneticileri ile ya da referans olarak gösterilen kişiler ile görüşmeler yapılması…

Referans mektupları yerine, referans verilen kişilerle doğrudan ilişki kurulması daha uygun…

Adayın daha önce çalıştığı yerden ayrılma nedeni, başarı ya da başarısızlıkları, davranışları ve uyumu, iletişimi, işbirliği yapma ve takım çalışmasına yatkın olma gibi özellikleri hakkında bilgi alınır…

227

• İşgören Seçim Süreci

(6) Sağlık Kontrolü:

Adayların işe alınmadan önce sağlık durumunu saptayarak olası fiziksel ve ruhsal eksikliklerini veya yetersizliklerini belirlemek için sağlık muayeneleri yapılır…

Genel bir sağlık muayenesi ile yetinilebileceği gibi daha kapsamlı ve ayrıntılı sağlık kontrolleri de yapılabilir…

Temelde adayın adayların işe uygunluğunu saptamak için yapılır, ayrıca daha sonra meydana gelebilecek kaza olayları için de önemlidir…

228

• İşgören Seçim Süreci

(7) İşe Alma Kararı:

Elde edilen tüm bilgiler değerlendirilerek adaylar arasından kimin/kimlerin işe alınacağına karar verilir…

Adayın işe alınacağı departman amir veya yöneticisi, üst yönetici, İK yöneticisi veya bunlardan oluşacak karma bir komisyon alınacak kararda etkili olabilir…

Karar, herhangi bir gecikme olmasızın seçilen adaylara uygun araçlarla bildirilmeli, yedek adaylar da belirlenmeli, sonuçlardan işe alınmayan adaylar da haberdar edilmeli…

229

• İşgören Seçim Süreci

(8) İşe Yerleştirme:

İşe alınmasına karar verilen, kendisine teklif yapılan ve bu teklifi kabul eden işgörenlerin işe yerleştirilmesi (başlatılması)…

İşe alınan kişi gerekli dokümanları İK departmanına teslim eder ve işbaşı tarihinde işletmeye gelerek işe başlar…

Yeni işe başlayan işgören, biçimsel (oryantasyon programı) veya biçimsel olmayan yaklaşımla işine başlar, yeni işgören ilk günlerde daha yakından izlenir, gerekirse rotasyon programı uygulanabilir…

230

İşgörenlerin Eğitimi ve Geliştirilmesi

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

İŞGÖRENLERİN EĞİTİMİ VE GELİŞTİRİLMESİ

- **Eğitim ve Geliştirme Kavramları**
- **Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Amacı ve Önemi**
- **Eğitimde İzlenen İlkeler**
- **Eğitim Planlaması**
  - Eğitim İhtiyacının Saptanması
  - Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması
- **Eğitim Yöntemleri**
  - İşbaşı Eğitim Yöntemleri
  - İşdışı Eğitim Yöntemleri
- **Eğitimin Değerlendirilmesi**

232

• Eğitim Kavramı

Eğitim; işletme içinde veya dışında, düzenlenmiş programlar yolu ile veya kendi kendine deneyimlemek suretiyle çalışana bilgi, yetenek, kazandırma, tutum ve davranışları değiştirme ve geliştirme yönündeki faaliyetler….

Gerçek anlamda eğitim için üç temel unsur olmalı;

(1) işle ilgili becerilerin kazandırılması, (2) işle ilgili teorik ve pratik bilgilerin verilmesi ve (3) davranışların olumlu yönde geliştirilmesi...

233

• Yetiştirme ve Geliştirme Kavramları

Yetiştirme; bir işi yapabilmek için sahip olunması gereken becerilerin, uzun bir zaman süreci içinde bireye kazandırılması… Beceri kazandırma süreci…

Geliştirme; çalışanların yetenekleri ile örgütün gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanması için gayret sarfedilen, bireyin kendisini hayat boyu yenileyeceği bir süreç…

234

- Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Amacı ve Önemi

Amaçlar:

• İşgörenlerin performansını kalıcı şekilde arttırmak ve davranışlarında olumlu yönde değişiklikler yapmak…

• İşgörenlere okul süresi içinde kazanamadıkları, işleriyle ilgili bilgi ve yetenekleri sağlamak, var olanları geliştirmek…

• İşgörenlerin dikey hareketliliğini kolaylaştırmak…

• Teknolojik gelişmelere göre işgörenleri bilgi sahibi yapmak…

• Çeşitli sektörlerde ortaya çıkan işgücü fazlalığının diğer alanlara geçmesini sağlamak…

235

- Eğitimde İzlenen İlkeler

• **Eğitim faaliyetlerinde süreklilik**

• **Eğitimin yararlılığı**

• **Eğitimde fırsat eşitliği**

• **Eğitim faaliyetinin planlı olması**

• **Eğitilenlerin etkin katılımı**

236

- Eğitim Planlaması:
  1- Eğitim İhtiyacının Saptanması

Neden eğitime ihtiyaç duyulur?

- Teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmeler

- Potansiyelin farkına varmak

- Oryantasyon

- Rekabet

- Eğitim Planlaması:
  1- Eğitim İhtiyacının Saptanması

Neden eğitime ihtiyaç duyulur?

- Bilgi, yetenek ve davranışlardaki eksiklikler

- İşlerdeki performans standartlarının artırılması

- Seçme yöntemlerinin kişi-iş uyumunu tam olarak sağlayamaması

- Yeni yasal düzenlemeler

- Eğitim Planlaması:
  1- Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim İhtiyaç Analizi:

Mevcut problem ve ihtiyaçlar ile gelecekte ortaya çıkacak problem ve ihtiyaçların analizidir…

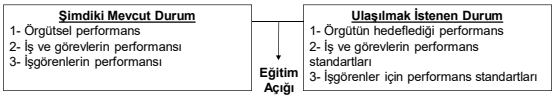
Gereksinimler, beklentiler ve sorunlar belirlenmeye çalışılır…

Eğitim ihtiyacı = İşin gerekleri - işgörenin mevcut yetenekleri

Örgütün mevcut performansı ile ulaşılmak istenen performansı arasında fark eğitim ihtiyacı (açığı) …

- Eğitim Planlaması:
  1- Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim İhtiyaç Analizi:



- Eğitim Planlaması: 1- Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim İhtiyaç Analizi:

Eğitim ihtiyacı, üç farklı analiz yapılarak belirlenir...

(a) Örgüt analizi

(b) İş analizi

(c) Kişi analizleri

241

- Eğitim Planlaması: 2- Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması

a) Eğitim İçin Gerekli Hazırlıkların Yapılması:

- Eğitim konularının saptanması
- Eğitim organlarının belirlenmesi
- Eğitim yönteminin seçimi
- Eğitilecek kişilerin seçimi
- Eğitim süresinin saptanması
- Eğitim yerinin belirlenmesi
- Eğitim bütçesinin hazırlanması

242

- Eğitim Planlaması: 2- Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması

b) Eğitimin Uygulanması:

Eğitimle ilgili belirli konularda karar verilmesi ve ilgili eğitim yönteminin uygulanması…

c) Eğitimin Değerlendirilmesi:

Değerlendirme çalışmaları ile eğitim programının başarılı olup olmadığının ve etkinliğin tespit edilmesi…

Eğitim etkinliklerinden beklenen sonuçlar ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması, sonuçlara göre sistemlerin geliştirilmesi…

243

- Eğitim Yöntemleri

(1) İşbaşı Eğitim Yöntemleri: İşgörenlerin işlerini yaparken eğitime tabi tutulması…

a) İşe Alıştırma (Oryantasyon Eğitimi)

b) Yönetici gözetiminde eğitim

c) Koçluk

d) İş Değiştirme (Rotasyon)

e) Staj Yoluyla Eğitim

f) Takım Çalışmalarına Katılım Yoluyla Eğitim

244

- Eğitim Yöntemleri: (1) İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı Eğitim Yöntemlerinin Yararları

Eğitimi veren kişinin bilgisi, becerisi ve bunları işgörenlere aktarabilme yeteneği önemli, eğitimin başarısını etkiliyor…

Bu eğitim yöntemleri daha etkili ve kalıcı…

Eğitimde öğrenilenlerin ne ölçüde işe aktarıldığı daha kolay gözleniyor, hatalar anında düzeltilebiliyor…

Eğitim amaçlarına daha kısa sürede ulaşılıyor…

Verimlilik ve kalıcılık artıyor…

Adaptasyon sorunu olmuyor, maliyet daha az…

245

- Eğitim Yöntemleri: (1) İşbaşı Eğitim Yöntemleri

İşbaşı Eğitim Yöntemlerinin Sakıncaları

İşbaşında eğitimi verecek sorumlu kişi eğitici formasyonuna sahip olmayabilir…

Çalışma koşulları (gürültü, ısı, ışık, ses vb.) bir eğitim ortamı için uygun olmayabilir…

Çok sayıda kişiye aynı anda eğitim verilmesi zordur…

Üretim veya hizmet sunumunda aksamalar olabilir…

246

- Eğitim Yöntemleri

(2) İşdışı Eğitim Yöntemleri: İşletme dışında veya işletme içinde ancak işbaşında gerçekleştirilmeyen eğitimlerdir...

a) Anlatım Yöntemi

b) Seminer ve Kurslar:

c) Rol Oynama Yöntemi

d) Örnek Olay Yöntemi

e) Duyarlılık Eğitimi

f) İşletme Oyunları Yöntemi

g) Bekleyen Sorunlar Yöntemi

247

- Eğitim Yöntemleri: (2) İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı Eğitim Yöntemlerinin Yararları

Uzman bir kişi tarafından verildiği için daha etkili olabilir…

Eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusunda daha sistematik ve planlı bir şekilde verilebilir…

Eğitimlerin maliyeti daha kolay belirlenir…

Fazla sayıda kişiye eğitim verilebilir…

Eğitime katılanlar sosyal ve mesleki çevrelerini genişletebilir…

248

- Eğitim Yöntemleri: (2) İşdışı Eğitim Yöntemleri

İşdışı Eğitim Yöntemlerinin Sakıncaları

Verilecek eğitim sonrası işinin başına dönecek işgörenler adaptasyon sorunu yaşayabilir…

Eğitim maliyetleri genelde daha yüksektir…

Örgüt sorunları yaşanabilir…

Daha fazla zaman kaybı söz konusudur…

249

- Eğitimde Teknolojiden Yararlanılması

Günümüzde teknolojik imkânların gelişmesiyle e-öğrenme ve uzaktan eğitim söz konusu…

Elektronik ortamda eğitim, eğitimin geleneksel sınıf ortamından çıkarak, bilgisayar ortamına ve internet ortamına taşınması…

Uzaktan eğitim yöntemi ise, özellikle coğrafi olarak dağınıklık gösteren işletmeler tarafından işgörenlere yeni ürünler, politikalar, prosedürler ve beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır…

250

- Eğitimin Değerlendirilmesi

(a) Kirkpatrick Modeli

(b) Önceki ve Sonraki Performans Yöntemi

(c) Deney Kontrol Grubu Yöntemi

251

Kariyer Geliştirme

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

KARİYER GELİŞTİRME

- **Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar**
- **Kariyer Aşamaları**
- **Kariyer Geliştirme**
  - Kariyer Planlama
  - Kariyer Yönetimi
- **Yeni Kariyer Yaklaşımları**
- **Kariyer Geliştirme Sürecinde Destek Faaliyetleri**
- **Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar**

253

• Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

Kariyer kelimesinin kaynağını;

Latince carrus (at arabası) ve carrera (yol),

Fransızca carriére (koşu yolu, arena),

İngilizce career (meslek, meslek hayatı) kelimeleri oluşturuyor…

Kariyer; mesleki ilerleme…

kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği rolleriyle ilgili tecrübeleri ya da kişinin çalışma hayatında bulunduğu mevkiler ile ilgili tutum ve davranışları….

254

• Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

Geniş Anlamda Kariyer:

Hayat boyunca üstlenilen iş ve rollerin sıralanışı, gelişimi, seyri…

Kariyer, sadece iş ve işe yönelik eğitimle sınırlı değil..

Birbiriyle etkileşim içinde olan "HAYAT - AİLE- İŞ" kariyerlerinden de bahsedilebilir…

255

• Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

Hayat Kariyeri

İnsanın hayatı boyunca yani doğumundan ölümüne kadar üstlendiği çeşitli rol ve görevleri içerir...

Bebeklik-Çocukluk-Gençlik-Olgunluk-İhtiyarlık.. gibi "aşamalar"ı vardır…

En genel ve geniş kariyerdir...

Diğerlerini (aile, iş kariyerlerini) de kapsar...

256

• Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

Aile Kariyeri

Aile kurumu bağlamında üstlenilen rol ve görevleri içeriyor…

Çocukluk- torunluk- Söz-nişan-nikah- ebeveynlik-Dedelik/Ninelik...

İş kariyeri üzerinde önemli etkisi var…

257

• Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

İş ve Meslek Kariyeri

Kariyer, daha çok bu anlamda kullanılır…

Geniş anlamda: Kişinin çalışma hayatı boyunca üstlendiği iş/meslek rol ve görevlerini içeriyor…

Bu anlamda "herkesin bir kariyeri vardır."

Dar anlamda, "gelişmeci/önü açık iş ve meslekler ve bu iş ve mesleklerde çalışma"yı ifade eder…

258

- Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

  - Kariyer planlama
  - Kariyer yönetimi
  - Kariyer hareketliliği
  - Kariyer platosu
  - Kariyer çıpaları (çapaları)
  - Kariyer yolu
  - Kariyer kalıbı

259

- Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

Kariyer Yolu

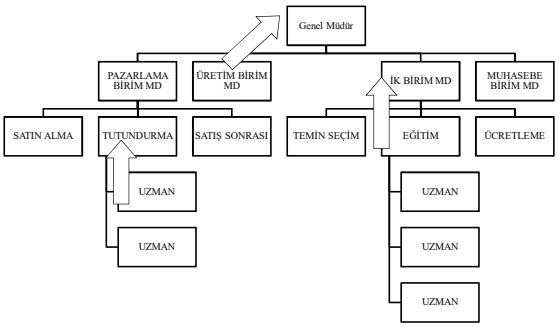
Bir kişinin kariyerini oluşturacak işlerin sıralanmış hali…

Kariyer amacı doğrultusunda ilerlenen yol, rol-iş sırası…

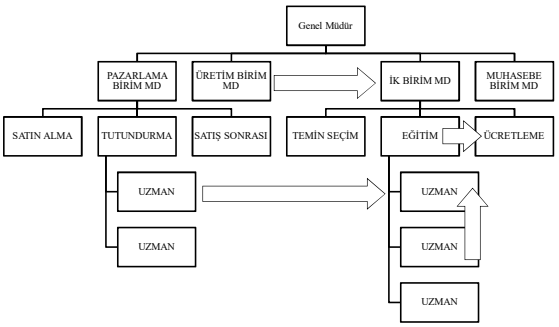
- **Geleneksel kariyer yolu,**
- **Yatay kariyer yolu**
- **Ağ kariyer yolu**
- **İkili kariyer yolu**

260

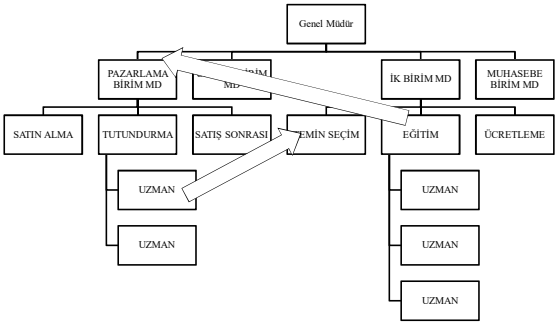
Geleneksel Kariyer Yolu



Yatay Kariyer Yolu



Ağ Kariyer Yolu



İkili Kariyer Yolu

• Kariyerin Tanımı ve Kariyerle İlgili Kavramlar

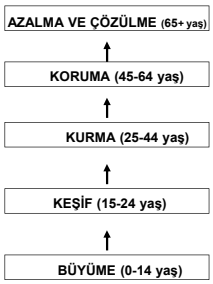
Kariyer Davranışları

Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili ***davranışları…***

- **Devamlı Durumdaki Kariyer Kalıbı**
- **Doğrusal Kariyer Kalıbı**
- **Spiral Kariyer Kalıbı**
- **Geçiş Tipi Kariyer Kalıbı**

265

• Bireysel Yaşam ve Kariyer Evreleri

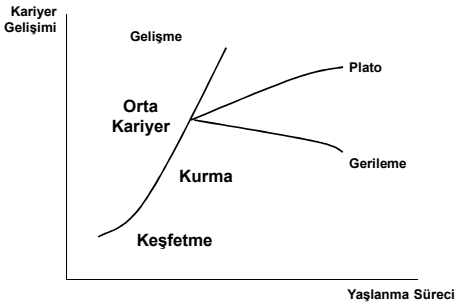


1- Araştırma Evresi
2- Deneme Evresi
3- Koruma Evresi
4- Düşüş Evresi

1- Keşfetme (arama) Aşaması
2- Kurma Aşaması
3- Orta Kariyer Aşaması
a) Gelişme
b) Plato
c) Gerileme

266

• Bireysel Kariyer Grafiği



• Kariyer Geliştirme

Bir İKY işlevi olarak kariyer geliştirme;

bireylerin meslek hayatlarını planlama işi;

işgörenlerin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olma ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması işlevi…

İnsan kaynaklarının kariyerlerine ilişkin hem bireysel düzeyde hem de örgüt düzeyinde yapılması gereken faaliyetler inceleniyor…

268

• Kariyer Geliştirme ile Diğer İKY İşlevleri Arasındaki İlişki

- **İnsan Kaynakları Planlaması**
- **İnsan Kaynakları Temin ve Seçim Süreci**
- **İnsan Kaynakları Eğitimi/Geliştirme**
- **Performans Yönetimi Sistemi**
- **Ücret ve Ödüllendirme Sistemleri**

269

• Kariyer Geliştirme

Kariyer Geliştirmenin Yararları

İşgörenler için…

Yöneticiler için…

Örgüt için…

270

Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Planlama
- Bireyin kendini değerlendirmesi
- Bireyin kariyer fırsatlarını belirlemesi
- Bireyin kariyer hedeflerini belirlemesi
- Bireyin kariyer planını uygulaması

Kariyer Yönetimi
- Kariyer geliştirme sisteminin insan kaynakları planlaması ile entegre edilmesi
- Kariyer yollarının tasarlanması
- İşgörenlerin kariyer olanakları hakkında bilgilendirilmesi
- İşgörenlerin değerlendirilmesi
- Kariyer danışmanlığı hizmeti verilmesi
- İşgörenlerin iş deneyimlerinin artırılması
- Yönetimin destek vermesi
- Eğitim programlarının uygulanması
- Yeni insan kaynakları politikalarının oluşturulması

271

• Yeni Kariyer Yaklaşımları

Kariyer anlayışının değişmesine neden olan unsurlar;

• Örgütlerin hiyerarşik yapısındaki değişim ve küçülme…

• Temel yetkinliklere odaklanma…

• Dış kaynak kullanımı…

• Kademe sayısının azalması (yalınlaşma) ve örgüt içi kariyer yollarının azalması…

• Pozisyona dayalı güç yerine bilgiye dayalı gücün önem kazanması..

272

• Yeni Kariyer Yaklaşımları

• Kariyerin örgütsel sınırları aşması…

• Örgütlerin yaşam ömrü azaldığı için işgörenlerin uzun süreli istihdam şanslarının giderek azalması…

• İşlerin yapısındaki ve içeriğindeki değişimlerin bireyleri tüm çalışma yaşamı için yetersiz kılması…

• Bireylerin değerlerinin değişmesi (kurumsal bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi değerlerin yerini birey odaklı yaklaşımların alması…)

• Küresel rekabet, emek piyasasının küreselleşmesi, bilgi transferi…

273

• Yeni Kariyer Yaklaşımlarının Özellikleri

Sınırsız, daha esnek, daha kapsamlı ve birey odaklı kariyer...

Kariyeri yönlendirme sorumluluğu bireylere doğru kayıyor ve kariyer konusunda işten çok birey üzerine odaklanılıyor…

Sürekli öğrenmeyi ve bireylerin farklı yetkinliklere sahip olmalarını gerektiren birey odaklı yeni bir yaklaşım var…

Bürokratik ve örgütle sınırlı kariyer yerine profesyonellik ve bilgi/yetkinlik bazlı kariyer…

Kariyer yolları çeşitleniyor…

Alınan eğitimle ilgili bir işte çalışma/yükselme azalıyor…

274

• Yeni Kariyer Yaklaşımları

(1) Sınırsız Kariyer Yaklaşımı:

Tek bir örgütün sınırlarını geçen kariyer…

İşe ait faaliyetler sadece bir örgütle sınırlandırılamıyor, kariyerin birden fazla örgütte gerçekleşeceği varsayılıyor...

Farklı örgütlere taşınabilir bilgi, beceri ve yetenekler, çok yönlü ilişki ağları ve iş arkadaşları yoluyla öğrenme ön planda…

İş güvencesinin yerine istihdam edilebilirlik…

Kariyer başarısı psikolojik…

275

• Yeni Kariyer Yaklaşımları

(2) İki Basamaklı Kariyer Yolu Yaklaşımı:

Teknik kariyer/yönetsel kariyer ayrımı…

Teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliği…

Bireylerin uzmanlık bilgilerini kullanması yanında yönetim becerilerini de değerlendirilmesi…

İyi bir teknik eleman hem uzmanlık alanında çok iyi niteliklere hem de üstün yöneticilik özelliklerine sahip bireyler olabilir…

276

- Yeni Kariyer Yaklaşımları

(3) Portföy Kariyer Yaklaşımı:

Bir örgütten bağımsız olarak aynı anda birden fazla iş yapılması…

Bireyin portföyünü farklı müşteriler oluşturuyor ve müşteri ile bireyin yaptığı iş kastediliyor…

Sözleşmeli olarak farklı işletmelerle çalışan bireyler, müşteri portföylerine pazarlamış oldukları beceri portföylerine sahip…

277

- Yeni Kariyer Yaklaşımları

(4) Çalışan Eşlerin Kariyerleri:

Kadınların çalışma hayatında daha fazla rol oynamaya başlaması ve kariyer basamaklarında ilerlemesi…

Her iki eşin farklı kariyer hedeflerinin ve farklı kariyer yollarının bulunması…

Özellikle eğitimdeki ilerlemeler, kız çocuklarının okumasına yönelik engellerin ortadan kalkması, kadınların çalışma hayatındaki rolünün artması, istihdamda eşit fırsat sağlanmasına ilişkin yasal düzenlemeler…

278

- Yeni Kariyer Yaklaşımları

(5) Global Kariyer Yaklaşımı:

Küreselleşmenin etkili olması ve işgücü hareketliliğinin artması sonucunda işgörenler artık sadece kendi ülkelerindeki işgörenlerle değil, tüm dünya çalışanları ile rekabet halinde…

İşgörenler artık global bir kariyer anlayışı geliştirmek zorunda…

Farklılıkların yönetimi, kültürlerarası uyum önemli…

Uluslararası İKY ön planda…

279

- Yeni Kariyer Yaklaşımları

(6) Esnek Kariyer Yaklaşımı:

İşgörene kendi kariyerini yönetme sorumluluğunun verilmesi…

Farklı nitelik ve uzmanlığa sahip kişilerden oluşan ekiplerin yürüttüğü proje tipi çalışmalarda sürdürülen kariyer…

Kişiler çalıştıkları örgüt içinde farklı projelerde görev alabiliyor, birden fazla kariyeri aynı anda sürdürebiliyor…

Bireylerin kariyerleri yetkinlikleri doğrultusunda esnek bir yaklaşımla değerlendiriliyor…

280

- Kariyer Geliştirme Sürecinde Bireysel Gelişime Destek Olacak Organizasyonel Faaliyetler

- **İş Rotasyonu**
- **Koçluk**
- **Mentorluk**
- **Yedekleme Planlaması**
- **Özel Kariyer Grupları**

281

- Kariyere İlişkin Güncel Sorunlar

- **Cam Tavan**
- **Çift Kariyerli Eşler**
- **Çift Kariyerlilik**
- **Ay Işığı Sorunu**

282

Performans Değerlendirme

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

PERFORMANS DEĞERLENDİRME (PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ)

- **Performans Değerlendirmenin ve Performans Yönetim Sisteminin Tanımı ve Önemi**
- **Performans Değerlendirmenin Yararları**
- **Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi**
- **Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesi**
- **Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar**

284

• Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi

Performans; belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi…

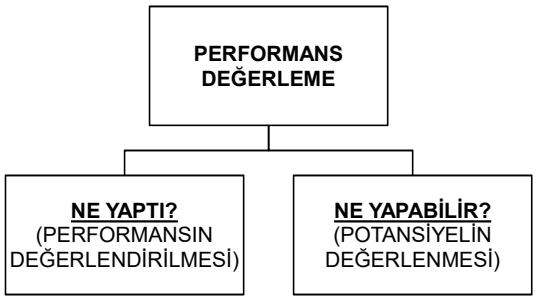
Performans = *f* (örgütsel destek x kapasite x isteklilik)

Çalışanların, belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelini belirlemek için yapılan biçimsel değerlendirme çalışmaları…

Farklı isimlerle de ifade edilebilir…

285

• Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi



286

• Performans Yönetim Sisteminin Tanımı ve Önemi

Performans değerlendirme dinamik bir süreç…

Çalışanların performansını;

(1) planlamayı,

(2) değerlendirmeyi ve

(3) geliştirmeyi

amaçlayan ve konuya daha bir geniş açıdan yaklaşan örgütsel sistem…

PD'ye daha "sistemli/bütüncül" ve "stratejik" bir yaklaşım…

287

• Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

- **İK Planlaması (terfi, bölüm değişiklikleri)**
- **Eğitim ve Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi**
- **Kariyer Geliştirme**
- **Ücret Yönetimi**
- **İşten Ayırma Kararları**
- **İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Oluşturulması**

288

- Performans Değerlendirmenin İşletmeler İçin Yararları

• İK faaliyetlerinin etkinliğinde önemli bir araç…

• Çalışanlar hakkında tutarlı ve objektif kararlar…

• Kârlılık, etkinlik ve kalite gelişimi…

• Performans sorunlarının önceden teşhis edilmesi ve çözümü…

• Organizasyonda dürüst bir yönetim anlayışının yayılması ve güven ortamının oluşması…

289

- Performans Değerlendirmenin Çalışanlar İçin Yararları

• Psikolojik ihtiyaçların tatmini…

• Motivasyon ve işletmeye bağlılık…

• Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri bilme….

• İşletme/bölüm hedeflerinden haberdar olma…

• Üstlerin kendilerinden neler beklediğini bilme…

• Üstün yetenekli çalışanların tanınması…

290

- Performans Değerlendirmenin Yöneticiler İçin Yararları

• Çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenme…

• Astların güçlü/zayıf yönlerinin teşhisininin kolaylaşması…

• Astları değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini bilme…

• Kişilerle ilgili daha isabetli kararlar alma…

• Dengeli ve tutarlı karar verme…

• Yetki devrinin kolaylaşması…

291

- Performans Değerlendirmeye Çalışanların Olumsuz Tutumları

• Performans değerlemenin amacını tam olarak anlamama…

• Değerlendirmenin adilliğine ve objektifliğine yönelik kuşku…

• Başarılı kişilerden giderek daha yüksek performans bekleneceğine ilişkin görüş…

• Sonuçların "kağıt üzerinde kalması" ve uygulamaya yansımaması…

• Performans değerlendirmenin geçerliliğinden şüphe duyma…

292

- Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Olumsuz Tutumları

• Performans değerlendirmeyi İK biriminin işi olarak görme…

• Değerlendirmenin amaçlarını tam olarak anlamama…

• Performans değerlendirmeyi zaman alıcı ve gereksiz bulma…

• Astlarının kontrollerinde olan ve olmayan faktörlerin ayırt edilmesinde güçlükler yaşama…

• Değerlemeleri izahtan kaçınma…

• Sonuçları kullanmaktan kaçınma…

293

- Performans Yönetim Sistemi

1. Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.1. Değerleme Kriter ve Standartlarının Seçimi
1.2. Değerlemeyi Kimin Yapacağının Belirlenmesi
1.3. Değerleme Zamanı – Sıklığı
1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

2. Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesi

2.1. Performansın Planlanması
2.2. Performansın Değerlendirilmesi
2.3. Performansın Geliştirilmesi

294

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.1. Değerleme Kriter ve Standartlarının Seçimi

"Neyin değerleneceği"nin belirlenmesi…

Çalışanın performansının hangi boyutlarının değerlendirileceği...

Değerlemelerin geçerlilik ve güvenilirliği, doğru seçilmelerine bağlı...

Kriterler;

İş Analizleri-İş Tanımları- İş Gerekleri- Yöneticiler/Çalışanlarla Yapılan Mülakatlar-Belgelerin Analizi sonucunda belirleniyor…

295

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.1. Değerleme Kriter ve Standartlarının Seçimi

a- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler:

b- İş davranışı ile ilgili kriterler:

c- İş sonuçlarıyla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler:

296

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.1. Değerleme Kriter ve Standartlarının Seçimi

Kriterlerin taşıması gereken özellikler;

- İşin yapılışında gerekli ve etkili olmalı…
- Üstler tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir/değerlenebilir olmalı…
- Birbiri ile geçişim içinde olmamalı…
- Sayısı birden çok olmalı, aşırı ve gereksiz sayıda kriter olmamalı…
- Açık biçimde tanımlanmalı…
- İşle ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalı…

297

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.1. Değerleme Kriter ve Standartlarının Seçimi

Performans Standartları;

Performansın neye göre değerlendirileceğini gösteren değerleme ölçüleri…

Neye göre başarı? Neye göre başarısızlık?

Karşılaştırmalı standartlar ve mutlak standartlar var…

298

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.1. Değerleme Kriter ve Standartlarının Seçimi

Karşılaştırmalı Standartlar:

Her bir kişinin performans düzeyini belirlemede ölçü, diğer kişilerin performans düzeyi...

Mutlak Standartlar:

Her bir kişinin performans düzeyini belirlemede ölçü diğerlerinden bağımsız olarak önceden belirlenmiş sabit/ortak performans düzeyi…

299

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.1. Değerleme Kriter ve Standartlarının Seçimi

ÖRNEK:

Bir satış elemanının değerlendirilmesinde;

değerlendirme kriteri olarak **satılan ürün miktarı;**

standart olarak da **100 birim** belirlenebilir…

300

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.2. Değerlemeyi Kimin Yapacağının Belirlenmesi

- Amirlerin (Üstlerin) Değerlendirmesi…
- Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi (Öz-değerlendirme)…
- İş Arkadaşlarının (Eşitlerin) Değerlendirmesi…
- Astların Değerlendirmesi…
- Müşterilerin Değerlendirmesi…
- 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı…

301

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.2. Değerlemeyi Kimin Yapacağının Belirlenmesi

Kullanım Alanı	Veri Kaynakları				
	İlk Üst	Eşitler	Astlar	Kendini Değ.	Müşteriler
Terfi, ücret, nakil, v.b. konulardaki karar	X				X
Kişisel gelişim	X	X	X	X	X
Personelle ilgili olarak yürütülecek araştırmalar (işgücü devri, devamsızlık, şikayetler v.b.)	X	X	X		X

302

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.3. Değerleme Zamanı - Sıklığı

Belirli faktörlere göre değişiyor…

Genelde 1 senelik - 6 aylık periyotlarla yapılıyor...

Projelerde, belirli "gerçekleştirme aşamalarında" ve/veya proje bittikten sonra;

Yeni işe alınanlara daha sık (1-2 haftalık, aylık)…

Performansa dayalı – teşvikli ücretleme için, "ödeme dönemleri itibarıyla…"

303

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

(b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

(c) Bireysel Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

(d) Yetkinliklere Dayalı Değerleme Yöntemi

304

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

aa) Sıralama Yöntemleri

- Basit Sıralama Yöntemi
- Alternatif Sıralama Yöntemi
- Puan Verme Yöntemi
- İkili Karşılaştırma

ab) Zorunlu Dağılım Yöntemi

305

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

aa) Sıralama Yöntemi: 1- Basit Sıralama Yöntemi

SATIŞ	OFİS	DEPO	DAĞITIM
1. Murat	1. Umut	1. Onur	1. Arda
2. Mümtaz	2. Gökhan	2. Engin	2. Suat
3. Aslı	3. Volkan	3. Erdal	3. Bilge
4. Özder	4. Erdoğan	4. Beyhan	4. Tülay
5. Tülin	5. Cevdet	5. Pelin	
	6. Sinem	6. Buğra	
	7. Funda		

306

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

aa) Sıralama Yöntemi: 2- Alternatif Sıralama Yöntemi

Şu Özellik İçin:_____

Ölçtüğünüz özellik için değerlendirmek istediğiniz bütün çalışanları listeleyin. En yüksekte sıralanan çalışanın ismini 1. çizgiye yazın. En düşük sıralanan çalışanın ismini de 20. çizgiye koyun. Daha sonra en yüksek ikinci sırayı alan çalışanı 2. çizgiye, ikinci en kötü çalışanı 19. çizgiye koyun.

En Yüksekte Sıralanan Çalışan	
1.	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10.

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

aa) Sıralama Yöntemi: 3- Puan Verme Yöntemi

Talimat: Toplam 100 puanı çalışanın performansının göreli olarak iyiliğine göre tüm çalışan arasında dağıtın.

Puanlar		Personel
31		Mümtaz
24		Sertan
20		Duygu
15		Cem
10		Gökhan
100		

308

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

aa) Sıralama Yöntemi: 4- İkili Karşılaştırma

SIRALAMANIN YAPILDIGI OZELLIK: İŞİN KALİTESİ

Karşılaştırılan Personel	A Aslı	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda
A Aslı		+	+	-	-
B Burçin	-		-	-	-
C Ceyhun	-	+		+	-
D Deniz	+	+	-		+
E Eda	+	+	+	-	

▲ Burçin birinci sırada

SIRALAMANIN YAPILDIGI OZELLIK: YARATICILIK

Karşılaştırılan Personel	A Aslı	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda
A Aslı		-	-	-	-
B Burçin	+		-	+	+
C Ceyhun	+	+		-	+
D Deniz	+	-	+		-
E Eda	+	-	-	+	

▲ Aslı birinci sırada

309

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

ab) Zorunlu Dağılım Yöntemi

Çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım gösterdiği varsayımına dayanır.

%10 En yüksek, %20 Yüksek,

%40 Orta,

%20 Düşük, %10 Çok Düşük,

310

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

ab) Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zayıf	Ortalamanın Altında	Ortalama	Ortalamanın Üzerinde	Mükemmel
10%	**20%**	**40%**	**20%**	**10%**
Tülin	Umut	Suat	Murat	Sertan
Gökhan	Özder	Pelin	Mümtaz	Cem
	Aslı	Yasemin	Evren	
	Nevin	Buğra	Burçin	
		Levent		
		Onur		
		Sinem		

311

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

- Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri (Skalaları)
- Kritik Olay Yöntemi
- Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri
- Kontrol Listeleri / İşaretleme Yöntemi

312

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

ba) Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri (Skalaları)

Çalışanların performansları çeşitli kriterler açısından bir ölçekle ölçülüyor…

Ölçek aralıklarının 7'den fazla olması tavsiye edilmiyor…

Sonuçlar puanlarla ifade edildiğinden çeşitli kararlarda rahatlıkla kullanılabiliyor…

a.Kalite	Yüksek		√			Düşük
b.Kalite	Yüksek		√			Düşük
		5	4	3	2	1
c.Kalite			√			
		Olağerüstü yüksek kalite	Yapılan iş için kalitesi gerekliliğe üstün	İş için ort. düzeyde kalite	Kalite dalgalanmalar gösteriyor	Kalite nadiren tatmin ediyor
d.Kalite			√			
		Çok hatalı	Orta düzeyde hatalı	Zaman zaman hatalı	Hiç hata yapmıyor	
e.Kalite		5	4	3	2	1

f.Kalite

Performans faktörleri	Performans düzeyi			
	Sürekli üstün	Bazen Üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz
Doğruluk		x		
Tasarruf			x	
Düzenlilik			x	

g.Kalite

1 2 3 4 5	6 7 8 9 10	11 12 13 14 15	16 17 18 19 20	21 22 23 24 25
Yetersiz	Ortanın altı	Orta	Ortanın üstü	Mükemmel

Şekil. Geleneksel Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri
(Değerlendirme faktörü olarak kalite kriteri ele alınmaktadır.)

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

bb) Kritik Olay Yöntemi

Yönetici, astların dönem içinde başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen "kritik (olağandışı)" iş olaylarını kaydeder…

Dönem sonunda sebep oldukları/karıştıkları kritik olaylara göre astlar değerlenir…

Kişiler kendilerini sürekli gözetim altında hissedebilir…

Açıklama: *Elemanın performansını kendi sözükleriniziyle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performansı olaylarını not edin ve açık seçik örnekler verin.*

İŞ GÖREVLERİ

1 – Etkililik
a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
c) Görevlerini ortalığı görülüyor.
d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.
Olay:_____

2 – İş Bilgisi
a) İşiyle ilgili alanlarda geniş bilgiye sahip.
b) Gerekli kapasitelere ve yeteneklere sahip olduğu görülüyor.
c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
d) Alanıyla ilgili mesleki kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.
Olay:_____

İNSAN İLİŞKİLERİ

1 – İletişim
a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
c) Organizasyon konularda becerikli.
d) Meslektaşlarını geneldeki gibi bilgilendiriyor.
e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.
Olay:_____

2 – Başkalarıyla İlişkiler
a) Diğer çalışanlara karşı saygılı
b) Diplomatça davranıyor.
c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.
Olay:_____

DİĞER

Elemanın performansıyla ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklem dayanın.

Şekil. Kritik Olaylar Değerlendirme Formu Örneği

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

bc) Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

Beklentilere ya da gözlemlere yönelik olabilir…

Beklentilerde çalışanlar kendilerinden beklenilenlere yönelik değerlenir…

Gözlemlerde çalışanlara yönelik gözlemler yapılarak sonuçlar belirtilir…

	9	Bir tamgün satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüvven vermekmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlarken saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbirleri ile sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı taktirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astlarının olmuyuz tutarlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların üstünde olduğu set bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi beklenir.

Şekil. Davranışsal Beklenti Skalası

1. Astlarından birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.

Asla			Her zaman
1	2	3	4

2. Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.

Asla			Her zaman
1	2	3	4

3. İş güvenliği gereği uygulanan koruyucu araç/gerecin daha rahatlıkla kullanılması için astlarına önerilerde bulunur.

Asla			Her zaman
1	2	3	4

319

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

bd) Kontrol Listeleri / İşaretleme Yöntemi

Kritik olaylara dayalı geliştirilen cümlelerin yer aldığı bir liste hazırlanır...

1- Basit Kontrol Listesi ve 2- Ağırlıklı Kontrol Listesi olmak üzere iki türü vardır…

320

Talimat: Aşağıdaki her bir maddeyi okuyun ve değerlendirdiğiniz kişinin bu niteliği sergileyip sergilemediğine karar verin. Eğer cevabınız "evet" ise, ifadenin önündeki boşluğa bir işaret koyun. Cevabınız "hayır" ise boş bırakın.
( ) Problemlerle karşı karşıya kalındığında yardım etmek için sorar.
( ) Kendi üretimi için diğerlerinin yardımlarını kabul eder.
( ) Diğer çalışanlarla iyi ilişkilerini devam ettirir.
( ) Yeni bir durumla karşılaştığında inisiyatif kullanır.
( ) Yeni bir durumla karşı karşıya kaldığında çok miktarda direktif gerektirir.
( ) Bir görev için tek bir alternatiften daha fazlasını görür.

Talimat: ***Aşağıda değerlendireceğiniz her bir çalışanın sahip olduğu niteliklerle ilgili bir liste var. Eğer çalışanın bu özelliklere sahip olduğuna inanıyorsanız maddenin önündeki boşluğa bir işaret koyun, aksi taktirde maddeyi boş bırakın.***	Değer
( ) Talimatlara uyar.	2.0
( ) Grup içinde iyi çalışmaz	-1.0
( ) Doğrudan gözetleme ve denetleme olmadan iyi çalışır.	2.5
( ) Sürekli son teslim tarihlerini kaçırır.	-2.0
( ) Problemlerin tekrar etmemesi için hızlı onarmalara başvurur.	-1.0

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(c) Bireysel Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

- Hedeflere (Amaçlara) Göre Yönetim
- Standartlar Yöntemi

322

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(c) Bireysel Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

ca) Hedeflere (Amaçlara) Göre Yönetim

Üst ve ast dönem başında bir araya gelerek ast için dönemsel hedefler belirler…

Dönem sonunda üst astının performansını bu hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesine göre değerlendirir…

323

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(c) Bireysel Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

cb) Standartlar Yöntemi

Genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır…

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması…

324

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(d) Yetkinliklere Dayalı Değerleme Yöntemi

Yetkinlik; kişinin üstün ya da etkili performansına yol açan bilgi, beceri, yetenek, kişilik özelliği, tutum ve sosyal roller…

Kişilere "üstün" ya da "kendinden beklenen" performans düzeyi ile ilgili yetkinlik için gerekli **davranış göstergeleri açık bir biçimde tanımlanarak** bildiriliyor…

Böylece iletişim ve geri-besleme süreci daha etkili bir biçimde işleniyor…

YETKİNLİK	Etkileme ve İkna Etme: Amaçlanan sonucu, değişikliği elde edecek şekilde insanları etkileme ve ikna etme yetisi. Karşısındaki insanların ihtiyaç ve ilgilerini tahmin etme ve uygun tepkileri gösterme yeteneğini de içerir.Bu yetkinlik "en önemli" yetkinliklerden biridir.
DÜZEY	DAVRANIŞLAR
0=Yok	*1.-İşleri oluruna bırakır* *2.-Politika ve talimatları tekrarlar.*
1=Doğrudan İkna	*1.-Tartışma veya sunumda doğrudan iknayı kullanır.* *2.-Somut örnek veya verileri kullanır, mantığa başvurur.* *3.-Sunumunu dinleyicinin ilgi ve anlayış düzeyine göre ayarlamaz.* *4.-İtirazla karşılaştığında sürekli olarak aynı şeyleri tekrarlar.*
2=İkna İçin Bir çok Girişim	*- Dinleyicinin ilgi ve anlayış düzeyine göre gerekli ayarlamaları yapmadan ikna etmek için farklı taktikleri dener.(Bir tartışmada iki veya daha fazla iddia veya noktayı vurgular.)*
3=Güven Oluşturur ve kazan-kazan anlayışını kullanır. (Beklenen Performans Düzeyi)	*-Sunum veya tartışmayı karşısındaki kişilerin ilgi ve anlayış düzeylerine göre ayarlar.* *-"Kazan-kazan" anlayışını uygulayabileceği fırsatları kollar.* *- Karşısındakilere duyarlılık ve anlayış gösterir; altta yatan ilgi,kaygı ve duygularını anlamaya çalışır; ve bunları itirazlara karşı etkili cevaplar vermede kullanır.*
4=Etkileme İçin Çok Yönlü Eylemler	*1.-Spesifik muhataplar için birden çok etkileme tarzı(eylemi) uygular.* *2.-Belirli bir değişiklik sağlamak için akıllıca ve alışılmış dışı eylemler gösterebilir.*
5=Diğer Kişiler Yoluyla Etkileme	*-Etkileme için uzmanlar veya diğer üçüncü şahısları kullanır.* *1.-Müşteriler, işletme içi iş arkadaşları ve işkolundaki meslektaşlarıyla planlı bir ilişki şebekesi geliştirir ve sürdürür.* *2.-Gerektiğinde, fırsatların değerlendirilmesi ve/veya sorunların çözümüne ilişkin görüşleri için "sahne arkasındakiler"in desteğini de sağlar.*

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

(d) Yetkinliklere Dayalı Değerleme Yöntemi

Yetkinliklere Göre Grafik Değerlendirme Skalası Yöntemi – Problem Çözme		
Yetkinlik	**Dönem Ortası Durum Raporu**	**Dönem Sonu Değerleme**
Problem Çözme: Problemleri tanımlar ve analiz eder. Alternatif çözümleri formüle eder. Uygun eylemleri yerine getirir ya da tavsiye eder. Problemlerin çözüldüğünden emin olmak için takipte bulunur.		**İyi değil** — **Çok iyi**

1- Performans Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi

1.4. Değerleme Yöntemlerinin Belirlenmesi

Karma Yöntem

Birden fazla yönteme göre performansın değerlendirilmesi…

Örneğin yetkinlikler + hedeflere dayalı yaklaşım yaygın…

Fiili Performans Sonucu	Yetkinlik Değerlemesi		
	Gelişmekte – Henüz tüm olarak yetkinlik standartları karşılanmamış	**Tam Yetkinlik – Tüm yetkinlik standartları karşılanmış**	**Yüksek Yetkinlik – Çoğu yetkinlik standartları aşılmış**
Mükemmel		İyi	Mükemmel
Çok İyi			İyi
İyi			
Gelişmekte			
Yetersiz			

2- Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesi

2.1. Performansın Planlanması

Performans dönemi sonunda ulaşılması gereken hedeflerin ya da kazanılması / geliştirilmesi gereken beceri ve yetkinliklerin dönem başında belirlenmesi…

İlgili çıktıların veya girdilerin elde edilebilmesi için gerekli hareket planının hazırlanması…

Proaktif yaklaşım izlenmeli…

2- Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesi

2.2. Performansın Değerlendirilmesi

Bireyin dönem başında belirlenen hedef ve standartlara göre ne durumda olduğunu belirlemek için fiili sonuçlarla standartların karşılaştırılması…

Elde edilen sonuçlar hedeflenenden düşük ise;

Eksiklerin neler olduğu tespit edilir…

Yapılacak geri bildirimler ile yetersiz performansın hangi aşamalardaki sıkıntılardan meydana geldiği belirlenir…

2- Performans Yönetim Sisteminin Yürütülmesi

2.3. Performansın Geliştirilmesi

Performansın değerlendirilmesi ile özellikle performansı yetersiz işgörenler için belirli stratejiler uygulanarak performansın istenilen düzeye getirilmesine yönelik süreç…

İşgörenlerin kendilerine ya da işe yönelik stratejiler…

Danışmanlık organizasyonları, eğitim faaliyetleri, koçluk ve mentorluk, disiplin programları…

İş genişletme, iş zenginleştirme gibi yöntemler ya da esnek zamanlı çalışma programları…

• Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

(7)

İş Değerleme

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

İŞ DEĞERLEME

- **İş Değerlemenin Tanımı, Gelişimi ve Önemi**
- **İş Değerleme Süreci**
  - Ön Çalışmalar / Hazırlık Aşaması
  - İş Analizleri ve İş Tanımları
  - İşlerin Değerlendirilmesi
  - İş Değerleme Sonuçlarının Kullanımı ve İş Yapısının Oluşturulması

İş Değerlemenin Gelişimi, Tanımı ve Önemi

Bir işletmede yer alan işlerin göreli (nisbî) önem ve güçlük düzeylerini belirlenmesine yönelik çalışmalar..

Çalışmalar sonucunda işlerin nisbi (göreceli) değer farklılıkları ortaya çıkıyor…

Günümüzde iş değerleme çalışmaları ile genellikle temel ücretler belirleniyor…

Başka amaçlar için de kullanılabilir…

İş Değerlemenin Gelişimi, Tanımı ve Önemi

İlk kez 1871 yılında ABD'de uygulanmış…

Bilimsel yönetim yaklaşımındaki çalışmalar ve tartışmalar önemli…

Öncelikle kamu kuruluşları sonra özel sektör…

1930 yılından sonra ABD'de sendikalaşmanın güçlenmesi, iş değerlemeye verilen önemin artmasına neden olmuş…

Avrupa'da ilk kez 1918 yılında İsviçre ayakkabı endüstrisinde…

İş Değerlemenin Gelişimi, Tanımı ve Önemi

Ülkemizde ilk kez 1948 yılında Karabük Demir Çelik işletmelerinde, daha sonra ise Sümerbank, Makine Kimya, Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında…

1982 yılında Türkiye Metal Sanayi İşverenleri Sendikası ile Türk Metal Sanayi İşçileri Sendikası'nın ortaklaşa yürüttüğü iş değerleme çalışması var…

Günümüzde pek çok özel işletmede ve kamu kurumlarında kullanılıyor (norm kadro çalışmaları…)

337

İş Değerlemenin Gelişimi, Tanımı ve Önemi

İş değerleme çalışmalarında dikkat edilmesi gereken hususlar;

- İşi yapan kişi değil iş değerlenecek…
- Eşit işe eşit ücret verilecek…
- Doğruluk ve dürüstlük esas alınacak…
- Gizlilik olmayacak…
- Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi sağlanacak…
- Elde edilen veriler ücretlendirmeyle ilgili kararlarda kullanılabilecek...
- İş değerleme verileri güncelleştirilecek…

338

İş Değerlemenin Gelişimi, Tanımı ve Önemi

İş değerlemenin faydaları

- İş değerleme sonuçları ücret yönetiminde ve diğer işletme sorunlarının çözümünde fayda sağlar…
- Bilimsel ve gerçekçi ücret yönetimi sağlar…
- Eşit işe eşit ücret ödenebilir…
- İşe ve iş pazarına göre ücret saptandığı için ücret adaleti sağlanır…
- Ücret tatmini ile çalışanlar motive edilir…

339

İş Değerleme Süreci

(1) Ön Çalışmalar / Hazırlık

(2) İş Analizi ve İş Tanımlarından Gerekli Bilgilerin Elde Edilmesi

(3) İşlerin Değerlendirilmesi

(4) İş Değerleme Sonuçlarının Kullanımı ve İş Yapısının Oluşturulması

340

1- Ön Çalışmalar / Hazırlık Aşaması

- **KARAR VERME VE PLANLAMA**
- **HANGİ İŞLER?**
- **KİMLERCE? HANGİ YÖNTEMLE**
- **NE ZAMAN... DEĞERLENECEK?**

- **Üst yönetimin ve ilgililerin samimi desteği**
- **İşçilik-Büro-Yönetim işleri..için ayrı planlar**
- **Değerlendirme Kurulunca,**
- **Kurulun uygun üyelerden oluşan karma bir grup olması tercih edilir.**
- **Uygun zaman ve imkan sağlanması..**

2- İş Analizleri ve İş Tanımları:

İş değerleme çalışmaları için temel veri kaynağı iş analizleri sonucu elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri…

İş değerlendirmesinin başarısı ve geçerliliği, iş tanımlarındaki bilgilerin doğruluğuna ve yeterliliğine bağlı…

Güncel iş analizi sonuçlarını kullanmak önemli…

İş tanımları yeterli bilgiyi içermeli…

342

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

İşlerin, değerleyiciler tarafından, iş analizlerinden elde edilen bilgiler ve iş tanımları kullanılarak değerlendirilmesi…

Değerlemede iki yaklaşım var;

(1) Önce değerleme kurulundakilerin bireysel değerlemesi, sonra değerleme kurulu tarafından toplu olarak bireysel değerleme sonuçlarını tartışarak sonuca ulaşma…

(2) Önceden herhangi bir bireysel değerleme yapılmaksızın değerleme kurulu tarafından toplu olarak tartışarak sonuca ulaşma…

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

İşlerin değerlenmesinde kullanılacak yöntemlerin bir kısmı sayısal olmayan, bir kısmı ise sayısal yöntemler…

Sayısal Olmayan Yöntemler:

a) Sıralama Yöntemi

b) Sınıflama Yöntemi

Sayısal Yöntemler ise:

c) Puan Yöntemi

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

a) Sıralama Yöntemi:

İşlerin genel bir faktöre ya da faktörlere (işin önemi, işin güçlüğü gibi) göre değerlenmesi (sıralanması)...

• İş Analizi – İş Tanımı – İş Gerekleri…

• Sıralama yapacak kişilerin seçimi ve sıralanacak işlerin belirlenmesi…

• İşlerin sıralanması…

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

a) Sıralama Yöntemi:

aa) Basit Sıralama

ab) İkili Karşılaştırma (Eşleştirme) Yoluyla Sıralama

- Kart Eşleştirme Uygulaması
- İkili Karşılaştırma Matrisi

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

a) Sıralama Yöntemi:

aa) Basit Sıralama

Değerleyicilerin iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanarak işleri ***"en önemli"*** den ***"en az önemli"*** ye kadar sıralamaları…

Örnek İşler:

Elektrikçi, Kalıpçı, Meydancı

Tornacı, Temizlikçi, Tesviyeci

Kaynakçı, Frezeci…

Sıralama

1. Kalıpçı
2. Tesviyeci
3. Elektrikçi
4. Frezeci
5. Tornacı
6. Kaynakçı
7. Meydancı
8. Temizlikçi

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

a) Sıralama Yöntemi:

ab) İkili Karşılaştırma (Eşleştirme) Yoluyla Sıralama

- Kart Eşleştirme Uygulaması

İş Kartları

Ambar İşçiliği	Presçilik / /
Kamyon Şoförlüğü /	Tornacılık / / /
Makine Bakımcılığı / / / /	

Sonuç

İşaret Sayısı		Önem Sırası	
Ambar işçiliği	0	1.	Makine Bakımcılığı
Kamyon Şoförlüğü	1	2.	Tornacılık
Presçilik	2	3.	Presçilik
Tornacılık	3	4.	Kamyon Şoförlüğü
Makine Bakımcılığı	4	5.	Ambar işçiliği

- İkili Karşılaştırma Matrisi

İşler	Kalıpçı	Tornacı	Makinist	Temizlik.	Kapıcı	Bekçi	Toplam
Kalıpçı		0	0	2	2	1	5
Tornacı	2		0	2	2	2	8
Makinist	2	2		2	2	2	10
Temizlikçi	0	0	0		1	0	1
Kapıcı	0	0	0	1		1	2
Bekçi	1	0	0	2	1		4

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

a) Sıralama Yöntemi:

Yöntemin Avantajları:

• Uygulanması kolay…

• Esneklik sağlar, işlerdeki değişmeler ya da yeni işlerin ortaya çıkması sorun oluşturmaz.

• Değerleme işlemleri kısa zamanda biter

• Az sayıda işin olması durumunda uygundur…

350

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

a) Sıralama Yöntemi:

Yöntemin Sakıncaları:

• İşlerin genel faktörlere göre değerlendirilmesi güçtür...

• Değerleme hataları sıklıkla yapılabilir…

• Öznel değerlemelere açıktır, mevcut unvan ve ücretlerden etkilenilir…

• Çok geneldir, ayrıntıya inilemez...

351

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

b) Sınıflandırma Yöntemi:

İş analizi ve iş tanımlarından işler ile bilgilerin alınması ile işlerin ortak nitelik ve özelliklerine göre, dereceleri ve kapsamları farklı iş sınıflarına ayrılması…

Sınıflandırma Yönteminin Aşamaları:

1- İşlere ilişkin bilgilerin sağlanması

2- Benzer özelliklerine göre işlerin alt kümelere ayrılması

3- Nitelikleri belirgin olanlara göre sınıf tanımları yapılması

4- Sınıflar karşılaştırılarak işlerin sınıflara yerleştirilmesi

352

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

b) Sınıflandırma Yöntemi:

Sınıf	Sınıf Tanımları
1	Basit, rutin ve belirli bir mesleki bilgiyi gerektirmeyen kısa süre içinde öğrenilerek yapılabilen, özel bir beceriye ihtiyaç olmayan; basit el araç ve gereçlerinin kullanıldığı; yakın gözetim altında veya öngörülen iş standart ve talimatlarla karşılaştırma yapılarak gerçekleştirilen işler
2	Belli bir mesleki bilgiye dayanan ve temel bilgilerin kuramsal ve uygulamalı olarak bir öğrenimle veya eğitimle elde edildiği, kısa süreli eğitim veya işbaşı eğitim yoluyla öğretildiği kısa süreli deneyimi gerektiren işler; çalışma usulleri belirlenmiş olmakla birlikte, öngörülen kalite ve tolerans sınırlarında bağımsız mesleki kararların verilebileceği yarı rutin işler
3	İş için gerekli bilginin öğretim veya işbaşında eğitim yoluyla elde edildiği, ileri düzeyde beceri, yetenek gerektiren; karmaşık tezgah, donanım kullanmayı, hassas çalışmayı, öngörülen kalite ve tolerans sınırlarında çalışmayı, planlama ve düzenleme yapılmayı gerektiren işler

353

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

b) Sınıflandırma Yöntemi:

1. Temizlikçi
2. Meydancı
3. Kaynakçı
4. Tornacı
5. Frezeci
6. Elektrikçi
7. Tesviyeci
8. Kalıpçı

1. Sınıf	Düşük nitelikteki işler	Meydancı, temizlikçi, odacı, taşıyıcı, vb.
2. Sınıf	Orta nitelikteki işler	Puantör, yazıcı, soğuk demirci, vb.
3. Sınıf	Yüksek nitelikteki işler	Ustalık işleri, kaynakçı, planlayıcı, tornacı, frezeci, elektrikçi, vb.
4. Sınıf	İlk gözetim işleri	Postabaşı, ekipbaşı, vb.
5. Sınıf	Üst gözetim işleri	Ustabaşı, kısım amiri, vb.

354

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

b) Sınıflandırma Yöntemi:

Yöntemin Yararları:

• Sınıflar tam olarak belirlendikten sonra uygulanması kolay…

• Esneklik sağlar, işlerdeki değişmeler ya da yeni işlerin ortaya çıkması sorun oluşturmaz…

• İş sayısı çok olduğunda da uygulanabilen bir yöntemdir…

• Sınıf sayısı optimal, sınıf tanımları yeterli olmalıdır...

355

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

b) Sınıflandırma Yöntemi:

Yöntemin Sakıncaları:

• Sınıf tanımlarının açık biçimde yapılması güçtür…

• İşlerin genel faktörlere göre değerlendirilmesi güçtür…

• Değerleme hataları sıklıkla yapılabilir...

• Öznel değerlemelere açıktır, mevcut unvan ve ücretlerden etkilenilir...

356

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

"Faktör puan yöntemi" diye de adlandırılır...

Belirli faktörlere (iş değerlendirme faktörlerine) göre işlerin puanlanması…

Bir işin puanı yüksek olduğu oranda o iş "değerli..."

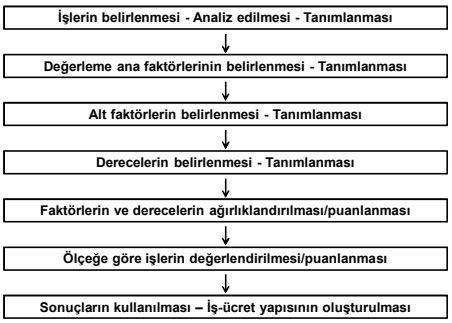
Sayısal ve çok kullanılan bir yöntem…

Değerleme için bir "iş değerleme (puan) ölçeği" geliştirilmeli…

357

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:



358

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

- Ana Faktörlerin Belirlenmesi - Tanımlanması

Faktörler; işin değerini tayin eden iş özellikleri...

Değerlenecek işlere uygun, düşünülmüş ve incelenmiş olmalı...

Gereğinden fazla ya da az olmamalı (optimum sayıda olmalı…)

Açık biçimde tanımlanmalı, herkes aynı şekilde anlamalı…

359

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

- Ana Faktörlerin Belirlenmesi - Tanımlanması

Tipik Ana Faktörler:

- **Ustalık (Maharet),**
- **Sorumluluk,**
- **Çaba (Gayret)**
- **İş Koşulları**

360

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

- Alt Faktörlerin Belirlenmesi - Tanımlanması

Daha ayrıntılı bir değerleme yapmak için önemli…

Ana Faktörlere Bağlı Alt Faktörler:

Ustalık (Maharet): Temel bilgi, Beceri, Tecrübe, İnisiyatif

Sorumluluk: Başkalarının iş güvenliğinden, makine ve donanımdan, malzeme/üründen, üretimden sorumluluk…

Çaba: Bedensel ve Zihinsel Çaba

İş koşulları: İşin doğurabileceği tehlikeler, Çalışma koşulları…

361

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

Hem ana hem de alt değerleme faktörleri; yapılan işe dayalı olmalı…

İşgöreni değil "işi" değerlemeye yönelik olmalı…

Örgütün strateji ve değerlerine dayalı/uygun olmalı…

Örneğin "kalite" önemliyse, "işin kalitesi" ile ilgili faktörler mutlaka planda olmalı...

İlgili taraflarca (yönetim, ortaklar, işgörenler vb.) kabul edilir olmalı…

362

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

Ana Faktörler	Alt Faktörler
Ustalık (Maharet)	Temel Bilgi
	Tecrübe
	İnisiyatif
	Beceri
Sorumluluk	Makine, Takım ve Donanımdan Sorumluluk
	Malzeme ve Üründen Sorumluluk
	Üretim Sorumluluğu
	Başkalarının İş Güvenliğinde Sorumluluk
Çaba	Bedensel Çaba
	Zihinsel Çaba
İş Koşulları	İşin Doğurabileceği Tehlikeler
	Çalışma Koşulları (Isı, Nem, Gürültü, vb.)

• 3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

- Derecelerin Belirlenmesi - Tanımlanması

Seçilen faktörlerin değerlenen işlere ne oranda katkıda bulunduğunu belirlemek için oluşturulan ölçek…

Değerlendirme faktörlerinin gereklilik ve geçerlilik düzeyi…

Optimum sayıda ve iyi tanımlanmış olmalı…

Genelde "beş dereceli" ölçekler yaygın…

Her bir derece için alt faktör tanımları oluşturulmalı…

364

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

- Derecelerin Belirlenmesi - Tanımlanması

Derece	Derece Tanımı
1	En az ilkokul düzeyinde bilgi birikime ek olarak işin, işyerinin ve usullerinin çok kısa sürede öğretilmesinin mümkün olduğu işler…
2	En az ilkokul düzeyinde bilgi birikime ek olarak işin yapılışının işbaşında eğitim yoluyla uygulamalı olarak gösterilmek suretiyle öğretilmesinin mümkün olduğu işler. ..
3	En az ortaokul düzeyinde bilgi birikime ek olarak bazı mesleki bilgilere ait temel kavramların bilinmesini sağlayacak düzenli, kuramsal ve işbaşında uygulamalı bir eğitimi gerektirecek işler…
4	En az meslek lisesi veya lise düzeyinde bilgi birikimini gerektiren işler: Mesleki ön lisans ve tekniker…
5	Mesleki lisans düzeyinde bir öğrenim ve bilgi gerektiren işler…

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

- Faktörlerin ve Derecelerin Ağırlıklandırılması

Faktör ve derecelere puan verilmesi…

Puanlar, faktörlerin ve derecelerin göreli değerini yansıtmalı

Önce *"ana faktörler"e* puan verilir…

Ana faktör puan payları, "*alt faktörler"e* paylaştırılır…

En son olarak *"dereceler"e* puan değerleri atanır…

366

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

- Faktörlerin ve Derecelerin Ağırlıklandırılması

1. Seçenek

Ana Faktör	Alt Faktör	1	2	3	4	5
Ustalık (Maharet) (%40)	Eğitim (%10)	10	20	30	40	50

2. Seçenek

Ana Faktör	Alt Faktör	1	2	3	4	5
Ustalık (Maharet) (%40)	Eğitim (%10)	20	40	60	80	100

367

Örnek Uygulama

ANA FAKTÖR	ALT FAKTÖR	Ağırlık Oranı	FAKTÖR DERECELERİ				
			1	2	3	4	5
Ustalık (Maharet) %40	Temel Bilgi	%15	30	60	90	120	150
	Tecrübe	%10	20	40	60	80	100
	İnisiyatif	%7,5	15	30	45	60	75
	Beceri	%7,5	15	30	45	60	75
Sorumluluk %20	Donanım Sor.	%5	10	20	30	40	50
	Malzeme Sor.	%10	20	40	60	80	100
	Üretim Sor.	%2,5	5	10	15	20	25
	Baş. İş Güv. Sor.	%2,5	5	10	15	20	25
Çaba %20	Bedensel Çaba	% 5	10	20	30	40	50
	Zihinsel Çaba	%15	30	60	90	120	150
Çalışma Koşulları %20	İşin Doğ. Tehlk.	%10	20	40	60	80	100
	Isı, nem, gürültü	%10	20	40	60	80	100
		%100					

Toplam İş Puanı = 510

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

…….

B işi 340 puan

C işi 430 puan

D işi 510 puan

E işi 565 puan

F işi 620 puan

……....

369

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

İş Gruplandırma Ölçeği

İş Grubu	Puan Aralıkları (Skala)	İşçilik Türü
1	300'den az - 300	Düz İşçilik
2	301 - 365	
3	366 - 430	
4	431 - 495	Vasıflı İşçilik
5	496 - 560	
6	561 - 625	
7	626 - 690	Profesyonel İşçilik
8	691 - 755	
9	756 ve yukarısı	

370

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

Yöntemin Yararları:

- Değerleyici takdir (değerlendirme) hataları daha az…
- Puanların kullanılması pratiklik sağlıyor…
- Basit ve anlaşılır sonuçlar elde ediliyor...
- Belirli ilkelere dayadığından benimsenmesi kolay…
- İleri düzeyde bir ücret yönetimine imkan veriliyor...

371

3- İşlerin Değerlendirilmesi:

c) Puan Yöntemi:

Yöntemin Sakıncaları:

- Faktörlerin seçimi ve tanımlanması karmaşık uygulamaları gerektiriyor…
- Değerleme çalışması yapacak kişilerin önceden eğitilmesi gerekiyor...
- Uygulaması uzun zaman alıyor ve masraflı…
- Çalışmalar, yüksek düzeyde bilgi ve yetenek gerektiriyor...

372

4- İş Değerleme Sonuçlarının Kullanımı ve İş Yapısının Oluşturulması

Sıralama Yöntemi Kullanılarak Ulaşılan İş Yapısı

1. Kalıpçı
2. Tesviyeci
3. Elektrikçi
4. Frezeci
5. Tornacı
6. Kaynakçı
7. Meydancı
8. Temizlikçi

Sınıflama Yöntemi Kullanılarak Ulaşılan İş Yapısı

1. Sınıf	Düşük nitelikteki işler	Meydancı, temizlikçi, odacı, taşıyıcı, vb.
2. Sınıf	Orta nitelikteki işler	Puantör, yazıcı, soğuk demirci, vb.
3. Sınıf	Yüksek nitelikteki işler	Ustalık işleri, kaynakçı, vb.
4. Sınıf	İlk gözetim işleri	Postabaşı, ekipbaşı, vb.
5. Sınıf	Üst gözetim işleri	Ustabaşı, kısım amiri, vb.

373

4- İş Değerleme Sonuçlarının Kullanımı ve İş Yapısının Oluşturulması

Puan Yöntemi Kullanılarak Ulaşılan İş Yapıları

Sıra No	İş	Puan
1	A işi	230
2	B işi	290
3	C işi	340
4	D işi	370
5	E işi	410
…	……	….

İş Grubu	Puan Aralıkları	İşçilik Türü
1	300'den az - 300	Düz İşçilik
2	301 - 365	
3	366 - 430	
4	431 - 495	Vasıflı İşçilik
5	496 - 560	
6	561 - 625	
7	626 - 690	Profesyonel İşçilik
8	691 - 755	
9	756 ve yukarısı	

Ücret Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü

İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

ÜCRET YÖNETİMİ

- **Ücretin Tanımı ve Önemi**
- **Ücretle İlgili Kavramlar**
- **Ücret Bileşenleri**
- **Ücretlendirme (Ücret Yönetimi)**
  - Ücret Strateji ve Politikaları
  - Ücret Yapıları
  - Ücret Sistemleri

376

• Ücretin Tanımı ve Önemi

Emeğin bedeli veya çalışmanın karşılığı olarak emek sahibine sağlanan yararlar…

Geniş tanımı ve dar tanımı var…

Dar tanım daha yaygın…

İşletme ve yönetim, işgörenler ve devlet açısından farklı önemi var…

377

• Ücretle İlgili Kavramlar

Ücret Haddi

Ücret Geliri

Çıplak Ücret

Giydirilmiş Ücret

Brüt Ücret

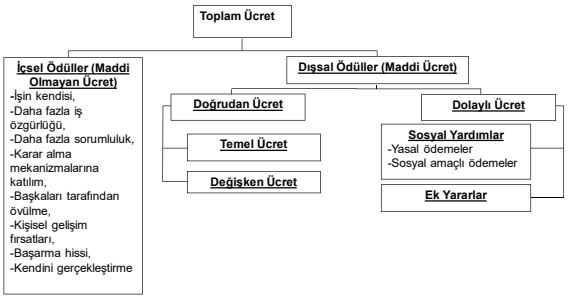
Net Ücret

Parasal Ücret

Gerçek Ücret

378

Ücret Bileşenleri



379

• Ücretlendirme (Ücret Yönetimi)

Ücretleme, ücret ve maaş/ödül yönetimi, ücret yönetimi…

Önemli bir İKY işlevi…

Bir örgüt içinde işgörenlere, ücret ve ödüllerin neye göre, nasıl, ne düzeyde ve ne ödeneceğine dair politika, yapı, sistem ve uygulamaları içerir…

Temel amaçlar; nitelikli işgörenleri çekmek, mevcut işgörenleri elde tutmak, motive etmek ve örgüt performansını yükseltmek…

380

• Ücret Yönetiminin Boyutları

1- Ücret Strateji ve Politikaları

2- Ücret Yapıları

3- Ücret Sistemleri

381

1- Ücret Strateji ve Politikaları

İşletmelerin ücretleme konusunda izleyeceği tüm strateji ve politikalar…

Özellikle stratejik ücret yönetimi son yıllarda çok yaygın…

İşletmenin ücret politikaları;

örgütün ücret felsefesine, amaçlarına ve stratejisine uygun olarak…

ücret ve ödüllendirme süreçlerinin nasıl tasarımlanması ve yönetilmesi gerektiğini gösteriyor…

382

1- Ücret Strateji ve Politikaları

Ücret politikalarının belirleceği konular:

• Örgütün ücret düzeyinin piyasaya göre ne durumda olacağına yönelik politikalar…

• Örgütün temel ücret yapısıyla ilgili politikalar (örgüt içi adaletin veya iç eşitliğin sağlanmasıyla ilgili politikalar…)

• Ücret - performans ilişkisiyle ilgili politikalar…

• Toplam ücret paketinin bileşimine yönelik politikalar…

• Uygun bir ücret yönetimi sisteminin tasarlanması, oluşturulması ve işletilmesiyle ilgili politikalar…

383

2- Ücret Yapıları

Temel ücret düzey ve farklılıklarının neye dayanacağı ve nasıl olacağı…

Üç önemli konu var;

1- Ücret farklılıkları için esas alınacak ölçütün ne olacağı (kişinin değeri ve işin değeri…)

2- Ücret derece veya düzey/kademe sayısının ne olacağı (farklı değerdeki her iş için ya da iş grupları için farklı ücret verilmesi…)

3- Düzeyler arasında ve içinde ücret farklılıklarının ne kadar ve nasıl olacağı (basık ve dik ücret yapıları…)

384

2- Ücret Yapıları

(1) Kişiye Dayalı Ücret Yapıları:

Kişilerin sahip olduğu beceri ve yetkinliklere göre temel ücretlerin farklılaştırılması…

İşgörenler değerlenerek beceri ve yetkinlik seviyeleri belirleniyor, kişiler beceri ve yetkinliklerine göre temel ücret alıyor…

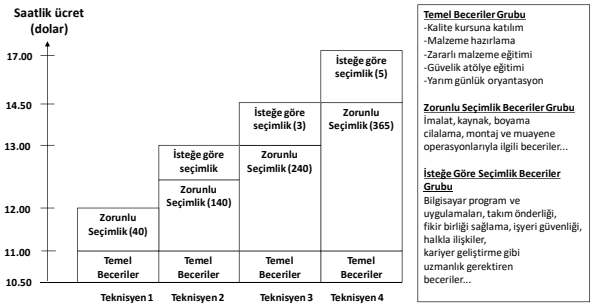
İşle ilişkili olarak beceri ve yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi ve her seviye için ayrı ücretlerin oluşturulması…

(1) Beceriye dayalı ücret yapıları ve (2) Yetkinliklere dayalı ücret yapıları olmak üzere iki türlü…

385

2- Ücret Yapıları

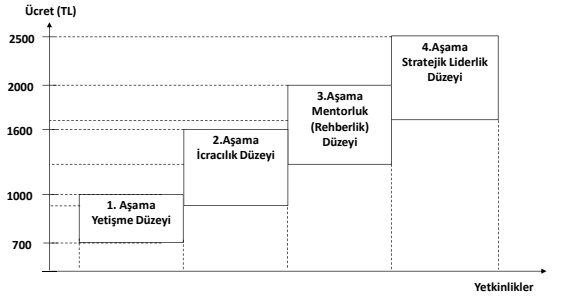
(1) Kişiye Dayalı Ücret Yapıları: - Beceriye Dayalı Ücret Yapıları:



386

2- Ücret Yapıları

(1) Kişiye Dayalı Ücret Yapıları: - Yetkinliklere Dayalı Ücret Yapıları:



387

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

Örgüt içindeki ücret farklılıkları, iş değerlemesiyle ayrıntılı olarak ortaya konan işlerin özelliklerine göre belirleniyor…

İşletmeler genelde iş değerlemesi sonuçlarını dikkate alarak ücret yapısını oluşturuyor…

Piyasa ücret araştırması sonuçları, performans değerleme sonuçları ve yasal bir takım yükümlülükler göz önünde bulundurarak nihai ücretler belirleniyor…

388

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları: İşe dayalı ücret yapısının oluşturulması süreci;

(a) İş değerlemesi ve piyasa ücret araştırması yapılarak işletmenin mevcut ücret düzeyleri ve ücret yapısının analiz edilmesi, bu doğrultuda yeni ücret eğrisi/doğrusunun çizilmesi…

(b) Yeni ücret yapısının oluşturulması…

(c) Mevcut bireysel ücretlerin oluşturulan yeni yapıya uyumunun sağlanması…

(d) Bireysel ücret tespit, teklif ve artışlarının yapıya uygun olarak yapılması…

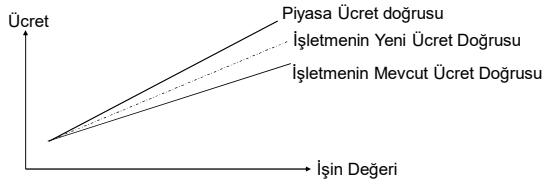
(e) Ücret yapısının devamlılığının sağlanması…

389

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(a) İş değerlemesi ve piyasa ücret araştırması yapılarak işletmenin mevcut ücret düzeyleri ve ücret yapısının analiz edilmesi, bu doğrultuda yeni ücret eğrisi/doğrusunun çizilmesi:



390

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(b) Yeni ücret yapısının oluşturulması:

Çizilen yeni ücret doğrusu temel alınarak yeni ücret yapısı oluşturulur, dört farklı ücret yapısı türü var…

	İş Yapısı (Hiyerarşisi)	
Ücretleme	**İşlerin Tek Tek Sıralanması (Tek Ücretleme)**	**İşlerin Gruplandırılarak Sıralanması (Toplu Ücretleme)**
Tek Bir Ücret Haddi	Nokta Ücretleme	Basamak Tipi Yapı
Ücret Aralığı	Tekil İş Ücret Aralıkları	Braket, Alan veya Band Tipi Yapı

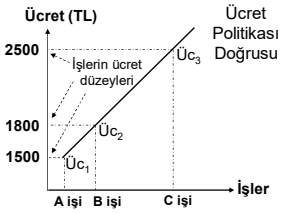
2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(b) Yeni ücret yapısının oluşturulması: **1- Nokta Ücretleme**

Farklı değerdeki her bir iş için tek bir ücret (haddi) belirlenir…

İş değerleme sonuçları ve piyasa ücret düzeyleri baz alınarak çizilen yeni ücret politikası eğrisi ücret yapısını gösterir…



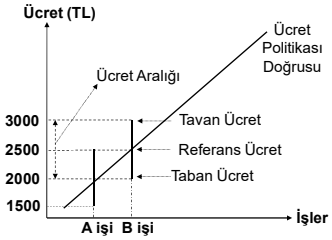
2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(b) Yeni ücret yapısının oluşturulması: **2- Tekil-İş Ücret Aralıkları**

Farklı değerdeki her bir iş için farklı ücret aralıkları (taban ve tavan ücret sınırları) belirlenir…

İşin değeri dışındaki kişisel özelliklere göre ücret farklılıklarına izin verdiği için daha esnek ve kullanışlı…

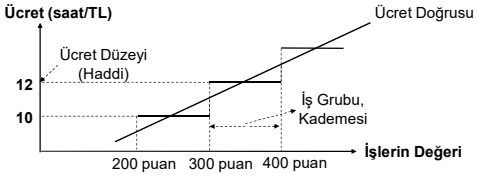


2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(b) Yeni ücret yapısının oluşturulması: **3- Basamak Tipi Ücret Yapısı**

İş yapısındaki her bir iş grubu (ve bu gruba giren tüm işler ve işgörenler) için tek bir ücret düzeyi (haddi) belirlenir…



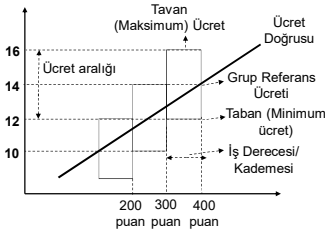
2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(b) Yeni ücret yapısının oluşturulması: **4- Braket / Band Tipi Ücret Yapısı**

Belirli değer aralığına giren her bir iş kademesi için belirli ücret aralıkları belirlenir…

Belirli kademelerde yer alan işlerde çalışan işgörenlere, o kademeler için belirlenen taban ve tavan ücret sınırları arasında farklı ücretler ödenebilir...



2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(c) Mevcut Bireysel Ücretlerin Oluşturulan Yeni Yapıya Uyumunun Sağlanması:

Ücret aralıkları dışında kalan "yüksek" ve "düşük" ücretlerin planlanan yapıya uygun hale getirilmesi, mevcut ücretlerin yeni yapıya uydurulması…

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(c) Mevcut Bireysel Ücretlerin Oluşturulan Yeni Yapıya Uyumunun Sağlanması:

Yüksek ücretlerin düşürülmesi mümkün değil…

Bu ücretlere braket içine girene kadar bu ücret zammı verilmeyebilir ya da daha düşük oranda zam yapılarak belli bir süre sonra yapıya uyumları sağlanabilir,

Bu işgörenler mevcut ücretlerine uygun başka bir işe terfi ettirilebilir, işler tekrar değerlendirilebilir, herhangi bir işlem yapılmayarak durum hoşgörülebilir…

397

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(c) Mevcut Bireysel Ücretlerin Oluşturulan Yeni Yapıya Uyumunun Sağlanması:

Düşük ücretliler için;

- Derhal iş grubuna ait taban ücret seviyesine yükseltilebilir…

- Özellikle düşük ücretli iş ve işgören sayısı çok, mevcut ve öngörülen ücretler arasındaki fark fazla ise braketin altındaki ücretler, bir defada değil kademeli olarak öngörülen taban ücret seviyesine çıkarılabilir…

398

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(d) Bireysel ücret tespit, teklif ve artışlarının yapıya uygun olarak yapılması:

- **Kıdeme göre artış**
- **Performansa dayalı artış**
- **Beceri ve yetkinliklere dayalı artış**
- **Karma yöntemle artış**

399

2- Ücret Yapıları

(2) İşe Dayalı Ücret Yapıları:

(e) Ücret Yapısının Devamlılığının Sağlanması:

- Oluşturulan ücret yapısının devamlılığının sağlanması için periyodik olarak gerekli kontrol ve güncellemeler yapılmalı…
- Orta, taban ve tavan ücretler; piyasadaki genel fiyat ve ücret artış oranlarına göre, belli aralıklarla otomatik olarak güncellenmeli…
- Ücret yapısı ve artışlarına ilişkin talep ve itirazlar değerlendirilerek uygun biçimde çözümlenmeli…

400

3- Ücret Sistemleri

Ücretlerin hesaplanması ve ödenmesine dair kural ve düzenlemeler…

Bu hesap ve düzenlemeler; temel ücret haddi, devam durumu (çalışma süresi) ve varsa performans değerleme sonuçlarına göre yapılıyor…

İşgörenlerin çalışma ve katkılarının neye göre ve nasıl belirleneceği saptanır…

Temelde (1) Zamana Dayalı Ücret Sistemleri ve (2) Özendirici Ücret Sistemleri olmak üzere iki türlü…

401

3- Ücret Sistemleri

(1) Zamana Dayalı Ücret Sistemleri:

(a) Temel (Geleneksel) Zaman Ücreti Sistemi

En basit ve çok eski yıllardan beri uygulanan, en yaygın kullanım alanı bulmuş ücret sistemi…

Ücretler zaman birimi (saat, gün, ay) başına belirlenen bir ücret haddi esas alınarak hesaplanıyor ve ödeniyor,

Örneğin işgören 8 saat çalışmışsa ve saatlik ücreti de 5 TL ise 5 X 8 = 40 TL ücreti hak eder…

402

3- Ücret Sistemleri

(1) Zamana Dayalı Ücret Sistemleri:

(b) Ölçülmüş İş Miktarına Göre Günlük Ücret

İşgören için sadece bir hedef belirlenir…

İşgören kusuru olmaksızın öngörülen hedefin altında kalırsa bir kayba uğramaz…

Ancak kusuru dolayısıyla günlük iş hedefinin altında performans gösterirse değişen miktarlarda ücret alabilir…

403

3- Ücret Sistemleri

(1) Zamana Dayalı Ücret Sistemleri:

(c) Değişken Günlük Ücret:

Geleneksel zaman ücretinin özendirici olmama niteliğini hafifleten bir sistemdir, iki ücret haddi vardır;

- Temel saatlik ücret: Normal çalışmanın karşılığı garanti edilmiş ücrettir, üretim miktarı ne olursa olsun her işgören bu ücreti alabilir…

- Yüksek saatlik ücret: Normal işin belli oranda (örneğin %20) üzerine çıkanlara uygulanan ve temel ücretten belli oranda (%20-25 gibi) yüksek olan ücret haddidir…

404

Değişken Günlük Ücret Uygulaması

İşgören	Üretilen Miktar (Adet/Gün)	Temel Ücret (TL/Gün)	%20 Fazla	Toplam Ücret
A	10	75	-	75
B	10	75	-	75
C	9	75	-	75
D	12	75	15	90
E	13	75	15	90

3- Ücret Sistemleri

(2) Özendirici Ücret Sistemleri:

İşgörenin ücret gelirini doğrudan etkileyen ve ücret tatmini sağlayan sistemler…

İşgörenin ücret geliri ya da kazancı çaba sonucunda elde edilen ürüne göre artar…

Üretimi artırmayı amaçlayan (a) niceliği özendirici ücret sistemleri ve

işgörenin farklı kazançları elde etmesine odaklanan (b) primli ücret sistemleri var…

406

3- Ücret Sistemleri

(2) Özendirici Ücret Sistemleri:

(a) Ürün Niceliğini Özendirici Ücret Sistemleri:

- Parçabaşı Ücret Sistemi

Hak edilen ücret genellikle bir ürün veya iş birimi için saptanan ücretin üretilen iş birimi sayısı ile çarpılması sonucu bulunuyor...

Ücret geliri = Birim parça ücreti x Üretilen miktar

407

3- Ücret Sistemleri

(2) Özendirici Ücret Sistemleri:

(a) Ürün Niceliğini Özendirici Ücret Sistemleri:

- Zaman Akordu Ücret Sistemi

İş ölçümüyle belirlenmiş “standard (ön) süre”lere dayalı olarak ücret hesaplanıyor ve ödeniyor…

Ücret geliri = [(Standart süre x Birim sayısı) / 60)] x Saatlik ücret

408

3- Ücret Sistemleri

(2) Özendirici Ücret Sistemleri:

(b) Primli Ücret Sistemleri:

Orta ya da üst seviyedeki işgörenlere performansları karşılığında temel ücretlerinden bağımsız olarak değişken ücret sağlayan sistemler…

Performans faktörleri; nicel unsurlar olabileceği gibi nitel unsurlardan da oluşabilir…

Özellikle satış personeli ve yönetici personel için tercih ediliyor…

409

3- Ücret Sistemleri

(2) Özendirici Ücret Sistemleri:

(b) Primli Ücret Sistemleri:

Bazı işletmelerde tek faktör yerine birden fazla faktör için prim veriliyor…

Primli sistemler, birey, grup (birim) veya örgüt performansına dayalı olabileceği gibi, karma sistemler şeklinde de olabiliyor…

Performansı çok yönlü olarak teşvik etme ve ödüllendirme imkânı sağlaması ve uygulama alanının genişliği nedeniyle yaygın şekilde kullanılır…

410

ÖRNEKLER

ABC işletmesinde saatlik kök ücret 4 TL'dir. Bir birim ürünün montajı için iş ölçümü yoluyla belirlenen "standart (ön) süre 2,5 dakikadır. Bir günde 7,5 saat çalışan ve bu süre zarfında 240 ürün monte eden işçi Hasan Çalışır'ın hakettiği ücret geleneksel zaman esasına dayanan sistemde kaç TL dir?

Geleneksel Zaman Ücreti Sistemi
7,5 saat x 4 TL = 30 TL

"parçabaşı" ücret sistemi uygulansa ve birim başına "0,20 TL" (20 kuruş) ücret verilse idi Hasan Çalışır'ın ücreti kaç TL olur?

Parça Başı Ücreti Sistemi
240 birim x 0,20 TL = 48 TL

ÖRNEKLER

ABC işletmesinde normal üretim için saatlik 4 TL temel ücret, bir de normal üretimden en az % 20 ve daha fazla üretenlere verilecek % 25 zamlı "yüksek ücret" olmak üzere iki ücret düzeyi bulunsaydı; standart (ön) süresi 2,5 dakika olan üründen, bir günde 7,5 saat çalışarak 240 ürün monte eden işçi Hasan Çalışır'ın hakettiği ücret kaç TL olurdu?

Değişken günlük ücret

(60 / 2,5) x 7,5 = 180 birim (normal üretim miktarı)
240 birim (fiili üretim miktarı) >= 216 birim

4 + (4 x 25 / 100) = 5 TL 5 TL x 7,5 saat = 37,5 TL

ÖRNEKLER

ABC işletmesinde "zaman akordu" ücret sistemi uygulanmaktadır. Saatlik kök ücret 4 TL'dir. Bir birim ürünün montajı için iş ölçümü yoluyla belirlenen standart (ön) süre 2,5 dakikadır. Bir günde 7,5 saat çalışan ve bu süre zarfında 240 ürün monte eden işçi Hasan Çalışır'ın hakettiği ücret zaman akordu sistemine göre kaç TL dir?

Zaman Akordu Ücret Sistemi

[(2,5 dakika x 240 birim) / 60 dakika] x 4 TL = 40 TL

ÖRNEKLER

ABC işletmesinde saatlik kök ücret 4 TL'dir. Bir birim ürünün montajı için iş ölçümü yoluyla belirlenen standart (ön) süre 2,5 dakikadır. Primli ücret sisteminin uygulandığı ve kök ücretin karşılığı olan üretimden fazla olan her üretim birimi başına 0,10 TL (10 kuruş) prim verildiği durumda, bir günde 7,5 saat çalışan ve bu süre zarfında 240 ürün monte eden işçi Hasan Çalışır'ın hakettiği ücret kaç TL dir?

Primli Ücret Sistemi

(60 / 2,5) x 7,5 = 180 birim (normal üretim miktarı)
240 birim (fiili üretim miktarı)
240 – 180 = 60 birim 60 birim x 0,10 TL = 6 TL
(4 TL x 7,5 saat) + 6 TL = 36 TL

İş Sağlığı ve Güvenliği

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü
İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bakış Dersi

2019

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

- **İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tanımı ve Önemi**
- **İş Sağlığı ve Güvenliğinin İnsan Kaynakları Yönetimi İçindeki Yeri (Koruma İşlevi)**
- **İş Güvenliği Açısından İş Kazaları**
- **Meslek Hastalıkları**
- **İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Yol Açtığı Maliyetler**
- **Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği**

416

• İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tanımı ve Önemi

İş sağlığı;

Bir işletmede çalışan tüm işgörenlerin; fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının sağlanması…

İş koşulları nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesi…

İş güvenliği;

işçilerin çalıştıkları esnada karşılaşabilecekleri tehlikelerin önlenmesi ya da tehlike risklerinin azaltılması için farklı bilimlerden yararlanarak iş kazaları ve meslek hastalıklarının azaltılmaya çalışıldığı teknik kurallar bütünü…

417

• İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tanımı ve Önemi

İş sağlığı ve güvenliği (İSG);

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların sağlığına duyarlılık gösterilmesi ve güvenlik önlemlerinin bütünü…

İşletmelerde iş kazaları ve meslek hastalıkları meydana gelmeden önce işgörenlerin sağlığı, üretim süreci ve işletme güvenliğinin sağlanabilmesi maksadıyla alınması gereken tedbirlerin tümü…

İşgörenler, işletmeler, devlet kurumları ve ülke ekonomisi açısından çok önemli bir konu…

418

• İş Sağlığı ve Güvenliğinin İKY İçindeki Yeri (Koruma İşlevi)

Çalışanların verimliliği ve tatminini sağlamak İKY'nin amaçlarından biri…

İşletmelerde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması büyük ölçüde İKY'nin önemli sorumluluk ve faaliyet alanlarından biri…

İKY'nin koruma işlevi işletmede İSG'ye yönelik çalışmaları kapsıyor…

419

• İş Sağlığı ve Güvenliğinin İKY İçindeki Yeri (Koruma İşlevi)

<u>İSG'ye yönelik çalışmalardan başlıcaları:</u>

İSG politikalarının duyurulması, İSG ile ilgili sorumluluğunun yöneticilere, gözetimcilere ve işgörenlere dağıtılması, güvenli çalışma koşulları için gerekli bakım ve çalışmaların yapılması (mühendislik çalışmaları, gerekli donanımın sağlanması, satın alınması vb.), iş güvenliği için gerekli eğitim sisteminin ve tıbbi-ilk yardım sistemlerinin kurulması, kayıt sistemlerinin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi…

420

• İş Sağlığı ve Güvenliğinin İKY İçindeki Yeri (Koruma İşlevi)

Koruma işlevi, işletme içinde ayrı bir birim olarak örgütlenebilir, ya da komite düzeyinde yapılanabilir…

Küçük işletmelerde bu sorumluluğu yöneticilerin üstlenmesi yeterli olurken, büyük işletmelerde ayrı bir birime ihtiyaç duyuluyor…

İSG'ye yönelik çalışmalar, işletmenin maliyetleri yönünden de önemli, bu nedenle koruma işlevinin fayda/maliyet açısından değerlendirilmeli…

421

• İş Sağlığı ve Güvenliğinin İKY İçindeki Yeri (Koruma İşlevi)

Koruma işlevinin etkin olarak sürdürülmesi amacıyla yapılması gereken ve İKY'ye yapılan yatırım niteliğindeki harcamalar;

• İş güvenliği örgütünün kurulması, güvenlik tüzüklerinin hazırlanması, güvensiz koşulların araştırılmasını sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi için gerekli harcamalar…

• Saptanan eksikliklerin giderilmesi için yapılan harcamalar…

• Denetim harcamaları…

• Donanım ve malzeme için yapılan harcamalar…

• İş güvenliği eğitimi için yapılacak harcamalar…

422

• İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

İş kazası;

İşgörenlerin çalışma yaşamı içerisinde karşılaştıkları plansız, bilinmeyen ve kontrol edilemeyen bir nedenle meydana gelen sağlık ve güvenlik sorunları… (teknik ve yasal tanımı var…)

- Teknik tanıma göre iş kazası: Her tür iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel yaralanma veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanmaya neden olabilecek istenmeyen olaylar…

Bu tanım İSG çalışmaları ve araştırmaları bakımından önemli…

423

• İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

- Yasal tanıma göre iş kazası: Aşağıda belirtilen durumlarda meydana gelen ve hemen veya sonra bedence veya ruhça arıza veren olaylar

• Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada…

• İşveren tarafından yürütülmekte olan iş nedeniyle, sigortalı kendi adına ve bağımsız çalışıyorsa yürütmekte olduğu bir iş nedeniyle…

• Bağımlı olarak çalışan sigortalının, görevli olarak işyeri dışında bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda

• Emziren kadın sigortalının, iş mevzuatı gereğince çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda…

• Sigortalının, işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş ve gelişi sırasında oluşan, sigortalının anında veya daha sonraları bedenen ya da ruhen sakatlanması…

424

• İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

TUİK tarafından araştırmanın sonuçlarına göre; Türkiye'de her saat 80 iş kazası oluyor ve yılda 706 bin iş kazası meydana geliyor… Son 12 ay içerisinde çalışmış olanların %2,3'ü iş kazası geçirmiş, bu oran erkeklerde %2,8 iken kadınlarda %1,3…

SGK istatistiklerine göre 2012 yılı için iş kazası sayısı sadece 75 bin…

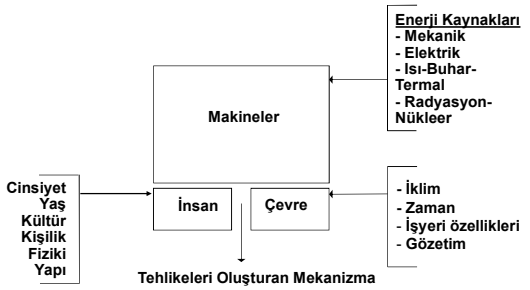
Madencilik ve taş ocakçılığı sektöründe iş kazası geçirenlerin oranı %10,4…

AB üyesi 27 ülke için ortalama ölümlü iş kazası oranı istihdam edilen 100 bin kişi başına 2,1 iken, Türkiye'de bunun yedi kat fazlası olarak 14,3…

425

• İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

İş Kazalarının Oluşumuna Neden Olan Unsurlar:



426

• İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

İş Kazalarının Oluşumuna Neden Olan Unsurlar:

İş kazaları, güvensiz davranış ve güvensiz fiziki koşulların bileşimi ile oluşuyor…

Mühendislik yaklaşımı; yeterli tasarım ve güvenli makineler olursa kaza riskinin en aza indirilebilir…

Davranışsal kuramlar; kazanın oluşmasında insan önemli bir belirleyici; kültür, kişilik, fiziki yapı ve tutumlar önemli…

Durumsallık kuramları; kaza oluşumunu insan, çevre ve durum etkileşiminde arıyor…

427

• İş Güvenliği Açısından İş Kazaları

İş Kazalarının Oluşumuna Neden Olan Unsurlar:

İş kazalarının meydana gelmesinde güvensiz durumlar ve güvensiz davranışlar…

Güvensiz Davranışlar	Güvensiz Durumlar
İşi bilinçsiz yapmak	Güvensiz çalışma yöntemi
Dalgınlık ve dikkatsizlik	Güvensiz ve sağlıksız çevre koşulları
Makine koruyucularını çıkarmak	Topraklanmamış elektrik makineleri
Tehlikeli hızla çalışmak	İşe uygun olmayan el aletleri
Görevi dışında iş yapmak	Kontrol ve testleri yapılmamış basınçlı kaplar
İş disiplinine uymamak	Tehlikeli yükseklikte istifleme
İşe uygun makine kullanmamak	Kapatılmamış boşluklar
Yetkisiz ve izinsiz olarak tehlikeli bölgede bulunmak	İşyeri düzensizliği
Kişisel koruyucuları kullanmamak	Koruyucusuz makine ve tezgahlar
Tehlikeli hızda araç kullanmak	Parlayıcı ve patlayıcı maddeler

428

• Meslek Hastalıkları

Çalışanların işyerinde bulunan faktörlere uzun süre maruz kalması nedeni ile oluşan hastalıkların ortak adı…

ILO ve WHO tanımı; zararlı bir etkenle bundan etkilenen insan vücudu arasında, çalışılan işe özgü neden-sonuç veya etki-tepki ilişkisinin ortaya konabildiği hastalıklar grubu…

5510 sayılı GSS Kanunu'na göre meslek hastalığı; sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal engellilik hali…

429

• Meslek Hastalıkları

Meslek Hastalıklarının Sınıflandırılması:

etkilediği vücut sistemine ya da organa (solunum, sindirim ya da kas-iskelet sistemi);

hastalığa neden olan faktörler açısından (kimyasal, fiziksel ve biyolojik faktörler);

etkenin vücuda giriş yolu (deri, solunum ve sindirim) ve

hastalığın görünümü ve gidişatı (akut ve kronik)

430

• Meslek Hastalıkları

Meslek Hastalıklarının Nedenleri:

Kimyasal etkenler; metaller, gazlar, çözücüler, asit ve alkali maddeler.. (hastalığına en fazla neden olan unsurlar…)

Fiziksel etkenler; radyasyon, çeşitli tozlar, aşırı ışıklandırma, titreşimler, sarsıntı, yüksek gürültü düzeyi veya yüksek atmosfer basıncı…

Biyolojik etkenler; virüsler, bakteriler, mantarlar vb.

Sosyo-psikolojik etkenler ise; çalışma ortamına ve işin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan yönetimin katı denetim ve disiplin anlayışı, işçi-işveren ilişkileri, endüstriyel yorgunluk, çalışma saatleri düzensizliği…

431

• Meslek Hastalıkları

Meslek hastalıkları oran olarak istatistiklerde çok düşük düzeyde…

Temel neden, genelde bir hastalığın işle olan neden-etki ilişkisini belirlemek oldukça zor..

Ayrıca bazı meslek hastalıkları çok sonra ortaya çıkıyor…

Bir hastalığın meslek hastalığı olup olmadığının ayırımını yapmak işyeri hekimliği alanında uzmanlaşmış doktorların görevi,

Batı ülkelerinde ayrı bir uzmanlık dalı olan işyeri hekimliği ülkemizde henüz uzmanlık dalı olarak bulunmuyor…

432

- Meslek Hastalıkları

Meslek Hastalıklarından Korunma İlkeleri:

Tıbbı koruma önlemleri, İKY'nin ilk işe alımda uygulanması gereken koruma önlemi (ilk muayene, periyodik muayeneler, eğitim faaliyetleri…)

İşyeri çalışma çevresine ait koruma önlemleri, toz, duman, gaz ve işyerinin fiziksel şartlarından oluşan sağlıksız unsurlara karşı önlem alınması (risklerin kaynağında yok edilmesi, havalandırma vb…)

İşçiye ait koruma önlemleri, kişisel koruyucu önlemler alınarak işgörenlerin maddi ve manevi sıkıntılardan korunmuş olması…

433

- İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Yol Açtığı Maliyetler

İşgören Açısından Maliyetler:

İşgörenin hayatını kaybetmesi…

Hayatını kaybeden işgörenin ailesinin maddi ve manevi yıkıma uğraması, işgörenin sosyal güvenlikten yoksun olması durumunda ailesi herhangi bir tazminat alamaması…

Ölümle sonuçlanmayan olaylarda ise işgörenin yaşamını yitirmese bile beden ve ruh sağlığında önemli kayıplar yaşanabilmesi, çalışma gücü azalan işgörenin işsiz kalması...

Düşük gelir getiren bir işte çalışmak zorunda kalınması…

434

- İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Yol Açtığı Maliyetler

İşletmeler Açısından Maliyetler:

- Direkt maliyetler: Sigorta kurumlarına ödenen bedeller, tıbbi müdahale ve hastane masrafları, ilaç bedelleri, malzeme masrafları, sigortalıya ödenen tazminat…

- İndirekt maliyetler: İşgücü kayıpları, üretim kaybı, siparişlerin gerekli sürede karşılanmaması nedeniyle ortaya çıkabilecek kayıplar, devletçe yapılacak soruşturma masrafları…

435

- İş Kazaları ve Meslek Hastalıklarının Yol Açtığı Maliyetler

Ulusal Ekonomi ve Ülke Açısından Maliyetler:

• Sosyal güvenlik sistemi ile hastane veya rehabilitasyon merkezi gideri gibi toplumun tümüne yüklenen maliyetler…

• Ülke ekonomisinin üretken kapasitesinin olumsuz yönde etkilenmesi…

• Milli kaynakların yok olması…

• Milli kalkınmanın yavaşlaması ve refahın azalması…

• Ülkenin prestij kaybetmesi…

436

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

İş sağlığı ve güvenliği konusunu ilgilendiren hükümler; başta 2012 yılında çıkartılan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda geçiyor…

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

Amaç işyerlerinde İSG'nin sağlanması ile mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemek…

Kanun, belirli istisnalar dışında kamu ve özel sektöre ait bütün işlerde ve işyerlerinde tüm çalışanlara uygulanıyor…

437

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu:

İSG konusunda işverene getirilen yükümlülükler…

• Mesleki risklerin önlenmesi, her türlü tedbirin alınması…

• Organizasyon, araç ve gereçlerin sağlanması…

• Denetim ve gözetim yapılması…

• Riskin değerlendirilmesi…

• Çalışanlara görev verirken işe uygunluğun gözetilmesi…

• Hayati ve özel tehlike bulunan yerlere girişlerin engellenmesi…

438

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu:

İşyeri dışındaki uzman kişi ve kuruluşlardan hizmet alınması işverenin sorumluluklarını ortadan kaldırmıyor ve çalışanların İSG alanındaki yükümlülükleri işverenin sorumluluklarını etkilemiyor…

Gerekli uygulamaların gerçekleştirilmemesi durumunda işverenler;

işyerinin kapatılması, faaliyetlerin durdurulması ve faaliyetten alıkonulma gibi idari yaptırımlarla ya da idari para cezaları ile karşı karşıya kalabiliyor…

439

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu: Kanun işverenlere işyerinde iş güvenliği uzmanı ve işyeri hekimi bulundurma zorunluluğu getiriyor…

İşyeri hekimi; İSG alanında görev yapmak üzere ÇSGB tarafından yetkilendirilmiş ve işyeri hekimliği belgesine sahip hekim...

İş güvenliği uzmanı; İSG alanında görev yapmak üzere ÇSGB tarafından yetkilendirilmiş, iş güvenliği uzmanlığı belgesine sahip, Bakanlık ve ilgili kuruluşlarında çalışma hayatını denetleyen müfettişler ile mühendislik veya mimarlık eğitimi veren fakültelerin mezunları ile teknik elemanlar…

440

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu:

Kanun çalışanlar için de temel yükümlülükler getiriyor…

- İSG ile ilgili alınan eğitime ve işverenin bu konudaki talimatlarına uymak…
- Verilen kişisel koruyucu malzemeleri kullanmak…
- Kendisinin hareketlerinden veya yaptıkları işten etkilenen diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerini tehlikeye düşürmemek…

441

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu:

Kanun özellikle İSG konusunda proaktif ve çağdaş bir yaklaşımı yansıtıyor…

Temelinde önleme ve koruma düşüncesi yer alıyor…

İSG konusunda mevcudu iyileştiren, geliştiren ve denetleyen dinamik bir anlayış söz konusu…

Özellikle iş güvenliği uzmanları görevlerini icra etmeleri esnasında işverene karşı yeterince kuvvetli duruma getirilmemiş…

442

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve GSS Kanunu

İş kazaları ve meslek hastalıklarının tanımı, bunların sigortalanması ve tazminatlarına yönelik hükümler…

İş kazası veya meslek hastalığı sigortasından sağlanan haklar;

- Sigortalıya geçici işgöremezlik ödeneği verilmesi…
- Sürekli iş göremezlik geliri bağlanması…
- Ölen sigortalının hak sahiplerine gelir bağlanması…
- Ölen sigortalı için cenaze ödeneği verilmesi vb..

443

- Yasal Mevzuatta İş Sağlığı ve Güvenliği

6098 sayılı Borçlar Kanunu

İş kazalarının hukuki sonuçlarına yönelik düzenlemeler (bir iş kazası sonucunda işgöremez duruma gelen işgören için ödenen maddi ve manevi tazminatlar…)

8965 sayılı Türk Ceza Kanunu

Yasal mevzuatın öngördüğü önlemleri almayan (işi eksik yapan, kusurda bulunan) bir işverenin işyerinde iş kazası olması sonucu kişi veya kişilerin ölmesi/yaralanması durumunda iki yıldan altı yıla kadar hapis ya da üç aydan bir yıla kadar hapis cezası veya adli para cezası ile yargılanması söz konusu…

444