

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

84922

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE SİMÜLASYON UYGULAMALARI**

Endüstri Müh. Cem ANAMURLUOĞLU

**F.B.E. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**EC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Mesut ÖZGÜRLER

Doç.Dr. Mesut ÖZGÜRLER
Prof.Dr. M. Nüket Durmuşoğlu
Prof.Dr. H. BAŞLUGİZ

İSTANBUL, 1999

84922

İÇİNDEKİLER

KISALTMA LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	4
2.1 Genel.....	4
2.2 Kavramsal Yaklaşım ve Tanımlar	6
2.2.1 İş.....	6
2.2.2 İşgören.....	6
2.2.3 Yönetim	7
2.2.4 İnsan kaynakları yönetimi.....	9
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi ve Gelişmesini Etkileyen Unsurlar.....	11
2.3.1 Lonca düzeninden endüstri devrimine geçiş.....	11
2.3.2 Endüstri devrimi	12
2.3.3 Devletin sosyal sorunlara müdahalesi ve sendikal hareketlerin doğuşu.....	15
2.3.4 Bilimsel yönetim akımı.....	16
2.3.5 Endüstriyel psikolojideki gelişmeler	17
2.3.6 Beşeri ilişkiler akımı.....	18
2.3.7 Davranış bilimleri	21
2.3.8 İnsan kaynakları yönetimini doğuran diğer etmenler.....	22
2.4 Amaç	25
2.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Özellikleri	28
2.6 İnsan Kaynakları Bölümünün Yapısı.....	30
2.6.1 İnsan kaynakları bölümünün rolü ve misyonu.....	31
2.6.2 İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonel yapı içindeki yeri.....	32
2.6.3 İnsan kaynakları bölümünün örgütsel ilişkiler içindeki yeri ve yetki durumu.....	33
2.7 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar.....	34
2.8 İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Ön Plana Çıkan Kavramlar.....	36
2.9 İnsan Kaynakları Yöneticileri.....	40
2.10 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	43
2.11 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Stratejik Olarak Kullanımı	48

3.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ELEMANLARI.....	50
3.1.	İş Analizi.....	50
3.1.1	İş analizinin tanımı.....	50
3.1.2	İşle ilgili farklı bakış açıları.....	51
3.1.3	İş analizinin kullanım alanları.....	52
3.1.4	İşin dinamik karakteristikleri.....	57
3.1.5	İş analizi için planlama ve bilgi toplama.....	57
3.1.6	İş analizi metotları.....	59
3.1.7	İş analizi için amaca uygun metodun seçimi.....	66
3.1.8	İş tanımlarının belirlenmesi.....	68
3.1.9	İş gerekleri.....	69
3.1.10	Uygun işe uygun işgörenin yerleştirilmesi.....	70
3.1.11	Performans standartları.....	71
3.2.	İnsan Kaynakları Planlaması.....	72
3.2.1	İnsan kaynakları planlamasının tanımı.....	72
3.2.2	İnsan kaynakları planlamasının amaçları.....	73
3.2.3	İnsan kaynakları planlamasının gelişimi.....	74
3.2.4	İnsan kaynakları planlamasının nedenleri.....	75
3.2.5	İnsan kaynakları planlamasının özellikleri.....	77
3.2.6	İnsan kaynakları planlamasının yararları.....	77
3.2.7	İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörler.....	77
3.2.7.1	İşletme içi faktörler.....	82
3.2.7.2	İşletme dışı faktörler.....	87
3.2.8	İş analizinin insan kaynakları planlaması ile ilişkisi.....	90
3.2.9	1990'larda insan kaynakları planlaması.....	90
3.2.10	Stratejik, taktik ve insan kaynakları planları.....	91
3.2.11	İnsan kaynakları planlaması metodolojisi.....	92
3.2.12	İnsan kaynakları planlaması ile stratejik ve taktik planlama arasındaki ilişkiler..	94
3.2.13	İnsan kaynakları hedefleri.....	98
3.2.14	Beceri envanteri.....	99
3.2.15	İnsan kaynakları tahminleri.....	101
3.2.15.1	Tahmin yöntemleri.....	101
3.2.15.2	Tahmin dönemleri.....	103
3.2.15.3	İşgücü gereksinim türleri.....	104
3.2.15.4	İşgücü talep tahmini.....	108
3.2.15.5	İşgücü arz talebi.....	110
3.2.15.6	Nihai işgücü planı.....	114
3.2.16	Tahmin sonuçlarının faaliyet planlarına dönüştürülmesi.....	114
3.2.17	İnsan kaynakları planlamasının kontrolü ve değerlendirilmesi.....	115
3.3	İnsan Kaynakları Tedariki.....	117
3.3.1	İnsan kaynakları tedarikinin kapsamı.....	118
3.3.2	İnsan kaynakları tedarik kaynakları.....	119
3.3.2.1	İç kaynaklar.....	121
3.3.2.2	Dış kaynaklar.....	121
3.3.3	İnsan kaynakları tedarik sürecinin değerlendirilmesi.....	127

3.4	İnsan Kaynakları Seçimi.....	128
3.4.1	Tanımı ve önemi	128
3.4.2	İnsan kaynakları seçiminde temel oluşturacak ön hazırlıklar	130
3.4.3	İnsan kaynakları seçim aşamaları	131
3.4.4	İnsan kaynakları seçim yöntemleri	132
3.4.4.1	Sınav yöntemi	133
3.4.4.2	Görüşme yöntemi (Mülakat).....	134
3.4.4.3	Değerleme merkezleri yöntemi.....	134
3.4.4.4	Psikolojik testler	135
3.4.5	İş performansı için doğru göstergenin belirlenmesi.....	139
3.5	İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi	140
3.5.1	Eğitim sürecinin aşamaları.....	142
3.5.1.1	Eğitim gereksiniminin belirlenmesi.....	142
3.5.1.2	Eğitimin planlanması	143
3.5.1.3	Eğitim programının oluşturulması	144
3.5.1.4	Eğitim programının uygulanması	145
3.5.1.5	Eğitim ve geliştirme programlarının değerlendirilmesi.....	145
3.5.2	Eğitim yöntemleri	146
3.5.2.1	İşbaşı eğitim.....	146
3.5.2.2	İş dışı eğitim.....	148
3.5.3	Eğitimin yararları.....	151
3.6	Performans Değerleme.....	153
3.6.1	Performansın tanımı.....	154
3.6.2	Performans değerlemenin tanımı	154
3.6.3	Performans değerlemenin önemi ve amaçları	155
3.6.4	Performansı etkileyen faktörler ve bu faktörlerin performans değerlemedeki yeri.....	156
3.6.4.1	İş ortamına bağlı performans faktörleri	157
3.6.4.2	İşgörenin bireysel özellikleri.....	158
3.6.4.3	Yönetim faktörü.....	160
3.6.5	Performans değerlendirme süreci	161
3.6.5.1	Performans nitelikleri	162
3.6.5.2	Performans standartlarının belirlenmesi	166
3.6.5.3	Değerleme zamanı	168
3.6.5.4	Değerleyicilerin belirlenmesi.....	168
3.6.5.5	Performans değerlemesi ve sonuçların elde edilmesi	169
3.6.5.6	Sonuçların kullanımı	171
3.6.6	Performans değerlendirme yöntemleri	172
3.6.6.1	Grafik dereceleme yöntemi	172
3.6.6.2	İş boyutu ölçeği.....	174
3.6.6.3	Davranış değerlendirme ölçeği.....	176
3.6.6.4	Kontrol listesi yöntemi.....	177
3.6.6.5	Amaçlara göre yönetim.....	178
3.6.6.6	Kritik olay yöntemi	179
3.6.6.7	Karşılaştırma yöntemleri.....	179
3.6.6.8	Yönetici değerlendirme teknikleri.....	181
3.7	Kariyer Geliştirme ve Planlama.....	183

3.7.1	Kariyerin tanımı	183
3.7.2	Kariyer yönetimi	184
3.7.3	Kariyer geliştirme	186
3.7.4	Kariyer planlaması	189
3.7.5	Kariyer patikaları	191
3.7.6	Kariyer planlamasının yararları	192
3.7.7	Global kariyer planlaması	193
3.8	İş Tatmini	194
3.8.1	İş tatmini açısından tutum	196
3.8.2	İş tatmininin oluşumunda tutum bileşenleri	196
3.8.3	Tutum bileşenlerinin iş tatmini oluşumundaki rolü	198
3.9	Motivasyon	199
3.9.1	Motivasyon teorilerinin genel yapısı ve gelişimi	200
3.9.1.1	Bilişsel teoriler	200
3.9.1.2	Hedonik teoriler	201
3.9.1.3	İçgüdü teorileri	202
3.9.1.4	Dürtü teorileri	204
3.9.2	Uygulamada motivasyon teorileri	205
3.9.2.1	İhtiyaçlar hiyerarşisi	205
3.9.2.2	Çift faktör teorisi	207
3.9.2.3	Erg teorisi	211
3.9.2.4	Beklenti teorisi	213
3.9.2.5	Eşitlik teorisi	215
3.9.2.6	Porter-Lawler modeli	216
3.9.3	Motivasyon uygulama süreci	218
3.9.3.1	Organizasyonel amaçların belirlenmesi	218
3.9.3.2	Motivlerin araştırılması	219
3.9.3.3	Motivlerin oluşturulması	224
3.9.3.4	Motivasyon uygulaması	226
3.9.3.5	Uygulama sonuçlarının kullanılması ve değerlendirilmesi	226
3.10	Ücret ve Maaş Yönetimi	227
3.10.1	Ücretleme tanımı ve amaçları	227
3.10.2	Ücretlerin oluşumunu etkileyen faktörler	227
3.10.3	İş değerlemesi	229
3.10.4	Ücret tasarımı	231
3.10.5	Ücret ödeme sistemleri	232
3.10.5.1	Doğrudan ücret ödeme sistemleri	232
3.10.5.2	Dolaylı ücret ödeme sistemleri	235
3.11	İnsan Kaynağının Sağlık ve Güvenliğinin Korunması	237
3.11.1	İşletmelerin sağlık ve güvenlik politikalarını etkileyen faktörler	238
3.11.2	İşgören sağlığı ve iş güvenliği sorunları ve nedenleri	238
3.11.2.1	Sağlık	238
3.11.2.2	Güvenlik	244
3.11.3	Sağlık ve güvenliğin yönetimi	245
3.11.3.1	Sağlık programları	246
3.11.3.2	Güvenlik programları	246

3.12.	İşçi-İşveren İlişkileri	248
3.12.1	Sendikalaşma	248
3.12.2.	Sendikalaşma ilkeleri	249
3.12.3	Sendikaların faaliyetleri	250
3.12.4	Yönetim açısından sendika üyeliğinin anlamı	250
3.12.5	İşyeri sendika temsilcisinin görevleri	250
3.12.6	Toplu pazarlık	251
4.	SİMÜLASYON UYGULAMASI	255
4.1	İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımlarındaki Modüler Yapı İçin Öneriler	255
4.2.	İnsan Kaynakları Yazılımları için Benchmarking Uygulaması	264
4.3.	İşgücü Planlamasında Simülasyon Yaklaşımı	260
4.4.	Simülasyon Prosedürü	261
4.4.1.	Sistem analizi ve formülasyonu	261
4.4.2	Amaç	264
4.4.3	Simülasyon modeli	264
4.4.4	Sayısal uygulama	266
4.4.4.1	Çoklu regresyon ve korelasyon yöntemi	267
4.4.4.2	Uygulama ile ilgili sonuçlar	271
5.	SONUÇ ve ÖNERİLER	273
KAYNAKLAR.....		275
ÖZGEÇMİŞ.....		278

KISALTMA LİSTESİ

İKY İnsan Kaynakları Yönetimi
İK İnsan Kaynakları
İKBS İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1	Kondo'nun bireysel davranış modeli.....	7
Şekil 2.2	İnsan kaynakları devri.....	10
Şekil 2.3	İnsan kaynakları fonksiyonunun tarihsel gelişimi.....	24
Şekil 2.4	İnsan kaynakları bölümünün yer aldığı organizasyonel yapı.....	32
Şekil 2.5	5-P modeli.....	45
Şekil 3.1	İş analizinde kullanılan kavramlar arasındaki ilişkiler.....	49
Şekil 3.2	İş analizi ile insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkiler.....	55
Şekil 3.3	Soru formu örneği.....	60
Şekil 3.4	İş tanımı örneği.....	67
Şekil 3.5	İş gerekleri formu örneği.....	68
Şekil 3.6	Bütünleşik bir insan kaynakları planlaması sistemi.....	91
Şekil 3.7	İşletme ve insan kaynakları planlamasının üç safhasının etkileri	93
Şekil 3.8	Bir insan kaynakları stratejisi örnek formunun içerdiği veriler.....	95
Şekil 3.9	İnsan kaynakları seçimi ön hazırlık çalışmaları ve işgücü tedarik kaynakları	127
Şekil 3.10	İnsan kaynakları seçimi ön hazırlık çalışmaları ve işgücü tedarik kaynakları	128
Şekil 3.11	Eğitim ihtiyaçları analizi.....	139
Şekil 3.12	Bir eğitim programı hazırlamanın aşamaları.....	140
Şekil 3.13	İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörler.....	154
Şekil 3.14	İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörler (bütünsel yaklaşım).....	156
Şekil 3.15	Performans değerlendirme süreci.....	157
Şekil 3.16	Grafik dereceleme örneği.....	168
Şekil 3.17	İş boyutu ölçeği.....	170
Şekil 3.18	Kontrol listesi örneği.....	172
Şekil 3.19 (a)	Kariyer gelişim diyagramı.....	183
Şekil 3.19 (b)	Kariyer gelişim diyagramı.....	184
Şekil 3.20	İş tutumuna ilişkin bir model.....	191
Şekil 3.21	İş tatmini süreci.....	192
Şekil 3.22	Herzberg'in çift faktör teorisi.....	202
Şekil 3.23	İş tutumunu etkileyen faktörler.....	205
Şekil 3.24	Porter-Lawler motivasyon modeli.....	211
Şekil 3.25	Ücret yönetimi süreci.....	230
Şekil 3.26	Toplu pazarlık alanı.....	245
Şekil 4.1	İşgücü planlamasının işletme planlaması ile bütünleştirilmesi.....	261
Şekil 4.2	Minnesota modeli.....	262

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1	Türkiye'deki insan kaynakları yazılım paketleri.....	3
Çizelge 2.1	İKY faaliyetleri ile İK bölümü ve hat yöneticilerinin sorumlulukları.....	27
Çizelge 3.1	Yaygın iş analizi metotlarının avantaj ve dezavantajları.....	63
Çizelge 3.2	Amaçlara göre en uygun iş analizi metotları.....	65
Çizelge 3.3	Yapısal girdi ve veriler.....	77
Çizelge 3.4	Çevresel ve işsel kısıtlayıcılar.....	78
Çizelge 3.5	Belirleyici etmenlerin etkilenebilirlik özelliklerine göre ayrılması.....	79
Çizelge 3.6	Kurumsal insan kaynakları talep tahmini modeli.....	106
Çizelge 3.7	İşletme içi ve dışı tedarik kaynaklarının avantaj ve dezavantajları.....	117
Çizelge 3.8	Hatalı bir seçim sisteminin olumsuzlukları.....	126
Çizelge 3.9	İş performansı ile ilgili alternatif göstergelerin geçerlilikleri.....	136
Çizelge 3.10	Kişisel nitelik, çalışma ve iş tutumuna ilişkin değişkenler.....	159
Çizelge 3.11	Kişiliğe ilişkin değişkenler.....	160
Çizelge 3.12	Potansiyele ilişkin değişkenler.....	160
Çizelge 3.13	Sıralama yöntemine göre değerlendirme çizelgesi.....	175
Çizelge 3.14	Çifte karşılaştırmaya göre yapılan değerlendirme.....	175
Çizelge 3.15	Kariyer geliştirme programlarının sistematik yapısı.....	182
Çizelge 3.16	Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi.....	201
Çizelge 3.17	Adams'ın eşitlik teorisindeki girdi ve kazançlara örnekler.....	209
Çizelge 3.18	Temel faktörler ve göreceli ağırlıklar.....	223
Çizelge 3.19	Liyakat tipi ücret ödeme planı örneği.....	226
Çizelge 3.20	Dolaylı ödeme türleri.....	229
Çizelge 3.21	Stresin işle ilgili nedenleri.....	235
Çizelge 3.22	Stresin organizasyonla ve bireyle ilgili nedenleri.....	235
Çizelge 4.1	Yazılımların kullanıldığı sektörler ve dağılımı.....	258
Çizelge 4.2	Fonksiyon bazında nitelik yeterlilik seviyeleri.....	259
Çizelge 4.3	Yazılımların nitelik değerlendirme sonuçları.....	259
Çizelge 4.4	İşgücü planlaması simülasyon modelinin kavramsal yapısı.....	264
Çizelge 4.5	Yıllar itibarıyla personel sayıları ve beceri dağılımı.....	266
Çizelge 4.6	Yıllar itibarıyla şirket bilgileri.....	267
Çizelge 4.7	Yıllar itibarıyla istatistikî değerler.....	267
Çizelge 4.8	Yıllar itibarıyla Y ve Y' değerleri.....	269
Çizelge 4.9	2000 yılı için personel yetkinlik dağılımı.....	270
Çizelge 4.10	2000 yılı işgücü simülasyonu.....	270

ÖNSÖZ

Günümüzde sanayileşmenin hızlanmasıyla beraber, yeni pazarların oluşması ve paralelinde yeni firmaların ortaya çıkması, ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler günümüz rekabet anlayışına bambaşka bir boyut kazandırdı. Yaşanan bu gelişmeler sonunda rekabette üstünlük sağlama araçları da bütünüyle değişti. Firmaların bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük ölçüde değişime uyum sağlama kabiliyetine bağımlı hale geldi. Bu rekabet ortamı içinde irili ufaklı birçok firma, örgütsel verimliliklerini arttırabilmek için değişimi benimsemiş, insan merkezli etkin bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiğini farkettiler. Günümüzde insan kaynakları yönetimine yönelimdeki en önemli etken de rekabette öne geçmek için kurumlardaki insan kaynağından en etkin şekilde faydalanma gereğinin anlaşılmış olmasıdır.

İnsan kaynakları yönetimi işgörenlerin etkinliklerini, birimler arası ilişkileri geliştirmeyi ve genel anlamda organizasyonel başarıyı arttırmayı hedeflediği için kurumların en önemli rekabet silahı durumuna gelmiştir. Bu gelişmeler sonrasında insan kaynakları yönetimi, organizasyonel stratejinin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde kilit bir rol üstlenmiştir.

Bu gerçeklerden hareketle, insan kaynakları yönetiminin organizasyonel yapı içindeki misyonu ve organizasyonun başarısı üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve sistem yaklaşımı çerçevesinde uygulanabilecek bütünlüklü “İnsan Kaynakları Yönetimi” faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulamasında bir rehber sunma amacıyla bu tez çalışmasını hazırladım. Çalışmamda bana yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen hocam sayın Doç.Dr. Mesut Özgürler’e, uygulama çalışmalarına destek olan sayın Zafer İnkaya ve diğer insan kaynakları profesyonellerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, 1999

Cem Anamurluoğlu

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve SİMÜLASYON UYGULAMALARI

Cem ANAMURLUOĞLU

Endüstri Mühendisliği, Yüksek Lisans Tezi

Bu tez, sistem yaklaşımı çerçevesinde uygulanabilecek bütünleşik İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerinin belirlenmesi ve uygulamasında bir rehber sunma ve insan kaynakları yönetiminin organizasyonel yapı içindeki misyonu ve organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Tez çalışmasında insan kaynakları yönetimi hem stratejik, hem de operasyonel yönleri ile ele alınmıştır. Bu bağlamda, kütüphane araştırmaları yanında PERYÖN, İnkade, KalDer gibi insan kaynakları ve yönetim geliştirme konularında faaliyet gösteren kuruluşlarla yapılan görüşme ve incelemeler sonucunda edinilen kaynaklar titizlikle incelenerek bilgi dağarcığının arttırılması amaçlanmıştır. Bunların yanında Türkiye’de kullanılan insan kaynakları yazılım paketleri parametrik yapı, modüler yapı, insan kaynakları bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri bakımından incelenmiştir. Buradaki amaç, söz konusu sistemler içerisinde bu tezde önerilen simülasyon modeline benzer bir tahmin/simülasyon modeli olup olmadığını belirlemektir.

Günümüz Türkiye’sine bakıldığında, kurumsallaşma aşamasına gelen şirket sayısının son on yıl içinde artması ve rekabet güçlerini arttırmak için sahip oldukları insan kaynaklarından en etkin şekilde yararlanmaları gerektiğini farketmeleri sonucunda insan kaynakları yönetiminin önemi daha iyi anlaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin etkin ve başarılı olması ise insan kaynakları bölümünün ve uygulamalarının, kurumun genel stratejisi ve kültürüyle uyumlu ve onları geliştirecek yapıda olmasına bağlıdır.

Anahtar Kelimeler : İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonel strateji.

JÜRİ :

1. Doç. Dr. Mesut ÖZGÜRLER (Danışman)
2. Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL
3. Prof. Dr. Bülent DURMUŞOĞLU

Kabul Tarihi : 24.11.1999

Sayfa Sayısı : 278

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT and SIMULATION PRACTICES

Cem ANAMURLUOĞLU
Industrial Engineering, M.S. Thesis

This thesis study has been prepared to offer a guide to determine and practise the integrated human resource management activities which could be carried out through systematic approach. Furthermore, it has been intended to introduce the mission of human resource management in the organizational structure and its effects on the organizational success. In this study, human resource management has been considered both strategically and functionally. In this context, it has been interviewed specialist institutes such as PERYÖN, İnkade, KalDer concerning human resource management and management development and made literature research works as well. Thus it has been intended to enhance the relevant knowledge repertory. Further, human resource software packages which are already used in Turkey, have been examined with respect to data configuration, modular figure, human resource management information systems and decision support systems. By this research work, it has been intended to determine whether these software packages include any simulation or forecasting model similar simulation model suggested in this thesis.

Today in Turkey, the number of institutionalized company increased for past decade. As a result of that companies have comprehended that it is necessary to utilize their human resources most effectively to increase competitiveness, human resource management has become more important than ever. The achievement of human resource management depends on certain factors. To succeed in organization, human resource unit and its activities must be compatible to fundamental strategy and culture of company. The unit and its activities have to aim to improve these issues further.

Keywords : Human resource management, organizational strategy.

JURY :

1. Doç. Dr. Mesut ÖZGÜRLER (Supervisor)
2. Prof. Dr. Hüseyin BAŞLIGİL
3. Prof. Dr. Bülent DURMUŞOĞLU

Date : 24.11.1999

Page : 278

1. GİRİŞ

İşletmelerin kuruluş hedeflerine bakıldığında, işletmelerin kar elde etmek ve sonsuz sürede faaliyet göstermek temelleri üzerinde yapılandıkları görülmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için de temel yapıtaşları olarak kabul edilen işgücü, sermaye, teknik ekipman ve fiziki yapı ve tesislerden etkin bir şekilde yararlanmak gereği ortaya çıkmaktadır. Geçmişten günümüze değin, küçük veya büyük ölçekli tüm işletmelerde bu temel yapıtaşlarının etkin kullanımına yönelik değişik kapsamda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyılın başlarına kadar tüm bu faktörlerin kullanımı üzerinde organizasyonel amaçlar doğrultusunda iyileştirme çalışmaları yapılırken insan ögesi, diğer üretim faktörleriyle aynı çerçevede ve aynı bakış açısı ile değerlendirilmiştir. İnsanın sosyal bir varlık olduğunu sosyoloji bilimi açıklıkla ortaya koymuşken, bunun işletmelerde faaliyetler açısından kabul görmesi çok daha sonraları, 1900'lerin ilk çeyreğinde gerçekleşmiştir. Günümüze geldiğimizde ise, insanın aile, toplum ve nihayetinde işletme için en değerli ve vazgeçilmez varlık olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. İnsan ögesine yaklaşımdaki bu değişim, bilginin de yönetilmesi gereken temel işletme kaynakları arasında yerini almasında önemli rol oynamıştır.

Değişen rekabet şartları nedeniyle organizasyonel gelişme ve değişim çalışmaları, işletmelerin hayatta kalmaları açısından vazgeçilmez hale gelmiştir. Bu amaçla işletmelerde, insanların iş yapış şekilleri, iş bölümü, iş, malzeme ve bilgi akışlarının iyileştirilmesi üzerinde odaklanan birimler kurulmaktadır. Sistem geliştirme, kalite güvence, İKY gibi fonksiyonları yerine getiren bu birimler, insan ögesinden hareketle iyileştirme faaliyetlerini yerine getirmektedir. Burada insan kaynakları bölümlerinin, yapı ve işleyiş olarak diğerlerinden farklı bir durumu vardır. İKY için belirlenecek stratejiler, işletmedeki diğer fonksiyonlara ait stratejilerle hem uyum içinde olmalı hem de bu fonksiyonların insan ögesine bakışı ve uygulamaları açısından stratejilerinin oluşturulmasına ve düzenlenmesine katkıda bulunmalıdır. İKY'nin ülkemizdeki durumuna bakıldığında ise, insan kaynakları uygulamalarına temel teşkil edecek olan insan kaynakları stratejilerinin oluşturulması, bölümün iç yapılanma şekli ve çalışma yöntemleri ile ilgili konuların henüz gelişme seviyesinde olduğu görülmektedir.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletme ve İKY ile ilgili genel kavramsal tanımlamalar ile İKY'nin günümüze gelene kadar geçirdiği evreler sosyal, siyasal, makro ve mikro ekonomi bakımından ele alınmıştır. Daha sonra, İKY'nin amaçları, rolü, misyonu, organizasyonel yapı içindeki yeri ve yetki durumu incelenmiştir. Bunun yanında personel yönetiminden farklı olarak işletme yönetimine getirdiği farklı bakış açıları ve stratejik yönetim açısından İKY'nin üstlendiği misyon ele alınmıştır. İkinci bölümde, İKY içindeki uygulama alanları detaylı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde, Türkiye'de insan kaynakları yazılımı üreten firmalar ve yazılımları üzerinde yapılan incelemeler sonucunda varılan sonuçlar, kıyaslama yöntemi ile ortaya konmuştur. Bundan sonra, işgücü planlaması ile kariyer/yedekleme planlamasına bütünsel bir yaklaşım kazandırmak ve etkin bir karar destek sistemi oluşturmak amacıyla kurumlardaki fonksiyonel birimler için bir simülasyon modeli önerilmiştir. Son bölümde ise İKY kapsamındaki faaliyetler genel olarak değerlendirilmiş, insan kaynakları uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için işletme yönetimi ve İKY'nin yapması gereken çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Tezin Hazırlanması Sırasında Yapılan Çalışmalar

Tez çalışması kapsamında organizasyonların gelecek dönemler için ihtiyaç duyacakları insan kaynaklarının, sayısal ifadelerin yanında nitelik seviyeleri açısından tahminine yönelik bir simülasyon modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışması sırasında, Türkiye'de pazarlanan veya kullanılan insan kaynakları yazılım paketleri parametrik yapı, modüler yapı, insan kaynakları bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri bakımından incelenmiştir. Buradaki amaç, söz konusu sistemler içerisinde bu tezde önerilen simülasyon modeline benzer bir tahmin/simülasyon modeli olup olmadığını ortaya koymaktır. Sonuç olarak, Türkiye'de kullanılan gerek yerli gerekse yabancı kaynaklı insan kaynakları yazılım paketlerinde işgücü planlaması ile ilgili olarak bu tez çalışmasında sunulan yaklaşıma benzer bir yaklaşıma rastlanmamıştır.

Türkiye'de halihazırda kullanılan İK yazılımlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Çizelge 1.1 Türkiye'deki insan kaynakları yazılım paketleri

Firma	Yazılım
Aktif Danışmanlık	Aktif Momentum
Oracle	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
I-BimSA	İnsan Kaynakları Sistemi
Minerva Yazılım	HR
Bilin Yazılım	Humanist
SFS	İNKA
Logo	İnsan Kaynakları
SAP	HR
Melsoft	Personel Yönetim Sistemi
Abakus	Personel Yönetim Sistemi
Biltem	Opera
Echo	Efes

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Genel

Bilimsel yönetim akımıyla başlayan ve günümüze kadar uzanan süreç zarfında, işletmelerin ekonomik varlıklarını sürdürebilmeleri için temel üretim faktörlerinin kullanımında verimliliğin sağlanması amaç edinilmiş ve bunu yaparken de maliyet minimizasyonu ön planda tutulmuştur. İlk zamanlarda organizasyonel yapı, imalat süreçleri ve kullanılan teknoloji üzerinde iyileştirmeler yapılırken 1920’lerde Beşeri İlişkiler yaklaşımının ortaya çıkışıyla beraber verimliliğin artırılması mefhumu giderek “insan” ögesi üzerinde odaklanmaya başladı ve işletme yöneticileri organizasyonel başarının sağlanmasında insan faktörünün ve etkin kullanımının ne kadar önemli olduğunu farkettiler. Yine bu yaklaşımla ilk defa, insanın sosyal bir varlık olduğu, içinde bulunduğu gruplardan etkilendiği, bireysel ve grup davranışının farklılık gösterebildiği ve organizasyonel başarının sağlanması için insan davranışının nedenlerinin araştırılması ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerektiği ortaya kondu. Bu amaçla endüstriyel alanda sosyal psikoloji teorilerinden de yararlanılmaya başlandı. Endüstrileşme süreciyle birlikte organizasyonlarda insan ilişkilerinin ön plana çıktığı bu dönemde özellikle 1930’lardan itibaren Personel Yönetimi kavramı ortaya çıktı. Sonraki yıllarda davranış bilimlerinin de gelişmesiyle işletme yönetiminde insan ögesinin temel yapıtaşı olduğu gerçeği anlaşıldı.

Günümüzde endüstrileşmenin hızlanmasıyla beraber, ekonomik kalkınma faaliyetleri, değişken bir çevre, mal ve hizmetlerin giderek artan çeşit ve markalar altında pazara girmesi, yeni pazarların oluşması ve paralelinde yeni firmaların ortaya çıkması, teknolojik gelişmeler ve özellikle iletişim teknolojisindeki yenilikler günümüz rekabet anlayışına bambaşka bir boyut kazandırdı. Öte yandan, toplumun yükselen kültür seviyesiyle beraber tüketicilerin bilinçlenmesi, istek ve beklentilerinin artması, özellikle mal satın alırken sadece fiyat, ambalaj, işlev gibi özelliklere bakmaması, aynı zamanda ekonomik oyunu kullanırken bu mal ya da hizmetin arkasındaki firmanın imajından ve toplumsal sorumluluğundan etkilenmesi, özellikle de tüketicinin firmalar üzerinde baskı grubu oluşturması vb. faktörler de rekabetin yapısının bu denli değişmesinde rol oynamaktadır. Yaşanan bu gelişmeler kapalı ekonomileri dışa açılmaya zorlarken rekabette üstünlük sağlama araçları da bütünüyle değişti. Firmaların

bu rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmelerinde değişime uyum sağlama kabiliyeti önemini giderek arttırdı. Bu rekabet ortamı içinde irili ufaklı birçok firma, organizasyonel verimliliklerini arttırabilmek için değişimi benimsemiş, insan merkezli etkin bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiğinin farkına vardılar.

İKY, organizasyonun temelini oluşturan insan kaynağına ve onun bilinçli yönetimine odaklanan bir anlayışa sahiptir. Bu itibarla işletmede yapılan işlerin analiz edilmesinden başlayıp gelecekte ihtiyaç duyulacak personelin nitelik ve niceliğinin belirlenmesi, personelin tedariki, oryantasyonu, eğitimi, iş değerlemesi, kariyer planlaması ve yönetimi, ücret sistemleri, motivasyonu, iş tatmini, çatışma yönetimi, iletişim ve haberleşme sisteminin oluşturulması, işçi-işveren ilişkileri, etkili iş ilişkilerinin sağlanması, sağlık hizmetleri ve nihayet şu ya da bu nedenle işten ayrılma ile son bulan süreci kapsamaktadır.

Organizasyonların stratejik kararlarında İKY'nin önemini kuvvetlendiren faktörler arasında yukarıda da belirtildiği gibi, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşmasıyla sanayileşmiş ülke ekonomilerinin sağlıklı yapılarının bozulması, ekonomik faaliyetlerin globalleşmesi, verimlilik artışının azalması, ekonomik ve siyasi gelişmelere bağlı olarak özellikle özel sektörde sendikal hareketin devamlı zayıflaması, mücadeleci endüstri ilişkileri sisteminin etkinliğini kaybederek işçi-işveren işbirliği anlayışını ön plana çıkaran yeni yönetim tekniklerinin önem kazanması, klasik personel yönetimi anlayışının etkin insangücü yönetiminde yetersiz kalması, organizasyonların rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve geliştirebilmelerinde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasının temel faktör olarak benimsenmesi, teknolojik gelişmeler sonucunda vasıflı işgücüne ihtiyaç gösteren işlerin çoğalması ve işgücünün gelişen eğitim düzeyine bağlı olarak beklentilerinin, değer yargılarının ve yaşam biçimlerinin farklılaşması sayılabilir. Bu gelişmelere paralel olarak organizasyonların işgörenlerle olan ilişkilerinde işçi sendikalarının etkinliği azalırken İKY anlayışı çerçevesinde işgörenlerle birebir ilişki önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişime bağlı olarak İKY, organizasyon yönetiminin stratejik bir unsuru olurken, endüstri ilişkileri disiplini de bu değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir.

İKY'ni geliştirmek üzere çalışma yapan firmalar, insan kaynaklarının motivasyonunu, gelişimini ve katılımını sağlayarak, şirketi rekabet ortamında öne çıkaracaklardır. Başarıyı yakalayacaklar, insana destek veren sistemleri oluşturup uygulayabilen işletmeler olacaktır.

2.2. Kavramsal Yaklaşım ve Tanımlar

İKY alanında literatüre geçen kavramlar içinde en sık kullanılanları iş, işgören ve yönetimdir. Bu nedenle, konunun anlaşılması ve temel oluşturması bakımından bu kavramların öncelikle tanımlanması gerekmektedir.

2.2.1 İş

İnsan yaşantısının büyük bölümünü çeşitli alanlarda uğraş vermekle geçer. Bu uğraşların bir iş niteliği kazanabilmesi için etkili, verimli, bilinçli ve anlamlı olması gerekir. İşletmecilik ve özellikle İKY alanında iş kökenli sözcüklerle sık sık karşılaşılır. Örneğin, işbölümü, işbirliği, iş adamı, işyeri, işveren, işgören, iş güvenliği, iş kazası, iş değerlemesi, iş analizi gibi. Bu nedenle işe, iş kavramını çeşitli açılardan tanıtmakla başlamakta yarar vardır. İş, fizik, ekonomi, sosyoloji ve psikoloji alanlarında ve farklı anlamlarda tanımlanabilir.

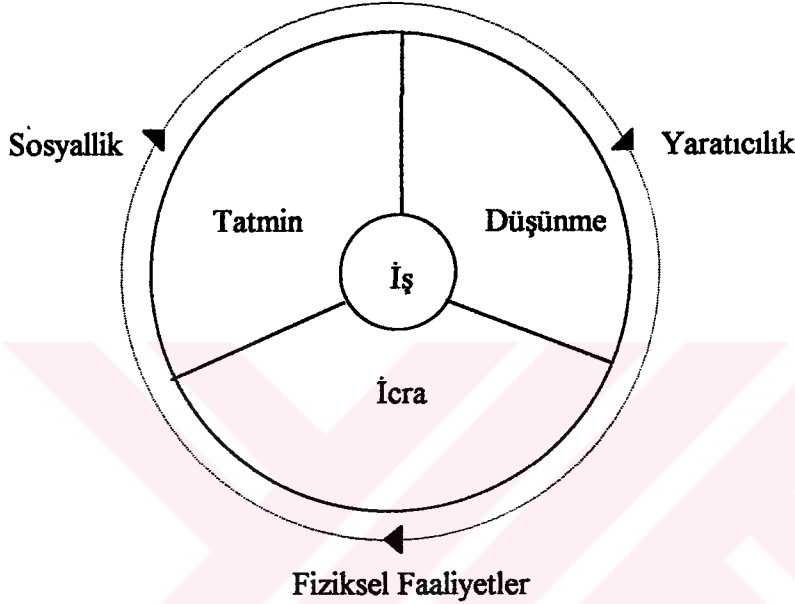
Fizik alanında iş, bir nesneyi dışsal bir güçle belirli bir yönde ve mesafede hareket ettirmek için uygulanan enerjinin transferi ölçüsüdür. Ekonomik anlamda iş, bireyin yaşantısını sürdürmek ya da belirli düzeye yükseltmek amacıyla ortaya koyduğu bedensel ve düşünsel çabadır. Sosyal anlamda iş, bireyler arası ilişkilerin kurulmasına, toplum içinde toplumsal kuralların öğrenilmesine yardımcı olan bir fonksiyondur. Psikolojik anlamda ise iş, Herzberg kuramında ileri sürüldüğü gibi, işgörene saygınlık ve doyum sağlayan bir olgudur. Çoğu kez kişisel çaba ile yerine getirilen bir iş, bazı çalışma ortamlarında ortak çabayı gerekli kılabilir (Sabuncuoğlu, 1997).

2.2.2 İşgören

İKY'nin ana konusu insandır. İşgören bir organizasyonda yönetime bağlı olarak çalışan erkek ve kadın elemanların toplamına verilen isimdir. Bu kavram çok büyük bile olsa bir tarım işletmesinde, aile ya da küçük ölçekli işletmelerde pek kullanılmaz. Oysa mal ve hizmet üreten özel veya kamu nitelikli ve belirli bir büyüklüğe ulaşmış organizasyonlarda işgören kavramının yaygın olarak kullanılmaktadır.

İşgören bir organizasyonda çalışıyorsa, bunun temel nedeni ekonomik beklentilerinin belirli düzeyde karşılanması isteğidir. Bu isteğini elde edebilmek için kendisinden beklenen işi

yerine getirmek zorundadır. İş ile işgören arasında kurulan dengeli ilişki, bir yandan işin istenen amaçlara uygun biçimde gerçekleştirilmesini sağlar, öte yandan işgöreni ekonomik olduğu kadar toplumsal ve psikolojik yönden tatmine ulaştırır. Bu gerçek Japon araştırmacı Y. Kondo'nun çalışmalarında da görülmektedir. Aşağıda Şekil 2.1'de görüldüğü gibi çalışan düşünmekte, uygulamakta ve bundan memnun olmaktadır. Düşünmek yaratıcılığı, uygulama fiziksel faaliyeti, tatmin de sosyalliği oluşturmaktadır.



Şekil 2.1 Kondo'nun bireysel davranış modeli (Sabuncuoğlu, 1997).

2.2.3 Yönetim

Yönetim kavramı, gerek sade bir birey olarak günlük hayatta gerekse iş hayatında büyük bir öneme sahiptir. Geniş anlamda yönetim, ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde düzenli ve bilinçli çaba göstermeleri olarak tanımlanabilir (Tosun, 1974).

Uras'a (1991) göre yönetim; işletmenin sahip olduğu veya kiraladığı emek, toprak, sermaye, zaman ve teknik bilgilerden oluşan üretim unsurlarını, önceden saptanmış olan amaç veya amaçlar doğrultusunda planlı bir şekilde sevk ve idare etmektir. Erkmenol (1991) ise yönetimi, "Bir kuruluşun organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek üzere kuruluşun tüm kaynaklarını kullanarak, işgörenlerin fiziksel ve mental çabalarını planlama, organize etme, liderlik ve kontrol etme süreci" olarak tanımlamaktadır.

İnsanlar sınırlı yaşam süreleri içinde daha iyisini elde etmenin bilinciyle bağımsız çalışma özelemlerini aşarak ve biraraya gelerek üretime etkinlik ve verimlilik kazandırmayı amaçlarlar. Yönetimin özünde, belirlenen amaçlara ulaşmanın heyecanı ile işbirliği sağlamak vardır. Bu düşüncenin doğal sonucu olarak iş ortamında çalışma disiplini sağlanır, işbölümü yapılır, yönetilenlerle yöneticiler arasında belirli sınırlar içinde otorite ilişkileri kurulur. Her yöneticinin omuzlarına ise, en iyi sonuçları gerçekleştirmeyi amaçlayan beşeri problemleri çözme ya da işgörenden en yüksek verimi sağlama sorumluluğu yüklenir (Sabuncuoğlu, 1997).

Bir organizasyonun amaç ve hedeflerini açığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve yöntemlerin uygulanışını denetlemek, yönetimin görevidir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonların paylaştığı bazı genel amaçlar şunlardır :

- Pazardaki diğer organizasyonlardan daha üstün üretim yapmak ya da hizmet sunmak
- Organizasyonun pazar payını yükseltmek
- Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek
- Optimum işlem düzeyine ulaşmak
- Satış hacmini ve kârı yükseltmek
- Yapılan yatırımlardan yeterli geliri elde etmek
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek
- Çalışanların moralini yükseltmek
- Organizasyon imajını güçlendirmek

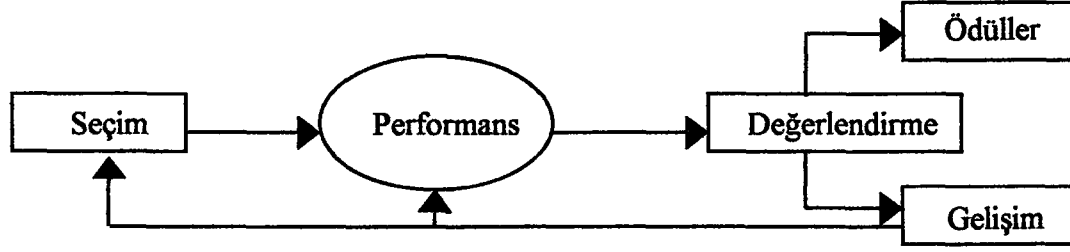
Yönetici ise, organizasyonun amacına ulaşması için başkalarına iş yaptıran kişidir. Erkmenol (1991) yöneticiyi, “Kendisinin şahsen yapabileceğinden daha fazla bir kısım işleri başkalarına yaptırmaktan sorumlu bir kişi” olarak tanımlamaktadır. Yöneticinin organizasyon hedeflerine ulaşırken kullandığı araçların en önemlisi şüphesiz ki insandır. Organizasyonun amaçlarına insanların çabalarıyla varılacağından organizasyonun ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların etkinliğine bağlı olacaktır.

2.2.4 İnsan kaynakları yönetimi

Organizasyonun değişik düzeylerindeki, görev ve sorumlulukları farklı olan çalışana ilişkin; planlama, işe alma, oryantasyon, işe yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma, başarısını değerlendirme ve ücretleme gibi konulardan organizasyonun insan kaynakları bölümü sorumludur. İKY, bir organizasyonda çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm organizasyon çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bilgi ve uygulama setidir (Makin vd., 1994). Bu tanımdan yola çıkarak; “Organizasyonel amaçlara ulaşabilmek için işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, İKY’dir “ şeklinde tanımlanabilir.

İKY, organizasyonun işlevlerini ve gayelerini yerine getirecek ve en fazla etkinliği sağlayacak bir tarzda üstün insangücünü kazanma, geliştirme ve koruma sanatıdır (Bingöl, 1996). İKY, bir organizasyonda çalışanlar insanlarla ve onun organizasyon içindeki ilişkileriyle ilgili yönetim türüdür. Onun amacı, bir kuruluşu oluşturan erkek ve kadınları bireysel refaha ve iş gruplarına önem veren etkili bir organizasyonda biraraya getirip geliştirmek ve onları organizasyonun başarısına en iyi şekilde katkıda bulunacakları bir duruma getirmektir (Graham ve Bennet, 1993).

İKY, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için insanları bir araç olarak kullanır. İnsanlar da kendi amaçlarına ulaşmak için işletmeyi bir araç olarak kullanırlar. Organizasyonun ve çalışanların amaçları genellikle birbirine zıttır. Örneğin işgörenlerin ücretlerini maksimuma çıkarmak isterlerken, organizasyon işgörenin maliyetlerini minimuma indirmeyi ister. Bu şekilde bir karışıklığın yönetimi, İKY’nin başlıca sorumluluklarından biridir (Scarpella ve Ledwinka, 1988). İKY, işletmelerdeki çalışanların katkılarını en üst düzeye çıkaracak şekilde geliştirilip işletmeyle bütünleştirilmesini esas almaktadır. İşletmelerdeki insan kaynakları devri aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 2.2 İnsan kaynakları devri (Werther ve Davis, 1986).

İKY işlevlerini yerine getirirken bilimsel metotları kullanır, iş ortamında verimliliği sağlamaya çalışır, işgörenlerin ve işletmenin hedeflerine ulaşılmasını sağlayan personel politikalarını üst yönetime önerir. Çevresel faktörlerin etkisinin artması nedeniyle personel yönetiminin organizasyon şemasındaki yeri değişerek genel müdürün hemen altında, fonksiyonel bölümlerin hemen üzerinde olan danışmanlık konumuna geçmiştir (Serinkan, 1996).

İKY insan kaynağının nasıl etkin ve verimli kullanılacağı ve çalışanın yaptığı işten tatmin sağlayabilmesi için neler yapması gerektiğinin yol ve yöntemlerini aşağıdaki temel işlevleri yerine getirerek yapar :

1. İş analizi, iş tanımı ve iş gerekleri
2. İnsan kaynakları planlaması
3. İnsan kaynağı bulma ve seçme
4. İnsan kaynağının oryantasyonu
5. İnsan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi
6. İş ve performans değerlendirme
7. İş değiştirme ve işten çıkarma
8. Kariyer planlama
9. Liderlik
10. Motivasyon
11. İş tatmini
12. Çatışma ve stres yönetimi
13. Haberleşme sistemi
14. Ücret yönetimi

15. Sağlık ve güvenlik sistemi

16. Sendikal ilişkiler

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi ve Gelişmesini Etkileyen Unsurlar

İKY'nin yaklaşık 60 yıldan beri işlevsel bir uzmanlaşma ve uygulama alanı olarak kabul edilmiş olmasına karşın onun kökleri geçmişin derinliklerine uzanmaktadır. Ortak gayeleri gerçekleştirmek için örgütlenen insan grupları var olduğu sürece İKY de zorunlu olmuştur. Yüzyıllar öncesi bile, organizasyonlara yol gösterme ve yönetmeden sorumlu kişiler, systemsiz olsa da bir tür eğitim, motivasyon, liderlik ve ödüllendirme fonksiyonunu yerine getirme gereksinimi ile karşı karşıya gelmişlerdir. Bununla birlikte, bu süreçlerin başarılmasında yavaş yavaş iyileştirmelere gidilmesine gerek duyulmuştur. Bunların birçoğu askeri, ekonomik veya sosyal krizlerin sonucu olarak ortaya çıkan özel ihtiyaç ve baskıların bir tepkisidir. Fakat iyileşmeler uzun bir zaman boyutu içinde gelişme göstermiştir (Bingöl, 1996). İKY'nin oluşumuna temel teşkil eden bu gelişmeler sırasıyla incelenecektir.

2.3.1 Lonca düzeninden endüstri devrimine geçiş

Loncalar (Guild), bir ekonomik ve sosyal sistem olarak uzun asırlar boyu üretim ve çalışma ilkelerini düzenlemiştir. Loncalardaki küçük zanaat hayatı esas itibariyle sınırlı bir sermaye kullanmakta, mekanik üretim araçlarından ziyade el becerisine ve hünerine dayanmaktadır. Üretimin geleneksel yapısı ve kapalı üretim sistemi bu rejimin ana unsurlarını oluşturmaktadır (Tuna, 1966). Üretim sürecinin niteliği gereği bu sistemde çalışanla çalıştıran arasında farklılaşmalar mevcut bulunmamakta, ilişkiler dolaysız bir nitelik taşımaktadır. Böylece çalışan işçi, üretim sürecinin her safhasında faaliyet göstererek, hammaddeden mamülün bitimine kadar aynı sürecin bir parçası olarak çalıştığı gibi, diğer yandan ustayla olan ilişkileri de bir mesleğin çıkarları ortak mensupları olmak niteliği taşımaktadır. Böylece küçük zanaat hayatında teknik ve iktisadi işbölümünün büyük ölçüde sınırlı bulunması onu fabrika sanayiinden ayıran en önemli özelliğini teşkil etmektedir. Bu sistem içinde meslek, bir yaşama ve çalışma statüsünü belirlemekte, üretim sürecinin tamamına hakim bulunan usta ve kalfa, çok daha büyük mutluluk duymakta ve tatmin olmaktadır (Ekin, 1994).

Fabrika sanayiinin gelişmesi zanaat hayatına büyük bir darbe vurmakla birlikte onu ekonomik ve sosyal hayattan tamamen bertaraf edememiştir. Gelişen teknoloji ile birlikte sınırlı da olsa bazı zanaat dalları yaşamaya devam etmekle birlikte, yeni bazı sahalarda da ortaya çıktı. Hatta gelişen teknoloji, örneğin elektrik motorları, zanaat hayatına yeni imkanlar da getirmiş, buhar makinasından farklı olarak küçük zanaat üretiminin kaldırabileceği çapta makineleri kullanma şansı artmıştır.

2.3.2. Endüstri devrimi

Devrimi başlatan olay, 1768'de James Watt'ın buhar makinesini bulmasıyla gelişen üretim teknolojilerinin fabrika düzeni içinde kullanılmaya başlanması sonucunda birim üretimden kitle üretimine geçilmesi olarak kabul edilmektedir.

Esas itibariyle İngiltere'de iplik sanayiinde başlayan endüstrileşme hareketi daha sonra Avrupa'ya özellikle Fransa, Belçika ve Almanya'ya geçmiş, oradan da bütün Avrupa'ya, diğer sanayi kollarına yayılmıştır (Yalçın, 1994). Aynı sanayileşme hareketinin, Avrupa'dan göçler yoluyla Kuzey Amerika'ya, takip eden yıllarda Rusya'ya ve XIX. yy.ın sonlarına doğru ise, Meiji reformu ile Japonya'ya kadar uzandığı görülmektedir.

Endüstri devriminin ekonomik ve sosyal yaşantıda oluşturduğu yeni gelişmeler, köylüler de dahil olmak üzere toplum hayatında mevcut bütün sosyal sınıf ve tabakaları derinden etkilemiş ve sonuçta o güne kadar mevcut olmayan yeni sosyal sınıflar ortaya çıkmıştır. 19.yy.a kadar nüfusun ve işgücünün çok önemli bir bölümünü oluşturan köylüler, feodal bir yapı içinde varlıklarını sürdürürken, yeni gelişmeler onların yaşama ve çalışma koşullarını köklü bir şekilde değiştirmiş ve onların endüstri bölgelerinde yeni yaşama ve çalışma koşulları içine girmesine yol açmıştır. Hızlı kentleşme ile birlikte yeni bir oluşum da ortaya çıkmıştır. O güne kadar insanlık tarihinin kaydetmediği bir göç hareketi başlamış, endüstri bölgelerinde kentleşme ile kendini ortaya koyan büyük nüfus birikimleri görülmüştür. Daha önceki ticari ilişkilerden doğan, esas itibariyle deniz ve ırmak kıyılarında mevcut büyük şehirler yanında yeni endüstri merkezleri bir nesil boyunca süratle oluşmuştur. Kentleşme hareketi endüstrileşmeye yeni bir hız kazandırmış, kısa süre içinde, genellikle büyük şehirlerin kenar kısımlarına oturan yeni bir "endüstri işçi sınıfı" doğmuştur. Fabrika sanayii ile ortaya çıkan yeni koşullar içinde, o güne kadar bütün Ortaçağ boyunca sürüp giden

zanaat hayatı ve lonca düzeni bu değişimlerden payını almakta gecikmemiştir. Bu kentleşme sürecinin ortaya çıkışında, liberal tarım kanunları ve toprak reformu hareketi önemli rol oynamıştır. Kapalı meslek hayatı, çağın liberal düşünceleriyle çelişkiye düştüğünden, küçük zanaat ve esnaf hayatına yapılan müdahaleler de, sanayileşme süreci yanında küçük zanaat hayatının çöküşünde rol oynamıştır. Kitle üretiminin başlamasıyla iktisadi olanaklarını kaybeden küçük zanaat hayatının usta ve kalfaları, yeni ortaya çıkan fabrika sanayiinin vasıflı ve yarı vasıflı işçileri haline gelirken, fabrika sanayii ihtiyacı olan vasıfsız işçileri ise, kentleşme yoluyla endüstri merkezlerine dolan tarımdan kopup gelmiş geniş kitlelerden sağlamıştır (Ekin, 1994).

Tarım işçilerinin kökleriyle ilişkileri süratle koparak, ücretleri yegane geçim kaynağı olan ve endüstri hayatında kırsal kesime ve küçük zanaat hayatına nazaran çok daha güvensizlik içinde bulunan insanlar haline dönüşmüşlerdir. Küçük zanaat hayatından gelenlerin bu yeni düzen içinde daha az mutlu oldukları açıktır. Bir yandan lonca düzeninin organik ve “çıkar birliğine” dayanan kapalı usta-çırak ilişkileri yerini dev sanayiın birbirine yabancı işçi ve işveren ilişkilerine bırakmış, diğer yandan üretim sürecinin işbölümü dolayısıyla sadece belirli bir kısmında çalışan ustalar, eski meslek gurur ve tatminlerini de kaybetmiş bulunmaktadır (Toynbee, 1960). Bu ustalar şimdi bir sanayi tesisinin işgücü içinde tek bir emek birimi olarak çalışmakta ve belirli bir rutin işi yapmaktadır.

Ekonomik ve sosyal alanda yapılacak her türlü müdahaleyi ekonomik hayatın düzenli işlemesi yönünden bir engel sayan iktisadi liberalizm, “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” görüşü ile bir yandan küçük zanaat hayatının kapalı yapısını bozarken, diğer yandan bireysel gayretlerin hem bireye, hem de topluma en büyük yararı sağlayacağı görüşünü savunuyordu. Böyle bir düşünce, çalışanların bizzat kendilerinin kuracakları çıkarlarını korumaya yönelik örgütlenmeyi de kabul etmiyordu. Bu düşünce en önemli etkilerini işçi-işveren ilişkilerinde ortaya koymuş, bütün çalışma koşullarının tarafların serbest iradelerine dayanan bireysel akit sistemiyle düzenlenmesini talep etmiştir. Bireysel akit sistemi, her iki tarafın çıkarlarını optimize etme gayretlerine dayandığı için tarafların iktisadi güçleri, istihdam koşullarının şekillenmesinde etken olacaktır. İşçi-işveren ilişkilerinin zayıf tarafı olan işçi, içinde bulunduğu durumda işverenin dikte ettiği şartlara boyun eğmek mecburiyetinde idi.

Bu devrim üretimde mal ve sermaye birikiminde büyük artışa neden olmuştur. Ancak bu gelişme süreci içinde fabrika endüstrisinin ardı sıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır. Kötü yaşama şartlarına ilaveten yeni endüstri işgücü, çalışma koşulları itibariyle ağır şartlar altında kalmıştır. Uzun çalışma süreleri, düşük ücretler, kadın ve çocuk istismarı, iş kazaları ve hastalıklar bu şartları oluşturmaktadır. Tekstil sanayiinde, maden ocaklarında çok tehlikeli şartlar altında uzun iş süreleriyle kadın ve çocuk istihdamı yanında, daha sonraki devrelerde ortaya çıkan konjoktürel dalgalanmaların neden olduğu işsizlik baskıları, çalışma ve gelir güvenliğini temelden zedelemiştir. Böylece ilk çağlardaki kölelere, orta çağların serflerine nazaran kişisel özgürlüğü olan, fakat yeni çalışma koşulları içinde büyük güvensizlik içinde bulunan yeni bir işçi sınıfı doğmuştur. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken sade vatandaşın ve işçilerin durumu gittikçe kötüleşmiştir (Ekin, 1994).

Yeni çalışma düzeninin meydana getirdiği uyum sorunları insan ilişkilerini değiştirmiş ve yeni değer yargıları çalışan insanların bunalıma düşmelerine yol açmıştır. Bir yandan fiziksel, öte yandan ruhsal açıdan sağlığı bozulan insan kaynaklarının verimlilik sorunlarının başlaması da bu zamanlara rastlamaktadır. İşçi sorunlarına duyarlılık gösteren Robert Owen, personel yönetiminin öncülerindendir. Owen'e göre iş verimini yükseltmek için ya kişiyi kendine zarar veren ortamdan uzak tutmak ya da ona iyi bir çalışma ortamı hazırlamak gerekir (Erkmenol, 1991).

2.3.3. Devletin sosyal sorunlara müdahalesi ve sendikal hareketlerin doğuşu

Endüstri işgücünün içine düştüğü bu sefalet koşulları, daha sonraki devrelerde ortaya çıkacak sosyal hareketlerin de ana kaynağı olmuştur. Bir yandan insancıl işverenler, öte yandan devrimin kötü çalışma şartlarına, işverenlerin geniş işçi kitlelerini sömürmelerine, liberal doktrin felsefesine karşı işçilerin kendi kendilerin korumak ve yaşamdaki şanslarını iyileştirmek için işçilerin yasal olmayan koalisyonlar kurması yanında halkın sağlığının iyice bozulması devletin endüstri ilişkileri müdahalesine yol açmıştır. Devletin bu müdahalesini doğuran nedenler, ülkeden ülkeye önemli farklar göstermekle beraber aşağıdaki gibi özetlenebilir :

1. Herşeyden önce devlet, doğrudan doğruya çıkaracağı sosyal yasalarla, iş kanunları ile, endüstri hayatındaki çalışma koşullarının insanca çalışmaya yaraşır asgari şartlarını sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmuştur.
2. Devlet zamanın geçişi içinde, bununla da yetinmemiş, bizzat çalışanların kendi hak ve çıkarlarını koruyup sağlayabilecekleri örgütlenme imkanlarını bir hak olarak onlara vermeye yönelmiş ve koalisyon yasaklarını kaldırarak sendikacılık hareketlerinin başlamasını imkan dahiline sokacak hukuki şartları sağlamıştır. Devlet, çalışanlara özgür toplu pazarlık ve grev yapma hakkı tanımıştır.
3. Ayrıca devlet, ülkedeki sosyal gelişmeyi hızlandırıcı, bütün grup ve sınıfları dikkate alan politikalara yönelmiş, eğitim, sağlık, gelir dağılımı, sosyal güvenlik, istihdam politikaları yoluyla ülkenin ekonomik ve sosyal refahını sağlayacak tedbirler almaya başlamıştır.

Böylece endüstri devriminin sosyal sorunlarının çözümü konusunda yeni bir devre açılmıştır. Bu devrede devletin en önemli kaygısını işçi-işveren ilişkilerinin dengelenmesi ve böylece özgürlüklere dokunmadan ve işçi-işveren ilişkilerine fazla müdahale etmeden, çalışma hayatının dinamik şartları içinde tarafların kendi koşullarını kendilerinin belirleyebilecekleri yeni bir düzen getirmek olmuştur (Ekin, 1994). Bu şekilde sistemin zayıf tarafı olan işçiyi koruyan yasalar çıkmıştır. Ayrıca verimlilik arayışları ve işçi toplu sözleşmelerine maddi çıkarların yanında sosyal bazı haklarla ilgili maddelerin de konması, işverenlerin organizasyondaki insanın sorunlarına sahip çıkmasına yol açmış ve personel yönetimine önem vermesini gerekli hale getirmiştir (Şenatalar, 1978) .

2.3.4 Bilimsel yönetim akımı

İKY açısından çok önem arz eden başka bir gelişme de Bilimsel Yönetim Akımı'dır. Beşeri kaynakların etkili kullanımını ve verimlilik gayesine ulaşmak amacıyla teknikler geliştirme konusuyla uğraşan küçük bir yönetici ve mühendisler grubu 19. yy.ın sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımının babası sayılan Frederick W. Taylor yönetimin amacını şöyle belirliyordu : "Yönetimin ana amacı, ilke olarak işverenin kazancının her işgörenin maksimum refahı ile bütünleşmesini sağlamak olmalıdır" (Kaynak, 1995). Taylor'a göre yönetim, yapılacak işin her ögesi için bir bilgi geliştirmeli, işgörenlerin seçimini ve eğitimini bilimsel olarak yapmalı, işgörenlerle işbirliğine giderek yönetsel nitelikte olan

davranışların sorumluluğunu yüklenmelidir. Bu teoriye göre, özellikle yapılacak işin kendisi ele alınıp geliştirilmelidir. İş, bölünebilir en küçük öğelere ayrılacak, her öğenin en iyi yapımı için gerekli olan bilgi ve beceri geliştirilecek ve sonra da çalışacak olan işgörenden belli bir zaman süresinde birim olarak kendine düşen planlanmış en yüksek miktarı üretmesi istenecektir.

Taylor ve onunla aynı görüşü paylaşanların Bilimsel Yönetimle amaçladıkları, yönetime ve getirdiği problemlere düşünsel, uygulamalı ve sistemli bir yönelimle yeniden bir şekil verme olmuştur. Bu yeni şekil veriş, yönetim kademelerinin bütün konularını, ilke ve amaçlarını kapsayacaktır. Bu şekil veriş, yönetim sistemine, işçiye, onun yaptığı işe, çalışma yerine, kullandığı araç ve gereçlere, zamana, aldığı ücrete ve bütün bunların bir bileşimi sonucu verimliliğe yeniden biçim veriştir. Taylor önderliğindeki bu gruba göre beşeri faktörün yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesine katkısı, önemli ölçüde uygun seçim, eğitim ve parasal ödüllerle arttırılabilecektir.

Taylorizm'in uygulayıcıları, basit bir deyimle, insanı bir üretim faktörü olarak ele almış, ondan üretim süresi içinde bir makineden beklediklerini aynen ummuşlardır. Yine Taylorist uygulayıcılar, işgörenleri "birbirinden ayrı varlıklar" olarak ele almışlardır. Örneğin Taylor, işbirliği, kârdan pay alma gibi ortak özendirici öğeleri her zaman reddetmiş ve dogmatik olarak insan yapısının temelini kişisel çıkarın oluşturduğunu tekrarlamıştır. Uygulamada, işgöreni diğer çalışma arkadaşlarından mümkün olduğu kadar ayırma ve soyutlamayı öngörmesi, grup gücünden hiç anlamadığı ya da anlamak istemediğini belgeler. Bu, sonuçta işgörenlerin davranış yapılarında ters etkilere yol açarak bir bakıma sendikalaşma akımının kök salmasının nedenini oluşturmuştur.

Bilimsel Yönetim'ciler açısından işgörenin motivasyon ilkesi ücrettir. Kesin standartların belirlediği çalışma düzeninde standardın üstü bir düzeye erişen işgörene yüksek, onun altında erişilmiş bir üretim düzeyini işgörene ise düşük ücret ödenmekteydi. Amaç, her ne olursa olsun, oldukça yüksek tutulmuş standartları tutturmak ve oradan düşmemektir. Süreç boyunca zaman zaman "işin psiko-fizyolojik yapısının mekanik organizasyonundan ayrı düşünülemeyeceği" gibi önerilerle Taylorist akıma bazı düşünürlerce daha hümanist bir bakış açısı getirilmeye çalışılmasına rağmen, insan ögesi üstüne temel görüş, ana varsayımlarında değiştirilmemiştir (Kaynak, 1995).

2.3.5. Endüstriyel psikolojideki gelişmeler

Mesleksel bir alan olarak personel yönetiminin gelişmesine Endüstriyel Psikoloji alanında yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçları önemli katkılarda bulunmuştur. Endüstriyel Psikolojinin en tanınmış öncülerinden birisi, “Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik” (1913) adlı yapıtın sahibi Hugo Munsterberg’dir. Munsterberg, özellikle işlerin zihinsel ve duygusal gerekleri ile personel seçiminde test araçlarının yararlılığı üzerinde araştırmalar yaparak personel yönetiminin gelişmesine önemli derecede yardımcı olmuştur. O, monotonluk sorununu yorumlayarak, bireysel işgörenin ihtiyaçları ile motivasyonunu incelemiştir. Aynı psikolog 1900-1915 yılları arasında yaptığı çalışmalarla psikolojinin işletme ve endüstri problemlerine uygulanabilmesinin yollarının araştırılmasında oldukça canlı bir ilgi uyandırmıştır (Miner ve Miner, 1977).

İlk psikologlardan birisi de James McKeen Cattell’dir. İlk eğitimini Alman Laboratuvarlarında alan Cattell, dikkatlerini hemen hemen tamamıyla psikolojinin topluma uygulanması yollarına yöneltmiştir. O, 1890’larda özellikle psikolojinin pratik sorunlara uygulanmasıyla ilgilenmiş ve araştırmalar yapmıştır. Ayrıca bu psikolog, bir organizasyonda personel seçimi ve sınıflandırılmasında bireysel farklılıkların üzerinde durmuştur.

I. ve hatta II. Dünya Savaşlarının hızlandırdığı psikolojik araştırmalar, psikolojik test uygulamasında, başarı değerlemesinde kullanılan tekniklerde ve öğrenme teorisinde önemli ilerlemeler kaydedilmesine yardımcı olmuştur. Daha yakın dönemlerde araştırma ve eğitim merkezleri, duyarlılık eğitimi, grup dinamiği ve organizasyonel davranış alanlarında büyük gelişmeler sağlamıştır. Halen her organizasyonda endüstriyel psikolojinin katkıları, personel yönetiminde daha etkili sonuçlar almak için kullanılmaktadır (Bingöl, 1996).

2.3.6 Beşeri ilişkiler akımı

Bilimsel yönetimcilerin insan ögesinin fizyolojik, sosyal ve psikolojik temel oluşumlarına yabancı ve uzak kalmaları, yıllar boyunca işgören kesiminde gerilimlerin ortaya çıkmasının bilim alanında yeni fikir akımlarının doğup gelişmesinin ve bunun eyleme dönüşmesinin temel nedenini oluşturmuştur (Kaynak, 1995).

Frederick W. Taylor “The Principles of Scientific Management”i 1911’de yayınladı. 1900’lerin ilk yirmi yılı teorisinin katı bir uygulamasına tanık oldu. Bunun sonucu beşeri ilişkiler konusunda ilk kıpırdanmalar başladı. I. Dünya Savaşı yılları, bu kıpırdanmaların arttığı ve akımın daha çok taraftar topladığı yıllar olarak yaşandı. 1918’de Endüstride Beşeri İlişkiler üzerine ilk konferans yapıldı (Silver By Conference on Human Relations in Industry) ve her yıl yapılması gelenek hale geldi. 1923’de “American Management Association” kuruldu ve amacı şöyle belirlendi: “Yalnızca insan faktörünün ticaret ve endüstrideki itibarına adanmıştır” (Davis, 1967).

İngiltere’de 1922’den itibaren “National Institute of Industrial Psychology” konu üzerindeki araştırma sonuçlarını yayınlamaya başladı. 1924’de Almanya’da “İş Zamanlarının Belirlenmesi için Bir İmparator Kuruluşu” olarak REFA sistemi geliştirildi. Bu kuruluş kısa zamanda Almanya’da gelişen iş psikolojisi ve iş fizyolojisinin de etkisiyle, konusu olan zaman araştırmalarından saparak 1936’dan itibaren “İş Araştırmaları için İmparatorluk Kuruluşu” haline dönüştü. Benzer gelişmeler Fransa, Belçika, Hollanda, İtalya ve İsviçre’de de izlenmeye başlandı. 1920’lerin sonuna doğru artık kesin bir olgu olarak ortaya çıktı ki, Bilimsel Yönetim eylemi, giderek gelişen Beşeri İlişkiler akımınca geriye itilmiştir.

1920 ve 1930’larda Harvard’da Elton Mayo ve çalışma arkadaşları Beşeri İlişkilere akademik bir nitelik getirdiler. Mayo ve arkadaşlarının Western Electric Company’nin Hawthorne İşletmesinde başlattıkları deneyler, endüstride insan davranışlarını konu alan ilk yoğun araştırmalar oldu. Hawthorne Deneyleri 1924 Kasımında nicelik ve nitelik olarak ışığın endüstriyel verime etki edici bir yönünün olup olmadığının belirlenmesi için başlatıldı. Özgün görüş, ışık ile verim arasında bir korelasyonun bulunduğu merkezindeydi. Bu konudaki deneyler 16 yıl sürdü ve aksi tezin geçerliliğini ortaya koydu (Kaynak, 1995).

Deneylere bu kez, çalışma sırasında dinlenme aralarının verilmesi, çalışma günlerinin kısaltılması, yeni ücret düzenlerinin uygulanması yönlerinde devam edildi. Yorgunluk ve monotonluğun verim üzerindeki etkileri araştırıldı. İstenen, belirtilen fizik ve çevre koşulları ile verim arasında bir korelasyon olduğunun ortaya konmasıydı. Deneyler yılları kapsıyor ancak beklenen sonuçlara ulaşamıyordu. Fizik ve çevre koşulları ile verim arasında kesin bir neden-sonuç ilişkisi kurulamıyordu. Bir noktadan sonra artık, insan-iş verim arasındaki ilişkilerin fizik ve çevre etkenlerinin veri alındığı çerçevede basit ve kolayca

açıklanamayacağı ortaya çıkıyordu. Gerçekte, Mayo ve arkadaşları deneyler sırasında bu gerçeğin oluşmasını adım adım izlemişler, fiziksel koşulların ötesinde psiko-sosyal nedenlerin ne kadar öneme sahip bulunduklarını ve kişiler arası ilişkilerin verimi ne denli etkileyici bir faktör olduğunu gözlemlerle belirlemişlerdi.

Tel saran işçiler üzerindeki deneyler sonucunda, grubun biçimsel olmayan organizasyonu ve bu organizasyonun işletmenin tüm sosyal organizasyonu ile olan bağlantısı dikkatle incelenmeden onların iş sırasındaki davranışlarının anlaşılamayacağı görüldü. Ortak bir amaç için birlikte çalışan işgörenlerin her biri çalışma grubuna başka bir kişisel ve sosyal özgeçmiş getirir. İki bireyden hiçbirisi işinden aynı şeyleri talep etmez. Her işgörenin talepleri, yalnız onun fizik gereksinimlerinden değil, aynı zamanda sosyal gereksinimlerinden de oluşur.

Deneylerin ve sonuçlarının yorumunun yönetim sorunlarına getirdiği yeni bakış açısının, öncekilerden yapısal bakımdan ayrıcalığı ortadadır. Taylor ve eş görüşü paylaşılanlara göre, beşeri sorunlar üretime giden yolu kesmekteydiler, o halde yoldan çekilmeleri gerekti. Mayo'ya göre ise, beşeri sorunlar araştırılması gereken yeni, geniş bir alandı ve bu yolda gelişme, ilerleme için fırsattı. Bilimsel Yönetim akımı ile ilk endüstriyel psikolojinin görevlerin uygun bir biçimde tasarımı, işgörenlerin seçim ve eğitimi ile bireysel özendirme konularına önem vermesine karşın Beşeri İlişkiler hareketi, iş gruplarının biçimsel olmayan ve kendiliğinden oluşan davranış, işgörenlerin duyguları, karşılıklı etkileşim ve tutumlarına ağırlık vermiştir. Taylor organizasyonla bir teknik-ekonomik sistem olarak ilgilendi, üretimi rasyonelleştirerek yükseltmiştir. Mayo ve arkadaşları ise organizasyona bir sosyal sistem olarak bakmış ve üretimi, onu hümanize ederek yükseltme yollarını araştırmışlardır.

Genellenirse, Hawthorne Deneyleri verimi arttırmada yalnız süreç ve yöntemlerin değil, çalışanların "tutum"larının da rolü olduğunu ortaya koymuştur (Albers, 1972). Tutumları oluşturan nedenlerin ise psiko-sosyal temellere dayandığı açıktır. Bu gözden uzak tutulmadığında, Hawthorne Deneylerinin yönetim problemlerinde sosyal ve psikolojik tekniklerin uygulanmasına ön ayak olduğu ve organizasyon içi insan davranışları ile ilgili teoremin gelişmesine neden oluşturduğu görülecektir. Bir sosyal sistemin işgörenler üzerindeki etkisinin fiziksel faktörlerin etkisinden çok daha fazla olduğunun kanıtlanması, personel yönetiminde de anlayış ve tutum değişikliğine neden olmuştur. Bunların yanı sıra,

daha az sık sözü edilmesine karşın personel yönetiminde önemli bir araç olarak dolaylı görüşme tekniğinin kullanılması bu deneysel araştırmaların bir sonucu olmuştur.

Adı geçen deneylerin ve çeşitli ülkelerde aynı amaçlarla gerçekleştirilmiş olanların, Beşeri İlişkiler kavramının tamlaşmasına ve daha ayrıntılı ve açık olarak ortaya konmasına katkıları büyüktür. Tüm bunların ışığında bir yöneticinin bakış açısından Beşeri İlişkiler yaklaşımının tanımı şöyle verilebilir: “Beşeri İlişkiler, bireylerin bir bütün olarak, onları birlik halinde, verimli çalışma yönünde motive eden ve ekonomik, psikolojik ve sosyal tatmin sağlayan bir işe yönettirmeleri anlamına gelmelidir”.

Tanımın ışığında, çalışan bir bireyin yapısında üç ana tatminin yattığı görülmektedir. Ekonomik, sosyal ve psikolojik. Bu analiz, işletmedeki bireyler arası ilişkilerin araştırılmasında, çeşitli bilimlerin yol göstericiliğinden faydalanılacağına işaret etmektedir. Bu nedenle, iktisat bilimine, psikoloji, sosyoloji, psikiyatri ve antropoloji bilimlerini de katma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bireyleri organizasyonel amaçlar yönünde motive etmek isterken, onların ekonomik tatminlerinin ötesinde, diğer gereksinimlerinin çıkış noktalarını ve yapısını da anlamak ve bilmek gerekmektedir (Kaynak, 1995).

2.3.7 Davranış bilimleri

Bir bakıma Beşeri İlişkilerin uzantısı olan Davranış Bilimleri, esas olarak, insan davranışı çalışmasına ilişkin sosyal ve biyolojik bilimlerdir. Bu kavram, 1949 yılında ortaya atılmıştır.

Personel yönetimi alanı, ekonomi, hukuk, matematik, endüstriyel mühendislik ve yönetim gibi birçok akademik disiplinlerde ortaya çıkan katkılardan yararlanmaktadır. Bununla birlikte daha önemlisi, davranış bilimleri olarak bilinenleri içeren disiplinlerdir. Davranış Bilimleri, yapısal olarak birkaç disiplinle ilgilidir ve en önemlileri psikoloji, sosyoloji ve antropoloji olan birkaç düşünce ekolünü ve akademik disiplini içermektedir. Sosyal ekonomi, siyaset bilimi, dilbilim ve öğretim aynı zamanda bu bilimlerin bir parçası olarak ele alınabilir. Personel yönetimine ilişkin önemli bir araştırma ve çalışmalar bütünü, organizasyon kuramı ile organizasyonel davranıştan ve aynı zamanda daha çok davranış bilimlerinden kaynaklanan disiplinlerden gelen düşünceleri birleştirmiştir.

Davranış Bilimleri yaklaşımı, önceden yapılmış beşeri ilişkiler çalışmalarının doğal bir sonucudur. Fakat bu yaklaşım, daha geniş bir disiplin esasını içermekte ve çok daha geniş bir sorunlar dizisiyle ilgilenmektedir. Çağdaş davranış bilimcileri genel olarak şu konularla ilgilenmektedirler :

1. Farklı ücret ödeme yöntemlerinin bireysel başarı üzerindeki etkileriyle
2. Liderlik konusundaki farklı yaklaşımların ve farklı felsefelerin toplam organizasyonel başarı üzerindeki etkileriyle
3. İş tasarımı ve bunun beşeri tatmin ve geliştirilmesi konusundaki ilişkisiyle
4. Farklı değerlendirme sistemlerinin etkisiyle
5. Farklı organizasyon iyileştirme stratejilerinin dinamikleriyle

Personel yönetimi için önem arz eden bazı deneysel çalışmaların bulunmasına karşın, bir organizasyonel içerikten ayrılmış denetimli deneylerden elde edilen verilerden çok, yaşayan organizasyonlardaki işgören ve yöneticilerden elde edilen verilerden yararlanmaktadır (Bingöl, 1996).

2.3.8 İnsan kaynakları yönetimini doğuran diğer etmenler

İKY uzun bir evrim çizgisi izlemiştir. Bu çizgide yukarıda belirtilenlerin yanı sıra İKY'nin günümüzde önem kazanmasını sağlayan birçok etmen bulunmaktadır. Endüstrileşmenin ilk aşamasında özel girişimcilerin ilgi alanlarını finansman, üretim, pazarlama, rekabet gibi konular oluşturmuyordu. İnsan unsuru bir bakıma unutulmuştu. Endüstrileşme sürecinin ileri aşamalarına doğru ilgi eksenini başka alanlara, özellikle insan ilişkileri alanına kaymaya başladı. Bu genel eğilimi doğuran etkenler şöyle özetlenebilir (Serinkan, 1996):

1. **Organizasyonların büyümesi olgusu.** Teknolojik gelişmeler, pazarlama olanaklarının artması ve endüstrileşme, organizasyonların çaplarının büyümesine yol açmıştır. Halkın sermaye birikimine katılması, işletmelerin birleşmeler ve yutulmalar sonucu genişlemesi büyümeyi arttırmıştır. Böylelikle işletme sahiplerinin kolayca kontrol edemeyecekleri bir yapıya ulaşmıştır. Organizasyonların büyümesi, otoritenin merkezileşmesi ve yoğunlaşması sonucunu doğurmuştur. Büyümenin bir başka sonucu, işi yapanla yaptıran arasındaki mesafenin açılması olmuştur. Bu durum yabancılaşmayı ortaya çıkarmıştır. Giderek

yabancılaşmanın giderilmesi önem kazanmıştır. Organizasyonların büyümesi olgusunun bir başka sonucu da, fonksiyonel uzmanlaşmanın artması olmuştur. Uzmanlaşma ile birlikte işbirliği, eşgüdüm, istenen nitelikleri taşıyan işgörenlerin bulunması problemleri ön plana çıkmıştır. Personel yönetiminde de bu problemlerin çözümüne yönelik değişiklikler yapılması söz konusu olmuştur.

2. Teknolojik değişiklikler ve yenilikler. Organizasyonlarda yeni teknolojinin kullanılması, otomasyonun bilgisayarların yoğun kullanımı İKY'nin gelişmesine etki etmektedir. Bu durum, yoğun rekabet diğer nedenlerle ortaya çıkmakta ve organizasyonlarda hızlı değişikliklere yol açmaktadır. Birçok iş sürecinin ve organizasyonel yapının birdenbire modası geçmektedir. Bu doğrultuda bu işleri ve süreçleri ifa eden ve organizasyonel yapının içerisinde yer alan personelin yönetiminde de yoğun istekler meydana gelmektedir. Hızla değişen teknoloji karşısında bu değişikliklere ayak uyduracak ve uygulayacak personeli hazırlamak ve korumak İKY'de dinamizmi zorunlu kılmaktadır.

3. Örgütler arasında ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması. İleri derecede teknolojik gelişmeler, uydu aracılığıyla iletişim olanakları, ulaşım kolaylıkları, bütün ülkeleri birbirine yakınlaştırmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işletmeler, ulusal ve uluslararası pazarlarda bir yere sahip olmak ve varlıklarını koruyabilmek amacıyla belirtilen gelişmelere ayak uydurmak zorundadır. Bunu sağlamanın yolu ise, üstün nitelikli, faal ilerleme ve gelişme potansiyeline sahip işgücünü istihdam etmek, eğitim ve geliştirmeye gereken önemi vermek ve İKY'de bu gelişmelere uygun değişiklikleri gerçekleştirmektir.

4. İşgücünün yapısındaki değişiklikler. Gelişme süreci içinde bulunan ülkelerde, faal nüfusun çalışma alanlarına göre dağılımında değişiklikler meydana gelmektedir. Ekonomik ve sosyal gelişme sağlandıkça, çalışan nüfusun büyük bir kısmı tarım sektöründen yavaş yavaş endüstriyel sektöre ve gelişme sürdükçe endüstriyel sektörden hizmet sektörüne doğru kaymaktadır. Bu durum, İKY'ne geçmişte olduğundan daha farklı bir yaklaşım getirmektedir. Bunun yanı sıra, işgücünde yaş ve cinsiyet açısından yapısal değişimler görülmektedir. İşgücünde gençlerin sayısı artarken, ülkemizde olduğu gibi daha fazla sayıda kadın, işgücüne katılmaktadır. Sonuçta İKY programı ve politikalarında değişiklikler yapılması gereği doğmuştur.

5. Eleman bulma güçlüklerinin artışı. Yeni iş alanlarının gerektirdiği nitelikte ve nicelikte eleman bulma sorun haline gelmiştir. Mevcut elemanları yeni koşullara göre yetiştirmek ve bilgilerini tazelemek, otomasyonun ortaya çıkardığı sonuçları hafifletmek, yetişmiş personeli elde etmek gibi meseleler yöneticinin ana uğraşı haline gelmiştir. Bütün bu gelişmeler İKY'ni ön plana çıkararak önemini arttırmıştır.

6. Eğitim ve kültür düzeyindeki artış. Ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine paralel olarak insanların eğitim ve kültür düzeyleri, bakış açıları, özlem ve beklentileri ve ihtiyaçları da değişmektedir. İşletmelerde eğitim ve kültür düzeyi yüksek personelin artması, İKY'ne yeni boyutlar getirmiştir. İnsan kaynağının işinden ve işletmesinden bekledikleri hızla değişmiştir. Eğitim ve kültür düzeyi yüksek personel, iş ortamı dışında da yaşamının olması gerektiğini düşünmüş, çalışmasının karşılığını tam olarak almanın yollarını aramaya başlamıştır. Yaptığı işten tatmin sağlaması gerektiğinin bilincinde olmaya başlamıştır. Bu durum her kademeden insan kaynağını organizasyonun bir parçası olarak gören, onların fikirlerine değer veren, organizasyonel amaçlarla bireysel amaçları birleştiren demokratik bir yönetim modelinin oluşturulmasında önemli bir etken olmuştur.

7. Çalışma koşullarını düzenleyen yasaların çıkarılması. İKY'nin işletme içinde önem kazanmasına yol açan diğer bir etken, devletin işçi-işveren ilişkilerine müdahale ederek çalışma koşullarını düzenleyen yasaları çıkarması olmuştur. Bu yasalar toplu iş sözleşmelerini yürürlüğe koymuş, çalışma saatlerini belli kurallara bağlamış, yıllık ücretli izin zorunluluğunu getirmiş, işyerinde işçi temsilcilikleri ve uzlaştırma kurulları oluşturmuş ve işletmelerde sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu getirmiştir. Bunlar işvereni bağlayıcı kararlardır. Bu hükümlerin yerine getirilmesi görevi insan kaynakları bölümüne verilmiştir.

Üst düzey yönetici					İnsan Kaynakları
Orta düzey yönetici				Çalışanlarla ilişkiler	
Alt düzey yönetici			Personelin günlük problemleri		
Nezaretçi		Personel			
Büro elemanı	Kayıtlar				
Yıllar	1940	1950	1960	1970	1980

Şekil 2.3 İnsan kaynakları fonksiyonunun tarihsel gelişimi (Palmer ve Winters, 1993).

2.4. Amaç

İKY'nin ürünü, beceri sahibi, motive olmuş verimli elemanlardır. İKY'nin gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye açık olmayan bir İKY'nin sonuçlarına da yine bütün organizasyon katlanır. Bir organizasyondaki insanlarla ilgilenmek, insanların niçin ve nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirir. Bu teknik beceriler arasında, yan ödeme, tazminat planlarının mekanizmasını anlamak ve ilgili yasaları, toplu sözleşme prosedürlerini, işe eleman seçme tekniklerini, performans değerlendirmelerinin nasıl yapılacağını bilmek de vardır. Davranış bilimleri ve sosyal psikoloji alanlarında geniş bilgi sahibi olmak da zorunludur.

Bir personel fonksiyonu olarak İKY'nin üç temel amacı vardır :

1. İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.
2. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

3. Hat yöneticilerine, kendilerine bağlı çalışanları daha etkin şekilde yönetmeleri için danışmanlık yapmak

İnsan kaynakları fonksiyonun etkili olabilmesi, organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla tam bir uyum içinde olmasına bağlıdır. Organizasyonun insan kaynaklarının optimum kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca amacıdır. Organizasyonun bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğundan insan kaynakları yöneticisinin vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkileyecektir. İnsan kaynakları yöneticisiyle diğer yöneticilerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olması, modern insan kaynakları fonksiyonunu geleneksel yaklaşımdan ayıran en önemli özelliklerden biridir. Dolayısıyla, başka hiçbir fonksiyonun diğer fonksiyonlar üzerindeki etkisi, insan kaynakları fonksiyonundaki kadar büyük değildir (Palmer ve Winters, 1993).

İnsanların yönetimi söz konusu olduğunda, tüm yöneticiler belli seviyelerde işe alma, istihdam, geliştirme ve uyumlaştırma gibi faaliyetlerle ilgili olmak durumundadırlar.

İşe alma fonksiyonu, bir organizasyonda iş gereklerinin tanımlanması, bu işleri yapabilmek için gerekli yeteneklerin ve gerekli işgücü sayısının belirlenmesi, seçim, işe alma ve başarılı işgörenlerin terfileri gibi faaliyetlerden oluşur.

İstihdam fonksiyonu, işlerini etkin bir şekilde yapan işgörenlerin ödüllendirilmesi, çalışanlarla yöneticiler arasında uyumlu çalışma ilişkilerinin oluşturulması ile sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının sağlanması gibi faaliyetlerden oluşur.

Geliştirme fonksiyonu, bilgi, yetenek, beceri ve diğer özelliklerini geliştirerek çalışanların yeteneklerini arttırmayı ve korumayı amaçlar.

Uyumlaştırma fonksiyonu, işletmenin insan kaynakları politikaları ile stratejileri arasında uyumun sağlanmasını amaçlayan faaliyetleri kapsar.

Şüphesiz bu faaliyetler bireysel, iş grupları veya daha büyük organizasyonel birimler (departman) bazında gerçekleştirilebilir. Bazı durumlarda organizasyon tarafından (örneğin, işe alma çalışmaları veya yönetim geliştirme programları) başlatılır, bazı durumlarda da bireysel olarak veya iş grupları tarafından (örneğin, gönüllü emeklilik, güvenlik

İnsan kaynakları sistemi, sistem yaklaşımı, sistem içindeki çeşitli bileşenlerin bütünleştirilmesi ve insan kaynakları sistemiyle organizasyonun daha büyük ihtiyaçlarının birleştirilmesi için kavramsal bir çerçeve oluşturur.

Daha önce de belirtildiği gibi, işe alma, istihdam, geliştirme ve uyumlaştırma gibi faaliyetler insan kaynakları bölümünün özel sorumlulukları arasındadır. Bununla birlikte bu sorumluluklar ayrıca, organizasyonda her bir yöneticinin bütün işlerinin özünde yatmaktadır. Hat yöneticileri, yönettikleri çalışanların üzerinde sahip oldukları otorite sayesinde çalışanların davranış şekilleri üzerinde önemli etkileri vardır. İnsan kaynakları bölümü, politikaların formülasyonu, uygulanması, danışmanlık, hizmet ve kontrol (örneğin, yakın iletişim, karşılıklı anlayış ve hedefler) gibi faaliyetlerle bu amaçlarını gerçekleştirir. Bunu güvence altına almak için insan kaynakları bölümünün sorumlulukları, insan kaynakları bölümü ve hat yöneticileri arasında Çizelge 2.1’de görüldüğü gibi paylaşılmıştır.

İnsan kaynakları bölümü, her bir alanda teknik uzmanlık sunarken hat yöneticileri ve bazı durumlarda kendini yönetebilen çalışma takımları, işgörenleri etkin şekilde yönetebilmek için bu uzmanlıktan yararlanırlar. Küçük bir organizasyonda, hat yöneticileri İKY’nin teknik ve yönetsel yönlerinin tümünden sorumlu olabilmektedir.

Örnek olarak istihdam alanında, hat yöneticileri işgörelere eşit ve adil davranma, anlaşmazlıkların çözümlenmesi, çalışma takımlarının desteklenmesi ve liyakate dayalı ücret artışlarının yapılması gibi aktivitelerden sorumlu olmaktadır. Bunları etkin şekilde yapmak için insan kaynakları bölümü, işgörelerin cazip ve adil olarak görecekları bir tazminat ve sağlık ödemeleri sistemi kurma, bölümler arası liyakate dayalı ücret artış sistemi kurma ve hat yöneticilerine işgörelere ilişkilerinde (anlaşmazlıkların çözümlenmesi, çalışma

takımlarının oluşturulması vb.) danışmanlık ve eğitim verme gibi faaliyetlerden sorumlu olmaktadır (Cascio, 1995).

Çizelge 2.1 İKY faaliyetleri ile İK bölümü ve hat yöneticilerinin sorumlulukları

Faaliyet	Hat yöneticisinin sorumluluğu	İK bölümünün sorumluluğu
İşe alma	İş analizleri ve minimum kalifikasyonlar için gerekli verilerin sağlanması, bölüm seviyesinde insan kaynakları planları ile stratejik planların bütünleştirilmesi, iş başvurusunda bulunan adaylarla mülakat, İK bölümünce toplanan bilgilerin derlenmesi, başlangıç seviyesinde işe alma ve terfiler için nihai kararların verilmesi.	İş analizi, insan kaynakları planlaması, işe alma, insan hakları kurallarına ve yasalarına uyma, iş başvuru formları, yazılı testler; performans testleri, mülakat, geçmiş araştırması, referans kontrolü, fiziksel kontrol.
İstihdam	İşgörenlere adil davranma, açık iletişim, anlaşmazlıkların yüz yüze çözümü, takım çalışmasının desteklenmesi, her bir işgörenin kişiliğine saygı, liyakate dayalı ücret artışları.	Tazminat ve sağlık ödemeleri, işgörenlerle ilişkiler, sağlık ve güvenlik, işgörenlere hizmet.
Geliştirme	İşbaşı eğitim, iş zenginleştirme, liderlik, motivasyonel stratejiler, astlara performansları hakkında geri besleme.	Performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi ve moral araştırması, teknik eğitim, yönetim ve organizasyon geliştirme, kariyer planlama, öneride bulunma, insan kaynakları araştırmaları.
Uyumlaştırma	Disiplin, işten çıkarma, transfer	İşgören şikayetlerinin araştırılması, firma dışında istihdam, emeklilik teklifi.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Özellikleri

Genel anlamda değerlendirdiğimizde, birçok ülkede İKY metot ve tekniklerinin gelişmesi ve gelenekçi sistemlere karşı bir reform hareketi gibi doğmasının esas aktörünün yönetim bilimi ve yöneticiler olduğunun kabul edilmesi gerekir. İKY'nin gündeme getirilmesinde öncü rolü firma düzeyindeki profesyonel yöneticiler oynamıştır.

Geleneksel personel yönetimi ile karşılaştırdığımızda İKY'nin daha stratejik bir davranış sonucu doğduğu görülmektedir. Organizasyonlarda personel yönetimi, işgücü ile ilgili bir dizi teknik konulara eğilmişken İKY'nin gelişme seyri işletmenin global politika ve başarılarına paralel geliştirilen teknik ayrıntıların yanı sıra işgücü yönetimini daha geniş bir perspektife oturtan firma kültürünün önemli bir parçası olarak yükselmiştir. Bu bağlamda personel yönetimi kavramı işgörenlerin günlük meselelerine eğilerek fonksiyonel bir görev üstlenirken, İKY işletme başarısı felsefesiyle hareket ederek çalışanların mesleklerine daha stratejik ve uzun vadeli bakmaktadır. 21. yy.a yaklaşırken pazar, finans ve strateji konularında organizasyonların nasıl yönetilebileceği, önemli konuların başında tartışılmaya başlanmıştır. İşte bu nokta, işletme yönetiminde daha stratejik düşünme ihtiyacı, İKY'ni gündeme getirmiştir. İKY kavramının tanımlanmasında dört temel bakış açısından söz edilebilir :

- İKY, personel yönetiminin yeniden isimlendirilmesidir. Esas itibarıyla geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarından çok da farklı bir oluşum değildir.
- İKY, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir oluşumdur.
- İKY, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden ve bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunarak organizasyonel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciridir.
- İKY firma politikalarının oluşturulmasında gözönünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonudur.

İKY birleştiricidir, çünkü personel yönetimi ve endüstri ilişkileri artık birbirinden çok farklı kavramlar olarak algılanmamalıdır. İKY'nin yöneticiler tarafından öngörülen ve iş ortamında

bireysel ilişkilere öncelik tanıyan bu yönüyle de kolektivizmden uzaklaşan bir oluşumu temsil ettiği düşünülebilir.

İKY yeniden yapılanmadır, çünkü personel yönetimi ve endüstri ilişkileri politikaları yayılmaktadır. İKY ise bu yayılmadan doğan çoğulcu bir çatının ürünüdür.

İKY gelişmeye müsait bir modeldir, çünkü İKY organizasyonun sağladığı girdilere konsantre olmuş ve bunun içinde özellikle insan kaynağının bireysel gelişmesine önem vermiştir. Kimi zaman bu gelişmeyi çalışanları adına organizasyon sağlamaktadır.

İKY stratejiktir, çünkü istihdam politikaları işletmenin amaçlarından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda İKY, işletme politikalarına önemli katkılarda bulunmaktadır. İKY politikaları değişik kültürlerde de uygulanabilmektedir (Büyükuslu, 1998).

2.6 İnsan Kaynakları Bölümünün Yapısı

Bir işletme varlığını düzenli ve sürekli biçimde sürdürebilmek için kendi içinde rasyonel bir örgütlenmeye gitmek zorundadır. Genel bir anlatımla örgütlenme, bir işletmede belirlenen amaçlara varabilmek için sürekli ve sağlıklı işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk devri gerçekleştirilir, bölümler arası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim kanalları kurulur ve böylelikle organizasyonun işleyişi için gerekli alt yapı çalışmaları hazırlanır.

Tipi, amacı veya insan kaynağının yapısı ne olursa olsun herhangi bir organizasyonda İKY'nde kullanılan birtakım araçlar, teknikler ve yöntemler bulunmaktadır. Ayrıca yerine getirilmesi gereken belirli temel işlemler ve izlenmesi gereken genel ilkeler ve kurallar da vardır. Çapları, işlevleri veya amaçları ne olursa olsun bütün organizasyonların insan kaynağı aracılığıyla faaliyetlerini sürdürmesinden dolayı organizasyonun yönetimi, insanları yönetme işlemi olarak kabul edilmelidir. Böylece bir organizasyonda başkalarının çalışmalarından sorumlu olan herhangi bir yönetici, aynı zamanda İKY faaliyetlerini yerine getirmek, eğitim, motivasyon, danışmanlık gibi çeşitli görevleri de yerine getirmek durumundadır. Bunun yanı sıra, insan kaynakları yöneticisinin öncelikli görevi, yöneticilere astlarını daha etkin olarak

yönetmede ihtiyaç duydukları hizmet ve yardımı, oluşturulan insan kaynakları politika ve süreçleri içinde sağlamaktır (Bingöl, 1996).

İnsan kaynakları bölümünün organizasyonel yapı içinde yer alması ve kendi içinde örgütlenmesi işgücü sorunlarının niteliğine ve mevcut işgücünün niceliğine göre değişir. İnsan kaynakları bölümü bir uzmanlık organıdır ve insangücü kaynağının bilimsel yöntemlere dayanarak en iyi biçimde değerlendirilmesini amaçlar. Böylesine güç bir işlevin örgütlenmesi oldukça zor ve özen isteyen bir konudur. Herşeyden önce İKY'nin çalışma alanı, yapılacak işler, görevlendirilecek kişiler, bu bölüm yetkilileri ile diğer bölümlerde görev alan yönetici ve işgören kesimiyle kurulacak ilişkiler açık ve anlaşılır biçimde ortaya konmalıdır (Sabuncuoğlu, 1997).

İnsan kaynağı tedariki, seçimi, geliştirilmesi gibi fonksiyonları ile insan kaynağından en etkili biçimde yararlanma ve onların uyumlarının sağlanması, motivasyonu herhangi bir organizasyonel çabanın yekpare görüntüsünü belirtmektedir. Dolayısıyla İKY, bu isimle bir bölüm olsun veya olmasın, bütün işletmelerin içerisinde yer alır. İKY, genel yönetim fonksiyonlarının ana bir ögesidir. Bu açıdan İKY, insanların üstlerinden yönetiminden daha değişik bir anlam ve aynı zamanda belirli bir yöneticiye ve bölüme yüklenmiş “insan kaynakları sorumluluklarından” daha fazla birşey ifade etmektedir.

Bu nedenlerle İKY, normal bir yöneticinin astlarını yönetmesinden daha farklı ve değişik bir olgu olup işletmenin stratejik hedef ve amaçlarına hizmet etmesinden dolayı da işletmelerin ana bir alt sistemini oluşturmaktadır.

2.6.1 İnsan kaynakları bölümünün rolü ve misyonu

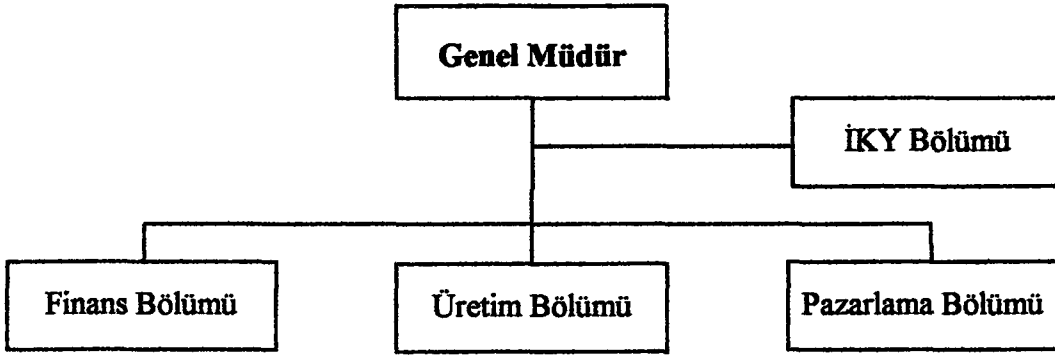
Organizasyonlarda, insan kaynakları bölümü bazı insanlar arasında, geliri veya kâr-zarar sorumluluğu olmayan küçük bir bölüm olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte yöneticiler organizasyonun insan kaynağını yönetmektedir. Fonksiyonel uzmanlığı olan tüm yöneticiler organizasyonun sermaye ve ekipmanı yanında insan kaynağının yönetiminden de sorumlu olmaktadır. Diğer bir anlayışa göre, işgörenler bir varlık olarak değil, maliyet olarak değerlendirilmelidir. 71 büyük organizasyonun genel müdürleri ile gerçekleştirilen detaylı mülakatlar, genelde hiçbirinin bu görüşlere katılmadığını ortaya koymuştur. İnsan

kaynakları bölümü yalnızca insanların yönetiminden sorumlu değildir ve insanlar sadece bir maliyet unsuru olarak değil, bir değer olarak görülmektedir. Genel müdür pozisyonundaki insanlar İKY'ni organizasyonun en önemli fonksiyonlarından biri - işletmenin rekabet ortamında güçlenmesi için çözüm üreten bir bölüm - olarak görmektedirler. Bu bölüm, organizasyonel amaçlara ulaşmada anahtar kavramlar olarak beceri kalitesi, esneklik ve yenilik anlayışı, üstün performans, verimlilik ve müşteri hizmetlerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları planlaması, geliştirilmiş bilgi sistemleri, tazminat ve sağlık ödemelerinde yeni yaklaşımlar gibi gelişmelere rağmen İK bölümü, organizasyon içinde olaylara proaktiften ziyade reaktif yaklaşan bir bölüm olarak değerlendirilmektedir (Cascio, 1995).

2.6.2 İnsan kaynakları yönetiminin organizasyonel yapı içindeki yeri

İKY, bir dizi faaliyeti içermekte ve bunlar organizasyona yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Bu bakımdan bir organizasyondan diğerine insan kaynakları bölümünün çapı, yapısı, yetkisi ve organizasyon içerisindeki konumu açısından önemli farklılıkların olması doğaldır. Birinden diğerine İKY'den sorumlu olan bölümün ismi ve bu bölümün yöneticisinin ünvanı bile önemli ölçüde değişebilmektedir. En yaygın olarak kullanılan ünvanlar, İnsan Kaynakları Yöneticisi, İnsan Kaynakları Müdürü, İnsan Kaynakları Direktörü ve İnsan Kaynakları Koordinatörü'dür.

Geleneksel örgüt ve yönetim anlayışından sıyrılarak modern örgüt ve yönetim anlayışını benimseyen ve uygulayan işletmelerde İKY'nin organizasyonel yapılanması, işletme üst yöneticisine çok yakın ve ona doğrudan doğruya bağlı bir organ olarak gösterilir. Zira insan kaynakları bölümünün temel işlevi, etkili bir insan kaynakları politikası ortaya koyarak ve bu politika doğrultusunda uygulamaya geçerek ve aynı zamanda bu amaca yönelik tüm araçlardan yararlanarak üst yöneticiye gerekli yardımı sağlamaktır. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi insan kaynakları bölümünün modern işletmelerde genel müdüre çok yakın görünmesinin en önemli nedeni genel müdüre sık sık danışmanlık yapmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997).



Şekil 2.4 İnsan kaynakları bölümünün yer aldığı organizasyonel yapı

2.6.3 İnsan kaynakları bölümünün örgütsel ilişkiler içindeki yeri ve yetki durumu

Bilindiği gibi örgütsel yapı içinde dikey ve yatay işlevsel yönetim ilişkileri söz konusudur. Dikey ilişki işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirmesine doğrudan katkısı olan bir işlevdir. Yatay ilişki ise, işletme hedefine ulaşmada dolaylı katkıya sahiptir. Örneğin, bir otomobil fabrikasında üretim bölümü otomobil üretmek suretiyle işletme amaçlarına doğrudan katkıda bulunarak dikey bir işlevi yerine getirmektedir. İnsan kaynakları bölümü ise, üretim bölümünün faaliyetlerini etkinlikle sürdürebilmesi için özellikle insan kaynakları konusunda danışmanlık yaparak, bir başka deyişle üretim bölümünün faaliyetlerini kolaylaştırmak suretiyle daha büyük verimlilik sağlayarak işletme genel amaçlarına dolaylı katkıda bulunur.

İnsan kaynakları bölümü, örgütsel yapı içinde doğrudan üst yöneticiye bağlıdır. İnsan kaynakları yöneticisi, sadece üst yöneticiden dikey işlevsel ilişki doğrultusunda emir alır. Ancak bu bölüm yöneticisinin diğer bölüm yöneticileri ile yatay işlevsel iş ilişkileri bulunmaktadır. O diğer yöneticilerle emir verme-emir alma ilişkisi içinde değildir. İnsan kaynakları bölümü sadece uzmanlık alanına giren konularda tavsiyelerde bulunarak diğer bölüm yöneticilerinin çalışmalarını etkinlikle sürdürmelerine yardımcı olur. Bu bölüm, tavsiyelerini ve belirli konularda üst yönetimin onayıyla oluşturduğu ilke ve politikaların uygulanmasını yine üst yönetimin aracılığıyla sağlayabilir. Ancak insan kaynakları bölümü ile diğer bölümler arasında yatay işlevsel ilişkinin bulunduğu ve bu ilişki içinde diğer bölümlerin insan kaynakları bölümü çalışmalarından yararlanabilmeleri, ilgi gösterebilmeleri ve karşılıklı anlayış ve olumlu bir işbirliği ortamının varlığı şarttır.

Kuşkusuz ayrı bir insan kaynakları bölümü var olsa bile, diğer bölüm yöneticileri çeşitli İKY faaliyetlerini üzerlerinden atamazlar. Bu nedenle her bölüm yöneticisi, İKY ilkelerini bilmek ve uygulamak durumundadır. İKY’de karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği önemli bir husustur. İKY, kurmay bir işlevin yanında yeni sistemler terminolojisinde onun destekleyici bir role sahip olduğu belirtilmektedir. Bu, İKY’nin mal ve hizmet üretmek olmadığını ifade etmektedir. Bu tür faaliyetler dikey fonksiyonların sorumluluğunda bulunmaktadır. İKY’nin amacı ise, firma içinde organizasyona en fazla yarar sağlayacak bir tarzda mal ve hizmet üretimini kolaylaştıracak şartları yerine getirmektir. Bu açıdan, otomobil imal işletmesinde insan kaynakları bölümü, üretimde çalışanların eğitimiyle ilgili politika ve süreçler oluşturup tavsiyede bulunabilir, böyle bir eğitim faaliyetini yürütecek, ancak otomobillerin üretimine doğrudan katılmayacaktır.

İnsan kaynaklarının esasen kurmay bir işlev olmasından dolayı, karar alma yetkisi genellikle diğer yöneticilerle paylaşılmalıdır. Bu işlem, hem bölüm yöneticisinin üstündeki hiyerarşik kademelerde onlarla dikey, hem de özellikle dikey yöneticilerle yatay işlevsel ilişki esasına göre yapılır. Karar almada katılım gereksinimi, çatışmaya yol açabilir. Böyle bir çatışma konusu ise insan kaynakları alanında çalışanlar için ana ilgi kaynağı durumuna gelmiştir (Bingöl, 1996).

2.7 Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Temel Farklılıklar

İKY, geleneksel personel yönetiminden oldukça farklı bir yaklaşım gerektirir. İKY’ni personel yönetiminden ayıran özellikler şunlardır :

İKY, insan gücünün maliyetini kontrol edilemez bir maliyet olarak değil, korunup geliştirilmesi gereken bir yatırım unsuru olarak kabul eder. Bu bağlamda, insan kaynağını organizasyonun diğer kaynakları ile birlikte yönetilmesi ve geliştirilmesi gereken bir değer olarak benimseyen İKY, insan unsurunu organizasyonun rekabet üstünlüğünün temel kaynağı saymaktadır. İnsanın bir değer olarak değerlendirilmesinin nedenleri arasında ise, ulusal ve uluslararası rekabetin yoğunlaşması, yeni teknolojilerinin ve üretim tekniklerinin gelişip yayılması, verimliliğin ve kalitenin üretim sürecinde önem kazanması, işgücü yapısındaki değişim ve işgörenlerin değer yargılarında ve yaşam biçimlerindeki farklılaşma sayılabilir (Carrel vd, 1996).

İnsan kaynaklarına ilişkin politikaların geliştirilmesi ve insan kaynağına ait problemlerin çözümlenmesinde pasif ve reaktif bir yaklaşım yerine önceden hazırlanmış bir program ile yaklaşır. Personel bölümünün rolü kayıtlara yönelikken, İKY geleceğe yönelik bir yaklaşımı benimser.

İKY, stratejik planlama, ekonomik ve pazar planlama, yatırım ve teçhizat planlama vb. faaliyetlerle uğraşır. İKY, işe alma, ücretlendirme, eğitim, organizasyon planlama ve kariyer yönetimi gibi alt fonksiyonları bütüncül, dinamik bir sistem olarak kabul eder. İKY, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçları birarada ele alan bir yaklaşım sergiler.

İKY kavramı, personel teknik ve uygulamaları yanında çalışanların işletmeyle ilişkilerini ve bunun işletmenin stratejik yönetimindeki rolünü irdeleyen ve bu konunun öneminin üst yönetim düzeylerinde benimsenmesinde ön planda bir yaklaşım sergiler. Personel yönetimi organizasyon yönetiminin alt fonksiyonu olarak değerlendirilirken İKY, insan kaynağının organizasyonun diğer fonksiyonları ile bütünleştiği ve organizasyon yapısı içinde stratejik önem kazandığı bir gelişmeyi ifade eder.

İKY, işletmelerde çalışanların yönetimi ile ilgili olan örgütsel davranış, işçi-işveren ilişkileri ve personel yönetimi dallarını tek bir çerçeve altına alarak tüm düzeylerdeki çalışmaları hedef alan bir insan kaynakları stratejisine dönüştürmeyi amaçlar. İKY'nin herhangi bir işletmede yer edinebilmesi için, tepe yöneticileri tarafından benimsenen genel bir felsefe veya stratejik görüş olarak işletmeye empoze edilmesi gerekmektedir.

İKY sadece hat yönetiminin bildirdiği sorunların çözümüne yardımcı olmak değil, aynı zamanda sorunların önceden tespiti, önceliklerin belirlenmesi ve politikaların oluşturulmasında daha aktif rol oynar. Böylelikle işletmenin “üvey çocuğu” rolünden “işletme içinde önemli bir güç” rolüne gelmektedir.

Geçmişte personel bölümü hiç kimsenin istemediği zor ya da zevksiz işleri ele alan bir bölümdü. Bu zor veya zevksiz işlere örnek olarak; çalışanların moral durumu ile ilgili bir araştırmayı yönetmek, işgörenlere maaş bordrosundaki indirimleri ve emekli haklarını açıklamak, işçi sendikaları ile organizasyonun ilişkilerini üstlenmek vb. verilebilir. Personel yönetimi daha ziyade üst yönetimle çalışanlar arasında arabuluculuk rolünü üstlenirken, İKY

üst yönetimle birlikte çalışanların ilişkilerini düzenleme rolünü üstlenmiştir. İnsan kaynaklarının nicel yönü, çalışanların yatırım yapılan ve getirisinin hesaplanması gereken bir sermaye olarak düşünülmesidir. Nitel yönü ise, işgörenlerin insanî yönünün anlaşılması ve değerinin bilinmesidir. Personel yönetimi, insana gereken önemin verilmediği bir kavram olarak bilinmektedir.

İKY işlevlerini yerine getirirken dış çevreyi de göz önünde bulundurur. Açık sistem görüşünü temel alır. Sorunları çözerken sadece işletmeye bağımlı kalmaz. Personel yönetimi, problemleri işletme bünyesi içinde dar kapsamda çözmeye uğraşır. Personel yönetiminde işgörenlerin emirlere uyması esastır, İKY’inde ise şirkete bağlılık esastır.

Personel yönetiminde işgörenlerin kontrolü yöneticileri tarafından yapılırken, İKY’nde çalışanlar kendi kendilerinin kontrolünü yaparlar. Personel yönetiminde çalışanlarla ilişkiler çoğulcu, toplu harekete dayalı, güvenin az olduğu bir yaklaşım olmasına karşın, İKY’nde tekilci, bireysel ve güvenin yüksek olduğu bir yaklaşım vardır (Serinkan, 1996).

İKY ile geleneksel personel yönetimi fonksiyonlarının büyük bir kısmı, günümüzde, personel yönetimi uzmanlarının sorumluluğundan alınıp alt kademe yöneticilerin sorumluluğuna verilmiştir. Böylece organizasyon içerisinde yer alan tüm yöneticiler, İKY’de sorumluluk üstlenmektedir. Kuşkusuz bu durum, yöneticiliğin kendi sorumluluk alanında uzman olma özelliğinin zayıflarken genel nitelikli olma eğiliminin kuvvetlendiğini yansıtan bir gelişmedir.

İKY, organizasyonun fonksiyonel bir alanı olarak değerlendirilmekten uzaklaşarak organizasyonun genel nitelikte yönetim anlayışı olarak benimsenmektedir. İKY, organizasyon açısından maliyet olarak değil, katma değer olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda İKY’de değerlendirme kriteri olarak, maliyetin azaltılması ilkesi yerine kaynakların verimli kullanımı ilkesi benimsenmektedir (Selamoğlu, 1996).

2.8 İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Ön Plana Çıkan Kavramlar

İKY işletmelerde çalışanlarla ilişkilerin yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgular. Bu bağlamda bazı kavramlar üzerinde durur. Bu kavramlar doğrultusunda uygulamalar yapılmıştır. Bu uygulamaların bir kısmı yeni, bir kısmı eski olmasına rağmen üzerinde

durulmamış, fakat sonradan başarısı görülünce önem kazanmış kavramlardır. Çalışanlarla ilişkileri düzenleyen kavramlar kısaca aşağıdaki gibi verilebilir :

1. Şirket Kültürü : İşletme üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel kabul görmüş ve köklü inanç, tutum, beklenti ve varsayımlardan oluşur. Bu tanım işletmelerin iç ve dış değişikliklerden etkilenmesi anlamını da kapsar.

Şirket kültürü işletmenin sosyal yaşamını temsil eder. İşgörenler bireyler arası ve gruplar arası ilişkide bulunurlar. Grupların kültürü işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir etkene sahiptir. İşletmeye destek de olabilir, engel de olabilir. İşletmede birçok kültür vardır (mesleki, bölümsel, etnik veya diğer). Bunların işletmede etkileşimlerini, kendi anlam ve inceliklerini göz önünde bulundurdukları göz önünde tutulmalıdır.

Örgüt içi uyumu sağlayan örgüt geliştirme uygulayıcıları, kültürel alt sistemlerde insanları etkileyen değer ve normları hedef alır. Meydana gelen içsel ve dışsal değişimlere ayak uydurmaya çalışmak için örgüt dinamiğinden faydalanırlar. Hem toplumsal değişim, hem de örgütsel değişimin bir bölümü olan planlı değişimde grup dinamiği anlayışı çözümleme aracı olarak kullanılmaktadır.

2. Şirkete Bağlılık : Şirkete bağlılık modeli, Japon yönetim modelinde başarısını ispatladıktan sonra Amerikan firmaları bu modeli kendilerine adapte ederek Z tipi yönetim görüşünü uygulamaya başladılar. Z tipi örgütü 1981 yılında William Ouchi önermiştir.

Ortak bir kültüre sahip olan işgörenler aynı değerleri paylaştıkları için işletmeye bağlılıkları artacaktır. İşletmenin amaçlarına ulaşmak için çalışan insanlar, işletmenin yaşamı ile kendi yaşamlarını özdeşleştirmişlerdir. Çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamak için organizasyon geliştirme programları uygulanır. Bunu da insan kaynakları bölümü yapar.

3. Sorumlu Katılım ve Gücün Paylaşımı : İnsan kaynakları aşağıdan yukarı iletişimi teşvik eder. Bunun anlamı katılımcı yönetimdir. Katılımcı yönetim, çalışanların iş ve çalışma koşulları ile ilgili kararlara katılmaları ve bunun sonucunda yönetim ile çalışanlar arasında psikolojik ortaklık kurulmasıdır.

İşgörenlerin sorumlu olarak işletmeye katıldıkları hissinin verilmesi yönetimin görevidir. Kararlara katılma çalışanlarla işletme içi gücün paylaşımı anlamına gelmektedir. Gücün paylaşımındaki amaç ise çalışanların daha çok tatmin olması ve işletmenin etkinliğinin artmasıdır.

Kararlara katılımda toplu pazarlık, işçi konseyleri ve işletmeye ortak olma yanında daha alt düzeyli kararlara katılma uygulamaları vardır. Bunlardan biri kalite çemberleridir. Kalite çemberleri, çalışanların iş veya iş koşulları ile ilgili fikirleri yönetime iletmelerine ek olarak sağlar. Kalite çemberleri yanında başka uygulamalar da söz konusudur. Açık kapı politikası, şikayet sistemleri, görev grupları, tutum araştırmaları diğer uygulama türlerinden bazılarıdır.

İletişim sadece aşağıdan yukarı değil, aynı zamanda yukarıdan aşağıya doğrudur. İşletmenin amaçları ve stratejileri iyi bir şekilde yukarıdan aşağıya aktarılmalıdır.

4. İşe Alma : İşe alırken adaylar arasında en iyisini almaya özen gösterilir. Tercih edilen alındıktan sonra iş bitmez. Seçme sürecinde adaylara işletme ve iş konusunda bilgi vermek, işletmeyi adaylara pazarlama söz konusudur.

İşe alınan elemanın elde tutulması ön plana çıkmıştır. Bunun nedenleri, işe alma ve işten çıkartma konularında bazı kısıtlamaların getirilmesi, işgücü dönüşüm maliyetinin yüksek olması, çalışanlara ömür boyu istihdam güvencesi verilmesi, şirkete bağlılığı ve etkin çalışmayı arttırması gibi nedenlerdir. Çalışanların işletmeden hoşnut olmalarını sağlayacak birtakım uygulamalar yapılmaktadır.

5. İş Tasarımı : İşgörenlerin verimli çalışabilmesi için iş tasarımına gidilmelidir. Çalışmaların anlamlı olması, çalışanların işinden zevk alarak başarıya ulaşması için bu gereklidir. İşte başarısızlığın sebebini her zaman çalışanda aramamak gerekir. İş tasarımının değiştirilmesi suretiyle performansı düzelebilir. İş tasarımında çalışma kalitesini iyileştirmek için, piyasada ve teknolojiye yeniliklerin ortaya çıkması sebepleriyle değişime gidilebilir.

6. Geliştirmeye Yönelik Eğitim Programları : Çalışmaya yeni başlayanlar için veya daha önce çalışmaya başlayanların niteliğinde bir eksiklik görülmesi halinde veya yeni bir teknik öğretileceği zaman eğitim programları hazırlanır. Uzun dönemde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik eğitim programları İKY'nde ön plana çıkmaya başlamıştır. İşletmede

çalışanlar insan kaynakları planlaması yolu ile belirlenen iş açıklarına göre yerleştirilir. Boş pozisyonların işletme içi kaynaklardan doldurulması yoluna gidilmektedir.

İşletmede yapılacak olan terfi ve transferler çalışanların bir kariyeri olduğunu belirtir. Bunun için kariyer planlama, kariyer eğitimi, kariyer yönlendime ve kariyer danışmanlığı her düzey için uygulanan bir uzmanlık dalı olmuştur.

Bir kişi kariyer geliştirme etkinliklerine aday gösterilirse hem çalışana kişisel katkıda bulunarak ona bir kariyer verilir, hem de işletmenin işgücü sorununun çözülmesine yardımcı olunur. Aynı zamanda çalışanla yönetim arasında alışveriş gerçekleştirilir. Çalışan kişi, işletmeye katkıda bulunurken kendisine de işletmenin katkıda bulunduğu hissi içerisinde olur.

Eğitim programları işletmede uyumlu çalışmayı teşvik eder. Önemi oldukça artan hizmet sektöründe müşterilerle ilişki kurmak ve iyi bir iletişim sağlamak açısından eğitim programları önemlidir. Problemlerin kaynağının büyük ölçüde insan olduğunu gösteren bu tür eğitim programlarına işletmeler ağırlık vermeye başlamışlardır.

7. Verimlilik : İşletmede temel amaçlardan biri verimliliktir. İnsan gücünün verimli kullanılıp kullanılmaması rekabet gücünü etkiler. Verimlilik; iş analizi, iş tasarımı, performans değerlendirme, teşvik ve ödüllerle yakından ilgilidir. Daha önce mavi yakalı işçiler için yapılan verimlilik çalışmaları beyaz yakalı işçiler için de uygulanmalıdır.

8. Kalite : Geleneksel işletme anlayışında üretilen malların kalitesi üreten kişilerden sorulur. İnsan kaynakları yönetimi ise “müşteri-kalite” kavramını çalışanların sorunu haline getirmektedir. Bu fikir Japonlar’ın “sıfır hatalı üretim” anlayışından çıkmıştır. Japonlar’ın Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının iyi sonuçlar vermesi Amerikan şirketlerinin de bu fikri benimsemelerine yol açmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, şirket kültürü ve örgüt geliştirme ile iç içedir.

9. Performans Değerleme : İşgörenlerin geliştirilmesi, kişi-iş uyumunun sağlanması ve işletmede bazı yönetsel politikaların düzelmesi için çalışanların periyodik olarak değerlemesinin yapılması, çalışanların amaçlar doğrultusunda analiz edilmesidir.

Performans değerleme sonuçlarının kullanıldığı başlıca insan kaynakları uygulamaları şunlardır:

- İřęörenlerin değerlendirilmesi,
- İřęörenlerin koordinasyonunun sağlanması,
- Ücret ve prim alışmaları,
- Kariyer planlama
- İnsan kaynakları planlama,
- Eğitim ve geliştirme gereksinimlerinin belirlenmesi,
- İstihdam sürelerindeki aksamaların belirlenmesi,
- Bilgisel yetersizliklerin saptanması,
- İş tasarımı hataları, istihdamda fırsat eşitliği uygulamaları,
- Terfi edilebilirlik tespiti,
- alışana işin nasıl yapılacağı hakkında geri besleme sağlanması,

Performans değerleme insan kaynakları bölümü tarafından ve genelde ilk amiri tarafından uygulanır.

10. Teşvik ve Ödüller : Maaş ve ücretlere ek olarak, kıdeme bakılmaksızın, başarılı olan çalışanlara ek ücret ödenmesi teşviktir. Teşvikler sadece para değildir. Plaket, sertifika, boş zaman, tatil de aynı zamanda teşviktir. Teşvikin temel amaçları, performans, verimlilik ve kaliteyi arttırmak, ücretlendirme maliyetini azaltmak, çalışanın şirkete bağlılığını arttırmak ve kader ortaklığı hissini vermektir.

İnsan kaynakları bölümü, kullanılacak teşvik sistemi konusunda tavsiyede bulunabilir. Üst yönetime teşvik edici sistemlerin uygulanmasında bilgi toplama ve fikir verme biçiminde yardımcı olur (Serinkan, 1996).

2.9 İnsan Kaynakları Yöneticileri

Çalışma koşullarını düzenleyen mevzuatın yeterli olmadığı ve sendikaların gelişmediği dönemlerde İKY, işyerinde disiplin sağlamayı en önemli amaç edinmiştir. Bu dönemlerde çalışanların disiplinini sağlayabilmek için insan kaynakları yöneticileri emekli olan subay veya

polisler arasından seçilmekteydi. Toplu sözleşmelerin yürürlüğe konması, çalışma saatlerinin belirli kurallara bağlanması, işçi temsilcilerinin seçilmesi, yıllık ücretli izinler, uzlaştırma kurullarının kuruluşu gibi gelişmelerden sonra hukukî sorunların önem kazanması nedeniyle insan kaynakları yöneticisinin hukuk eğitimi görmüş olması istenmekteydi. İktisadî kalkınma, verimlilik ücret ilişkilerinin kurulmaya başlandığı dönemde, insan kaynakları yöneticisinde iktisat bilgisi de aranmaya başlandı.

1990'larda organizasyon yapısı içinde İKY'nin artan etkinliği, insan kaynakları uzmanlarının da farklı niteliklere sahip olmalarını zorunluluk haline getirmiştir. Diğer bir ifade ile, İKY'de yaşanan gelişmeler yöneticinin sorumluluklarında da değişime yol açmıştır. 1980'lerin ortalarından itibaren yöneticilerin yaklaşımlarında ve politikalarında önemli değişiklikler gerçekleşirken endüstri ilişkileri uzmanlarının ve klasik personel yöneticilerinin etkinliği azalmaya başlamıştır. Özellikle orta kademe yöneticilerde gözlenen bu değişim, İKY'de yaşanan gelişmelerle yakından ilgilidir.

Ücret ve verimlilik problemlerinin büyük ölçüde çözümlenmesine rağmen çalışanların şikayetlerinin durmaması ve eskisine oranla değişik nitelikte istek ve dileklerin işletme yöneticilerine aktarılmaya başlanması insan kaynakları yönetimine ilişkin yeni araştırmaları gerektirmiştir. İşletmelerde ücret sorunları yanında iş tatminsizliği ve psiko-sosyolojik sorunların da ağırlık kazanması karşısında insan kaynakları yöneticisinde daha başka nitelikler aranmaya başlanmıştır. Çalışanların iş tatminsizliğinin nedenlerini bulup çıkarıcı ve çareler önerici kişiler olarak insan kaynakları yöneticilerinde psikolog-iktisatçı, sosyolog, hukukçu gibi sosyal bilimler yanı sıra ağır basan karma bir yetişkinlik aranır olmuştur (Serinkan, 1996).

Günümüzde personel yöneticisinin yerini alan İKY'den sorumlu yöneticilerin klasik personel yönetimi fonksiyonlarını gerçekleştirmenin ötesinde organizasyonun finansman, pazarlama, stratejik ve teknolojik durumunu değerlendirecek, iletişim ve planlama vasıflarına sahip, işgören motivasyonunu, işgören katılımını, grup çalışmasını geliştirebilecek ve organizasyonun değişim sürecinde etkin rol oynayacak niteliklerde olması, organizasyonun rekabet gücünü koruması ve geliştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Diğer bir ifade ile, insan kaynakları yöneticisi sadece görevini yapan yönetici tipinde olmak yerine, değişik konularda deneyim sahibi olmalıdır. Bu konuda yapılan bir çalışmada üst kademe yönetim,

insan kaynakları yöneticilerinin yapılan iş hakkında geniş bilgi sahibi olduklarını, organizasyonel değişimi yönlendirebilme yeteneklerini ve personel hizmetlerini başarıyla gerçekleştirebildiklerini göstermeleri gerektiğini ifade etmiştir. Kuşkusuz, günümüzde niteliği hızla değişen insan kaynakları yönetici tipi, organizasyonların aranılan niteliklere uygun yöneticileri bulmalarını ya da yetiştirmelerini zorlaştırmaktadır.

Günümüzde insan kaynakları yöneticilerinin bilgi sahibi olması gereken konular artmıştır. İnsan kaynakları yöneticisinin psikoloji, ekonomi, hukuk, beşeri ilişkiler, örgütsel davranış ve mühendislik alanlarında yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yöneticisinin başlıca üç tip yetkisi vardır (Palmer, Winters, 1993):

1. **Uygulayıcı Yetki** : Bu yetki, astları yönlendirmeyi ve gerektiğinde ödüllendirmeyi ya da cezalandırmayı içerir. Düzey olarak, yani emir-komuta zincirinde daha alt kademede olanlara uygulanır, yatay olarak, yani diğer bölümlerde çalışanlara uygulanmaz.
2. **Uzmanlık Yetkisi** : Bu yetki, diğer yönetim fonksiyonlarına yönetsel yardım, danışmanlık, tavsiye gibi hizmetler sağlamayı içerir. Yöneticinin sadece hiyerarşik konumundan değil, aynı zamanda bilgi ve uzmanlığından kaynaklanır. Bu yetkiye sahip yöneticiler genellikle başkalarını yönlendirmezler, bunun yerine, önerilerinin uygulanması için ikna güçlerini ve konunun uzmanı olmalarından gelen otoritelerini kullanırlar.
3. **İşlevsel Yetki** : Bu yetki, başkalarını kendi fonksiyonlarındaki performansla ilgili konularda yönlendirmeyi içerir. İşlevsel yetkinin gücü, asıl olarak ikna yeteneğine bağlı olmakla birlikte, uygulayıcı yetkinin gücüne benzer ama ondan daha büyüktür.

İnsan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları sorunlarını kendi başına çözmez. Kendi başına politika belirlemez, karar vermez.

Genel olarak insan kaynakları yöneticisi liderdir. Çalışanları yönetir, etkiler, motive eder ve rehberlik yapar. İnsan kaynakları yöneticisi uzman bir yöneticidir. İşinde uzman olan yönetici aynı zamanda bir değişim ajanıdır. Modern iş dünyasındaki değişiklikleri izlemelidir. İnsan kaynakları yöneticisinin hedefinde başarı vardır. Bunun için işletme amaçları ile bireylerin amaçlarını uyumlaştırır. İyi yönetmek için yönetici kendi rolünde profesyonel olmalıdır. Profesyonelleşme davranışta ve bilgide genel standardı gerektirir.

Bu tür özelliklere sahip olması gereken insan kaynakları yöneticisi, üst yönetimle emir-komuta yöneticileri arasında bir köprü durumundadır. Öyle ki, üst yönetimin saptayacağı insan kaynakları politika ve hedeflerinin gerçekçi olması için gerekli verileri sağlaması ve yol göstermesindeki rolü oranında bu çalışmalar üst yönetimde başarılı olacaktır. Ayrıca emir-komuta yöneticilerinin de bunlara uygun hareket etmelerini sağlama ve onların da beşeri kaynaklarla ilgili sorunlarını, arzularını karşılamak bu uzman bölümün görevidir (Carrel vd, 1996).

2.10. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

1970'lerin sonlarında, İKY alanında insan kaynağının değer kazanmasına bağlı olarak yaşanan önemli bir gelişme, İKY'nin organizasyon stratejisi ile ilişkilendirilmesi çalışmasıdır. 1980'lerin başında, Michigan Üniversitesi'nde araştırma grubunun geliştirdiği "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve İKY arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyonun stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşgören tedarik planlama, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemi ve geliştirme programlarının organizasyon stratejilerinden kaynaklandığı ve İKY'nin organizasyon stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür. Diğer yandan, bu yaklaşım endüstri ilişkilerini organizasyon yönetimi açısından stratejik bir konu olarak değerlendirmemiştir. Bu çalışma, 1980'lerin başlarında stratejik insan kaynakları yönetimi alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

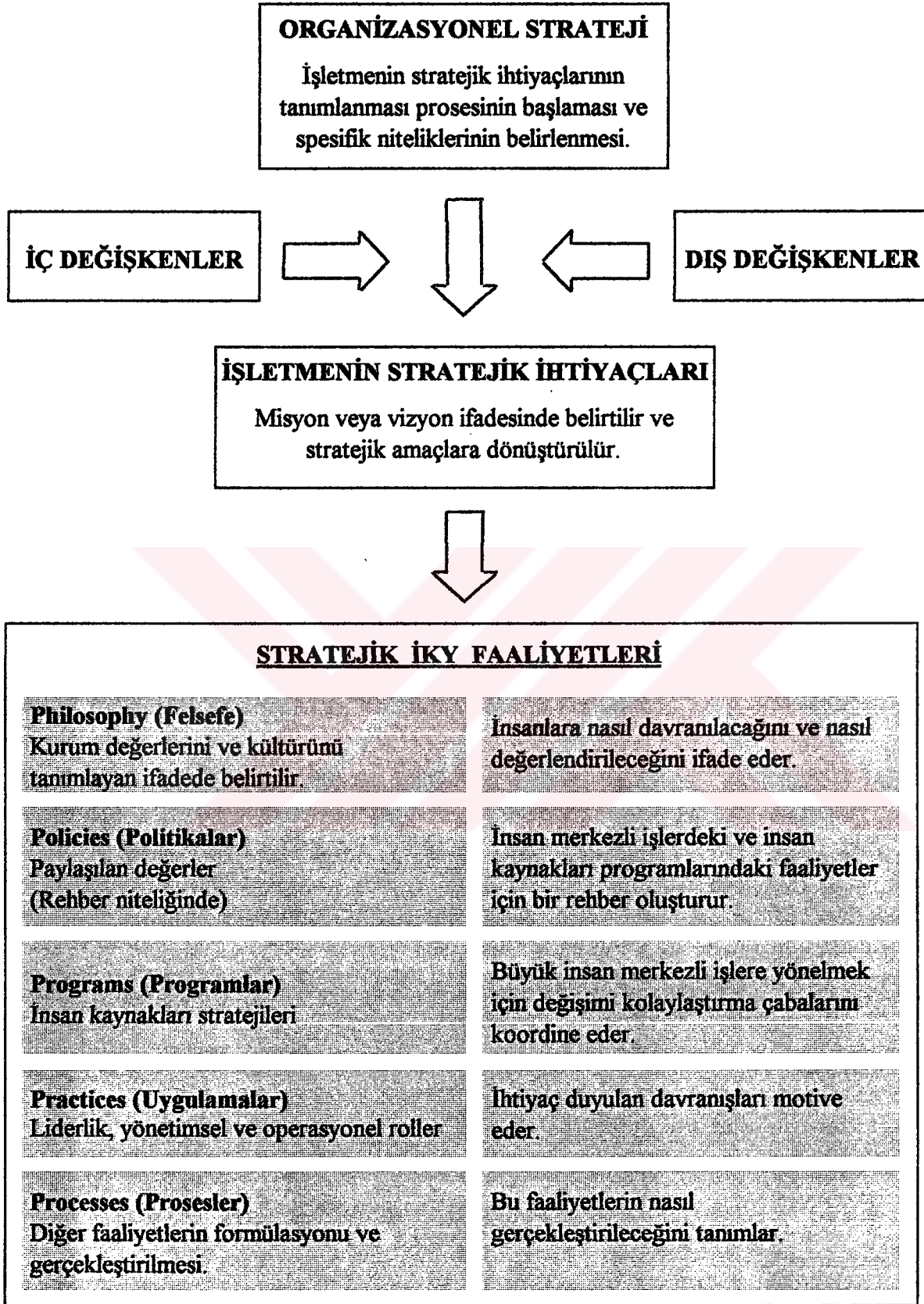
Stratejik insan kaynakları yönetimi, bir başka çalışmada, organizasyonun tüm düzeylerinde işgörenlerin yönetimini ilgilendiren ve organizasyonun rekabet avantajını oluşturmaya ve korumaya yönelik stratejilerin uygulanması ile ilgili kararlar ve faaliyetler olarak tanımlanmıştır. İnsan kaynakları programlarının organizasyona sağladığı katkıların anlaşılması sonucunda organizasyon stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında bu programlarla bütünlük sağlanması hedeflenmiştir. Bu bağlamda, 1980'lerin ortalarından itibaren birçok araştırmacı, İKY'nin stratejik yönetim ile olan ilişkisinin önemini vurgulamak için stratejik insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmaya başlamıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramının gelişmesinde etkin olan birçok araştırmacı, personel yönetimi fonksiyonlarının organizasyonun stratejisi ile bütünleştirilmesinin, klasik personel yönetimi ile İKY kavramları arasındaki temel farklılığı gösterdiğini ifade etmiştir. Bu yaklaşıma göre İKY kavramının içerdiği unsurlar :

1. Klasik personel yönetimi (işgöreni işe alma, ödüllendirme, iş dizaynı),
2. İşgören gelişimi,
3. İşgörenin organizasyonun en değerli unsuru olarak benimsenmesi ve gelişmeye istekli olduğunun kabul edilmesi,
4. Personel yönetiminin stratejik organizasyon yönetimi ile bütünleştirilmesidir.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin 1980’lerde önem kazanmasının çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerden birincisi, ABD’de organizasyonların, yoğun ulusal ve uluslararası rekabet karşısında verimliliğin artırılması için insan kaynağının stratejik olarak yönetilmesinin önemini kavramış olmalarıdır. İkincisi, 1980’lerde başlayan organizasyon yapısındaki değişimdir. Organizasyonlar kontrol alanının dar olduğu, hiyerarşik nitelikteki dik yapıdan uzaklaşarak kontrol alanının daha geniş olduğu, grup çalışmasının etkinlik kazandığı, bireysel yaratıcılığın ön plana çıktığı yatay yapılara yönelmişlerdir. Bu değişim, organizasyon yapısı içinde İKY’nin stratejik rolünü artırmıştır. Üçüncüsü ise, günümüzde yaş, cinsiyet, vasıf ve davranış olarak değişen işgücü yapısıdır. Bireysel yönü güçlü, eğitim düzeyi yüksek, kişisel çıkarlarını korumayı bilen farklı yapıda işgücünün yönetilmesinde İKY’nin stratejik önemi artmaktadır (Carrel vd, 1996).

Stratejik insan kaynakları yönetimi pratik anlamda, işletme stratejisinin etkin şekilde oluşturulması için organizasyonel yapının en üstünden en alt seviyesindeki insanlara kadar herkesi kapsamaktadır. Buradaki temel düşünce, organizasyonun stratejik ihtiyaçlarına uygun olarak işgörenlerin en akılcı şekilde kullanılmasıdır. Ancak bu kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Burada, işletmenin stratejik ihtiyaçları ile insan kaynakları faaliyetlerini sistematik olarak ilişkilendiren bütünleştirici bir yapının oluşturulması bunu kolaylaştıracaktır. Aşağıdaki şekilde gösterilen “5-P” modeli bu yapıya örnek olabilir :



Şekil 2.5 5-P modeli

İşletmenin stratejik ihtiyaçları, çalışma hayatında 5-P modelini ortaya koymaktadır. Organizasyonlar, ekonomik düzensizlik dönemlerinde bu tür gereksinimlerini tanımlamaktadırlar. Bunlar, yönetimin büyüme, kârlılık ve uyumla ilgili genel planlarını yansıtmaktadır. Bu gereksinimler (rekabet stratejileri) yenilik, kaliteyi yükseltme, maliyet kontrolü, hız veya bunların bir kombinasyonu şeklinde ifade edilebilir. Bunlar, organizasyonun iç karakteristiklerinden (kültür, işletmenin yapısı vb.) olduğu kadar dış karakteristiklerinden de (ekonomik durum, sektördeki kritik başarı faktörleri vb.) etkilenmektedirler. Bu faaliyetleri başlatmak için, işletme ihtiyaçlarına göre stratejik işletme amaçlarının belirlenmiş ve ifade edilmiş olması gerekir. Örnek olarak, PepsiCo International'ın stratejik işletme amaçları :

- Sade bir organizasyon yapısının oluşturulması
- Kaliteden vazgeçmemek
- Yetenekli işgörenleri geliştirme
- Büyümeye odaklanma
- Kalite iş planları

Bu ifadeler insan kaynakları felsefesini (Philosophy) açık şekilde etkilemektedir. Bir firmanın insan kaynakları felsefesi genel olarak, firmanın çalışanlarına ne şekilde baktığını, çalışanların işletmenin genel başarısı üzerinde nasıl bir rol oynadıklarını ve onlara nasıl davranılacağı ve yönetileceğini ifade eder. Örnek olarak PepsiCo International'ın "İnsanlardaki Liderlik" ile ilgili insan kaynakları felsefesi şöyle ifade edilmiştir :

- İşletmeyi, pazara en yakın noktadan yönlendirmek için işgörenlerin yetkilendirilmesi
- İşletmede yeteneklerin en üst seviyeye çıkarılması
- Kariyer fırsatlarının oluşturulması
- Takım çalışmalarının hazırlanması (deneyimlerin paylaşılması için departman ve genel yönetim kurmayları arasında)
- Yüksek bağlılık, güçlü ve istikrarlı değerler ile sürekli gelişme ortamı hazırlayarak işgörenlerin başarısına yardımcı olmak

İnsan kaynakları politikaları (Policies) ise insan kaynakları felsefesinin bir sonucudur. Politikalar, işletmenin başarısı ve işgörenlerin katılımını etkileyen işletme planlarındaki faaliyetler için bir rehber görevi taşır. Örnek olarak, desantralize ulusal bir çevrede yüksek performansı teşvik edecek iletişim yeteneklerini geliştirmek için 150 farklı ulusal kültürü bünyesinde bulunduran PepsiCo International bir “acil geri-besleme” politikası oluşturdu. Bir işgören, kişisel bir problemi olduğunda, işletmeyle ilgili bir konuda veya işgörenlerin performansı hakkında bir düşüncesi olduğunda, işletme işgörenlerin bu düşüncelerini açıklamalarını ve olgunlukla ortaya koymalarını talep etmektedir. “Acil geri-besleme” politikası uygulamada, kişisel performans seviyesini yükseltmek ve korumak üzere oluşturulan geri-besleme sistemleri arasında bağlantı noktası olarak işlev görmektedir.

İnsan kaynakları programları (Programs), organizasyonun stratejik işletme ihtiyaçlarıyla uyumlu bir şekilde değişim için çalışmaları başlatması ve güçlendirerek sürdürmesi için hazırlanır. Örneğin, insan kaynakları programları veya stratejileri, planlanan yetenek eksikliği veya yokluğu ile işletmenin dış problemlerinin üstesinden gelmek için geliştirilebilir. Böylece IBM, bilgisayar yazıcı işini yardımcı bir işletmeye (Lexmark) devretti ve bu şirket Colorado’daki eski üretim işçileri için geniş bir yeniden eğitim faaliyeti başlattı. IBM, buradaki çalışanlarının, şirket mallarının uluslararası sınırlarda taşınmasının elektronik olarak izlenmesinden ve dünyanın belirli bölgelerindeki müşterilerle ilişkileri yürütülmesinden sorumlu lojistik uzmanları olmalarını istedi. Bu istediği yönetim, bir stratejik işletme ihtiyacı olarak lojistik konusunda uzmanlık için iş gereklerini tanımladı ve bu ihtiyaçları karşılamak üzere yeniden eğitim programı hazırlandı.

İnsan kaynakları uygulamaları (Practices), liderlik, yönetim becerisi ve operasyonel görevlerin (örneğin, beklenen davranış şekilleri) başlatılması ve desteklenmesi için geliştirilir. Örneğin, Honda’nın Ohio’daki tesisinde, ilk seviyedeki süpervizörlerin görevleri ve sorumluluklarıyla (iş başında eğitim, üretim kayıtlarının tutulması, takım toplantıları, disiplin) ilgili yapılan bir analiz, bütün bu görev ve sorumlulukların kendi kendine yön verme yönetme anlayışının yerleşmesi için takım üyelerine dağıtılabileceğini ortaya çıkarmıştır. Bu yetki dağıtımı, çalışma gruplarının istediği yetki alma ve hesap verme sorumluluğunu güçlendirdi.

İnsan kaynakları prosesleri (Processes), diğer tüm insan kaynakları faaliyetlerinin “nasıl” tanımlandığı, geliştirildiği ve uygulandığı üzerine odaklanır. İnsan kaynakları prosesleri, tüm işgörenlerin sürekli yüksek duyarlılık ve katılımının olduğu yapıdan herhangi bir işgörenin duyarlılık ve katılımı isteksiz olduğu bir yapıya kadar değişken bir profile ilgilendirir. İşletmede hangi yaklaşım hakim olursa olsun, tüm stratejik insan kaynakları faaliyetleri arasında uyuma ihtiyaç vardır. Bu gibi faaliyetler insan davranışını etkiler ve eğer onlardan ne beklendiği ve nasıl ödüllendirilecekleri ile ilgili işletme tüm çalışanlara aynı mesajları iletmezse organizasyon, muhtemelen farklı yönlerde dağılmış insan topluluklarına dönüşecektir. 5-P modeli gibi bir taslak, bu durumlardan korunmak için tasarlanmıştır. İnsan kaynakları stratejisi doğal olarak yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının yaptıkları işlerin çeşitleriyle de ilişkilidir (Cascio, 1995)

2.11 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonunun Stratejik Olarak Kullanımı

Kurumların genel müdürleri, organizasyonun ihtiyaç duyduğu birimleri tanımakta, organizasyonel değişim gerçekleştirilmesi için alınması gereken inisiyatifleri bilmekte ve bu doğrultuda açık bir stratejik yönetim anlayışına sahip insan kaynakları uzmanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynakları bölümünün bir kurumsal bir kaynak olarak en etkin şekilde kullanımını sağlamak için üst yönetim şu noktaları dikkate almalıdır :

1. İnsan kaynakları uzmanları, iş rotasyon politikaları ve diğer birim yöneticileriyle açık bir etkileşim gibi konularda işletme tecrübesine sahip olmalıdır. Bu uzmanların diğer yöneticiler kadar önemli olduğu anlaşılmadığı sürece, kuruma önemli katkılarda bulunma yetenekleri sınırlanmış olacaktır.
2. İnsan kaynakları yöneticileri doğrudan genel müdüre rapor vermelidir. Uluslararası şirketlerin %70'inde bu şekilde olmakadır. Herhangi bir kurumsal kaynağın insan kaynağından daha önemli olup olmadığı düşünülmelidir. Üst yönetim kendine, organizasyonu oluşturan insanların yönetiminden daha önemli bir yönetim fonksiyonu olup olmadığını sormalıdır. İnsan kaynakları politikası, oluşum sürecine genel müdürün ciddi anlamda katılmadığı durumlarda gerçekçi bir anlam ifade etmeyecektir.
3. İnsan kaynakları yöneticilerinin, işletme planlarının geliştirilmesi ve uygulamasında anahtar bir rol üstlenmesi sağlanmalıdır (Kabullere dayanarak erken uyarı görevi

görmesi, organizasyonun derinliklerine inebilmesi, genel müdürün organizasyona açılan penceresi olarak hizmet verme).

4. İnsan kaynakları bölümünün sorumluluğu, iyi bir yönetim ve insan kaynağının etkin kullanımı ile kurum çıkarlarının maksimizasyonu şeklinde tanımlanmalıdır. Temel faktörler zaman ve paradır. İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu, insan kaynaklarını daha etkin çalışmalarını sağlama yolları üzerinde, özellikle çalışanların iş becerilerini geliştirme, iş yaşam kalitesini geliştirerek motivasyonlarını iyileştirme ve yöneticilerin profesyonel yeteneklerini geliştirme yolları üzerinde odaklanmalıdır.
5. İnsan kaynakları bölümü, ilgisi olmayan işlerle - örneğin, posta dağıtımı, halkla ilişkiler gibi - sorumlu tutularak fonksiyonunun kapsamı genişletilmemelidir. İnsan kaynakları bölümünde verimlilik artışı konusunda endüstri mühendisliğinden yararlanılması düşünülmelidir.

Rekabetin ve maliyet kontrolünün arttığı günümüz şartlarında, kurumun verimliliği ve kârlılığı üzerinde önemli bir etkisi olmayan insanlar için kurumda çok fazla yer yoktur (Cascio, 1995).

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ELEMANLARI

3.1. İş Analizi

3.1.1 İş analizinin tanımı

İş analizi, insan kaynakları uygulamalarının temel yapı taşlarından biridir. Kaynak (1990) iş analizini, “İşin yapılacak özelliklerini ve onu yapmakla yükümlü kimsenin sahip olması gereken nitelikleri belirlemek amacıyla işi temel öğelerine bölüp ayıran ve elde edilen bilgileri anlamlı ve kullanılabilir bir yöntemle tekrar bütünleyen bir yöntemdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Kısaca iş analizi, işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının ayrıntılarının ve çevresel durumunun ortaya konulması olarak tanımlanabilir. İş analizinde kullanılan birtakım kavramlar şunlardır :

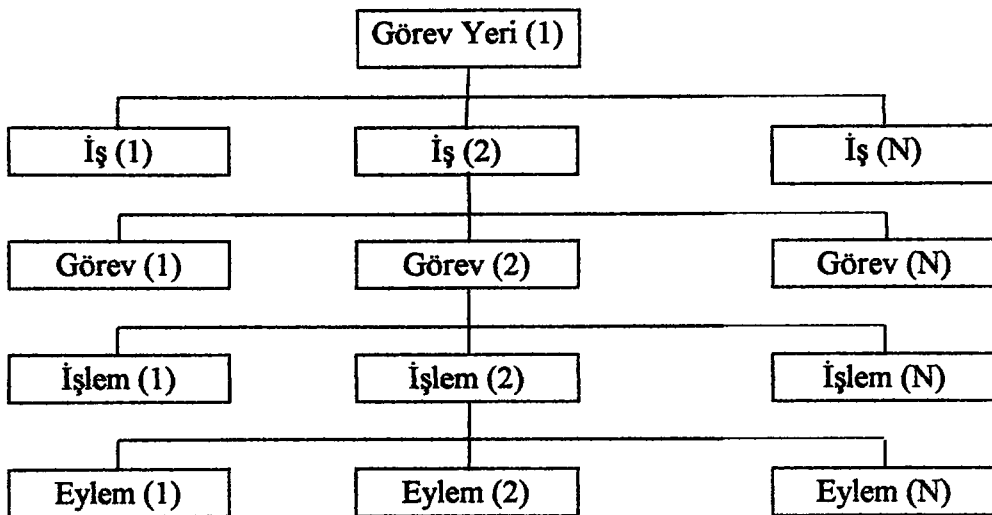
Eylemler : Çalışanın işini yaparken gösterdiği gözlenebilen eylemlerdir.

İşlemler : İşin alışkanlıklar, bilgi ve yetenekleri kapsayan fiziksel ve zihinsel tamamlayıcılarıdır. Örnek, müşteri için fatura yazmak.

Görevler : Spesifik bir amaca ulaşmak için fiziksel ve zihinsel bir çaba gerektiren işin bir bölümüdür. Örnek, bir sekreterin görevleri mektupları yazmak, dosyalama yapmak, müşteri veya arayanlara cevap vermek vb.dir.

İş : Görev, ödev ve sorumluluklar bütünüdür. Örnek, sekreterlik işi.

Görev yeri : Benzerlik gösteren işlerin birarada toplanmasıdır. Örnek, büro personeli.



Şekil 3.1 İş analizinde kullanılan kavramlar arasındaki ilişkiler (Aldemir vd., 1993)

3.1.2 İşle ilgili farklı bakış açıları

İş kavramı bireyler için önemlidir. İş, insanların yaşam standardını, yaşadıkları yerleri, pozisyonları gereği onlara atfedilen statüleri belirlemeye ve hatta bireylerin kendilerini değerlendirmelerine yardım eder. Yapılan çalışmalar sonucu işletmenin yaşamını sürdürmesinden dolayı işletme açısından da önemlidir. İnsanları etkin şekilde çalışmalarını sağlamanın yolu şu soruların cevaplarıyla ilgilidir :

- Her bir işin içeriğini kimler belirliyor ?
- Ne kadar iş gerektiğine kim karar veriyor ?
- İşler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve ilişkilendirilmesi nasıl sağlanıyor ?
- İşlerin sayısı, tasarımı ve içeriği üzerinde tüm organizasyonun açısından değerlendirme yapıldı mı ?
- Her bir iş için gerekli minimum kalifikasyon seviyeleri nelerdir ?
- Eğitim programlarının önemi ne olmalı ?
- İş performansları nasıl ölçülmeli ?
- Her bir işin değeri ve önemi ne kadardır ?

Genellikle bu sorular, zaman alıcı olarak değerlendirilir ve insanlardan halen yapılmakta olan işleri yapmaya devam etmeleri ister. Ancak, küresel ekonomik rekabet ve düzensizlik ortamında bulunan ve bunların üstesinden gelmeye ve verimlilik artışını sağlamaya çalışan işletmelerde bu klasik yaklaşım değişim göstermektedir.

Tüm gelişmiş ülkelerde sürekli gelişme felsefesindeki firmalar, işlerin dizaynı ve bu işleri yapmak için gerekli işgücü adedi ve beceri envanterinin altında yatan temel prensipler üzerinde yeniden değerlendirme yapma gereği duymaktadır. Örneğin, yaptığı büyük yatırımlardan daha yüksek getiri elde etmek için yapılan bir çalışmada General Motors, Ohio'daki Lordstown tesisinde saat yönünde iş akışı olan yalın bir esnek üretim sistemi kurdu. Çalışanların sürekli tek tip iş yapmaları yerine çeşitli işleri yapabilmeleri için yeni eğitim programları uyguladı. İş analizleri bu noktada, genişletilen işler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde temel oluşturunuyordu.

İş analizi terimi, iş hakkında bilgi sağlayan prosesi tanımlamaktadır. Bu bilgi, bazı işletme amaçlarının belirlenmesi için oldukça yararlıdır. Toplanan bilgiler genellikle, işlerle ilgili görevler hakkında ve bu görevleri yerine getirmek için gereken kişisel karakteristiklerle (eğitim, iş deneyimi, özel eğitimler) ilgili bilgiler içermektedir. İşle ilgili gerekliliklerin özetlenmiş genel şekli iş tanımlarını ve işi yapacak kişide aranan gereklilikler de iş gereklerini oluşturur. İş analizi süreci sonunda iş tanımları ve iş gerekleri ortaya çıkarılır. Geçmişteki uygulamalarda, iş tanımları oldukça sınırlı olma eğilimindeydi. Günümüzde organizasyonlar, işler üzerinde daha fazla esnekliğe ve düşünceye önem vermektedir (Cascio, 1995).

3.1.3. İş analizinin kullanım alanları

İKY uygulamaları, işle ilgili davranış gerekleri hakkında derinlemesine bir anlayış sağladığı için iş analizlerinin yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu, zaman içinde iş odaklı tedarik kararlarının alınmasında katı bir temel oluşturmaktadır. Yasal açıdan iş analizleri, tedarikle ilgili uygulamalar (örneğin iş görülmeleri, testler, performans değerlendirme sistemleri) için savunma mekanizması oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Cascio, 1995).

Organizasyon içinde yapılan her çalışma genelde işletmenin amaç ve hedeflerine yöneliktir. İş analizi bu stratejik amaçlara katkıda bulunur. İş analizi sonucu elde edilen veriler organizasyon üyelerinin davranışlarının değerlemesine önemli ölçüde yardımcı olur. Belirtilen davranışların değerlemeye alınması da aynı sonuca yöneliktir. İş ortamları, verimlilik ve korunma gayelerine katkıda bulunacak şekilde tasarlanır. Daha sonra bireysel davranışlar bu beklenen kalıplarla karşılaştırılır. Değerleme işlemine söz konusu katkı iş analizinin önemli bir işlevidir. Ancak bu bilgilerin kullanım alanı tek değildir (Bingöl, 1996).

İş analizinin genel kullanım alanları aşağıdaki gibi özetlenebilir :

1. Organizasyonel yapı ve dizayn. İş gereklerinin ve işler arasındaki ilişkilerin belirlenmesiyle tüm seviyelerdeki sorumluluklar - etkinliğin geliştirilmesi, ve tekrarlanan işlerin minimizasyonu -belirlenebilir. Organizasyonda her pozisyonun görevleri ile pozisyonlar arası ilişkiler belirtilip, uygun yetki ve sorumluluk dağıtımı ve bu konudaki çalışmaları önleme ve işgören kayıt ve istatistiklerini hazırlama vb. yer almaktadır.

2. İnsan kaynakları planlaması. İş analizi, eğitim, transfer veya terfi gibi faaliyetler için hazırlanan planlar gibi insan kaynakları ihtiyacının tahmini için de temel oluşturur. Genellikler iş analizi sonucu elde edilen bilgiler bir insan kaynakları bilgi sistemi içinde birleştirilir.

3. İş değerlemesi ve ücret tasarımı. İş analizi ile elde edilen verilerin en yaygın kullanım alanlarından birisi iş değerlendirilmesidir. İşler önce işletme açısından değerine göre sınıflandırılır ve ücret araştırması amacıyla diğer işletmelerdeki işlerle karşılaştırılır, iş gerekleri açık şekilde anlaşılmalıdır. İş tanımları ve iş gerekleri, iş değerlendirme ve ücret tasarımı yapacak kişilere bir bakış açısı sağlar. Belirtilen verilerin elde edilmesi sonucu hazırlanan iş tanımları, işlerin işletmeye olan katkıları açısından değerlemeye alınır. Maaş ve ücret farklılıkları, iş gereklerindeki mevcut farkları yansıtacak şekilde oluşturulur. Bu bakımdan iş analizi, iş değerlendirilmesi ile bireysel değerlendirme arasındaki farkı ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Çalışanın yapması gerekenle yaptığı iş arasındaki farklılığı ortaya koyarak işgörenin başarısının değerlendirilmesini sağlar.

4. İşgücü tedariki. Tedarik uzmanları - beyin avcısı - için en önemli bilgi, işle ilgili tam bir tanımlamadır.

5. Seçim. Bir diğer kullanım alanı ise, personel seçimidir. Yeni elemanı alırken, başvuran adayların yetenekleri ile boş bulunan veya boşalacak işin gerekleri arasında bir uygunluğun olup olmadığını belirlenmesi gerekir. Bu işe göre eleman alma politikasının izlenmesini ortaya koyar. Bunu sağlayabilmek için işin içeriğinin bilinmesi gerekir. Bunların bilinmesi ise iş analizine bağlıdır. Seçim veya terfi aşamasında aday seçiminde kullanılan bir metot, iş performansının kesin ve anlamlı şekilde tahminine dayanmalıdır. İşgörenden iş hakkında tam olarak yapması beklenenlerin (iş görüşmelerinde veya testlerde belirtilen) belirlenmesi bu gibi anlamlı tahminlerin yapılması için gereklidir.

6. Yerleştirme. Pekçok durumda adaylar önce seçilir ve sonra uygun işlerden birine yerleştirilir. Bir işin gerektirdikleri ve bu gereklilikleri karşılamak için işgörende aranan yeteneklerle ilgili net bir tanımlama varsa, seçim kararları daha doğru alınabilir ve işgörenler en etkin olacakları işlere yerleştirilir. Diğer yandan, net bir tanımlama yoksa, seçim kararları doğru olmayabilir ve yerleştirme daha hatlı olabilir.

7. Oryantasyon, eğitim ve geliştirme. İş analizi, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının bir kanıtı durumundadır. Eğitim programları, eksik olan fakat etkili ya da önemli derecede başarı düzeyi ile uygun moral için gerekli bulunan bilgi, beceri gibi dürtüleri sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır. Eğitim fiili ve beklenen davranış şekilleri arasında bir uyum sağlar. İş analizi sonucu elde edilen veriler, kimin hangi konularda ne derecede eğitime ihtiyacının olduğunu saptanmasına yardımcı olur. İş tanımlarının ve gereklerinin güncellenmesi, eğitim programlarının gerçek iş gereklerini yansıtmalarını sağlar.

8. Performans değerlendirme. İşgörenler, işin önemli olan kısımlarını nasıl yaptıkları konusunda değerlendirilirse, bu sayede etkin çalışanlarla etkin olmayanlar ayırt edilebilir. Bunun için kritik ve kritik olmayan iş gerekleri belirlenmelidir ve iş analizi de bu işlevi görür.

9. Kariyer planlama. Organizasyonda, mevcut işler için iş gerekleri ve terfiler için işler arasındaki ilişkiler açık şekilde tanımlanmamışsa etkin kariyer planlamasından söz etmek imkansızdır.

10. Ücret yönetimi. Yine iş analizi sonucunda geliştirilen ve çeşitli işletmelere ait iş tanımları, meslekler içinde ücret sınırlarını karşılaştırma yöntemini ortaya koyar. İş tanımları aracılığı ile bir işletme, kendi ücret ölçeğini diğer işletmelerinkiyle karşılaştırabilir. Karşılaştırılabilir işler için çeşitli düzenlemeler yapabilir.

11. Mühendislik dizaynı ve metot iyileştirme. Belirli görevlerin güvenli ve etkin şekilde yapılabilmesi için gerekli ekipmanların dizaynı için mühendisler, operatörün kapasitesini ve ondan ne beklediğini tam olarak bilmek durumundadırlar. Benzer şekilde iyileştirmeler veya önerilen yeni çalışma metotları, tüm iş amaçları üzerindeki etkisine bağlı olarak değerlendirilmelidir.

12. İş dizaynı. metot iyileştirmede olduğu gibi, iş yapma şekillerindeki değişiklikler, yapılan işlere ve işi yapan kişilerde olması gereken davranışlara odaklanan iş analizine göre değerlendirilmelidir. İş analizi sonucu elde edilen veriler, en uygun iş süreçleri olarak varsayımların bir göstergesini sağlar. Ancak bir iş üzerinde ayrıntılı olarak inceleme yapılmasından sonra, insan-makine dengesindeki belirli değişimlerin ekonomik olarak uygun

ve arzu edilir olması ortaya çıkarılabilir. İş analizi, pozisyonları yeniden oluşturmak için bir temel oluşturabilir.

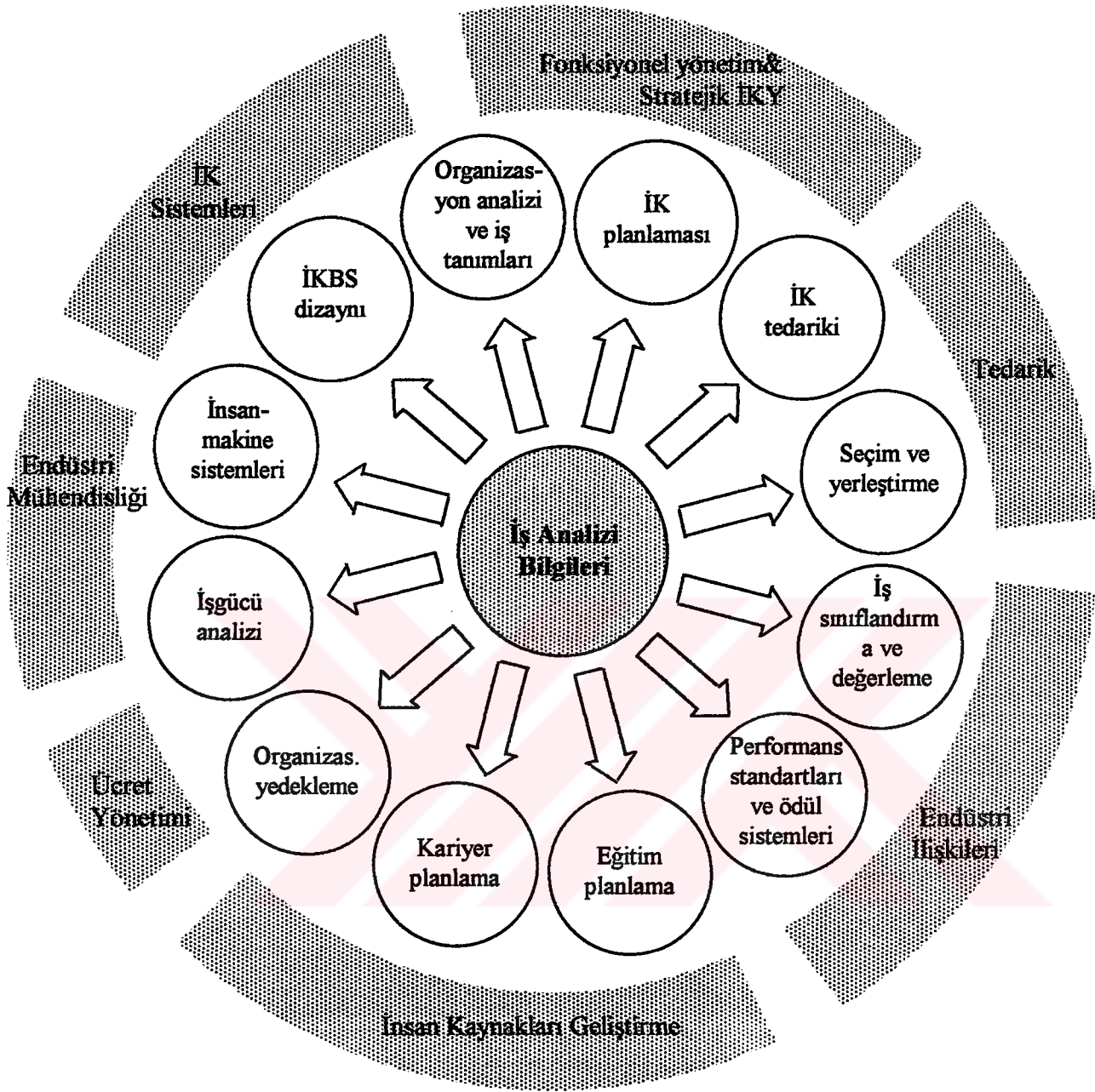
13. Güvenlik. İş analizi yapma yöntemlerinde güvenlik koşulları (çevre koşulları ve kişisel alışkanlıklar) ortaya konur ve böylece güvenlik iyileştirmeleri yapılabilir.

14. Mesleki rehberlik ve rehabilitasyon danışmanlığı. Ayrıntılı iş tanımları ve iş gereklerinden yararlanarak kariyer seçimiyle ilgili doğru kararlar verilebilir.

15. İş sınıflandırma sistemleri. Seçim, eğitim ve ücret sistemleri, “iş aileleri” olarak da bilinen iş sınıflandırma sistemleri için bir temel oluşturur. İş analizi bilgileri olmadan organizasyondaki işler arasında ilişkilerin yapısının doğru şekilde belirlenmesi mümkün değildir.

16. Endüstri ilişkileri. Bunların yanı sıra iş analizi, her bir pozisyonun görevleri konusunda yönetim ile işçi sendikaları arasında ortak bir anlayış sağlamak suretiyle iş uyuşmazlıklarını ortadan kaldırır ya da en aza indirir. Böylece program, çok iyi biçimde oluşturulup yaygın kabul gördüğünde, iş analizi iç çatışmanın azaltılmasına katkıda bulunur.

İş analizlerine dayalı iş tanımları, mesleki bilgiler vererek işletme dışında da işlev görmektedir. Özellikle bunlar, okullarda öğrencilerin meslek seçimi ve rehabilitasyon-danışmanlık gibi alanlarda önemli ölçüde değere sahiptir. Bu bilgiler, deneyimsiz işletmeler için yol gösterici durumundadır (Cascio, 1995).



Şekil 3.2 İş analizi ile insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkiler (Cascio, 1995).

3.1.4 İşin dinamik karakteristikleri

İş analizinin anlamı ve görevi üzerinde düşünülürken iki temel nokta üzerinde durulmalıdır. İlk olarak, günümüzde herşey gibi iş kavramı da değişiyor. Bu gerçek, yakın zamandan beri kabul görmektedir. İş hakkındaki genel görüş, gereklerinin değişmediği ve işi yapan kişilerin farklılıklarını kabul eden, süreklilik üzerine tasarlanmış statik bir kavram olduğu yönündeydi.

Ancak günümüzde etkin çıktı elde etmek için, işin yapan kişiye uygun olarak değişmesi gerektiği anlaşılmıştır. İşin doğal yapısı üç sebeple değişebilir :

- **Zaman.** Örneğin, cankurtaran yüzücüler, kayak öğretmenleri, yılın farklı zamanlarında farklı işler yapan muhasebeciler.
- **İnsanlar.** Yönetimsel faaliyetlerde, ayrıca eğitim ve liderlikte iş, yapılması zorunlu olan şeydir.
- **Çevre.** Teknolojik değişiklikler olabilir. Örneğin, kelime işlem yazılımları, sekreterlik işinin yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir.

İkinci olarak iş analizi, işi yapan kişide olması gereken minimum gereklilikleri yansıtan iş gerekleri ve işgücü ihtiyacını içerir. Uygulamada genelde ideal işgören profilini yansıtır.

İş gerekleri genellikle, ilk kademe nezaretçileri, orta kademe yöneticiler ve analistler arasında birlikte belirlenmektedir. Bu prosedür uygulanabilir niteliktedir, ancak bu aşamada gerekli ve arzu edilir iş gereklerinin birbirinden ayrı tutulmasına dikkat edilmelidir. “Gerekli” terimi, değişmezliği ifade eder, yani bu kalifikasyon olmadığında işgören işi yapmada kesinlikle yetersiz olacaktır. “Arzu edilir” terimi ise, esnekliği ifade etmektedir. Olması iyidir ancak olması gerekli değildir. Gerekli kalifikasyonlar her iş için var olacaktır ancak bazı gereklilikler yüksek standartlar gerektirdiğinden kalifikasyonların belirlenmesinde dikkatli olunmalıdır (Cascio, 1995).

3.1.5 İş analizi için planlama ve bilgi toplama

İş analizi çok karmaşık bir süreç olmak zorunluluğunda değildir. İşin içeriği hakkındaki araştırmalar, pratik ve mantıklı bir çerçevede yapılmalıdır. İş analizi sürecinin başarıyla yürütülmesi için, bu işe girişmeden önce bazı kararların alınması ve planlamaya gidilmesi zorunludur. Alınan kararlar ve hazırlanan planlar :

- İş analizi ile neler yapılacaktır ?
- Hangi bilgiler toplanacaktır ?
- Hangi yöntemlerden yararlanılacaktır ?
- İş analizini kimler yürütecek ?
- Bu kişilerin seçimi, eğitimi nasıl sağlanacaktır ? gibi soruların cevaplarını içermelidir.

Çalışmalara başlamadan önce analizin başarıyla yürütülebilmesi için yönetim-işgören işbirliğinin sağlanması gerekir. İş analizini planlayıp yürütecek komitelere, işgören ya da sendika temsilcisinin katılması çalışmaların daha sağlıklı şekilde yürütülebilmesi açısından şarttır. Ayrıca tüm işgörenlere, iş analizi hakkında açıklamalarda bulunularak yararları konusunda ikna edilmelidir.

İş analizi oldukça zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu sürecin başarıyla yürütülmesi için bu işe girişmeden önce bazı bilgilerin toplanması zorunludur. Bunlar :

- İşin gerekleri
- Gereken davranışlar
- Çalışma koşulları
- Diğer işlerle arasındaki ilişkiler
- Beklenen performans
- Kullanılan makine ve aletler
- Kişilik gerekleri
- Sorumluluklar

İşin analizini yürüten kişinin bu bilgileri toplamak için başvurduğu en önemli kaynak, inceleyeceği işi yapan kişidir. Bunun yanında diğer kaynaklardan da yararlanmak gerekir. Kaynakların fazla ve farklı olması, değerlendirmelerin gerçekçi olmasını sağlar. Bu kaynaklar:

İşi yapan kişi. İşin içeriği ile ilgili en fazla bilgiye sahip kişidir. Bu yüzden en önemli bilgi kaynağıdır. Bu bilgi, kişinin işi nasıl gördüğünün de göstergesidir. Kişinin vereceği bilginin içeriği, iş analizine bakış açısına göre de değişir.

Yönetici. Çoğu zaman ana bilgi kaynağı olarak kullanılmazlar ve genelde işin içeriği hakkında fazla detaylı bilgiye sahip değildirler. İşler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde bilgilerinden yararlanır.

Diğer çalışanlar ve teknik elemanlar. İşe farklı açılardan yaklaşan bir bakış açısı sağlarlar, yeterli bilgi alınamamakla birlikte bütüne katkıda bulunurlar.

Mevcut eski kayıtlar. Tek başına kullanılmamakla birlikte diğer kayıtlarla beraber çok yararlı bilgilerdir (Carrel vd, 1996).

3.1.6 İş analizi metotları

İş analizi metotları çok çeşitli olmakla birlikte en çok kullanılanları şunlardır :

1. İşleri bizzat yapma. “Bir işi öğrenmenin en iyi yolu onu bizzat yapmaktır” düşüncesinden hareketle iş analisti, gözlemlediği işi kendisi yaparak işi tanımaya çalışır. Bu yöntem oldukça zaman alıcıdır. Ayrıca analist daha önceden bu işle uğraşmadığı için işin içeriği hakkında yanlış kararlar verebilir.

2. Gözlem metodu. Gözlem, belirli bir işin gereklerini tanımlamada söz konusu olan görev ve hedefleri tanımlamanın en sık kullanılan bir yöntemidir. Bu yöntemde iş analisti, normal bir iş gününde işgöreni veya grubu işlerinde engellemeden gözlemler, işin kısımlarının içeriğini, neden ve nasıl yapıldığını kaydeder. Genellikle bu bilgiler standart bir formatta kaydedilir.

3. Bireysel ve grup görüşmeleri. İş yapan kişi ile karşılıklı görüşme genellikle en iyi bilgi toplama yöntemidir. Bunun yanında yöneticiler ve diğer işgörenlerin de işle ilgili görüşleri dikkate alınır. Bu yöntemden ön planlama ve ön incelemelerden sonra yararlanılması gerekir. Görüşmeci, görüşme teknikleri konusunda eğitilmeli, görüşülecek kişiye sorulacak sorular önceden belirlenmeli ve hangi bilgilerin sağlanması istendiği konusunda açık bir görüle varılmalıdır.

İş analistin işi bizzat yapmasının mümkün olmadığı (örneğin, uçak pilotluğu) veya gözlem yerinin uygun olmadığı (örneğin, mimari işler) durumlarda işin içeriği, neden ve nasıl yapıldığı konusunda işi yapan kişinin görüşlerine güvenmek gerekir. Gözlem metodunda olduğu gibi bu metotta da, işin gereklerini araştırmada işgörenlerden alınacak bilgileri toplamak için standart bir format kullanılmalıdır. Bu yolla tüm sorular ve cevapların, işle ilgili konularda sınırlandırılması sağlanabilir. Ancak daha önemlisi böyle bir standardizasyon, iş analizinde görüşülen işgörenlerin söylediklerinin karşılaştırılmasına imkan sağlar.

Bu yöntemle, işgören kendisini ve yaptığı işi kelimelerle özetleyebilir, kendi zihinsel ve fiziksel çabalarını bir gözlemciden daha iyi değerlendirebilir. Fakat görüşme anında işin bazı detaylarını söylemeyi unutabilir (özellikle çok sık tekrarlanmayan görevleri konusunda).

Bireysel görüşme yöntemi, pahalı ve zaman alıcı bir yöntem olmasına rağmen eğer iyi bir şekilde yapılırsa işin içeriği hakkında bilgi sahibi olmak için eşsiz bir metottur.

Görüşmeler, aynı işi yapan birden fazla kişinin katılımıyla da gerçekleştirilebilir. Bazen bu görüşmelere yöneticiler de katılabilir. Bu metot, bireysel görüşmeye göre daha az maliyetli ve daha kısa zamanlıdır. Ayrıca grup görüşmelerinde daha fazla bilgi toplanabilir.

4. Kritik olay metodu. Özellikle etkin ve etkin olmayan işgören davranışlarını yansıtması bakımından geçmişteki örnek olay kayıtlarından iş analizinde yararlanır. Bu tür olayların kayıtları toplandığında tanımladıkları genel iş alanlarına göre sınıflandırılır ve özetlenir. Sonuçta gerçek iş gerekleri hakkında açık ve anlaşılır bir tablo ortaya çıkar.

5. Soru formu metodu. Bu metot amaç ve sürece göre görüşme yöntemine benzer. Ancak bu yöntemin görüşme metodundan farkı, işgörenin önceden hazırlanmış soruları açıklayarak cevaplaması ya da bir soru formunu doldurmasıdır. Formlar işgörene ve yöneticisine ayrı ayrı verilebileceği gibi önce işgörene verilir daha sonra yöneticiden doldurulmuş formu inceleyip yanlışların düzeltilmesi ya da eksiklerin eklenmesi istenebilir.

Bu yöntem, zaman ve çaba açısından bir dereceye kadar daha ekonomiktir. Veriler kısa zamanda toplanabilir. Bir görüşmecinin hizmetine gerek duyulmaz. Yöntem içeriğinin anlaşılabilmesi için aşağıdaki örnek verilebilir :

İşin Ünvanı :	Bölüm :
Kod No :	Sorumlu :
Tarih :	Denetleyen :

Soruları cevaplamadan önce hepsini okuyunuz; kısa ve özlü cevaplar veriniz.

1. İşinizin genel amacı nedir ?
2. İşlerinizin türünü, yapılış biçimini açıklayınız. İş hangi noktada, kimden ya da nereden alıyorsunuz, hangi katkılarda bulunup kime aktarıyorsunuz ? Bu soruyu cevaplarken günlük olağan çalışmalarınızı göz önüne getiriniz.
3. Haftalık, aylık gibi dönemsel görevleriniz varsa, nelerdir ?
4. Olağandışı ne gibi görevleriniz var ?
5. Gözetim sorumluluğunuz varsa; emrinizde kaç kişi çalışmaktadır ? Bu kişilerin yaptıkları işleri yazınız.
6. Doğrudan kime karşı sorumlusunuz ? Kimden talimat alırsınız ?

Düşünsel Gerekler

1. İşinizin gerektirdiği yetenek, bilgi ve öğretim düzeyi nedir ?
2. İşinizin gerektirdiği bedensel ve düşünsel yetenekleri kazanmak için gereken süre nedir ?
Gerekli olan ön yetiştirme, deneyim ve mesleki eğitim süre ve konu yönünden açıklayınız
.....
.....
3. Hangi görev ve kademelerde bulunanlar eğitim yoluyla yapmakta olduğunuz işi yapabilir duruma gelebilir ?
4. Göreceğiniz eğitimlerle hangi üst düzeye gelebilirsiniz ?
5. Düşünsel ve bedensel yeteneklerin veya her ikisinin birarada kullanılma gerekliliği nedir?
(Soruyu; uzun bir süre hızlı bir tempo ve üstün dikkatle çalışabilme, el-kol ve ayak-bacak kullanma, el-göz koordinasyonu, hacim tahmin edebilme, renk ayrımı yapabilme, duyarlılık, karar verme vb. açısından irdelleyiniz)
6. İşinizin yapılmasında gerekli düşünsel çabanın türü ve yoğunluğu nedir ?

Şekil 3.3 Soru formu örneği

İşin Ünvanı :	Bölüm :
Kod No :	Sorumlu :
Tarih :	Denetleyen :

Soruları cevaplamadan önce hepsini okuyunuz; kısa ve özlü cevaplar veriniz.

7. İşinizin yapılabilmesi için gerekli olan bedensel çabanın türü ve yoğunluğu : Çalışma süresinin %... yürüyerek, %... ayakta, %... yerinde dönme, %... eğilme, %... çömelme, %... uzanma ile geçer. Diğer yandan ağırlık taşıma ... kg, ağırlık kaldırma ... kg, itme ve çekme ... kg arasında değişmektedir.
8. Görevinizi yaparken hangi ve makine ve teçhizatı kullanıyorsunuz?
9. Yapılan hatalardan dolayı malzeme ve ürünlerde ortaya çıkabilecek fire, kayıp ve fiziksel bozulmaların yoğunluğu ve niceliği ve olabilir ?
10. İş güvenliği ile ilgili sorumluluğunuzun niteliği ve ölçüsü nedir ?
11. Gerekli iş güvenliği önlemleri alındığı halde, işinizin yapılması sırasında uğrama olasılığı bulunan iş kazalarının yoğunluğu ve niteliği nedir ?
12. Gerekli yönetsel faaliyetlerinizin türü ve yoğunluğu nasıldır ?
13. Müşterilerle kişisel ilişkileriniz nedir ve bu ilişkileriniz zamanınızın ne kadarını alır ?
14. İşyeri koşulları nasıldır ? (sıcaklık, nem, gürültü, aydınlatma, zararlı maddeler, yanıcı ve patlayıcı maddeler, sıkışık çalışma alanı vb.)
15. İşinizin olağan çalışma saatleri nedir ? Hangi saatler arasında çalışıyorsunuz ?
16. İşinizin en zor yönleri nelerdir ? (Nedenleri ile birlikte açıklayınız)
17. İşinizin hoşla gitmeyen yönleri nelerdir ?
18. İşinizin doyurucu yönleri nelerdir ?
19. Bu işte kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

Adınız ve Soyadınız

Şekil 3.3 Soru formu örneği (devamı)

Bazı işgörenler, işlerin analiz edilmesiyle yönetim tarafından daha baskıcı bir politika izleneceğini düşünürler. Görevlerin ve sorumlulukların kesin kurallarla belirlenmesiyle yaratıcılıklarının ve esnekliklerinin sınırlandırılacağını düşünürler. Gerçekte, iş analizi sonunda işin sınırlandırılacağı gibi bir durum söz konusu değildir.

İşgörenlerin diğer bir korkusu da böyle detaylı bir çalışma yapılmasının sebebiyle ilgilidir. İşgörenler; “Yöneticiler benim ne yaptığımı tam olarak bilmezlerse ben güvende olurum” ya da “Benim hata yaptığımı düşündükleri için beni gözlemliyorlar” düşüncesiyle yaptıkları işi tanımlamak istemezler. Bu düşüncelerin önüne geçmek için yönetim, iş analizi sürecinin amaçlarını işgörelere ayrıntılı bir şekilde anlatmalıdır.

Yapılan işler değıştikçe, iş tanımlarını ve özelliklerini değıştirmek ihtiyacı ortaya çıkar. İnsanlar belli kalıplar altında çalışmaya alışmış oldukları için işlerindeki çok az bir değışiklik tepkiye ve güvensizliğe neden olur. Bu değışikliklerin onlara aha fazla sorumluluk yükleyeceğini ya da işlerinin ellerinden alınacağını düşünürler. Değışime karşı tepki doğal bir reaksiyondur. Yöneticiler, işletme ile ilgili kararlar alınırken bu tepkileri de dikkate almalıdırlar.

3.1.8 İş tanımlarının belirlenmesi

İş analizinden elde edilen bilgilerin ışığında yapılan iş tanımlaması öncelikle, işin organizasyon içindeki yerini ve önemini belirler. İşletme içinde bu işin yapılma amaçlarının ve özellik isteyen iş dilimlerinin belirlenmesi, işin yapılabilmesi için gerekli olan yeteneklerin ve sorumlulukların genel hatları ile saptanması, işin diğer işlerle ilgisinin belirlenmesi ve iş şartlarının işgören açısından belirli hale getirilmesi, iş tanımının temel amacıdır. Bu kapsam içerisinde tanımlanan iş tanımlaması, yeni işgörelerin seçilmesinde, seçimden sonra işe yönlendirilmesi ve eğitilmesinde, işgörelerin başarılarının değerdendirilmesinde yararlı olur. İşletmede yapılan her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra belirlenen özellikler veya toplanan veriler, düzenli bir biçimde biraraya getirilir ve belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilir. Yapılan bu işlerin amacı iş özelliklerini belirlemektir. Örnek iş tanımında görüleceğı gibi bir iş tanımı şu öğelerden oluşur :

İşin kimliği : İşin adı, işin bağılı bulunduğu departman ya da bölümlerin adları, kod numaraları, iş tanımının hazırlandığı tarih yazılır. Bunlardan başka gerekirse o işi yapan diğer

işgörenlerin sayısı, söz konusu bölümün yöneticilerinin isimlerini, o işi yapanlara verilecek ücret yazılabilecek başlıklar arasındadır.

Özet : İşin ayrıntılarına girmeden işin içeriğinin kısa bir özeti verilir.

Görevler : Bu kısımda, işin başlıca sorumluluk ve görevleri, iş sürecinin aşamaları belirtilir. Ayrıca o işin getirdiği sorumluluklar, işin diğer işlerle olan ilişkileri, işletme içindeki yeri belirtilir. Diğer yandan iş için gerekli makine, araç ve malzemeler de bu bölümde belirtilir.

İşin Ünvanı : İş Değerlendirme Yöneticisi	Bölüm : İKY Departmanı
Çalışan Sayısı : 14	İş Kodu : 13/3
	Tarih : 11.12.1998

İŞİN ÖZETİ
İş değerlendirme programlarının düzenlenmesi ve yönetilmesinden sorumludur. Çalışanların performanslarına bağlı olarak ücretlendirilmesini sağlar.
TEMEL GÖREV ve SORUMLULUKLAR
1. Mevcut ya da olması düşünülen görevler için iş tanımlarının hazırlanması ve muhafaza edilmesini sağlar. Tüm iş tanımlarını denetler, eskilerini revize eder. İşgörenleri ve yöneticileri iş tanımlarının yararları konusunda eğitir. 2. İş tanımlarına göre iş değerlendirme politikalarını belirler. İş değerlendirme komitesinin başkanı olarak düzenlemeler yapar, işlere göre ücret dağılımlarını belirler. 3. İşletme politikasına göre iş değerlendirme oranlarını belirler. Benzer işletmelerdeki ücretlendirme politikalarını değerlendirir. 4. Her işgörenin performansına göre ücretlendirilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar. Gerekli ücret ayarlamalarını yaparak performans değerlendirme ve ücretlendirme politikalarını revize eder. 5. Performans değerlendirme sistemini geliştirir, yeniden düzenler, işgörenleri ve yöneticileri eğitmek için eğitim programları düzenler. 6. İnsan kaynakları bilgi sisteminin gelişimine katkıda bulunur. İhtiyaçları belirler, işletme hedeflerini karşılamak için yönetim bilgi sistemi ile ilişki kurar.

Şekil 3.4 İş tanımı örneği (Cascio, 1995)

3.1.9. İş gerekleri

İşletme içinde belirli bir işi yapacak kişide bulunması gereken öğrenim, iş deneyimi, iş becerisi gibi nitelikleri belirten ve iş analizi sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda hazırlanan yazılı belgelerdir. Çoğu zaman iş tanımlarının bir bölümü olarak hazırlanırlar.

İş analizi sonucu yapılacak iş tanımı ile iş gerekleri arasında önemli farklar vardır. İş tanımı, işin ne istediğini belirler. Başka bir deyişle işin profilidir. İş gerekleri ise, işin işgörenden ne istediğini, işgörenin başarılı olması için sahip olması gereken özelliklerinin ne olduğunu belirlemeye yöneliktir. Bu durumda iş gerekleri, işin istediği işgören profilidir.

İşin Ünvanı : İş Değerlendirme Yöneticisi	Bölüm : İKY Departmanı
İş Kodu : 13/3	Tarih : 11.12.1998

İSTENİLEN BİLGİ, YETENEK ve BECERİLER
1. İKY ve iş değerlendirme sistemleri hakkında bilgi birikimi ve deneyim.
2. Etkin bir iş analizi uygulama bilgisi.
3. Performans değerlendirme sistemlerinin düzenlenmesi ve yönetim bilgisi.
4. İş analizi yöntemlerini uygulama becerisi.
5. İş tanımlarını düzenleme, öneri geliştirme becerisi.
6. İşletme içinde işgörelere eğitim verme, karşılıklı iyi ilişkiler kurabilme.
7. İstatistiksel hesaplamalar (regresyon, korelasyon vb) konusuna hakim.
8. İş planlama ve yönetme yeteneğine sahip.

EĞİTİM ve DENEYİM
1. İşletme, Psikoloji veya dengi okullardan mezun olmak, bunun yanında iş değerlendirme yönetimi ve İKY alanında en az 5 yıllık bir iş tecrübesine sahip olmak.
2. Endüstri psikolojisi, İşletme veya İKY konularında yüksek lisans yapmış olmak tercih sebebidir.

Şekil 3.5 İş gerekleri formu örneği (Cascio, 1995)

Yapılan çalışma sonunda kişinin iş açısından tanımlanması için gerçekleştirilen iş gereklerinde, işgörende aranacak olan bireysel özelliklerin saptanması gerekir. Kişinin iş açısından tanımlanması için ise, bireyin eğitim durumu, iş deneyimi, fiziksel, zihinsel yeteneklerinin belirlenmesi gerekir.

3.1.10 Uygun işe uygun işgörenin yerleştirilmesi

İnsanların kişisel özellikleri ile işin karakteristiği arasında uyum sağlamak görünüşte basit, fakat iş/işgören açısından önemli bir kavramdır.

Eğer kişi işin gerçekleştirdiği özelliklere sahip olmazsa kişi işe uygun olacak şekilde şekillendirilemez, değiştirilemez ya da iş ortadan kaldırılamaz. Bu şu şekilde de açıklanabilir: Kişinin sahip olduğu özellikler bir daire olarak düşünülürse ve işin gereklerinin de bir kare olduğu varsayılırsa, görünüşte hiçbir zaman bir daire ile bir kare birebir eşleştirilemez. Fakat optimum bir birleştirme her zaman sağlanabilir. İşgörenleri geliştirerek, özelliklerine göre işlere yerleştirerek ya da kişilerin özelliklerine göre düzenleyerek bu uyum sağlanabilir.

3.1.11 Performans standartları

Bir organizasyonda çalışanların ulaşmaları gereken düzey ve rol beklentileri, belirlenmesi gereken önemli hususlardan biridir. İş analizinde yer alan bir başka dilimse işin başarı-performans standartlarıyla ilgilidir. Bu standartlar iki fonksiyonu yerine getirir. Birincisi, işgörenin çabalarının yöneleceği hedefi belirlemektir. Bu standartlar yardımıyla işgörenlerin işlerini tam başarmış olmaları için kendilerinden ne istendiği ortaya konur. Performans standartlarının ikinci fonksiyonu ise, işgörenin iş başarı derecesinin ölçülmesini sağlamasıdır. İş kontrol edenler veya yöneticiler, elemanlarının başarı derecelerini bu standartlardan yararlanarak kontrol ederler. Eğer bir standart olmazsa, işi geliştirmeye dönük olarak kontrol sisteminin olması da söz konusu değildir.

Tüm kontrol sistemleri dört dilimi kapsar. Bunlar; standartlar, ölçüm yöntemleri, düzeltme ve geri besleme dilimleridir. İş performans standartları, iş analizi bilgilerinde elde edilen sonuçlarla geliştirilir ve halen çalışan işgörenleri iş başarı derecelerinin ölçülmesine dönük olarak kullanılır. Hazırlanan performans standartları iyi düzenlenirse, başarıyı sayısal hale getirebilir, başarının yönetim tarafından ölçümüne, işgörenin kendi kendisini kontrolüne

imkan sağlar. Başarı standartları, işgörenler ve yöneticiler tarafından kolay anlaşılır ve analiz edilir olması gereklidir (Bingöl, 1996).

3.2 İnsan Kaynakları Planlaması

3.2.1 İnsan kaynakları planlamasının tanımı

İnsan kaynakları planlaması konusunda bugüne kadar çok değişik görüşler ortaya atılmıştır. H. Schmidt, insan kaynakları planlamasını şöyle tanımlamaktadır: “İşletme planlamasının bütünlüğü içinde bir bölümdür. Üstlendiği görev ise çalışanları istenilen zamanda, gerekli sayıda, yetenek ve eğitimlerine uygun işlere yerleştirmek, bu işlerinde eğilimleri ve yetenekleri doğrultusunda optimal verimi gerçekleştirmelerini sağlamak ve yapılan işlemi ekonomiklik ölçüleri içinde tutmaktır.”

A.R Smith’e göre “İnsan kaynakları planlaması, insan kaynaklarının kullanımını geliştirecek, etkinliklerini arttırmak amacıyla yönetim kararlarına temel oluşturacak sağlıklı ve yenilenmiş bilgilerin sağlanması sürecidir.” Smith bu tanıma uyan işletmelerin yeni durumlar karşısında daha çabuk uyum sağlayacağını, uymayanların ise yetersiz kalacağını belirtmiştir.

H.T Patten iki tanım vermektedir. Birincisi, insan kaynakları planlamasını, “İşgücü devri analizi, personel alma politikaları, bireysel kariyer planlaması, işe alma veya yükseltme modelleri geliştirilmesi ile ücret politikaları arasındaki ilişkilerin tümünü kapsayan planlama faaliyetleri” olarak tanımlamaktadır. Patten birinci tanıma “seçme, işe yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve maaş yönetimi ve planlaması, iş güvenliği ve endüstriyel ilişkiler” ekleyerek ikinci tanımı oluşturmaktadır (Selamoğlu, 1996).

James W. Walker’e (1992) göre “İnsan kaynakları planlaması, bir işletmenin temel amaçlarına uygun olarak etkinliğini arttırmayı ve sağlayacağı yararı en yüksek düzeye çıkartmayı hedef alan, bireye de yeteneklerini bu amaçlara uygun olarak geliştirip kullanma olanağı sağlayan bir planlama sürecidir.”

Tolga’ya (1994) göre tanım şöyle verilmiştir : “İnsan kaynakları planlaması, işletme faaliyetlerinde görev alacak personeli nitelik ve nicelik yönünden sağlayabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarıdır.”

McBeath'e (1992) göre, yukarıda yapılan tanımları birleştiren genel bir tanım ise, şu şekilde verilebilir: "İnsan kaynakları planlaması, işletmenin genel amaçları çerçevesinde en uygun nitelikteki ve sayıdaki personeli işletme içinde uygun zamanlarda ve becerilerine uygun birimlerde çalıştırarak ekonomik açıdan yararlı işler yapmalarını sağlayan, işletme gereksinimlerine uygun bir eğitim vererek, geliştiren ve başarılarını değerlendirerek ödüllendiren bir planlama sürecidir." Tanımda işletmeye ve bireye aynı derecede önem verilmiş ve her ikisinin de insan kaynakları planlamasından yararlandırılması öngörülmüştür. Uygulamada insan kaynakları planlaması adı altında iki tür faaliyet vardır.

Birincisi, düzenli bir kontrol faaliyetidir. Böylece, insan kaynakları ve işle olan ilişkisi daha iyi anlaşılabilir, saptanabilir, kontrol edilebilir, sorunlara ışık tutulabilir ve beklenmedik durumlara cevap verebilecek bir yapı kurulabilir. İkincisi ise, araştırmacı bir faaliyettir. Böylece işin yeniden yapılandırılması gibi değişim durumları ve insan kaynağı sorunlarını da içeren özel sorunlar araştırılabilir ve alternatif politikalar incelenebilir.

İnsan kaynakları planlaması, bu faaliyetler yoluyla her türlü insan kaynağı gereksinmesi, işe alma, seçim yapılması, geliştirilmesi, kullanılmasıyla ilgili kararları verecektir. Bu kararlar ile ilgili bu kaynağın etkin ve devamlı katkısını sağlayacaktır.

İnsan kaynakları planlaması, hem bir proses hem de planların yapılmasıdır. İnsan kaynakları planlaması, organizasyonlardaki insan kaynaklarının gelecekteki arz ve taleplerini değerlendirir. Ayrıca etkili bir insan kaynakları planı, arz ve talep arasında varolan boşlukları elimine mekanizması da sağlar. Böylece insan kaynakları planlaması, organizasyona yeni katılan işgörenlerin tiplerini ve sayılarını da belirler (Carrel vd, 1996).

3.2.2 İnsan kaynakları planlamasının amaçları

İnsan kaynakları planlaması yapmanın organizasyonel amaçları şunlar olabilir (Şeneri, 1996):

1. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımını sağlamak : Etkin ve verimli insan kaynağı, insan kaynağı işlevlerinin etkin ve verimli olması ile, bu da planlamanın yapılması ile sağlanır. Çünkü ne kadar ve ne türde aday aranılacağı bilinmeden aday arama ve seçim faaliyetleri yapılamaz. Aranılan personelin miktar ve nitelikleri bilinmeden bir eğitim programı başlatılamaz ve bir ücretleme politikası benimsenemez.

2. Doyumlu ve yetişmiş insan kaynağına sahip olmak : Planlama yapılan bir işletmede personel, kendisinden neler beklendiğini nasıl davranırsa ne tür sorunlarla karşılaşacağını bilebilir. Planlama sayesinde gelişip ilerlemesinin ne yönde olacağını kestirebilir ve hatta bu faaliyetlere katılabilir. Bir yerde işletmedeki geleceğini kendisi çizebilir. Böyle bir durum ise insan kaynağının hem gelişimine hem de doyumuna önemli katkıda bulunur. Etkin ve verimli insan kaynağının, doyumlu insan kaynağı olduğu düşünülürse bilimsel planlamanın işletme amaçlarını gerçekleştirme açısından da önemli katkıları olduğu ileri sürülebilir.

3.2.3 İnsan kaynakları planlamasının gelişimi

Yöneticinin temel gerekli bir özelliği planlama yeteneğidir. Plan yönetimde etkili liderlik bir başka gerekliliktir. Yönetici yaptığı her işin belli bir kısmını o işi planlamaya ayırır. Bu kısım yöneticinin konumu yükseldikçe artar.

Planlama yükümlülükleri satın almadan pazarlamaya kadar her işletme faaliyetine uzanır. Planlama sorumluluğu teşebbüsün ihtiyacı olan bütün kaynaklar için uygulanır. Her kaynağın etkili kullanımı yanında uygun ve güvenli hammadde kaynakları sağlamak da önemlidir.

Bugünün gelişmiş ekonomilerinde insan kaynakları planlaması ana yönetim zorunluluğu haline gelmiştir. Ekonomik gelişmenin ilk aşamalarında insan kaynağı ihtiyaçtan fazlaydı ve çok az özel yetenek gerekli olmaktaydı. Endüstrileşmeye doğru geçiş dönemlerinde finansal kaynaklar önemli olmaya başladı. Modern, sanayileşmiş ülkelerde hızlı ekonomik gelişme ile beraber yüksek kaliteli insan kaynaklarına verilen önem ilk sıraya yerleşti.

Planlama, nadir yeteneklerin gerekli olduğu iş ihtiyaçlarında önemli hale geldi. İnsan kaynakları planlama ortaçağda resmileşti ama bu sadece daha önceki zamanlarda yapılan işlerin devamı olan işlerde gerçekleşti. Resmi planlama el işleri sistemi devamı olan işlerde gerçekleşti. Resmi planlama el işleri sistemi olarak ortaya çıktı ve çıraklık sistemi gelecekte ihtiyaç duyulacak yetenekli insan kaynağını sağlamak üzere geliştirildi.

Bu ilk periyotlara ters olarak, modern ekonomiler çok az miktarda, vasıfsız insan kaynaklarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bütün yüksek bilgi ve yetenek düzeyine olan ihtiyaçlarını ayrıntılı olarak belirlemektedirler. Bu firmaların önemli işgüçlerini garantiye almamaları ileride felaketlere yol açabilmektedir. Kaliteli insan kaynakları nadir bir kaynak

haline gelmiştir ve insan kaynakları planlama uzun süre varolabilmek için oluşmuştur (Selamoğlu, 1996).

3.2.4. İnsan kaynakları planlamasının nedenleri

İnsan kaynakları planlamasının sebepleri taslak olarak şu şekildedir (Carrel vd., 1996) :

1. İşler ve iş ihtiyaçları önceki zaman periyotlarına göre daha hızlı değişmektedir. Teknolojik değişim adımları, hizmet ve mamullerin tüketiciye sunulmasındaki değişiklikler hızlandı. Bütün sanayileşmiş ülkeler bu gelişmeyi kabul etti. Teknolojinin yönü vasıfsız işgücüne alan talebi azaltırken yeni yeteneklere geniş talep imkanları doğurdu. Bu işin farkında olan yöneticiler teknolojik değişimle oluşan ihtiyaçları tahmin edebilmek için özel programlar geliştirdiler.
2. Endüstrileşmiş ekonomilerdeki işlerin özellikleri teknolojik değişimlerden kaynaklanan değişikliklere ayak uydurabilmek için değişmiştir. Az yetenek ve eğitim gerektiren işler yavaş gelişirken, daha fazla hazırlığa ihtiyaç duyulan işler daha hızlı gelişmiştir.
3. Bu arada iş sahipleri artan iş gereksinimleri karşısında tekrar eğitim programı uygulamak zorunda kalmışlardır. İşe hazırlık için daha fazla zaman harcamak gerekli olmuştur.
4. Az gelişmiş ülkeler beceri eksikliğinin endüstrileşme yolunda kendileri için en büyük engel olduğunu anlamışlardır. Kendi vatandaşlarını gelişen iş olanakları için yetiştirmenin gerekliliğini fark etmişler ve ellerinde bulunmayan önemli becerileri dışarıdan sağlama yoluna gitmişlerdir. Bunlar ve öteki endüstrileşmiş ülkeler, varolan yetişmiş insan kaynağına sahip olabilmek için rekabete girmişlerdir. Beyin göçü, bu insanlara ödenen paralarla yakından alakalı olarak ulusal bir konu haline gelmiştir.
5. İnsan kaynağının çeşitli kademelerine olan ulusal ilgi ve insan kaynaklarının verimli kullanılması gereği, ulusal insan kaynağı planlama programlarının geliştirilmesi çabalarıyla sonuçlanmıştır.
6. İnsan kaynaklarının artan hareketliliği hem işletmelerin ihtiyaç duydukları insan kaynağına ulaşmalarını kolaylaştırmış, hem de yöneticilerin ellerindeki insan kaynağını ellerinde tutmalarını zor hale getirmiştir. Endüstrileşmiş ülkelerde insan kaynakları büyük bir coğrafi hareketlilik imkanına kavuşmuştur. İşçiler işlerin daha çekici geldiği bölgelere

yönelmeye başlamışlardır. Buna örnek olarak Fransa ve Almanya'da çalışmaya giden İtalyan işçiler gösterilebilir.

Bir işyerinden başka bir işyerine geçişler daha güvenli ve yoğun bilgi sağlayan çeşitli programların gelişmesiyle artmıştır. Sonuç olarak işverenler aranan becerideki insan kaynaklarına sahip olurken daha büyük problemler yaşamaktadırlar. Bu arada çok daha değişik iş alanlarının oluşuyor olması iş çeşitliliğinin artmasından dolayı bu hareketliliği düşürmüş olabilir. Eski yarı-yetmiş bir paketleme işçisi, becerisini kullanabileceği çok az yeni iş alanları bulabilmektedir. Yeni geliştirilmiş bir makineyi kullanan operatör bu aletin sayılı işyerlerinde bulunmasından dolayı yine iş hareketliliği engellenmiş durumdadır. Bu gibi teknolojik değişimler hem işveren hem de işçileri daha dikkatli davranmaya itmektedir.

7. İşletmelerdeki planlamaya olan ilgi ve hareket insan kaynaklarını planlamaya olan ihtiyacı da arttırmıştır. Danışmanlar planlama yaparken bu alanda da çalışma yapılması gereğini hissetmiş ve onların yardımıyla küçük firmalarda ciddi bir planlama faaliyetine girişmişlerdir.

8. Organizasyon ve çevresi insan kaynağının planlamasının yapılmasının gerekliliğini belirlemek için baskı uygulamaya koyulmuşlardır. Yöneticiler, işletmelerinin politikalarını geleceğin çevresel koşullarına uydurmak için sorumluluk hissetmişlerdir. Aynı anda çevreyi şekillendirebilecek planlamayı gerçekleştirebilmekle de ilgilenmelidirler.

3.2.5 İnsan kaynakları planlamasının özellikleri

Planın iç değişimlere (işgörenin yetkinlik derecesi, gelişme potansiyeli) açık olması beklendiği gibi dış değişimlere açık olması da beklenir (Şeneri, 1996) :

- Plan; teknoloji, sosyo-politik çevre, genel ekonomik koşullar ve örgütsel politikalardaki değişiklikler ve kaynaklar, nüfus, hammadde kıtlığı, pazarın durumu, yeni yasalar, mahkeme kararları gibi konularda değişen koşullara cevap verebilmelidir.
- Planlamacı, organizasyona bir sistem, bir bütün olarak bakabilmelidir. Tüm birimlerin planlama sürecinde işbirliği yapmalarının önemi büyüktür.
- Gerçekçi maliyet hesapları yapılmalıdır.
- Plan, çalışanlar için tatmin edici bir ortam yaratabilecek nitelikte olmalıdır.

- Karar sürecindeki enformasyon nicel ve nitel açıdan kaliteli olmalıdır.
- Öngörüler dinamik ve esnek olmalıdır.
- Plan, diğer bütün insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılmalıdır.

3.2.6. İnsan kaynakları planlamasının yararları

- Verimliliği artırır.
- Gereksinimleri giderilip verimi yükseltilecek işgören, kuruma kazandırılmış olacağından, personel faaliyetleri etkin bir şekilde karşılanmış olur.
- Amaçların öngörüsü ile kurumlara karmaşık sosyo-kültürel, ekonomik, hukuksal ve politik çalışma ortamına ayak uydurma şansı tanınmış olur.
- Zaman ve para israfı engellenmiş olur.
- İşgücü istihdamında kolaylık sağlar.
- Yerel işgücü piyasasında talepleri dengeleyerek karşılar.
- Planlamaya yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlar.
- İnsan kaynakları yönetimi programlarını koordine eder (Şeneri, 1996).

3.2.7 İnsan kaynakları planlamasını etkileyen faktörler

İnsan kaynakları gereksinmesi kendiliğinden oluşup ortaya çıkan bir olgu değildir. Birçok başkaca yan koşulların, gereksinmelerin, etmenlerin etkisiyle ve zaman sürecinde bunlarda meydana gelen değişimlerin de katkısıyla bir sorun olarak gelişir, büyür ve planlanması bir gereklilik halini alır. İnsan kaynakları gereksinmesi ile onu belirleyen etmenler arasında mekanik bir bağ yoktur. Aksine, insan kaynakları gereksinmesinin büyüklüğü ve yapısı, bilinçli alınmış işletme kararlarıyla oluşur. İşletme kararları, ister plan ve taktikler, ister yol ve yöntemler biçiminde görüntülensin, insan kaynakları gereksinmesinin planlanmasında temel belirleyiciler olma niteliğini taşırlar. Ancak, gene bu belirleyiciler kendiliğinden oluşmuş değerler değildirler. Sosyo-ekonomik sistemin bütünlüğü gereği, onlar da iç ve dış etmenlerin etkileriyle şekillenirler. Bunlara, söz konusu iç ve dış etmenlerin sistemi belirleyişine, ayrıca, kısa ve uzun dönemler açısından da ortaya çıkış sürelerine göre bir ayırım uygulanabilir.

Görüldüğü gibi, insan kaynakları gereksinmesinin temel belirleyicileri birçok değişik etmenin yapısal, biçimsel ve zamansal etkisiyle belirginleşmektedirler. Bunlar bir bütünün ana parçaları halinde, “yapısal girdi ve veriler” ve “çevresel ve işsel kısıtlayıcılar” olarak ikiye bölünüp, gösterdikleri içsel, dışsal ve zamansal niteliklere göre bir ayrıma gidilebilir.

Söz konusu ayırım iki ayrı tablo halinde sunulmuştur. Ayrıntılarında geliştirilmiş her iki tablo da, insan kaynakları gereksinmesini nelerin belirleyebileceği sorusuna toparlayıcı bir yaklaşımla bakılmak istendiğinde ve konu hakkında genel bir fikir ve kanı edinilmesi düşünüldüğünde yardımcı olabilir.

Açıktır ki, söz konusu belirleyicilerin daha açık ve somut birer plan aracı niteliği ile ele alınmaları ve düzenlenmeleri gerekecektir. Ancak, yapısal özellikler ve bu özelliklerin kesinliklerindeki yetersizlik, onların matematik olarak ele alınıp işlenebilirlik niteliklerini düşük düzeyde tutmakta ve bu bakımdan büyük güçlükler doğmasına neden olmaktadır.

Çizelge 3.3 Yapısal girdi ve veriler

	Kısa Dönem	Uzun Dönem
Dışsal		1. Toplu sözleşme politikalarındaki alternatif gelişmeler. 2. İş Hukuku ve sosyal nitelikli yasalardaki alternatif gelişmeler. 3. Eğitim ve geliştirme politikalarındaki alternatif gelişmeler. 4. Yöresel işgücü piyasasındaki değişme ve gelişmeler. 5. Ulusal işgücü piyasasındaki değişme ve gelişmeler. 6. Genel demografik gelişmeler. 7. Başka işletmelerin yatırım planlarındaki gelişmeler.
İçsel	Ayrı ayrı işler için işyükünün nicelik, nitelik ve zamansal açıdan ani değişiklikler göstermesi (Örneğin, üretim programında ve yapısında öngörülen değişiklikler, araştırma yatırımlarının ortaya çıkaracağı gereksinimler...).	1. Rasyonalizasyon, otomasyon ve mekanizasyon derecelerindeki değişmeler. 2. Enerji ve hammadde gereksinimlerinin sağlanmasındaki alternatif değişiklikler. 3. Bütün olarak işyükündeki artış ve azalışlar (Örneğin, üretim program ve yapısında öngörülen uzun dönemli değişiklikler...) 4. Organizasyon yapısında öngörülecek değişiklikler. 5. Verimlilik ve performans değişiklikleri. 6. Devamsızlık ve işgücü dönüşümünde görülecek alternatif gelişmeler.

Çizelge 3.4 Çevresel ve işsel kısıtlayıcılar

	Kısa Dönem	Uzun Dönem
Dışsal	1. Sözleşme ya da yasalarla saptanan çalışma süreleri. 2. Sözleşme ya da yasalarla saptanan izin süreleri. 3. Eğitim ve geliştirme izinleri. 4. Sosyal özlü yasal izinler (Doğum izni gibi...) 5. İş sağlığı ile ilgili durumlar (Yorgunluk, sıcak hava gibi...) 6. Psikolojik sağlık ile ilgili durumlar (grup davranışı, uyumsuzluk gibi...)	İş sağlığı ve psikolojik sağlık ile ilgili durumlar uzun dönem için de söz konusu olabilir.
İçsel	1. Mevcut otomasyon derecesi ve iş verimliliği düzeyi. 2. Mevcut organizasyon yapısı. 3. Çalışma düzeni (vardiya sayısı vs.). 4. İşletme içi çalışma koşulları. 5. Devamsızlıklar ve nedenleri. 6. Nitelik ve nicelik olarak eldeki “olan personel” varlığı. 7. Olan personelin yer değiştirilebilirlik, ikame edilebilirlik vb. niteliksel özellikleri.	

Öncelikle bu sakıncanın giderilmesi ve sözü edilen belirleyicilerin daha somut olarak ortaya konabilmesi için, önce verilen her iki çizelgenin içeriğinin daha basit olarak ayrıntılanması gerekecektir. Örneğin; çizelge özet olarak, “kısa dönemde etkilenebilecek etmenler”, “uzun dönemde etkilenebilecek etmenler” ve “etkilenmeyecek etmenler” olarak üçe ayrılıp düzenlendiğinde, aşağıdaki gibi bir biçimde sunulabilir.

Çizelge 3.5 Belirleyici etmenlerin etkilenebilirlik özelliklerine göre ayrılması

Kısa dönemde etkilenebilecek etmenler	Uzun dönemde etkilenebilecek etmenler	Etkilenmeyecek etmenler
• Üretim miktarı • Üretim parametreleri (İş yoğunluğu, iş dağılımı, iş yükü vb.)	• Üretim programı • Üretim araçlarının donatımı • Organizasyon yapısı • İş yöntemi • İşgücünün niteliği ve verimlilik derecesi	• İş yasası ve diğer yasal normlar • İş sağlığı ve iş psikolojisiyle ilgili temel olgular

Görüldüğü gibi, daha basite indirgenen tabloda, artık planlamacı, kolay ve somut olarak üstünde düşünüp çalışabileceği veriler elde etmiştir. Ancak, Çizelge 3.3 ve 3.4 , etmenlerin planlama süreci içinde değişmez ve değişken oluşu nitelikleriyle ele alınmışken, Çizelge 3.5, söz konusu etmenlerin işletme yönetimince etkilenebilirlik özelliklerine göre düzenlenerek yoruma açılmıştır.

İnsan kaynakları gereksinmesini etkileyen belirleyicilere ayrıca, sadece nicel özelliklerine göre bir ayırım uygulamak da mümkündür. Örneğin;

1. Üretilen miktar
2. Kullanılan tekniğin derecesi
3. Üretim programı
4. Organizasyonun nicel yapısı
5. İşletme büyüklüğü
6. Verimlilik

şeklinde ilgili ana belirleyiciler verilebilir. Daha ayrıntılı nitel ve nicel belirlemeler istendiğinde, yukarıdakilere birçok alt etmenin daha eklenmesi gerekecektir (Kaynak, 1996).

3.2.7.1 İşletme içi faktörler

3.2.7.1.1 İşletme politikası ve kararları

İşletme politikası ve kararlarının insan kaynakları planlamasını bazen dolaylı bazen de doğrudan etkileyebileceği açıktır. İşletme politikasının saptanmasında söz sahibi olan karar organlarının güçleri, tutumları ve etki dereceleri “İnsan Kaynakları Politikaları”nı ve giderek de somut bir biçimde “İnsan Kaynakları Planlaması”nı belirleyecektir. Söz konusu karar organlarının önemli sayılabilecekleri şöyle verilebilir :

1. İşletme ortakları
2. Yönetim organları
3. İşletme organları
4. Sendikalar
5. Müşteriler
6. İşveren kuruluşları
7. Kamu yönetimi organları

Belirtilen karar organları, işletme politikasını iki temel amacı gözden uzak tutmadan belirlemek zorunda kalacaklardır. Önce, ekonomik amaç söz konusu olacaktır. İşletme bilimi açısından ekonomik amaca, literatürdeki adıyla “İktisadîlik İlkesi”ne uyularak varmak geçerli görünecektir. İşletme faaliyetleri açısından, işgörenlerin nitelik ve nicelikleri de iktisadiliğin derecesini etkiler duruma geçince artık işletme politikası, bir üretim girdisi olarak insangücü ve onun diğer üretim etmenleriyle olan ilişkilerini dikkate almak zorunluluğunda olacaktır.

Yukarıda belirtilen karar organlarının her biri, söz konusu edilen ekonomik amaca kendi açılarından bakacak ve işletmenin insan kaynakları politikasını bu amaç doğrultusunda biçimlendirmeye çalışacaktır. Bu durumda işletme politikasının temel öğeleri yönünde insan kaynakları politikası da saptanacak ve giderek insan kaynakları gereksinimi de aynı doğrultuda belirlenecektir.

İşletme politikalarında izlenecek ikinci temel amaç sosyal içeriklidir. Bu boyutta, işletme politikalarıyla ilgili olarak alınacak uygulama ve yürütme kararları, işletmenin sosyo-ekonomik sistemin bütünlüğü içindeki yerine ve üstlendiği fonksiyonlara göre şekil alacaktır.

İşletme politikası, güdülen sosyal amacı iki açıdan ele almak zorunda olacaktır, işgörenleri hem maddi hem de manevi yönlerden doyumlu kılmak. Bu iki yön birlikte irdelendiğinde, sosyal amaç, işgörenlerin mutluluğunu gerçekleştirmek olarak kısaca tanımlanabilir. Gerçekte işletme, hedeflenen ekonomik amaca ulaşabilmişse, bünyesinde çalışanları maddi yönden doyumlu kılmakta güçlük çekmeyecektir. Bu açıdan bakıldığında bir noktada sosyal amaç, ekonomik amacın bir fonksiyonu olarak kabul edilebilir.

Ekonomik amaca ulaşmış olan işletme, elde ettiği kazancın bir bölümünü, o amaca ulaşmak için çalışarak katkıda bulunan işgörenlere ücret olarak vermek durumundadır. Doğaldır ki, bu durumda işgören sayısı ne kadar az olursa kişi başına düşecek miktar da o kadar fazla olacaktır. O halde akılcı olmayan bir tutumla kadroları gereğinden fazla şişirilmiş olan bir işletmede çalışanların maddi doyuma kavuşturulmalarının ne denli güç olacağı açıktır. Kaldı ki, gereksiz yere şişirilmiş kadrolarla üretim sürecini gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin ne “İktisadilik İlkesi”ne uygunluğu, ne de gütmek zorunda olduğu “ekonomik amaç”a yatkınlığı söz konusu edilebilir.

Soruna ulaşmak istenen sosyal amacın bireyin manevi doyumuyla ilgili olan açısından bakıldığında bir insan kaynakları planlamacısı olarak şu yaklaşımı yapmak gerekecektir. Eğer akılcılık ilkelerine uygun olarak işletme ekonomik amaca en az emek kullanarak ulaşabiliyorsa, bu durumda ideal olarak bünyesinde çalışanlara da en yüksek maddî refahı sağlıyor demektir.

Bu yaklaşım çerçevesinde yetenek boyutu gerçekleşmiş varsayılarak güdüler üzerine eğildiğinde, maddi amaca ulaşmış olan işgörenler için doyum noktasının artık psiko-sosyal gereksinmelerini karşılama oranına bağlı olarak yükseleceği açıktır. Maslowyen bir güdüleme modelinde bahsedilen ve bireyin gereksinmeler basamağında, onun alt basamak güdülerini oluşturan fizyolojik ve güven gereksinmeleri karşılanıp, iş yaşamında artık ayak bağı olmaktan çıkarıldıklarında, eylem ve davranışlarıyla “kendini gerçekleştirme” aşamasına

doğru yükselecek olan birey, performansını ve dolayısıyla verimliliğini arttıracaktır (Kaynak, 1996).

Üst yönetimin insan kaynakları planlama faaliyetine bakışı önemli bir yere sahiptir. Çünkü planlama faaliyetlerinden tam verim alınabilmesi için diğer birimlerin de desteği ve yardımı gerekmektedir. Burada üst yönetimin bakış açısına göre bu destek şekillenecek, üst yönetimin desteklemediği veya önem vermediği bir planlama faaliyeti, daha hazırlık safhasında sekteye uğrayacaktır. Burada insan kaynakları yöneticilerine düşen görev; öngörülen insan kaynakları planları için üst yönetimin desteğini almak, uygulama safhasında da diğer birim yöneticilerinden gerekli yardımı sağlayabilmektir.

3.2.7.1.2. İnsan kaynakları politikaları

Genel işletme politikasının bir parçası olan insan kaynakları politikasının genel çizgileri üst yönetimce belirlenmektedir. Buna paralel olarak insan kaynakları planları da, insan kaynakları çerçevesinde saptanacaktır. Örnek olarak son yıllarda part-time personel çalıştırma, işletmeler tarafından tercih edilmekte olan bir istihdam biçimi olmuştur. Bu tip bir insan kaynakları politikasında planlamacı, personelin niteliğiyle fazla ilgilenmeyerek, daha çok kısa zamanlı planlar yapmak durumunda olacaktır. Diğer bir deyişle insan kaynakları politikasındaki değişiklikler veya yenilikler insan kaynakları planlama sürecini doğrudan etkilemektedir.

Genel işletme politikalarının insan kaynakları yönetimine yansımaları olarak şekillenen insan kaynakları politikası, planlamacının başlıca başvurması gereken bir kaynak ve faaliyet alanının özelliklerini gösteren bir rehber niteliğini taşımaktadır.

3.2.7.1.3. Personelin performansı

Performans yönetim sistemi, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli evrelerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan çalışmaları içerir. İnsan kaynakları planlamacılarının dikkat edecekleri önemli bir faktör de, performans değerlendirmelerinden elde ettikleri, mevcut insan kaynaklarının bilgi, beceri ve verimlilik durumudur. Çünkü yapılacak planların mevcut insan kaynaklarına göre oluşturulmamış olması, planlardan istenilen sonuçların alınmasını güçleştirecektir.

Burada belirtilmesi gereken bir husus da; planlama faaliyetinde başarının aynı zamanda bizzat planlamayı yapan insan kaynakları departmanının yönetici ve personelinin bilgi, beceri ve performansına da bağlı olmasıdır. Konusuna hakim, güncel yönetim teknik ve becerilerine sahip insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları yönetiminin tepe yönetimin gözünde gerekli önemin kazanmasına yardımcı olacak ve gelişmiş sistemlerin organizasyon içinde çalışanlar tarafından da benimsenmesini kolaylaştıracaklardır (Uyargil, 1994).

3.2.7.1.4. Organizasyonel yapı

İnsan kaynakları planında organizasyonel yapının özellikleri veri olma özelliğine sahiptir. Dolayısıyla, yapılacak insan kaynakları planlarının başarısında işletmenin organizasyon yapısı da dikkate alınması gereken önemli bir faktördür.

Organizasyonel yapının başarılı ve etkin kuruluş ve işleyiş göstermesi, diğer belirleyicilerin yanı sıra, insangücü etmenin de akılcı kullanılmakta oluşuna bağlıdır. Bu noktada konuya ilişkin iki ilkedden bahsedilmesi olasıdır (Kaynak, 1996):

- a) **En Az Emek İlkesi** : Bir üretim girdisi olarak insangücü ya da emeğin akılcı kullanılıp kullanılmadığının göstergesi, bir örgütsel gerek olan en az emek yasaının işleyip işlemediğidir. Buradan anlaşılması gereken, belli bir mal ya da hizmet üretimini gerçekleştirme amacı doğrultusunda biçimlenen örgüt, eğer amacı başarı ve etkinlik ise, bu amaca en az emek kullanarak ulaşmak zorunluluğundadır.
- b) **En Az Sürtüşme İlkesi** : En az sürtüşme ilkesi; amaca ulaşmada yapılacak işlerin personel arasında minimum çatışmaya sebep olacak şekilde organize edilmesini kapsamaktadır.

Bu bilgiler ışığında insan kaynakları planlamacısının görevi, gerekli inceleme ve araştırmaları yaparak, gerçekleştirmek istenen organizasyonel yapıya yatkın personel kadrosunu oluşturmaktır (Kaynak, 1996).

3.2.7.1.5 Üretim programı

Üretim programı, çalışmakta olan bir işletmede, finans ve satış fonksiyonlarının yanı sıra yer alan üçüncü temel olgudur (Yalçın, 1996). Bu temel olgu başlıca üç etmenin etkisi ile niteliği ve niceliği açısından belirlenir :İşgücü, üretim araçları ve işlenecek malzeme. Söz konusu üç etmenin süreç içinde biraraya getirilip programlaştırmaları sonucu üretim olgusu gerçekleşir. Üretim süreci, üretim etmenleri ve ürün arasındaki fonksiyonel ilişki matematiksel olarak belirlenmek istenirse,

$$\bar{U} = f(e_1, e_2, e_3, \dots, e_n) \quad (3.1)$$

biçiminde bir eşitlikle formüle edilebilir. Burada,

$\bar{U}$ = Ürün

$(e_1, e_2, e_3, \dots, e_n)$ = Üretim etmenleri

olarak ifade edilebilir. Üretim etmenleri arasındaki fonksiyonel ilişki bir bakıma bir karşılıklı bağımlılık ilişkisidir. Bu nedenle, temel etmenler arasında sayılacak “işgücü” de üretim süreci içinde, özellikle diğer iki temel etmenden bağımlı olacaktır. Üretim araçları ve işlenecek malzeme.

Bu iki etmen üretim programı çerçevesinde veri ve işgücü ise değişken bir etmen olarak alındığında, ki işgücü planlaması Söz konusu olduğundan bu doğal bir durum olacaktır; üretim, zaman ve yapılacak iş bakımından programlanabilir. Nicel ve nitel olarak belirli olan bu verilerden de üretim programının bütünü ya da herhangi bir kategorisi için işgücü gereksinmesi hesaplanabilir.

$$\dot{IG}_j = \frac{I_j(x,y) \cdot Z_j}{K\dot{C}Z_j} \quad (3.2)$$

$\dot{IG}$ = Üretim programındaki j. iş kategorisi için gereksinme duyulacak işgören

I_j = j kategorisindeki bir birim ürün için gereken iş miktarı

j = Üretim kategorisi sırası

(x,y) = Teknik veriler

Z_j = j kategorisinde birim iş miktarı başına düşen zaman

KÇZ = j kategorisinde kişi başına düşen çalışma zamanı

3.2.7.2 İşletme dışı faktörler

3.2.7.2.1 Ekonomik koşullar

Birçok konuda olduğu gibi insan kaynakları planlarında da ekonomik veriler birinci derecede dikkate alınan değerlerdir. Ülke ekonomisinin özellikle personel arz ve talebi üzerinde büyük bir etkisi olmaktadır. Ekonomik konjonktüre bağlı olarak işletmeler de insan kaynakları politikalarını belirlemektedirler. Ayrıca bizim gibi yüksek enflasyona sahip ülkelerde insan kaynakları maliyetleri sürekli artış eğilimi göstermesi dikkate alınması gereken başlıca bir faktördür.

Yüksek enflasyon yalnız çıplak ücretleri (doğrudan ücretleri) değil aynı zamanda sosyal yardımlar gibi dolaylı ücretlerin de artmasına neden olmaktadır. Bu biçimde artan insan kaynakları maliyetleri işletmeleri insan kaynağından en iyi biçimde yararlanarak onların verimliliklerini arttırmaya zorlamaktadır.

3.2.7.2.2 Demografik faktörler

İnsan kaynakları planlamasını etkileyen önemli çevresel faktörlerden birisi de insan kaynaklarının yaş, cinsiyet, eğitim gibi demografik özellikleridir. Ülkemizde olduğu gibi genç nüfusun fazla olması büyük bir işgücü potansiyelinin büyük bir istihdam talebinde bulunacağı anlamına gelmektedir. Göz önünde bulundurulması gereken başka bir demografik özellik, ortalama yaşam süresidir. Yaş ortalamasının artmasıyla birlikte emeklilerin artması, emekli ücretlerinin yetmemesi durumunda ek iş gereksinimi doğması birbirini takip edebilecek durumlardır.

Son olarak kadın nüfusunun durumudur ki, özellikle sekreterlik, hemşirelik gibi mesleklerin kadınlara özgü oldukları bilinse de, günümüzde kadınların birçok alanda çalıştıkları da bilinmektedir. İnsan kaynakları planlamacılarının, gerek taşıdıkları değerler ve gerekse yasalar açısından kadınların erkeklerden farklı olacaklarını bilmekle beraber, bu farklılıklar bir tarafın lehine veya aleyhine önyargılı davranma sonucunu oluşturmamalıdır.

3.2.7.2.3. Teknolojik gelişmeler

Uluslararası rekabet ortamı, işletmeleri teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri gereğini de beraberinde getirmektedir. Son yıllarda, insanların yapmalarının tehlikeli olduğu sektörlerde robot kullanımı hızla artmaktadır. Aynı zamanda robotların seri, hatasız ve verimli olması, çalışanların diğer sektörlerle geçme eğilimine neden olmaktadır. Bu, robot kullanımıyla oluşacak yeni organizasyonel gereksinme değişikliklerini takip etme açısından işletmelerin dikkate almaları gereken bir husustur.

İşletmenin üretim yaptığı dal, onun üretim sürecinde kullanabileceği teknolojinin üst sınırlarını da belirler. Çünkü, o dala özgü teknolojik düzey belirlidir. Ancak sorun, söz konusu işletme için mevcut teknolojik düzeyin ne kadarından yararlanabildiğidir. Bu noktada işletme açısından iki temel belirleyici vardır.

Öncelikle, yüksek teknolojinin kullanılması bir maliyet sorunu yaratacaktır. Diğer bir ifadeyle, işletmenin finansal imkanları, mevcut teknolojinin ne kadarının işletmece kullanılmak üzere satın alınabileceğini belirleyecektir. Bu durum doğrudan bir finansman ve maliyet sorunu olarak düşünülüp ayırt edilmelidir.

İkinci olaraksa, yüksek teknolojiyi uygulayabilecek yetenekte işgücünün istihdamı düşünülmelidir. Üstün nitelikli işgücü bulabilme sorunu bölgesel ve hatta ulusal düzeyde bir sorundur. Bu noktada, eğer kullanılmak istenen teknolojiyi uygulayacak işgücüne duyulan gereksinme karşılanmayacaksa, işletmenin yapacağı, daha eski bir teknolojik düzeyde üretimini sürdürmek, ya da yurtdışından uzman getirmektir.

Son olarak bu konuda belirtilmesi gereken bir husus da, teknolojik gelişmelerin; bir kısım insan kaynaklarının istihdam alanını daraltırken, yeni teknolojiyi kullanacak insan kaynağı gereksinmesi sebebiyle de aynı zamanda yeni bir istihdam alanı oluşturmasıdır.

3.2.7.2.4 Yasalar

Yasalar, işletmelere bir takım zorunluluklar getirmekle bazı kısıtlamalara sebep olmaktadır. Özellikle emeklilik yani, özürlü ve mahkumiyet almış kişilerin çalıştırılmaları hakkındaki bazı yasalar, işletmelere plan yaparken göz önünde bulundurulması gereken hususlar haline

gelmişlerdir. Bu sebeple personel planlaması yapanların değişen yasaları iyi takip edip, gerekli önlemleri zamanında almaları gerekmektedir.

3.2.7.2.5 Sendikalar

Sendikalar, çalışanların örgütlendikleri büyük işgören topluluklarıdır. Üyeleri, genel anlamda çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve belli bir iş güveninin sağlanması beklentisi içindedir. Sendikalar, izledikleri sendikacılık anlayışı ve stratejileriyle işgören üzerinde etki sahibi olabilmekte, zaman zaman işgücü performansını azaltıcı yönde etkilerde bulunabilmektedirler. Ücret sendikacılığı yapan bir sendika, her zaman için insan kaynakları planlamacısının dikkat etmesi gereken bir faktör olarak karşısına çıkmaktadır (Kaynak, 1996).

3.2.8. İş analizinin insan kaynakları planlaması ile ilişkisi

İşler için davranış gereklerinin tanımlanmasıyla organizasyon, en azından kısa bir periyotta işleri yapmak için gerekli işgücü adedi ve beceri seviyesini belirleyebilecek bir konuma gelir. Organizasyonun hedefleri doğrultusunda yeni işler tanımlaması bakımından bilgi, yetenek, beceri ve diğer faktörlerin anlaşılmış ve belirlenmiş olması gerekir. Bu süreç “İnsan kaynakları planlaması” olarak adlandırılır. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, organizasyonlardaki yeni yapılanmalar ve işgücü yapısındaki çeşitliliğin artması sonucu, insan kaynakları planlamasının işletmelerdeki önemi daha da artmaktadır. Tüm bu faktörler aynı zamanda belirsizliği de beraberinde getiriyor ve böyle belirsiz bir çevrede etkin olmak güç olduğu için işletmeler, bu belirsizliğin etkilerini azaltmak için işletme ve insan kaynakları planları hazırlamaktadır. Bunlar, gelecekteki faaliyetler üzerinde önemli etkileri olan kısa veya uzun vadeli planlar olabilir. Bu planlar, birbirleriyle entegre yapıda hazırlanmalıdır. Bu entegrasyonun önemi, özellikle 1990’lardan sonra insan kaynakları planlamasındaki farklılaşmayla daha açık ortaya çıkmıştır (Cascio, 1995).

3.2.9 1990’larda insan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması geçmişte, işletme planları insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlediği için reaktik bir süreç yapısındaydı. Örnek olarak, bir banka geçmişte, olumlu

ekonomik etkileri olduğu için bir rakip kazanma kararı alabiliyordu. Banka ilk zamanlarda, iki bankadaki işgücünün beceri seviyeleri ve işgücünün entegrasyonu konusunda endişeye kapılabilir. Günümüzde ise, işletme içinde, teknolojik ve sosyal çevrede meydana gelen önemli değişiklikler, uzun süreyi benimseyen proaktif bir yaklaşımla insan kaynakları planlarını işletme planlarına entegre etmek için organizasyonel yapı üzerinde odaklanmaktadır.

Değişimin hızı kadar kendisi de hızlanmaktadır. 1993'te 400 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin %79'u, işletmelerinde değişimin hızlı veya aşırı derecede hızlı gerçekleştiğini belirtmişler, %61'i değişim hızlanarak süreceğine inanmaktadır. İnsan kaynaklarıyla ilgili problemleri sistematik olarak belirlemek için, işletmeler günümüzde kısa ve uzun vadede ihtiyaç duydukları çözümleri tanımlamaktadırlar. İş analizi, işi yapmak için işgörenlerde olması gereken nitelikleri tanımlamaktadır. Teknolojik alandaki hızlı değişimler, gelecekteki işlerin bugünkü şeklinden çok farklı olacağını gösteriyor. Günümüzde henüz mevcut olmayan işler için gerekli olan beceri ve yetenek gereklerini tanımlayan metotlar vardır. Bu metotlar, "gelecek odaklı" veya stratejik iş analizleri olarak bilinir. Bunlar ayrıca işletme planlarıyla ilgili bilgiler de sağlar. Genel işletme planları, stratejik veya taktik alanda olabilir (Cascio, 1995).

3.2.10. Stratejik, taktik ve insan kaynakları planları

Stratejik planlama. Bu, amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek için faaliyetleri belirleme sürecidir. Stratejik planlama şunları kapsar :

Organizasyon felsefesinin tanımı. Organizasyon niçin vardır ? Topluma ne gibi bir katkı yapmaktadır ?

Kimlik, hedef ve amaçların formülasyonu. Organizasyonun genel misyonu nedir ? Bölümlerin ve departmanların misyonları, organizasyonun misyonuyla uyumlu mu ?

Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi. Organizasyonun, amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olan faaliyetlerin gelecekteki yönünü dizginlemek veya genişletmek için hangi faktörler etkilidir ?

Organizasyonel dizayn. Organizasyonun kısımları nelerdir, hangi fonksiyonları yerine getirir, organizasyonun misyonunu yerine getirmesi ve amaçlarını gerçekleştirmesi için fonksiyonlar arasındaki ilişkiyi nasıl sağlar ?

Stratejilerin geliştirilmesi. Her seviyedeki amaçlar nasıl gerçekleştirilir ? Nasıl ölçülecek (yalnızca sayısal açıdan değil, aynı zamanda zaman açısından) ?

Programların hazırlanması. Her bir programın içeriği ne olacak, ve her birinin etkinliği nasıl ölçülecek ?

Stratejik planlama, kısa süreli taktik planlamadan oldukça farklıdır. Stratejik planlar, işletmenin birçok yönüyle ilgili temel kararları içerir. Stratejik planlama, yeni işletme kazançları, mevcut bulunan kârlı veya zarar eden ürün hatlarının tasfiyesi, yeni yatırımlar veya yeni yönetim anlayışlarıyla sonuçlanabilir. Uzun vadeli bir yaklaşımdır ve önemli kaynak kullanımını gerektirebilir. Ayrıca, önemli ölçüde veri toplama, analiz ve üst yönetimin inceleme ve değerlendirmelerini kapsar.

Taktik planlama. Bu planlama, mevcut faaliyetlerin normal gelişmesiyle olduğu kadar planlanan normal büyümeyi engelleyecek özel problemler üzerinde durur. Üretim etkinliğini arttırmak için yeni ofis ekipmanları alma, hatalı bir ürünün üretimden kaldırılarak problemin çözülmesi ve açılmaya dayanıklı şişe kapakları (eczacılıkta) tasarlamak için gerekenleri belirleme gibi faaliyetler taktik planlamaya örnek verilebilir. Stratejik ve taktik planlamayı ayırt eden zaman boyutundaki açık farklılığın dışında, bu ikisinin arasındaki diğer bir farklılık, planlama sonucunda hedeflenen değişimin derecesidir.

İnsan kaynakları planlaması. İnsan kaynakları planlaması, işletme planlarıyla bütünüyle paralellik gösterir. İnsan kaynakları planlaması şu sorular üzerine odaklanır (Cascio, 1995):

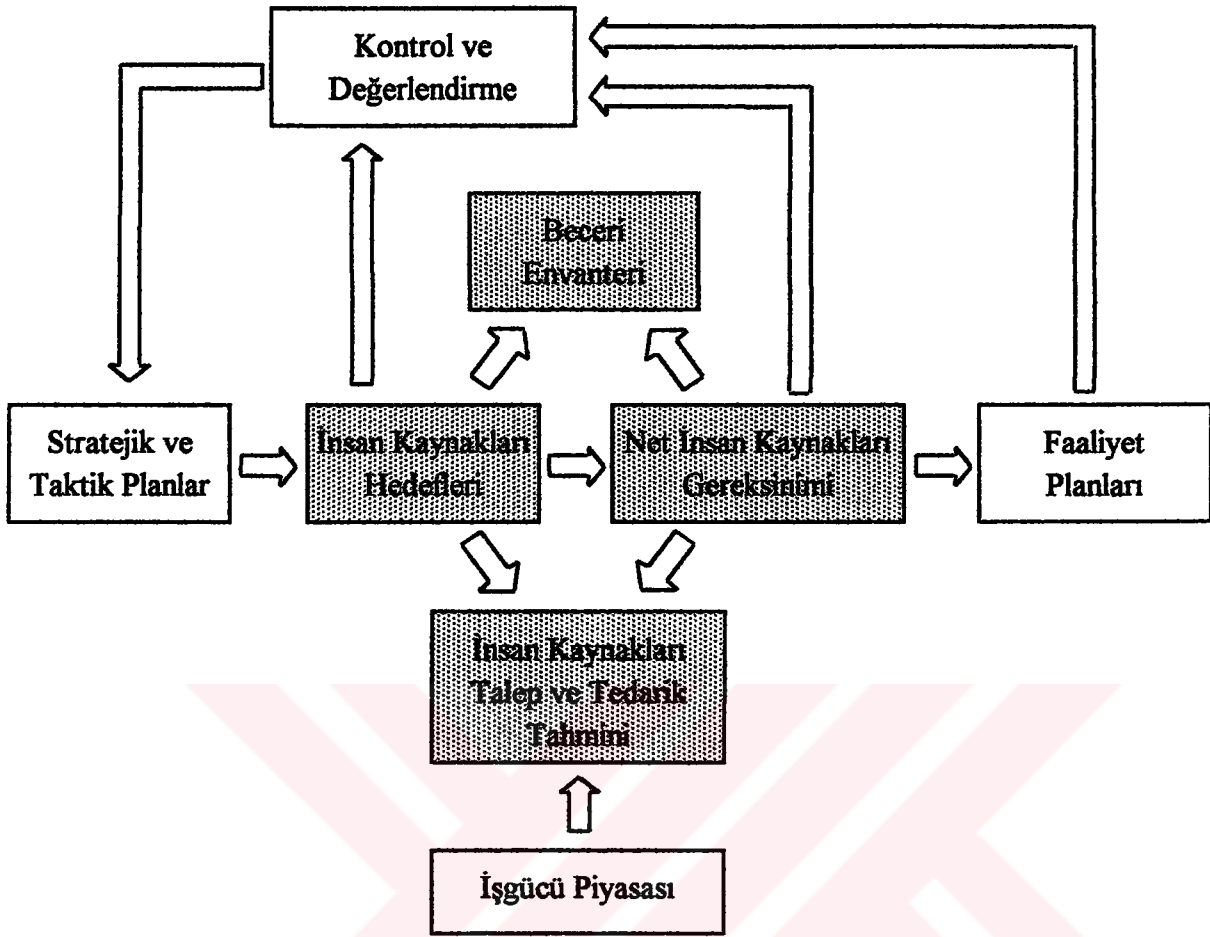
- Amaçlanan işletme stratejileri, insan kaynaklarına uygun olarak neleri kapsar ve gerektirir ?
- Ne gibi iç ve dış kısıtlarla karşılaşacağız ?
- Tedarik, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme ile yönetim başarısı için ne anlam ifade ediyor ?
- Uzun vadedeki stratejik ihtiyaçları karşılamak için kısa vadede neler yapılabilir ?

3.2.11. İnsan kaynakları planlaması metodolojisi

İnsan kaynakları planlaması farklı kişiler için farklı şeyler ifade etse de, onun en önemli amacı - işgörenin ve organizasyonun ilgilendiği becerilerin en etkin kullanımı sağlamak- genel kabul görmektedir. Böylece, insan kaynakları planlamasını genel olarak “Bir organizasyonda gelecekteki işletme içi ve çevresel dış taleplerin belirlenmesi ve bu talepleri karşılamak için kalifiye işgörenleri tedarik etme çabaları” olarak tanımlanabilir. Bu genel bakış açısı, insan kaynakları planlamasını oluşturacak bazı spesifik ve karşılıklı ilişkili faaliyetleri işaret etmektedir. Bunlar (Cascio, 1995):

- Mevcut insan kaynaklarına değer biçmek için bir **beceri envanteri** (yetenek, beceri ve gelişme potansiyeli).
- Gelecekteki insan kaynakları gereksinimini belirlemek için bir **insan kaynakları tahmini** (ihtiyaç duyulacak işgören sayısı, işgücü piyasası özelliklerine dayanarak mevcut olacak işgücü miktarı, gereksinim duyulacak beceri profili, iç ve dış tedarik durumu).
- Gelecekte planlanan işgücü eksikliğini tedarik, seçim, yerleştirme, transfer, terfi, geliştirme ve tazminat gibi faaliyetlerle gidermek için kalifiye işgücü havuzunu genişletmek için **faaliyet planları**.
- İnsan kaynakları hedeflerine ulaşma derecesini izleyerek insan kaynakları planlama sisteminin genel etkinliğini arttırmak için geri besleme sağlayacak **kontrol ve değerlendirme mekanizması**.

Şekil 3.6’de bütünleşik bir insan kaynakları planlaması sistemi görülmektedir.



Şekil 3.6 Bütünleşik bir insan kaynakları planlaması sistemi

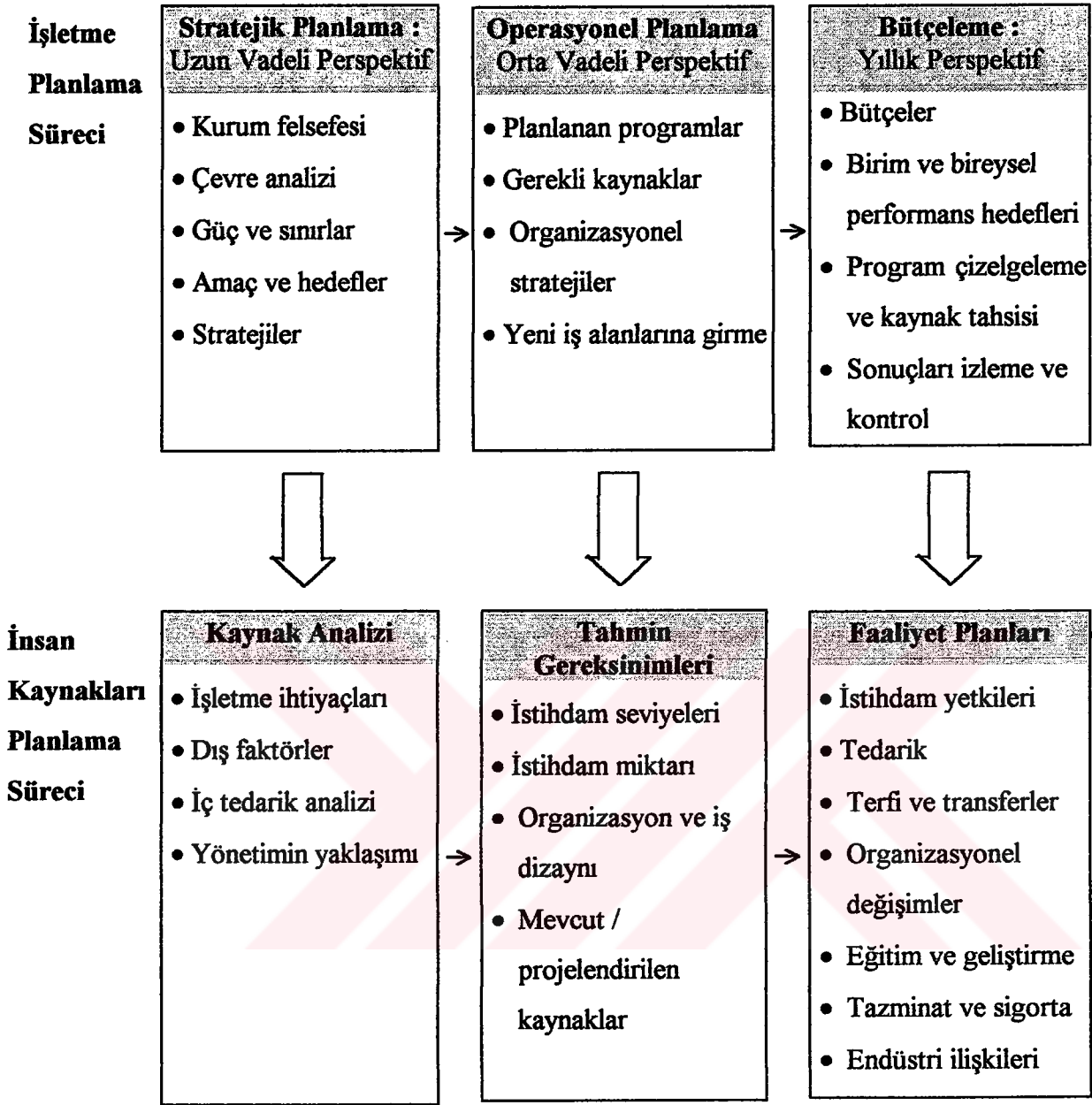
3.2.12 İnsan kaynakları planlaması ile stratejik ve taktik planlama arasındaki ilişkiler

Farklı yapıda insan kaynakları planlaması uygulamaları vardır. Örneğin, insan kaynakları planlaması stratejik (uzun vadeli ve genel) veya taktik (kısa vadeli ve spesifik) alanda olabilir. Tüm organizasyon bazında yapılabilir veya belirli bir bölüm, departman veya belirli bir işgücü grubu ile sınırlandırılabilir. İnsan kaynakları planlaması tekrarlanan bir yapıda (örneğin yıllık) olabilir veya gerek görüldükçe (örneğin, yeni bir ürün hattı devreye alındığında veya yeni bir yatırıma başlarken) yapılabilir. Uygulamada nasıl olursa olsun, insan kaynakları planlaması gerçekten etkinlik sağlıyorsa işletme planlarının farklı seviyeleriyle bağlantılı olmalıdır. Genel süreç fonksiyonel yöneticiler tarafından yönlendirilir. Fonksiyonel yöneticiler insan kaynakları planlamasının, amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olduğunu kavrayabilirlerse insan kaynakları planlaması çalışmalarını başlatmak ve

desteklemek için daha istekli olacaktır. Ayrıca bu planlama süreci, önemli insan kaynakları problemlerini de gün ışığına çıkarır. İşletme planlamasıyla insan kaynakları planlaması arasındaki ilişki Şekil 3.7’de görülmektedir.

Stratejik planlamanın uzun vadeli perspektifi (2-5 yıl veya daha uzun), operasyonel planlamanın 1-2 yıllık orta vadeli perspektifine dönüştürülür. Yıllık bütçe kararları spesifik zaman çizelgeleri, kaynak tahsisleri ile stratejik ve operasyonel planların gerçekleştirilmesi için standartlar ortaya koyar.

Stratejik planlama seviyesinde insan kaynakları planlaması, işletmenin gelecekteki ihtiyaçlarının yönetim tarafından algılanış şekli, dış faktörlerin (demografik ve sosyal eğilimler) değerlendirilmesi ve uzun vadede iç işgücü kaynaklarının değerlendirilmesi gibi konularla ilgilidir. Burada odak noktası, detaylı projeksiyonlar yapmaktan çok, önemli noktaları analiz etmektir.



Şekil 3.7 İşletme ve insan kaynakları planlamanın üç safhasının etkileri

Operasyonel veya taktik seviyedeki planlamada, insan kaynakları planlaması, gelecek zaman periyotları için iç ve dış kaynaklardan işgücü tedariki ve talebi konusunda detaylı tahminlerle ilgilenir. Tahminlere dayanarak spesifik faaliyet planları geliştirilebilir. Bu planlar tedarik, motivasyon faktörleri, terfiler, eğitim ve transfer konularını kapsayabilir. Hedeflenen amaçlarla ilgili gelişimi izlemek ve değerlendirmek için prosedürler oluşturulmalıdır.

Şekil 3.7’de görüldüğü gibi insan kaynakları planlaması, çoklu zaman ufkunda insan odaklı işletme konularının firma seviyesindeki karşılıklarına odaklanmaktadır. Bazı insan odaklı

kaynaklanabilir. Diğer taraftan, işgücü yapısındaki çeşitlenme, yönetsel yetenekler için gerekliliklerin değışmesi, büyümeme kabulü, şirketlerin birleşmesi, yeniden eğitim ihtiyaçları, sağlık ve güvenlik gibi insan kaynakları konuları, organizasyonun rekabet gücünü ve ayakta kalma yeteneğini doğrudan tehdit eden bir yapıda olabilir. Kısaca, gelişen firmalar insan kaynakları problemlerini, stratejik işletme ve insan kaynakları planlaması üzerinde önemli etkileri olacak insan odaklı işletme problemleri olarak ele almaktadır (Cascio, 1995).



İnsan Kaynakları Problemleri	Analiz : İspat Seçenekleri
İnsan kaynakları problemi, görüş ayrılığı veya aşağıdaki değişiklikler sonucu tanımlanan fırsat nedir ? • İşletme çevresi • İşletme stratejisi • Organizasyonel koşullar	Problemin boyutları nedir ? • Problemin ispatı • Konu • Ortak nokta / uyum • İşletmeye potansiyel etkileri • Alternatif çözümler ve getiri-götürüleri
Yönetim Faaliyetleri/Kaynakları	Ölçüm / Hedefler
Hangi faaliyet alanı tamamlanacak ? • 1-2 yıllık strateji • Belirli faaliyet programları • Sorumluluklar • Bitiş için zamanlama • Gerekli finansal ve tedarik kaynakları	Sonuçlar nasıl ölçülecek ? • Sonuçlar • Ölçüler / deliller • Hedef seviyeleri

Şekil 3.8 Bir insan kaynakları stratejisi örnek formunun içerdiği veriler

3.2.13 İnsan kaynakları hedefleri

Hedefler, davranış bazında, “Eğitimin üçüncü haftasından itibaren bunları yapabilmelisiniz, gibi” veya nihai sonuç bazında, “Önümüzdeki mali yıl sonunda beş yeni son kullanıcı satış noktası açılmalı, ve her biri bir bir yönetici, bir yönetici asistanı ve üç satış temsilcisi istihdam etmeli, gibi” ifade edilebilir. Tazminat ve ücretle ilgili maliyet kontrol bağlamında, aşağıdaki sorular insan kaynakları hedeflerinin oluşturulmasında yararlı olacaktır :

- Bir meslek grubu için ücret oranı ne olacaktır ?
- Ne kadar işgücü istihdam edilecek ?
- İşgörenleri motive etmek için firmanın ne kadar ücret ödemesi gerekecek ?
- Ücretler düşerse veya yükselirse firmanın istihdam ettiği işgücü sayısı nasıl değişecek ?

İnsan kaynakları hedefleri, işletmenin faaliyet gösterdiği çevre yapısı, stratejik ve taktik planları, mevcut iş dizaynı ve işgörenlerin davranışları gibi faktörlere bağlı olacak değişir. Örnek olarak McDonald'ın insan kaynakları hedefleri incelendiğinde işlerin, kısa bir zaman periyodunda kolaylıkla öğrenildiği için dar kapsamlı olarak tanımlandığı, üst kademe dışındaki işgörelere yeni işgücü temin maliyeti düşük olduğu için minimum ücret ödendiği ve kararların işgörenin tarafından verilmesini önlemek için işlerin basit yapıda tanımlandığı (bilgisayar kontrollü yemek pişirme işlemleri, nakit kayıtlarında para etiketleme gibi) görölmektedir.

Bir diğer insan kaynakları hedefi örneği de işgücü yapısının değişmediği bir ortamda modern bir tesis kurma kararı alan Philips'te görölebilir. Şirket, işgücü devrinin azaltılması (işgücü yenileme çok zor olduğu için), tatminkar ücret yapısı ve işgücüne fırsat tanıyan iş dizaynı gibi insan kaynakları hedefleri üzerinde odaklandı.

Hedefler, tanımlandığı zaman çerçevesine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Kısa vadedeki insan kaynakları hedefleri, işgücü havuzunu genişletmeyi ve derinleştirmeyi, yeni işgücünün organizasyonda çalışma süresini arttırmayı ve verimsiz işgörelere organizasyonda kalma süresini azaltmayı kapsayabilir. Daha uzun vadedeki insan kaynakları hedefleri, işgörelere yeteneklerini, tutum ve davranışlarını geliştirmek, organizasyonun ihtiyaç duyduğu önemli değişimlere uyum sağlamak için gerekli davranışları sağlama gibi faaliyetleri kapsar. İşletme farklı tipte bilgi, yetenek ve beceriye sahip işgörelere ihtiyaç duyar. Bu nedenle, insan kaynakları uygulamaları da işgörelere ihtiyaçlarındaki değişime uyum sağlayacak şekilde değişmelidir.

Kısa ve uzun vadede belirlenen insan kaynakları hedeflerindeki farklılıklar, gelecek 2-3 yıldaki olası değişimlerdeki farklılaşmayı yansıtmaktadır. İnsan kaynakları hedeflerinin belirlenmesi bilimsel bir yanı olduğu kadar ayrıca bir sanattır. Firmanın kendisi için yaratmak istediği geleceğe dayanarak bilinçli şekilde öngörülerde bulunmasını gerektirir. Takım çalışmasını gerektirir, zamanın akışına bırakılmamalıdır (Cascio, 1995).

3.2.14 Beceri envanteri

İnsan kaynakları hedefleri belirlendikten sonra, mevcut işgücüyle gelecek zaman periyotlarında ihtiyaç duyulacaklar arasında sayı, yetenek, tecrübesi bakımından karşılaştırma yapma imkanı doğar. Bir beceri envanteri, mevcut işgücünün değerlendirilmesini kolaylaştırır. Talep ve tedarikle ilgili insan kaynakları tahminleri gelecekteki ihtiyaçları belirlemede yardımcı olur. Faaliyet programları hazırlamak için etkili planlama bilgileri sağlar. Büyük veya küçük ölçekli organizasyonlarda bu bilgiler bilgisayara aktarılır. Diğer veri tabanlarıyla birleştirildiğinde pekçok durumda faydalı olan insan kaynakları bilgi sisteminin oluşturulması için kullanılabilir.

Aşağıda verilen bilgiler, tipik olarak yönetici olan ve olmayan herkes için geliştirilen bir profili içerir :

- Mevcut pozisyonlarla ilgili bilgi
- Firmadaki önceki pozisyonlar
- Diğer önemli iş tecrübeleri (diğer şirketler, askerlik gibi)
- Eğitim (derece, diploma, sertifika)
- Yabancı dil ve uluslararası tecrübe
- Katıldığı eğitim ve geliştirme programları
- Grup veya endüstri liderlik sorumluluğu
- Mevcut ve geçmiş performans değerlemesi verileri
- Kontrol faaliyetleri
- Alınan ödüller

İşgörenlerden sağlanan bilgiler de bunlara eklenebilir. Beceri envanteri ve insan kaynakları tahminleri birbirlerini tamamlayıcılarıdır. Mevcut becerinin bir envanteri, gelecekteki insan kaynakları gereksinimleri bakımından analiz edilmezse planlama amaçları için kullanışlı olmaz. Diğer taraftan insan kaynakları gereksinimleri için yapılan tahminler, mevcut ve gelecekte iç kaynaklardan yapılacak işgücü tedarikiyle ilişkili olarak değerlendirilmezse yararı olmayacaktır. Bu durumda, sayı, yetenek, ve diğer tecrübeler bakımından planlanan işgören fazlalığı ve eksikliği ortaya konduktan sonra gelecekteki olası problemleri çözmek için faaliyet planları hazırlanabilir.

Beceri envanteri verilerinin ikinci bir kullanım alanı da söz konusudur. Öncelikli kullanım alanı genel gelişme alanında olmalıdır. Bu, kimin ve ne tür bilgilerin inceleneceği konusunda kapsam ve yönü belirler. Beceri envanterinin yaygın kullanım alanları arasında, terfi için adayların belirlenmesi, yönetim başarı planlaması, özel projelere atamalar, transfer, eğitim, işgücü çeşitliliği planlaması ve raporlaması, ücret sistemi, kariyer planlama ve organizasyonel analiz verilebilir (Cascio, 1995).

3.2.15. İnsan kaynakları tahminleri

İnsan kaynakları tahminlerinde amaç, gelecekteki zaman periyotlarında ihtiyaç duyulacak işgücü gereksinimlerini tahmin etmektir. İki tip tahminden söz edilebilir. *İç ve dış işgücü tedariki ve talebi*. Bu tahminler, her biri farklı kabullere dayandığından ve farklı değişkenlere bağlı olduğundan ayrı ayrı incelenmelidir.

İç tedarik tahminleri, yaş dağılımı, işten ayrılma, emeklilik ve yeni işgücü gibi organizasyonun içindeki şartlara bağlı olacaktır. Diğer yandan, iç ve dış, her iki tedarik kaynağı insan kaynakları gereksinimiyle ilgili bazı işletme faktörlerinin (örneğin, uzman kayıtları, planlanan satışlar, üretim hacmi) seyrine değişir. İç ve dış tedarik tahminlerinden farklı olarak, bu konudaki talep tahminleri birçok belirsizliklerle - ulusal ve uluslararası ekonomik şartlar, teknoloji, tüketici davranışları gibi - sınırlıdır (Bingöl, 1996).

3.2.15.1 Tahmin yöntemleri

Tahmin beceri gerektiren ve nispeten deneysel bir süreçtir. Uygulamada birçok farklı yöntem vardır. Belirli bir durum için uygun olan yöntem, firmanın yapısına, üretilen ürünlere, mevcut becerilere, kullanılan bilgi sistemine ve yönetimin felsefesine bağlıdır. Yöntemler basit olanlardan bilgisayar simülasyonuna kadar sıralanabilir. Aşağıda yaygın olarak kullanılan 3 yöntem verilmiştir.

3.2.15.1.1 Yönetim yargısına dayanan tahmin

Yönetimin yargısı, yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları gibi bilgili insanların tahminlerde bulunmasını ifade eder. Bu yöntem, yönetici ve uzman durumunda bulunan kişilerin organizasyonel planlara, geçmiş tecrübelerine ve sezgilerine dayanarak insangücü

arz ve talebi konusunda tahminde bulunmayı öngörür. Bu yöntemle göre, örneğin insan kaynakları yöneticisi, geçmişte söz konusu olan işgücü talebini esas alıp gelecekte işgücü ihtiyacının ne düzeyde olacağını tahmin eder.

Yönetim yargısı, en alt kademe yöneticilerinden en üst kademeye kadar tüm yöneticilerin yaptığı tahmin ve tartışmalardan elde edilebilir. Yani, tüm yöneticilerin yaptığı tahminler birleştirilerek kullanılabilir. Bu yöntem kullanıldığında geçmiş tecrübelerle göre çok farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Gelecekte meydana gelecek değişikliklerle geçmiş tecrübeler arasında benzerlik söz konusu değilse yönetim yargısı yöntemi yetersiz kalır, doğru tahminde bulunma olasılığı azalır. Yönetim yargısı, oldukça hızlı uygulanabilen, istatistiksel yöntemler kadar veri eksikliğiyle, özellikle tarihsel verilerle sınırlanmayan bir yöntemdir. Bununla birlikte doğruluk oranı istatistiksel yöntemler kadar yüksek değildir.

3.2.15.1.2. Delphi yöntemi

Öznel yöntemlerden biri olan Delphi Yöntemi, yönetsel görüşlerin bir araya getirilmesi için kullanılan özel bir süreçtir. Uzun dönemli planlamada etkili olarak kullanılan bu yöntemle göre, bir grup yönetici veya konu hakkında uzman olan kişilerin görüşlerine başvurulur. Örneğin, işgücü talebi konusunda uzman kişilere ayrı ayrı sorular sorulur. Bu kişiler, birbirinden ayrı ve bağımsız bir biçimde yazılı olarak soruları cevaplarlar. Daha sonra bir kişi, cevapları toplar ve özetler. Eğer görüşler arasında çok önemli farklılıklar varsa, özel cevaplar her bir farklı kişiye geri gönderilir. Grupta bulunan uzmanlar, bunları inceleyerek kendi cevaplarıyla, diğer tahminler arasındaki farkı ve benzerlikleri ortaya çıkarırlar. Bu kişiler, farklı görüşlerinin nedenlerini de belirterek görüşlerini tekrar bildirirler. Bu süreç, uzmanlar arasında ortak bir yaklaşım elde edilinceye kadar sürdürülür. Bu yöntemde söz konusu yazılı cevapların veya bireysel tahminlerin kime ait olduğuna ilişkin bir işaretin veya ismin bulunmamasına dikkat etmek gerekir.

3.2.15.1.3 İstatistiksel yöntemler

Tahminlerde kullanılan tüm istatistiksel yaklaşımlar, geçmiş bilgilerin geleceği yansıtılması üzerine kuruludur. Bu, tahminin geçerliliğinin geçmişin geleceğin temsilcisi olma derecesine bağlı olduğu sonucuna götürür. İstatistiksel yöntemler kullanıldığı zaman, istatistiksel bir

tahmin geliştirmek amacıyla bir uzman veya uzman grubundan yararlanılır. Daha sonra yöneticiler gelecekteki çevresel değişiklikler konusundaki kendi tahminlerine göre uzmanların yaptığı tahminleri yeniden ayarlarlar. Bu şekilde yönetim, istatistiksel bilgileri körü körüne kabul etmediğini, fakat onu zenginleştirdiğini hisseder. İstatistikleri ve yönetsel tahminleri kaynaştırmak için yönetim, kullanılan istatistiksel süreçler konusunda temel bir anlayışa sahip olmalıdır. Aksi takdirde doğru bir tahminde bulunamaz.

İstatistiksel yöntemlerden biri *Regresyon Analizidir*. Regresyon analizi, bir veya daha fazla değişkenler arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırmasını yapar. Geçmiş dönemlerdeki ihtiyaç düzeyi ile bir tek değişken (örneğin, üretim düzeyi) arasında karşılaştırma yapan analize basit doğrusal regresyon analizi, birden fazla değişkenle karşılaştırma yapan analize ise çoklu regresyon denmektedir.

Regresyon analiziyle, gelecek dönemlerdeki işgücü ihtiyacı, geçmiş dönemlerdeki işgücü ihtiyacı ile bir başka deyişle değişken veya değişkenler arasındaki ilişkiye bakarak tahmin edilebilir. Yani geçmiş ilişkilerdeki eğilimi saptayıp, aynı eğilimin gelecekte de süreceği varsayılır. Örneğin, geçmiş dönemde bir satış zincirindeki işgörenlerin sayısı ile toplam satış arasında istatistiksel bir karşılaştırma yaparak, gelecekte satışların %30 artması durumunda ihtiyacın hangi düzeyde olabileceği belirlenebilir (Bingöl, 1996).

3.2.15.2 Tahmin dönemleri

Kısa, orta ve uzun vade olmak üzere üç planlama döneminde insan kaynakları tahminleri yapılmaktadır. 6 aydan bir yıla kadar olan bir dönemi kapsayan kısa vadeli tahmin, en yaygın olarak kullanılan planlama dönemidir. Kısa vadeli tahminler için gelecek hakkında pek az varsayım gerektiğinden bu planlama düzeyi birçok organizasyonda kullanılmaktadır. Kısa vadeli tahminler bir organizasyonun yakın zamandaki işgücü ihtiyaçları hakkında en iyi tahminleri öngörür. Orta ve uzun vadeli tahmin, daha zor bir işlemdir. Orta vadeli planlar genellikle 1-5 yıllık bir dönemi kapsarken uzun vadeli olanlar 5 yıldan uzun bir dönemi kapsar (Bingöl, 1996).

3.2.15.3 İşgücü gereksinim türleri

3.2.15.3.1 Gerçek işgücü gereksinimi

“Bir işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren işgücüne olan gereksinimdir” şeklinde tanımlanabilir. Genel anlamda bu gereksinim, işgücünü oluşturan bireylerin kişisel niteliklerine, çalışma zamanına, fazla çalışmalara, iş verimine vb. bağlı olacaktır. Gerçek işgücü gereksiniminin hesaplanması, elde gerekli veriler olduktan sonra zor bir işlem olmayacaktır. Kuramsal olarak bu işlem, bir dönem içinde bir işin bütün işlemlerinin yapılması için gereken toplam zamanın, bir kişinin o dönem içinde o iş için kullanacağı zaman miktarına bölünmesiyle gerçekleştirilir. Matematiksel olarak şöyle ifade edilebilir:

$$ITZ = \sum_{i=1}^n I_i \cdot Z_i \quad (3.3)$$

ITZ = İşin bitirilmesinde yinelenen işlemler için gereksinim duyulacak toplam zaman

I_i = İşteki bir işlemin yinelenme sayısı

Z_i = İşlemin bir kere yapılması için gerekli zaman

i = İşlemin sıra sayısı

n = Toplam işlem sayısı

Gerçek işgücü gereksinimi ise,

$$GİG = \frac{ITZ}{KÇZ} \quad (3.4)$$

ya da,

$$GİG = \frac{\sum_{i=1}^n I_i \cdot Z_i}{KÇZ} \quad (3.5)$$

olarak formüle edilebilir.

GİG = Gerçek işgücü gereksinimi

KÇZ = Kişi başına düşen çalışma zamanı (dönem içi)

Yukarıdaki işlemler sonucu herhangi bir işin yapılması için ne kadar işgücüne ihtiyaç duyulacağı hesaplanabilir.

3.2.15.3.2 Yedek işgücü gereksinimi

Hastalık, kaza, izin gibi kişisel nedenlerle ortaya çıkan kaçınılmaz devamsızlık durumları karşısında, işin aksatılmadan yürütülmesi için gereksinim duyulacak işgücünü ifade eder. Devamsızlık, üretim akışını olumsuz etkileyen en önemli etmenlerden biridir. Yenilenme sıklığı ve süre durumu, ortaya çıktığı bölümde işe olan yönelimi önemli ölçüde engeller. Bu, giderek verimde düşüklüğe neden olur. Devamsızlık kavramı kısaca, “İşe gelmesi programlanmış olan işgörenin işe gelmeme durumudur” diye tanımlanabilir. Bir oran olarak ifade edilmek istendiğinde ise,

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \% \frac{\text{Kaybedilen İnsan/Gün sayısı}}{\text{Çalışılan İnsan/Gün Sayısı} + \text{Kaybedilen İnsan/Gün Sayısı}} \quad (3.6)$$

olarak verilebilir.

Devamsızlık ya da işe gelmeme durumu, yedek işgücü gereksinimini ortaya çıkaran temel olgudur. Süreç içinde devamsızlık kavramı iki nitelik gösterir.

Birincisi, devamsızlık olgusunun “beklenir” olması halidir. Örneğin, yaz ayları yıllık izinlerin en çok kullanıldığı zamanlardır. Bu aylarda üretimin aksamaması, ancak yedek işgücünün sayıca ve zamanca iyi ayarlanarak işbaşında tutulması ile sağlanabilir. Ya da, belirli dönemlerde işletmelerin uygulamakta oldukları eğitim programları dolayısıyla işten alınan işgörenler yine beklenir bir devamsızlık durumunu ortaya çıkarır. Bu durumun doğuracağı sakıncalar da, yine ancak uyumlu bir işgücü yedekleme politikasıyla önlenabilir.

İkinci durum, devamsızlık olgusunun “beklenmedik” bir nitelik göstermesidir. Örneğin, mazeret izinleri, hastalık gibi sorunlar, beklenmedik devamsızlık durumlarının doğmasına neden olur. Özellikle salgın hastalık zamanları çok sayıda işgörenin işe gelmemesi, yedek işgücü gereksiniminin en çok duyulduğu durumlardır.

Optimal bir yedek işgücü gereksinimi sayısını belirlemek için işletmelerdeki işgören kayıtlarının titizlikle incelenmesi ve devamsızlıklarla ilgili istatistiksel bilgilerin yorumlanması

gerekir. Bu incelemeler, yaklaşık devamsızlık bekleyiş değerlerinin saptanabilmesini sağlar. Giderek bu değerler tecrübelerle ulaşılmış değer yargılarıyla bütünleştirildiği zaman, yaklaşık bir optimal yedek işgücü gereksinimi sayısına ulaşılabilir.

Yedek işgücü gereksinimini sayısal olarak göstermek istendiğinde, bir dönem içinde yüzde olarak devamsızlık oranının gerçek işgücü gereksinimi ile çarpımı yedek işgücü gereksinimini verecektir.

$$YİG = DO_j \cdot GİG \quad (3.7)$$

$$DO_j = \% \frac{\text{Devamsız sayısı}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \quad (3.8)$$

DO_j = Devamsızlık oranı

j = Zaman dönemi ($j=1.....n$)

Ortalama işgücü sayısı ise şöyle hesaplanabilir :

$$OİS = \frac{\text{Dönem başı işgücü sayısı} + \text{Dönem sonu işgücü sayısı}}{2} \quad (3.9)$$

3.2.15.3.3 Ek işgücü gereksinimi

İşgücünün dönüşümünün klasik oranı, bir dönem içinde bir işletmede oluşan toplam çıkış ya da giriş miktarının, o dönem içinde işletmede bulunan ortalama işgücü sayısına bölünüp, yüzle çarpılması sonucu elde edilir.

İşgücü dönüşümünün temelinde iki ana olgu yatmaktadır. Bunlar, bir dönem içinde işletmeye olan girişler ve işletmeden çıkışlar. İşgörenler, gönüllü olarak, işveren tarafından, emeklilik, ölüm veya maluliyet gibi nedenlerle işten ayrılırlar. Buna karşılık ayrılanların ya da çıkarılanların yerine işe alınanlar girişlerin temelini oluştururlar. Ayrıca yeni yatırım veya organizasyon yapısındaki değişiklikler nedeniyle de yeni işgörenler işe alınır. İşgücü dönüşüm oranı (IDO) matematiksel olarak şöyle ifade edilebilir.

$$\text{İDO} = \% \frac{\text{Girişler} + \text{Çıkışlar}}{2 \cdot \text{Ortalama işgücü sayısı}} \quad (3.10)$$

Bu yaklaşım işgücü dönüşümü olgusuna bir giriş-çıkış denkliği açısından yaklaşmaktadır. Eğer süreç içinde girişler miktarı fazla ise, o zaman işletmenin büyümekte olduğu varsayılacaktır. Bu durumda gerçek işgücü dönüşüm oranı “çıkışlar” üzerinden hesaplanmalıdır. Oran şöyle verilebilir :

$$\text{İDO} = \% \frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \quad (3.11)$$

Eğer, çıkışlar girişlerden fazla ise, ayrıca süreç içinde bir giriş-çıkış dengesi kurulması öngörülüyorsa, o zaman küçülmekte olan bir işletme söz konusu olacaktır. Bu durumda planlamacı açısından dönüşüm oranının “girişler” miktarı üzerinden hesaplanması daha gerçekçi ve tutarlı sonuçlar verecektir. Ayrıca söz konusu olgu işletme açısından bir kadro daraltılması gereğini yansıtır olacaktır. Bu durumda ilgili oran aşağıdaki gibi verilebilir :

$$\text{İDO} = \% \frac{\text{Girişler}}{\text{Ortalama işgücü sayısı}} \quad (3.12)$$

Bu bilgilerin ışığında ek işgücü gereksinimini hesaplamak mümkündür. İşgücü dönüşüm oranının gerçek işgücü gereksinimi ile çarpımı sonucunda “Ek İşgücü Gereksinimi (EİG)” elde edilir. Ancak burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, işgücü dönüşüm oranının saptanacağı formülün işletmenin durumuna uygun olarak dikkatle seçilmiş olmasıdır.

$$\text{EİG} = \text{İDO}_j \cdot \text{GİG} \quad (3.13)$$

Bir işletmede belli bir dönem için talep edilecek toplam işgücü gereksinimi “TİG”, işyükü ve işgücü analizleri de dikkate alındığında aşağıdaki gibi belirlenebilir (Kaynak, 1996):

$$\text{TİG} = \text{GİG} + \text{YİG} + \text{EİG} \quad (3.14)$$

3.2.15.4. İşgücü talep tahmini

Organizasyon işgücü planlamasını gerçekleştirirken işgücü talebi ile iç ve dış işgücü arzını göz önünde bulundurmalıdır. Planlama sürecinin aşamalarının gösterildiği Şekil 3.8’de yer aldığı gibi bu etmenlerin karşılıklı etkileşimini incelemek suretiyle organizasyon, gelecekte ne kadar sayıda ve hangi niteliklerde işgücüne ihtiyaç duyulacağını beklendiğini gösteren bir plan oluşturabilir.

İşgücü talebini belirlemek için iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. İlki, organizasyon genelinde işgücü talebini hesaplamak, diğer ise bir bütün olarak organizasyondan çok bölümler bazında ihtiyaçları belirlemektir. Bu konuda herdir birimin ayrı ayrı nicelik ve nitelik yönünden işgücü ihtiyacını belirlemek daha uygun olur.

İşgücü talebini daha önce belirtilen yöntemleri kullanarak tahmin etme, öncelikle işletmenin genel plan ve amaçları çerçevesinde;

- Sermaye-teçhizat planları
- Yeniden yapılanma
- Ürünlerdeki değişiklikler
- Pazarlama planları
- Finansal kısıtlar

gibi etmenlere göre ortaya çıkacak yeni işleri ve bu işleri yapacak işgörenlerin sayısını ve niteliklerini belirleme yoluna gidilir. Diğer taraftan işgücünün halihazırdaki kullanımıyla ilgili;

- Çeşitli gruplardaki işgörenlerin sayısı
- İşgücü devri ve devamsızlık oranları
- Çalışılan fazla mesai durumu

gibi etmenleri de dikkate alarak işgörenlerin bir pozisyondan ayrılımları durumunda meydana gelmesi olası belirli açıklar tahmin edilmeye çalışılır.

Özellikle işletmenin genel hedef ve planları çerçevesinde organizasyonel yapıda ve işlerdeki değişiklikler işgücü talebini doğrudan etkiler. İnsan kaynakları planlamacıları öncelikle

gelecekte işletmenin üretim miktarında meydana gelecek değişiklikleri, üretilecek yeni ürünleri, üretimden kaldırılacak ürünleri, satış miktarı durumu, organizasyonel yapıda yapılacak değişimleri, kullanılacak teknolojik yenilikleri ve finansal durumu dikkatle incelemelidir. Daha sonra bu değişikliklerin ne miktarda ve ne nitelikte işgücü gerektireceğini tahmin etmelidir.

İşgücü talebini etkileyen en önemli değişikliklerden biri, işletmenin gelecekte üreteceği ürün çeşidi ve miktarı ile satış miktarıdır. Bir işletmenin üretim hacminin ve satışlarının artması işgücü ihtiyacını doğurabilir. Tahminde bulunacak kişilerin organizasyonun genel politika ve planlarını inceleyerek gelecekteki üretim ve satış hacminin gerektireceği işgücünü tahmin yöntemlerinden birini kullanarak saptamaları mümkündür. Bunun yanı sıra, organizasyonda meydana gelecek değişiklikler, oluşturulacak yeni işlevler, üretilecek yeni ürünler vb. esas alınarak hangi nitelikte ve sayıda işgücüne gelecekte ihtiyaç duyulabileceği de tahmin edilebilir. Ancak ihtiyaç duyulan üst kademe yöneticilerinin sayısı ve niteliklerinin üretim hacmiyle yakından ilişkili olmayacağı da planlama yapılırken dikkate alınmalıdır.

İşgücü talebi, işletme planlarından elde edilen bilgileri kullanarak tahmin edilebilir. Bu tür planlar, organizasyonun faaliyetlerini üretim miktarları, satış miktarları veya örneğin bir hastane için tedavi edilecek hasta miktarı gibi deyimlerle ifade eder (McBeath, 1992).

Aşağıda Ontario Ulaştırma Bakanlığında kullanılan bir işgücü talep tahmin modeli verilmiştir.

Çizelge 3.6 Kurumsal insan kaynakları talep tahmini modeli

Seviye	Mevcut Beceri Düzeyi	Kayıplar	Yedekleme	Gelecekteki Talep	Dengesizlik		
					Fazlalık	Eksiklik	Terfi İçin Elde Tutulan
21							
20							
19							
17/18							
15/16							

Seviye, organizasyonel kademelerdeki işgören gruplarını ifade etmektedir.

Mevcut beceri düzeyi, insan kaynakları uzmanlar tarafından yapılan beceri envanteriyle belirlenir.

Kayıplar, istifa, işten çıkarma, transfer ve emeklilik gibi durumlarda oluşmaktadır. İstifa, işten çıkarma ve transferler, mevcut ve gelecekteki eğilimler dikkate alınarak işletmenin geçmiş bilgileriyle tahmin edilebilir. Emeklilik durumu ise işgörenlerin yaş durumları incelenerek belirlenebilir.

Yedekleme iki nedenden kaynaklanır. Yıllık değerlendirme sürecinin bir parçası olarak yöneticiler, bir yıllık planlama döneminde terfi edebilecek işgörenleri belirlerler. Yine yöneticiler farklı bir yıllık süreç olarak 5 yıllık dönem için, iki üst kademeye yükselebilecek potansiyeli olan işgörenleri -birden fazla bölümün sorumluluğunu üstlenebilecek- belirler.

Gelecekteki talep, işletmenin mevcut ve gelecekteki planlarına dayanılarak tahmin edilir.

Son olarak, bir kompüterize tahmin modeliyle her bölümün başarı planlaması için gerekli veriler elde edilir (Cascio, 1995).

3.2.15.5 İşgücü arz talebi

İnsan kaynakları planlaması yaparken sadece işgücü talebini tahmin etmek yeterli değildir. Tahmin edilen talebi karşılayacak işgücü arzını da belirlemek gerekir. Bu nedenle, yönetim, içsel ve dışsal etmenlerin analizi esasına dayanarak işgücü arzını tahmin edebilir. Planlamacılar, hem içsel hem de dışsal arz kaynaklarını esas almalı ve toplam işgücü sayısı ile onların özel niteliklerini belirlemelidir.

Bir işletmenin işgücü arzını tahmin etmede daha önce belirtilen tahmin metotlarını kullanabilir. Bu yöntemleri kullanarak içsel ve dışsal işgücü arzını tahmin etmek mümkündür.

İç işgücü arzını tahmin etme, mevcut işgücü beceri envanterinden yola çıkarak gelecek dönemde işletmenin sahip olacağı işgücü sayısını belirginleştirir. Öncelikle bu konuda içsel etmenlerle ilgili yapılan çalışmalar incelenir. Mevcut işgücü meslek, nitelik, yaş, cinsiyet vb. özellikler açısından analiz edilir. Diğer yandan teknolojinin değişmesi, yeni üretim yöntemlerinin eskilerinin yerine konulması veya yeni ürünlerin üretilmesi söz konusu

olduğunda ortaya çıkacak işgücü ihtiyacını karşılamak üzere mevcut işgücünün yeniden eğitilebilme ya da bunu terfi, transfer, nakil gibi yollarla karşılayıp karşılayamama durumu araştırılır. Ayrıca mevcut işgücünün halihazırdaki işlerden terfiler, nakiller, ayrılmalar vb. nedeniyle diğer işlere hareket etme durumları göz önüne alınır. Yani organizasyon içi işgücü hareketi incelenir. Örneğin bir yükleme limanında iki ana iş sınıfı - vinç operatörleri ve şoför- ve her birinin iki kademesi olduğunu varsayarsak aşağıdaki durum ortaya çıkar.

	<u>Operatörler</u>	<u>Şoförler</u>
Kademe II	15	6
Kademe I	25	10
		<u>Toplam</u>
		56

Kademe I'deki 25 operatör açısından aşağıdaki hareketlilik meydana gelmiştir :

25	(Başlangıç sayısı)
-8	(Kademe II'ye terfi eden)
-1	(Kademe II'deki şoförlüğe terfi eden)
-1	(İşten çıkarılan)
+1	(Kademe I'deki şoförlerden nakledilen)
+5	(Yeni kiralananlar)
<u>21</u>	

Başlangıçtaki 25 operatörün (Kademe I) terfi ettirilme, işten çıkarılma veya nakledilme oranı, gelecek yıllar ilgili tahminlerde kullanılabilir. Yani örnekteki eğilim geleceğe yansıtılarak içsel işgücü arzı tahmin edilir.

İçsel işgücü tahminleri, geçmişte içsel işgücünde görülen eğilimlere dayandırılmış gelecek içsel işgücünü tahmin etmeyi içerir. İnsan kaynakları planlamacıları, bazen işgücü dönüşümü olarak da isimlendirilen organizasyondan ayrılan/giren işgücü eğilimleriyle de ilgilenirler, fakat aynı zamanda içsel işgücü hareketleriyle de ilgilenirler. Geçmişte söz konusu olan eğilimler geleceğe yansıtılır. Bu, istatistiksel metotların çok ileri düzeyde olduğu işgücü planlaması alanıdır. Diğer yandan içsel işgücü arzının tahminine esas olarak istatistiksel bir

işlem olarak bakılır. Bununla birlikte bunun davranışsal boyutları konusuna karşı bir ilgi de söz konusudur. Örneğin, işgücü dönüşümünün nedenlerinin düşünülmesi gibi.

Eğer içsel işgücü arzının herhangi bir mesleksen alandaki işgücü arzını karşılaması olası değilse, o zaman dışsal işgücü arzı önem kazanır. Dışsal etmenler aynı zamanda mevcut işgücü dönüşüm oranları üzerinde bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, yüksek ücretli benzer iş imkanı sunan başka bir işletme, yakın çevrede faaliyete başlarsa, işgörenlerin beklentileri bundan etkilenir.

Dışsal işgücü arzı tahmin edilirken aşağıdaki etmenlerin durumu incelenerek işletmenin işgücü talebinin karşılanıp karşılanamayacağı belirlenir.

- Nüfus trendleri
- İşgücüne katılan veya ayrılan bireyler
- İşletmenin ilişkide bulunduğu işgücü piyasasına doğru işgücü göçü ve bu piyasadan dışarıya doğru işgücü göçü
- İşgücü yapısındaki değişiklikler
- Gelecek birkaç yıl için ekonomik tahminler
- Teknolojik gelişmeler ve değişiklikler
- Rakip işletmelerin faaliyetleri
- Yasal düzenlemeler ve baskılar
- Öğrenim, emeklilik vb. konulardaki hükümet politikaları
- Çalışma koşullarıyla ilgili ulusal ve uluslararası sözleşmeler
- İstihdam edilmeyen kesimlerin istihdam edilme olasılığı
- Verimlilikte veya çalışma uygulamalarındaki değişiklikler
- Yerel konut ve ulaşım durumu
- Öğretim kurumlarından mezun olacak bireylerin sayısı

Bütün bu etmenleri düşünerek yukarıda örnek olarak ele alınan organizasyon dışındaki potansiyel operatörlerin arzı tahmin edilebilir.

İnsan kaynakları planlamasının ilk aşamasında iç ve dış çevresel etmenlerin analizinin yapılması gerekir. İkinci aşamada ise, işgücü arz ve talebi tahmin edilir. Üçüncü aşamada ise

arz ve talep karşılaştırılır. Nitekim talep ve arz tahminleri, karşılaştırmayı ve bunların nasıl dengeye getirileceği konusunda kararlar alınmasını gerektirir. Bu karşılaştırma farklı işgücü planlaması faaliyetleri arasında sürekli bir geri besleme görevi görür. Bu süreç içerisinde yapılan karşılaştırmalar sonucunda tahmin edilen işgücü arzı ile talep arasında fark belirlendiği takdirde nedenlerinin araştırılıp gerekli kararların alınması gerekir.

Tahmin edilen arz, talepten az olduğu takdirde aşağıdaki çözüm yollarına başvurulabilir :

1. Eğitim ve verimlilik gibi hususlar açısından işgücünün kullanımındaki değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak talep tahminlerini değiştirmek.
2. İşletme amaçlarını gerçekleştirmek için farklı tipte işgücü kullanımını göz önüne alarak talep tahminlerini değiştirmek. Örneğin daha az sayıda yüksek niteliğe sahip işgücü istihdam etme veya yetersiz beceriye sahip işgücü istihdam etme ve onları eğitme gibi.
3. İşgücü eksikliği, işletme amaçlarının herhangi bir durumda gerçekleştirilmesini engelleyeceğinden onları değiştirme. Gerçekte amaçların, mevcut işgücüne göre belirlenmesi gerekir.

Bazı alanlarda içsel işgücü arzı talepten fazla ise alınabilecek önlemler de şunlardır :

1. Çeşitli zaman aralıkları boyunca fazla işgücünün maliyetleri hesaplanır ve göz önünde bulundurulur.
2. İşgücünü elde çıkarmanın maliyeti ve yöntemleri düşünülür.
3. İşgücünün kullanımında değişiklikler düşünülür. Yeniden eğitmenin, yerleştirmenin vb. nin maliyetleri ve uygulanabilirliği ortaya çıkarılır.
4. İşletme amaçlarının değiştirilmesinin mümkün olup olmadığı incelenir. İşletme değişikliğe gidebilir mi veya yeni pazarlara girebilir mi ?

Tüm geri besleme ve dengeleme süreci, yönetimin hangi seçeneklerin ele alınacağı hususunda karar almasını gerektirir. İşletmenin gelecekteki faaliyetlerini sürekli yürütebilmesi için arz ve talep arasında dengeyi sağlayarak nihai planı ortaya çıkarması zorunludur (Bingöl, 1996).

3.2.15.6 Nihai işgücü planı

Yukarıda belirtilen çalışmaları ve etmenleri inceledikten sonra, işleve, mesleğe vb. hususlara göre ayrıntılı olarak gösteren ve gelecekte çeşitli aşamalarda ne kadar sayıda işgücünün istihdam edileceğini belirten bir insan kaynakları planı yapılabilir. Böyle bir plan sayesinde,

- Gelecekte ortaya çıkacak, ortadan kalkacak veya değişecek işler
- Hangi dereceye kadar yeniden yerleştirmenin veya yeniden eğitimin mümkün olacağı
- Yönetim kademelerindeki zorunlu değişiklikler
- Eğitim ihtiyaçları
- Tedarik, emeklilik planları

Plan tamamlanıp üst yönetim tarafından onaylandıktan sonra tüm kademelerdeki işgörenlere, özellikle yöneticilere ve sendikalara veya işçi temsilcisine iletilmelidir (McBeath, 1992).

3.2.16 Tahmin sonuçlarının faaliyet planlarına dönüştürülmesi

İşgücü talep tahminleri, işletmenin birçok alandaki -istihdam, seçim performans değerlendirme, eğitim transfer ve diğer kariyer geliştirme aktiviteleri- plan ve programlarını etkiler. Tüm bu aktiviteler, faaliyet programlarından oluşmaktadır. Faaliyet programları, işletmenin çevresel değişikliklere uyum sağlamasına yardım eder. Geçmiş on yılda, organizasyon çevresindeki en belirgin değişimler, işgücü açısından kadın işgücündeki artış ve iç göçten olmuştur. Organizasyon bu değişikliklere uyum sağlamak için, işgörenlerin yönetim becerilerini geliştirmek üzere oluşturulan geniş kapsamlı eğitim programları uyguladı. Ayrıca, işgören gruplarıyla etkin bir diyalog sağlayabilmeleri için nezaretçilere insan ilişkileri becerileri konusunda eğitimler verildi.

Yönetim, işlerini gerektiği gibi yapabilecek beceriye sahip işgörenleri istihdam etme veya bu beceriye sahip olmayan ancak eğitilerek bu seviyeye gelebilecek işgörenleri istihdam etme seçeneklerinden birini seçebilir. Bu, yöneticilerin işletmeyle ilgili birçok alanda sıkça karşılaştıkları bir “üret ya da satın al” durumudur. Yöneticiler, üretmek yerine satın almanın maliyet-etkinlik açısından daha avantajlı olduğunu belirlemişlerdir. Bu ayrıca eğitime karşılık kalifiye yeni işgören seçiminde de doğru bir yaklaşımdır -seçim için para ve kaynakları kullanmak-. İşletme öncelikle, en doğru ve en yüksek becerili işgörenleri belirleyecek bir

seçim süreci geliştirmeye çalışmalı daha sonra işgörenlerin performanslarını arttırmak için en uygun faaliyet programlarını uygulamalıdır. Bir eēitimden sonra, yüksek nitelikteki işgrenlerdeki verimlilik artışı, düşük nitelikteki işgörenlere göre daha yüksek olabilir. Hatta, bu işgörenlere aynı etkinlikte eēitim verilse bile, eēitimde geçen süre, iyi seçilmiş yüksek nitelikli işgörenler için daha kısa olacaktır. Böylece eēitim maliyetleri azalacak, iyi hazırlanmış bir seçim süreciyle birlikte uygulandığında eēitimin etkinliēi daha da artmış olacaktır. Bu durum işletmenin, eēitimi rekabetçi konumunu güçlendirmek için stratejik bir araç olarak grdēēi durumlarda bile geçerli olmaktadır. Yüksek nitelikli işgörenleri seçen ve sonra da onları geliştirmek için kaynaklarını seferber eden firmalar, diēer firmaların boy lřsemeyeceēi bir rekabet avantajı -firmanın özel insan kaynaēı gücü- elde ederler (Cascio, 1995).

3.2.17 İnsan kaynakları planlamasının kontrolü ve deēerlendirilmesi

Kontrol ve deēerlendirmenin amacı, plan ve nedenlerinden yola çıkılarak tanımlanan insan kaynakları planlaması faaliyetlerine rehberlik etmektir. Bu nedenle, performansı ölçmek için ölçütler gerekmektedir. Kalitatif ve kantitatif hedefler, insan kaynakları planlaması faaliyetlerinde önemli roller üstlenir. Kantitatif hedefler, kontrol ve deēerlendirme sürecini daha objektif yapar ve istenen performans seviyesinden sapmaları daha kesin ölçmeyi saēlar. Bununla birlikte kontrol ve deēerlendirme süreci, insan kaynakları planlama sürecinin diēer kısımlarının gelişim seviyesiyle uyumlu olmalıdır. Yeni oluşturulan insan kaynakları planlama sistemlerinde, rneēin deēerlendirme sürecinin, kontrole daha az önem verilerek kantitatifden çok kalitatif yapıda olması daha uygun olacaktır. Bunun nedeni, işgücü talep ve tedarik tahminlerinin kesin verilerden çok kişisel düşünce ve önseziye dayanarak belirlenmesinin daha uygun olacaēıdır. Bu şartlar altında insan kaynakları planlamacıları şu noktaları deēerlendirmeye çalışmalıdırlar :

- İnsan kaynakları problemleri ve fırsatlarında düzenlenen ölçülerin kapsamı ve geçerli önceliklerin kapsamı
- Veri saēlayan ve insan kaynakları planlaması sonuçlarından yararlanan kurmay uzmanlarla bölüm yöneticileri arasındaki iş ilişkilerinin kalitesi (Günlük alışma ortamında

insan kaynakları uzmanları bu uzmanlar ve yöneticilerle ne sıklıkta ve ne yakınlıkta çalışıyor ?)

- İnsan kaynakları planlaması tahminleri, faaliyet planları ve önerilerin kullanımını sağlayan, işgören tedarik eden bölüm yöneticilerinden uzun vadeli stratejiler geliştiren üst kademe yöneticilere kadar tüm karar vericilerin sayısı.
- Karar veren insanlar arasında insan kaynakları planlamasının algılanış şekli ve değeri (İşlerinde faydalanmak için insan kaynakları planlamacılarının verdikleri bilgileri dikkate alıyorlar mı ?)

Hedeflerin ve faaliyet planlarının ölçülen performans standartlarıyla desteklendiği insan kaynakları planlaması sistemlerindeki temel benzerliklerse şöyle özetlenebilir :

- Tahmini istihdam seviyelerine karşılık gerçek istihdam seviyeleri
- Beklenen produktivite seviyelerine karşılık gerçek produktivite seviyeleri
- İstenen işgücü dönüşüm oranlarına karşılık gerçek işgücü dönüşüm oranları
- Planlanan faaliyet programlarına karşı gerçekleştirilen faaliyet programları
- *Beklenen* sonuçlara karşılık gerçekleştirilen faaliyet programlarının *gerçek* sonuçları (iyileştirilen aday başvuru sayısı, düşük işten ayrılma oranları, iyileştirilen yedekleme oranları gibi)
- Bütçelere karşılık işgücü ve faaliyet program maliyetleri
- Faaliyet program getirilerinin maliyetlerine oranları

Kantitatif bilgilerin avantajı, potansiyel problem noktalarına ışık tutması ve problemlerin yapıcı şekilde irdelenmesi için temel oluşturmasıdır (Cascio, 1995).

3.3. İnsan Kaynakları Tedariki

Bir organizasyonun işgörenleri, onun en önemli kaynağını oluşturmaktadır. Bu açıdan, organizasyonun tipi ne olursa olsun orada yapılan her iş için mutlaka bir işgörene ihtiyaç vardır. Ancak her iş, gereklerine uygun işgöreni gerektirir. İş sürecinin başlangıcından bitimine kadar olan faaliyetleri yürüten, işi doğrudan yapan kişiler olarak tanımlanabilecek işgören, bir üst kademe yöneticileri de, en alt kademede bulunan ortalama işgörenlerde olabilir. Önemli olan herhangi bir iş için gerekli olan kişi ya da kişilerdir. Yaptıkları işler,

pozisyonları gereği farklı olabilir. Ancak üzerinde durulan nokta, işbaşında bulunan her işgörenin belirli bir görevinin bulunmasıdır. Görevler çeşitlilik ve farklılık gösterdiğine göre, bu görevlere atanan kişilerin de statü ve nitelik yönünden farklı olmaları doğaldır. Bu konudaki amaç, her göreve uygun niteliklere sahip işgörenin getirilmesi olmalıdır. Ancak bu amaç, sadece etkili bir tedarik çalışmasıyla gerçekleştirilebilir.

Tedarik fonksiyonunun etkili biçimde yerine getirilebilmesi, organizasyonda çeşitli işleri yerine getirmek amacıyla gerek duyulan işgörenlerin sayısı ve nitelikleri hakkında doğru ve süreklilik gösteren bilgilerin var olmasına bağlıdır. Bu nedenle, işgücü gerekleri ve tedarik çalışmaları,

1. Yapılacak işin miktarı ve tipi
2. Bu işin yapılması için gereken etkinlik derecesi
3. İş performansını etkileyebilen çeşitli teknolojik, organizasyonel ve diğer değişikliklerden etkilenmektedir.

Bir organizasyonda tedarikin ikinci adımı, işgücü ihtiyacını karşılamak üzere nitelikli işgücünü istihdam etme aşamasıdır. Etkili istihdam, iş için tedarik ve seçime imkan tanıyan yeterli işgücü kaynaklarını geliştirmeyi ve korumayı içermektedir. Başvuracak adayların tedarik edilmeleri için onların organizasyondaki istihdam imkanlarından haberdar edilmeleri gerekir. Onların aynı zamanda organizasyona başvurmalarının teşvik edilmesi ve halihazırda ve gelecekte mevcut olacak iş açıklarını düşünmelerinin sağlanması gerekir (Bingöl, 1996).

3.3.1 İnsan kaynakları tedarikinin kapsamı

Yeni kurulan bir işletmede her göreve, faaliyette bulunan bir işletmede çeşitli değişiklikler veya genişlemeler nedeniyle yeni açılan görevlere, herhangi bir değişiklik veya genişleme olmadığı halde çeşitli nedenlerle mevcut işgücünden ayrılmalara nedeniyle boşalan görevlere işgören adayları bulmak için yapılan faaliyetler toplamı insan kaynakları tedarikinin kapsamını oluşturur. Bu açıdan insan kaynakları tedariki, atama yapılacak görevlerin gerektirdiği nitelik ve iş tecrübesine uygun işgören adaylarının bulunması ve bu kişilerin işletmede çalışmaya teşvik edilmeleri doğrultusundaki girişimleri içerir.

Boşalacak veya halihazırda boş olan görevlere uygun niteliklere sahip işgörenlerin bulunması söz konusu olduğu için insan kaynağı tedariki işlevi, planlı bir şekilde yürütülmelidir. Bir organizasyonun sahip olduğu işgücünün niteliği, bir kuruluş olarak onun gücünü ve başarısının anahtarıdır. Birçok organizasyonun tedarik politikaları oluşturulmamıştır. Bunların tedarik politikaları, sadece yıllarca süren uygulamalardan ortaya çıkmıştır. Yani bir politika saptanmamış, geçmişteki uygulamalar bu konuda yol gösterici olarak değerlendirilmiştir. Bu biçimde oluşturulmamış birtakım ilkeler, mevcut durum zorladıkça değiştirilir ve geciktirilir. Bununla birlikte, istihdam alanında dikkatle hazırlanmış sabit politikaların uygulanmasından dolayı işletme önemli faydalar sağlar.

Politikalar, tüm tedarik ve seçim sürecini düzenleyecek olumlu araçlar niteliğindedir. Politikalar, insan kaynakları uzmanlarına, kiralama ve yerleştirme sürecini yürüten yöneticilere yol gösterir. Yine politikalar, organizasyonunun tümündeki faaliyetlerin tutarlılığını sağlar. Ayrıca bu biçimsel politikalar, her bireyin nerede duracağını ve davranış açısından kendisinden ne beklediğini bilmesine izin vermektedir.

Her faaliyetin yürütülmesinde olduğu gibi insan kaynakları tedariki işlevinin yerine getirilmesinde de bir politika çerçevesinde ve insan kaynakları planlaması doğrultusunda hareket edilmelidir. Plan ve politikalar yol gösterici olacaktır. Örneğin, Boş pozisyonları doldurmak için hangi kaynaklardan yararlanılacak ?” sorusunun cevabı bir politikayı oluşturur. Boş olan pozisyonlar için daha çok iç kaynaklara mı yoksa dış kaynaklara mı başvurulmalı ? Dış kaynaklara başvurulacaksa, daha düşük maliyetli ve daha etkin dış kaynak hangisidir ? Bunlara ilk adımda cevap bulmak zor olabilir. Dikkatli bir analizden sonra, bu konuda kesin bir karar verilir ve uygun kaynaklardan yararlanılır.

İnsan kaynakları tedarik politikası veya stratejisi konusunda iş gereklerinden de yararlanılabilir. İnsan kaynakları planlamasından elde edilen bilgiler, tedarik programlarının yürütülme etkinliğini gösterir. Programların niteliği, iş analizi sonuçlarına göre belirlenir. Boşalmaların olacağı pozisyonlara ilişkin iş gerekleri, bu konudaki çalışmaların başarılı olması için anahtar bir rol oynar.

Bunların yanı sıra, işlerin gerekleri hakkında adaylara ne kadar çok bilgi verilirse, işi kabul edenler arasındaki işgücü dönüşüm oranı o derecede düşük olur. İnsan kaynakları

tedarikinde bulunan kişinin görevinin bir yönü, aday işgörenlere işe kabul edildikleri takdirde kendilerinden neler bekleneceği konusunda mümkün olduğunca net bir görüntü vermektir. Bunun için iş arayan insanların mantıklı bir seçim yapmalarına yardımcı olmak amacıyla iş tanımlarında ve iş gereklerinde daha fazla ayrıntıya yer vermek gerekir. Çok yönlü bir gerekleri tanımlaması, işin görevlerini, işin kişisel içeriğini, işi etkili şekilde yapmak için zorunlu ilişkilerin derecesini ve türlerini vurgulayacak ve pozisyonun görevleri hakkında olduğu kadar pozisyonun rolü konusunda da daha açık bir tanım sağlayacaktır.

Belirli bir pozisyon boşaldığında, boş pozisyonun söz konusu olduğu birim amiri tarafından doldurulan özel bir iş başvuru formu kullanılmaktadır. Bu form, genellikle bir üst kademe yöneticisinin onayı alındıktan sonra, insan kaynakları departmanına gönderilir. İş başvuru formu, iş gereklerindeki bilgilere ek olarak başlama tarihi ve ücret sınırı, işin sürekli veya geçici mi ya da tam gün veya yarım gün mü olduğu, söz konusu boş pozisyonun iç nakillerle doldurulup doldurulamayacağı gibi bilgileri de içerir (McBeath, 1992).

3.3.2 İnsan kaynakları tedarik kaynakları

Yeni kurulan her işletmede bütün görevler için dış kaynaklardan insan kaynağı tedariki yoluna gidilir. Fakat halen faaliyette bulunan bir işletmede boşalacak pozisyonlar ya da yeni açılan görevler için insan kaynağı tedarikinde iki seçenek vardır. Bunlardan ilki, bir terfi politikası izleyerek işletme içi insan kaynaklarından yararlanma, diğeri ise işletme dışı kaynaklardır. Bununla birlikte, her iki kaynağında hem işletme hem de işgören açısından bazı avantajları ve dezavantajları vardır. Bunlar Çizelge 3.7’de verilmiştir.

Genel olarak en etkili politika, boş pozisyonları çoğunlukla iç kaynaklardan doldurmak, fakat uygun nitelikli işgörenler organizasyonda yoksa dış kaynaklara başvurmaktır. Aynı zamanda daha yüksek kademelerdeki yönetsel ve mesleki pozisyonların orta bir yüzdesini, organizasyona yeni fikirler katmak için dış kaynaklara giderek doldurmak mantıklı bir davranış olacaktır (Bingöl, 1996).

Çizelge 3.7 İşletme içi ve dışı tedarik kaynaklarının avantaj ve dezavantajları (Öztürk, 1995)

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
İşletme İçi Kaynaklar	
• Moralin yükselmesi, • Yeteneklerin daha iyi değerlendirilebilmesi, • Daha yüksek performans için teşvik edilmesi, • Terfilerin daha etkili olmasını sağlar.	• Tek tür insan kaynağı yetiştirilir. • Yükselmeyen kişilerde moral bozukluğu olabilir. • Terfiler için kişisel mücadeleler başlar. • Güçlü bir yönetim geliştirme programına ihtiyaç vardır. • Eğitim harcamaları artabilir.
İşletme Dışı Kaynaklar	
• Taze kan, yeni bir bakış açısı. • Bir profesyoneli eğitmekten daha az maliyetlidir. • Yeni bir endüstri görüşü getirebilir.	• Uygun kişi seçilmeyebilir. • İşletme içindeki adayların morallerinin bozulmasına neden olur. • Zaman ve parasal kayıp söz konusu olabilir

3.3.2.1 İç kaynaklar

Organizasyonun herhangi bir bölümünde ya da bölümlerdeki pozisyonlarda boşalmalar söz konusu olduğunda, insan kaynakları bölümü, işlerin gerektirdiği niteliklerin ne olduğunu belirledikten sonra, gereksinim duyulan insan kaynağını nasıl bulacağını araştıracaktır. Bu açıdan, iç kaynaklardan tedarik süreci, iki yöntemden biriyle tamamlanabilir. Bunlardan ilki, insan kaynakları kayıtlarının, işgücü beceri envanterinin ve değerlendirme formlarının insan kaynakları yöneticisi ile ilgili bölüm temsilcileri tarafından gözden geçirilmesidir. Ayrıca, yeni başarı değerlemeleri yapılarak bir toplantı düzenlenir. Belirtilen belgelerin incelenmesiyle kimlerin söz konusu işler için uygun olduğuna karar verilir. Ancak, seçim biçimsel olarak bildirilinceye kadar neler olup bittiği hakkına açıklamada bulunulmaz. Bunun dışında yöneticilerden astlarını gözden geçirerek, uygun olanları seçme ve yerleştirme işlemini koordine eden insan kaynakları bölümüne bildirmeleri istenebilir.

İkinci yöntem ise, organizasyon içinde yayınlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında bütün boş pozisyonların duyurulmasıdır. Bu duyurularda işin unvanı, ücret sınırı ve işgörenin sahip olması gereken nitelikler belirtilir.

Bütün bunlara karşılık, bazı toplu iş sözleşmelerinde iç kaynaklardan nasıl yararlanılacağı, insan kaynağı tedarikinde neyin esas alınacağı konusunda hükümler yer almaktadır. Dolayısıyla böyle bir durumda işletmenin politikası nasıl olursa olsun, işletme yönetimi toplu sözleşme hükümlerine göre hareket etmek zorundadır. Uygulamada toplu pazarlık görüşmeleri sırasında iş sendikaları terfide kıdem kriteri üzerinde dururken, işletme yönetimi daha çok liyakatli işgörenlerin terfi ettirilmesi veya seçilmesini savunmaktadırlar (Bingöl, 1996).

3.3.2.2. Dış kaynaklar

Bütün boşalan ve boşalacak pozisyonlar için insan kaynağı ihtiyacını iç kaynaklardan karşılamak her zaman mümkün değildir. Belirli işler için uygun niteliklere sahip insan kaynağı işletme içinde bulunmayabilir veya özel eğitim görmüş insan kaynağına ihtiyaç duyulabilir. Ayrıca terfi sistemi işletilerek üst kademelerde boşalan pozisyonlara iç kaynaklardan insan kaynağı tedarik edilmesi nedeniyle alt kademelere yeni insan kaynağı tedarik edilmesi gereği ortaya çıkabilir. Bu nedenle işletmeler, dış kaynaklara başvurmak durumundadır. Çeşitli insan kaynağı tedarik kaynakları olmasına karşın, işletmeler genellikle kendileri için en uygun kaynaktan yararlanır. Önemli olan husus, insan kaynağı gereksinimini nitelik ve nicelik açısından tam olarak ve en düşük maliyetle karşılayan kaynaktan işletmenin yararlanmasıdır. Başarılı bir insan kaynakları tedarik sürecinin uygulanabilmesi için önce bütün tedarik kaynakları incelenip bunlardan işletme açısından en yararlı olanı seçilmelidir.

İnsan kaynakları tedarik araçları ve kaynakları değişiklik göstermektedir. Bu, yönetim politikası, söz konusu insan kaynağı talebine göre işgücü arzı, iş ajansları, sendika gibi işgücü piyasası kurumlarının yapısına bağlıdır. İnsan kaynakları tedarikinde yararlanılabilecek iç kaynaklar şöyle özetlenebilir :

3.3.2.2.1. İşletmede çalışanların tavsiyeleri

İnsan kaynakları tedarik kaynaklarından birisi, işletmede çalışan işgörenlerin tanıdıklarını tavsiye etmeleri biçimindedir. Birçok işletme, bu yöntemi kullanarak boş pozisyonları doldurma yoluna gitmektedir. Eğer işletmede olumlu bir organizasyonel iklim varsa ve işgörenler yönetimden ve yönetim de işgörenlerden memnunsa, işletme yönetimi boş pozisyonları doldurmak için işgörenlerinden yakın arkadaş ve tanıdıklarını tavsiye etmelerini isteyebilir. Bununla birlikte, işgörenler gerçekten işlerinden tatmin duymaktalarsa, bu durumu sürekli olarak yakınlarına anlatacaklar ve konuştukları kişiler böyle bir işletmede çalışmaya daha fazla istekli olacaklardır. Diğer yandan, işgörenler tavsiye ettikleri kişilerin işe alınmalarından dolayı gurur duyacaklardır.

İşgörenlerden yeni işgören adaylarını tavsiye etmeleri istendiğinde, bir tür ön eleme gerçekleşmiş olur. İşgören, hem işletmeyi hem de tavsiye ettiği kişiyi tanımaktadır ve muhtemelen her ikisini de memnun tatmin etmeye çalışacaktır.

Bu yöntemin başarıyla uygulanabilmesi için mevcut işgörenlerden tavsiyede bulunmaları istenirken, işgören adaylarının yerleştirilecekleri görevlerin niteliklerinin ve adaylarda bulunması gereken özellikleri kendilerine açıklanması zorunludur. Kısaca, mevcut işgörenlerin tavsiyede bulunmaları bilinçli davranmaları sağlanmalıdır.

Yapılan bir araştırmada, bu şekilde tedarik edilen işgörenlerin ayrılma oranlarının diğer yollarla tedarik edilenlere oranla daha düşük olduğu belirlenmiş olmasına karşın bu yöntemin bazı sakıncaları da söz konusudur. Örneğin, işletme içinde bir kısım işgörenler, kendi tanıdıklarını biraraya getirmek suretiyle gruplar kurabilir. Böyle bir durumun da işletme için olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır.

Bu yönteme göre, boş pozisyonlar ve bunlar hakkındaki bilgiler, o işletmede çalışanlara bildirilerek tanıdıklarını bulup getirmeleri ve başvurmalarını sağlamaları istenir. Üst yönetim, genellikle boş pozisyonları ya doğrudan çeşitli bülten veya duyurularla tüm işgörelere ya da gözetmenlere duyurur. Bazı işletmeler, uygun niteliklere sahip işgören adaylarını bulup getiren işgörenlerini ödüllendirme yoluna gitmektedir. Bu yolla insan kaynakları tedariki, sakıncaları göz önünde bulundurmak koşuluyla düşük maliyetli ve başarılı bir yöntemdir.

3.3.2.2.2. İlanlar

İşletmeler, boş pozisyonları doldurmak için genellikle gazete ve dergilere ilan verme yoluna gitmektedir. Eğer, alt kademede istihdam edilecek işgören tedarik edilecekse, bunların en çok okunabilecek gazete ve dergilere ilan verilir. Özellikle mühendis, mimar, ekonomist, muhasebecilik gibi mesleklerde işgören arayan işletmeler, mesleki yayınlara pozisyonun iş tanımı ve adaylarda aranan nitelikleri belirten ilanlar vererek, uygun işgörenin çalışmak amacıyla işletmeye başvurmaları sağlanır. İlanların hangi gazete ve dergilere verileceği, bunların hangi günkü baskılarında ve sayfalarında yer alacağı konusunda dikkatli olmak gerekir.

Gazete ve dergilere verilen duyuruların içeriklerinin yanlış anlamalara yol açmayacak biçimde açık ve anlaşılır olması gerekir. Aranan niteliklerin açık ve anlaşılır olması durumunda, sadece o niteliklere uygun adayların başvurmaları sağlanır. Böylece insan kaynakları tedarikinde zaman kaybı önlenirken istenilen niteliklere sahip olmayanların başvurmaları önlenmiş olur.

İşgören arayan bazı işletmeler, ilanlarında işletmenin ismini, adresini, telefon ve faks numaralarını açıklamaktadır. Bu durum, işletmeye karşı güven yaratır. İşgören adayları nereye ve nasıl bir işletmeye başvuracakları bilirler. Bazı işletmeler ise, kimliğini saklı tutarak ilanlarında sadece posta kutusu ve faks numarasını verir. Bunun nedeni, işletmeye başvuranlardan kabul edilmeyenlerin hepsine ret mektubu yazma zahmetinden kurtulma niyetidir. Bunun yanı sıra işletme, mevcut işgörenlerinin kendi yakınlarının işe alınmaları konusundaki baskılarından korunmuş olur. Ancak böyle bir ilanın bazı sakıncaları vardır. Üstün niteliklere sahip olanlar, kaliteli iş arayanlar ve bazı iyi niyetli kişiler kimliklerini saklayan işletmelere başvurmaktan çekinir. Dahası, işgören arayan işletmede çalışanlardan ayrılmayı düşünenler kendi işletmelerinin bu tür ilanlara cevap vererek ayrılma isteklerini zamanından önce açığa vururlar ve yönetim karşısında zor duruma düşerler.

İlan yoluyla insan kaynağı tedarik yöntemi, daha geniş bir aday grubunu haberdar etmesine karşılık diğer yöntemlere göre daha yüksek maliyetlidir.

3.3.2.2.3 Mektupla veya işletmeye bizzat gelerek başvurma

İşgören ihtiyacı olsun veya olmasın her işletmeye iş arayan kişiler, zaman zaman mektupla veya işletmeye bizzat gelerek iş isteklerini bildirirler. Özellikle ekonomik durgunluk dönemlerinde ve buna bağlı olarak işsizlik oranının yüksek olduğu durumlarda bu tür başvurular yoğunlaşır, aksine bir ortamda ise bunlar azalma gösterir.

İşletmeye bizzat gelerek başvuru yapıldığında, ihtiyaç olmasa bile aday hemen reddedilmez. İyi bir şekilde karşılanıp iş başvuru formu doldurulur. Daha sonra niteliklerine uygun bir pozisyonda boşalma olursa, kendisinin çağrılabilceği bildirilir. Mektupla başvuru söz konusu olursa, bu tür mektuplar insan kaynakları bilgi sistemine kaydedilir ve mektup sahiplerine aynı biçimde uygun bir iş olursa çağrılacakları bildirilir. Yeni işgörenlere ihtiyaç doğduğunda başvuru kayıtları incelenir ve uygun adaylara duyuruda bulunulur.

Çevresinde tanınan işletmeler, bu kaynaktan oldukça fazla yararlanmaktadır. Küçük ölçekli işletmelere bu tür başvurular fazlaca yapılmamaktadır.

3.3.2.2.4 Sendikalar

Yeni insan kaynağına ihtiyaç duyan işletmeler, sendikalar aracılığıyla bu tür ihtiyaçlarını karşılayabilir. Eğer işletmede çalışanlar bir sendikaya üye ise işletme ilanda bulunmadan veya bir işçi bulma kuruluşuna gitmeden önce işgörenlerin üyesi olduğu sendikanın yardımını isteyebilmektedir. İnsan kaynakları tedarikinde işçi sendikalarından yararlanma, genellikle düşük nitelikli işlerle sınırlı olup sektörel açıdan önemli değişiklikler gösterir.

Bu yönetime göre, boş pozisyonları doldurmak durumunda olan işletme, herhangi nitelik ve nicelikte insan kaynağı aradığını ilgili sendikaya bildirerek onun istenen insan kaynağını tedarik etmesi önerisinde bulunulur. Bu, yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu durumlarda başvurulabilecek bir yöntemdir. İlişkiler olumlu değilse, yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez. Bazı ülkelerde işverenlerin sadece sendika üyelerini seçmelerini gerektiren “kapalı işletme” sistemi yasal olarak yasaklanmış olmasına karşın, uygulamada insan kaynakları tedariki sürecinin hemen hemen tamamen sendikayla sınırlı olduğu örnekler de vardır.

3.3.2.2.5. Öğretim kurumları

Bazı işletmeler, insan kaynakları tedarik kaynaklarından biri olarak öğretim kurumlarından yararlanma yoluna gitmektedir. İşletmeler bu amaçla, istenen nitelikte insan yetiştiren öğretim kurumlarıyla etkin ilişkiler kurmaktadır.

İşletmeler, ihtiyaçlarına göre normal ya da meslek liseleri, işletme, iktisat, hukuk, eczacılık gibi fakültelere başvurmaktadır. İşletmeler bunun için, bu tür okullardan yeni mezun olan kişilerle görüşme yapar, onların okuldaki başarı durumları ile ahlaki yönleri ve mezuniyet derecelerini inceledikten sonra uygun olanları seçer. Bu konuda mezun derneklerinden de yararlanılabilir. Bunun yanı sıra, bu kurumların bazı elemanları, ilgili okulları gezerek başarılı öğrencileri araştırır, öğretim üyesi veya öğretmenlerle görüşürler. Uygun nitelikte öğrenciler bulurlarsa onlarla ilişkiyi sürdürüp mezun olduklarında hemen istihdam etme yoluna giderler.

Bazı kuruluşlar başarılı öğrencilere öğrenim bursu vererek, onların mezuniyetlerinden sonra kendi kuruluşlarına katılmalarını sağlamış olurlar. Diğer yandan üniversitelerde master ve doktora yapanlar da bu konuda bir kaynak olarak kabul edilirler (Bingöl, 1996).

3.3.2.2.6. Uzman araştırma firmaları

Üst kademe pozisyonları için insan kaynakları tedarikinde bazı özel araştırma firmalarından yararlanılmaktadır. Bunun nedenleri, üst kademe insan kaynağı tedarikinde diğer tedarik kaynaklarında olabilecek bilgi sızıntısı nedeniyle işletmenin rakiplerinden korunma ihtiyacı veya zaman kısıtı olabilir. Bir uzman araştırma danışmanının kullanılması için bu firmanın sorumluluk alması ve zamanı en etkin şekilde kullanması gerekir. Bu durumda danışmanın, işletmenin yapısını, stratejik planlarını ve kilit noktalarını tanıyabilmesi için işletmede inceleme yapmasına izin verilir. Avantajlı yönleri olmasına rağmen, bu hizmeti almak için yapılan anlaşmaların ancak % 40 ile 60'ının sonucunda aranan nitelikte insan kaynakları tedarik edilebilmektedir. Bu insan kaynaklarının da ancak %40'ı anlaşmayla belirlenen zaman içinde tedarik edilebilmektedir. Verilen araştırma ve tedarik hizmetinin yaklaşık %50'sinin süresi, daha önceden tahmin edilenden 2-3 kat daha uzun olmaktadır. Pekçok işveren, asla verilmeyen tedarik hizmetleriyle aldatılmaktadır. Bir uzman araştırma

kurumundan yararlanmayı düşünen işverenler, danışmanlık firmasının uzman bir çalışma yapıp yapmadığını şu noktalara göre dikkatle değerlendirmelidir :

- Danışmanlık firması, pazardaki pozisyonunu bilgili olduğu konulara göre değil, endüstri dallarına göre tanımlamış olmalıdır.
- Firma, işletmenin hizmet verdiği endüstri içinde nasıl bir fonksiyon üstlendiğini anlamalıdır.
- Firma, performans odaklı hizmet vermeli ve danışmanlık ücreti işe yerleştirme sonunda ödenmelidir.
- Firma, araştırma, seçim ve istihdam sorumluluğunu tek bir fonksiyonda birleştirir. Bu şekilde firma, adaylara işletme hakkında daha ayrıntılı ve bilgi verici bir sunuş yapabilir.
- Firma, öncelikle adayların yerlerini belirlemek için araştırma tekniklerini kullanır. Daha sonra, aranan kalifiye insan kaynaklarını tanımlayabilecek bilgisayar ortamındaki veri tabanı, daha önce talep olmayan özgeçmiş dosyaları ve adres/telefon rehberleri gibi araştırma tekniklerinden yararlanır. Uygulamada, ortalama 300 özgeçmişten yalnızca bir tanesi müşteriye sunulmaya uygundur.
- Firmalar, özellikle birden fazla pozisyon için araştırma yapıyorsa veya yerleştirmede zaman kısıtı önemliyse adayları araştırmak için kendi içlerinde görev takımları halinde organize olurlar.

Diğer tedarik kaynaklarıyla karşılaştırıldığında uzman araştırma firmaları oldukça yüksek maliyetlidir. Toplam danışmanlık ücreti, işe yerleştirilen kişinin sosyal haklar dahil toplam brüt ücretinin %30-35'i oranında olabilmektedir. Ücretin üçte biri hizmet anlaşması yapıldığında, üçte biri araştırma safhasındaki 60 gün içinde, kalan üçte biri ise işe yerleştirme yapıldıktan sonra ödenmektedir. Danışmanlık firmasının araştırması sürerken işletme, kendisi uygun bir aday bulsa bile danışmanlık ücretinin tamamı veya firma diğer hazırlıkları yapmadıysa ücretin bir kısmının ödenmesi gerekmektedir (Cascio, 1995).

3.3.3 İnsan kaynakları tedarik sürecinin değerlendirilmesi

Her işletme, imkanları ölçüsünde kullandığı tedarik kaynaklarını, yetenekli insan kaynaklarını elde etmedeki başarısı açısından değerlemelidir. Bu konudaki başarı derecesi, işletmenin

gelecekte de hangi kaynaktan yararlanabileceğini ortaya koyar. Bu bakımdan tüm insan kaynaklarından yararlanılması imkanı yoktur.

Öncelikle mevcut insan kaynakları, her bir ana iş kümesi için iş başarısı açısından değerlemeye alınır. Başarılı işgörenlerle bunların elde edildikleri tedarik kaynakları arasında bağlantı bulunursa, daha sonra yapılacak tedariklerde bu kaynaklar tercih edilir. Örneğin bir işletme, amaçları açısından özel okulların diğer okullardan daha iyi insan kaynağı sağladığını belirleyebilir. Bu durumda o işletme, insan kaynağı tedarikinde özel okullardan yararlanma yoluna gidebilir. Önemli olan, işletmenin insan kaynakları gereksinimini en iyi biçimde karşılayan kaynaktan yararlanılmasıdır.

Bunlar dışında işletme, aranılan nitelikteki insan kaynağını cezbetme açısından kendisini değerlemeye almalıdır. Nitekim bir işletmenin kamuoyundaki imajı ve tarzı, onun cezbedebileceği işgörenlerin yetenekleri ve başarılarıyla yakından ilgilidir. Organizasyonel yapıları, büyüklükleri, risk almadaki cesaretleri, kâra verdikleri önem, oluşturulmuş politikaları, iyi oluşturulmuş emir-komuta zinciri gibi değişkenlere göre farklılık gösterir. Bazı insanlar mükemmel bir organizasyonel yapıya sahip bir işletmede çalışmaya istekli olurken bazıları da küçük bir işletmede çalışmayı isteyebilirler.

Özetle, insan kaynakları tedarik sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için tüm kaynakların geçmiş deneyimler de dikkate alınarak incelenmesi ve işletme için en uygun olanı veya olanların seçilmesi gerekir. Bu konuda etkinliğin ölçülebilmesi için şu kriterler göz önünde bulundurulabilir :

1. Çalışmak için başvuranların sayısı
2. Başvuranlardan kendilerine iş önerilen sayısı
3. Bunlardan işe alınanların sayısı
4. İşe alınanlardan başarılı olanların sayısı

Bu kriterlerden en önemlisi ve hatta tek kriter sonuncusudur. İşletmeye kabul edildikten sonra işlerinde başarılı olan ve işletmede uzun süre çalışmaları sağlanmış işgörenlerinin tedarik edildikleri kaynak, işletme için en uygun olanıdır (Bingöl, 1996).

3.4. İnsan Kaynakları Seçimi

3.4.1. Tanımı ve önemi

Bugün yaşamını devam ettirmek, büyümek, verimli ve etkin olmak gibi amaçları olan işletmelerde işe yeni alınacak işgörenlerin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olması bir zorunluluk olarak görülmektedir. Dolayısıyla insan kaynaklarının seçim işleminin amacı, işi yapacak kişinin yetenek ve nitelikleriyle, işin gerektirdiği yetenek ve nitelikler arasında uyum sağlamaktır. İnsan kaynakları seçimi, bir grup başvuru içerisinde belli bir pozisyon için en uygun kişi ya da kişilerin belirlenmesi sürecidir.

Seçim, karşılıklı karar vermeyi gerektirir. İşletme, bireye iş teklifi yapıp yapmama ve teklifin neleri kapsayacağı konusunda karar verir. Aday ise, teklifin kendi istek, amaç ve beklentilerine uygun olup olmadığına karar verir.

İnsan kaynakları seçim sistemi, işgücü ihtiyacı ile başlayan ve seçilen kişinin işletmeye kabulü ile son bulan bir dizi çalışmayı kapsar. İnsan kaynakları seçiminden söz edilebilmesi için her açık pozisyona birden fazla adayın başvurması gerekir. Doldurulacak pozisyonlardan daha fazla aday olduğunda seçme işlemi amacına uygun bir hale gelir. Eğer adaylardaki fiziksel ve psikolojik özelliklerdeki farklılıklar çok fazla değilse, açık pozisyonların doldurulması için seçme işlemine daha az ihtiyaç duyulur. Diğer bir ifadeyle, insan kaynakları seçim sürecinin amacı, denk olmayan özelliklere sahip adayların derece derece elenmesidir.

İnsan kaynakları seçimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli süreçlerinden biridir. Bu sürecin etkinliği insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonel alanlarının etkinliğini de etkiler ve onlardan etkilenir. Gerçekte insan kaynakları seçimi, insan kaynakları yönetiminde başarı sağlamanın ön şartıdır. İnsan kaynakları seçiminde yapılan hataların sonradan düzeltilmesi, çok güç ve maliyetli olduğundan titiz ve dikkatli olmak gerekliliği vardır. Üstün nitelikli insan kaynağı seçme işlevi son derece maliyetli ve uzmanlık isteyen bir iştir.

İnsan kaynakları seçim işlemiyle işletmenin en önemli ögesi olan insan işletmeye alınmaktadır. İşletmenin fiziki yapısını kurmak ve devam ettirmek için oldukça büyük

harcamalar yapan girişimciler ya da yönetimler, işletmeye kazandırılacak insan kaynağının seçilmesinde de gerekli kaynağı ayırmalıdır.

İnsan kaynakları seçiminde önemli bir diğer nokta da, organizasyonel kültür ve iklimdir. İnsan kaynakları seçim işlemi ile görevli kişilerin organizasyonun kültürünü ve iklimini çok iyi bilip yalnızca işe değil, aynı zamanda organizasyona da uygun insan kaynağı seçmeye özen göstermelidir.

Rasyonel bir seçim sisteminin kurulamayarak, işletmeye uygun insan kaynakları seçememenin işletme ve birey açısından yol açacağı zararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Selamoğlu, 1996):

Çizelge 3.8 Hatalı bir seçim sisteminin olumsuzlukları

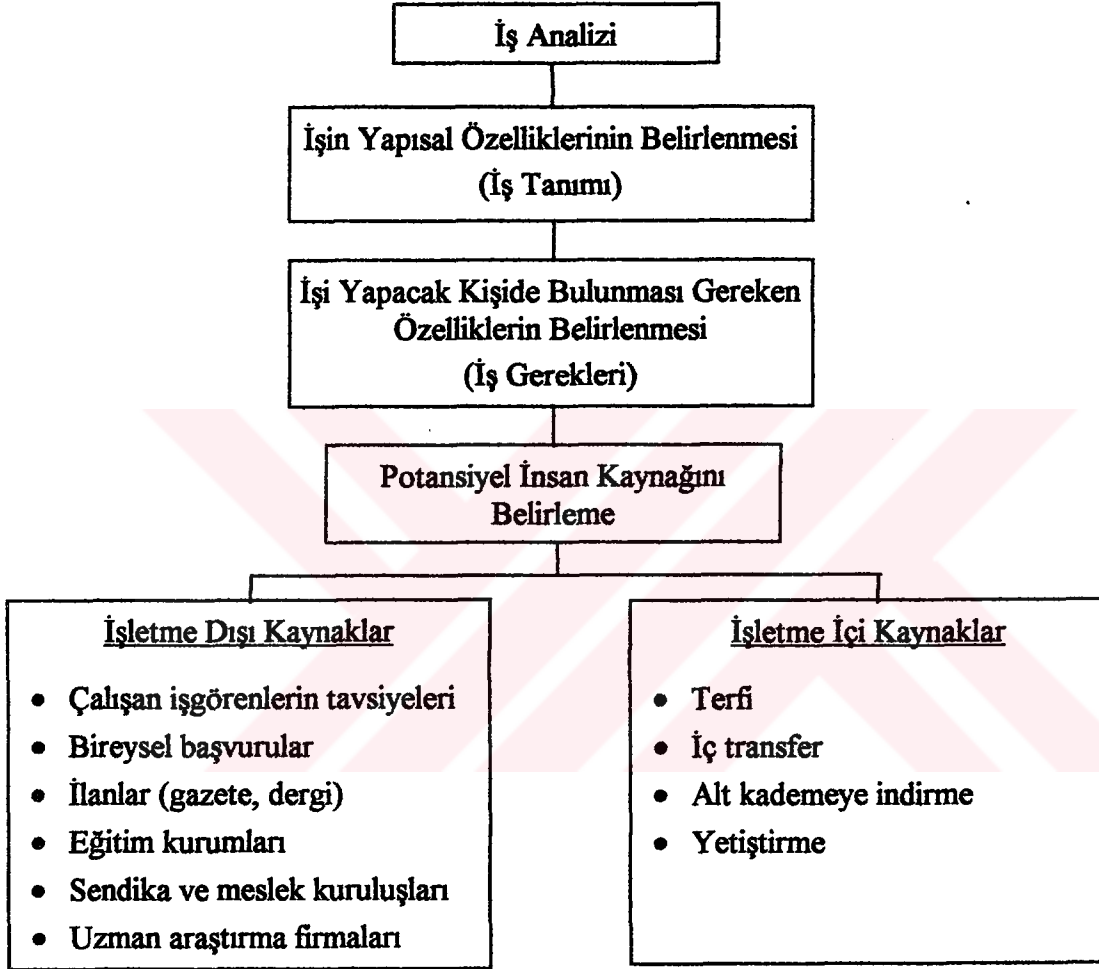
İşletme Açısından	Birey Açısından
• İş kazaları artar. • Fire ve israf artar. • İşgücü dönüşüm oranı yükselir (bireyin işten çıkarılması ya da bireyin işten ayrılması nedeniyle). • Zaman ve parasal kayıp olur. • Maliyetler artar. • Hizmet içi eğitim giderleri artar. • İşletmede çalışan diğer işgörenleri de olumsuz etkiler. • Etkinlik ve verimlilik azalır.	• Yeteneklerin üzerinde bir iş için seçildiğinde kişisel problemler yaşabilir. • Yetenek, bilgi ve eğitim düzeyinin altında bir görev için seçildiğinde işi benimsememe, ciddiye almama söz konusu olabilir. • İş tatminsizliği ortaya çıkar. • Motivasyonu düşer. • İşe bağlılığı azalır. • Verimsizlik ortaya çıkar.

3.4.2 İnsan kaynakları seçiminde temel oluşturacak ön hazırlıklar

İşletmenin verimli ve etkin olması, işletmeye ve pozisyona en uygun nitelikte insan kaynağı seçilmesini sağlayacak etkin bir seçim sistemi ile sağlanabilir. İşletmeye, çalışmaları, enerjileri, yaratıcılıkları, yetenekleri, bilgileri ile büyük faydalar sağlayacak bireylerin seçilmesi amacıyla oluşturulacak seçim sistemi bazı ön hazırlık çalışmalarının yapılmış olmasını gerektirir. Bunlar şöyle özetlenebilir :

1. İnsan kaynakları planlaması
2. İş analizi
3. İnsan kaynaklarının belirlenmesi

Bu çalışmaların sistematik yapısı aşağıdaki şekilde verilmiştir (Carrel vd, 1996).



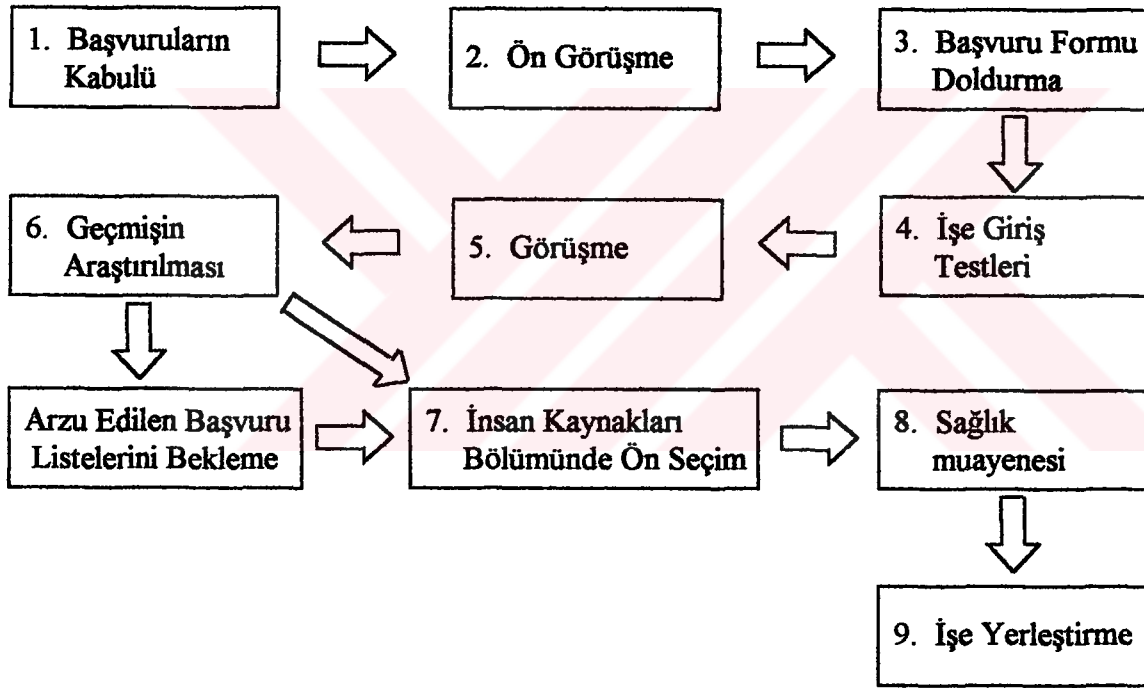
Şekil 3.9 İnsan kaynakları seçimi ön hazırlık çalışmaları ve işgücü tedarik kaynakları

3.4.3 İnsan kaynakları seçim aşamaları

İnsan kaynakları seçim süreci, iş için başvuran adaylar hakkında anlamlı bilgiler toplanması amacıyla çeşitli yöntem ve araçlar kullanılması ve söz konusu bilgilerle iş gereklerinde belirtilen gerekler arasında bir uygunluğun aranmasını yansıtır. Bu süreç, aynı zamanda adaylar hakkında bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak yöntemler serisidir.

Bu seçim sürecinde adaylar hakkında anlamlı bilgiler elde edilmesine yardımcı olacak çeşitli yöntemler veya aşamalar bulunmaktadır. Tüm işletmeler tarafından genel kabul gören bir süreç yöntemi yoktur. İnsan kaynakları seçimindeki basamaklar işletmeye göre ve işletme içinde doldurulacak pozisyona göre değişiklik gösterebilir. Aynı zamanda, bir işletmede seçim aşamalarına verilen önem farklılık gösterebilir. Örneğin alt düzeyde bir görev için yapılacak görüşme ile üst düzeyde bir görev için yapılacak görüşme hem içerik hem de süre açısından farklılık gösterir. İnsan kaynakları seçim basamaklarının ve yöntemlerinin işletmeler arasında farklılık göstermesi, işletmenin büyüklüğü, insan kaynakları politikaları, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuruların sayısı ve dış güçlerin baskısına bağlıdır.

Bir seçim sürecinde genel kabul gören aşamalar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir :



Şekil 3.10 İnsan kaynakları seçimi ön hazırlık çalışmaları ve işgücü tedarik kaynakları

Bu sürecin her aşamasında aday hakkında elde edilen bilgiler, iş gereklerinde belirtilenlerle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmalarda olumlu değerlemeye varılırsa, bir sonraki aşamaya gelinir. Her aşamada bu işlem tekrarlanır ve böylece son aşamaya gelinir. Herhangi aşamada değerlendirme olumsuz olursa, o aşamada aday reddedilir ve bir sonraki aşamaya geçilmesi söz konusu olmaz (Bingöl, 1996).

3.4.4. İnsan kaynakları seçim yöntemleri

İşletmelerde, işe alma sürecinde karar verme aşamasını oluşturan insan kaynakları seçim aşağıdaki yöntemlerle gerçekleştirilebilir (Werther ve Davis, 1986):

3.4.4.1 Sınav yöntemi

Bu yöntemde adaylara bilgi, beceri, tecrübe, kişilik, zekâ vb. konularda işe uygun olup olmadığı ölçülmeye çalışılır.

1. Yazılı sınav yöntemi. Adayın, doldurulacak pozisyona ilişkin niteliklerinin uygun olup olmadığını ölçmek üzere, işin özelliklerine uygun olan sorular sorularak, yazılı olarak cevaplandırılması istenir. Yazılı sınavlar, yarışma ve yeterlilik sınavları olabileceği gibi, yetenek sınavları da olabilir. Hemen her görev için bu tür sınavların uygulanması mümkündür. Ancak, bedensel ağırlık isteyen ve teknik özellikteki görevler için diğer yöntemlerle birlikte uygulanabilir. Bu tür işler için tek başına uygulandığında sonuçların fazla sağlıklı olacağı söylenemez. Yazılı sınav yönteminin klasik sınav yöntemi ve test yöntemi olmak üzere iki biçimde uygulanması mümkündür :

- a) **Klasik sınav yöntemi.** Bu yöntemde, adayın başvuruda bulunduğu işin gereklerine uygun olarak hem işle ilgili hem de söz konusu kişinin genel kültürünü ölçebilecek yapıda sorular sorulur. Ayrıca, adaya bu konuda kompozisyon yazdırılarak, adayın yazma gücü ve ifade yeteneği de ölçülmeye çalışılır. Bu yöntemin sakıncası değerlendirmenin güç oluşudur.
- b) **Test yöntemi.** Bu yöntem, her kademedeki insan kaynağının işe alınmasında kullanılabilir. Ancak, bu yöntemin faydalı olabilmesi için diğer seçme yöntemlerinde olduğu gibi görevlere ilişkin iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerinin oluşturulmuş olması gerekir. Böylelikle, açık pozisyonlar hakkında bilgi sahibi olunarak, hangi pozisyon için hangi yetenek ve özellikteki kişilerin seçileceği belirlenir ve testler yardımıyla bu yetenek ve özelliklerin adaylarda bulunup bulunmadığı araştırılmaya çalışılır. Test yönteminde, uygulanan testlerle, adayın zihinsel ve bedensel yetenekleri, bilgisi, becerileri, ilgileri, tutum ve davranışları ölçülebilir.

2. Sözlü sınav yöntemi. Bu sınav yönteminde sorular adaylara sözlü olarak sorulur ve sözlü olarak hemen cevaplandırılması istenir. İşin niteliği karmaşık değilse bu yöntemin tek başına kullanılması yeterlidir. Bu sınav yöntemi, adaya değişik ve çok sayıda soru yöneltilmesi açısından avantajlıdır. Ancak, uzun zaman alması, sınav sırasında adayların psikolojik gerginlik nedeniyle istedikleri gibi cevap vermemeleri gibi dezavantajları vardır.

3. Karma Sınav. Hem yazılı hem de sözlü sınav yöntemlerinin birlikte uygulanmasıdır. İlk iki sınav yöntemine göre daha sağlıklı bir yöntemdir. Kamu sektöründe oldukça sık kullanılır. Özel sektörde ise, alt düzey yöneticilerin ve yönetici olmayan kişilerin seçiminde sık kullanılır.

4. Uygulamalı sınav. Uygulamalı sınav, duruma göre tek başına ya da yazılı ve sözlü sınavlarla birlikte yapılabilir. Örneğin, işletmeye sekreter alımında bu üç sınavın hepsinin uygulanması mümkün olabilir. Uygulamalı sınav daha çok teknik görevler ve bedensel ağırlıklı görevler için yapılır.

3.4.4.2 Görüşme yöntemi (Mülakat)

İnsan kaynakları seçiminde en çok kullanılan yöntem olan görüşme yöntemi, her düzey ve nitelikteki adayların seçiminde uygulanabilir. Bu yöntem, seçim kararı için tek başına kullanılabildiği gibi, diğer yöntemlerin tamamlayıcısı olarak da kullanılabilir.

Genellikle, adayın kişiliği üzerine kapsamlı bilgi edinmede görüşme yönteminin diğer yöntemlerden daha yararlı olduğuna inanılır. Görüşmeyi yapan kişi iyi eğitilmiş ise, adayının kişiliğinin yanında zekâ düzeyini, ilgi alanının genişliğini, yaşam ve iş felsefesini, birlikte çalışacaklarsa çalışmalarının nasıl yürütülebileceğini bu arada anlayabilir.

İş görüşmesinin nesnel ve öznel yanları vardır. Görüşme sırasında adayın geçmişi ile ilgili olarak belirli bilgiler elde edilirken, bir yandan da adayın kişiliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır (Werther ve Davis, 1986).

3.4.4.3 Değerleme merkezleri yöntemi

Değerleme merkezleri yönteminin amacı, işletme için en uygun ve en fazla potansiyele sahip adayları tanımlamaktır.

Bu yöntemin diğer seçim yöntemlerinden önemli bir farklılığı vardır. O da kullanım amaçlarındaki farklılıktır. Testler, görüşme yöntemi ve sınav yöntemi hemen her nitelik ve düzeydeki adayların seçiminde rahatlıkla uygulanabilir. Oysa değerlendirme merkezleri yöntemi daha çok, yönetici düzeyindeki adayların seçiminde uygulanmakta ve kendi içinde test ve görüşme yöntemini de barındırmaktadır.

Değerleme merkezleri, başarıyı tahmin etmede, eğitimsel altyapıdan, görüşmelerden, kağıt-kalem testlerinden ve performans değerleyicilerinden daha doğru ve daha fazla bilgi alabilecek şekilde düzenlenmişlerdir. Adayların her faaliyetteki katılımcı tutumları ve performansları, onları gözlemleyen bir grup eğitilmiş insan tarafından not edilir. Birçok farklı faaliyette gözlemlenen katılımlardan sonra, değerlemeyi yapan kişiler kendi gözlemlerini değerlendirme yapan kişilerle tartışarak her adayın gelişme potansiyeli ve yeterliliği konusunda fikir birliğine varmaya çalışır (Cascio, 1995).

3.4.4.4 Psikolojik testler

Adaylar, psikolojik ölçüm sonuçlarına dayanılarak da değerlendirilebilir ve seçilebilirler. Burada ölçüm kavramı, testlerin ve sonuç değerlendirme kriterlerinin genel kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Testler, doğru veya yanlış olarak nitelenebilen davranış şekillerinin (matematik bilgisi, kelime hazinesi) ve doğru veya yanlış olarak nitelenemeyecek olan diğer kişisel kriterlerin (ilgi alanları, tutum ve düşünceler gibi) ölçülerini standartlaştırır. Aday görüşme yaptığı kişiye kendisini, adaylarda arandığını düşündüğü kişisel kriterlere uygun gibi gösterebilir, kişisel özelliklerini olduğundan farklı gösterebilir. Ancak test sonuçları bu şekilde değiştirilemez. İnsan kaynakları seçiminde belli nedenlerden dolayı testler tercih edilir. Başlangıçta kendini olduğundan farklı tanıtan kişi, bu özellikler açısından daha düşük seviyede motivasyona sahip olduğu için bu özelliklere gerçekten sahip olan işgörenlerin işe yerleştirme ve geliştirme faaliyetlerinde kişisel özellik ve özel zevklerinden en iyi şekilde yararlanır. Bununla birlikte, bu kişisel özellikler (iç başarı) seçim sürecinde değerlendirilir (Cascio, 1995).

Testlerin uygun bir biçimde kullanıldığı organizasyonlarda, eğitim maliyetlerinde düşüş görülmekte, iş kazası sayısında ve işgücü dönüşüm oranlarında azalmalar gözlenmektedir. Bunun yanı sıra testlerin seçimde insan kaynakları seçiminde kullanımı, işgörenler arasındaki

uyumda, iş tatmininde ve grup motivasyonunda iyileştirmeler sağlamaktadır. Üst kademeye ilerleyecek yüksek nitelikli işgörenleri seçmede, testlerin kullanımı daha fazla olmaktadır. Yine testleri kullanma, yeteneğe daha fazla öncelik verildiğini algılayan işgörenler üzerinde olumlu bir etki uyandırmaktadır.

Bunlara karşılık, testlere tek seçim aracı olarak güvenilmemeli ve testlerden elde edilen veriler diğer yollardan elde edilenlerle birlikte değerlemeye alınmalıdır. Diğer yandan, insan kaynakları bölümü çalışanlarının test türleri ve onların bilimsel kullanım süreçleri hakkında olduğu kadar psikolojik testlerin yapısı hakkında da tam ve tutarlı bir anlayışa sahip olması gerekir (Bingöl, 1996).

3.4.4.1.1 Psikolojik testlerin niteliği

Psiko-teknik ölçmenin temel aracı olan testlerle, bireylerin yetenekleri, kişisel özellikleri, bilgi ve becerileri analiz edilir. Uygulamada test kavramı, bireylerin psiko-motor özelliklerini nitelendiren bilgilerini, davranışlarını ve algı biçimlerini saptamaya yarayan kısa süreli özel uygulamalar olarak düşünülür. Bu durumda, psiko-teknik uygulamada testin benzer ortamlarda bulunan adayların birbirleri ile nesnel ve sayısal olarak karşılaştırılabilmeleri için gerçekleştirilen her türlü biçimlendirilmiş işlemler olduğu söylenebilir.

Psikolojik testler bu bakımdan, örnek bir davranışın nesnel ve biçimlendirilmiş bir ölçütüdür. Bu testler, yetenekler, ustalık, ilgi alanları ve kişilik gibi beşeri nitelikleri sayısal terimlerle ölçmek için kullanılmaktadır. Bunların kullanılmasıyla, bir bireyin karşılaştırıldığı diğer bireylere göre sahip olduğu belirli bir özelliğin derecesinin ne olduğunu belirlemek mümkün olmaktadır. Bu nedenlerle psikolojik testler, insan kaynakları yönetiminde sadece seçimle ilgili olmayıp şu alanlarla da ilgilidir :

1. İşgörenleri mesleğe yöneltme
2. İşgörenlerin iş değiştirmelerini gerçekleştirme
3. İşgörenlerin terfileri
4. Eğitim için gerekli ihtiyaçları belirleme
5. Eğitim programlarının etkinliğini değerlendirme
6. İşgörenler için danışmanlık yapmak

Testler, en yaygın olarak insan kaynakları seçiminde kullanılmaktadır. Seçim sürecinde bu tür testlerin kullanılmasının temel amacı, adayları işe ve işyerine uydurmak, işgörenlere işler arasından en iyi yapabilecekleri işleri yaptırmaktır. Bunun yanı sıra, seçim sürecini nesnel hale getirmek, iş ve işgören dengesini sağlayıcı bir değerlendirme yapmak, işlerin gelecekteki yapısına uyum sağlayabilecek işgörenlerin bulunmasını sağlamak, testlerin kullanım amaçları arasında yer alır.

Psikolojik testler, belirli psikolojik karakteristiklerin ölçülmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bu ölçümün amacı, bir kişi işini yaptığında ne tür yeteneklerini kullanması ve ne gibi davranışlar göstermesi gerekiyorsa, test uygulandığında da aynı sonuçları verip veremeyeceğini belirlemektir. Diğer bir deyişle, bir kişinin gelecekte ne yapacağını, ne derece başarılı olabileceğini tahmin edebilmektir.

Psikolojik testler, işlerin gerektirdiği özellikler açısından insan davranışlarının nesnel ve biçimlendirilmiş bir ölçüsüdür. Bütün adaylar için aynı koşullar sağlandığında nesnel bir karşılaştırmaya, bireyler hakkında etki altında kalmadan diğer seçim yöntemlerinden daha doğru karar vermeye imkan tanır. Ancak, çok çeşitli amaç ve yararları bulunan psikolojik testlerin kullanımında tam bir nesnellik sağlanmasına imkan yoktur. Bu açıdan, sadece test sonuçlarıyla seçim kararı vermek yanlış sonuçlara yol açabilir. Testlere diğer yöntemler yanında tamamlayıcı gözle bakmak gerekir (Bingöl, 1996).

3.4.4.1.2. Psikolojik test türleri

Drug testi. İlk olarak askeri alanda ve daha sonra da spor faaliyetlerinde kullanılmaya başlayan drug testi artık Avrupa ve Amerika ülkelerinde insan kaynakları seçiminde de kullanılmaktadır. Bu testle ilgili eleştiriler, testin bireyin özel haklarını çiğnediği ve genellikle hatalı sonuçlar verdiği yönündedir. İşveren tarafı ise, bu testin kötüye kullanımının , daha kapsamlı testlerin yapılmasının zorluğundan kaynaklandığı savunmaktadırlar. Ayrıca test sonuçlarının, işgörenin daha sonraki performansının tam bir göstergesi olmadığı da belirlenmiştir. Bu testin insan kaynakları seçimindeki etkinliğini ölçmek için Amerikan Posta İşletmesinde, iş için başvuran 5465 adaydan idrar örneği alındı. Test sonuçları, insan kaynağı seçiminde karar vermede kullanılmadı ve sonuçlar yöneticilere bildirilmedi. Bir yıl sonra örnekler test edildi. Drug testi sonucu pozitif olan işgörenlerin %41'inin işlerine ilgisiz ve

%38'inin de bu süre içinde işten çıkarılan işgörenler oldukları belirlendi. Testi geçen ve geçmeyen işgörenlerin işten ayrılma oranları arasında da farklılık yoktu.

El yazısı analizi. Bu yöntem, Avrupa'daki şirketlerin %85'inde insan kaynakları seçim sürecinde kullanılmaktadır. Bazı ülkelerde bu yöntem, diğer kişilik testlerine oranla daha fazla yaygınlık kazanmıştır. Bazı firmalar, iş başvurusunda bulunacak adaylardan el yazısıyla bir sayfalık yazı istemektedir. Daha sonra uzmanlar bu yazıyı 3-10 saat gibi bir sürede analiz ederler. Bu yöntemle 300'den fazla kişilik özelliği -isteklilik, hayal gücü, hırslı- değerlendirilebilmektedir. Bununla birlikte, adayın gelecekteki iş performansını ölçmek için el yazısı analizinin kullanımı pek tavsiye edilmemektedir.

Objektif kişilik ve ilgi testi. Objektif kişilik ve ilgi testleri, çeşitli davranış şekilleri için adayın tercihleri konusunda belirgin uyarıcı ve karşılık verileri sağlar. Aşağıda objektif kişilik ölçümüyle ilgili bir örnek verilmiştir. Adayın yapması gereken, seçenekler arasından kendisini en iyi tanımlayanı seçmektir.

	Evet	Hayır
Sabahları erken kalkmayı tercih etmek	☐	☐
Yeterli sıklıkta egzersiz yapmamak	☐	☐
Dengeli bir uygulamak	☐	☐
Popüler müzikle ilgilenmemek	☐	☐

Projektif kişilik testi. Projektif ölçümlerde adaya, önce uyarıcı görevi olan belirsiz bir nesne (bir resim veya kişiler arasındaki ilişkileri tam olarak tanımlanmamış bir örnek olay) sunulur ve ondan bu açık uçlu durumu değerlendirmesi istenir. Testi yapan kişi (genellikle bir psikolog), adayın anlattığı hikayede olayı nasıl yapılandırdığına dayanarak adayın kişiliği hakkında sonuçlar çıkarır. Temel olarak, objektif bir testle projektif bir test arasındaki fark şudur : Objektif bir testte, test edilen aday test eden kişinin neler düşündüğünü anlamaya çalışır. Projektif bir testte ise, testi yapan kişi adayın neler düşündüğünü anlamaya çalışır.

İlk zamanlarda yapılan araştırmalar projektif kişilik testlerinin yönetsel başarı için sağlıklı bir gösterge olmadığını göstermişse de, adayın cevapları yönetim becerileriyle (başarma güdüsü, liderlik konusundaki istekliliği) ilgili olduğu durumlarda yararlı sonuçlar

vermektedir. Bunun dışında, projektif kişilik testlerinin sonuçları adayın zeka seviyesinin göstergesi değildir.

Çeşitli yöntemlerden oluşan bir test paketi, bireyin motivasyonel ve zeka seviyesini, tek bir test kullanımındakine göre daha yüksek bir doğruluk oranında yansıtabilir (Cascio, 1995).

3.4.5 İş performansı için doğru göstergenin belirlenmesi

Doğru bir göstergenin belirlenmesi şu faktörlere bağlıdır :

- İşin yapısı
- Adayın seçim yönteminden aldığı puanla performans ölçümünde buna karşılık gelen puan arasındaki korelasyon katsayısının tahmini bir değeri (Yöntemin geçerliliği)
- Seçilen adayların yüzdesi (Seçim oranı)
- Yöntemin maliyeti

İş performansının çok boyutlu olmasından dolayı, her biri kritik bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikler üzerine odaklanan çeşitli performans göstergeleri kullanılabilir. Benzerleri içinde geçerliliği daha yüksek olan göstergeler kullanılmalıdır. Bunlar, hatalı kabul ve ret olaylarını minimize etme ve işgücü verimliliğini maksimize etme eğilimindedir. Çizelge 3.9’da performans göstergelerinin geçerlilik durumları verilmektedir. Göstergeler iki sınıfa ayrılır.

Bunlardan ilki, başlangıçta eğitim gerektiren giriş seviyeli seçim için kullanılan, diğeri ise mevcut performans veya iş bilgisinden yararlanarak gelecekteki performansı belirlemeyi amaçlayan yöntemlerdir.

Bir göstergenin faydasını değerlendirirken geçerliliği ne olursa olsun seçim yüzdesini (işe alınan aday yüzdesi) dikkate almak gerekir. Düşük seçime yüzdesi, daha fazla adayın değerlendirilmesi gerektiğine işaret ederken aynı zamanda en uygun adayların seçilmesi anlamına da gelmektedir. Yalnızca en uygun adayları seçmek gerektiği için, seçim yüzdesi düşük olduğu durumlarda düşük geçerliliği olan yöntemler de kullanılabilir.

Çizelge 3.9 İş performansı ile ilgili alternatif göstergelerin geçerlilikleri

Başlangıç seviyesi ve eğitim gerektiren yöntemler	%	Mevcut performanstan yararlanarak gelecekteki performansı belirlemek	%
Bilgi-yetenek testleri	53	Rol oynama yöntemi	54
İşi yapmayı deneme	44	Bilgi-yetenek testleri	53
Biyografik özellikler	37	Takım odaklılık ölçümleri	49
Referans kontrolü	26	İş bilgisi testleri	48
Tecrübe	18	Değerleme merkezleri	43
İş görüşmesi	14		
Eğitim ve tecrübe seviyesi	13		
Akademik başarı	11		
Eğitim seviyesi	10		
İlgi alanları	10		
Yaş	-1		

Seçim sürecinin maliyeti de en önemli olmamakla birlikte göz önünde bulundurulması gereken bir diğer faktördür. İki yöntemin geçerlilikleri yaklaşık olarak aynıysa düşük maliyetli olan yöntem kullanılmalıdır. Maliyet ve geçerlilik bakımından yapılacak değerlendirmelerde yöntemin geçerliliği her zaman daha ön planda tutulmalıdır. Yanlış bir aday seçimi veya terfisi sonucunda hata maliyeti yüksek olacağından yöntem seçiminde maliyet en önemli belirleyici olmamalıdır. Bu nedenle geçerliliği daha fazla olan yöntemler seçilmelidir. Üst kademe yönetimle ilgili seçimlerde yapılacak böyle bir hata, çok daha yüksek maliyetli olacaktır (Cascio, 1995).

3.5. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, işgörenlerin işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir.

Eğitim ve geliştirme kavramları bazen birbirinin yerine kullanılsa da gerçekte farklı anlamlar taşımaktadır. Eğitimin hedefi, bir işgörenin bir işi ya da belli görevleri yerine getirme

yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Örneğin, bir büro elemanına yeni bir bilgisayar sistemini öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Yani eğitim asıl olarak, işgörenlere gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir.

Kullanılabilecek birçok eğitim tekniği vardır. Bunlar arasında işbaşında eğitim, staj ya da çıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar ve işin canlandırılması sayılabilir. Organizasyonun ve işgörenin amaç ve ihtiyaçlarına bağlı olarak, başka eğitim yöntemleri de seçilebilir.

Geliştirme ise, işgörenin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, işgörenin işini daha geniş bir organizasyonun parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim geliştirmeye temel oluşturur (Palmer ve Winters, 1993).

Geliştirme programları, işgörenlerin genel organizasyon bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim becerilerini yükseltmek için düzenlenir. Bu programlar bireylerin organizasyonda yükselmek için gerekli bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlar.

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işletmeler açısından bir maliyet unsurudur. Bu faaliyet için zaman harcanacak veya masrafta bulunulacaktır. Bu nedenle eğitim ve geliştirme programları sadece belirli yönetsel ve işlevsel problemlerin çözümüne yardımcı olabileceği hissedildiğinde düzenlenmelidir.

Eğitim ve geliştirme programları, genellikle yöneticileri verimin düştüğünü farkettiği zaman uygulamaya konur. Bu programlarda, gerçekçi amaçların ve özel hedeflerin belirlenmemiş olması gibi durumlara sık rastlanır. Yönetimin amaçlarının açık seçik ve gerçekçi olmasından ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılmasından insan kaynakları yöneticileri sorumludur.

Eğitim ve geliştirme, işbaşında ve iş dışında gerçekleştirilen bütünsel bir programın parçalarını oluşturur. Bunlar organizasyonun geliştirme sisteminin vazgeçilmez öğeleridir (Graham ve Bennet, 1993).

3.5.1 Eğitim sürecinin aşamaları

3.5.1.1. Eğitim gereksiniminin belirlenmesi

Eğitimin sağlıklı bir şekilde planlanabilmesi için ilk adım eğitim gereksinimlerinin belirlenmesidir. İşgören eğitim gereksinimleri üzerinde yapılan incelemelerde konulara ve sürelerle göre yapılan ayrımlarla da karşılaşılabılır :

1. Konulara göre eğitim gereksinimi

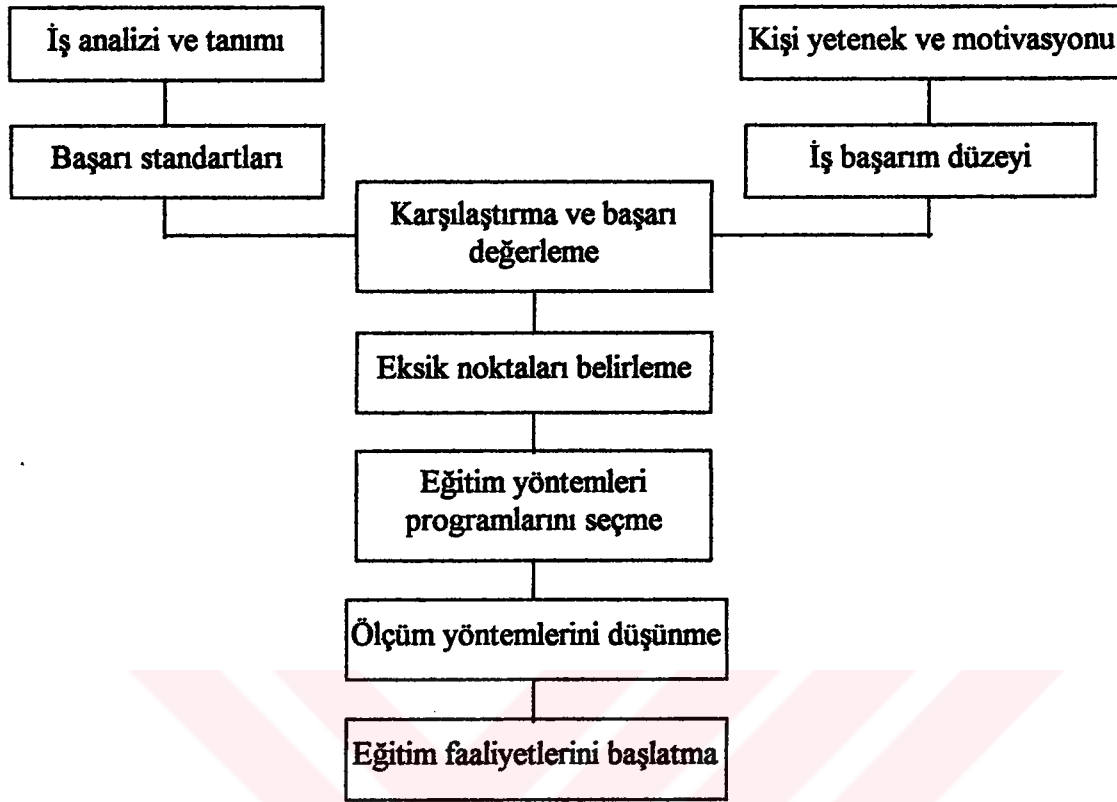
- Ürünün ya da hizmetin düşük kalitede olması (işgücüne bağlı)
- Üretimin standart süre dışında gerçekleşmesi (yararsız hareketler)
- İşgücü hareketliliğinde artma (işten ayrılma, görev değiştirme)
- Fazla çalışmanın yer etmesi (standart çalışma zamanının iyi değerlendirilememesi)
- Bakım ve onarım giderlerindeki artış (yıpranma, bozulma)
- Kazaların çoğalması (dikkatsizlik, dalgınlık etmenlerinin etkisi)

2. Sürelere göre eğitim gereksinimi

- Yeni işgörenin işe başlatılması (işe alıştırma eğitimi)
- Yasal düzenlemelerde değişiklik (çırak, kalfa ve ustalık yasasının çıkarılması)
- Dikey yükselmelerin planlaması
- Standartlarda değişiklik düşünülmesi
- Teknolojik değişikliğin olması (elektronik bilgiişlem makinelerinin işletmeye alınması gibi)

Bu gereksinime eğitim araştırması ile ortaya çıkarılır. Eğitim araştırması gelecekte yapılacak eğitim tekniklerinin türünü belirlemede başvurulacak bir araştırmadır. Eğitim gereksinimlerinin saptanmasında rol oynayan ilk yöntem “değerleme raporları”dır. Bu yöntem işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklik ve yetersizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlar.

Eğitim gereksinimini sağlamada en geçerli rol, önce iş analizlerinde elde edilen verilere göre iş gereklerinin belirlenmesi, daha sonra işgören profilinin çıkarılması işlemidir. Böylelikle işin gerektirdiği yetenek, ustalık, bilgi, tecrübe ve kişilik özelliklerinin işgörende bulunup bulunmadığı saptanmış olur. Şekil 3.11’de eğitim ihtiyaçlarının analizi görülmektedir.



Şekil 3.11 Eğitim ihtiyaçları analizi (Cascio, 1995)

3.5.1.2 Eğitimin planlanması

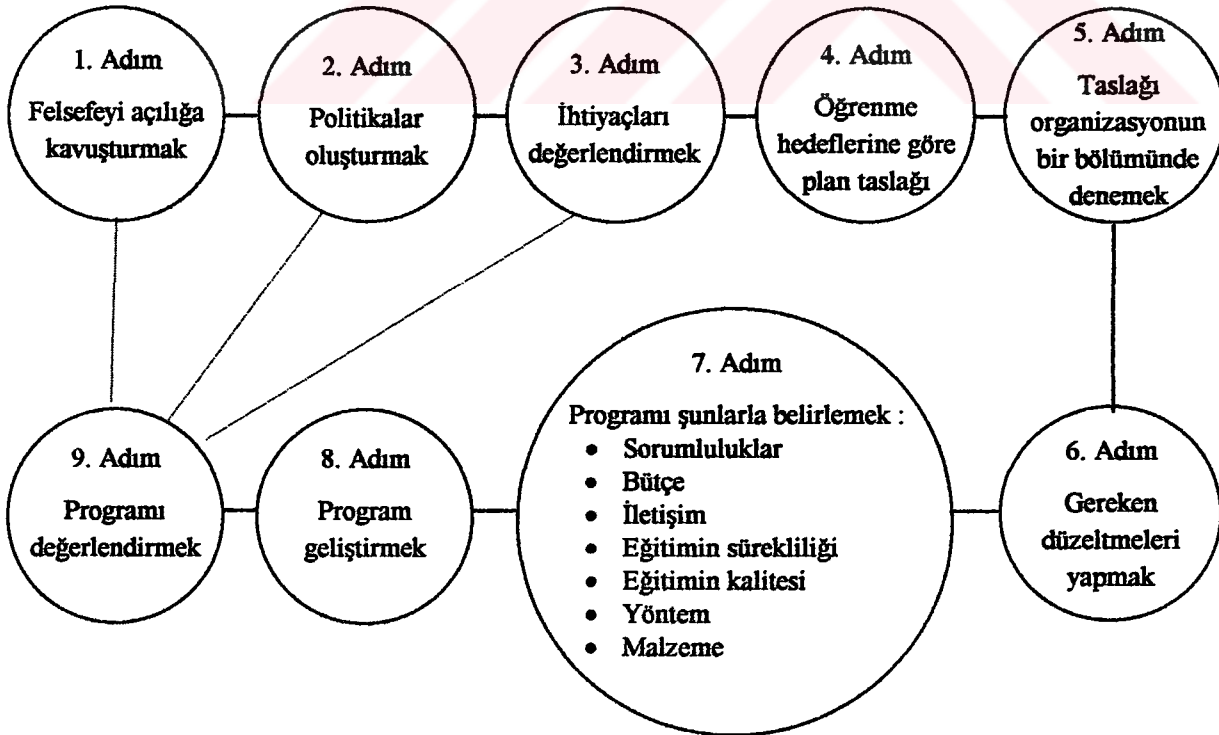
Eğitim planlaması genel olarak, işletmenin varolan durumundan hareketle hedeflere ulaşmak üzere izlenebilecek olan politikaların saptanması olarak tanımlanabilir. İş ile işgören arasında bir uyum yoksa aradaki farkı gidermek için eğitim planları hazırlanır. Süreçte planın unsurlarını oluşturan insan ve fiziki kaynakları, uygulanacak yöntem ve teknikler, uygulama yer ve ortamı, zamanlama ile kontrol zamanları, şekil, araç ve ölçütleri belirlenir.

Eğitim planlarının bir diğer önemli yönü, işletmenin kalifiye ve uzman işgören gereksinimini belirlemesidir. Bu amaçla her işletme, geçmiş tecrübelerine dayanarak, şimdiki durumu analiz ederek ve gelecek yıllar için tahmin yürüterek hangi bölümlerde ne gibi yeteneklere sahip elemanlara gereksinim duyduğunu ve duyacağını belirlemeye çalışılır. Bunun için önce işletme problemlerinin ve gelişme sürecinin çok iyi tanınması gereği ön plana çıkmaktadır.

3.5.1.3. Eğitim programının oluşturulması

Belirli yöntemlerle eğitim gereksinimi saptandıktan sonra insan kaynakları bölümü tarafından yıllık eğitim programları hazırlanır. Yıllık eğitim programları düzenlenirken karşılaştırılması gereken bazı önemli noktalar ana hatlarıyla şöyle özetlenebilir (Palmer ve Winters, 1993):

1. Eğitimin amacı
2. Eğitim konularının belirlenmesi
3. Eğitilecek kişilerin seçimi
4. Eğitime katılacakların sayısı
5. Eğitimin kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi
6. Eğitimde uygulanacak pedagojik yöntemin seçimi
7. Eğitim tekniğinin seçimi
8. Eğitim yöntemlerinin maliyeti
9. Eğitim süresinin belirlenmesi
10. Eğitim yerlerinin belirlenmesi
11. İşletmenin maddi imkanları ve eğitim bütçesi



Şekil 3.12 Bir eğitim programı hazırlamanın aşamaları

3.5.1.4. Eğitim programının uygulanması

Eğitim programlarının uygulanması eğitsel hedeflere ulaşmada tek yoldur. Uygulama için uygun ortam, koşullar ve etkinlikler sağlanması, yerinde öğretim yöntem ve tekniklerine başvurulması zorunludur.

3.5.1.5. Eğitim ve geliştirme programlarının değerlendirilmesi

Eğitim ve geliştirme programlarının amacı, işgörenlerin yetenek ve becerilerini geliştirecek verimi yükseltmektir. Eğitim ve geliştirme programları, bu amacı ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakarak değerlendirir.

Eğitim çabalarını değerlendirmenin başlıca hedefi, eğitim ve geliştirme sistemini daha iyi hale getirmek ve sistemin kalitesini korumakta yararlanılacak bilgileri toplamaktır. Sürecin etkilerini bir bütün halinde görebilmek için, eğitim programının bütün öğeleri incelenmelidir. Öğelerden herhangi biri, istenen standartların altındaysa programın amacına tam olarak ulaştığı söylenemez. Dolayısıyla değerlendirme sürecinde, programa katılan işgörenlerin görüşleri öğrenilmelidir. Eğitim görenlerin, eğiticilerin beceri ve stratejileri konusundaki düşüncesi, kullanılan malzeme, eğitimin içeriği, program için ayrılan zaman, eğitim görenlerin öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerinde ne ölçüde ve ne nitelikte uygulayabildiği incelenecek konular arasında bulunmaktadır (Palmer ve Winters, 1993).

3.5.2. Eğitim yöntemleri

Yöntemler, iş dışı, iş başı ve görsel-işitsel teknikler olmak üzere üç grupta toplanarak incelenebilir :

3.5.2.1. İşbaşı eğitim

3.5.2.1.1. Yöntemleri

1. Geleneksel eğitim yöntemi. Yöntemin özü, işletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir işgörenin daha öncü görgü ve beceri sahibi olmuş bir diğer işgören ya da uzman işgörenin yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir.

Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde çok etkilidir. Bununla birlikte bazı olumsuz yönleri de vardır. Görgülü işgören yetenekli olabilir, fakat öğretme yeteneği olmayabilir. Eski işgörenlerin yenilere işi öğretmeleri için zaman kaybına uğrayacakları veya en azından bir başkasını eğitirken kendi görevlerini aksatacakları düşünülmektedir. Eğitici formasyonundan yoksun olan öğretici, işi öğrenen işgörene işin doğru ve etkili yönlerini öğretebileceği gibi yine aynı işin yanlış ve zararlı yönlerini de öğretmesi olasıdır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1997).

2. İşe alıştırma eğitimi (oryantasyon). İşgörenden tam olarak yararlanmak, onun işletmeye uyumu ve başarılı olmasını sağlamak için belli bir program çerçevesine ve bazı ilkelere uyarak uygulanan eğitim sürecine oryantasyon denir. Yeni işgöreni becerisizlik duygularından en kısa zamanda kurtarmak, bireyin işe ve işletmeye yabancılaşmasını önleyecek sosyal kaynaşmayı sağlamak başta gelen amaçlar arasındadır. İşe başlayan yeni işgörene işletmede uzun yıllar çalışacağı varsayılarak organizasyonel yapıya, güdülen ortak amaçlara, uyulması gereken kurallara, iş güvenliği ve sağlık koşullarına, işgörenden sağlanan sosyal imkanlara, işletmenin temel sorunlarına ilişkin bilgileri aktarmaktır.

İşe alıştırma sürecinin birkaç önemli amacı vardır. Fakat en kapsamlı amaç, yeni işgörenlerin yeni iş çevrelerini öğrenmelerine yardımcı olmaktır. Bu amaçlar şu yollarla sağlanabilir :

- Başlangıçta olumlu izlenim yaratma
- Kişiler arası kabulü arttırma
- Bireysel ve örgütsel başarıyı arttırma

İşe alıştırma süreci

- Yeni işgöreni karşılamaya hazırlamak
- Yeni işgörenleri karşılamak
- Yeni işgörenin çalışacağı bölümün işlevlerini anlatmak
- Yeni işgöreni arkadaşlarıyla tanıştırmak
- İşyerinin özelliklerini açıklamak
- İşgörenden sağlanan çeşitli çıkar ve hizmetlerin anlatılması
- Yeni işgörenlerle işini öğretmek

İşe alıştırma programının yürütülmesinde kullanılan yöntemler

- İşletmeyi tanıtıcı yayınlar
- Konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları
- Görsel teknikler
- İşletme içi geziler
- İlk amir, uzmanlar ve kıdemli bir işgören tarafından işe alıştırma

3. İş Değiştirme yoluyla eğitim (rotasyon). Rotasyon, işgörenin yetişmesi amacıyla çeşitli işlerde belirli sürelerle çalıştırılmasıdır. Amaç, ileride çok önemli üst görevlere atanacak kişilerin işletmede yer alan çeşitli görevleri yakından tanınmasını sağlamak, teknik ve yönetsel yeteneklerini geliştirmektir.

4. Monitörlerle uygulanan eğitim. Kalifiye işgörenler arasından seçilen monitör denilen belirli kişilerin, teknik ve pedagojik bilgilerle donatılarak gerekli sistematik ve metodik bilgileri vermesidir.

5. Staj yoluyla eğitim. Staj, işgörelere ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma ortamlarını tanıtmayı, işlerin öğrenimi, bünyesel değişikliklere kısa zamanda uyum yeteneği kazandırmayı ve mesleki sorumluluğun taşınmasını öğretmeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

3.5.2.1.2. İşbaşı eğitimin karşılaştırması

Avantajları

- Öğrenme her şeyden önce kişinin kendi isteğine bağlı bir süreçtir. Bu istek işbaşında daha kolay uyandırılır.
- İşbaşında yapılan eğitimde işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini görüp derhal düzeltme kolaylığı vardır.
- Öğretilen şeylerin hemen uygulanma imkanı ve fırsatı mevcuttur.
- İşbaşında bir yöneticinin varlığı öğrenme sürecini hızlandırır.
- İşbaşında düzenlenecek bir eğitim programına katılması, ister istemez kişinin belli bir süre asıl işinden uzaklaşmasını gerektirir. Bu ise hizmeti aksatabilir.

Dezavantajları

- Eğitim, gerçek iş ortamında yapıldığı için tecrübesiz işgörenler pahalı makine ve teçhizata zarar verebilir.
- Tecrübesiz işgörenlerin kazaya uğrama riski yüksektir.
- Özel eğitimciler istihdam edilemiyorsa; öğretim faaliyeti sistemsiz bir şekilde yapılabilir.

3.5.2.2 İş dışı eğitim

3.5.2.2.1 Yöntemleri

1. Konferanslar. İşgörenin bilgi ufkunu genişletmek için düzenlenen yararlı ve geniş dinleyici kitlesini kapsayan klasik bir eğitim tekniğidir. Bu yöntemde, birkaç kişiden oluşan konuşmacılar değişik görüşleri dinleyicilere sunmasından sonra konuyu genel tartışmaya açar. Konuşmacılar, yapılan tartışmaları dinleyerek konuya ilişkin gözden kaçan noktaları belirlemek için iyi bir fırsat elde ederler.

2. Seminerler. Seminerler, konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin soru ve önerilerine açılır. İşletmeler, özellikle yüksek ve orta kademe yöneticileri çeşitli organizasyonlarca düzenlenmiş seminer çalışmaları aracılığıyla ederek genel, teorik, mesleki, yönetsel, teknik konularda bilgilerini tazelemeleri sağlamaktadırlar.

3. İnceleme gezileri. Bu gezilerde güdülen amaç, özellikle benzer işletmelerde çalışma yöntemleri, koşulları, farklılıklar ve teknolojik gelişmeler konusunda işgörenlerin bilgi ve görgülerini arttırmaktır. Gezi sonunda edinilen izlenim ve bilgilerin değerlendirilmesi için katılanların her birinden birer rapor istenmesi yararlı olur. Bununla birlikte, diğer işletmelerde daha iyi çalışma koşulları mevcutsa, işgörenleri olumsuz yönde etkilemesi ve biraz da pahalı bir yöntem olması nedeniyle bu yönetime bazı eleştiriler yöneltilmektedir.

4. Kurslar. Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarındır. İşçi, çırak, monitör (önder ve örnek işgören) orta ve üst basamak yöneticileri düzeyinde çeşitli konularda eğitici kurslar verilir.

5. T Grup yöntemi. Bu yöntem 12-15 kişiden oluşan gruplara uygulanır. Bu kişiler farklı ortamlardan gelmiş olabilirler. Örneğin, eğitimci, memur, yönetici, sendikacı gibi kişiler daha önce organizatörlerce belirtilmeyen bir konu üzerinde çalışmaya davet edilir. Bunun anlamı, düzenlenmiş bir programın bulunmayışıdır. Bu grup dışarıdan hiçbir yardım görmeksizin çalışmalarını yürütürken hareket, tutum ve sözlerde bütünüyle özgürdür. Bir grup çalışması şeklinde uygulanan yöntemin amacı, katılanların mesleki ve teknik bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler yapmaktır. Özellikle insan ilişkileri açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır. Grup tartışmasına katılan her üye, hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır, güdülerini, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler. Eğitime katılan bireylerde böylece artan duyarlılık, onda kişiler arası ilişki kurma yeteneklerini de arttıracak ve onun başkalarına daha yararlı olmasını sağlayacaktır (Cascio, 1995).

6. Örnek olay. Örnek olay, geleneksel eğitime bir tepki olduğu gibi T Grup yöntemine göre de farklı bir görünüş sunmakta, soyut olayları incelemektense somut olaylara yönelerek bu yöntemden ayrılmaktadır. Temel amaç, uzun bir tartışma içinde gerçek bir durumu ya da problemi, bütün ayrıntılarıyla bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yöneltmektir

7. Rol oynama yöntemi. Bu yöntemde, eğitim programına katılan adaylar arasından öne belirli bir grup seçilir. Seçilen bu gruptan işletmede ortaya çıkma olasılığı olan bir problemi, gerçekte kendileri işletmenin yöneticileriymiş gibi ele alıp çözümlemeleri istenir. Bunun için önceden ayrıntılı biçimde hazırlanmış bir olay, tüm adaylara anlatılır ve oyunun amacı açıklanır. Olayda geçen yöneticilik görevleri, seçilen adayın karakter, düşünce ve inançlarına uygun olarak dağıtılır. Böylece her aday gerçekte o görevde bulunuyormuşçasına içlerinden geldiği gibi düşüncelerini uygulayıp kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümü getirmeye çalışırlar.

8. İşletme oyunu yöntemi. Oyun, oyunu yönetecek bir yöneticinin başkanlığında ve adayların küçük gruplar halinde bölünmeleriyle başlar. Her grup ekonomideki bir işletmeyi oluşturur. Her işletmeye kendi koşullarına ve yetiştirmenin amacına uygun olarak veriler verilir. Adaylar bu verilere göre kararlar alarak işletmeleri yönetirler. Alınan kararlar

önceden hazırlanmış formlara doldurulur ve bunlar daha sonra bir juri ya da bilgisayar tarafından değerlendirilir ve sonuçlar adaylara duyurulur.

9. Beklenen sorunlar yöntemi. Bu yöntemde, gerçekte varmış gibi kabul edilen bir işletmede, yöneticilerden birinin veya birkaçının belirli bir süre işinden ayrıldığı varsayılır. Bu süre için adaydan o boşalan işleri yürütmesi istenir. Karşılaştırma yapmak için birden çok aday üzerinde aynı çalışma yapılabilir. Adaylara varsayımsal bir durumla ilgili veriler sunulur. Bu bilgileri aldıktan sonra adaylar değişik masalara oturtulur. Her masanın üzerinde bir evrak sepeti bulunur ve bu verilere dayanarak her birinin gerekli kararları almaları ve belli davranışlar göstermeleri beklenir. Her aday sadece kendi sepetindeki verilerden yararlanabilir. Daha sonra bazı konuları astlarına havale eder, önemli yazıları hazırlar, sekreterine yazılmak üzere notlar verir. Bu işler yapıldıktan sonra grup önünde sonuçlar tartışmaya başlanır. Her üye nasıl hareket ettiğini ve kararlara vardığını anlatır. Böylelikle eğitime katılanların çözümleme, sentez ve karar alma yeteneklerinin geliştirilmesine imkan tanınır.

10. Görsel-ışitsel yöntemler. Görsel-ışitsel isim altında iletişim ve eğitim alanında kullanılan ve modern buluşlara dayanan bu yöntemde ses ve resim prodüksiyonları toplanmaktadır. Bu yöntem ıııtmeli iletişim tekniğine (radyo, pikap) veya ıııtmeli ve konuşmalı (teyp), görsel (sessiz film, dia pozitif), sesli ve resimli (film, televizyon) veya audio-matris denilen öğretim makineleri gibi çeşitli tekniklerle uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

3.5.2.2.2 İş dışı eğitimin karşılaştırması

- İş dışında uygulanan eğitim, zamandan kazandırır. Bir kavramı tam olarak, anlayabilmek için basitten karmaşığa doğru gitmek gerekir. İş başında yapılan eğitim, bu sırayı izleme imkanı vermez. Bu systemsizlik, düzenli bir eğitimi güçleştirir ve zaman kaybettirir.
- Olayların göreceli önemi iş başındaki rastlantılara göre değişir. Böylece işgören çoğu kez ivedi gözüken problemlerle uğraşmak zorunda kalır ve daha uzun süreli problemlerle ilgilenme fırsatı bulamaz.
- İşgörenin iş başında karşılaştığı olaylara bakarak genelleme yapması güçtür. Uyguladığı yöntemlerin çoğu sadece karşılaştığı problemlerin çözümü içindir. Bu şekilde daha geniş uygulama imkanı olan ilkeleri geliştiremez. Bu ilkeler iş dışında daha kolay geliştirilebilir.

- Bazı bilgi ve becerilerin iş başında verilmesi güç veya imkansız olabilir.

3.5.3. Eğitimin yararları

Tüm organizasyonlarda yaşamsal bir faaliyet olan eğitim, kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak eğitimin bu rolü oynayabilmesi için onun sistemli bir program çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekir. Böyle bir program ise eğitimden beklenen çeşitli yararların elde edilmesine katkıda bulunur. Bunlar organizasyon ve işgören açısından şöyle özetlenebilir (Werther ve Davis, 1986):

Organizasyonel yararları

- Organizasyonun kârlılığını artırır.
- Organizasyonun bütün birimlerindeki işgörenlerin, işleri hakkındaki bilgi ve becerilerini artırır.
- İşgörenlerin moralini yükseltir.
- İşgörenlerin işletmenin hedeflerini belirlemesini sağlar.
- İşletme içinde açıklığı ve dürüstlüğü geliştirir.
- İşletmenin gelişimine katkıda bulunur.
- İşletme içinde bütünlük sağlar.
- İşgörenlerin görüşlerinden yararlanır.
- İşgörenlerle yönetici arasındaki ilişkiyi geliştirir.
- İşletmede yapılan işler için rehber olur.
- Organizasyonun politikalarını anlamaya ve geliştirmeye yardım eder.
- Gelecekteki yapılanmalar için bilgi sağlar.
- İşletme içi sağlıklı terfilere imkan sağlar.
- Başarılı bir yönetici ve işgörende bulunması gereken liderlik, yetenek, motivasyon ve dürüstlük gibi nitelikleri geliştirir.
- Etkinliğin ve kalitenin artmasını sağlar.
- Birçok alanda maliyetleri düşürür (üretim, yönetim gibi).
- Organizasyona karşı sorumluluk duygusunu geliştirir.
- Bilginin paylaşımına imkan verir.
- İşletme içindeki iletişimi kuvvetlendirir.

Bireysel yararları

- İşgörenlerin daha sağlıklı kararlar almalarını ve problemleri etkin bir şekilde çözmelerine yardım eder.
- Eğitim ve geliştirme sayesinde çalışanların tanınma, başarma, gelişme ve sorumluluk almalarına yardım eder.
- Bireysel gelişim ve özgüvenin gelişmesine yardımcı olur.
- İşgörenlerin davranışlarını, birbirleriyle olan ilişkilerini ve liderlik yeteneklerini geliştirmek için gerekli bilgi akışını sağlar.
- İşgörenlerin bireysel ihtiyaçlarını karşılar.
- İş tatminini sağlar.
- Gruplar ve bireyler arasındaki iletişimi güçlendirir.

3.6 Performans Değerleme

Organizasyonların ekonomik ve toplumsal yaşamdaki önemleri gittikçe artmaktadır. Bu organizasyonlar yoğun rekabet ortamı içinde etkili bir biçimde yönetilmek durumundadır. Bunun için en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir ölçütün (standart) üstünde başarı göstermeleri gerekir. Organizasyonun başarısını devamı, işgörenlerin başarısına bağlıdır. İşgörenlerin yeteneklerinin yönetici tarafından tanınması, eksikliklerinin bilinmesi ve çalışmalarının yeterince değerlendirilmesi başarıyı etkileyen noktalardır.

Başarı olgusu, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçütün üzerindeki çalışma derecesi olarak ortaya çıkar. İşgörenin yaptığı her çalışma, başarısız ya da başarılı olarak nitelendirilir. Bu yapılmadığı durumda her işgörenin aynı seviyede olduğu düşünülür. Bu da, organizasyonel adaletin oluşmasını engeller. Ek olarak, organizasyon içindeki işlemlerin niteliğinin tanınmaması ve işgörenlerin başarılarının değerlendirilmemesi, hem organizasyonu hem de içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkiler. Ayrıca böyle bir durumda organizasyonun verimlilik ve varlığını sürdürme amacının aksine hareket etmiş olunur.

Bu nedenlerle performans değerlemesi organizasyon için yaşamsal bir önem taşır. Organizasyonun değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, organizasyonda görev alan işgörenlerin bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve onların sürekli olarak değerlenip iyileştirilmelerine bağlıdır. Burada görev işverene ve dolayısıyla yöneticilere aittir. Onun bu konudaki başarısı, işletme ve topluma yansıyan olumlu sonuçlar doğurabilir.

Başarıyı sadece işgörene bağlamak doğru değildir. Işgrenin işini başarıyla yapabilmesi için organizasyon yönetiminin ona gerekli imkanları sağlaması zorunludur. Yönetim bunu yapmamışsa, işgörenin yapabileceği fazla bir şey yoktur. Bu nedenle öncelikle organizasyonun kendine düşen sorumluluğu yerine getirmesi n şarttır (Bingöl, 1996).

3.6.1. Performansın tanımı

Her kademedeki işgören, belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımı vardır. Işletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımının sınırları içerisindedir. Bir işletmede yer alan kişi işletmeye bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca getirir, Bu zellikleri ve yetenekleri yardımıyla kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Sözü edilen performansın sonucu olarak da ücretini alır, işletmenin terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin st kademelerine yükselir, kısacası elde ettiği başarılar ve işletmenin imkanlarına göre ekonomik ve sosyal çıkarlar elde eder. Işletmede *bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi* olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, bir işletmede işgörenin başarisından söz edebilmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın olması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalması da başarisızlığı olacaktır (Erdoğan, 1991).

3.6.2 Performans değerlemenin tanımı

Başarıyı ölçmek amacıyla geliştirilmiş yönetim aracı olan performans değerlemesi, kişilikleri, katkıları ve grup üyelerinin performansını değerlemek amacıyla işletmelerde kullanılan tüm biçimsel sistemlerle ilgilidir. Genel anlamda performans değerlemesi, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.

Performans değerlemesi, bir organizasyondaki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlar. Performans değerlemesi, işgörenlerin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyelini belirlemeye ilişkin çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, işgörenin geçmişe dönük, örneğin bir yıllık çalışması, değerlendirilerek belirli bir ölçünün üzerine çıkıp çıkmadığı incelenir. İşgörenin çalışması bu ölçütün üzerine çıkmışsa, işgören başarılı kabul edilecektir. Ayrıca ileriye yönelik sorularla da işgörenin gizli gücü veya hangi konularda başarılı olacağı kestirilmeye çalışılır. Burada önemli olan, başarının ne olduğunun bilinmesi veya çalışma hangi noktanın üzerine çıkarsa başarıdan söz edilebileceğidir (Cascio, 1995).

3.6.3 Performans değerlemenin önemi ve amaçları

Bir işgören, işe kabul edilip yetiştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçülere nasıl ulaşabileceğini bilmek isteyecektir. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar, performanslarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu da performans değerlemesinin gereğini ortaya koymaktadır.

Diğer yandan işgörenler, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit davranılmasını beklerler. Ayrıca işgörenler, üstlerinin kendileri ve iş yapma biçimleri hakkında ne

düşündüklerini bilmek isterler. Bu inancın oluşturulması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, işgörenlerin çalışmalarının nesnel olarak değerlendirilmesiyle mümkün olur.

Sistemli bir performans değerlemesi, üstlerin herdir işgörenin değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok organizasyon tarafından benimsenmiştir. Bu değerlemeler, çok sık olarak daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, ücretlerde liyakate göre artış sağlanmasının ve eğitime ihtiyacı olanların belirlenmesinin bir kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır. Biçimsel değerlendirme planları, insan kaynakları kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu planlar yönetimin, etkili bir işgören grubu oluşturmayla ilgilendiği kuruluşlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

İşletmeyi oluşturan sermaye, insan kaynakları, yönetim ve organizasyonel yapının büyüme, kararlılık ve etkileşim gibi ana amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunan performans değerlemesinin diğer amaçları şöyle sıralanabilir (Erdoğan, 1991):

1. Tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemek.
2. İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip kendilerini en uygun işlere yerleştirmek.
3. Kariyer planlamasında nesnel ölçütlere göre seçim yapmak.
4. İnsan kaynakları planlaması için bilgi sağlamak.
5. İşgörenlerin kendi değerlerini ve performanslarını değerlemelerini sağlamak.
6. Yapılacak ücret artışları, prim ve kâra katılım konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak.
7. Eğitim ihtiyacı olan işgörenleri belirlemek ve iç eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açıklığa kavuşturmak.
8. İşten çıkarılacak işgörenleri belirlemek.
9. Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak.
10. İşgörenleri iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda uyarmak.
11. Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven aşlamak ve işgören moralini yükseltmek.

3.6.4 Performansı etkileyen faktörler ve bu faktörlerin performans değerlemedeki yeri

Bir işletmede işgörenin performansını etkileyen iş ortamına ve kişiye bağlı faktörler vardır. Performans bu ortak faktörlerin uyumunun sonucudur. Özellikle iş ortamına bağlı başarı faktörleri vardır ve bu faktörlerin her bir işgören üzerindeki etkisi de değişik olabilir. Kimi işgörenler zor şartlar altında çalışırlar, kimileri süratli çalışırlar, kimileri iyi iş ortamı isterler, kimileri diğerlerinden daha kapasitelidir. Bütün bu özelliklerin yanı sıra, işgörenlerin performanslarını etkileyen çevresel faktörler de zaman içerisinde değişim gösterirler. Bu değişimi planlayacak, işgörelere uyumlu hale getirecek olan yöneticinin de performans üzerinde çok önemli etkileri olacaktır. Bu durumda işletmelerde performansı belirleyen değişkenleri iş ortamına bağlı değişkenler, yöneticiye bağlı değişkenler ve kişiye bağlı değişkenler olarak üç grup altında toplanabilir.

3.6.4.1. İş ortamına bağlı performans faktörleri

Bireysel performansı belirleyen ortama bağlı değişkenler, fiziki şartlar ve organizasyonel şartlar olarak iki grup altında değerlendirilebilir.

3.6.4.1.1. Fiziki şartlar

İşgörenlerin iş performanslarını etkileyen belirleyicilerin en önemlilerinden birisi fiziki şartlardır. Bu şartlar çoğu zaman işyeri şartları olarak adlandırılır. İşyeri şartlarının iş performansını etkileyen değişik yönleri vardır. Fiziki şartlara örnek olarak şunlar verilebilir :

- Aydınlatma
- Isıtma
- İş programı yükü

3.6.4.1.2. Organizasyonel amaçlar

İşgörenin bulunduğu işletmenin ulaşmak istediği organizasyonel amaçlar da performansı etkileyen ortam şartları arasında sayılabilir. İşgörenlerin sahip oldukları özellik ve yetenekler toplum geneline göre yeterli olabilir ve iyi bir motivasyon uygulaması ile bireyler işe yönlendirilebilir. Bu şartlara rağmen *organizasyonel amaçlar yeterli ve belirgin değilse*,

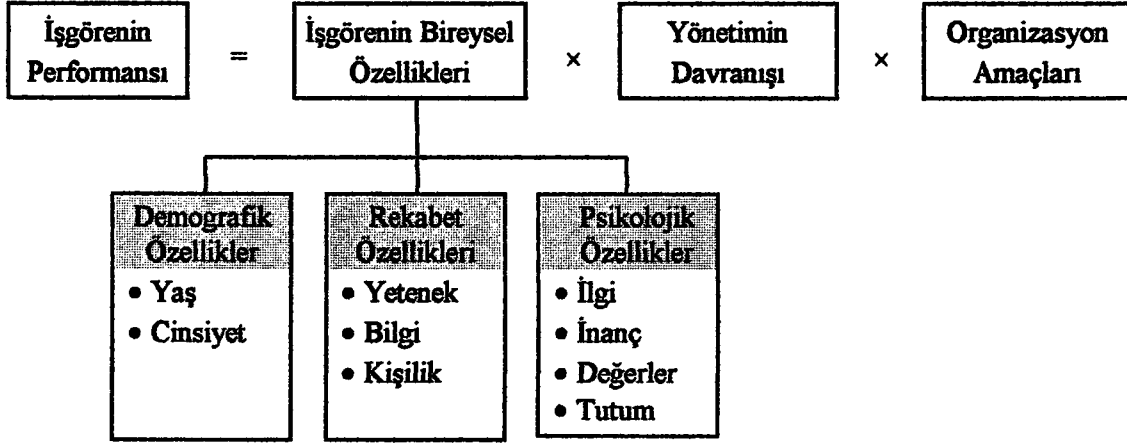
işgörenlerin potansiyel performanslarından yararlanmak zor olacaktır. Kişilerin ideal sonuca ulaşmalarını zorlaştıran iş ortamına bağlı engellerden bazıları şu şekilde sıralanabilir :

- İşletmede yapılan işbölümünün hatalı yapılmasına bağlı olarak ortaya çıkan zaman yokluğu
- İşletmenin teknik yetersizliği, işin başarımı için gerekli olan araç-gereç yokluğu veya işi kolaylaştıracak bazı düzenlemelerin yetersizliği
- İşgörene işi ve ulaşması gereken sonuçlar için yeterli ve gerekli açıklamanın zamanında yapılmaması
- İşgörenlerden sahip oldukları özellik ve yeteneğe oranla düşük düzeyde iş performansının beklenmesi
- Yeterli biçimsel otoritenin yokluğu
- İşgörenler arasında yeterli işbirliğinin olmayışı

Tüm bu ve benzeri problemlerin ortadan kaldırılması için işletmenin genel ve iş organizasyonunu gerçekleştirenler, kapasite açısından yeterli olan işgörenlerin nasıl amaçlara yönettireceği sorusuna cevap vermelidirler ve düzenlemelerini bu yönde yapmalıdırlar. Yönetici gerçek anlamda organizasyonel amaçları belirlemelidir. Bunun için iş tanımlamaları yapılmalı, ilişkiler düzenlenmeli, işletmede iş bazında kişi-iş uyumu gerçekçi olarak sağlanmalıdır (Schermerhorn vd., 1982).

3.6.4.2 İşgörenin bireysel özellikleri

Bir işletmede işgörenin bireysel performansını Şekil 3.13’de görüldüğü gibi formüle etmek mümkündür. Şekilde de görüldüğü gibi işgörenin performansı yönetim çabalarına, organizasyonel amaçlara ve sahip olduğu bireysel özelliklere bağlıdır. Gerçekte, performansı işgörenin bireysel özellikleriyle yönetim etkinlikleri belirlerken, organizasyonel amaçlar genel olarak sınırlar demek daha doğru olacaktır. İşletmesinde çalışanların performanslarını kontrol altında tutmak ve işgörenlerin performansını değerlemek isteyen yönetici bu faktörlerin her birini nasıl etkileyeceğini anlamak zorundadır ve kendisine göre yeni formüller oluşturmak durumundadır.



Şekil 3.13 İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörler

Performansın oluşumu ve değerlendirilmesi açısından organizasyonel davranışın analizinde kişiler arası farklılıkları yaratan işgören özelliklerini üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar, kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet gibi), özel rekabet özellikleri (yetenekler, kabiliyetler) ve psikolojik özellikleri (genel olarak istek ve beklentileri) şeklinde üç grup olarak belirlenebilir. Kişilerin iş performansını etkileyen her bireysel özelliğin ağırlığı işin yapısına göre farklılıklar gösterecektir. Bu durumda bireysel özelliklerin çokluğu iş performansına kolaylıklar sağlayacak, sonuçta iş performansı artacaktır. İşgörenin bireysel performansının artırılması için özellik ve yetenekleri ile işi arasında uyum sağlamak, bu amaçla da özellik tespiti yapmak, yöneticinin temel çabaları arasında olacaktır.

Performansı belirleyen bireysel özellikleri sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak düşünmek de doğru değildir. Performansın işgörenin potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisinin olduğu da göz önüne alınmalıdır. Performans değerlendirme çalışmalarının amacı, performansı belirleyen bireysel etkilerin içine potansiyel özellik ve yeteneklerin dahil olup olmamasını belirleyecektir. Performans değerlendirme çalışmaları işgörenin halen yaptığı işe göre değerlendirilmesi ve bu amaçla geliştirilmesi amacına dönük olabilir veya kişinin yakın gelecekte üstleneceği bir işe göre değerlendirilmesi ve geliştirilmesi amacını taşıyabilir.

İşgörenin daha üst bir sorumluluk alanı için veya ileri düzeyde bilgi ve yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gerekir. Kişinin mevcut işine göre değerlendirilmesi veya analiz edilmesi onun tüm özellik ve yetenekleri hakkında bilgi verici olmaz. Kişinin mevcut işine göre değerlendirilmesi onun gelecek için değerlendirilmesine göre daha

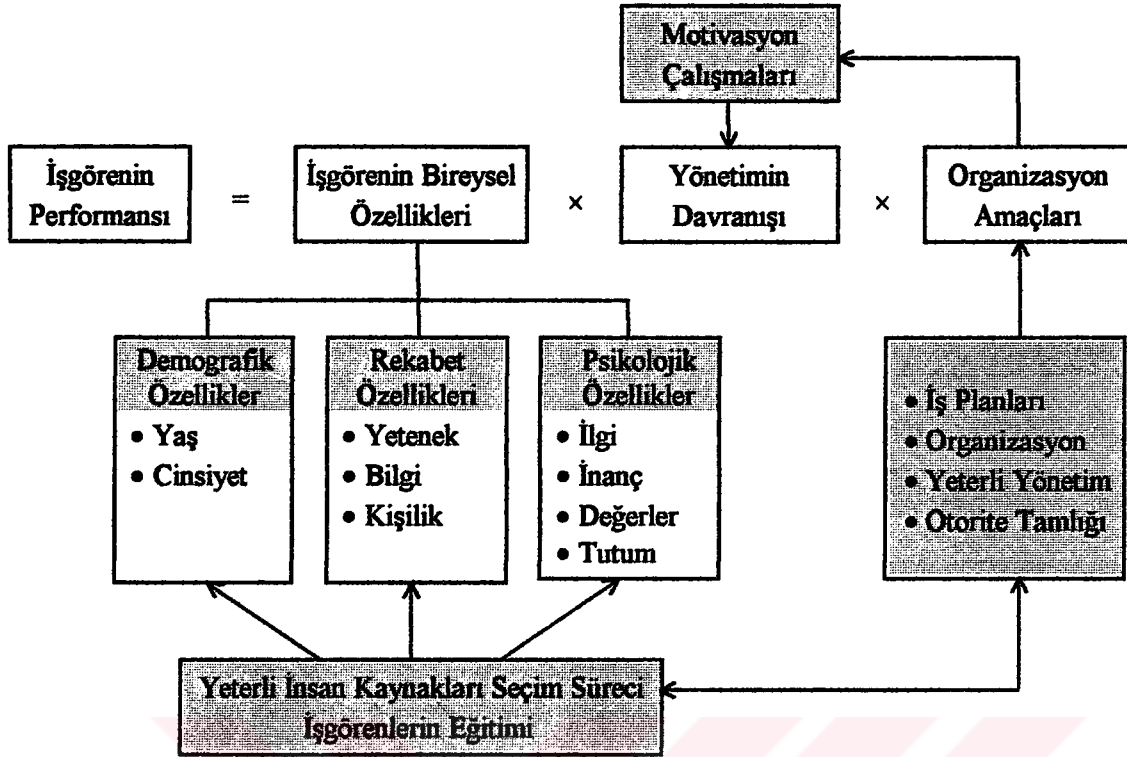
acil bir ihtiyaçtır. Bu durumda kişinin öncelikle belirlenen standartlara göre acilen değerlendirmesinin yapılması, gerçekleştirdiği işin miktar ve kalitesine, devamlılığına, iş bilgisine ve diğer işgörenlerle yaptığı işbirliğine göre işgörenin analiz edilmesi demektir. İşgörenin günden güne performans değişiminin izlenmesi, onun halen yaptığı işe göre değerlendirilmesinin yapılması, gelecekteki işine göre değerlendirilmesine oranla daha önemli hale gelir. Kişinin ücretinin belirlenmesi, eğitiminin düzenlenmesi de çoğu zaman mevcut duruma göre düzenlenen standartla karşılaştırılmasının sonuçlarına bağlıdır. Ancak, bazı durumlarda bireysel özelliklerin potansiyel gelişmesi de performans değerlemede sınırlayıcı olabilir.

İşgörenin kişiliği ve buna bağlı olarak eğilimleri, istek ve beklentileri de performansı belirlemede etkili olan kişisel faktörler arasında sayılabilir. İşgörenin kişiliği, yaptığı işe uygun ise performansın arttığı gözlenirken, kişilik-iş uyumunun olmadığı durumlarda verimin düştüğü, bireysel stresin arttığı belirlenmiştir.

3.6.4.3. Yönetim faktörü

İşgörenin performansı şematik olarak Şekil 3.14’de daha geniş boyutlarıyla formüle edilmiştir. Buna göre her bir performans faktörünün düzenlenmesi için yönetimin ne yapması gerektiği belirtilmiştir. Başarılı, performans açısından yeterli ve kapasiteli işgörenlerin sağlanması için yapılacak çalışmaların başında yöneticinin iyi bir iş düzenlemesi yaparak, uygun seçim ve yerleştirme sistemini kurması gelir. Ayrıca astların gerekli biçimde eğitilmesi de bu amaca yardım edecektir. İşgörenlerin işe motive edilmesi, onların verimli olmaları üst düzeyde sağlayan bir başka etkidir. İyi bir iş planlamasının yapılması, organizasyonun yeterliliği, yönetim biçiminin uygunluğu, bu arada işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması, organizasyonel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlandırılması başarıyı arttırmada yönetime bağlı önemli faktörlerdendir.

Yönetim astlarının işe dönük davranışlarını geliştirmek durumundadır. Ayrıca işgörenler analiz edilerek hangi işgörenin performansının yüksek olduğunu da bilmelidir. İşgörenin sorumluluk üstlenmesi ile işe karşı motive edilmesi arasında yakın ilişki vardır. İşletmede işe uygun olarak yapılacak motivasyon çalışmaları, iş sorumluluğunun geliştiricisidir. İşgörenin



Şekil 3.14 İşletmelerde başarıyı belirleyen faktörler (bütünsel yaklaşım)

performansındaki bireysel davranışları yalnız başına düşünülürse, bireysel özelliklerin ve organizasyonel amaçların performansı belirlediği söylenebilir. Ancak, bazen üst düzeyde motive edilen kişilerin, organizasyonun amaçlarına yönelme konusunda çok arzulu oldukları ve bu arzuların iş performansını arttırdığı unutulmamalıdır. Yönetim çabaları arasında olan yeterli organizasyonun gerçekleştirilmesi, iş planlarının tamlığı ve işletme içerisinde yöneticilerin gerekli otoriteye sahip olmaları da işgörenlerin performansını ve verimini etkileyecektir (Erdoğan, 1991).

3.6.5 Performans değerlendirme süreci

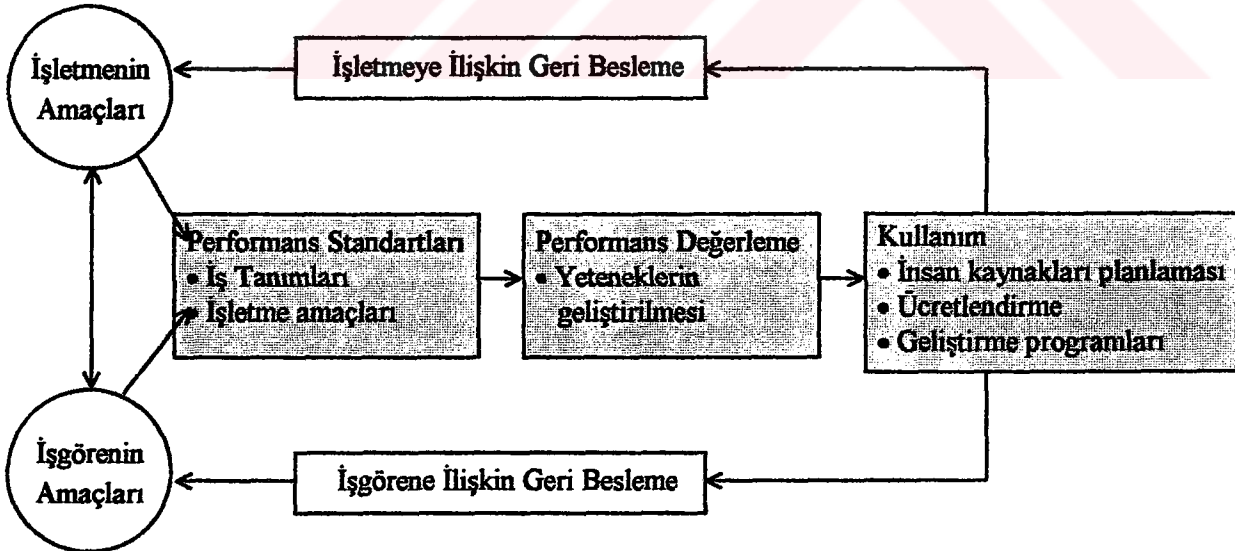
Performans değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir süreci izlenmesi gerekir. Planın, değerlemeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek şekilde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanması ön şarttır. Ayrıca planlar, belirlenen ölçüt ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına ve değerlendirilecek grubun özelliklerine göre hazırlanmalıdır.

Performans değerleme kolay bir yönetim uygulaması değildir. Performans değerlemenin süreç olarak görünümü,  safhadaki davranışların toplamı şeklinde dir.

Öncelikle işletmede performans standartlarının belirlenmesi gerekir. Organizasyonun ve işin temel hedeflerine göre performans standartlarının geliştirilmesi gerekir. Bu standartlar işgörenlerin performanslarını değerleme için birer kriter oluşturacaktır.

İşletmede uygulanacak değerleme sisteminin seçilmesi ve işletmenin yapısına uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar performans değerlemenin ikinci aşaması olarak düşünülebilir. Bu aşamada hangi standardın nasıl belirleneceği, işgörenler için geliştirilecek yetenek ve özelliklerin ne olacağı kararlaştırılır.

Değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanılması da performans değerlemede son aşamadır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla organizasyonun düzenlenmesi, insan kaynakları planlarının yapılması, ücret düzeyinin ve işgörenlerin terfi planlarının uygulanması mümkün olur. alışmalar sırasında işgörenin geliştirilecek davranışsal veya güçlendirilecek bireysel özelliklerinin de belirlenmesi mümkün olmaktadır. Performans değerlemesinin genel yapısı ve sonuçları şekil 3.15’de şematik olarak gösterilmiştir.



şekil 3.15 Performans değerleme süreci

3.6.5.1 Performans nitelikleri

Performans değerleme sürecinde dikkate alınacak niteliklerin başında bireysel iřęörenin “kişisel performans” durumu gelir. Ancak kişisel performansın tek başına değerlenmesi yeterli olmayabilir. Değerleme konusunda bireyin kişiliğinin mi yoksa işteki performansının mı dikkate alınacağı yönünde yoğun tartışmalar olmuştur. Geleneksel yaklaşım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin iş performansına yansıyacağı ve onun performansını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin değerlemesine büyük önem verirken, çağdaş yaklaşım ise kişisel özelliklerin o kadar önemli olmadığı ve kişinin işinde başarılı olmasının yeterli kabul edilmesi gerektiği varsayımıyla, daha çok kişinin işte gösterdiği performans derecesini lme eğilimindedir. Bununla birlikte gerçekçi yaklaşım, mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişilik faktörü bütünüyle ihmal edilmeden iřęörenin işteki performans derecesinin belirlenmesine ağırlık verilmesi olabilir. Bu açıdan, performans değerleme sürecinin ilk adımı olarak performans niteliklerinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra, iřęreni çeşitli yöntemlerle değerleyerek söz konusu nitelikler açısından performans durumu ortaya çıkarılabilir.

Kişisel performansın değerlenebilmesi için geriye doğru belli bir zaman kesiti içindeki iřęörenin yaptığı işin niteliği, yargı ve sağduyusu, becerikliliği, işbirliği isteği ve yönetici veya amir pozisyonunda ise, gözetim ve önderlik yeteneği dikkate alınır. Diğer yandan özellikle gzetimcilerin değerlenmesinde bilimsel başarı durumu dikkate alınarak yaptığı işin niteliği ve iş yaptırmada güvenilirliği irdelenir. Sonuçta geriye doğru belli bir dönem içinde izelge 3.10’da verilen nitelikler açısından iřęörenlerin durumları incelenir.

Kişinin karakterinin önemli olduğu veya kişisel performansla birlikte ele alındığı durumlarda değerleme, iřęörenin arkadaşlarına karşı tavrı, disipline riayeti ve izelge 3.11’de belirtilen diğer kişiliğe ilişkin değişkenler açısından yapılır.

Çizelge 3.10 Kişisel nitelik, çalışma ve iş tutumuna ilişkin değişkenler

Sıra No	Değişkenler
1	Yaş ve sağlığın işleri yapmaya engel olup olmadığı
2	Zeka ve kavrayış derecesi
3	Göreve bağlılığı, çalışkanlığı ve verim derecesi
4	İşine dikkat ve düzeni izleme fikri
5	Bağımsız iş görme kabiliyeti, girişim fikri
6	Yasa ve düzenleme bilgisi ve riayeti
7	Cesaret, azim
8	Kendisine bağlı çalışan işgören sayısı ve onları yönetme becerisi
9	Kendisine bağlı çalışan işgörenleri eğitme yeteneği
10	İşinin bütün bölümleri ile ilgili bilgisi
11	Normal sayılabilecek iş ölçümlerine göre yaptığı iş
12	Zamanında ve yerinde doğru karar verebilme
13	İşgöreni eğitme ve onlara yol gösterme
14	Öğrenme ve adaptasyon yeteneği
15	Kavrayış derecesi
16	İşine heves ve devamlılığı
17	İfade yeteneği
18	Yeniliklere uyum
19	Liderlik
20	Yaptığı işin veya hizmetin kalitesi
21	Yaptığı işin veya hizmetin miktarı
22	Muhakeme ve önsezi
23	İş bilgisi
24	Bağlılığı ölçmek için hizmet süresi
25	Yetki ve sorumluluk devri, sorumluluk alma
26	Kendisine bağlı çalışan işgörenlerin yaptığı iş miktarı ve güvenilirliği
27	Verilen işi tamamlama süresi

Çizelge 3.11 Kişiliğe ilişkin değişkenler

Sıra No	Değişkenler
1	İçkiye düşkünlüğü
2	Kumara düşkünlüğü
3	Üstlere karşı hareket şekli ve saygısı
4	Arkadaşlarına karşı tavrı
5	İş sahiplerine karşı tavrı
6	Saygı duygusu
7	Disipline riayeti
8	Güvenilirlik
9	Kişisel çıkarına düşkünlüğü
10	Savurganlığı
11	Kinciliği
12	Yalan söyleme
13	Görünüşü
14	Kendini kontrol yeteneği

İşgörenlerin performans durumları, sadece geriye doğru değerlendirilmez. Fakat aynı zamanda onların gelecekte performans gösterip gösteremeyecekleri kestirilmeye ve gizli güçleri ölçülmeye çalışılır. İşgörenin yeteneğinin geliştirilebileceği, yükselme potansiyeli Çizelge 3.12’de verilen değişkenler açısından değerlemeye alınır.

Çizelge 3.12 Potansiyele ilişkin değişkenler

Sıra No	Değişkenler
1	Hangi işlerde yetenekli olduğu
2	Öğrenme ve yeni durumlara uyma
3	Özel yetenek ve nitelikler
4	Olağanüstü durumlarda ani ve doğru kararlar verme
5	Ekip uyumu
6	Yönetici olma kabiliyeti
7	Yaratıcılık yeteneği
8	İş kontrol yeteneği
9	Temsil yeteneği
10	Planlama ve örgütlenme yeteneği

Bu bakımdan performans değerlemesinde, geriye ve ileriye doğru olmak üzere iki noktaya önem verilir. Özellikle gelecekle ilgili planların kolaylıkla yapılabilmesi için işgörenlerin yükselme, eğitim, nakil vb. konulardaki durumlarının bilinmesi, gizli güçlerinin değerlemelere yansıtılması zorunludur. Ayrıca değerlemede hataların en aza indirilmesi için mümkün olduğunca nesnel ve açıkça tanımlı yapılabilen nitelikler ele alınmalıdır (Bingöl, 1996).

3.6.5.2 Performans standartlarının belirlenmesi

Performans değerlemesinin yapılabilmesi için öncelikle neyin performans veya başarı olduğunun veya neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir. Performansın ölçülmesi için değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Zira, işgörenlerin çalışma durumları ve diğer özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak başarı gösterip göstermediklerine karar verilir. Değerleme sonucunda işgören, çalıştığı iş için oluşturulmuş ölçüte veya standarda ulaşmışsa başarılı, ulaşmamışsa başarısız olarak nitelendirilir. Ölçütler veya standartlar oluşturulmadığı takdirde, başarı değerlemesinin yapılmasına imkan yoktur.

Üretim bölümünde çalışan bir bireyin nitelik ve nicelik açısından çıktısı, zaman ve metot etütleri sonucu geliştirilmiş ölçütlerle karşılaştırılabilir. Benzer şekilde, satış bölümünde ve iş performansının güvenilir ve geçerli sayısal göstergeler sağlayan diğer iş türlerinde, sadece öznel değerlemelere güvenmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Performansın çıktılarına göre değerlemesi yapılamadığı ve karar almada hız, kişisel girişim, kararlılık gibi soyut niteliklerin esas olarak söz konusu olduğu işlerde, genellikle gözetimci işgörenlerin kişisel gözlemleri ve raporları olarak kullanılmaktadır.

Bireyin performansının önceden oluşturulmuş amaç ve beklentilere göre değerlemesine imkan veren yöntemlerin kullanılması günümüzde yaygınlık kazanmaktadır. Örneğin, bir yönetici açısından performans ölçütü, onun yönettiği organizasyon tarafından kârlılık, gerçekleşen işgücü dönüşüm oranı, müşteri hizmetleri, yöntem geliştirme, maliyet düşürme, bir ürün için pazar geliştirme, zaman kaybına neden olan kaza oranlarını düşürme gibi faktörler içerir. Bu ölçütlere göre, beklenen sonuçlarla fiili sonuçlar karşılaştırılır. Bu yaklaşım, üretim işleri dışında işleri yürüten kişilerin performanslarının nesnel olarak

değerlenebileceğini ve değerlendirilmesi gerektiğini öngörür. Yine bu yaklaşım, işgörenlerin değerlendirilmesinde esas alınacak beklentileri oluşturma gereğini ortaya koyar.

Bununla birlikte, belirtilen ölçütlerden beklenildiği gibi yararlanılabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Genellikle iş analizi sonucu hazırlanan iş tanımlarında yer verilen başarı ölçütleri, öncelikle bireyin durumuna ve organizasyonel amaçlara uygun olmalıdır. İkinci olarak ölçütler, istikrarlı ve güvenilir olmalıdır. Bu, değişik zamanlarda farklı değerlemelere yol açmaması gerektiğini ifade eder. Üçüncü olarak performans ölçütleri, iyi çalışanları ve az çalışanları, yani yeterli olanları ve yetersiz olanları ayırmaya imkan vermelidir. Bir başka ifadeyle, işgörenler arasında iyi, orta, zayıf veya az iş yapanlar varsa, o zaman değerlendirme ölçütü, bunları iyi bir biçimde ayırtabilmelidir. Son olarak, ölçüt uygulanabilir olmalı ve değerlendirici ile değerlendirilenlere bazı şeyleri ifade etmelidir. Bu genel özellikler dışında etkin bir performans değerlendirme sistemi için kullanılacak ölçütlerde şu özelliklerin bulunması beklenir :

1. Ölçütler, işgörenin ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararları ile belirlenmemelidir.
2. Ölçütler, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır.
3. Ölçütler, ölçü araçlarına -yöntemlere- gönderme yapmalı, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülebilmelidir.
4. Ölçütler, elde edilen performansın nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir.
5. Ölçütler bilimsel yöntemlerle belirlenmeli, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip işgören tarafından verilen süre içinde gerçekleştirilebilmelidir.
6. Ölçütler sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Sonuç olarak, performans değerlendirme sürecinin en önemli aşamasını oluşturan bu aşamada belirlenen ölçütler, belirli, iyi tanımlanmış iş faaliyetlerinin yapılma derecesi olan sonuçları değerler. Bu ölçütler :

- Çıktının niceliği
- Çıktının niteliği
- Sonuçların belirlenen zamanlara uygunluğu
- Performans tarzı
- Kaynakların kullanımındaki etkinlikler

3.6.5.3. Değerleme zamanı

Ölçütler ve değerlendirilecek nitelikler kadar önemli bir başka konu, değerlemenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Değerlemenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir uygulamadır. Bunun yanında değerlemenin sabit bir zaman aracılığıyla yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amiri, görevi veya görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirilebilir.

3.6.5.4. Değerleyicilerin belirlenmesi

Performans değerlemesinin etkin ve sağlıklı bir şekilde yapılmasında en önemli etkenlerinden birisi de, değerlemeyi kimlerin yapacağı ve eğitilmeleridir. Değerlemeyi kimleri yapacağını değerlendirme planını yapan kişiler belirler. Ancak değerlendiricinin seçiminde etkili olan etmenlerin başında, değerleyecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve ön yargılara kapılmadan işgörenin başarısını mevcut ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmaları gelir. Bu özelliklere sahip olmaları koşuluyla değerlemeyi yapacak kişileri şöyle özetlenebilir :

1. İşgörenin bağlı olduğu en yakın üst veya amir. Genel olarak en yaygın uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulamanın yararlı yönü, birinci derecedeki amirin, değerlemesi yapılacak işgörene yakın olması nedeniyle onu en iyi izleyebilecek durumda olmasıdır. Dezavantajı ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle üstün, kişisel ilişkilerin, öznel öğelerin etkisi altında kalabilme ihtimalidir. Bunu gidermek için değerlendirme, aşağıda belirtilen diğer kişi veya gruplar tarafından yapılabilir.

2. İş arkadaşları ve astları tarafından değerlendirme. İşgörenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide bulundukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlemeler, diğer kaynaklara göre daha az kullanılmaktadır. Ancak iş arkadaşları veya ast değerlendirilmesinin kullanımında temel problem, değerlemelerin kesinlikle organizasyona değil, değerlendirici için yararlı olacak performans esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Örneğin

astlar, üstlerinden, üstler de astlarından beklenilenden daha farklı bir davranış beklerler. Bu yüzden yönetim, arkadaş ve ast değerlendirme sonuçlarını yorumlamada dikkatli olmalıdır.

3. İşgörenlerin kendi kendilerini değerlemeleri. Buna göre, astların ve yöneticilerin kendi kendilerini değerlemeleri söz konusudur. Bu, kişisel planlama yapmayı özendirir. Ancak bu, duyarlı bir performans değerlemesi programı çerçevesinde kullanılmaz.

4. Bir grup tarafından değerlendirme. Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerleme işini yapan kişinin en yakın üst olmasına karşın, diğer üst yöneticiler de değerlemeye katılırlar. Değerleme konusunda bilgili ve tecrübeli kişilerin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmesi nedeniyle bu süreç tercih edilebilmektedir (Cascio, 1995).

3.6.5.5 Performans değerlemesi ve sonuçların elde edilmesi

Değişkenler ve ölçütler belirlenip performans değerlemesinin ne zaman ve kim veya kimler tarafından yapılacağına karar verildikten sonra, analiz ve işgören açısından yeterli-yetersiz şeklinde değerlendirme aşamasına geçilir. Bu aşamada öncelikle değerlemede kullanılacak yöntem belirlenir. Bir işgörenin performansının önceden belirlenmiş amaçlara veya beklentilere karşı değerlendirilmesinde yararlanılan çeşitli yöntemler ve ölçekler bulunmaktadır. İşletme, amaçlara ve imkanlara göre en uygun olan yönteme karar verir.

Bu safhada, birçok organizasyonda formel informal değerlendirme sistemi yan yana uygulanır. İlk yöneticiler genellikle elemanlarının performanslarını nasıl yükselteceklerini görürler. Bu davranış, onların alışkanlık şeklinde yaptıkları işlerdendir, günlük değerlendirme olarak görülür ve şekli değildir. Biçimsel performans değerlendirme ise, beklenen standartlara göre işgörenlerin performanslarını nasıl geliştirecekleri veya onların performanslarının nasıl değerlendirileceği konusunda geliştirilmiş sistemli ve düzenli olarak yapılan çalışmalar bütünüdür. Biçimsel performans değerlendirme sistemi, günlük olarak yapılan biçimsel olmayan performans değerlemenin zaman esasına göre gerçekleştirilmesi olarak düşünülebilir. Süreç olarak performans değerlendirme safhası biçimsel ve biçimsel olmayan değerlemenin her ikisini birden kapsar. Bu safhada öncelikle kullanılacak yöntemin seçilmesi ve işletmenin yapısına

uygun hale getirilmesi gerekir. Eğer sistem iyi seçilmez ve uygulanmazsa önemli sorunlar ortaya çıkar.

Bu safhada ortaya çıkabilecek problemler işe, değerlemeyi yapan kişiye ve değerlendirme sisteminin düzenlenmesine bağlıdır ve sonuç olarak etkin olmayan bir değerlendirme uygulamasını doğurur. Performans değerlendirme sistemi iyi düzenlenmezse yeterli olmayan veya hatalı karara yol açan sonuçlar verir. Düzenleme hataları arasında işgören veya iş açısından yeterli olmayan değerlendirme kriterlerinin oluşturulması, anlaşılır olmayan tekniklerin kullanılması veya düzenlenen sistemin işletmenin organizasyonel yapısına uymaması en çok görülenlerdendir. Performans değerlemenin ikinci evresinde bu hataları yaratacak faktörleri işletme açısından yok edecek önlemlerin alınması gerekir.

Süreç olarak performans değerlendirme çabalarının beşinci evresi bu amaçla gerçekleştirilen organizasyonun başarı ve etkinlik yönünde kullanımı olarak görülebilir. Bu safhanın başarılı bir performans değerlendirme uygulamasına dönüşebilmesi için öncelikle, değerlemeyi yapacak olan yöneticilerin işletmenin amaçlarına tam olarak bağlı olması gerekir. Değerlemenin gerçekleştiği safhada, sistemin işleyişinde tüm işgörenlerin sorumluluklarının ne olduğunu bilmesi gerekir. Bu safhada gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmaları geçerli, gerçekçi ve karar verenlere bilgi sağlayıcı olmalıdır. Performans değerlemede *geçerlilik*, ölçümün ölçülmek isteneni vermesi olarak düşünülür. Performans değerlemede yararlanılacak ölçüm yöntemi, işgörenin mevcut performans seviyesi hakkında bilgi verebilmelidir. Performans ölçümünde kimin performansı yüksekse iş sonucunda da onun performansı yüksek olmalıdır.

Ölçümde *güvenilirlik* ise, ölçümün sonucunun devamlılığı olarak düşünülmelidir. Bir işgörenin performansı benzer yöntemlerle farklı zamanlarda ölçülürse sonucun benzer olması gerekir. Bu tür bir ölçümde sonuçlar birbirine çok benzer ise, ölçümün güvenilirliği çok yüksektir denebilir. Buna karşılık aynı yöntemle aynı işgörenin performansı ölçüldüğünde elde edilen sonuçlar birbirinden çok farklı ise, bu ölçüm yönteminin güvenilirliği düşüktür.

Performans değerlemenin beşinci safhasında gerçekleştirilen ölçümün önyargısız olması gerekir. Performans değerlemede elde edilen bilgiler, iş dışı faktörlere bağlanmamalı,

özellikle bir kişiye veya gruba karşı onların yaşları, cinsiyetleri gibi özellikleri yüzünden önyargılı ölçüme bağlı olmamalıdır.

Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler bir dizi yönetsel önlemin alınmasını gerektirir. İşletme ve işgörenle ilgili kararlara temel oluşturur. Elde edilecek bilgiler, işletmede gerçekleştirilen işin yapısını değiştirmeye yönelik olabilir. Değerleme sonuçları nasıl kullanılacaksa, başlangıçta belirlenen amaçlara göre düzenlenmeli, işgörenler hakkında gerekli performans bilgileri toplanmalı, işlenerek altıncı ve son safhaya hazır hale getirilmelidir (Erdoğan, 1991).

3.6.5.6 Sonuçların kullanımı

Performans değerlendirme sürecinin son safhası elde edilen bilgilerin kullanım evresidir. Değerleme dönemi sonunda analizler yapılır ve bireysel bilgiler elde edilir. Bu bilgilerin izlenen yöntem gereği işlenmesi ve planlandığı gibi işgören-iş-işletme uyumuna dönük olarak kişiselleştirilmesi gerekir. Bu çalışmadan sonra performans değerlendirme çalışması sonuçlarının işletmede kullanımı nasıl yapılacaksa o yönde yönetim önlemleri alınır. Öncelikle bilgiler belirlenen sisteme göre sağlıklı olarak kaydedilir. Gerekli ise ve sistemin içinde bu yaklaşım varsa bilgi gizliliği için önlem alınır.

Değerleme sonrası görüşmeler yapılacaksa, bu görüşmeyi yapacak kişiler iş programlarını yaparlar. Kimle nasıl görüşeceklerini ve hangi mesajları görüşecekleri kişilerle aktaracaklarını kararlaştırırlar. Bu görüşmelerde yöneticiler, işgörenlerin ne gibi davranışlarının düzeltilmesini veya değiştirilmesini isteyeceklerse ona göre hazırlık yaparlar. Zaman içerisinde görüşmelerini tamamlarlar ve elemanlarının performans değerlendirme görüşmesi sonucu davranışlarını izlerler.

Performans değerlendirme çalışmaları işgörenin bir işten başka bir işe aktarılması veya terfi ettirilmesi için kullanılabilir. Eğer kullanım amaçları içerisinde böyle bir yaklaşım varsa, değerlemeden sonra yönetim komiteleri, bir ay sonraki çalışma dönemi içinde işi değiştirilecek, terfi ettirilecek kişileri belirler ve bu kararları nedenleri ile birlikte açık hale getirirler. Performans değerlendirme sonucu yetiştirilmek istenen kişilerin eğitime alınmasında

karar verilecekse, yine ilgili komiteler ve eğitim bölümü yöneticileri uzmanları işletmenin gelecek çalışma dönemi içerisinde gerçekleştireceği eğitim çalışmaları için bilgi oluşturlar.

Performans değerlendirme çalışmasının son evresi, elde edilen bulguların işgören-iş uyumunu sağlayacak şekilde, işletmenin ve işgörenlerin beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşım içinde kullanıldığı veya kullanma planının yapıldığı safhadır. Süreç olarak bu safha aynı zamanda performans değerlendirme çalışmalarının da sonudur. Bu safhada alınan kararların yapılan uygulamaların bir sonraki dönemin başarısını olumlu yönde etkilemeye dönük olduğu açıktır. Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının son safhası, yeni dönemin ilk safhasına hazırlıkların yapıldığı dilim olarak düşünülebilir (Erdoğan, 1991).

3.6.6 Performans değerlendirme yöntemleri

İşgörenin işteki performans durumunu değerlemek amacıyla çok çeşitli yöntemler geliştirildiği bilinmektedir. Ancak her yönetici ve her organizasyonun kendi ihtiyaçlarına en uygun olan yöntemi geliştirmek çabası içine girdiği söylenebilir. Her ne kadar her organizasyonun özellikleri, o organizasyonun kendisine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektirse de, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla özelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan değerlemelerin bilimsel ölçütlere göre yapılmasına ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her organizasyon tarafından kullanılmasına gerek duyulmaktadır (Bingöl, 1996).

3.6.6.1 Grafik dereceleme yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür. Bu yöntem, çeşitli biçimlerde olabilir. Başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekleri bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece sütunlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yöntemle göre değerlendiriciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi, ölçekte yer alan niteliklere göre değerlemesi istenir. Grafik dereceleme yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi için en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler A,B,C gibi

harflerle veya rakamlarla simgelenebilir. Form üzerindeki satırlarda basit nitelendirici kelime ve ifadeler bulunur. Yaygın olarak kullanılan bu tür bir ölçek Şekil 3.16'da gösterilmiştir.

İşgörenin Adı Soyadı :					Ünvanı :					
Bölümü :					Departmanı :					
Değerleme Tarihi :					Değerlemeyi Yapan :					
Şimdi yaptığı işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından hakkındaki yargınızı 5'ten 1'e kadar olan derecelerden birine " × " işareti koyarak belirtiniz. 5 Pekiyi, 4 İyi, 3 Orta, 2 Ortaya yakın, 1 Zayıf.										
PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerleyicinin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş bilgisi : Deneyimle kazandığı iş bilgisi, öğrenim düzeyi, uzmanlık eğitimi										
İşin niceliği : Normal koşullar arasında üretilen iş miktarı, önemsiz hatalar										
İşin niteliği : İş miktarı ne olursa olsun, sonuçların doğruluğu ve güvenilirliği										
Yeni görevleri öğrenme yeteneği : Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı, bu bilgiyi unutmama yeteneği										
İnisiyatif, katkıda bulunma eğilimi, yeni fikirler veya yöntemler geliştirme yeteneği										
İşbirliği : İş ilişkilerini yürütme tarzı										
Yargı ve sağduyu : İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama-organize etme : İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenlenebiliyor mu?										
İletişim : İkna edici olma, açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği										

Şekil 3.16 Grafik dereceleme örneği

Herhangi bir tür sıralama yönteminin belirgin üstünlüğü, onun bireyleri tüm başarı çizgisi üzerinde yaymasıdır. Merkezci eğilim hatası soyutlanır ve bunun gibi sabit hatalar meydana

gelmez. Ayrıca boyutlar ayrı ayrı sıralandıklarında ve adam-adama karşılaştırmalar yapıldığında hata en aza indirilir. En büyük problem, farklı gruplarda farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlemeleri birleştirme ihtiyacı söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Bir gruptaki en iyi işgörenin gerçekte başka bir gruptaki en zayıf olanının altında olması olasıdır.

Özellikle değerlemeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlemeyi yapar. Bu yöntemin güvenilirliğini arttırmak için bazı eklemeler yapılabilir. Örneğin, kullanılan niteliklerden ve derecelerden ne anlaşıldığı konusunda açıklama ve örnekler verilebilir.

Grafik dereceleme yönteminin işgörenlerin yanlış değerlenmelerini ve değerlemede kullanılan formlar nedeniyle astları hakkında farklı düşüncelerini önlemesi ve üstleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması gibi yararları yanında bazı dezavantajları da vardır. Formlarda kullanılan sıfatların etkisi, değerlemeyi yapanlara göre değişebilmektedir. Ayrıca bu yöntemin uygulamasında “merkezi eğilim” denilen bir durum ortaya çıkar. Buna göre üstler, astlarını değerlerken aşırıktan kaçınmakta ve orta bir yolu tercih etmektedir veya her üst kendi astlarını başarılı gösterme eğilimi içindedir. Bu durum, işgörenler arasındaki farkların ortaya çıkmasını engeller. Bunlar dışında, yine üstler astlarını değerlerken, onların ya çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları niteliklerinin etkisinde kalarak bütün diğer niteliklerini olumlu ya da olumsuz değerledikleri görülmektedir (Erdoğan, 1991).

3.6.6.2 İş boyutu ölçeği

İşgören doğrudan işindeki performansına göre değerlendirilmek istiyorsa grafik değerlendirme ve derecelendirme ölçeklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. İş boyutu ölçeği her bir iş grubuna göre ayrı ayrı düzenlenebilecek ölçeklerdendir. İşin boyutu işin yapılması için gerekli olan faktörler olarak düşünülebilir. Bu faktörler doğrudan doğruya işin dilimleri, kişinin üstleneceği sorumluluklardır. Kişilik bu ölçeğin içinde yoktur veya ikinci planda kalır. Değerleme beş nitelik seviyesine göre yapılır.

Bu ölçekle yapılacak çalışmada, değerlemenin etkinliği iş boyutunun çokluğuna bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, işte kişinin performansı denilen tüm yönler bir ölçek dilimi olarak düşünülmelidir. Bu tür ölçekler özellikle üretim işletmelerinde doğrudan üretim hatlarında

çalışanların veya yönetim grubunda çok yönlü iş yapan kişilerin değerlendirilmesinde daha geçerlidir. İş boyutu ölçeği puanlı olarak uygulanıp kişilerin birbirlerine göre derecelendirilmesine de imkan verir. Şekil 3.17’de özel olarak düzenlenmiş bir iş boyutu ölçeği örneği verilmektedir (Erdoğan, 1991).

İşgörenin Adı Soyadı :	Ünvanı :
Bölümü :	İş Kodu :
İlk Yöneticisi :	Değerleme Tarihi :
Toplam Puan :	Değerlemeyi Yapan :
Değerlemede Seçeneklerin Anlamları : A = Çok iyi B = İyi C = Tatminkâr D = Yetersiz E = Çok Zayıf	
PERFORMANS DEĞERLEMESİ	Değerler
İÇİN İŞ BOYUTLARI	A B C D E
Sayılarla çalışmaya ilgi duyma	
Sayıları kolay hatırlama	
Mali mevzuata hakim olma	
Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma	
Mali alandaki değişiklikleri takip etme	
Mevzuat, yönetmelik ve kanunları tam hatırlama	
Sağlıklı yorumlar yapabilme	
Astlarının yetişmesine katkıda bulunma	
Bilgisini başkalarına kolay aktarma	
Gelişmeleri izleme	
Sır saklama	
Çalışma ortamını düzenli tutma	
Problem çözücü davranışlar içinde bulunma	
İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma	
Dosya ve evrak düzenleme bilgisinin olması	
Yazısının okunur ve düzenli olması	

Şekil 3.17 İş boyutu ölçeği

3.6.6.3. Davranış değerkleme ölçeği

Davranış değerkleme veya işğörenleri davranışlarına göre sıralama ölçeği, işğörenleri performansını belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılan bir performans değerkleme ölçeğidir. Esas itibariyle işletmeler yaygın olarak kullanılmayan bu yöntem 1960'lı yıllarda geliştirilmiş ve grafik değerkleme yöntemi ile işğören davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşturulmuştur. İşğörenler arası karşılaştırma yapmak veya işğörenlerin kariyer planlarının düzenlenme çalışmalarından çok performans geliştirmeye dönük bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılan bir yöntemdir.

Davranışsal değerkleme ölçeği veya davranışsal istikrar ölçeği, performans değerklemede subjektiflik eğilimini azaltma özelliğini taşıyan bir yöntemdir. Bu yöntemde ölçüm değışkenleri arasında yer alan işğörenin iyi ve kötü davranışları belirlenirken, istenen davranış kalıpları belirlenirken, istenen ve istenmeyen performans dilimleri değerklenirken işğörenin iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, bu konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan diğer grupların görüşleri alınır. Bu yöntemde görevlinin bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirilir. Belirlenen davranışlar, ölçek şartlarına göre analiz edilerek işğörenin performans yaklaşımı hakkında bilgi elde edilmesine imkan verir. Davranışsal kararlılık yönteminde değerklenen bireysel davranışlar, iş ilişkileri ve işle ilgilidir, pratiktir ve benzer işler için standart hale getirilir.

Davranış değerkleme ölçeği belirlenmiş olan iyi ve kötü performans sınırları içerisinde işğörenin yerini belirlemeye dönük bir analiz sistemidir. Sözü edilen yaklaşımı nedeniyle bu ölçeğin düzenlenmesi ve kullanımı iyi olduğuunda, elde edilen sonuçların diğer yöntemlere oranla daha tutarlı ve objektif olduğu bilinmektedir. Davranış değerkleme ölçeği esas itibariyle dört temel adıma bağlı olarak oluşturulur :

1. İş için kritik olayların belirlenmesi
2. Performans aralıklarının belirlenmesi
3. Kritik iş davranışlarının performans faktörlerinin yeniden düzenlenmesi
4. Ölçekleme

3.6.6.4. Kontrol listesi yöntemi

Değerleyicinin üzerindeki sorumluluğu azaltmak için kontrol listesi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemle göre değerleyiciler, işgörenlerin performansını değerlendirmekten çok onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar. Kontrol listesi yönteminde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle “Evet-Hayır” biçiminde cevaplanır (Erdoğan, 1991).

İşgörenin Adı Soyadı :		Değerlemeyi Yapan :	
Görev Ünvanı :		Ünvanı :	
İlk Yöneticisi :		Departmanı :	
Değerleme Tarihi :		İş No :	
ÖZELLİKLER		Evet	Hayır
1. Elemanınız işine zamanında geliyor mu ?			
2. Elemanınız işini bitirmek için çalışma gününü planlıyor mu ?			
3. Sorduğunuzda işini yapmış oluyor mu ?			
4. Size vereceği raporları zamanında veriyor mu ?			
5. Elemanınız masasını düzenli tutuyor mu ?			
6. Dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını buluyor mu ?			
7. Elemanınız gerektiğinde diğer arkadaşlarına yardım ediyor mu ?			
8. İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu ?			
9. Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu ?			
10. Talimatı tam anlıyor mu ?			
11. İşinin kalitesini arttırmak için özen gösteriyor mu ?			
12. İşini programlıyor mu ?			
13. Kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu ?			
14. Yaptığı işi seviyor mu ?			

Şekil 3.18 Kontrol listesi örneği

3.6.6.5 Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her bir işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamaktır. İdeal duruma göre

bu amaçlar işletmede istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır.

İşletmede geleceğe dönük amaçlar iyi belirlenmişse ve işgörenler bu amaçlara ulaşma konusunda istekli hale getirilmişse, işgörenlerin çalışmalarındaki başarı amaca yönlendirilebilir. Ancak işgörenin bu şartlar altında başarılı olması için organizasyonun gerekli imkanları sağlamış olması, yöneticinin işgörene destek olması gerekir. Ayrıca performans değerlemede kullanılacak amaçların, işgörenin ihtiyaı olan bilgi, yetenek gelişmelerini kapsaması gerekir.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının işgörenler açısından hedefi, işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına imkan sağlamak için bireysel olarak cesaretlendirilmeleridir. Bu yöntemde, organizasyonel amaçlar ve bireysel amaçlar birarada düşünülür ve bireysel amaçlar haline getirilir. Böylece ilk yönetim basamaklarında yöneticiler organizasyonel ve bireysel hedefleri birlikte değerlerler. Bu düşünceye bağlı olarak, yönetimin her kademesinde stratejik amaçlardan işlevsel olanlara kadar tüm iş etkinlikleri, işgören performansının hiyerarşik bütünü olarak değerlenir.

Etkili bir amaçlara göre yönetim programı, yöneten ile yönetilenin periyodik olarak iş planları, performans düzeyi ve işe ilişkin problemlerin çözümünde görüşme yapmaları ile sağlanır. Bu düşünce ile ilk olarak yönetici ve yönetilen biraraya gelerek, işgörenin üstleneceği sorumluluklar belirlenir. İkinci olarak, kısa süreli performans araçları belirlenir, işgören amaçları ile işgören davranışları arasında denge kurulur ve her sorumluluk alanı için performans standartlarının öncelikleri belirlenir. Bu düzenlemelerden sonra yönetici ve yönetilen zaman zaman, en fazla yılda bir defa biraraya gelerek gelişmeleri kontrol ederler. Varsa yeni amaçlar ve bu amaçlara ulaşılacak yollar belirlenir.

Bu yöntemle performansı geliştirmek için üst kademedeki yönetici taşıyıcı rolü üstlenir. İşgöreni izler, onun amaçlarını geliştirmesine yardım eder. Performans değerleme süreci içerisinde yönetici yargılayıcı olarak davranmaz, daha ziyade elemanlarına yardım eden, onları performans için cesaretlendiren nc rolünü üstlenir (Cascio, 1995).

3.6.6.6 Kritik olay yöntemi

Bu yöntem belirlenen şartlara göre işgörenin değerlendirilmesinden çok, kişinin iyi veya kötü denilen davranışlarının belirlenmesi ile ilgili bir yöntemdir. Bu davranışlar kritik durum olarak tanımlanır. Bu yöntemde göre saptanan kritik durumlara göre işgören belirli periyotlar içerisinde yönetici tarafından izlenir. Bu gözlemlerde işgörenin belirlenen davranışları kısaca özetlenir. Böylece işgörenin izlenen kritik sonuçlara göre olumlu ve olumsuz olan davranışları, bu davranışların iş etkinliğine yansımaları bulunur.

Performans değerlemede kritik olay yöntemi, işgörenin işine ilişkin davranışlarının yönetim tarafından bilinmesi için iyi bir çalışmadır. Ancak ilk yönetici tarafından işgörenin sürekli gözlenmesi gerektiği için ve yöneticinin objektifliğine bağlı olduğu için uygulanması çok kolay değildir. Bazı yöneticiler işgörenleri izlemeye başladıktan bir süre sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeteri kadar ilgilenmemeye başlarlar. Yöneticinin objektifliği sağlanabilirse, zaman içinde elemanlarını gözlemesi tutarlı ve sürekli olursa, bu teknik dinamik bir performans değerlendirme olarak yararlı olacaktır. Özellikle işe yeni alınan işgörenlerin performanslarının kısa zamanda analiz edilmesi, ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmesi için ilk yöneticiler tarafından uygulanması gereken bir yöntemdir. Kritik olayların belirlenmesi ve gözlem yöntemlerinin oluşturulması uzmanlık isteyebilir, ancak genel olarak uygulaması kolaydır (Cascio, 1995).

3.6.6.7 Karşılaştırma yöntemleri

3.6.6.7.1 Sıralama yöntemi

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden olan sıralama yönteminin esası, bir işgöreni diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici bunu yaparken kişiyi ve performansı bir bütün olarak gözönünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar.

Bu yöntemde göre, değerlemesi yapılacak işgören sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra sözkonusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin ilk sırasına yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölüme kaydedilir. En başarılı ve en

başarısız işgörenlerin isimleri kaydedildikten sonra çizelgenin ikinci sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur (Erdoğan, 1991).

Çizelge 3.13. Sıralama yöntemine göre değerlendirme çizelgesi

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. A işgöreni (en çok başarılı olan)	9.
2.	10.
3.	11.
4.	12.
5.	13.
6.	14.
7.	15.
8.	16. B işgöreni (en az başarılı olan)

3.6.6.7.2 Çiftleri karşılaştırma yöntemi

İkinci bir karşılaştırma yöntemi olan çiftleri karşılaştırma yöntemi, kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Bu yöntemle göre, bir seri çifte karşılaştırmalardan sıralamalara gidilir. Tekniğin yapısı basit bir biçimde Çizelge 3.14’de belirtilmektedir. Karşılaştırmada eğer kişi daha iyiye 0, değilse 1 yazılır.

Çizelge 3.14. Çifte karşılaştırmaya göre yapılan değerlendirme

İşgören	A	B	C	D	E
A		1	0	1	1
B			0	0	1
C				1	1
D					1
E					

Şekilde 5 operatörden oluşan bir grup, üst yönetici tarafından değerlendirilmektedir. Her kişi için “daha iyi” değerlerinin sayısı toplanırsa şu sonuçlar ortaya çıkar.

A işgöreni	3
B işgöreni	1
C işgöreni	0
D işgöreni	2
E işgöreni	4

Bu verilere göre, bu grup içinde C işgöreninin en etkili ve E işgörenininse en az etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu yöntemde değerlendirilecek işgörenlerin isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra ele alınan niteliğe veya toplam performans derecesine göre her bir işgörenin ismi ayrı ayrı diğer işgörenleriyle karşılaştırılır. Bu yöntemin sıralama yönteminden tek farkı, bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir. Ancak problem, değerlemeye tabi tutulacak grubun hacmi ve arttıkça karşılaştırma sayısının geometrik olarak artacağı konusundadır. n değerlendirilecek işgören sayısını gösterirken, karşılaştırma sayısı (CN),

$$CN = \frac{n(n-1)}{2} \quad (3.15)$$

eşitliği ile hesaplanabilir (Bingöl, 1996).

3.6.6.8 Yönetici değerlendirme teknikleri

Yöneticilerin performansını değerlemek, özellikle organizasyonun birinci ve ikinci kademelerinde yer alan işgörenlerin değerlendirilmesine göre daha özelliğlidir. Daha önce belirtilen yöntemler yönetici değerlemede de kullanılabilir. Bu yöntemlerin dışında sadece yönetici değerlendirme için yararlanılabilecek yöntemler de vardır. Ancak yöneticilerin değişik düzeylerde olduğu düşünülürse her kademedeki yöneticinin aynı teknikle değerlendirilmesi mümkün müdür sorusu akla gelir. Farklı kademelerdeki yöneticileri çok değişkenli tekniklerle değerlendirip kişiler arası karşılaştırma yapma eğilimi, yönetici değerlemede izlenen hakim davranıştır. Yöneticiyi dar anlamda işinin sonuçlarına göre değerlemek çoğu zaman doğru olmadığı gibi, mümkün de değildir. Yöneticinin değerlemesi

için öncelikle onun hakkında sağlam bir insan kaynakları bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Yönetici bir geçmiş içerisinde gelecek için değerlendirir.

Bazı işletmelerde yönetici değerlemede “Yerinde Değerleme” yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde geliştirilen özel bir formla değerlendirilen işgörenin yöneticisi ile görüşme yapılır ve onun performansı hakkında bilgi elde edilir. Daha sonra elde edilen bilgiler işgören izlenerek doğrulanır. Değerlemeyi yapan değerlendirilen yönetici hakkında elde ettiği bilgiler ile bir üst yöneticinin verdiklerini birleştirir ve tarafsız bir değerlendirme sonucu oluşturmaya çalışır. Böyle bir çalışmanın maliyetli ve zaman alıcı olduğu da bilinmelidir. Ancak yöneticinin gözlenmesinin zorluğu veya gözlem yoluyla bilgi elde etmenin tutarsızlığı ve güçlüğü düşünüldüğünde bu yöntemin avantajları olduğu da belirtilmelidir.

Yönetici işletmede sağladığı veya sağlanmasında katkıda bulunduğu verimlilik ve kârlılığa bağlı olarak da değerlendirilebilir. Subjektif veya dolaylı denilebilecek yöntemlerle yönetici değerlendirme daha çok bilinen yaklaşımlardan olmasına rağmen, objektif denilebilecek bazı parametrelere bağlı olarak da yöneticinin değerlendirilmesi mümkündür. İşgörenlerin objektif değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilmesi durumunda onların performansları ile yöneticilerin başarıları arasında bir ilişki kurulabilir. Eğer grubun zaman içerisindeki etkinliği veya verimliliği artarsa, bu sonuç yöneticinin de etkinliği olarak görülebilir. İşletmede yönetici kendisine bağlı olan grubun verimliliğini arttırırken stres veya iç baskı faktörleri önemini yitiriyorsa, kapasiteyi azaltıcı özellikli dışsal baskılar devam ediyorsa, elde ediyorsa elde edilen sonuç yöneticinin sağladığı ortam başarısı olarak görülür.

İşletmenin satış yöneticisinin belirli bir zaman dilimi içerisinde toplam satışın geliştirilmesini sağlayacak özel bir eğitimi gerçekleştirebilmesi veya belirli bir zaman dilimi içerisinde satış grubunun işletmeye sağladığı kâr miktarının artması, satış yöneticisinin performansına bağlanabilir. Araştırma bölümü yöneticisinin performansının ölçümünde, bu bölüm elemanlarının yeni yöntemler veya araçlar geliştirmesi, işletmede etkinliğe dönük düzenlemeler yapması esas alınabilir. Büro yöneticisinin başarısını da benzer şekilde astlarının performansları ile ölçülebilir. Ayrıca bazı yönetici veya işgörenler için özel değerlendirme standartları da oluşturulabilir. Yıllık işgücü dönüşüm oranı için sınır belirlenebilir. Kayıp işgücü veya iş zamanı için sınırlar oluşturulabilir ve bu sınırlar, yönetici değerlemede birer standart olarak kullanılabilir.

Muhasebe sonuçları ile de performans değerlemesi yapılabilir. Beklenen kâr miktarının sağlanması, en alt düzeyde faiz gideri ile çalışmanın gerçekleştirilmesi, bekleyen stokların minimum düzeye indirilmesi gibi faktörler muhasebe sonuçlarına göre değerlendirme yaklaşımının benimsenmesi halinde ele alınacak performans standartları arasında düşünülebilir (Cascio, 1995).

3.7 Kariyer Geliştirme ve Planlama

3.7.1 Kariyerin tanımı

Kariyer kelimesinin değişik anlamları vardır. En genel anlamda, seçilen bir iş üzerinde ilerlemek ve bunun sonucunda da daha fazla kazanç elde etmek, daha çok sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık ve prestij elde etmektir.

Can'a (1991) göre organizasyonel anlamda kariyer, "Kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği tecrübe ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir". Bu tanım kariyerin hem tutum ve davranışları, hem de işe ilişkin birbirini izleyen eylemleri içerdiğini vurgulamaktadır. Yalnız kariyer kavramı açıkça işe ilişkin olmakla birlikte, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de bu kavramla beraber anlaşılmalı çalışılmalıdır. Örneğin, kariyer sürecinin ortalarına gelmiş 50 yaşlarında bir yöneticiyle emekliliği gelmiş bir yöneticinin işte yükselme ve böylece daha fazla sorumluluk alma yolundaki tutum ve davranışları aynı olmayacaktır.

Kariyer sözcüğü yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme imkanları bulunan işleri yapan kişilerle ilgili değildir. Yaptıkları işlere ve organizasyonel konularına bakılmaksızın işgörenlerin iş yaşamları boyunca yaptıkları işler dizisini ifade etmektedir (Werther ve Davis, 1986). Yöneticinin kariyeri yanında yönetici sekreterinin de kariyeri bulunmaktadır.

Kariyer sözcüğü, yalnızca dikey hareketliliğin, diğer bir ifadeyle organizasyonun üst kademelerine doğru yükselmenin yarattığı iş değişiklikleriyle ilgili değildir. Birey hiyerarşik kademelerde yükselmeden de yani aynı işte kalarak da çeşitli beceriler kazanabilir ya da varolan becerilerini geliştirebilir.

Kariyer sözcüğü, bir organizasyonda ya da faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamlı değildir. Bugün birden fazla maliyet alanını ve organizasyonu içeren kariyer yolları ile ilgili tecrübe kazanmış birçok işgören bulunmaktadır. Organizasyonların bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olduğu düşüncesi artık kabul görmemektedir. İşgörenler de kendi kariyerlerinin planlanması ve denetiminde söz sahibi olmuşlardır (Werther ve Davis, 1986).

3.7.2 Kariyer yönetimi

Kariyer yönetimi, işletmenin kariyer geliştirme programının bir bölümüdür ve genelde organizasyon tarafından yapılan faaliyet ve planları içerir. Kariyer yönetimi, kişilerin kariyerlerine ilişkin planları ile işletmelerin ihtiyaçları arasında uyum sağlamaya çalışır. Kariyer planlama ile kariyer yönetimi birbiri ile etkileşim içinde bulunan iki süreç şeklinde görülür. Organizasyon ve birey açısından genel bir kariyer yönetimi modeli şöyle verilebilir.

Organizasyon :

1. Kariyer planına alınacak işgörenlerin belirlenmesi
 - a) O işletmede kariyerle ilgilenmeyenler
 - b) Emekliliği yakın olanlar
 - c) İlgileri işletme dışı konularda yoğunlaşanlar
 - d) İşletmeye karşı olumsuz tavır içinde olanlar
2. Kariyer patikasının çizilmesi
 - a) İş analizleri ve iş tanımlarından hareketle işletmedeki çeşitli işler için gerekli bilgi, beceri ve yetenek gibi niteliklerin belirlenmesi
 - b) Çeşitli işler arasındaki benzer beceri, bilgi vb gerektiren işlerin belirlenmesi
 - c) Benzer işlerin iş aileleri şekline dönüştürülmesi
 - d) İş aileleri arasında mantıksal ve rasyonel yansıtımaların yapılması
3. Kariyer planlama yöneticilerinin ya da danışmanlarının atanması
4. Bireysel planların geliştirilmesi
 - a) 1. Objektif verilerin toplanarak (nerede doğmuş, hangi okullara gitmiş) işgücü profillerinin çıkarılması

2. Performans değerleme gibi işletmede yapılmış olan değerleme sũreęlerini işletmede toplamak

- b) Ufuk ağmak (sonu olmayan işler), kişinin bir işten diğerine yer değiştirmesi
- c) Danışman imkanlarını kullanmak

Birey :

1. Kariyer seçimindeki etkileyici faktũrler nelerdir ?

- a) Ŗnce birey ilgi alanını belirler.
- b) Kişiliğini tartar.
- c) Sosyal Ŗzgeęmiři, eğitimi, çevre, sosyo-kũltũrel faktũrler

2. Kariyer basamaklarının sũreci

- a) Keşfetme ya da arama (bu aşamada birey Ŗnce kendini bulmaya ęalıřır ve bu arada işin gerektirdiği role uygun olup olmadığını saptar, kişiliğini giderek geliştirir).
- b) Kurma aşaması (birey iş aklına yattığı sũrece işine sarılır, kendini verir ve geri besleme mekanizmalarını işletir)
- c) Orta kariyer, Ŗęrenci değil uygulayıcı olarak adlandırılır. Bu sũreęteki yũnelimi ve ęalıřması onun geleceğini belirler, başarısını sũrdũrũrse gelişmesini sağlar. Orta kariyerde giderse yaşlanması nedeniyle emekliliği gelir.

Ana hatlarıyla Ŗzetlemek gerekirse birey açısından kariyer planlama modeli řũyle verilebilir :

- 1. Bireyin ilgileneceği işle ilgili nitel Ŗzellikleri toplamak
- 2. Kariyer amaçlarını belirlemek
- 3. Bunları geręekleřtirme aşamasına girer.
- 4. Geri besleme mekanizmalarını kullanarak kendi durumunu korumaya ęalıřır.

3.7.3 Kariyer geliştirme

Organizasyonlarda kariyer geliştirmenin resmi olarak uygulanması ęok yenidir. Buna karşılık kariyer geliştirmenin bir paręasını oluşturan şimdiki kariyer yũnetimi olarak adlandırılan sũreę uzun zamandan beri bazı organizasyonlarda uygulanmaktadır. Organizasyonlardan bazıları terfi yollarını tanımlamışlardır. Ŗrneęin, silahlı kuvvetlerde yıl artışına bağlı olarak subaylar için ęeřitli kariyer patikaları yapılmıştır. Baz işletmeler de sendikalı olan mavi yakalı

işgörenler için mesleksen ilerlemeyi gösterecek kariyer çizgileri oluşturmuşlardır (Dale, 1985).

Genel anlamda kariyer, kişinin çalışma yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bir bütünü olarak tanımlanırsa da, kariyer kavramı bu tanımın ötesinde, daha geniş bir anlam taşımaktadır. Bir kişinin kariyeri, onu sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen iş rolüne ilişkin amaç, beklenti, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır (Dale, 1985).

Son yıllarda çalışma yaşamını etkileyen teknolojik ve sosyal gelişmeler ve işletmelerde insan kaynaklarının öneminin anlaşılması, kariyer geliştirme konusuna ağırlık verilmesine neden olmuştur. Günümüzde kişinin kariyerindeki başarısını, yaptığı iş karşılığında iyi ücret alması, statü ve prestij kazanması, iş güvenliğinin olması ile ölçmek yeterli değildir. Bunların ötesinde, işgörenler yeni teknolojiye ayak uydurmak için kendilerini geliştirmek, yeni bilgi ve beceriler elde etmek ve eğitilmek arzusu duymaktadırlar. Ayrıca, kişilerin kendilerini kanıtlamak, işlerine ilişkin konularda bağımsız kararlar verip sorumluluk alarak üst düzeydeki sosyal ve psikolojik bazı gereksinimlerini de çalışma yaşamlarında tatmin etmek istemektedirler.

İşgörenlerin amaç, gereksinim ve beklentilerinin zaman içinde değişmesi gibi, işletmelerin değişen teknolojik ve sosyal koşullar altında işgörenlerden beklediği bilgi, beceri, yetenek ve davranışlar da değişim göstermektedir. Bu nedenle işe alınan işgörenleri eğitip işe başlatmak ve performansını değerlemek artık günümüzde insan kaynakları yöneticisinin geliştirme işlevini tanımladığı anlamını taşımaktadır.

Uzun dönemde gerek işgören gerekse işletme açısından ortaya çıkacak değişiklikleri dikkate alarak işgörenlerin organizasyon içindeki gelişim ve yükselmelerinin planlanması gerekmektedir. Bu amaçla son yıllarda kariyer geliştirme adı altında bazı programlar uygulamaya başlanmıştır. Kariyer geliştirme programları Dale'in (1985) aşağıdaki şekilde belirttiği gibi kariyer planlama ve kariyer yönetimi olmak üzere iki yönlü çalışma gerektirmektedir.

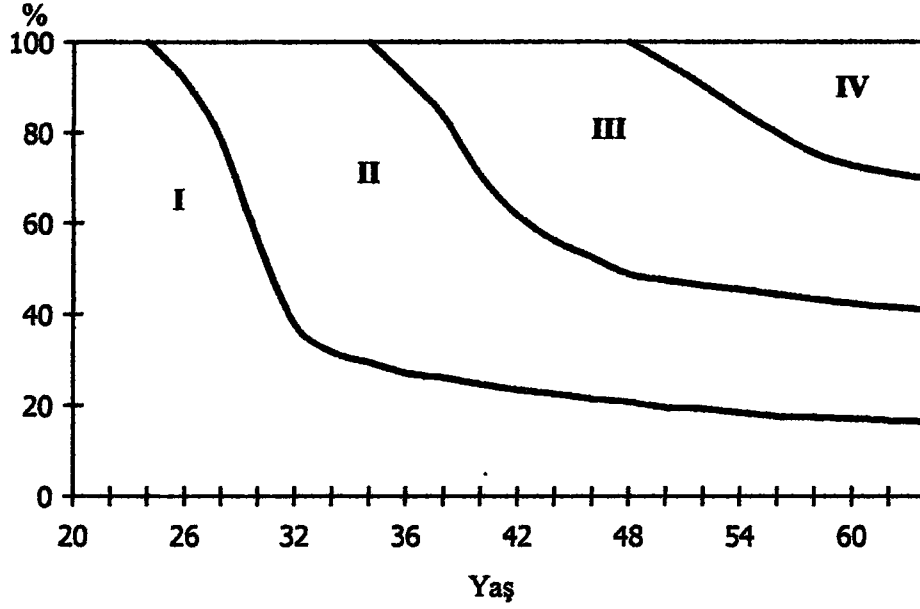
Çizelge 3.15 Kariyer geliştirme programlarının sistematik yapısı

KARİYER GELİŞTİRME

Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
• Kişinin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi • İşletme içinde ve dışında bulunan fırsatların tanımlanması • Kısa, orta ve uzun dönemli amaçların benimsenmesi • Planların yapılması ve uygulanması	• İnsan kaynakları planlaması ile kariyer geliştirme programını bütünleştirilmesi • Kişinin organizasyonda yükselmesini sağlayacak yolların belirlenmesi • Açık pozisyonların duyurulması • Bu pozisyonlar için uygun kişilerin belirlenmesi • Kariyer konusunda danışmanlık yapılması • Kişisel gelişime katkısı olacak iş tecrübesinin kişiye sağlanması • Üstlerin astlara destek olması • Eğitim ve yetiştirme imkanlarının sağlanması • Yeni insan kaynakları politikalarının belirlenmesi

İşletmeler işgörenlerinin gelişmesinin ne oranda olduğunu bilmek zorundadır. Örneğin, terfi tıkanmalarının olup olmadığını gösterecek yaş problemleri veya tecrübesiz işgörenlerin fazla yükselmesi gibi konularla ilgilenirler. Bunu gösteren tek metot kariyer gelişimi diyagramıdır (Bramham, 1989).

Şekil 3.19 (a), kariyer gelişimi diyagramının bir örneğidir. Burada bilimsel gruplama içinde verilen yaş, işgörenlerin yüzde dağılımını gösterir.

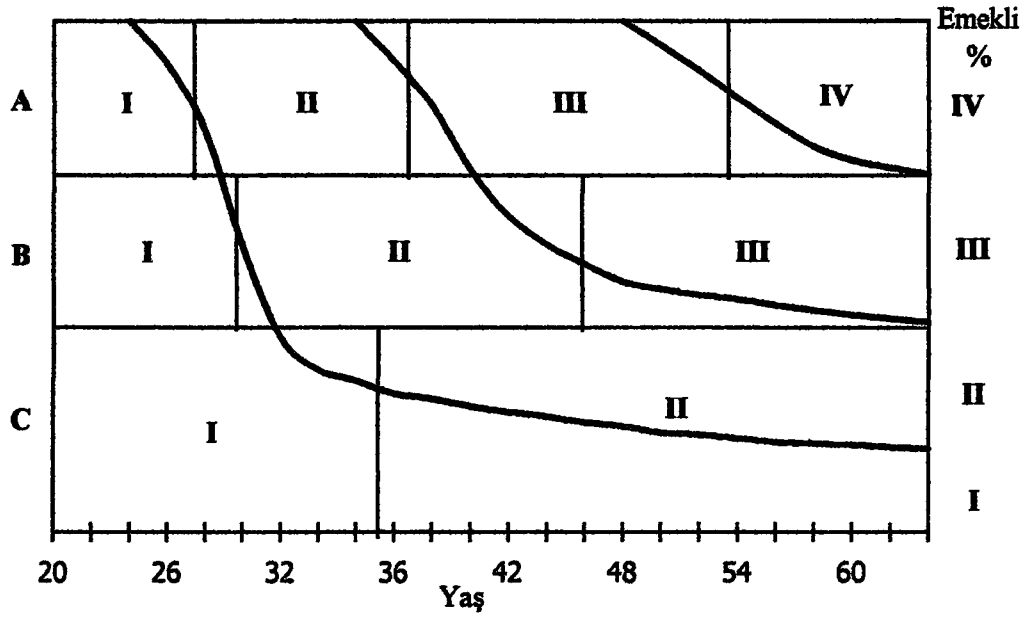


Şekil 3.19 (a) Kariyer gelişim diyagramı (Bramham, 1989)

Bu örnekte birkaç yönetici 20 yaşından sonra, yarıdan fazlası 35'inde olduğu halde orta kademe yönetim işlerine yönelmişlerdir. Halen kıdem bakımından düşük olan 40 yaşlarındaki yöneticiler muhtemelen orada kalırlar, bu özellikle tavsiye edilir.

Şekil 3.19 (b)'de gösterilen bu teknik değiştirilebilir. Burada grafikte gösterilen bir seviye vardır. Bu durum yaş grubu 40 olan orta kademe yöneticilerinin terfi etmediklerini gösterir. Onlar aynı zamanda terfi tıkanmasını da tercih edebilirler.

Daha iyi bir yönetici, gelecek grafiklerde ne olabileceğini görmek ve maliyet, eğitim ve istekler hakkında kesin tahminleri yapabilir. Onlar durumun kötü gittiğini gösterebilirler ve belki yöneticilerin daha genç terfi ettirildikleri şirkette tecrübe eksikliğinin neticesi olan problemler vardır (Bramham, 1989).



Dikey çizgiler gelecek işin ortalama terfi yaşıdır.

Şekil 3.19 (b) Kariyer gelişim diyagramı (Bramham, 1989)

3.7.4. Kariyer planlaması

Kariyer planlaması, bir işgörenin sahip olduğu bilgi, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasıdır (Sabuncuoğlu, 1997).

Kariyer planlamasının iki boyutu vardır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşacaktır. Birey, çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Birey açısından bu olgu sağlıklı bir gelişmeyi simgeler. Böylece birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulur ve kariyerle ilgili şu soruları sorar (Werther ve Davis, 1986) :

- Bu işletmede nasıl ilerleyebilirim ?
- Bu işletmede terfiler, performans veya kıdemlilik durumuna göre mi yapılır ?
- İşveren bana niçin kariyer fikri vermeli ?
- Çoğu terfilerin şans ve uygun insanları bilme terimleri üzerine yapıldığını düşünüyor musun ?
- Bu iş için bir üniversite diplomasına gereksinim var mı ?

- İşletmenin eğitim programları terfi etme şansını artırır mı ?

Yaklaşık olarak çalışma hayatı boyunca bir noktada her birey bu önemli soruları sorar. Bu sorunun cevapları, insan kaynakları bölümüne yol göstermeye yardım eder (yönetici ve işgörenlere verilecek eğitim gibi) fakat ilerlemek için kariyer planlama ve gelişiminin temelini anlamak gerekir. Bunu anlamakla beraber eğitim ve gelişim faaliyetleri daha uygun olur. Çünkü işgörenler bu faaliyetlerin kariyerine nasıl bir fayda sağlayacağını görürler. İnsanlar sürekli değişiklik ararlar, bu yenilikçi bir tutumdur ve çok yaygın olarak görülür.

İkinci boyut ise, kariyerin organizasyon açısından irdelenmesidir. Burada, organizasyon kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır. Bir bakıma amaçların bütünleştirilmesine gidilmektedir.

Bireyin kariyer planlamasından beklentisi daha çok bulunduğu alanda uzmanlaşmak, bir bakıma derinlik kazanmak, diğer yandan ilgi duyduğu bir alanda bilgisini geliştirerek ilerlemek ve yükselmektir. Bu amaçla bazı işletmeler işgören ve yöneticilerden kariyer hedeflerini yazılı olarak bildirmelerini ister.

Kariyer planlaması genellikle üç aşamada gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 1997) :

1. **Pozisyonların fonksiyonel özelliklerinin belirlenmesi** : Burada pozisyonun yetki ve sorumlulukları rol ve statü durumu belirlenir. Ayrıca, teknik donanım, işin gerekleri gibi teknik ve sosyal özellikleri belirlenir.
2. **Bireyin potansiyel yeteneklerinin belirlenmesi**. Burada, bireyin beceri, uyum, çalışma biçimi, güdü ve bekleyişleri belirlenmeye çalışılır.
3. **Pozisyonun fonksiyonel özelliklerinin ve bireyin potansiyel yeteneklerinin bütünleştirilmesi**. Burada bireysel amaçlarla organizasyonel beklentilerin bütünleştirilmesi sözkonusudur.

İşletme kendi gerçeklerine ve işgörenlerin beklentilerine cevap verecek bir kariyer planlaması düzenlerken şu yolu izlemelidir :

1. İşgörenlerin geçmişi ile ilgili verilerin toplanması
2. İşgörenle kariyer amaç ve çıkarları üzerinde görüşme

3. Kariyere ilişkin eylemler için gerekli olacak yetenek ve becerilerin belirlenmesi
4. Kariyere gerek duyulacak gereksinimlerin belirlenmesi ve geliştirilmesi için bir gereksinim analizi tablosunun hazırlanması
5. Gelişme gereksinimleriyle ilgili olarak işgörenle görüşme
6. İşgörenin kariyer isteklerini organizasyonun gereksinimleriyle karşılaştırma ve ilişki kurma
7. İşgörene uygun düşecek kariyer amaçlarını oluşturma ve şekillendirme
8. Eğitim, yetiştirme ve tecrübe konularındaki gereksinimleri belirleme
9. İşgörenin kariyer geliştirme planını yapma

3.7.5 Kariyer patikaları

Kariyer patikaları uygun faaliyetlerin planlaması içerisinde tecrübe edinmek, eğitim ile birlikte fırsat eşitliği sağlamak, profesyonel veya üniversite mezunu kişileri içine alan benzeri kişisel özelliklerin sayılarının sistematik gelişimini desteklemek için düzenlenir. Daha sonra seçilen uygun bir kariyer patikası boyunca mantıklı bir ilerleme olur.

Bu yolların pekçok insan için göreceli olarak basit görünmesine karşın, geleceğin yöneticilerinin seçilmiş bir bölüme alınması, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinin sağlanması, konsantre olmaları önemli unsurlardır (McBeath, 1992).

Profesyonel olarak seçilecek işgörenlerin girişimci, yaratıcı olmaları ön plandadır. Daha sonraki unsur tecrübeleridir. Kariyer patikalarının belirlenmesinde işletme, az sayıda çok yetenekli işgörene iş verilmesini amaçlar. Burada en önemli unsur, bu kişilerin üst düzey yönetici olarak görevlendirilmesi ve iş dağılımının hiyerarşik bir yapıda geniş bir yelpaze içerisinde yapılmasını öngörür. Benzer şekilde, işgörenin bilgi ve deneyiminin dikkate alınarak başlatıldığı bir işte, yönetimin onu farklı bir bölüme kaydırması üretimdeki verimin azalmasına neden olacağı için tercih edilmez.

Geleceğin organizasyonları daha çok uzman seviyede insan kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Bunların işletmelerdeki bütün yeniliklere ayak uydurmaları beklenir. Bu da takım çalışmalarıyla sağlanabilir. Takım çalışmaları çok fonksiyonlu yoğun tecrübe sağlar ve geniş

çapta işletme kendi içinde bireysel uzmanlık alanındaki eğitim gereksinimlerini organize eder.

Kariyer patikasının çizilmesiyle ilgili işletme şu tür sorularla karşılaşır :

- İşgörenler özel kariyer patikaları dahilinde terfi ettirilmeli midir ?
- Ne kadar terfi fırsatı caziptir ?
- Bu şartlar altında insan kaynakları gereksinimi işletme içinde veya dışında yetişmiş bir kişi tarafından mı sağlanmalıdır ?

3.7.6. Kariyer planlamasının yararları

Kariyer planlamasının yararları şöyle sıralanabilir :

- Terfi edebilecek işgörenleri geliştirir. Kariyer planlaması terfi edebilecek yetenekteki işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.
- İşgücü dönüşüm oranını düşürür. Bireysel olarak kariyer yapmak isteyen işgörenlerin organizasyona olan bağlılığını arttırır, böylece işgücü dönüşüm oranı daha düşük olur.
- İşgörenlerin potansiyellerini arttırır. Kariyer planlama işgörenlerin potansiyel yeteneklerini daha fazla kullanmalarına imkan verir. Çünkü onların spesifik amaçları vardır.
- Stokçuluğu azaltır. Yöneticilik için ikincil kaynağı stok etmek kariyer planlamadan daha kolaydır. Kariyer planlama işgörenin niteliklerine önem verir.
- İşgören gereksinimlerini karşılar. Daha az stoklama ve işgörenler için gelişme fırsatları sağlar. Tanınma, başarı, bireysel itibar gereksinimleri daha çok tatmin eder.
- Olumlu iş planlarını destekler. Kariyer planlama daha önemli işler için muhafaza edilen grup üyelerine yardımcı olabilir. Bu hazırlık olumlu karar alınmasına katkıda bulunur.
- İnsan kaynaklarının etkili kullanımını sağlar.

Kariyer planlamasının başlıca dezavantajı, işgörenleri yararlı oldukları sürece organizasyonda tutmaya yönelik olduğu için, bunların organizasyon dışındaki kariyer fırsatları bakımından esnek olmadığıdır (Werther ve Davis, 1986).

3.7.7 Global kariyer planlaması

Son yıllarda global açıdan hızla gelişme gösteren uluslararası ticari ve sanayi yatırım hareketleri, işletmeleri ellerindeki insan kaynaklarını değişik ülkelerde çalıştırmaya ya da sözü edilen bu ülkelerde istihdam edilecek işgörenleri uluslararası iş yapacak nitelik ve özellikle geliştirmek için diğer ülkelerdeki görevlendirmeye yöneltmiştir.

Olgu özellikle çok uluslu bazda çalışan işletmeler açısından önem kazanmıştır. Bu alanda uzun süredir çalışan işletmeler, gerçi işgücü rotasyonu açısından kendi gelenek ve yapılarını kurmuş ve geliştirmişlerdir. Ancak dünya piyasalarına yeni açılma durumunda olan işletmelerin bu açıdan oldukça zorlanacakları açıktır.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler insan kaynaklarına yönelik kariyer planlarını üç temel oluşumda irdelemek durumunda kalacaklardır.

Olgu önce ana ülke temelinde ele alınmalıdır. Ana ülke işletmenin kurulmuş olduğu ülkedir. İşletme buradaki kuruluşlarında temel işgörenlerini yetiştirir ve kariyerlerini hazırlar.

İkinci oluşum, işletmenin yatırım yaptığı ikinci ülkede, o ülkenin kültürel ve yasal yapılanmasının ana ülke ile bağlantılı olarak bir kariyer planlama modelinin oluşturulması gereğidir. Bu yapılanmada ana ülke işgörenleri de yer alacak ve aynı zamanda da ikinci ülkedeki işgücü ana ülkeye yetiştirilmek ve geliştirilmek üzere gönderilecektir. Bu bağlamda gerek ana ülkeden ikinci ülkeye, gerekse ikinci ülkeden ana ülkeye gidecek işgücünün geleceğe yönelik kariyerleri irdelenecek ve yapılandırılmaya çalışılacaktır.

Üçüncü oluşum ise, ikinci ülke işletmesinde çalışan işgörenlerin bir üçüncü ülke işletmesinde görevlendirilebilmeleri olgusudur. Bu durumda bağlantı ikinci ülke-ana ülke-üçüncü ülke üzerinden kurulacak bir rotasyonlar zinciri ile yapılacaktır.

Böylece kariyer planlaması süreci, global bir nitelik kazanacak ve bu özelliğin getireceği diğer biçimsel ve içeriksel düzenlemeler ve rotasyonlar üzerine kurulacak bir yetiştirme ve geliştirme yapısına yöneltilerek modelleneyecektir (Kaynak, 1996).

3.8 İş Tatmini

Bireyin bulunduğu sosyal ve kültürel ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargılarının etkisi altında kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda, tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. Önce birey içinde bulunduğu sosyal ortamdan tatmin olacaktır. Yaşamda üstlendiği rollerden tatmin olması gerekir. Eş, baba, arkadaş, çalışan olarak tatmini sözkonusudur.

Sosyal ortamda tatmin için bir tanım vermenin güçlüğü, mesleki ortamda da kendini göstermektedir. İş tatmininin önemli olduğu kabul edilmekte fakat konu motivasyonla sınırlı tutulmaktadır. Literatürde organizasyonel davranış alanında oldukça fazla yer alan motivasyon kısmına karşılık iş tatmini konusuna çok az yer verilmektedir. İş tatmini, üretkenlik, devamsızlık ve işten ayrılımların bir nedeni olarak kabul edilip inceleme konusu yapılmaktadır.

“İş tatmini” kişinin işine karşı genel tutumuna ilişkin bir terimdir. Bullock’e göre iş tatmini, işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen tecrübelerin bütünü ve değerlendirilmesinden sonuçlanan bir tutum olarak gözönüne alınır.

Vroom (1964) iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duyguları ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.

Locke, iş tatminini şöyle tanımlamaktadır : “Kişinin işini veya iş tecrübesini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” (Yuki ve Wexley, 1971).

Hackman ve Oldham iş tatminini, çalışanların işinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamaktadır (Cook vd., 1983).

Genel bir tanım yapmak gerekirse iş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümü olarak tanımlanabilir. Tutum anketlerinin faktör analizi yöntemiyle değerlendirilmesi, iş tatmininin ilişkili olduğu tutum bileşenleri olarak; ücretten tatmin, nezaret, çalışma arkadaşları ve işin kendisinden tatmini göstermektedir.

“Motivasyon” kişinin ihtiyacını belirleyen davranışına ilişkindir. İş tatmini ve kişinin motivasyonu, iki ayrı değişken olmasına rağmen bunlar arasında bir ilişki kurmak mümkündür.

Locke’un tanımından görüleceği gibi, iş tatmini kişinin değerlerine ve işin yapısına bağlıdır. İş tatmini, çalışanların önemli gördükleri şeyleri işlerinin ne ölçüde sağladığı konusundaki algılarının bir sonucudur.

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1985):

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal bir cevaptır. Böyle olunca görülemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.

Örneğin, bir bölümün çalışanları diğerlerinden daha fazla çalışmalarına karşın, daha düşük ödüller alıyorsa, işe, amire veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutuma sahip olabileceklerdir, tatmin olamayacaklardır. Diğer yandan, kendilerine çok iyi davranıldığını ve hakkaniyete dayanan ödeme yapıldığını hissediyorlarsa işe karşı olumlu bir tutuma sahip olacaklardır. İş tatmini sağlamış olacaklardır.

3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşı vb.dir.

3.8.1 İş tatmini açısından tutum

Tutum, iş ortamında gözönüne alınması gereken bir kavramdır. Çalışanların tutumlarına bağlı olarak davranışları organizasyon açısından önemli olabilir. Örneğin, tatminsiz çalışanlar işe devamsızlık veya daha iyi koşullarla başka bir kuruluşa geçme eğilimi taşıyabilirler.

Tutum kişileri tanımlamak ve davranışlarını açıklamakta çok sık kullanılan bir terimdir. Tutum, bir nesneye karşı özel şekilde davranmak ve hisler taşımak yolunda sürekli bir eğilim olarak tanımlanabilir (Luthans, 1985).

Tutumlar karmaşık bilişsel bir süreçtir. Üç şekilde karakterize edilebilirler. Önce, bazı şeyler, onları değiştirmedikçe, ısrarlı olma eğilimindedir. İkinci olarak, tutumlar çok fazla tercih edilenden, hiç tercih edilmeyene doğru uzanan bir ölçekte herhangi bir yere karşı gelebilir. Üçüncü olarak, tutumlar kişilerin duyguları ve inançları hakkındaki bazı nesnelere yönelmiştir. Kişilerin işlerine karşı olan tutumları olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği sözkonusudur.

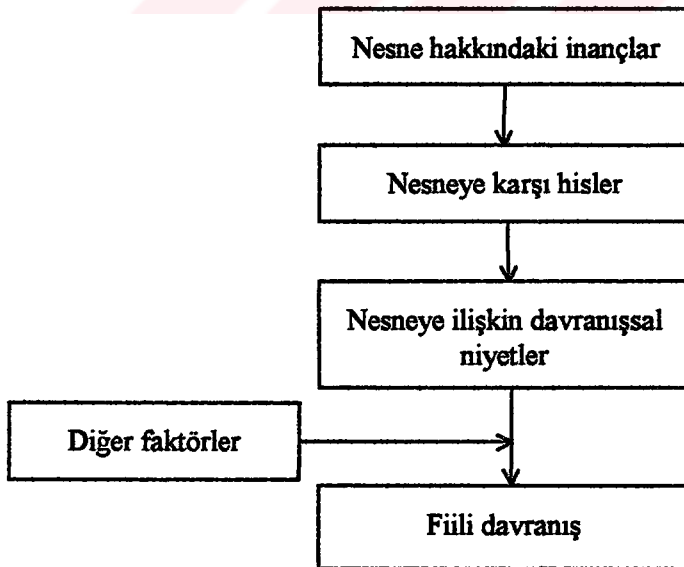
3.8.2. İş tatmininin oluşumunda tutum bileşenleri

Tutumlar, üç temel bileşene ayrılabilir : Duygusal, bilişsel ve davranışsal. *Duygusal bileşen*, kişinin bir nesne hakkındaki hislerini - olumlu, yansız, olumsuz - kapsar.

Bilişsel bileşen, bireyin nesne hakkındaki bilgisi ve inançlarından oluşur. Bu bilginin deneysel olarak gerçek veya doğru olup olmaması bir fark oluşturmaz.

Davranışsal bileşen, kişinin bir nesneye karşı belirli şekilde davranma eğilimi içerir. Tutumu oluşturan bileşenlerden sadece davranışsal bileşen doğrudan gözlenebilir.

Tutumlar ve davranış arasındaki ilişkinin açıkça anlaşılabilmesi için tutumların nedenlerini ve sonuçlarını birlikte ele almak gerekir. Şekil 3.20, tutum ve bileşenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

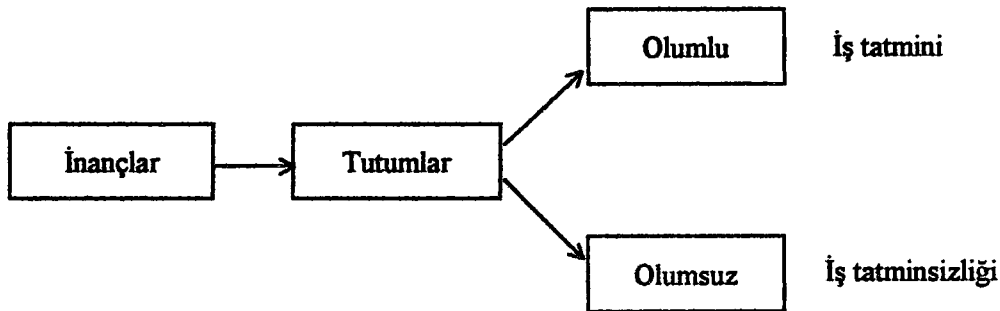


Şekil 3.20 İş tutumuna ilişkin bir model

Fiili davranış, inançlar, hisler, davranışsal niyetler ve diğer faktörlerin bir fonksiyonudur. Modele bakıldığında, kişiye sıkı sıkıya bağlı olan bilişsel bileşen göze çarpmaktadır. İş ortamında yapılan gözlemler, kişilerin inançlarının, tahminlerin üzerinde önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin bir mühendisin fiilen yaptığı işe ilişkin inancı, onun iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde önemli rol oynayacaktır. Yaratıcı olduğuna inanan bir mühendis, araştırma-geliştirme yerine bakım mühendisi olarak görev yapıyorsa iş tatminini gerçekleştirmesi güç olacaktır. Çünkü toplumda, kendisinde ve iş çevresinde araştırma-geliştirmenin önemli olduğu şeklinde yaratılan inanç, onun davranışlarını etkileyecektir. Bu nedenle işine karşı olumlu veya olumsuz duygular besleyecektir. İşte bu da tutumun kendisidir. Eğer nesneye karşı olan hisler, yani tutumlar olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği mevcuttur. Bu tutumların sonucu, davranışsal niyetler sözkonusu olacaktır. Verilen örnekte, bakım mühendisi tatmin veya tatminsizlik listesi geliştirecektir. Yaratıcılığına inandığı için işine yeni bir boyut getirmeye çalışacak, bakımın da en az araştırma-geliştirme kadar önemli olduğunu kanıtlama niyeti taşıyacaktır. Modelde diğer faktörler olarak ifade edilen, organizasyonel, sosyal ve kültürel faktörlerin biraraya gelmesiyle fiili davranış şekillenecektir. Ya en kısa zamanda büyük bir başarı gösterip bakım işinde kalmaya devam edecek, ya da araştırma-geliştirme bölümüne geçmenin yollarını arayacaktır (Luthans, 1985).

3.8.3 Tutum bileşenlerinin iş tatmini oluşumundaki rolü

Şekil 3.21'den de görüldüğü gibi tutumlar inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin bir sonucudur. Eğer çalışanlar, yaptıkları işin, kendilerine sağlayacağı tecrübe ve eğitimin, terfi için gerekli olduğuna inanıyorlarsa iş tatmini oluşacaktır. Eğer tatmin sözkonusu ise daha da artacaktır.



Şekil 3.21 İş tatmini süreci

Sonuçta, kişi organizasyonda kalmak isteyecek (davranışsal niyetler) ve mümkün olduğunca üretken olacaktır (fili davranış).

İnançların oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır :

1. **Geçmiş tecrübe.** Kişiler, geçmişte olduğunu gördükleri veya tecrübe kazandıkları şeylere inanma eğilimindedir. Örneğin bir kuruluştaki mühendis olarak işe başlayan bir işgören beş yıl sonra müdür olmuşsa diğer mühendisler de beş yıl içinde müdür olmayı beklerler.
2. **Ulaşılabilir bilgi.** Eğer çalışanlar, insan kaynakları bölümünden mühendislerin hızlı şekilde terfi edebileceklerini öğrenirlerse, bu onların inançlarını etkileyecektir.
3. **Genellemeler.** Benzer olaylar veya durumlardan gelir. Eğer imalat mühendisleri terfi edemeyeceklerine inanıyorlarsa, bu durum bakım mühendislerini de terfi edemeyecekleri inancına götürür.

Tutum oluşumu hakkındaki en önemli şey, bunun öğrenilebileceğidir. Kişiler, tecrübelerinden, çalışma arkadaşlarından aile ve amirlerinden tutumları öğrenebilir. Kişi binlerce tutuma sahip olabilir. Fakat organizasyonel davranış açısından yapılan incelemelerde ise tutumlar sınırlı sayıdadır (Luthans, 1985).

3.9. Motivasyon

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olarak motivasyon, latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek gibi anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde tanımlanabilir (Steers ve Porter, 1979).

Motivasyon, diğer bir deyişle insanları çalışmaya özendirme, çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsanların ihtiyaçları arasında karşılaştırmalar yapıldığında, ihtiyaçların birbirlerine benzerlikleri yanında çok değişik yönlerinin de varlığı görülür. İnsanın çevresi insana bazı ihtiyaçların varlığını hissettirir ve insanı o ihtiyaçların karşılanması için çabalara girmeye yöneltir. İnsanlar çalışırken ve belirli uğraşlar içinde bulunurlarken bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli hedeflere ulaşmak isterler (Şenatalar, 1978). Bunun yanı sıra, organizasyonların da bazı amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Organizasyon yönetimi bu hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmek suretiyle onlardan en etkili bir

biçimde yararlanmaya çalışır. Diğer bir ifadeyle yönetim, işgörenleri organizasyon hedeflerine doğru motive etme girişiminde bulunur.

İhtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Bir ihtiyaç tatmin edilene kadar bu özelliğini sürdürür. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, yönetme ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü ve inanç ve tutumlar da onları etki altına alarak motive edebilir.

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir. Amaçlar ve güdüler arasında çok yakın bir ilişki vardır. Bireyin davranışlarına güdüler yol gösterir. Bireyin dışında kalan amaçlar ise, ona güdülerini tatmin imkanı verir (Sabuncuoğlu, 1982).

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilidir.

3.9.1 Motivasyon teorilerinin genel yapısı ve gelişimi

Bireyin geçirdiği evrim boyunca, kendi özlüğü hakkındaki fizyolojik ve psikolojik bulgular da değişik oluşum ve yorumlar göstermişlerdir. Bu doğal bir kuraldır. İnsanın kendini anlaması, bulması birden olmayacaktır. Bu sonsuza giden bir süreçtir ve tüm düşünce ve değerlemeler bu süreç içinde belli yerlere oturtulacaktır. Motivasyon kavramı da, aynı oluşumu geçirmiş ve süreç içinde değişik tanım ve teorilerle açıklanmış olma durumundadır ve psikolojik süreçleri, ya da doğal olayları inceleme araştırmalarına nereden başlanırsa başlansın, sonunda motivasyon sorunu ile karşılaşmak kaçınılmaz olmuştur (Kaynak, 1996).

3.9.1.1 Bilişsel teoriler

Bu teoriler bireyin “düşünme” ve “bağımsız istekte bulunma” özellikleri üzerinde kurulmuşlardır. İnsan akılcı bir canlı olduğuna göre onun düşünme ve istemesi, akılcı yönünün bir fonksiyonudur. Bu durumda süreç “bilişsel-cognitive”dir.

Birey; düşünecek, sonuçları tartacak ve eyleme geçecektir. Eyleme geçiş bir düşünme ve istekte bulunma süreci sonunda oluşacaktır. Ayrıca bu süreç bilinçli bir süreçtir. Diğer bir ifadeyle birey, bilinçli arzulara sahiptir ve kapasitesini bu arzularını gerçekleştirmek için bilinçli olarak kullanır, yani isteyerek kendi kendini motive eder. Gerek bu düşünce, gerekse “akılcı insan” kavramı, antik çağ ve sonrasında birçok filozoflarında görülmüş ortak bir yandır ve bu günümüzde “orta-average” insanın klasik davranışdır. Ne istediğini düşünecek, onu elde etmek yollarını araştıracaktır. Doğal olarak, bireysel davranışın metafizik boyutları da o dönemde araştırılmıştır.

Bununla birlikte bilişsel süreçler motivasyon olgusunu tek başına açıklayabilmek uzaktır. Bu tür bir yaklaşıma çağdaş bir psikoloğun karşı çıkması da temelde, bireyin düşünme aşamasına gelmeden önce geçirmesi gereken başka süreçler olmasından kaynaklanmaktadır ki bu süreçler çoğu kez bilinçsiz olarak oluşabilecektir.

Kavrama teorileri hakkında genel düşünce, bu teorilerin motivasyonel değişkenlerin etkilerini kapsamadıkları ya da dikkate almadıkları için bir noktada sadece bir akılcı karar alma sürecini tanımladıklarıdır. Bilişsel süreçler, Freud bilinçsiz motivasyon kavramı ile ortaya çıktıktan sonra geçerliliklerini yitirmişlerdir (Yuki ve Wexley, 1971).

3.9.1.2 Hedonik teoriler

Hedonizm; en kısa tanımı ile, zevki aramak, hoş gitmeyen şeylerden, acı getirecek olaylardan kaçınmaktır. Hedonist felsefe de eski Yunan düşünürlerine kadar iner. Felsefenin basitliği, anlaşılma kolaylığı ve her olaya rahatça uygulanabilmeye olan yatkınlığı, onun her çağda kabul görmüş olmasının başlıca nedenini oluşturur.

Birey, ona zevk verecek olay ve nesneler karşısında motive olacak ve onları yapmak ve elde etmek isteyecektir. Kendisine acı verebilecek şeyler karşısında ise ters motive olacak ve onlardan kaçınmaya çalışacaktır.

Felsefe ilk bakışta, iki açıdan boşluk göstermektedir. Önce, zevk ve acı her birey için aynı nicelik ve nitelikte geçerli değildir. Bir kimseye zevk verebilecek olan, bir başkasına zevk vermeyebilir, ya da acı kavramı her birey için eş anlamda yorumlanmayabilir. Bu durumda felsefenin varsayımları evrensellik göstermemektedir.

İkinci olarak, hedonist kabuller ampirik bir yapı göstermemekte ve sınanmaları imkansız olmaktadır. Bu eksikliklere rağmen motivasyon olgusunu hedonist yaklaşımla açıklama çabaları sürmüştür ve önemli bulgular elde edilmiştir.

Paul Thomas Young, uzun yıllar farelerle yaptığı deneyler sonucu motivasyonun duygusal bir süreç olduğunu ortaya atmıştır. Birey, bedensel gereksinimlerini giderirken, alışkanlıklarını da tatmin etmek ister. Alışkanlıklar ise, tat aldığı, hoş bulduğu şeylere döndürür. Birey fizyolojik gereksinimlerini giderirken zevk alacağı, hoşlanacağı şeye dönük davranır. Diğer bir ifadeyle, gereksinim duyulan yiyecekler, zevk alınan yiyeceklerdir. Bu ise hedonist felsefenin geçerliliğini onaylamaktadır. Buna göre hedonist süreçler temel anlamda davranışın yönelimini belirler ve yöneltirler.

Young motivasyonu, uyarılmanın, desteklenmenin ve kanalize edilmenin bir süreci olarak tanımlamıştır. Duygusal süreç, bu tanımın gereklerinin tümünü yerine getirir. Uyarır, destekler ve kanalize eder.

David McClelland'ın motivasyona bakış açısı Young'a benzer bir yapıdadır. McClelland'a göre bütün motivler önceden öğrenilmiştir ve motiv kavramı şöyle tanımlanır: "Kuvvetli bir bileşimdir, ileride olması gereken bir duruma karşı meydana gelecek tepkiyi içerir ve bununla karakterize edilir, geçmişteki zevk ve acı bileşimleri üstüne kuruludur."

Motivler önceden öğrenilmiş olduğuna göre, birey bir amaca yönelmeden önce geçmişteki zevk ve acı bulgularının ışığında amacını ve bu amacın kendisine sağlayacaklarını hesaplar. Bu bir duygusal uyarılma sürecidir. Uyarma, sonuçtan acı duyulacağını önerirse, birey amaçtan kaçınır, zevk alacağını önerirse birey amaca yönelir.

McClelland'ın hedonik teori çerçevesindeki yaklaşımı görülüyor ki, bir "duygusal uyarılış modeli" getirmektedir. Burada belirtilmesi gereken bir nokta da, bireyin önceki zevk alıcı bileşimlerini meydana getiren durumlara olan "uyum-adaptasyon" yeteneğidir. Bu yetenek, onun zevk ya da acı duymasını, ya da zevk veya acı duyma derecelerini belirler. Örneğin, hava alanında çalışan bir insanın uçakların gürültüsü rahatsız edebilir. Başlangıçta bireyin duyduğu rahatsızlık derecesi yüksektir. Ancak zaman geçtikçe birey buna alışır, başka deyimle adapte olur. Bir başka zaman, tren istasyonunda çalışması gerekirse, McClelland'ın

duygusal uyarılış modeline göre eğer geçmişte hava alanında çalışmaya kendini adapte edebilmişse, tren gürültüsünden de çekinmeyecek, bundan rahatsız olmayacak (acı duymayacak) ve orada çalışmayı kabul edecektir.

Young ve McClelland'ın hedonik motivasyon modelleri temelde büyük ayrılıklar getirmemektedir. Ancak konuda tamlaşmayı sağlama ve bir başka görüş açısını katma açısından, yine hedonist akımın izleyicilerinden Helen Peak'in bu konuda çalışmaları olmuştur. Peak'e göre, duygu ya da duygusal uyarılış, motive edici bir fonksiyondan yoksundur. Duygu sadece yönelimi determine eder (Steers ve Porter, 1979).

3.9.1.3 İçgüdü teorileri

İçgüdü, bir kavram olarak ortaya atıldığından beri, zaman zaman birçok şeyleri açıklayabilecek bir bulgu, arkasında bilinmezlerin yattığı kapıları açabilecek bir anahtar kabul edilmiş ve onda aradığını bulamayanlar için ise, varlığı dahi kuşkulu bir öge olmakla damgalanmıştır.

Freud, iki temel içgüdü türü tanımlamıştır. Cinsel içgüdü ve saldırganlık içgüdüsü. İçgüdülerinin motivasyon sürecini belirlediği yargısı bu konudaki çalışmaları hızlandırdı. Ancak, bu konuda en ayrıntılı açıklama ve çalışma 1900'lerin başında William McDougall'dan geldi. McDougall'a göre oniki tip içgüdü vardı ve bunlar genel anlamıyla amaçlı, kalıtım yoluyla geçmiş, hedef arayıcı eğilimlerdi. Ayrıca her birinin şiddetli duygusal bir yönü bulunuyordu. Diğer içgüdüler bu oniki temel içgüdü'nün kapsamı içinde irdelenebilirlerdi.

McDougall'ın içgüdü sıralaması şöyleydi: Panik (korku), nefret, merak, kavgacı olma, tabi olma, haklı olma, evham, üretme, açlık, toplu yaşama, edinme, yapıcı olma.

İçgüdü teorileri açısından motivasyonun ya da motive olmanın, McDougall ve onun yorumu yanlısı düşünürler açısından derlemesi şöyle yapılabilir: Motivasyon, şiddetli duygusal yönü de bulunan içgüdüler gereği bireyin eyleme yönlendirilmesidir. Bu yaklaşımın zayıf yönünü içgüdü kavramı üstünde yapılan tartışmalar gündeme getirmektedir.

Özellikle davranış bilimcileri, davranışı içgüdüye bağlama eğilimine karşı çıkmışlar ve içgüdü açısından bireysel yönelimin açıklanamayacağını savunmuşlardır. Bu konuda verilen klasik bir örnek, içgüdü teorisine karşı olanların görüşünü açık şekilde ortaya koymaktadır:

Nasıl ki, “bumerang”a, onu fırlatan tarafından bir “geriye gelme” içgüdüğü verilmemiştir. Aynı şekilde, boş zamanında baş parmaklarını çeviren kimsenin bir “baş parmak çevirme” içgüdüğüne, ya da dağcıların “dağa tırmanma” içgüdüğüne sahip oldukları kabul edilemez.

Bu konuda üstünde durulması gereken bir diğer nokta da, motive edilmiş davranışın açıklanmasında, içgüdü ve dürtü kavramlarının bazen amaçlarından sapıtılarak aynı anlamda kullanılmakta oluşudur. En azından bu düşünce, içgüdü kavramının yetersiz olduğunu ve anlam sınırlarının ötesinde anlam vermeye zorlandığını belgelemek bakımından ilginçtir (Luthans, 1985).

3.9.1.4. Dürtü teorileri

İçgüdü teorisyenlerinin, bireyin içgüdüsel olarak eylemi başlattığı ve eylem süreci için gerekli enerjiyi sağladığı yolundaki kanılara ilk çıkışı Robert S. Woodworth 1918 yılında “dürtü” kavramını ortaya atarak yapmıştır.

Dürtü üzerine kurulu bir motivasyon modeli vermeden önce, kavramın ayrıntılarıyla açıklığa kavuşturulması gerekecektir. Kavram ilk ortaya atıldığında, bireydeki fiziksel enerjinin tanımlanması açısından yorumlanmaya çalışıldı. Dürtünün gerçekte uyarılmış davranışı nedenleyen bir kavram olduğu gerçeğine daha sonraları varıldı. Bu açıdan kavram yeniden tanımlandığında, dürtünün enerjinin kendisi değil de, organizmada depolanmış enerjiyi belli bir miktarda çözümleyen bir araç olduğu düşüncesinde birleşildi.

Dürtü kavramı, uyarılmış davranışın nedenlerini açıklama açısından tanımlanması gerektiğinde üç genel noktada özetlenebilir. Dürtü,

- Genel anlamda bir eylem için motivasyonel koşuldur.
- Eylemin türünden bağımlı ve ona özgü itici bir güçtür.
- Bu güç şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici niteliktedir ve uyarmasına yanıt aldıkça giderek zayıflar ve biter.

Bu yorumun ötesinde dürtü için ayrıca biçimsel bir ayırım daha uygulanabilir. Dürtülerine göre sıralamayı amaç güden bu biçimsel ayırım, kısaca aşağıdaki gibi verilebilir.

1. Doğuştan kazanılmış fizyolojik-biyojenik dürtüler. Dürtüler taşıdıkları karakteristik özelliklerden birine göre aldıkları tanımsal bir ad ile belirtilmektedirler. Gerçekte, sözkonusu adların hangisiyle anılırsa anılsın, sözkonusu dürtüler, belli bir yapısal biçimlenme türünü belirtirler. Bu tür dürtülerin klasik örnekleri, açlık, susuzluk gibi bedensel gereksinimleri gidermek için gerekli faktörleri elde etmeye yönelik, doğuştan var olan dürtülerden seçilir. Bu durumda, doğuştan kazanılmış bir dürtünün ana fonksiyonu, herhangi bir koşul altında, bedenin fizyolojik açıdan belli bir optimumda tutulmasını düzenlemek şeklinde belirlenir.

2. Sonradan kazanılmış psikolojik-psikojenik dürtüler. Burada sıralanan dürtüler başka bir görüş ve yorum ışığında nitelik kazanmış dürtülerdir. Doğuştan kazanılmış dürtüler, bu tür dürtülerden farklılık gösterir. Bu tür dürtüler için ana tez, bunların öğrenilmiş, diğer bir ifadeyle sonradan kazanılmış dürtüler olduğudur.

Bu tanımla dürtü, McClelland'ın motiv tanımı ile büyük benzerlik göstermektedir. Süreçte artık kendini açıkça gösteren sosyal gereksinimlerin bir fonksiyonu haline gelen psikojenik dürtüler ya da motivler, kendilerini oluşturan ve yönlüten gereksinimlerden ayrı düşünülemez duruma gelmektedir.

Bireydeki potansiyel enerjinin belli bir miktarı, bir dürtü tarafından onu oluşturan gereksinimi gidermek amacı ile psiko-fizyolojik bir süreç içinde çözümlenir ve gereksinimin giderilmesi için güdülen amaca yönlendirilmelidir. Bu süreç, psikolojide çok kullanılan formülasyonu ile S-R (uyarı-yanıt) sürecidir (Kaynak, 1996).

3.9.2. Uygulamada motivasyon teorileri

3.9.2.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, çalışma ortamındaki kişinin, içsel ihtiyaçlarını giderecek bir arzunun yerine getirilmesiyle motive edildiğini varsayar. Maslow'un çalışması üç temel varsayıma dayanır :

1. Kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Sadece giderilmeyen ihtiyaçlar, davranışı etkileyebilir, giderilen ihtiyaçlar motivatör olarak rol oynayamaz.
2. Kişinin ihtiyaçları, önem sırasına göre bir düzenleme yani hiyerarşi içinde olup, temel ihtiyaçlardan (yemek yeme, barınma gibi) karmaşık (benlik, başarıma gibi) olanlarına doğru bir sıralama gösterir.
3. Kişi, en alt düzeydeki ihtiyacı giderilince temelden karmaşık olana doğru bir sonraki ihtiyaç seviyesine ilerler. Yani birey, güvenli çalışma koşullarına olan ihtiyacı giderilince davranışı bir görevi başarıyla yerine getirme ihtiyacının tatminine yönelir.

Maslow'un teorisini genel çerçeve içinde değil, organizasyonel açıdan incelemek daha uygun olur. Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisini iş motivasyonuna doğrudan uygulamayı düşünmemiştir. Teorisini ileri sürdükten sonra yirmi yıl sonrasına kadar organizasyon içindeki insanın motive edilmesini araştırmamıştır.

Maslow'un bu eksikliği, Douglas McGregor tarafından kapatılmış; "The Human Side of Enterprise" adlı kitabında, Maslow'un teorisine yönetim yönetim literatüründe popülerlik kazandırmıştır.

Maslow, giderilen bir ihtiyacın bir motivatör olamayacağını belirtir. Her ne kadar, ana hatlarıyla bu doğru olabilirse de, bireysel ihtiyaçların, tek bir eylem veya eylemler sonucunda tamamen veya sürekli olarak asla tatmin edilemeyeceği de bir gerçektir. Birey uygun şekilde davranırsa, ihtiyaçlar sürekli ve tekrarlı olarak karşılanır. Eğer çok sayıda ihtiyaç aynı anda ortaya çıkıyorsa, bu gerçek, ihtiyaçların giderilmesinin sabit bir hiyerarşik düzen içinde giderildiği fikri ile çelişir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini bireysel ve organizasyonel ihtiyaçlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. Bu şekilde iş tatmininin belirleyicileri olarak hem bireysel hem de organizasyonel ihtiyaçların ele alınması gerekir.

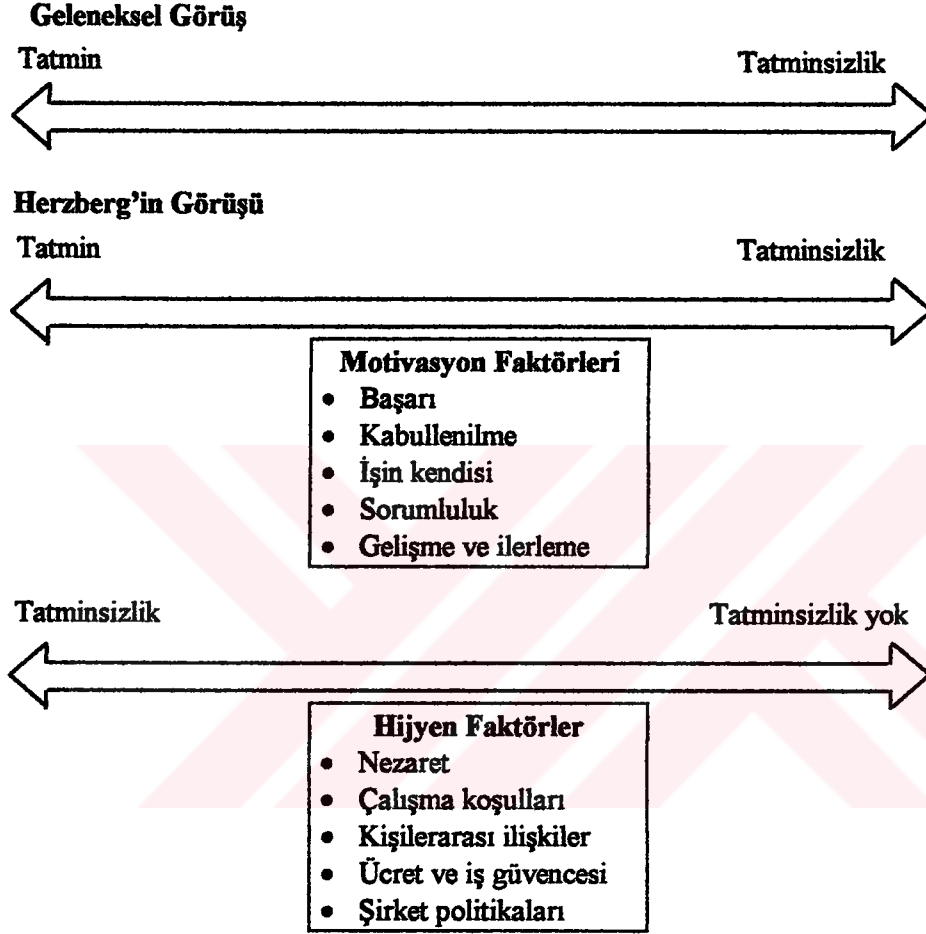
Çizelge 3.16 Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisi

İHTİYAÇ SEVİYELERİ	ORGANİZASYONEL FAKTÖRLER
Kendini gerçekleştirme	1. İş hakimiyet 2. Yaratıcılık 3. Organizasyondaki ilerleme 4. İşteki başarı
Saygınlık kazanma	1. İş ünvanı 2. Statü sembolleri 3. İş arkadaşı/amir tarafından kabullenilme 4. İşin kendisi 5. Sorumluluk
Aidiyet ihtiyaçları	1. Nezaretin kalitesi 2. Uyumlu çalışma grupları 3. Mesleki arkadaşlık
Güvenlik ihtiyaçları	1. Güvenli çalışma koşulları 2. Yan ödemeler 3. Ücret artışları 4. İş güvenliği
Temel ihtiyaçlar	1. Isınma ve havalandırma 2. Temel ücret 3. Kafeterya 4. Çalışma koşulları

3.9.2.2 Çift faktör teorisi

Frederick Herzberg ve arkadaşları, 1950'lerin sonunda ve 1960'ların başında çift faktör teorisini geliştirdiler. Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde çalışanların kötümser olmasına yol açan, işten çıkarılmasına ve tatminsizliğine neden olan hijyenik etkenler ile, işyerinde çalışanları mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da tatmin sağlayan etkenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etkenlerin varlığı tatmine katkıda bulunmaktadır. Ama bunların yokluğu, nötr bir durum yaratmakta, tatminsizliğe yol açmaktadır. Bazı etkenlerin yokluğu ise çalışanları kötümser yapıp tatminsizliğe neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı tatmin sağlamamakta, yani birey sadece bunlara sahip olmakla tatmine ulaşamamaktadır. Herzberg bunlara *hijyen faktörler*

adını vermektedir. Herzberg'in bunlara hijyenik etkenler demesinin nedeni, bunların bireyi çalıştığı yerden koparan, ayıran faktörler olmasındandır. Tıpkı mikroplu ortamlarda canlıların yaşaması nasıl tehlikeye girerse, işyerlerinde de bu etkenlerin yokluğu bireylerin çalışmasını tehlikeye düşürmektedir.



Şekil 3.22 Herzberg'in çift faktör teorisi

Herzberg'in bulguları, kendisini tatmin ve motivasyonla ilgili geleneksel modelin doğru olmadığı sonucuna götürdü. Şekil 3.22'de görüldüğü gibi geleneksel görüş, iş tatmini tek boyutlu olarak, tatminden tatminsizliğe doğru ele alır. Eğer bu doğru olsaydı, aynı faktörler kümesi bir uçtan diğer uca giderken olduğu gibi ters yönde de etkili olmalıydı. Fakat Herzberg'in araştırması, iki farklı faktör kümesinden etkilenmeler olduğunu göstermektedir. Herzberg, iki farklı boyutun varlığını ileri sürmüştür.

Şekil 3.22’de Herzberg’in ulaştığı sonuçlar gösterilmektedir. Bir boyutta tatminden, tatminin olmadığı, diğerinde ise tatminsizlikten, tatminsizliğin mevcut olmadığı bir sıralamaya doğru gidilmektedir. İlk görüşlerde belirlenen iki küme faktörlerle ilişkili iki boyut düşünülebilir. Böylece Herzberg, çalışanların ya tatmin olabileceği veya olamayacağı ve aynı zamanda tatminsiz olacağı veya tatminsiz olamayacağını iddia etmiştir. Şekil 3.22 ayrıca, Herzberg’in çalışmalarında belirlenen temel faktörleri de vermektedir.

Başarı ve kabullenilme gibi *motivasyon faktörleri*, orijinal çalışmaya katılan kişiler tarafından tatminin temel nedenleri olarak sıklıkla ifade edilmiştir. Bu faktörlerin bir işte mevcudiyetleri halinde tatmine sebep oldukları, yoklukları halinde ise tatminsizlik karşıtı olarak tatmin olmadığı duygularını verdiği açıktır.

Hijyen faktörler olarak adlandırılan diğer faktörler kümesi, tatminsizlik ve motivasyon yokluğu hakkındaki sorulara verilen cevaplarla ortaya çıkmıştır. Verilen cevaplarda ücret, iş güvencesi, yöneticiler ve çalışma koşullarının yetersiz görüldüğü durumlarda, tatminsizlik duygularına götürebildiği ifade edilmiştir.

Diğer çağdaş motivasyon teorileri arasında Herzberg’in çift faktör teorisi, davranış bilimcilerin büyük ölçüde dikkatini çekmiştir. Bu teoriyi hem destekleyen hem de karşısında olan bulgular rapor edilmiştir. Çeşitli araştırmaların gösterdiği şekilde,

1. Verilen bir faktör (ücret gibi) bir örnekte tatmine sebep olabilirken, başka birinde tatminsizlik nedenidir.
2. Bir faktöre bağlı olarak tatmin veya tatminsizlik, çalışanın işletme içindeki seviyesine ve yaşına bağlı bir fonksiyon olabilir.
3. Bireylerin algıları, tatmin ve tatminsizlik faktörleri olarak ortaya çıkabilecek şirket politikaları ve nezaret tarzına farklı bir anlam kazandırabilirler.

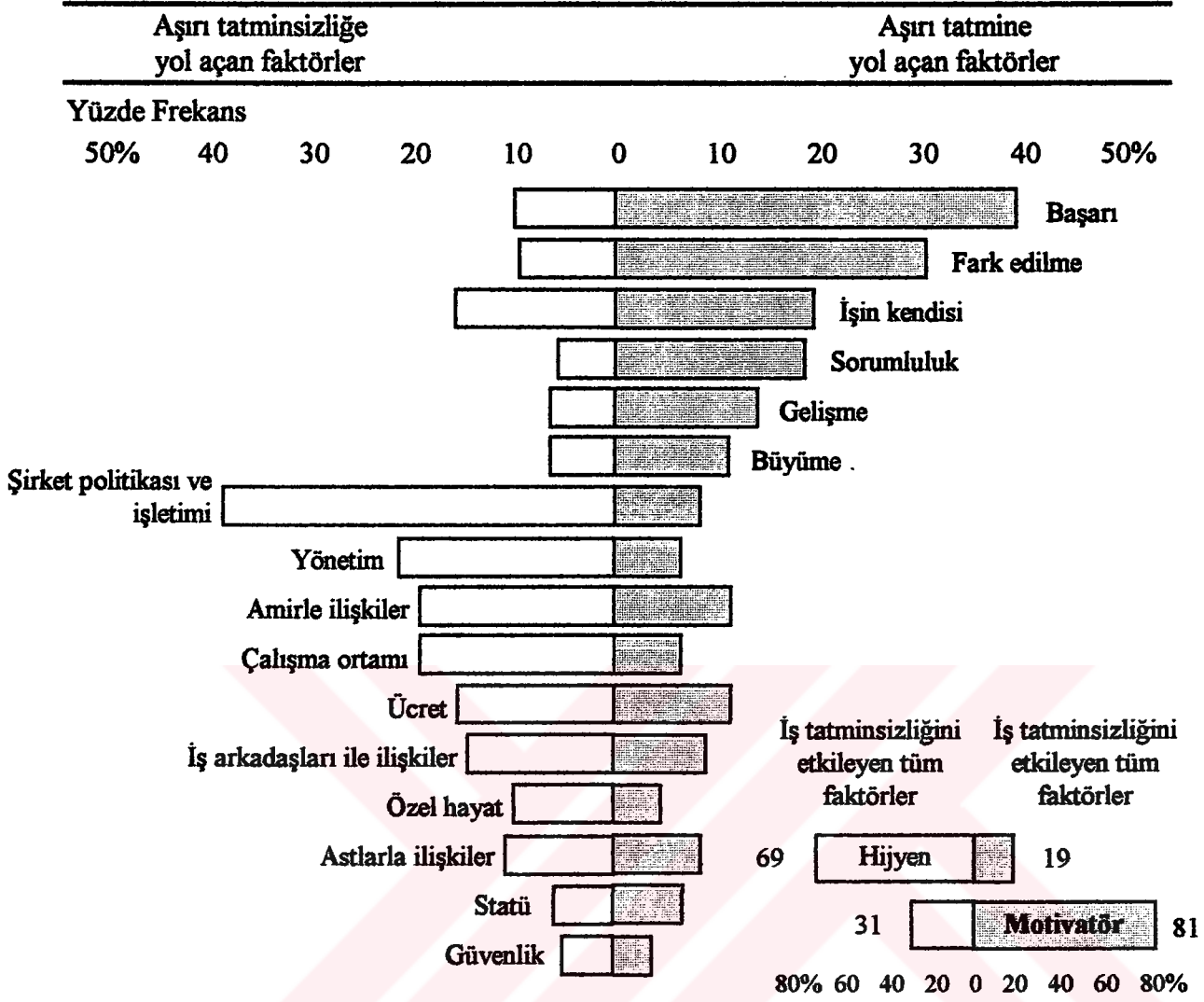
Örneğin, demokratik bir amirle çalışmayı yeğleyen bir mühendis otokratik bir amirle çalışırken tatminsizliğe uğrayabilir.

Herzberg’in sağladığı önemli katkılara rağmen çift faktör teorisi, birçok açıdan eleştiriye uğramıştır. En önemli eleştiri, teoriyi geliştirirken kullanılan metodolojiye ilişkindir. Kritik olay metodu, kişilerin kendilerine geriye dönük olarak bakmalarını gerektirirken, diğer

faktörlerin açıklaması için uygun bir araç sağlamaz. Böyle bir metodoloji ile, kişinin iş tecrübesini tanımlayacak en yakın olaylara doğru bir eğilim sözkonusudur. Bu ise geçmiş ve aynı döneme sahip olayların etkisinin ortadan kalkmasına neden olabilir. İkinci bir metodolojik nokta, Herzberg'in kullandığı orijinal kütlenin yapısına ilişkindir. Bu kadar kısıtlı bir örnekten (Pittsburgh'daki muhasebeciler ve mühendisler) diğer meslek grupları için genelleme yapmanın mümkün olup olmayacağı diğer bir tartışma konusudur. İki çalışma grubunun çevresi ve teknoloji, ülkenin diğer kısımlarındaki farklı meslek grupları için önemli ölçüde değişebilir. Herzberg'in bulguları Şekil 3.23'de verilmiştir.

Herzberg'in motivasyon ve hijyen faktörlerini kesin çizgilerle ayırdığı görülmektedir. Bu faktörler yakından incelendiğinde hijyen faktörlerin iş ortamından kaynaklanan dışsal faktörler motivatörlerin ise kişinin tutumlarından kaynaklanan içsel faktörler olduğu görülmektedir.

Herzberg, hijyen faktörlerin iş tatmini sağlamada etkili olmadığını, sadece tatminsizliği giderdiğini ileri sürmektedir. Bu görüşte, uygulamadaki gözlemler ve çok sayıda yönetici ile yapılan görüşmeler sonucu, doğruluğunu kanıtlamanın güç olduğu belirlenmiş, ağırlıklarının daha fazla olduğu ifade edilmiştir.



Şekil 3.23 İş tutumunu etkileyen faktörler

3.9.2.3 Erg teorisi

Clayton Alderfer'in ERG teorisi, organizasyonun ortaya koydukları içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisini üç kategoride toplar. Var olma (E), beraber olma (R) ve gelişme (G).

Var olma ihtiyaçlarının organizasyon tarafından belirlenenleri ücret, yan ödemeler, fiziksel çalışma koşulları gibi ihtiyaçlardır. Bu kategori Maslow'un temel ve kısmen de güvenlik ihtiyaçlarıyla kıyaslanabilir.

Beraber olma ihtiyaçları, iş ortamındaki kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tümünü kapsar. Bu ihtiyaç çeşidi, tatmine ulaşmada kişilerin diğerleriyle duygularını paylaşma sürecine bağlıdır. Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, aidiyet ve kısmen de saygınlık ihtiyaçlarına benzer.

Gelişme ihtiyaçları, bireyin işindeki kişisel gelişme ve yaratıcılığına doğru olan çabalarını gerektiren tüm ihtiyaçlarıdır. Bireyin yüklendiği işte yeteneklerinin tümünü kullanması değil, yeni yetenekler geliştirmesinin de gerekliliği gelişme ihtiyaçlarının tatmini sonucudur. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve kısmen de saygınlık ihtiyaçları, gelişme ihtiyaçları ile kıyaslanabilir.

ERG teorisi üç temel öneriden oluşur :

1. Her seviyedeki ihtiyaın bir kısmı tatmin edilince, daha fazlası arzu edilir (ihtiyaç tatmini).
Örneğin, işe ilişkin var olma ihtiyaçları tatmin edilince (cret gibi) daha fazlası istenir.
2. Alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla tatmin edilince daha st seviyedeki ihtiyaçlara istek artar (istek güçlenmesi). Örneğin, bireyin var olma ihtiyaçları (cret) ok fazla tatmin edilince beraber olma ihtiyaçlarına duyulan istek (rneğin, kişilerarası ilişkilerde tatmin) artar.
3. st düzeydeki ihtiyaçlar az tatmin edilirse, alt düzeydeki ihtiyaçlara daha fazla istek duyulur (ihtiyaç hsranı).

Örneğin, gelişme ihtiyaçları az tatmin edildiğinde (rneğin işe hakimiyet) beraber olma ihtiyaçlarına (rneğin, kişilerarası ilişkilerde tatmin) artar.

ERG teorisi ve ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında iki önemli fark vardır. Birincisi, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, tatmin-ilerleme yaklaşımı üzerine oturtulmuştur. Yani, birey; alt seviyedeki bir ihtiyaı birkez giderilince, daha yüksek ihtiyaca doğru ilerleyecektir. ERG teorisi ise, sadece tatmin-ilerleme yaklaşımı değil, hüsrana geriye dönme bileşenini de kapsar.

Hsrana geriye dönüş, st düzeydeki bir ihtiyaın tatmin edilemediği veya hüsrana uğrıldığı ve bir alt seviyedeki ihtiyaca daha fazla istek duyulduğu veya daha fazla önem verildiği durumu tanımlar.

Gelişme ihtiyaçlarında hüsrân, beraber olma ihtiyaçlarına daha fazla istek duyulmasına neden olur. İkinci önemli farklılık, birincisiyle çok yakın ilişkilidir. İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımından farklı olarak ERG teorisi, aynı anda birden fazla ihtiyacın da etken olabileceğini gösterir.

Tatmin-ilerleme ve hüsrân-geriye dönüş gibi ikili bileşeni nedeniyle, organizasyonlardaki insan davranışına daha duru bir anlayış sağlar.

3.9.2.4. Beklenti teorisi

Beklenti teorisi, çalışanların motivasyonunu beklenen ödüllerle açıklamaya çalışır. Bu teorik modeller, kişinin ekonomik gerçekler üzerine oluşturulan rasyonel kararlar verdiğini varsayar. Birçok araştırması, beklenti teorisi ile ilgilenmiştir. Çünkü teori, hem kişisel hem de durumsal etkileri biraraya toplamaya çalışır.

Beklenti teorisinin çok değişik yorumları önerilmişse de, en geniş şekilde benimsenen Yale Üniversitesi'nden Victor Vroom'un önerdiği model olmuştur.

Vroom'un modeline göre; bir çalışanı çaba harcamaya iten psikolojik güç, gelecek hakkındaki beklentilerinin ve gelecekte elde edeceklerinin valensi, yani çekiciliğinin bir fonksiyonudur.

Modelde iki çeşit beklenti önemlidir. Çabaların sonucunda performansa ulaşma beklentisi ve performansın ödüllerle ulaştırma beklentisi.

Çaba-performans beklentisi ($C \rightarrow P$). Çalışanlar, bir eyleme geçme kararında, çabalarının arzu edilen başarıya dönüşüp dönüşmeyeceğini gözönüne alacaklardır. Eğer çabalarının kabul edilebilir bir performans seviyesine ulaşmasını makul şekilde beklemiyorlarsa, motivasyonları ortadan kaybolacaktır.

Performans-kazanç beklentisi ($P \rightarrow K$). Belirli bir performans seviyesine ulaşıncı, istenen kazancın elde edilip edilemeyeceğini de modelin bir başka yönüdür. Kişi, performansının pozitif bir kazançta götüreceğine çok kuvvetli inanıyorsa (veya negatif bir kazançtan kaçınacağına), daha yüksek performans seviyelerine motive edilecektir.

Valens (V), çalışanın elde ettiği kazançlar, değerleri veya çekicilikleri açısından da değerlendirilebilir. Beklenti kuramcıları, bu çekiciliği ifade etmek üzere özel bir terim olarak “valens”i kullanmayı tercih etmişlerdir.

Bireyin kazancıyla ilişkilendirdiği valens, çok kişisel bir konu olup, diğer kişiler tarafından doğrulukla tahmin edilemez. Bu nedenle bireye beklediği kazançlara ilişkin valensin ne olduğunu sormak esastır. Verilen bir çıktının valensi, bireyin ne kadar yakın zamanda ödüllendirilmiş olduğuna bağlı olarak da değişebilir.

Çaba-performans beklentisi ve performans-kazanç beklentisi arasındaki bağlantı, bireylerin bağlantıyı karakterize ettiğine inandıkları öznel olasılıkları sorgulayarak ölçülebilir. Öznel olasılıklar, bir olayın diğerini izlediği olasılıkların tahminidir. Kişilerden performansa ulaştıran çabalarını ve verilen kazancı elde edecek performansı sağlayacak kişisel olasılıkları tahmin etmeleri istenir. Bu olasılıklar 0’dan (bir olayın diğerini izlemeyeceğine ilişkin kesin bir inanç) 1’e (bir olayın diğer tarafından izleneceğine ilişkin kesin güven) kadar değişir.

Bir kazancın valensi, cevap verenlerin -1.0 ile (yüksek düzeyde kaçınma) +1.0 (yüksek düzeyde çekicilik) arasında değişen değerlendirmelerine bağlıdır.

Olasılık tahminleri, toplam bir beklenti değeri elde etmek üzere birbirleriyle çarpılır. Bu değer, bireyin çaba harcamasını sağlayacak psikolojik gücün bir göstergesini vermek üzere ilgili valens ile çarpılır.

Özetlemek gerekirse motivasyonel güç şöyle formüle edilebilir :

$$\text{Motivasyonel güç} = (\text{Ç} \rightarrow \text{P}) \times (\text{P} \rightarrow \text{K}) \times \text{V} \quad (3.16)$$

Vroom, “insanların niçin çalıştığı” sorusunun, “hangi koşullar altında çalışırlar” şeklinde anlaşılması gerektiğini belirtir. Kişilerin çalışmasını etkileyen iki tip koşul vardır. Birincisi ekonomik yapı olan koşuldur. Kişilerin bir yerlerde çalışması için bazı fırsatlar olmalıdır. İkincisi ise, motivasyonel koşuldur. Kişi, çalışmayı çalışmamaya tercih etmelidir. Vroom’un modeli, kişinin kazanç beklentisinin yüksek olacağını kestireceği durumlarda çalışmayı tercih edeceğini öne sürmektedir.

Performans seviyesinin belirlenmesinde, motivasyonel süreçlerin rolünü, endüstri psikologları büyük ölçüde kabullenmişlerdir.

3.9.2.5 Eşitlik teorisi

Hakkaniyet veya eşitlik duyguları, çabayı arttıran veya azaltan güçlü bir uyarıcı olarak görev yapabilir. J. Stacy Adams, çalışanların davranışı üzerindeki bu tip duyguların etkilerini açıklamak üzere bir teori önermiştir. Adams'ın eşitlik teorisi, bireyin sahip oldukları açısından bir dengesizlik hissetmesi halinde eşitliği yeniden sağlamaya çalışacağını varsayar.

Eşitlik teorisinin temelinde, çalışanların kendileri benzer bir şahısla, organizasyona verdikleri ve elde ettiği kazançlar açısından kıyasladığı ve iş ilişkilerindeki eşitlik veya eşitsizliğin derecesini sürekli olarak gözledikleri düşüncesi yatar. Eşitlik teorisinin içeriğinde *kazançlar*, çalışanlara işlerinin veya organizasyonun sağladığı herhangi birşey olabilir.

Kazançlar, ücret, pencereli bir çalışma odası, şirket arabası, özel sağlık sigortası vb. olabilir. *Girdiler* ise istihdam ilişkisi içinde bireyin yaptığı katkıları içine alır. Girdilere örnek olarak, kişisel çaba, eğitim seviyesi, iş tecrübesi vb. gösterilebilir. Genel olarak bir girdi, karşılığının ödenmesi gerektiğine inanılan herşeydir.

Çizelge 3.17 Adams'ın eşitlik teorisindeki girdi ve kazançlara örnekler

Girdiler	Kazançlar
• Çaba • Eğitim • Tecrübe • Bağlılık • Yaş	• Maaş • Yan ödemeler • Seyahat harcamaları • Astların sayısı • Özerklik • Statü sembolleri • İşin nitelikleri • İzinler • Fazla mesai imkanları

Kişinin girdi ve kazanç olarak gördükleri, çok kişisel seçimlerdir. Eşitlik teorisine göre, kişilerin varlığına inandıkları eşitlik veya eşitsizliğin derecesini belirleme teşebbüslerinde, olası kazanç ve girdilere olan tepkilerini sormak esastır. Adams, bireyin kazançların girdilere oranını tahmin edeceğini, fakat bu oranın ancak kısmi bir öneme sahip olacağını öngörür.

Herkes, benzer pozisyonda bulunan kişiler için de bir oran hesaplayıp, belli yargılara ulaşır. Bu ikinci kişi, kıyaslanan olarak adlandırılır. Adams, kıyaslanan kişinin oranıyla, kendi kazançlarının girdilerine oranı eşit olduğu zaman, kişinin göreceli bir tatmine ulaşacağını söyler.

Eşitlik teorisinin, iş tatmini açısından en önemli tarafı, organizasyonun sağladığı ödüller ve ödül sistemlerine olan etkisidir. Çünkü resmi organizasyonel ödüller (ücret, terfi vb.) resmi olmayanlara göre (içsel tatmin, başarı duygusu vb.) daha kolay gözlenir. Bunlar genellikle kişinin eşitlik anlayışının temelini oluşturur. Sosyal kıyaslamalar, iş ortamında açıkça güçlü faktörlerdir. Eşitlik teorisi üç önemli mesaj vermektedir. Öncelikle, organizasyon içindeki her kişinin ödül sisteminin esasını anlama ihtiyacıdır. Örneğin, kişi iş hacmine göre değil de yaptığı işin kalitesine göre ödüllendiriliyorsa, bu gerçek herkese duyurulmalıdır.

İkinci olarak, kişiler ödüllerin çeşitli ve farklı yönlerini görmek eğilimindedir. Çeşitli ödüllere ilişkin tecrübeleri ve algılamaları vardır. Son olarak çalışanlar, eylemlerini algıları üzerine oluştururlar.

3.9.2.6 Porter-Lawler modeli

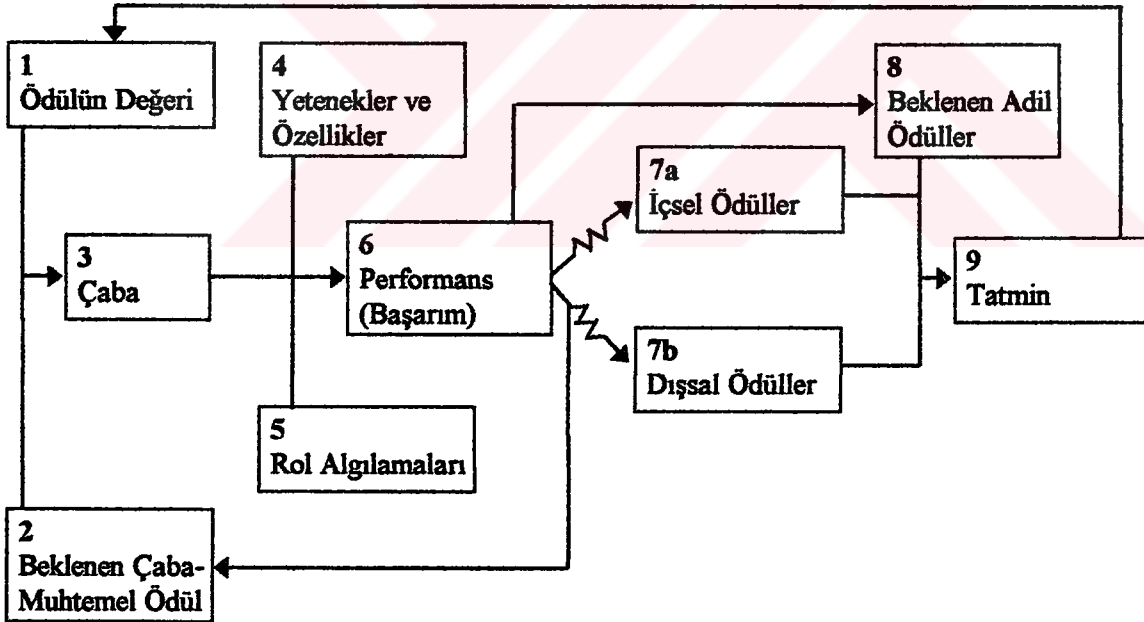
Şekil 3.24, Lyman Porter ve Edward E.Lawler tarafından önerilen ve geniş ölçüde kabul görmüş bir modeli göstermektedir. Esas olarak “Porter-Lawler Modeli” daha kapsamlı bir sürecin bileşenleri olarak önceden incelenen teorileri de içeren dinamik bir motivasyon modeli önermektedir.

Modelin sol başlangıç yanında, ödülün beklenen değeri, beklenen çaba birleşerek, sonuçta bir ödüle ulaştırır. Çalışanın gösterdiği çabanın derecesini belirleyen bu iki etkileyici faktördür. Bununla birlikte çaba, basit ve kolayca performans ya da başarıya dönüşmez. Bireyin yetenekleri ve rol algılamaları, başarının seviyesini belirlemede etkili olur. Kişi, işin

gerekli kıldığı minimum yetenek seviyesi ve doğru anlayışa sahip değilse, çabaları kabul edilebilir bir performans seviyesi vermeyecektir.

Performans, belirli bir durumda, ödüller ve performans arasındaki dalgalı çizgilerle bağlantılı olabilir veya olmayabilir. Bireyin, ödüllerden hangilerinin adil olduğu yolundaki beklentisi, kendi performansının farkında olmasından etkilenir. Ödüllere ilişkin algılar, tatmin düzeyini belirler.

Model iki geri-besleme çevrimi içerir. Birinci hat, tatminden, ödüllerin beklenen değerine doğrudur. Eğer birey geçmiş performansı için aldığı ödüllerin özellikle tatmin edici olmadığını düşünüyorsa, gelecekteki çabalarını azaltacaktır. İkinci geri-besleme çevrimi, performansdan gelecekteki ödül beklentisine ilişkin çabaya doğrudur ki bu ödül ile sonuçlanacaktır. Burada tekrar, bireyin gelecekteki çabası, geçmiş tecrübelerinden etkileyecektir.



Şekil 3.24 Porter-Lawler motivasyon modeli

Porter-Lawler modelinin, yöneticiler açısından önemi çok büyüktür. Model, motivasyon sürecinin çeşitli görünümünün altını çizer. Bu safhaların herbiri, astlarını motive etmek

isteyen yöneticiler tarafından iyi anlaşılıp uygulanmalıdır. Modelin karmaşıklığı birçok şeyin yanlış gidebileceği ve yöneticinin çabalarının boşa gidebileceği gerçeğine de dikkat çeker.

Modelden türetilen aşağıdaki kontrol listesi, başarılı yöneticilere şu tavsiyelerde bulunur :

1. Değer ifade eden ödüller teklif edin.
2. Çabaların ödüle ulaştıracağını hissettirin.
3. Çabaların yüksek performans sağlayacağı şekilde işleri düzenleyin.
4. Nitekli kişileri istihdam edin.
5. Görevlerini doğru şekilde yerine getirecek şekilde eğitin.
6. Performansı ölçebilecek şekilde görevleri düzenleyin.
7. Ödülleri performansa bağlayacak şekilde ödül sistemleri tasarlayın.
8. Ödüllerin adil ve hakkaniyete uygun olarak görülmesini sağlayın.

İş tatmini, işin kapsamı ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tümü olarak tanımlanmıştır. Tatmin, kişinin tutumlarına bağlı bir kavram olduğu için subjektif olması kaçınılmazdır. Bu bakımdan iş tatmini sağlamayı amaçlayan işletme yönetimi hemen her konuda açık olmak zorundadır. İstihdam politikasından terfi, ücret politikasına, performans değerlendirme sistemine kadar şirket içindeki tüm insan kaynakları araçlarının esaslarının çalışanlarca bilinmesi olumlu tutumların gelişmesini sağlar (Yuki ve Wexley, 1971).

3.9.3 Motivasyon uygulama süreci

3.9.3.1 Organizasyonel amaçların belirlenmesi

Sürecin ilk aşamasında işletmenin üst yönetimi organizasyonel amaçları açık ve objektif olarak, kolay anlaşılabilir bir nitelikte ortaya koymalıdır. Bu arada üst yönetimin ortaya koyacağı bu amaç setinin motivasyon uygulanacak olan grup ve onun yaptığı işle ilgili bağlantıları ortaya konarak fonksiyonel hale getirilmeye çalışılmalıdır.

Bu çalışmalar sonucunda gerek yönetim ve gerekse grup, kendi amaç oryantasyonuna daha kolay ve sapmalara uğramadan yönelebilecektir (Kaynak, 1996).

3.9.3.2 Motivlerin araştırılması

Yönetim, grubu oluşturan kişilerin bireysel motivlerini ve bu motivlerden grupsal nitelik kazanmış olanları ya da potansiyel olarak ileride böyle bir niteliğe dönüşebilecek olanları çeşitleri testler, yol ve yöntemlerle araştırıp saptamakla yükümlüdür.

Bu arada oluşmuş olan grup normları dikkate alınarak, bunların neden ortaya çıktığı, arkasında yatan gereksinimlerin neler olduğu ve bunların işletme amaçları doğrultusunda kullanılabilir nitelikte olup olmadığı incelenir.

Bireysel nitelikleri ve onların bireyde doğurduğu, doğuracağı gereksinimleri belirleyen yönetici, motivasyonu gerektirecek durumu oluşturan psiko-sosyal yapıyı tanıyıp anlayacak duruma gelecektir. Bu durumda motivasyon sürecinde ikinci aşamaya geçilebilecektir. Yönetici bu aşamada, tekil ya da grup olarak işgörenleri motive etmekte kullanacağı araçlar aramak, seçmek ve kullanmaya uygun hale getirmek görevini üstlenecektir.

Bu aşamada araçlar belirlenirken yönetici öncelikle kendi tecrübelerine dayanacaktır. Gerektiğinde ise, diğer yönetici ve danışmanlara çekinmeden başvurabilecek bir anlayışa sahip olacaktır. Gözden uzak tutulmaması gereken bir başka nokta da, işletmenin imkanlarının nelere yeteceğini ve nerelere uzanacağını bilmesi ve yaklaşımlarını bu imkanları fazla zorlamayacak biçimde yapmasıdır. Ayrıca, araçların seçimi, uzun dönemli motivasyon planları gözönünde bulundurularak yapılmalıdır. Bugün bir araç seçip hazırlamak, yarın ise bir başkası üzerinde çalışmak, uygulamaya hazırlık niteliğinde olması gereken motivasyon planlarının düzenini ve yapısını bozar.

İşgören-yönetici ilişkilerinin uzun dönemde alacağı biçim de planların hazırlanmasında dikkate alınması gereken bir etken olarak görülmelidir. Tüm bu ön çalışmalar şu düşünciyi ortaya koyacaktır : “Motivasyonel araçların seçimi ve motivasyon planlarının yapılması işi, zaman ve sabırlı çalışma isteyen bir süreci gerektirir.”

Araçların seçilmesinde yöneticinin birincil olarak faydalanabileceği, bireyin gereksinimlerini belirleyen yaklaşımlardır. Bu açıdan, örneğin hiyerarşide belirlenen gereksinimleri tatmine dönük araçlar, yöneticinin dikkate alması gereken ilk araçlardır.

3.9.3.2.1 Katılım

Katılım, işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve işte tatmini oluşturacak en önemli etken olarak tanımlanır. Bu tanımı ile katılım, kavramın uygulamadaki faydasının bilincine varmış bir yönetici elinde çok etkin bir araç olabilir. Katılım sonuçta, kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinimlerine bir karşılıktır. İşinde bu gereksinimlerini gidermeyecek olan bir bireyin, bunları daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz bir motivasyonun temel nedenini oluşturur.

İşgörene; konferanslara, komite çalışmalarına katılması yanında, işin kendisi ile ilgili ve hatta yönetsel kararlara dahi katılması, onu işine daha bağlı bir ortama getireceği ve yüksek bir motivasyon düzeyine ulaştıracağı açıktır.

3.9.3.2.2 Yetki ve sorumluluk devri

İşgörende saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek bir başka motivasyon aracı da yetki ve sorumluluk devridir. Bu iki kavram sayesinde, işgören eylemlerinde özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir ve bencil gereksinimlerini giderebileceği davranışlara yönelebilir. Yöneticinin giderek artan sorumluluk ve denetim yükü de ancak yetki ve sorumluluklarını kısmen de olsa astlarına devrederek azaltılabilir.

Gerek McGregor'un Teori Y yaklaşımı ve gerekse Drucker'ın "Amaçlara Göre Yönetim" önerisi, denetimin minimumda kalmasını ve işgörenen gereksinim duyduğu, onu motive edecek, kendini gerçekleştirme aşamasını realize etmesini sağlayacak kolaylıkları içeren yorumlardır.

3.9.3.2.3 Rekabet

Rekabet öncelikle, işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı teşvik edecek, dolayısıyla verimliliği arttıracak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni, saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin bir görüntüsüdür. Bu durumda rekabet motivasyonel bir araçtır.

Bununla birlikte, yönetici bu araçla oynarken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet, olumlu motivasyonun yanında olumsuz motivasyonu da getirebilir. Nedenleri şöyle sıralanabilir.

a) Rekabetin sonucunda başarıya ulaşanlar, yani kazananlar ve başarısızlığa uğrayanlar, yani kaybedenler olacaktır. Birinciler, takdir görme, saygı duyulma, kendini gerçekleştirebilmiş olma gereksinimlerini giderebilecekler, dolayısıyla kendileri açısından olumlu bir motivasyon gerçekleşmiş olacaktır. Oysa, ikinciler bu gereksinimlerini giderememiş olduklarından olumsuz bir motivasyona dönük olacaklardır. İkincileri bu durumdan kurtarmak; ancak onları yenik düşmüş olma, dolayısıyla daha sonrası için kazanma azmi ile bilinçlendirmek ya da yenilgiyle kamçılanmış olma duygusunu aşılayabilmekle sağlanabilecektir. Bu duygu gerçekleştiğinde işgörenler yeniden motive edilmiş olacaklardır. Yönetici bu durumu gerçekleştirebildiğinde rekabet aracını faydalı kılmış olacaktır.

b) Rekabetin olumlu motivasyon yanında olumsuz motivasyonu da getirebilmesinin bir diğer nedeni; başarı kazanan tarafın olumsuz motivasyona uğramasıdır. Bu durum, başarı kazanan tarafın, bu başarısının devamlı olmasından doğar. Her rekabetten galip çıkan ve artık buna alışan işgörenler için rekabet etmek ve kazanmak artık hiçbir gereksinimi karşılamaz. Bu durumun nedeni açıktır. Rakip tarafından biri güçlü, diğer ise zayıftır. Zayıf olan taraf için ise devamlı yenik düşmek kaçınılmazdır. Rekabet aracını bu işlemez durumdan kurtarabilmek için yöneticinin, rakip tarafların dengeli bir düzeyde kalmasını sağlaması gerekecektir.

c) Rekabetin aynı zamanda “işbirliği” ilkesini zedeleyebileceği de ileri sürülebilir. Ancak, birincil olarak organizasyonel amaçlarda motive edilmiş işgörenler için daha önce belirtilen korkuya yer yoktur. Aksine; işgörenler için, kişisel amaçları ile uygun bir optimumda birleştirilmiş olan, organizasyonel amaçlara ulaşmak için rekabet yaptıkları bilinci önemlidir. Bu bilinç açısından bakıldığında rekabet, korkulacak değil istenecek, işbirliğini bozacak yerde pekiştirecek bir olgudur. Doğaldır ki bu, uygulama hatası yapmayan bir yöneticinin denetiminde olmalıdır.

3.9.3.2.4 Para

Paranın motivasyonel bir araç olup olmadığı sorunu birçok araştırmacı tarafından tartışılmıştır. Birçok işin ve davranışın birim ölçeği, ya da simgelediği bir kavram olarak paranın gerçek motivasyonel değeri ve bir motivasyon aracı olarak kullanılıp kullanılamayacağı belirlenmesi güç bir niteliklidir.

Ancak şu açıktır ki, para arzusu ya da gereksinimi, sahip olunmak istenen mal ve hizmetlere olan gereksinimin doğrusal bir fonksiyonudur. Yüksek gelir düzeyinde olan birey, mal ve hizmete olan gereksinimin yeterince giderilebileceğinden para olgusu ile motive edilemeyecektir. Bu durumda para bir motivasyon aracı niteliğinde olamaz. Tersine yeterli bir gelir düzeyine ulaşamamış bireyin mal ve hizmetlerle ilgili gereksinimlerinde boşluklar, giderilmemiş taraflar kalmıştır. Bu boşlukları doldurmak, onun finansal olarak da üstün bir düzeye ulaşması ile mümkündür. Bu durumda, para onu motive eden bir öğedir ve yine bu durumda para, yönetici elinde de bir motivasyon aracıdır.

Ancak herşeye rağmen Maslow'un önerisi dikkate alındığında para, yeterli mal ve hizmeti satın alamayan her birey için her zaman motive edici olamaz. Çünkü öneri gereği, birey gereksinimlerinin bütününe değil de, belli bir oranını tatmin ettiği zaman bir üst basamağa yönelebilmektedir. Bu üst basamak, para ile elde edilemeyen bir tür olduğunda para motive edicilik niteliğini kaybetmektedir.

3.9.3.2.5 Eğitim

Eğitimin yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir araç olduğu kesindir. Eğitimin, bir motivasyon aracı olması niteliğini, eğitime neden gerek olduğu sorusuna alınacak cevap belirleyecektir.

Eğitim amacı başlıca üç temel amaca dayandırılabilir :

1. Yeni bilgilerin sunulması
2. Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması
3. İşgörenlerde tatminin sağlanması

Eğitim sonrasının temel amacı olan üretimin arttırılması olgusu, yukarıda belirtilen noktaları da içeren ve bütünleştiren bir ana amaç olarak analiz dışı bırakılmamalıdır.

Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü, kendini değişen koşullara uyumlandırma gereksinimini o da hisseder. Organizasyonun bunu sağlaması ise, açıktır ki organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile imkan bulacaktır. Çünkü organizasyonel tutum ve davranışların değişmesinin uygulamada değer kazanması, bu yeni tutum ve davranış kalıplarının üyelerce benimsenmesi ile olanaklı kılınacaktır.

Organizasyonun yeni bilgi ve ilkelere gereksinim duyması, verimliliğini arttırma amacıyla olması nedeniyledir. Temelde organizasyonel başarı ve kazanç, organizasyon üyelerinin başarı ve kazançlarına özdeş olduğundan, bu konuda yeterince bilinçlendirilmiş üyelerin yeni bilgi ve ilkeleri benimseyecek olmaları açıktır. Ancak doğaldır ki, klasik “yeniliklere direnç” davranışının eğitim süresinde yeteriyle kırılıp zararsız hale getirildiği varsayımıyla olabilecektir.

Kendilerine yeni bilgiler sunulan davranış ve tutumları üzerine eğilinilen işgörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir. Bu tutum işgörende, kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme gereksinimlerini de pekiştireceği yüksek olasılıklardır.

3.9.3.2.6 Yükselme

Yükselme de tam anlamda motivasyonel bir araç olarak nitelenebilir. Bu kavram gerçekte gösterilen başarının bir gereği, başka deyimle karşılığı ya da ödülüdür. Başarı motivinin arkasında bir takdir ya da bunun somut bir görüntüsü olarak, yönetim kademelerinde bir yükselme durumunun bekleneceği açıktır.

Bu durumunun gerçekleşme nedeni, yine bireyin takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirebilme gereksinimlerinin bir sonucudur. Bu gereksinimlerin giderilmesinin işletme açısından birçok yararlı sonuçları beraberinde getireceği kesindir. Örneğin,

işgörenlere üstün şevk sağlamak, işgücü devrini düşürmek, kilit noktalar için işgücü gereksinimini gidermek gibi. Motivasyonel araçlarına daha bir çoğunu eklemek mümkündür. İşletme konu ve politikasıyla orantılı olarak başkaca bazı araçlar da geliştirilebilir (Kaynak, 1996).

3.9.3.3 Motivlerin oluşturulması

Önceki aşamada araştırılarak belirlenmiş olan motivlerin işletme amaçlarına ulaşmada yeterli etkinlik ve potansiyele sahip olup olmadıkları belirlendikten sonra, eğer yönetim bu konuda kuşkulu ise, bu durumda başka yeni motivlerin oluşturulmasına yönelecektir. Bu doğrultuda yapılacak çalışmalar hem yeni motivlerin bulunup ortaya çıkarılmasına ve hem de eski motivlerin güçlendirilerek daha kolay ve etkili uygulanabilmesine ortam hazırlayacak ve katkı yapacaktır.

Açıktır ki, bir grubu oluşturan işgörenlerin ortak gereksinimlerle, ortak motivlerle yönlendirilip aynı amaca kilitlenmelerinin sağlanması kolay değildir. Burada en önemli nokta grubun ne derece homojen olduğudur. Eğer grup aşırı heterojen kurulmuş ise, grubu yeni baştan oluşturmak sonuca daha kolay ulaşılmasını sağlayabilir. Eğer grup homojen ise, ya da kolaylıkla homojen hale dönüştürülebilecekse, o zaman dağıtılmasına gerek olmayabilir.

Grubu homojen hale getirmenin önemi açıktır ki, ortak paydada yer alacak motivlerin gruba kolayca kabul ettirilmesinde yatar. Grubu homojen kılabilmenin üç yolu vardır.

Önce, daha kuruluş aşamasında, birbirine yakın ve benzer kişileri biraraya getirmek yoluyla homojen bir grup oluşturulabilir. Örneğin, grubun kuruluş amacına göre dikkate alınacak biçimde, aynı eğitimden geçmiş, aynı kültürel özelliklere sahip, ekonomik açıdan denkliği olan, benzer alışkanlıkları bulunan, dünya görüşleri, din ve ahlâk anlayışları yakın olan vb. kişilerden oluşmuş bir grup homojendir, aynı amaçlar doğrultusunda kolay motive edilebilir ve işsel performansı yüksek olabilir. Bu durumda grubun daha baştan homojen kurulmuş en uygun durum olacaktır.

İkinci olarak, eğer grup, üyelerinden birkaçının değiştirilebilmesi ile homojen bir niteliğe dönüştürülebilecekse bu denenerek grubu homojen hale getirmenin yolları bulunabilir.

Üçüncü olarak ise, grubu eğiterek homojen hale getirmeli ya da homojen halde tutmalıdır. Bu üçüncü yol, ilk iki durum geçerli olsa bile, yine de gündemde olmalıdır. Çünkü zaman sürecinde zevkleri, amaçları, dünya görüşleri, yaşama alışkanlıkları, parasal durumları değişebilecek olan grup üyeleri, grup homojenliğini bozacak bir nitelik gösterebilir. Bu nedenle eğitim uygulaması homojen gruplar için de zorunludur.

Grubu homojen kılabilmek veya homojen tutabilmek için eğitimin, konusu, alanı ne olursa olsun grubun homojen bir yapıda oluşmasına ve kalmasına katkıda bulunması gerekir. Çünkü her tür eğitim ortak, bilgi ve beceriler kazanılmasına, ortak görüş ve duyguların geliştirilmesine ve düşünüş ve davranış setlerinin oluşturulmasına ortam hazırlar. Aynı ve benzer konu ve olaylar karşısında, birbirinin aynı ya da yakını tepkilerin gelişmesine katkı sağlayarak ortak davranışlara yönelinmesine neden olur.

Kaldı ki, eğer eğitimler, özellikle ortak duygu ve görüşlerin oluşturulması, ortak duyarlılıkların geliştirilmesi, algı ve sezgi birliğinin sağlanması, amaç birliğinin oluşturulması, benzer psikolojik ve sosyal gereksinimlerin pekiştirilmesi gibi konularda ağırlıklandırılırlarsa, ortak motivlerin oluşturulması ve var olanların daha da güçlendirilmesi daha da kolay olur. Bu durumda, düzenlenecek eğitim programlarının dizaynına bu açıdan yaklaşmak yararlı olur.

Böylece homojen tutulabilen grup, ortak motivler oluşturabilecek ve o motivleri uyaracak ve zinde tutabilecek motivasyon araçları kullanıldığında tepki verebilecektir. Özellikle grup motivasyonunun yükseltilmesi ve pekiştirilmesi açısından bir motivasyon aracı olarak “katılım”ın büyük ve önemli bir rolü vardır.

Ayrıca finansal bir motivasyon aracı olarak ve özellikle dışsal nitelikli motivasyon modelleri açısından önemli bir araçsallık fonksiyonu üstlenmiş olan “para” ya da “ücret”in de grup motivasyonunun oluşmasında önemli bir rol oynayacağının ve uygulamada da oynamakta olduğunun burada vurgulanmasının da yararı vardır.

“Akort ücret” uygulaması, birçok işletmede grubun parasal açıdan motivasyonu olgusu dikkate alınarak düzenlenmiş olup çok yaygın ve başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmektedir (Kaynak, 1996).

3.9.3.4 Motivasyon uygulaması

Amaçların belirlenerek motivlerin araştırılması ve oluşturulması sonucu işletme yönetimi artık uygulama aşamasını başlatabilecek duruma gelmiştir. Uzun ve önemli çalışmalar sonucu oluşturulan grupsal motivlerin devreye alınıp kullanılmasında yönetimin zaman ve ortam seçimi açısından hata yapmaması gerekir. Aksi durumda sözkonusu motivi, yanlış tepki alınması sonucu yeniden kullanma şansı kalmayabilir. Oluşturulan motivlerin hepsinin birden kullanılması gerekeceği gibi, sırasıyla devreye alınması da uygun olabilir.

Gözönünde bulundurulması gereken bir diğer nokta da, grup motivasyonu için kullanılan motivlerin zaman süresince fonksiyonlarını sürdürüp sürdürmediklerinin izlenmesi, zayıflayanların devreden çıkarılması, yerlerine yenilerinin araştırılıp geliştirilmesi ve konması gerekir. Uygulamalar sırasında grup homojenliğinin devam edip etmediğinin araştırılması önemlidir. Eğer bir motiv etkisini yitirmişse ve grup performansı düşmüşse bu, motivin artık geçerli olmadığından değil, grubun homojen yapıdan uzaklaşmış olduğundan ve bireysel motivlerin ön plana çıkarak motiv farklılaşmalarına yönelinmiş olduğundan da kaynaklanabilir (Kaynak, 1996).

3.9.3.5 Uygulama sonuçlarının kullanılması ve değerlendirilmesi

Motivasyon sürecinin bir süreçler entegrasyonu olduğu ve devamlılık gösterdiği açıktır. Bu açıdan, devamlılığın sağlıklı ve yararlı olma niteliğini koruması, etkin bir denetim ve bu denetim sonucu, yerinde ve zamanında önlemlerin alınmasıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesinin zamanında yapılması gerekmektedir. Sonuçların kontrolünün ilk gereği, işgörenlerin motive edilip edilemediğini anlamaktır. Motivasyon başarıya ulaşmamışsa yeni araç ve yöntemlerin uygulanması gerekecektir.

İkinci olarak, eğer motivasyon uygulaması başarıya ulaşmış ise, bunun yarattığı olumlu etkilerin sürdürülmesini sağlamak gerekecektir. Bunun için ilgili yöneticilerin, alınan sonuçların ışığında ileriye yönelik bir politikanın ana hatlarını çizmesi gerekir (Kaynak, 1996).

3.10 Ücret ve Maaş Yönetimi

3.10.1 Ücretleme tanımı ve amaçları

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla, insan kaynaklarının katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. İyi bir ücretleme sisteminin temel amaçları üç grup altında toplanabilir. Bunlar :

- Nitelikli insan kaynağını işletmeye çekebilmek
- Nitelikli insan kaynağını işletmede tutabilmek
- İnsan kaynağını motive edebilmek

Ücret sistemi bu amaçları elde edecek biçimde düzenlenmelidir. Ücret, yalnız kişilerin belirli fizyolojik ve biyolojik gereksinimlerini karşılayacak biçimde değil, aynı zamanda onların psikolojik beklentilerine uygun olarak da düzenlenmelidir. Aynı zamanda ücretin, eşit performans-eşit ücret ilkesinden hareketle düzenlenmesini, insan kaynağının farklı algılamalarda bulunmalarını, dolayısıyla hoşnutsuz olmalarını önleyecek ve onların motive edilmelerini sağlayacaktır (Cascio, 1995).

3.10.2 Ücretlerin oluşumunu etkileyen faktörler

Özellikle 1980’den sonra Türkiye’de ücret oluşumunu etkileyen en önemli yasal düzenleme, “Yüksek Hakem Kurulu” olmuştur. Yüksek Hakem Kurulu her ne kadar kamu kesiminde çalışan işçi statüsündeki işgörenlerin ücretlerini düzenlenmekte ise de, özel sektör işletmeleri de çoğunlukla Yüksek Hakem Kurulu’nun yapmış olduğu artışları gözönüne alarak düzenlemeler yapmaktadır.

Ücret düzeyinin belirlenmesinde sendikaların çok önemli bir rolü vardır. Bu rol, yalnız toplu pazarlık yoluyla ücret artışlarını sağlamak değil, aynı zamanda iş analizi, iş değerlemesi ücret araştırmaları gibi aşamalarda da geçerlidir. Özellikle günümüzde sendikaların en önemli işlevi ücretler konusunda olmaktadır. Sendikalı işçilerin sendika üyesi olmayanlara kıyasla daha yüksek ücretler aldıkları bilinmektedir.

İşgücü piyasasındaki talebin az, arzın çok olduğu durumlarda ücretler göreceli de olsa düşük kalmaktadır. İşgücüne talep arttığında ve işgücü arzının azaldığı durumlarda ise, ücretler belirli bir artış göstermektedir. Nitelikli ve az bulunan profesyonel yönetici ve teknik elemanların ücretleri diğer işgörenlere kıyasla daha yüksek olmaktadır.

Başarılı organizasyonlar çalışanlara kendileri kadar başarılı olmayan rakiplerinden daha fazla ücret ödeyebilir. Böylece daha nitelikli elemanları kendisine çekebilir. Her durumda, işverenin ödeme kapasitesi, ödeme politikası belirlenirken gözönünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biridir.

Teknolojik gelişmeler, organizasyonda yapılan işleri belli bir dönem içinde önemli ölçüde değiştirebilir. Teknolojik değişiklikler yapılan işin değerini etkiler ve ödeme yapısına yeni işlerin eklenmesini gerektirebilir. Bu gibi değişikliklerin ödeme programında ele alınması daha sonra ücret konusunda ciddi adaletsizliklere yol açabilir.

Organizasyon içinde ve dışında eşitliğin gözetilmesi, her türlü ödeme programının temelinde yer almalıdır. Bu, rakip işverenlerle eşit koşullarda rekabete girilmesi ve organizasyonda eşit iş yapan işgörenlere eşit ücret ödenmesi anlamına gelir.

Etkili bir ödeme programının temelini oluşturan yapı taşlarından biri de, yüksek performansın ödüllendirilmesi ilkesidir. Yönetim, felsefi ve olgusal açıdan, işgörenlerin aldıkları ücretin organizasyona yaptıkları katkıyı mı, yoksa onların organizasyon içindeki kıdemlerini mi yansıtmaya gerektiğine karar vermelidir.

Emeklilikle ilgili konular birçok soruna yol açar. Bütünsel ödeme programında emekli maaşları enflasyon oranına göre sürekli yükseltilmeli, böylece emeklilerin satın alma güçlerinin enflasyon yüzünden eriyip gitmesinin önüne geçilmelidir (Cascio, 1995).

3.10.3 İş değerlemesi

İş değerlemesi, ücret belirlemek amacıyla işletme içindeki işlerin birbirlerine göreceli değerlerini sistematik bir biçimde değerlendirme sürecidir. Bu anlamıyla iş değerlemesi, temelde her işin ve bunun karşılığı olan ücretin, işletme etkinliğinin sağlanmasındaki katkısını araştırmaktadır.

İş değerlendirme çalışmalarının insan kaynakları yöneticileri, insan kaynakları uzmanları ve eğer sendika kabul ederse, sendika temsilcisinden oluşan bir komite tarafından yürütülmesi daha yararlı olmaktadır. İş değerlemesi dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar :

1. **İş analizleri.** Bu aşamada, 3.1 bölümünde de belirtildiği gibi işin özellikler ile işi başarılı olarak yerine getirmek için gerekli nitelikler araştırılır.
2. **İş değerlemede kullanılacak temel faktörleri belirlemek.** Her işin göreceli değeri, bu faktörlere dayandırılarak ölçülür. Bütün faktörlerin şu özelliklere sahip olması gerekir :

- İşin kendi özelliklerini yansıtması
- Tanımlanabilir ve ölçümlenebilir olması
- İşçiler ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılabilmesi
- Fazla yönetsel maliyetinin olmaması
- Diğer faktörlere benzer olmaması

En çok üzerinde durulan faktörler sorumluluk, bilgi, problem çözme, işin tehlikesi, fiziksel özellikler, çalışma yeri koşulları, eğitim ve tecrübedir.

3. **Faktörlerin göreceli değerlerinin hesaplanması.** Bu amaçla her faktöre birer ağırlık puanı verilir. Temel faktörler ve bunlara verilen ağırlıklara örnek şu verilebilir.

Çizelge 3.18 Temel faktörler ve göreceli ağırlıklar

I. Grup	Ehliyet	4 ile 40 puan
II. Grup	Gayret	2 ile 20 puan
III. Grup	Sorumluluk	2.5 ile 25 puan
IV. Grup	İş koşulları	1.5 ile 15 puan

Dört grupta toplanan çeşitli faktörlere 10'dan 100'e kadar puan verilir.

4. **İş değerlemesi yöntemleri ve yöntem seçimi.** Bu aşamada sistematik bir değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekir. En önemli iş değerlendirme yöntemlerini iki grupta toplamak mümkündür.

a) Sayısal olmayan yöntemler

aa) Sıralama yöntemi. İşletmedeki işler içerdikleri temel faktörlerin önem derecelerine göre bir hiyerarşi içine sokulur. Sıralama yönteminin iki önemli dezavantajı vardır.

- İş gruplarının çok sayıda olduğu işletmelerde kullanıldığında değerlemeciler işleri sıralamada güçlük çekebilirler.
- Değerlemeyi yapanlar genellikle birçok temel faktör belirlemelerine karşın sıralama işleminde tek bir faktör esas olma yoluna gitmektedir.

Sıralama yönteminin yararları ise, anlaşılması ve uygulamasının kolay olması ve düşük maliyetli olup aza zaman almasıdır.

bb) Sınıflama ve dereceleme yöntemi. İşler sıralama yöntemindeki gibi tek tek değil, gruplar olarak ele alınmakta ve çeşitli sınıf veya dereceler oluşturulmaktadır. Bu yöntemin yararları birçok işe uygulanabilmesi ve geliştirme ile uygulamasının kolay olmasıdır. Yöntemin dezavantajları ise şunlardır :

- İşler bir bütün olarak ele alındıkları için aralarındaki ayrımlar gözardı edilmektedir.
- İşler genelde tek faktöre göre sınıflandırılmaktadır. Örneğin, işler güçlük derecelerine göre sınıflandırılmışlarsa aynı sınıfta yeralan 10 işin hepsinin aynı güçlükte olduğunu ileri sürmek güçtür.

b) Sayısal yöntemler

aa) Puanlama yöntemi. Bu yöntemde yerine getirilen işlemler şunlardır :

- İşletmedeki işleri değerlemede gerekli olan faktörleri seçip bunları tanımlama.
- Her faktörün derecelerini belirleme ve tanımlarını yapma.
- Her faktöre verilecek göreceli değerleri belirleme.
- Her faktörün derecelerine tek tek puan değerleri verme.

Bu yöntemin en önemli dezavantajı, değerlemecilerin öznel değerlemeler yapmalarıdır. Ayrıca yöntem, çok pahalı, karmaşık olup uzun zaman alabilir.

bb) Faktör karşılaştırma yöntemi. Değerlendiricilerin öznel görüşlerini ortadan kaldırmak için geliştirilen yöntemde daha önce belirlenen faktörlere göre temel işler sıralanır. Zihinsel,

beceri, fiziksel, sorumluluk ve çalışma koşulları olmak üzere beş tane genel iş faktörü vardır. Yöntemin dezavantajları, kavramsal olarak karmaşık olması, geliştirilmesinin uzun zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması ve işletme dışından danışmanlara gereksinim duyabilmesidir (Bingöl, 1996).

3.10.4. Ücret tasarımı

Herhangi bir işletmede, herhangi bir pozisyon için ödenmesi gerekli optimum ücret düzeyinin belirlenebilmesi, bazı somut verilerin elde edilebileceği çalışmaları gerekli kılmaktadır. Bunlar işletme içi çalışmalar ve işletme dışı çalışmalardır.

“İşletme içi” çalışmalar, iş değerlemesi ve performans/işgören değerlemesi olarak ikiye ayrılır. “İşletme dışı” çalışmaları ise hükümetin belirlediği asgari ücret düzeyinin gözönünde bulundurulması, enflasyon düzeyi ve piyasa ücret araştırmasının yapılması şeklinde ele almak mümkündür.

İşletmelerin ücret yönetimini yönlendiren bölümü olarak, “İnsan kaynakları yönetimi”, işgören için huzursuzluk kaynağı olmayacak, başka bir ücret yapısını kurmak ve ücret düzeyini belirlemek durumundadır. Bu nedenle işletme içi ücret adaletini gerçekleştirmek için iş değerlemesi yanında performans değerlemesinin de yapılması zorunludur.

İş değerlemesi ile, işgören değerlemesi birbirini tümleyici nitelikte iki çalışmadır. İş değerlemesi işgörenin yaptığı işi değerlerken, işgören değerlemesi de o işi yapanın kişiliğini, başarısını, niteliğini vb. değerler. Her iki değerlendirme sonuçlarına göre işletme içi tutarlı ve hakça ücret yapısının kurulması gerçekleşmiş olur.

İşletme içi ücret düzeyinin belirlenmesinde gözönüne alınması gereken bir diğer konu ise, aynı yörede veya iş kolunda faaliyette bulunan diğer işletmelerdeki ücret düzeylerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Ancak bu takdirde işletme, işgörenini işyerinde tutabilecek veya gerektiğinde diğer işletmelerden nitelikli işgücünü işletmesine aktarabilecektir. Bunun için de işletmenin, işletme içinde iş ve işgören değerlemesi çalışmalarının yanısıra, işletme dışında piyasa ücret araştırması yapması veya yaptırması gerekir. Böylece, diğer işletmelerde aynı işlere ödenen ücret düzeyleri öğrenilerek, işletmenin şimdiki ücret düzeyi ile karşılaştırılıp yeni, tutarlı ve somut temellere dayalı bir ücret yapısı kurulabilecektir (Cascio, 1995).

3.10.5 Ücret ödeme sistemleri

Ödenecek ücretler, doğrudan veya dolaylı olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.10.5.1. Doğrudan ücret ödeme sistemleri

3.10.5.1.1 Kıdeme göre düzenlenen ücret sistemleri

Kıdem esasının temeli, işletmede geçirilen sürelerle göre ücret artışlarının sağlanmasıdır. Kıdem esasının zorunlu olarak kullanıldığı veya en az zararlı kullanılabileceği durumlar şunlardır :

- İşgörenler arasında yerine getirdikleri iş açısından önemli farklılıklar olmaması.
- Başarının değerlemesinin çok zor yapılabildiği durumlar.
- İşgörenlerin performans esasına dayalı ücret sistemlerini kabul etmemeleri.
- İşgörenlerin sendikalı olduğu ve sendikanın da performans değerlemesine dayalı ücret sistemlerine karşı olduğu durumlar.

3.10.5.1.2 Performans esasına dayalı ücret sistemleri

a) Liyakate dayalı ücret sistemleri

Liyakat sisteminde artışlar, yalnız işgörenin performansına bağlı olarak değil, aynı zamanda ücret kademesi içindeki yer gözönüne alınarak belirlenmelidir. Liyakate göre yapılan artışlar çok fazla olmamaktadır.

Çizelge 3.19 Liyakat tipi ücret ödeme planı örneği

Performans Değerlemesi	Ücret Sıralamasındaki Mevcut Durum			
	İlk 15	İkinci 15	Üçüncü 15	Dördüncü 15
Çok iyi	%13-14 artış	%11-12 artış	%9-10 artış	%6-8 artış
İyi	%11-12 artış	%9-10 artış	%7-8 artış	%1-6 artış
Orta	%9-10 artış	%7-8 artış	%1-6 artış	artışı ertele
Yeterli	%6-8 artış	%1-6 artış	artışı ertele	artış yok
Yetersiz	artış yok	artış yok	artış yok	artış yok

b) Özendirici ücret sistemleri

Özendirici sistemlerde işgörene işletmeye katkısı oranında ücret ödenir. Bu sistemlerin temel varsayımı ücretlerin işletmedeki performansla ilişkili olması gerektiği görüşüdür.

aa) Bireysel özendirici sistemler

Parça başı ücret sistemi : Bu düzenin temeli, işgörenin ürettiği her parça için belirli bir ücretin verilmesine dayanır. En sık kullanılan bir ücret sistemidir.

Primli sistemler : Belirli bir saat ücretli ödendikten sonra standardın üzerine çıkan işgörene prim verilir. Bu prim genellikle işçilik giderlerinin %50'sini aşmaz. Çok kullanılan bir sistem değildir.

Komisyonlar : Genellikle satış elemanlarına uygulanır. Satılan malın belirli bir yüzdesi satıcıya verilir.

Bireysel özendirici sistemler aşağıdaki koşullarda etkin olmaktadır :

- Görev sevildiğinde
- Görev sıkıcı olmadığında
- Standartlar sağlıklı bir biçimde belirlendiğinde
- İşin kalitesinin önemli olmadığı durumlarda
- İşveren ve işgören tarafından kabul edilebilir olduğunda
- Özendirici finansal olarak istenilen üretim artışını sağlamaya yetecek düzeyde olduğunda

bb) Grup düzeyinde özendirici ücret sistemi

- Bireysel çıktıların ölçülmesinin zor olduğu
- Üretimde bulunabilmek için işbirliğinin zorunlu olduğu
- Tepe yönetimi bu sistemin en uygun bir ücretleme sistemi olacağını düşündüğü durumlarda, grup düzeyinde özendirici ücret sistemleri kullanılabilir.

Bireysel ücret sistemlerine kıyasla daha az kullanılmaktadır. Diğer özendirici ücret sistemlerine kıyasla en az yetkin olanıdır. Bunun nedenleri, grup üyeleri arasında her zaman uyum olmayışı ve daha az motive edilmiş kişilerin, grubun ürettiği ortalama miktarı düşürmeleri olabilir.

cc) Organizasyon düzeyindeki özendirici ücret sistemleri

Birçok organizasyon başarılı olabilmek için işgörenleri arasındaki işbirliğine gereksinim duyar. Bu işbirliğini sağlamak amacıyla tüm işgörenlerin performansına dayalı ücret sistemleri oluştururlar. Belirli bir amacı gerçekleştiren organizasyon üyelerine kendilerine ödenen temel ücretin belirli bir yüzdesi prim olarak ödenir.

Kazançtan hisse dağıtan ücret sistemleri : Kazançtan hisse dağıtımı iki biçimde olmaktadır. Bunlardan birincisi olan nakit planlarda işgörelere kazancın belirli bir kısmı düzenli olarak ödenir. Temettü miktarına dayalı ücret planlarında ise, hissedarlara ödenen temettünün belirli bir yüzdesi de işgörelere dağıtılmaktadır.

Skarlon planı : İşveren ve işgörenin işletme işlerine katılımı ve işletmenin kazancının paylaştırılması üzerinde durur. Planın temel varsayımı işletme faaliyetlerinin verimliliğinin ancak tüm işgörenin işbirliği ile artacağı ve bu işbirliğinin de birtakım özendirici ücret sistemleri ile arttırılabileceği yönündedir. Planın işleyişi şöyledir :

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

Bu plan, işgörelere daha yüksek katılımını sağlamakta ve işletmeyi daha verimli hale getirmektedir.

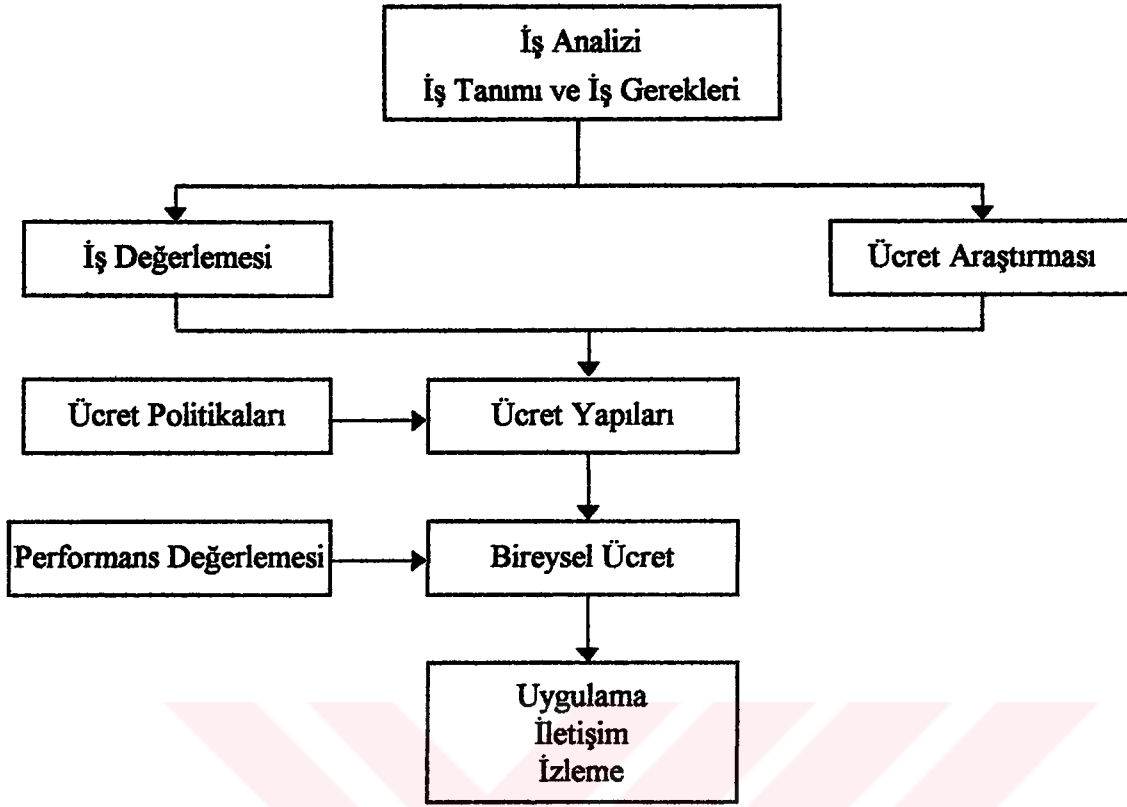
3.10.5.2 Dolaylı ücret ödeme sistemleri

Dolaylı ücretler, parasal olarak ödenen ücret dışındaki tüm kolaylıkları (ödülleri) belli etmektedir. Aşağıdaki çizelgede dolaylı ücret ödeme türleri görülmektedir.

Çizelge 3.20 Dolaylı ödeme türleri (Palmer ve Winters, 1993)

Sağlık ve Güvenlik	Çalışılmayan Zamanlar	Hizmetler
- Yaşam, sağlık ve kaza sigortası a) Yaşam sigortası b) Kazaen ölüm ve işsizlik sigortası c) Kaza ve hastalık ödeneği d) Hastane, cerrahi müdahale ve hamilelik ödeneği e) Diğer tıbbi ödenekler - Yan ödemeler - Hastalık izni - Emeklilik programları - Sosyal sigorta - İşsizlik sigortası - Garantili yıllık gelir ve iş garantisi ödemeleri - Kıdem tazminatı	- İzinler - Tatiller - Mazeret - Protesto ve pazarlıklar - Eğitim izni - Hafta sonu tatili	- Tasarruf programları - Hisse satın alma programları - Kredi birlikleri - Yolluklar - Eğitsel fırsat ve yardımlar - Şirket arabasından yararlanma - Otomobil sigortası - Park yeri - Yemek servisleri - Mal satın alma - İş giysisi - Yılbaşı armağanları - Hizmet ve kıdem ödülleri - Hukuki hizmetler - Danışmanlık - Sosyal etkinlikler ve eğlence - Kefil olma - Çocuk bakımı - Referans ödülleri - Ödüllü spor karşılaşmaları - Acil durumlarda ödünç para

Bu değerlendirmelerin ışığı altında ücret sistemi aşağıda gösterildiği gibi özetlenebilir.



Şekil 3.25 Ücret yönetimi süreci (Bingöl, 1996)

3.11 İnsan Kaynağının Sağlık ve Güvenliğinin Korunması

İnsan kaynakları yönetimi alanında yapılan araştırmaların bir bölümü, işgören sağlığı ve güvenliği ile ilgilidir. Günümüzde yöneticiler, çalışma koşullarının iyileştirilmesi konusuna önem vermektedir. Bu, çalışan kişinin sağlığına gösterilen duyarlılığı açıklamaktadır. Bir işletmede sağlık ve güvenlik konusu, yönetim açısından yerine getirilmesi gereken bir sorumluluk gibi algılansa da, organizasyonun her basamağındaki işgörenin özen göstermesi gereken durumları içermektedir.

Yapılan çalışmalar, fiziksel koşullar yanında psiko-sosyal koşulların da işgörenlerin sağlığını etkilediğini göstermektedir. İşe devamsızlık, işten gönüllü ayrılma, gerilim altında çalışma, içki içme ve ilaç kullanma alışkanlığı gibi konular, işçi sağlığı ve güvenliği açısından tüm yöneticileri ilgilendirmektedir. Fiziksel ve psiko-sosyal etmenlerden dolayı bu davranışların ortaya çıkması, yöneticileri işgörenlerin sağlığı için bir takım önlemler almaya yöneltmiştir.

İşyerinde kişinin bedensel becerilerini en etkin biçimde yerine getirmesi; analiz ve sentez yeteneğini kullanabilmesi, sağlıklı olmasına bağlıdır. Bu alanların birisinde oluşabilecek bir rahatsızlık, diğer alanları da etkilemektedir. İşgörenin elverişli ısınma ve aydınlatma koşullarında bulunmayışı, onun iş performansını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu nedenle işgörenlerin sağlık ve güvenliklerin korunması insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında yerini almıştır. İşletmeler uygulayacakları sağlık ve güvenlik yönetimi politikalarına bağlı olarak, organizasyonlarında uzmanlık alanları farklı görevliler istihdam ederek bu işlemin etkin biçimde yerine getirilmesini sağlamaktadırlar (Cascio, 1995).

Sağlık ve güvenlik yönetiminde uygulamalar üç ayrı alanda gerçekleştirilmektedir :

1. **Fiziksel.** Kazalardan korunma, yorgunluk kontrolü, tıbbi servis gibi uygulamalar yer almaktadır.
2. **Psikolojik.** Dinlenme ve tatil, eğitim programları ve işgörenlerin kendilerini ifade etmelerini sağlayıcı programlar bu grupta yer alır.
3. **İşçi-işveren ilişkileri.** Toplu pazarlık, disiplin, işten çıkarma ve uyuşmazlık çözümleri gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

3.11.1 İşletmelerin sağlık ve güvenlik politikalarını etkileyen faktörler

Üç grup altında toplanabilir :

1. **Dış etmenler.** İşgücü pazarında nitelikli ve niteliksiz işörenlerin varlığı, yasal düzenlemeler ve sendikaların sağlık ve güvenlik konusundaki tutumları gibi etmenler politikaların amaçları ve araçları üzerinde etkilidirler.
2. **İç etmenler.** Yönetimin tutumu, sendikanın sağlık ve güvenlik konusundaki katılımı, koruma uygulamalarının maliyeti ve üretim teknikleri gibi etmenler bu grupta sayılabilir.
3. **Sağlık ve güvenlik uygulamaları.** İşgören sağlığı ve korunması ile ilgili uygulamalar, bir işletmenin yaşamında kesintisiz çabalaradır. Bu uygulamaların çoğu, kazaların oluşumu ve kazalardan korunma alanlarında gerçekleştirilmektedir.

3.11.2. İşgören sağlığı ve iş güvenliği sorunları ve nedenleri

İşgörenler, çalışma yaşamında sağlıklarını ve güvenliklerini tehdit eden birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlar teknolojiye ve üretim tekniklerinde meydana gelen değişikliklerin bir şartı olarak artmakta veya farklılaşmaktadır. Günümüzde bu sorunların tanısı ve ortadan kaldırılması yönünde yoğun çabalarda bulunmaktadır. Tüm çabalara karşın, özellikle ülkemizde iş kazalarının ve meslek hastalıklarının en az düzeye indirilmesi mümkün olmamıştır. Bir işletmede işgören sağlığı ve iş güvenliğinin yönetimi için öncelikle konuya ilişkin sorunların teşhis etmek ve nedenlerini ortaya çıkarmak gerekir. Bu çerçevede, sağlık ve güvenlikle ilgili en yaygın sorunları ve bunların nedenlerini açıklamak gerekmektedir.

3.11.2.1. Sağlık

Tüm insanlar gibi işgörenlerin sağlık problemlerinin olması kaçınılmaz bir olgudur. Ancak bu sağlık problemleri değişiklik gösterir. Bunlar soğuk algınlığı gibi önemsiz hastalıklardan, yapılan işle ilgili olan ve meslek hastalığı olarak ifade edilen ciddi hastalıklara kadar sıralanabilirler. Bazı işgörenler, duygusal ve ruhsal problemlerle sahiplerken, bazıları da aşırı içki içme veya uyuşturucu gibi problemlere sahiptir. Bu problemler sürekli iken, bazıları geçicidir. Ancak bunların nitelikleri ne olursa olsun, tümü organizasyonel faaliyetlerin aksamasına neden olur ve işgören verimliliğini önemli ölçüde düşürür.

Bu nedenle işverenler, sağlıklı bir işgücüne ihtiyaç duyarlar. Sağlıklı bir işgücüne sahip olmayı arzulayan işverenlerin, bu alanlarda problem çözmeyle meşgul olmaları gerekir (Bingöl, 1996).

3.11.2.1.1 Bedensel sağlık ve hastalık

Bedensel hastalık çoğu kez bir işgörenin iş yapma yeteneği zayıflatır. Bu hastalıklar, yapılan işten kaynaklanmasa bile, birçok işveren bedensel hastalığa ve sağlık sorunlarına sahip işgörelere yardım etmektedir. Yine onlar, işgörelere sağlık sigortası sağlarlar veya problemleri olduğunda tedavi etmektedirler. Ancak, duyarlı sağlık programlarıyla hastalığın tedavisi kadar önlenmesine de ağırlık verilmektedir (Bingöl, 1996).

3.11.2.1.2 Sağlık ve iş çevresi

İş ortamı ve iş koşulları, uzun süren hastalıklara ve sakatlıklara neden olan birçok etmene sahiptir. Asbest işçilerinde, madencilerde ve bazı kimya endüstrisi işçilerinde ortaya çıkan sağlık problemlerini sık sık gündeme gelmektedir. Bu problemler, meslek hastalığı olarak ifade edilmektedir.

Kanser, akciğer hastalıkları ve radyasyon zehirlenmesi, işveren ve işgörenlerin dikkatlerini yoğunlaştırdıkları birçok sağlık problemi arasında yer almaktadır. Diğer sağlık problemlerine, işgörenleri aşırı gürültüye ve zararlı ışıklandırmaya maruz bırakan bir iş çevresince neden olabilir. Diğer yandan, yeni teknoloji kendi tehlikelerini de beraberinde getirmektedir. Örneğin, bilgisayar kontrollü video gösteri terminallerinde çalışanlar, baş dönmesi, katarakt, baş ağrısı, deri sorunları, gerilim gibi yakınmalara neden olabilmektedir.

Meslek hastalıklarının nedenleri. Meslek hastalıkları, işyerlerinde ortaya çıkan zararlı kimyasal etmenlerin, tozların vb. çeşitli yollardan vücuda girmesi ve kısa ya da uzun bir süreç sonunda insan sağlığını olumsuz yönde etkilemesiyle belirir. Eğer iş çevresinde gaz, duman, toz, organik mamuller gibi zararlı maddeler söz konusu ise, meslek hastalıkları iş kazalarından farklı olarak tüm işgörenleri etkiler. Meslek hastalıklarına neden olan etkenleri dört ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar :

1. Kimyasal etkenler. (asitler, tozlar, boğucu gazlar, olefin hidro karbonlar, alifarik alkoller, benzol, fenol, toksit metaller gibi)
2. Fiziksel etkenler. (Radyasyon, çeşitli tozlar, aşırı ışıklandırma, yüksek gürültü düzeyi, titreşimler, yüksek basınç gibi)
3. Biyolojik etkenler. (virüsler, bakteriler, mantarlar gibi)
4. Sosyo-psikolojik etkenler. (Yönetimin sıkı tutumu, disiplin, işçi-işveren ilişkileri, endüstriyel yorgunluk, çalışma saatlerinin düzensizliği gibi)

Özetle, meslek hastalıkları, çalışılan işin niteliğine göre yinelenen bir nedenle; iş çevresinin ve işin yürütümü koşulları dolayısıyla; geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhsal problem durumlarıdır (Bingöl, 1996).

3.11.2.1.3. Stres

Çağdaş yaşamın baskıları, stres olarak isimlendirilen duygusal dengesizliğe götürebilir. Stresin ispatı, ani bir kalp krizinden ölen 35 yaşındaki bir yöneticiden, beklenmedik şekilde intihar eden güvenilir yaşlı bir işçiye kadar her yerde ve her durumda görülebilir. Stres, sadece çağımızın bir hastalığı değildir, geçmişte de vardı. Ancak bugün belki şiddeti daha fazla olduğu için stres, çağımızın hastalığı olarak ifade edilmektedir.

Stresin bir göstergesi ve sonucu hipertansiyondur. Günümüzde çok sayıda insan bu hastalıkla karşı karşıya bulunmaktadır. Birçok uzman, alkol ve uyuşturucu madde kullananların gerilimin azalmasına yardımcı olacağı düşüncesiyle böyle yaptıklarına inanmaktadır. Bu nedenlerle, stres azaltılması gereken bir problemdir. Günümüzde birçok işletme, stresi azaltmaya yönelik danışmanlık programları uygulamaktadır.

Stresin tanımlanması pek kolay olmayan kavramdır. Bununla birlikte, tanımlama girişimleri, stresi genellikle birey ve çevresi bağlamında ele almakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında tutulmasıyla ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle stres, tüm çevresel, bireysel ve organizasyonel etmenlerin belli oranlarda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum olarak değerlendirilmektedir. Gerilim, baskı, endişe, çelişki, sıkıntıya düşme, engellenme, zorlanma gibi sözcüklerle ve genellikle olumsuz bir içerikle özdeşleştirilen stresin her zaman kötü ve istenilmeyen birşey olduğu ileri sürülmektedir.

Bütün bunlara karşın, stres tümüyle hoş olmayan bir durum değildir. Canlı olmak, başarı güdüsüne ve mücadele heyecanına cevap vermeyi ifade eder. Bu bağlamda belli oranlarda stres, başarı için faydalıdır. Gerçekte, insanların belli bir düzeyde motivasyona ihtiyaç duydukları ve monotonluğun da aşırı iş gibi sorunlardan bazılarını meydana getirebildiği konusunda kanıtlar bulunmaktadır. Stres kavramıyla genellikle kastedilen şey, aşırı stres veya kişinin hoş gitmeyen durumlar karşısında duyduğu öznel rahatsızlık duygusu olan sıkıntıdır.

Stresin kaynakları. İşgörenlerin, özellikle yöneticilerin sağlığını ve organizasyonel başarıyı olumsuz yönde etkileyen stres, çok çeşitli nedenlerden kaynaklanır. Strese yol açan

nedenleri üç grup halinde incelemek mümkündür. Bu gruplardan ilki, işyeri koşullarına ilişkin nedenler, ikincisi organizasyonla ilgili stres nedenleri, üçüncü olarak bireysel nedenlerdir (Bingöl, 1996).

Çizelge 3.21 Stresin işle ilgili nedenleri

İşle İlgili Nedenler	Olası Sonuçlar
• Ağır işler, uzun çalışma saatleri ve yetersiz beslenme • İş ritminin yüksek ve zorlayıcı olması • Ağır sorumluluklar ve mesleki aşama sonuçları • Doyumsuz, monoton, sıkıcı ve anlamsız işler • İşte belli bir ortamda uzun süreli çalışmalar • İş koşulları, işyükü ve iş ritmi zorlukları • Güvensizlik, işini kaybetme, parasızlık, konut sorunu ve emeklilik endişesi • Aşırı gürültü, titreşimler, uygun olmayan ısı ve aydınlatma problemleri • Zararlı, kimyasal maddeler, uyuşturucu etkisi olan maddeler • Fazla mesai ve gece vardiyası gibi etmenlerin neden olduğu aile ve toplumsal problemler	• Yorgunluk • Kazalanma • Ülser • Sindirim bozukluğu • Yüksek tansiyon • Kalp sektesi • Cilt iritasyonu • İşitme, görme, kas ve sinir problemleri • Depresyon • Astım ve benzeri reaksiyonlar

Çizelge 3.22 Stresin organizasyonla ve bireyle ilgili nedenleri

Organizasyonla İlgili Nedenler	Bireyle İlgili Nedenler
• Rol çatışması • İşin özelliği • Organizasyonel yerleşim düzeni • İş akışının tasarımı • Organizasyon desteğinin olmaması • Ücret ödeme politikaları • İşgörenlerin niteliği • Organizasyonda karar alma süreci	• Kişinin kendisi ile ilgili olan stres nedenleri - Kendi kendini açığa çıkaran baskılar - Tereddüt içinde olmak - Yaşlanma • Kişinin ailesiyle ilgili olan stres nedenleri - Ailenin kendi bireyleri için olan beklentileri - Aile ve iş sorunları ile uğraşmak ihtiyacı - Aile düzenindeki bozukluklar

3.11.2.1.4 İçki içme eğilimi

İşgören sağlığı ve hatta iş güvenliği açısından önemli bir problem de alkol kullanımı veya içki içme eğilimidir. İşyerlerinde arada bir içki içenlerden alkolik olan işgörenlere kadar değişik düzeylerde içki kullananlarla karşılaşmaktadır. Dolayısıyla içki içme eğiliminde olan kişiler, herhangi bir anda çeşitli nedenlerle alkollü içki almak ihtiyacını duyan kişiler olarak tanımlanabilmektedir. Bu eğilim arttıkça işyerinde problem doğuracak davranışlarda da artma sözkonusu olur. Alkolün, özellikle aşırı ölçüde alınması durumunda, kişinin hareketliliği azalmakta, düşünme gücü zayıflamakta ve sosyal yaşamı da olumsuz yönde etkilenmektedir. İşyerlerinde de alkollü içki kullanımı ya da işyerine alkollü gelinmesi sonucunda da kişinin verimliliği azalır, kaza yapma olasılığı artar, iş ilişkileri bozulur, başarısızlıkla karşı karşıya gelir ve işe devamsızlığı artma eğilimi gösterir (Aldemir vd., 1993).

Bu nedenlerle içki içme eğilimi, özellikle alkolik olma durumu bir sağlık problemidir. Bu problem, kazaya uğrama olasılığını arttırarak iş güvenliğini de tehdit etmektedir. Bunun yanında, özellikle aşırı alkol kullanmanın doğurduğu olumsuz sonuçların maliyeti çok yüksektir. Sorunlu içki kullanıcı işgörenlerin neden oldukları üretim kaybı, kaynakların yanlış yönetimi, hastalık izni ve devamsızlık nedeniyle Amerikan endüstrisine yılda yaklaşık 89.5 milyar dolara mal olduğu tahmin edilmektedir.

İnsanlar çeşitli nedenlerle içki içerler. Bu nedenlerin başında psikolojik etmenler yer alır. İnsanlar, “içki insana rahatlık verir, bir süre günlük gerginlikleri ve sorunları unutturur” varsayımıyla içki içerler. Stres doğuran işlerde çalışanların daha fazla eğilim gösterdikleri belirlenmiştir. Stresin şiddeti ve stresin ortadan kalkması önemli değildir. Bireylerin inancı önemli bir etkidir. Birey, alkolün stresi ortadan kaldıracağına inanıyorsa, stresli zamanlarda içkiye sarılır. Bu noktada alkolün stresi ortadan kaldırıp kaldırmaması önemli değildir. Diğer yandan üst düzey yöneticileri, diğer çalışanlara göre, daha fazla stresli bir görev yapmalarından dolayı, içkiye karşı eğilimleri daha fazla olmaktadır.

Alkollü içki içme eğiliminde biyolojik etmenler de rol oynamaktadır. Özellikle alkolizmin kalıtımla ilişkili olduğu bazı araştırmalarla ispatlanmıştır. Ayrıca, bireyin büyüdüğü ailesel

çevrede alkolik kişilerin bulunması, öğrenme yoluyla alkol alma alışkanlığına sebep olabilir (Bingöl, 1996).

3.11.2.1.5 Uyuşturucu kullanımı

Uyuşturucu kullanımı gittikçe yaygınlaşmaktadır. Özellikle Batı ülkelerinde ve günümüzde yavaş yavaş ülkemizde, uyku ilacı ve yatıştırıcı gibi yasal uyuşturuculardan eroin ve kokain gibi yasal olmayan uyuşturuculara kadar uyuşturucu madde kullanımı önemli bir problem olarak toplum sağlığını tehdit etmektedir. Ülkemizde bu problem, belki işyerlerinde yaygınlaşmamıştır, ancak önlem alınmadığı takdirde işyerlerinde de yayılmaya başlayabilecektir. Bu nedenle, organizasyon yönetimlerinin bu konuda duyarlı olmaları gerekmektedir.

Gerek alkollü içki kullanımı, gerekse uyuşturucu kullanımının önlenmesi için yönetimlerin, özel yardım programları hazırlayarak uzmanlar aracılığıyla bu eğilimlere sahip işgörenlere yardımcı olmaları gerekir.

3.11.2.2 Güvenlik

İşletmelerde güvenlikten söz edilince ilk olarak iş kazaları akla gelir. Kaza; kasıt sözkonusu olmaksızın, beklenmedik veya sonucu arzu edilmeyen bir olayı ifade eder. Ancak belli bir zarara veya yaralanmaya neden olan umulmadık her olay genel anlamda bir kaza olmakla beraber, her zaman iş kazası biçiminde nitelenmez. Bu bakımdan iş kazası genel anlamdaki “kaza”dan belirli bir ayrılık taşır. İş kazası ise, “İşletmede belirli bir zarara ya da yaralanmaya yol açan olay” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımla iş kazası, “Olaylar zincirinde beklenmedik ve hatalı davranış ya da teknik arıza nedeniyle ortaya çıkan, sonucunda her zaman bir sakatlanma, ölüm ya da tahrip olmasa bile, belirli bir faaliyetin tamamlanmasını engelleyen bir olay”dır.

Tehlikeli işler. Belirli endüstriyel sektörler ve işler, diğerlerine göre daha fazla tehlike arz etmektedir. Çiftçilik, madencilik, inşaat ve ulaşım en tehlikeli sektörlerdir. En fazla tehlike arzeden işler şöyle sıralanabilir :

- Ağaç kesim işleri

- İtfaiyecilik
- Asbest ve izolasyon işleri
- Uçak pilotluğu
- Metal işleri
- Elektrik işleri
- Araç sürücülüğü
- Sondaj işleri

Burada belirtilmek istenen, iş kazalarına yol açan nedenlerin başında işin niteliğinin ve türünün geldiğidir. Diğer yandan, işin yapımı esnasında kullanılan teçhizat ile iş tasarımı da iş kazalarının meydana gelmesinde rol oynamaktadır.

İşgörenlerin tutumları ve iş kazaları. Teçhizat ve iş tasarımı kadar tutumsal değişkenler de kaza oranlarına etki etmektedir. Dikkatsiz işgörenler tarafından, makinelerden veya işveren ihmalden daha fazla problemlere neden olduğundan, çalışma koşullarına, kazalara yönelik tutumlar çok önemlidir.

İşgörenlerin kaza eğilimlerinde, kişinin algılamasını sağlayan organlardaki bozukluklar, kas koordinasyonunun yetersiz oluşu, yorgunluk vb. kişisel özürler ve eksiklikler etkilidir. Ayrıca alkol ve bazı uyuşturucu maddelere karşı alışkanlık durumları kaza yapma olasılığını arttırmaktadır. Diğer yandan kişinin sıkıntılı, stresli, dikkatsiz, sinirli ve ihmalcisi olması, tecrübesizliği ve korkusuzluğu kaza yapma eğilimini arttırabilir.

İşgörenlerin bireysel kaza eğilimlerinin nedenlerini daha ayrıntılı sıralamak da mümkündür :

- Disiplinsizlik ve işi ciddiye almama
- Dikkatsizlik ve dalgınlık
- İhmal ve tedbirsizlik
- Zeka ve anlayış durumu
- Sabırsızlık ve acelecilik
- Bilgisizlik ve tecrübe eksikliği
- Bedenen işe uyumsuzluk
- Fiziksel ve moral yorgunluk

- El aletlerini yanlış kullanmak
- Korunma araçlarına gerekli önemi vermemek
- Eğitim eksikliği

Can sıkıntısı ve monotonluk. Hergün sürekli olarak aynı işi yapan işgörenler, sıklıkla can sıkıntısı duyarlar. Böyle bir durumda işgörenler ya görevlerine daha fazla dikkat gösterirler ya da kazalara veya yaralanmalara neden olabilecek kötü alışkanlıklar geliştirirler. Monotonluğu azaltacak yönde bir işi yeniden tasarlama, işgörenin can sıkıntısını gidermenin bir yoludur. İş hacmi ve iş derinliği gibi iş tasarımı elemanlarının sürekli olarak değerlendirilmesi gerekir (Mathis ve Jackson, 1991).

3.11.3 Sağlık ve güvenliğin yönetimi

İşgörenlerin sağlık ve güvenliğin korunması yönünde yapılacak çalışmalar ve alınacak önlemler, büyük maddi ve manevi kayıpları önleyecektir. Bu nedenle, işverenler ve dolayısıyla yöneticiler, işgörenlerin sağlık ve güvenliklerinin korunması yönünde programlar geliştirerek uygulamaya sokmaları gerekir. Bu programlar çerçevesinde yapılması gereken faaliyetler aşağıda özetlenmiştir (Bingöl, 1996).

3.11.3.1 Sağlık programları

Sağlık programlarının yapısı ve işgörelere sağlanan hizmetlerin niteliği organizasyonun çapına, yerleşim düzenine ve özel ihtiyaçlarına göre değişiklik gösterir. Sağlığı tehdit eden tehlikeleri tanıma ve denetleme, tıbbi yardım sağlama ve işgörenleri eğitime yaygın işlevlerdir. Günümüze kadar, mesleki sağlık alanında önemli gelişmeler sağlanmış olsa da, sağlığı tehdit eden tehlikeleri tanıma ve sürekli denetleme konusuna sürekli olarak ağırlığın verilmesi gerekir.

İşletmenin sağlık programlarının başlıca amaçlarından birisi, işgören seçimi sırasında, işletmenin ve işin sağlık gereklerini karşılayabilecek nitelikteki bireyleri belirlemeye özen göstermektir. Bunun için, işletme ve iş koşullarına uygun, dayanıklı ve herhangi bir hastalığa sahip olmayan adayları belirleme yoluna gitmek gerekir. Bir başka ifadeyle, iş gereklerinde belirtilmiş özelliklere sahip kişilerin istihdamına ağırlık verilir. Bunu belirlemek için, kimlerin kabul edileceğine karar vermeden önce, onları sağlık muayenesinden geçirmek gerekir.

Diğer amaç ise, işgörenleri mükemmel fiziksel ve ruhsal sağlık ilkeleri ve uygulamaları konusunda eğitmektir. Mükemmel bir fiziksel ve ruhsal sağlığın nasıl sağlanacağı ve korunacağı, bu konuda hangi kuralların olduğu ve bu kurallara nasıl uyulacağı işgörelere öğretilmeye çalışılır. Konunun öneminin vurgulanması ve işgörelar arasında ilginin teşvik edilmesi gerekir. Zira programın başarısı buna bağlıdır. Özetle sağlık programı çerçevesinde sağlıklı işgöreların işe alınmaları, onların sağlık konusunda eğitilmeleri ve iyi bir biçimde beslenmeleri konularına ağırlık verilmelidir (Bingöl, 1996).

3.11.3.2 Güvenlik programları

Bir işi güvenli duruma getirme alanında gelişmiş ölkelerde sendikaların, yönetimlerin ve hükümetlerin çabalarıyla önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ancak yeterli değildir. Ülkemizde de özellikle mevzuat açısından gelişme kaydedilmiş olmasına ve konu açısından önemli çalışmalar yapılmasına rağmen, 1994 yılında 92.087 iş kazası olmuş, 1.193 kişi bu nedenle hayatını kaybetmiştir. Bununla birlikte rakamlara yansımayan, herhangi öldürücü veya ciddi kazadan dolayı beşeri acı ve ıstıraptır ve genellikle sadece doğrudan olaya dahil olanları değil, aynı zamanda birçok diğer insanı da etkiler. Bu nedenle yöneticilerin tehlikeli koşullara karşı uyanık olmaları ve onları bertaraf etmeleri gerekir.

İşletme yönetimi, makineleri, teçhizatı ve iş alanlarını tasarlayarak bazı kazaları önleyebilirler. Böylece zaman zaman dalgın olan veya mekanik işleri yürüten işgörelar kendi kendilerini ya da başkalarını yaralayamazlar. Makinelere güvenlik ekipmanlarını koymak ve acil şalterler yerleştirmek çoğu zaman kazaları önler. Bir delgi-pres operatörünü parmağının ezilmesinden kurtarmak için makineye bir güvenlik koruması konulur. Böylece onun eli kaza sonucu makinenin içine kaymaz. Güvenlik parmaklıklarını koymak, geçitleri temiz tutmak ve yeterli havalandırma, ışılandırma ya da ısıtma gibi eylemler iş çevresini daha güvenli yapar.

Önemsiz olarak düşünülenler dahil her kaza, organizasyondaki iş güvenliği kurulunun bir temsilcisi tarafından incelenmelidir. Böyle bir inceleme sonucunda, kazalara neden olan etmenler ortaya çıkarılır ve zorunlu düzeltmeler yapılır. Böylece kazaların yinelenme olasılığı azalır. Bazı olaylarda kazalar, esas olarak güvenli olmayan teçhizatın kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Diğerlerinde ise, beşeri faktörler sorumlu olarak görünür. *Kaza eğilimi*

deyimi, başkalarına göre daha fazla bireysel kaza yapan işgörenleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Dikkatsiz insanları işletmeye almamaya çalışmak yerine onları kaza yapma olasılığı az olan yerlerde istihdam etmek gerekir.

Güvenliğin korunması konusunda yapılacak eylemler şu şekilde özetlenebilir (Cascio, 1995):

- Tehlikeleri tamamiyle bertaraf etmek
- Güvenlik koruyucuları kullanmak
- Uyarı işaretleri kullanmak
- İş ile işgören arasında uyumu sağlamak
- İşgörenleri eğitmek
- Stres gibi duygusal etmenleri azaltacak organizasyonel eylemleri almak

3.12. İşçi-İşveren İlişkileri

3.12.1 Sendikalaşma

Endüstrileşme ile birlikte işçiler, katkıları çok az olan çalışma düzeni ile karşılaşmışlardır. Bu yeni çalışma düzeni, endüstrileşmenin ilk dönemlerinde işçiler arasında huzursuzluklara, bireysel (devasızlık, işe geç gelme gibi) ve örgütsel (grev gibi) düzeylerde direnmelere yol açmıştır. Diğer yandan teknolojilerdeki gelişmelerin, mesleklerin ekonomik üstünlükleri üzerinde değişikliklere yol açması ve kimi işletmelerin kapanması sonucunda işten ayrılanlar yeni iş aramaya başlamışlardır. Bu dönemlerde ayrıca işçinin bulunduğu işin doyumsuzluğa yol açtığı ve onun uzun süre işsiz kalması sonucunu beraberinde getirdiği görülmüştür. Böylece endüstri işçisinin istihdam güvenliğini sağlama sorunu önem kazanmıştır.

İşçilerin, olumsuz çalışma koşullarından zarar görmelerinin önlenmesi doğrultusunda gelişen işçi hareketleri sonucunda organizasyonları kurarak (sendikalar) geliştikleri görülmüştür.

Çalışan nüfusun önemli bir bölümünü temsil eden işçi sendikaları genel olarak toplum yaşamında büyük güce sahiptir.

İşçi sendikaları ve konfederasyonları, baskı grubu olarak güçlerin herkesten önce işverenlere karşı kullanırlar. İşçi kuruluşları, işçilerin ekonomik ve sosyal durumlarını korumak ve

geliştirmek için, gerektiğinde grev hakkını da kullanarak, işverenlerin toplu sözleşme imzalamalarını sağlayıcı baskı ve girişimlerde bulunurlar. İşverenler de bu konuda işçilere karşı haklarını savunmak, baskıya karşı koyabilmek ve dengeyi sağlayabilmek için sendikalarını kurarak güçlenirler ve lokavta gidebilirler. Söz konusu baskı ve karşı baskı tarafların toplu sözleşme düzeyindeki pazarlık gücünü ortaya koymaktadır.

Yönetim ile işçi kuruluşları arasındaki çatışmalarda etkisi olan çevresel etmenler şöyle belirtilebilir :

1. Endüstri çevresi (işletmenin büyüklüğü, teknolojisi, işlerin yapısı, ücret vb.)
2. Yerel çevre (işçi grupları, bölgesel ücret düzeyi, sendikaların yoğun olduğu bölgede bulunma gibi)
3. Tarafların “politik” çevresi (işçi ve işveren sendikaların örgütlenme biçimleri, liderlerin tutumları gibi)
4. Endüstri ilişkilerindeki tecrübeler ve izlenimler

Günümüzde işçi sendikaları isteklerini yalnızca ekonomik alanlarda ileri sürmemektedir. İşçi sendikalarının, toplu pazarlık düzeni içinde organizasyonların sürekliliğini sağlamak, çalışma koşullarını düzeltmek ve uyuşmazlıkların çözümü için mekanizmalar oluşturmak gibi istekleri bulunmaktadır. İşçi sendikalarının, toplu iş sözleşmeleri aracılığıyla işletmenin uyguladığı insan kaynakları politikalarına yeni düzenlemelere yol açtıkları görülmektedir.

İşçi sayısının artması ve endüstrileşmenin genelleşmesiyle birlikte yönetim ve işçiler arasındaki çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralları ortaya çıkarmıştır. Çalışma ilişkilerini düzenleyen kuralların oluşmasına yön veren temel ilkeler ve düşünceler şöyle belirtilebilir (Cascio, 1995):

1. İşçinin korunması
2. İşçinin kişiliğinin tanınması (işçinin sadakat, işverenin ise işçiyi koruma ve işçilere eşit işlem yapma borçlarının ortaya çıkması gibi)
3. İşçilerin yönetime katılmaları

4. Bireysel hukukun toplu hukuka dönüşmesi (işçilerin örgütlenerek kendi kendilerine yardım etmeleri koalisyon yasağının kalkması ve çalışma koşullarının düzenlenmesinde söz sahibi olmaları sonucunda işverenle toplu sözleşme yapma imkanının sağlanması)
5. Toplu iş hukukunun tarafların özerkliği (uyuşmazlıkların çözümü gibi konularda tarafların birbirlerini grev ve lokavt ile zorlamaları ilkesinin benimsenmesi ve bu yola başvurulmadan önce öteki barışçı yöntemlerin denenmesi zorunluluğun getirilmesi)

3.12.2 Sendikalaşma ilkeleri

İşçi ve işveren kuruluşlarının (sendika ve konfederasyonlar) işkoluna ya da mesleğe göre sendikalaşma ilkesine uygun olarak kuruldukları götürebilmektedir.

İşkolu ilkesine göre sendikalaşmada, ülkede yapılan işler belirli sayıda gruplandırılmakta ve her bir gruba işkolu denilmektedir. Meslek ilkesine göre sendikalaşmada ise, aynı meslekten olan kişiler birleşerek sendika kurmakta ya da kurulmuş olanlara üye kayıt edilebilmektedir. Türkiye'deki yasal düzenlemelerde işkolu ilkesine göre sendikalaşma benimsenmiştir.

3.12.3 Sendikaların faaliyetleri

Sendikaların en önemli faaliyeti, toplu iş sözleşmesi yapmaktır. Özellikle bir işçi sendikasının varlığını korumasının temel kaynağı bu faaliyettir. Bunun dışında Türkiye'de sendikalar, çalışma yaşamına ilişkin olarak (toplu iş uyuşmazlıklarında ilgili makama başvurma, grev ve lokavt kararı verme ve yönetme gibi) ve sosyo-ekonomik kökenli faaliyetlerde (üyelerinin mesleki eğitimi, bilgi ve tecrübelerini yükseltmeye çalışmak gibi) bulunabilir (Bingöl, 1996).

3.12.4 Yönetim açısından sendika üyeliğinin anlamı

İşgörenlerin işe alınmalarında, çalıştırılmalarında ve işlerine son verilmesinde sendikaya üye olmanın anlamını açıklayan iki türlü uygulamadan söz edilebilir (Cascio, 1995):

1. **Kapalı işyeri koşulu.** Bu koşul ile işyerine alınma ya da işyerinde kalabilmenin yalnızca toplu iş sözleşmesine taraf olan sendikaya önceden üye olanlar için mümkün olabileceği kararlaştırılmaktadır.

2. Sendika işyeri koşulu. Bu koşulun uygulanması durumunda ise, işgörenlerin işe alınmaları ve işyerinde kalabilmeleri için işe alınmadan önce ya da toplu sözleşmenin yürürlüğe girmesinden itibaren belli bir süre içinde sözleşmeye taraf sendikaya üye olmaları öngörülmektedir.

3.12.5 İşyeri sendika temsilcisinin görevleri

Sendika temsilcileri, sendikanın işyerinde çalışan üyeleri arasından sendikaca atanırlar. 50 kişinin çalıştığı işyerlerinde 1, 2.000'den fazla işgören çalıştıran işyerlerinde ise üyeleri arasından en fazla 8 temsilci atayabilirler.

İşyeri sendika temsilcisinin görevleri üç başlık altında incelenebilir (Bingöl, 1996):

- 1. Sendikalar kanunundan doğan görevler.** İşgörenlerin işyeri ile ilgili şikayetlerini dinlemek, şikayeti çözmek ve çalışma performansını sürdürmek gibi konuları kapsamaktadır.
- 2. İş kanunu ve diğer mevzuattan doğan görevler.** Bu yolla, sendika temsilcileri izin kuruluna işgören üye seçiminde, işgören sağlığı ve iş güvenliği kurulunda görevlendirilmişlerdir.
- 3. Toplu iş sözleşmesinden doğan görevler.** Giyim eşyası ve yemekle ilgili kurullarda, disiplin kurullarında şikayetlerin giderilmesinde görevlendirilmektedir.

3.12.6 Toplu pazarlık

Toplu pazarlık; ücretler, ödeme şekilleri, çalışma koşulları ve süreleri ile ilgili politika ve yöntemlere ilişkin ortak anlayışları açıklayan, işverenler ile işgörenleri temsil eden sendikalar arasındaki yazılı anlaşmaların görüşülmesini, yönetimini, yorumunu, uygulamasını ve yürürlüğe konmasını kapsayan eylemler olarak açıklanabilir.

Bir toplu pazarlık sürecinde işçi sendikasının ve işveren tarafından arzu ettikleri konuların tartışılabileceği toplu pazarlık alanı şöyle verilebilir.



Şekil 3.26 Toplu pazarlık alanı (Aldemir vd., 1993)

Toplu pazarlık uygulaması sonucunda toplu iş sözleşmesine varılması amaçlanmaktadır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için yasal açıdan birtakım hazırlıkların yapılması zorundadır. Toplu pazarlık beş aşamadan oluşur :

1. Görüşmecilerin belirlenmesi. Bir işyerinde veya işletme sözleşmesi kapsamına giren işyerlerinde toplu sözleşmenin yapılabilmesi için işçi sendikasının yetkili olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, toplu iş sözleşmesine taraf olacak bir işçi sendikasının iş kollarındaki işçi sayısının belli bir yüzdesini üyeliğe kabul etmiş olması ve işyerinde de üyelerinin işçi sayısının yarısından fazla olması zorunluluğu vardır. Bu şartı sağlayan işçi sendikası yetki belgesi alır.

2. Toplu görüşmeye çağrı. İşçi veya işveren sendikası, yetki belgesinin alınmasından itibaren otuz gün içinde çağrıyı yapan taraf toplu görüşmeye gelmez ve başlamazsa, çağrıyı yapan tarafın yetkisi düşer. Toplu görüşme çağrısının karşı tarafa tebliğinden itibaren altı işgünü içinde taraflar toplu görüşmenin yerini, gününü ve saatini aralarında anlaşarak belirler ve görevli makama bildirirler.

3. Toplu görüşmenin yapılması. Toplu görüşme çağrısı üzerine toplu iş sözleşmesi yapmak amacıyla tarafların biraraya gelip görüşmelerine toplu görüşme denir. İlk toplantıda genellikle toplantı ve görüşme yöntemine ilişkin konular görüşülür ve karara bağlanır. Bundan sonra toplu sözleşme tekliflerinin ve karşı taraf tekliflerinin görüşülmesine geçilir. Sonraki toplantılarda görüşmeye devam edilerek kabul edilen maddeler her toplantı sonunda

düzenlenen tutanağa geçirilir. Üzerinde anlaşmaya varılamayan teklifler sonraki toplantılarda tekrar görüşülür.

4. Toplu iş sözleşmesinin imzalanması. Toplu iş sözleşmesi, işgörenlerin ve işverenlerin çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla gerçekleştirdikleri bir sözleşmedir. Toplu görüşmeler sonunda tüm öneriler üzerinde anlaşmaya varılırsa, toplu iş sözleşmesinin yazılması aşamasına geçilmektedir. Bu belge daha sonra taraflarca imzalanmaktadır. Grev ve lokavt sonunda anlaşmaya varılması durumunda da aynı ilkeye uyulmaktadır.

Toplu iş sözleşmesinin yararları şöyle sıralanabilir :

- Toplu iş sözleşmesindeki hükümlere aykırı olarak hizmet sözleşmesi yapılamaz. Bu yolla, işçi için elverişli ortam ve işgören ile işveren arasında gerçek bir hukuki eşitlik sağlanmaktadır.
- İşgören, kararlaştırılan çalışma koşullarını, özellikle ücretin devamlılığını gözönünde bulundurarak mali durumunu ayarlar. İşveren de, mali yükümlülüklerinin belirlediği ve sürekliliği sayesinde maliyet ve yatırım hesaplarını kolaylıkla yapar.
- Toplu iş sözleşmesi, sendika ile işveren arasında çatışmaları giderici bir işlevi yerine getirir.

5. Uyuşmazlık ve çözümü. Uyuşmazlıkların çözümünde başvurulacak yöntemler şunlardır :

a) Arabulucuk. Bu yöntemin uygulanmasında taraflar arasındaki uyuşmazlığın çözümünde üçüncü bir kişi, uzlaşmaya yardımcı olmakta, görüş ayrılıklarını gidermeye ve onları birbirine yaklaştırmaya çalışmaktadır.

b) Uzlaştırma. Tarafların anlaşamamaları durumunda aracı kişi görevine devam etmekte ve bir uzlaşma formülü hazırlayarak tavsiyede bulunmaktadır.

c) Hakemlik. Uyuşmazlığa düşen tarafların çıkacak olan kararı kabul edeceklerini önceden kararlaştırmaları ya da kanunla böyle bir karara uymak zorunda olmaları biçiminde görülmektedir.

d) Grev ve lokavt. Grev, işgörenlerin birlikte hareket etmeleri suretiyle çalışmayı reddetmeleri anlamına gelir. İşveren, işgörenlerin isteklerinin benimsememe ya da hiç

olmazsa geçici olarak işini durdurma yollarından birini seçmek zorundadır. Grevlerin süresi belirli ya da belirsiz olabilir.

İşgörenler, ekonomik ve psiko-sosyal boyutlu isteklerini gerçekleştirmek lokavt uygulamasına da başvurabilmektedirler. Lokavt yoluyla, işgörenlerin işinin devamlılığının yanısıra bir gelire sahip olması da baskı altında tutulabilmektedir. İşyerlerindeki grev ve lokavt uygulamalarında yöneticiler, aşağıdaki durumlara bağlı olarak bir takım problemlerle karşılaşır. Bunlar :

- İşletmenin pazardaki konumu
- Üretimin modaya bağlı olması (konfeksiyon, deniz eşyası üretimi gibi)
- Üretimin mevsimlik olması
- Depolama koşulları (malzeme/ürünlerin dayanıklı olması ya da korunmasında güçlüğü bulunması)
- İhraç imkanlarını varlığı

Çalışma yaşamında bir grev ve lokavt uygulamasında karşılaşılan bu problemlerin çözümü için hammadde ve ürünlerin bozulmaması için önceden depolara kiralamak, ulaşım araçlarını hazır bulundurmak, yeni finansal kaynaklara yönelmek gibi önlemlerin alınması gerekir (Cascio, 1995).

4. SİMÜLASYON UYGULAMASI

Gelecek planlama gerektirir. Planlama da insan kaynakları yönetimi içinde pek çok alanda yapılabilir. Gelecekteki organizasyonların çok büyük bir rekabet içinde olacağı gözönünde bulundurulursa insan kaynaklarının ne kadar büyük bir öneme sahip olacağı kolaylıkla görülebilir.

Tez çalışması kapsamında organizasyonların gelecek dönemler için ihtiyaç duyacakları insan kaynaklarının, sayısal miktar yanında nitelik seviyeleri açısından tahminine yönelik bir simülasyon modeli oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu tez çalışması sırasında, Türkiye’de pazarlanan veya kullanılan insan kaynakları yazılım paketleri parametrik yapı, modüler yapı, insan kaynakları bilgi sistemleri ve karar destek sistemleri bakımından incelenmiştir. Buradaki amaç, söz konusu sistemler içerisinde bu tezde önerilen simülasyon modeline benzer bir tahmin/simülasyon sistemi olup olmadığını ortaya koymaktır. Sonuç olarak, Türkiye’de kullanılan gerek yerli gerekse yabancı kaynaklı insan kaynakları yazılımlarında işgücü planlaması ile ilgili olarak bu tez çalışmasında sunulan yaklaşıma benzer bir yaklaşıma rastlanmamıştır.

4.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Yazılımlarındaki Modüler Yapı İçin Öneriler

İnsan kaynakları yönetimi yazılımlarında veri yönetimi, yazılım için temel teşkil etmekle birlikte, uygulamada sağladığı esneklikle yazılımın, müşterinin özel ihtiyaçlarına eksiksiz cevap verebilmesi açısından da oldukça önemlidir. Yazılımın, müşterinin mevcut ve gelecekteki olası ihtiyaçlarını etkinlikle karşılayabilir yapıda ve uygun bir fiyatta olması, yazılımın kalitesini belirleyecektir. Parametrik yapının detay seviyesi, yazılımın tasarım mimarisiyle birlikte uygulamadaki etkinliği belirleyen en önemli faktör olacaktır. Bu nedenle veri yönetiminin, tüm bu ihtiyaçlara ve müşterilerin insan kaynakları stratejilerindeki farklılıklara cevap verebilecek ölçüde, tüm modüllerde detaylı parametrik bir yapıda hazırlanması gerekir. Bu şekilde bir veri alt yapısı hazırlandıktan sonra modüllerin fonksiyonel yapılandırması başarıyla gerçekleştirilebilecektir.

Aşağıda insan kaynakları yazılımlarında olması önerilen modüller ve içerikleri verilmiştir :

1. Organizasyon Profili

- Sektör kodları
- Ülke grup kodları
- Ülke kodları
- Bölge kodları
- İl-ilçe kodları
- Firma kodları
- İşletme kodları
- SSK işyeri kodları
- Çalışma yerleri kodları
- Bölüm kodları
- Maliyet merkezi kodları
- İş ailesi kodları
- Görev kodları
- Kadro kodları
- Ünvan kodları
- Model organizasyon tanımı

2. Yönetim Politikaları Tanımı

- Nitelik grup kodları
- Nitelik kodları
- Görev/sorumluluk kodları
- İş değerlendirme kodları
- Başvuru işlem türleri
- Ödül/ceza türleri
- Ödül/ceza kodları
- İzin türleri
- İmza yetkileri
- İşçi meslek grupları
- Memur meslek grupları
- Yönetici meslek grupları

- Okul, fakülte, bölüm kodları
- Sendika kodları
- Banka ve şube kodları
- Mamül kodları
- Durak kodları
- Fazla mesai kodları
- Sosyal yardım kodları
- Kesinti türleri
- Firma türleri
- Personel hareket türleri
- Personel çıkış istatistik tanımları
- İşten ayrılma nedenleri
- Dövizler
- Kurlar
- Adres tipleri
- Okul bitirme dereceleri
- Ehliyet tipleri
- Yabancı dil tanımları
- Yabancı dil düzeyleri
- Tahsil düzeyi
- Hobiler
- Sağlık sigortası kurumları
- Vizite tipleri

3. Sistem Kullanıcıları

- Kullanıcı grupları
- Kullanıcılar
- Kullanıcı yetkileri
- Kullanıcı parametreleri

4. Personel Kimlik Bilgileri

- Organizasyon, işletme, birim, kadro ve pozisyon bilgileri
- Asıl, geçici, ek görev, stajyerlik ve danışmanlık kadroları tanımlayabilme
- Sicil no
- SSK işyeri bilgileri
- Fotoğraf
- Öğrenim bilgileri
- Ücret bilgileri
- Nüfus bilgileri
- Aile bilgileri
- Askerlik bilgileri
- İşe giriş ve çıkış tarihleri
- Ulaşım ve adres bilgileri
- Acil durum bilgileri
- Bakmakla yükümlü olunan kişilere ait bilgiler
- Sağlık sigortası bilgileri
- Disiplin bilgileri
- Pasaport ve vize bilgileri
- Performans değerlendirme bilgileri
- Test bilgileri
- Eğitim bilgileri
- Kişisel gelişim bilgileri
- Geçmiş iş tecrübesi bilgileri
- İmza
- Kan grubu
- Boyu
- Kilosu
- Ayakkabı no
- Elbise, ceket bedeni
- Pantolon, etek, gömlek no

5. Personel Yönetimi

- Personel kimlik bilgileri
- Adres
- Nüfus bilgileri
- Aile bilgileri
- Sahip olduğu beceriler
- Eğitim bilgileri
- Ödüller
- Cezalar
- Hobileri
- Çalışmak istediği yerler
- Aldığı kurs ve eğitimler
- Önceki işyerleri
- Yabancı dilleri
- Üye olduğu dernek ve kuruluşlar
- Bordro parametreleri

6. İş Nitelikleri

- Organizasyon, işletme, birim, kadro, ünvan ve pozisyon bazında nitelik tanımları
- Tanımlanan niteliklerin başvuru takip, sicil bilgileri, performans değerlendirme, kariyer planlaması ve organizasyonel yedeklemede kullanılması
- Nitelikler bazında rapor alınması

7. İşe Alma ve Yerleştirme

- İşe alma projelerinin tanımlanması
- İşe alınması düşünülen kadrolara ait beceri ve kriter setlerinin oluşturulması
- İş başvuru bilgilerinin takip edilmesi ve aday havuzu oluşturabilme
- Yapılan görüşmelerin takibi
- Yapılan testlerin takibi
- İşin niteliklerine göre, başvuruları görüşme ve sınav sonuçlarıyla değerlendirme (Nitelik-Profil eşleşmesi)

- Başvuru bilgilerinin istenen kriterlere göre analizi
- İşe uygun adayın ve adaya uygun işin belirlenmesi
- Mülakat kabul ve red mektuplarının hazırlanması
- Tedarik kaynaklarının belirlenmesi, etkinlik ve maliyet analizlerinin yapılması
- Eleman seçimi konusunda çalışılan danışmanlık şirketleri hakkında detaylı bilgi tutma
- İşe alınan elemanla ilgili işe alıştırma programlarının planlanması, takibi ve değerlemesi

8. Organizasyonel Yapı

- Birden fazla organizasyonla çalışabilme
- Organizasyon bazında işletme, birim, kadro, ünvan ve pozisyon sınıfları oluşturabilme
- Birden fazla organizasyonel yapı tanımlayabilme, maliyet analizleri yapma ve kullanma
- Gelecek dönemler için organizasyonel yapılar (işletme, birim, kadro, ünvan ve pozisyon) tanımlama ve maliyet simülasyonu yapabilme
- Uzun ve kısa vadeli işgücü planlaması yapabilme
- İnsan kaynaklarına yapılan tüm yatırımların geri dönüşümünün analizi
- Yeni alınması planlanan elemanlara ait bütçesi ile personel bütçesinin karşılaştırması
- Toplu organizasyonel hareket
- Devamsızlık takibi
- İş değerlendirme kriterleri

9. Bütçe ve Planlama

- Organizasyon, birim, kadro ve masraf merkezi bazında aylık ve dönemsel bütçelerin hazırlanması
- Genel bütçe kalemlerinin belirlenmesi
- Genel bütçe kalemlerinin kişilere dağıtılması
- Bütçe revizyonu yapabilme
- Bütçelenen ve fiili ücretlerin karşılaştırılması ve sapmaların analizi
- Faizli veya faizsiz personel kredisi tanımlama
- Bütçe raporları alma

10. Eğitim

- Bir defalık eğitim, planlanan eğitim ve programlar gibi eğitim kategorileri oluşturma
- Yıllık ve eğitim türü bazında eğitim kataloğu oluşturma
- Eğitim için ön koşullar oluşturabilme
- Bireysel eğitim talepleri
- Mevcut ve gelecekteki iş süreçlerine göre eğitim planlaması, bütçelenmesi ve zamanlaması
- Grupların oluşturulması
- Eğitimde kullanılacak kaynakların yönetimi (eğitimci, eğitim salonu ve ekipmanlar)
- Personel/Eğitim/Kaynak bazında maliyetlendirme ve izleme
- Eğitime çağrı mektupları
- Eğitim, eğitici ve katılımcı bazında değerlendirme
- Geçmiş eğitim bilgileri
- Eğitimlere katılmayan personeli takip edebilme
- Eğitim ve eğitim maliyetleri raporu
- Toplantı planları oluşturma ve takibi

11. Performans Değerleme

- Nitelik ve hedef tanımlamaları
- Nitelik puanlaması
- Performans değerlendirme formları
- Oluşturulan nitelik ve hedef kataloğu bazında performans değerlemesi
- Yöneticilerin bireyleri, bireylerin kendilerini, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini değerlemesi
- Bireysel niteliklerin güncellenmesi
- Sonuçlara göre ödül/ceza belirleyebilme
- Ödül ve cezaların bordroya yansıtılması

12. Kariyer Planlama ve Yönetimi

- Ölçeklenebilir kariyer patikalarının tanımlanması (organizasyonlar arası, organizasyon içi, birim içi)

- Organizasyon, birim, kadro ve pozisyon bazında belirlenen niteliklere, ilgi alanlarına ve kariyer patikalarına göre opsiyonel kariyer planlaması
- Bireye uygun pozisyon/pozisyona uygun bireyin belirlenmesi için çoklu karşılaştırma yapma
- Kariyer planlamasının simülasyonu ve bireysel eğitim ihtiyaçlarına göre eğitim planı hazırlama
- Kariyer planına göre yedekleme planlarının yapılması

13. Bordro

- Yasal, organizasyona özel, işletmelere özel, kişiye özel parametreler tanımlayabilme
- Gün ya da saat ücretli çalışanlar ile memur, işçi gibi farklı ücretlendirilen personel için değişik sözleşme tanımlayabilme
- Sendika toplu sözleşme fark bordrolarını hesaplama
- Netten brüte, brütten nete maaş hesaplama
- Kurum içi ödenek modeli oluşturabilme
- Aynı organizasyon içinde farklı işletmeler ve birimler için farklı bordro tanımlayabilme
- Yasal kesinti, özel kesinti, özel gider indirimi (vergi iadesi), ek ödenek, indirim tanımlayabilme, formülleri belirleme, tavan, oran, dilim tanımlayabilme
- Dönemsel bordro oluşturma
- Döviz üzerinden bordro hesaplama
- Avanslar
- Zam planlaması yaparak ön bütçe hazırlamak
- SSK, TTF ve Çalışma Bakanlığı gibi resmi kurum bildirim ve listeleri
- Bankalar için aktarma disketi hazırlama
- Muhasebeleştirme biçimi tanımlayarak istenen muhasebe fişleri oluşturabilme
- Geçmiş dönem kayıtlarını izleyebilme
- Kıdem ve ihbar tazminatı işlemleri

14. Sağlık Takibi

- Personelin yıl içindeki hastalık, ameliyat gibi bilgilerinin takibi
- Organizasyon, işletme, bölüm, ünvan, görev ve birey bazında dönemsel sağlık analizleri

- Sağlık sigortası işlemleri
- Yıllık sağlık kontrolünden geçecek personelin takibi

15. İzin

- Yıllık izin, doğum, mazeret vb izin türleri tanımlayabilme
- Ünvan ve göreve bağlı izin hakları tanımlayabilme
- Yıllık izin planlanması ve çizelgelemesi
- İzinli personel için vekil tanımlayabilme
- Çakışan izinlerin dökümü
- Kullanılan izinlerin bordroya yansıtılması

16. Tahsisli Kaynakların Yönetimi

- Personel tahsis kaynak grupları
- Tahsisli kaynak grupları
- Tahsisli kaynak tanımları
- Tahsisli kaynak yönetimi

17. Zaman Yönetimi

- Şirket aktivite takvimi
- Çalışma zamanlarının düzenlenmesi ve kaydedilmesi
- Vardiya planlaması
- Yasal gereklilikler, toplu iş sözleşmesi ve şirketin iç politikası doğrultusunda çalışma zamanlarının tanımlanması
- İsteğe bağlı mesai tanımı
- Çalışma zamanlarının kontrolü, bonus ve fazla mesai ücretlerinin tanımlanması
- Teşvik edici ücretlerin belirlenmesi
- Kart basma makineleri ile iletişim

18. Seyahat Yönetimi

- Organizasyon, işletme, bölüm bazında seyahat bütçesi oluşturma
- Seyahat planlama
- Seyahat harcamalarının bordroya yansıtılması

19. Anket

- Soru bankası oluşturma
- Organizasyon, işletme, birim, kadro, pozisyon ve bireysel bazda yanıt dağılımı ve analizi

4.2. İnsan Kaynakları Yazılımları için Benchmarking Uygulaması

İşletmelerde halen kullanılmakta olan insan kaynakları yazılım paketleri üzerinde yapılan incelemelerden sonra, herbir yazılımın temel sayılabilecek insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirmekle beraber, yaklaşım ve kapsam açısından birbirinden farklı uygulamaları içerdęi de görölmüştür. Buradan hareketle, insan kaynakları yazılımlarının fonksiyonel etkinliğinin yanında kısa ve orta vadede doğru karar vermede yardımcı bir rol üstlenmesi açısından, yukarıda insan kaynakları yazılımlarında olması gereken yapıya ilişkin bir içerik öneri listesi sunulmuştur.

Benchmarking uygulamasında herbir yazılım, veri alt yapısı, modüler yapı ile stratejik karar verme etkinliğini arttıracak karar destek sistemleri gibi kriterler bazında değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede, önerilen içerik listesindeki herbir yapının insan kaynakları yönetimindeki önem dereceleri, kişisel yargı sonucunda belirlenmiştir.

Çizelge 4.1 Yazılımların kullanıldığı sektörler ve dağılımı

Firma	Yazılım	SEKTÖR							Toplam
		Finans	Hizmet	Sanayi	İnşaat	Sağlık	Sigorta	Pazarlama	
Aktif Danışmanlık	Momentum	15	13	13	1	5	2		49
Bilin	Hümanist	3	1	9					13
Biltem	Opera	17	6	12			3	3	41
SAP	HR		4	30				15	49
Oracle	HR	3	1	1					5
Minerva	HR	1	1		1	2		1	6
SFS	İNKA	12		5	2		4		23
I-BimSA	İK Sistemi	4	2	12				2	20
	Toplam	55	28	82	4	7	9	21	206

Çizelge 4.2 Fonksiyon bazında nitelik yeterlilik seviyeleri

Firma		Yazılım	Değerleme Kriterleri																							
			Parametrik yapı	Organizasyon modelleme	Yönetim politika tanımı	Sistem kullanıcı tanımları	Organizasyonel yapı	İşgücü planlama	Personel kimlik bilgileri	Personel yönetimi	İş nitelikleri	İşe alma ve yerleştirme	Bütçe ve planlama	Eğitim	Performans değerlendirme	Kariyer planlama ve yönetimi	Bordro	Sağlık	İzin	Tahsisli kaynakların yönetimi	Zaman Yönetimi	Sayahat Yönetimi	Anket	Karar destek sistemleri	İKY bilgi sistemi	
Aktif Dan.	Momentum	6	7	7	9	6		6	8	8	7	8	8	7	8	8	7	6	7					6	7	6
Bilin	Hümanist	4	8	8	7	6	6	7	8	6	7		7	8	7	9			7	8				8	5	8
Bitim	Opera	8	6	7	9			8	8	6	7		8	8		8			9				7	7	7	
SAP	HR	10	10	9	10	10	7	10	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	10		9	10		9	10	10
Oracle	HR	8	7	6	9	7	6	9	9	8	8	8	9	9	8	9	9	8	8	7	8		6	8	8	
Minerva	HR	7	8	7	9	7		9	9	7	8	8	8	8	7	9	9	6	7	9	7		6	8	8	
SFS	INKA	7	6	6	9	7	9	8	8	6	8	8	8	8	8	8	8	9	7				7	8	8	
I-BimSA	İK Sistemi	6	6	6	8	8	7	8	8	8	6	9	8	8		8	8	8	8					5	8	

Baz : 10

Baz : 10

Önem Derecesi	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	5	5
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Baz : 5

Çizelge 4.3 Yazılımların nitelik değerlendirme sonuçları

Firma	Yazılım	Nitelik Değerleme Puanları																				Toplam			
Aktif Dan.	Momentum	30	35	28	36	30		24	40	40	35	40	40	35	40	35	24	28				30	35	605	
Bilin	Hümanist	20	40	32	28	30	30	28	40	30	35		35	40	35	45		28	24			24	25	40	609
Bilim	Opera	40	30	28	36			32	40	30	35		40	40		40		36				21	35	35	518
SAP	HR	50	50	36	40	50	35	40	50	50	50	50	50	45	50	45	40	40		36	30		45	50	932
Oracle	HR	40	35	24	36	35	30	36	45	40	40	40	45	45	40	45	32	32	21	32		30	40	763	
Minerva	HR	35	40	28	36	35		36	45	35	40	40	40	40	35	45	24	28	27	28		30	40	707	
SFS	İNKA	35	30	24	36	35	45	32	40	30	40	40	40	40	40	40	36	28				35	40	686	
I-BimSA	İK Sistemi	30	30	24	32	40		32	40	40	30	45	40	40		40	32	32				25	40	592	

4.3 İşgücü Planlamasında Simülasyon Yaklaşımı

Bir simülasyon, bir gerçek hayat proses ya da sistemine ait işlemin taklididir. Elle ya da bilgisayarla yapılsın ya da yapılmassın, simülasyon, gerçek sistemin çalışan özellikleriyle ilgili sonuçlar çıkarmak için bir sistemin yapay tarihinin meydana gelişini ve bu yapay tarihin gözlenmesini içerir.

Bir sistemin zaman içinde gelişen davranışı, bir simülasyon modeli kurularak incelenebilir. Bu modelde genellikle, sistemin çalışmasıyla ilgili tahminlerin yer aldığı bir form kullanılır. Bu tahminler, sistemin varlıkları ya da ilgi objeleri arasındaki matematiksel, mantıksal ve sembolik ilişkilerde ortaya konur. Model bir defa geliştirildiğinde ve kabul edildiğinde, gerçek hayat sistemi ile ilgili çok çeşitli “ne..eğer..” sorularını araştırabilir. Sistemdeki mevcut değişikliklerin, sistem performansı üzerindeki etkilerinin ölçülebilmesi için bu değişiklikler ilk olarak simüle edilebilirler. Simülasyon, sistemler kurulmadan önce, bu sistemlerin dizayn aşamasında da kullanılabilir. Bu nedenle, simülasyon modelleri hem değişikliklerin canlı sistemlere etkisini tahmin etmek için bir analiz aracı olarak, hem de değişen durumlar karşısında yeni sistemlerin performansını tahmin etmek için bir dizayn aracı olarak kullanılırlar.

Bazı durumlarda, matematiksel metotlarla basitçe çözülebilecek bir model geliştirilebilir. Bu çözümler, diferansiyel ölçümler, olasılık teorisi, cebirsel metotlar ya da diğer matematiksel tekniklerin kullanımı ile bulunabilir. Çözüm genellikle, sistemin performans ölçütleri olarak adlandırılan bir ya da daha fazla sayısal parametreyi içerir. Bununla beraber, birçok gerçek hayat sistemleri o denli karmaşıktır ki, gerçekte bu sistemlerin modellerini matematiksel olarak çözmek çok güç olabilir. Bu gibi durumlarda, zaman içinde sistemin davranışını taklit etmek için sayısal, bilgisayar tabanlı simülasyon uygulamaları kullanılabilir. Simülasyon sırasında, sanki gerçek bir sistem gözleniyormuş gibi veri toplanır. Bu simülasyon kökenli veri, sistemin performans ölçütlerini tahmin etmek için kullanılır.

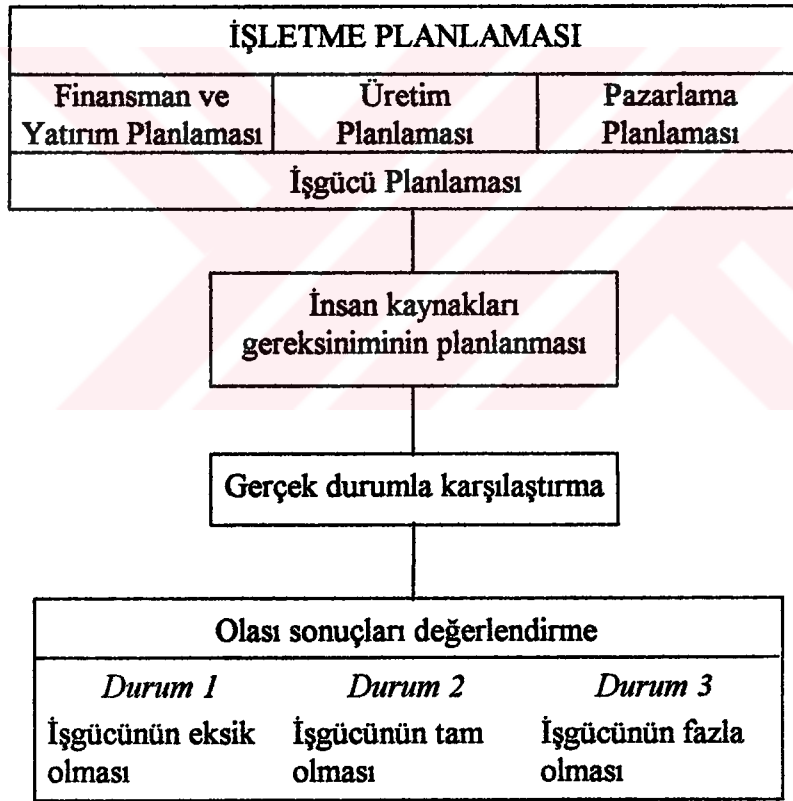
Tezin konusu olan İKY’de de, organizasyonel yapı, bütçeleme, kariyer ve yedekleme planlaması gibi alanlarda simülasyon yaklaşımından faydalanılarak karar destek sistemleri ve gelecekteki durumlara ilişkin öngörüler geliştirilebilir. İncelenen insan kaynakları yazılım paketlerinde bu tür yaklaşımların kısmen varolduğu görülmüştür.

Çizelge 4.2’de görüldüğü gibi beş yazılımda işgücü planlaması yapılmaktadır. Ancak bu uygulamalar, talep tahmin veya simülasyon gibi bir modelden çok öngörüye dayanan bilgi girişleri ve izleme şeklinde olmaktadır. Bilgi üreterek yönetimin geleceğe yönelik kararlar almasında yardımcı bir rol üstlenmemektedir. Bu tezde, işgücü planlaması ile ilgili karar destek sistemlerindeki bu eksikliğe alternatif bir çözüm olarak simülasyon yaklaşımı önerilmektedir.

4.4 Simülasyon Prosedürü

4.4.1 Sistem analizi ve formülasyonu

Bütünleşik bir işgücü planlaması modelinin işletme planlaması içindeki işleyişi şematik olarak aşağıdaki gibi verilebilir.

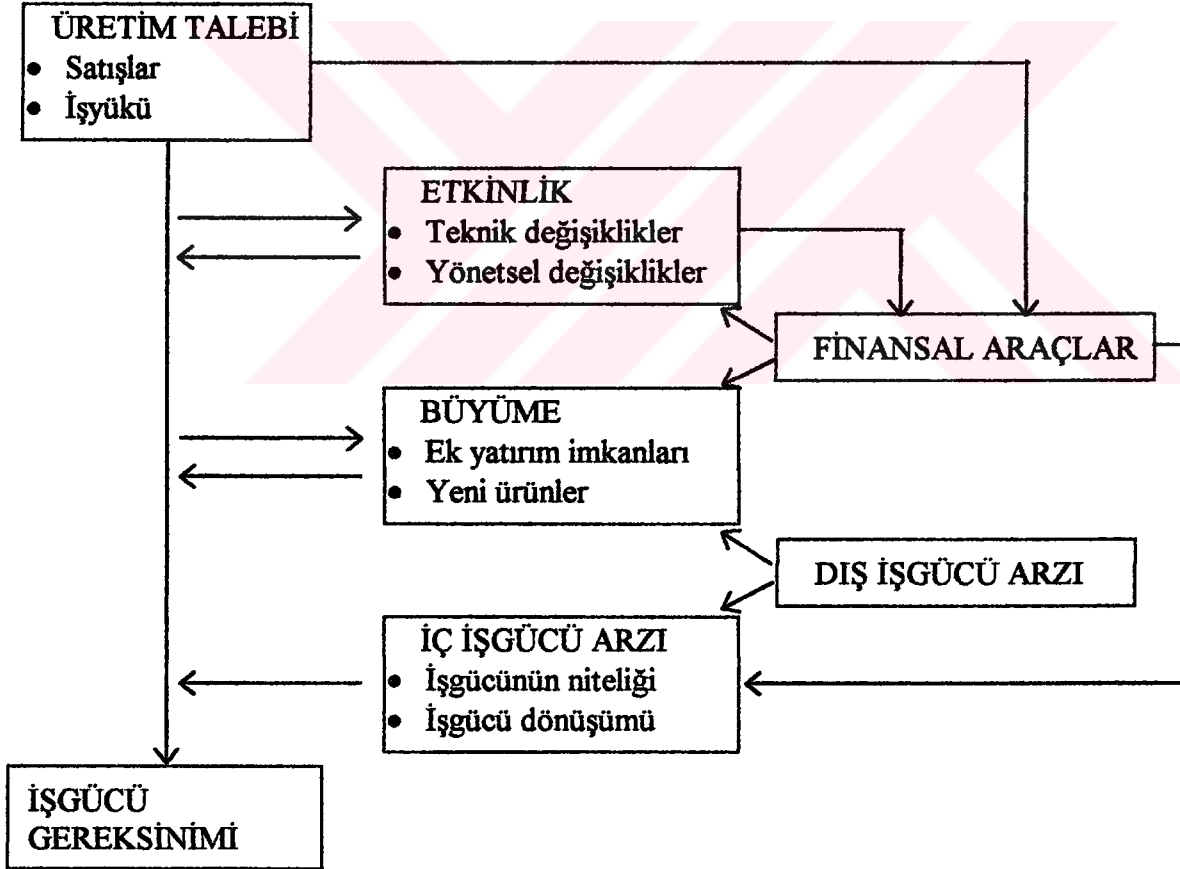


Şekil 4.1 İşgücü planlamasının işletme planlaması ile bütünleştirilmesi

İşletmelerin fonksiyonel yapısı gözönüne alındığında işgücü planlamasını etkileyen iç faktörler şunlardır :

1. Satışlar
2. İşgücünün niteliği
3. Ek yatırım imkanlarının büyümesi
4. İşyükü
5. Dış işgücü arzı
6. İşgücü dönüşümü
7. Teknolojik ve yönetsel değişiklikler
8. Yeni ürünler
9. İşletme planları ve amaçları
10. Bütçeler

Bu faktörler arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 4.2 Minnesota modeli (Kaynak, 1996)

Bu faktörlerle işgücü gereksinimi arasındaki genel bağıntı ise şu şekilde verilebilir.

$$PG = f(\dot{U}T, E, B, \dot{I}I, FA, D\dot{I}) \quad (4.1)$$

$$E = f(\dot{U}T, FA, D\dot{I}) \quad (4.2)$$

$$B = f(\dot{U}T, FA, D\dot{I}) \quad (4.3)$$

$$\dot{I}I = f(FA, D\dot{I}) \quad (4.4)$$

$$FA = f(\dot{U}T, E) \quad (4.5)$$

Özetle,

$$PG = f(\dot{U}T, FA, D\dot{I}) \quad (4.6)$$

olarak formüle edilebilir.

$\dot{U}T$: Üretim talebi

E : Etkinlik

B : Büyüme

$\dot{I}I$: İç işgücü arzı

FA : Finansal araçlar

$D\dot{I}$: Dış işgücü arzı

İşgücü planlamasında, kurulacak sistem açısından üç temel nokta gözönünde bulundurulmalıdır.

- Planlanan zaman noktası için öngörülen işgücü sayısı
- Eldeki işgücü sayısı
- Planlanan zamana gelinceye kadar eldeki işgücü sayısında ortaya çıkabilecek değişiklikler

Eldeki işgücü sayısı

- Emeklilik, istifa, transfer, terfi, işten çıkarma, ölüm vb. nedenlerle oluşan çıkışlar
- + İşgücü dönüşümü sonucu işe alımlar, transfer, terfi vb. nedenlerle oluşan girişler

= Planlanan zaman için beklenen işgücü sayısı

+ Planlanan yeni girişler

= Planlanan zaman için net işgücü sayısı

4.4.2. Amaç

İnsan kaynaklarına yönelik planlama işleminin temelinde geçmiş verilerden yararlanarak geleceğe yönelik tahminler vardır. Planlama kısa veya uzun dönemi kapsayacak şekilde yapılabilir. Kısa dönemli yaklaşımlar, daha kesin verilerle çalışıldığından dolayı daha kolay uygulama imkanları sağlar ve işgücü gereksiniminin daha kesin olarak belirlenmesine imkan sağlar. Uzun dönemli yaklaşımlarda ise, stratejik nitelikteki planlama modelleri üzerinde durulur. Bu tür planlamada işgücü miktarının nitelik ve nicelik olarak kesin belirlenebilirlik özelliği çok düşüktür.

Bu tezde ortaya konan simülasyon yaklaşımı, bir yıl gibi kısa dönemi kapsamakla birlikte gerek duyulan aralıklarla uygulanarak sonuç verileri güncelleştirilebilir. Önerilen simülasyon modeli ile bir karar destek sistemi oluşturularak, organizasyonlardaki her bir fonksiyonel birim için gelecek dönemlerde ihtiyaç duyulacak insan kaynaklarının nicelik ve nitelik seviyelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Simülasyon modelinin her bir birim için uygulanması, planlama dönemi içinde organizasyonun işgücü yapısındaki olası nicel ve nitel değişimler hakkında genel bir tablo ortaya koyacaktır. Bu şekilde, işgücü tedariki, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer/yedekleme planlaması gibi insan kaynakları faaliyetlerini de koordine edecektir.

4.4.3 Simülasyon modeli

Organizasyonel birimler için işgücü planlamasına yönelik olarak önerilen simülasyon modelinin kavramsal yapısı aşağıda verilmiştir.

Çizelge 4.4 İşgücü planlaması simülasyon modelinin kavramsal yapısı

Beceri Seviyesi	Mevcut İşgücü Sayısı	Gelecekteki İşgücü Sayısı	Değişim	Dışa hareket		İçe hareket		Organizasy. Yedekleme	Eksiklik/ Fazlalık
				Emeklilik	İstifa	Eğitim	Terfi		
1	A_1	$f_1(x_1, x_2, \dots, x_m)$	$f_1 - a_1$	B_1	i_1	e_1	t_1	o_1	y_1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
N	A_n	$f_n(x_1, x_2, \dots, x_m)$	$f_n - a_n$	B_n	i_n	e_n	t_n	o_n	y_n
↖ İşgücü	a_T	$\sum_{i=1}^n f_i$		B_T	i_T	e_T	t_T	o_T	y_T

$x_1 \dots x_m$: İşgücü ihtiyacını ekileyen faktörler

$$y_n = t_n - [(f_n - a_n) + B_n + i_n + e_n + o_n] \quad (4.7)$$

Kurumun misyonu ve stratejik amaçlarına uygun ve diğer fonksiyonel stratejilerle uyumlu olarak İKY felsefesi, stratejileri, politikaları ve amaçları belirlendikten sonra, iş analizi çalışmaları gerçekleştirilir. Böylece sonuçta iş gerekleri belirlenir. İş gerekleri belirlendikten sonra ise mevcut işgücü profilinin belirlenen iş gereklerini ne derece karşıladığını belirlemek için beceri envanteri yapılır. İşgörenlerin hangi beceri seviyelerinde oldukları belirlenir. Beceri seviyeleri, örneğin bir bilgi işlem bölümü için asistan, analist, uzman, proje yöneticisi, yönetici olarak sıralanabilir.

Gelecekteki işgücü talebinin belirlenmesi için yapılan çalışmalar oldukça kompleks ve parametrik yapıdadır. Bu konuda Şekil 4.2’de verilen parametrelerden yararlanılabilir. Bu parametrelerin mevcut yapısında ve etki derecelerinde değişiklik olmayacağı tahmin ediliyorsa, bölümün gelecekteki işgücü ihtiyacının belirlenmesinde en küçük kareler yöntemi, ikinci veya üçüncü dereceden parabolik denklem kullanılabilir. Parametrelerin yapısı ve etki derecelerinde zaman içinde değişim oluyorsa, bu durumda regresyon ve korelasyon analizinden yararlanılabilir. Bu yöntemlerle, işletmedeki çeşitli faktörlerdeki değişimlerle işgücü talebindeki değişim arasında bağımlılık olup olmadığı araştırılır. Yüksek bağımlılık gösteren faktörlerdeki değişimlerden hareketle işgücü talebindeki değişimler belirlenmeye çalışılır.

İnsan kaynakları bilgi sistemindeki kayıtlardan yararlanarak herbir bölümde, planlanan dönem içinde emekli olabilecek işgören sayısı belirlenir.

Planlanan dönem için herbir bölümdeki işyükü, teknolojik ve yönetsel değişiklikler, organizasyonel değişiklik planları ve bütçeler dikkate alınarak istifa edip işletmeden ayrılacak işgören sayısı belirlenmeye çalışılır. Bu amaçla geçmiş verilerden yararlanarak istatistiki analizler yapılır. Yine aynı istatistiki yöntemlerle, planlanan dönem içinde eğitim alarak üst beceri seviyelerine terfi edebilecek işgücü sayısı tahmin edilir.

Kariyer planlamasının yanısıra, işletmelerde terfi edebilecek nitelikte olan işgörenler için yapılan yedekleme planlaması verilerine dayanarak her bir beceri seviyesi için yedeklenecek işgücü sayısı belirlenir.

Sonuçta, elde edilen tüm bu bilgilere dayanarak planlanan dönem sonunda her bir beceri seviyesi için istihdam fazlalığı/eksikliği olup olmayacağı belirlenebilir, bu sonuçlara göre insan kaynağı tedariği yapılıp yapılmayacağına karar verilebilir. Böylece üst yönetim, planlama dönemi içinde, nicel ve nitel bazda işgücü yapısındaki olası değişimleri ortaya koyan güçlü bir karar destek sistemine sahip olmuş olur. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetler planlanırken simülasyon modelinin sonuçlarından da yararlanılarak İK bölümlerinin etkinliği yükseltilir, maliyet tasarrufu sağlanır.

4.4.4 Sayısal uygulama

Oluşturulan işgücü tahmin modelinin sayısal uygulaması için Bilin Bilgi İşlem ve Danışmanlık Ltd.Şti'ne ait verilerden yararlanılmıştır. 1983 yılında iki ortak tarafından kurulan Bilin, bilgi teknolojileri alanında yazılım ve uygulama danışmanlığı konularında faaliyet göstermektedir. Ürün portföyünde Denizcilik, İnsan Kaynakları ve Bordro, Finansman, Proje Planlama ve Takip, Kum işletme, Demirbaş ve Amortisman, Adres ve Etiket yazılımları bulunmaktadır. Bu yazılımlar 55 firmada halen kullanılmaktadır. İnsan Kaynakları ve Bordro, Finansman, Proje Planlama ve Takip yazılımları ise şirketin kendi bünyesinde kullanılmaktadır. Sayısal uygulamaya temel teşkil edecek şirketin teknik bölümü ile ilgili bilgiler aşağıdaki çizelgelerde verilmiştir.

Çizelge 4.5 Yıllar itibariyle personel sayıları ve beceri dağılımı

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Uzman Yardımcısı	0	0	1	1	2	3	4
Uzman	2	2	1	2	2	4	2
Yetkili Uzman	0	0	1	1	2	3	3
Proje Sorumlusu	1	1	2	2	5	6	6
Grup Yöneticisi	0	0	0	2	2	2	4
Toplam	3	3	5	8	13	18	19

Çizelge 4.6 Yıllar itibariyle şirket bilgileri

Yıllar	Personel Sayısı	Üretim (Satır kod)	Satışlar (\$)	Büyüme (%)	Etkinlik (\$/personel)
1993	3	6.000	250.000	0	0
1994	3	9.500	420.000	32,3	140.000
1995	5	14.000	750.000	24,0	150.000
1996	9	17.500	1.070.000	37,6	118.889
1997	13	24.000	1.360.000	27,1	104.615
1998	18	28.000	1.750.000	25,7	97.222
1999	19	34.000	2.100.000	18,6	110.526
2000		39.000	2.500.000	19,0	

4.4.4.1 Çoklu regresyon ve korelasyon yöntemi

Yukarıdaki çizelgede verilen bilgiler doğrultusunda 2000 yılında teknik bölüm bünyesinde ihtiyaç duyulacak personel sayısını tahmin etmek için regresyon analizinden yararlanılacaktır. Analiz sonucunda üretim ve satış değerleri ile personel sayıları arasında bağıntı kurulması amaçlanmaktadır. Buna göre gelecek yıl için gerekli personel sayısı bu iki değişkene bağımlı olarak ifade edilebilecek ve her planlama döneminde kullanılabilecektir.

y : Personel sayısı

x_1 : Üretim miktarı

x_2 : Satış miktarı

olarak ifade edilirse,

Çizelge 4.7 Yıllar itibariyle istatistiki değerler

Y	X_1	X_2	$y = Y - \bar{Y}$	y^2	$x_1 = X_1 - \bar{X}_1$	$x_2 = X_2 - \bar{X}_2$	x_1^2	x_2^2	$x_1 x_2$	$x_1 y$	$x_2 y$
3	6	25	-7	49	-13	-85	169	7225	1105	91	595
3	9,5	42	-7	49	-9,5	-68	90,25	4624	646	66,5	476
5	14	75	-5	25	-5	-35	25	1225	175	25	175
9	17,5	107	-1	1	-1,5	-3	2,25	9	4,5	1,5	3
13	24	136	3	9	5	26	25	676	130	15	78
18	28	175	8	64	9	65	81	4225	585	72	520
19	34	210	9	81	15	100	225	10000	1500	135	900
70	133	770	0	278	0	0	617,5	27984	4145,5	406	2747

değerleri elde edilir.

Regresyon eşitliği ise şu şekilde yazılabilir :

$$\begin{aligned}\sum Y &= na + b\sum X_1 + c\sum X_2 \\ \sum X_1 Y &= a\sum X_1 + b\sum X_1^2 + c\sum X_1 X_2 \\ \sum X_2 Y &= a\sum X_2 + b\sum X_1 X_2 + c\sum X_2^2\end{aligned}\quad (4.8)$$

yukarıdaki değerlere göre $\sum X_1 = 0$ olduğundan, değerler yerine koyulduğunda eşitlik şöyle kısaltılabilir :

$$406 = 617,5b + 4145,5c$$

$$2747 = 4145,5b + 27984c$$

Bu denklemin çözüldüğünde,

$$a = -0,05205$$

$$b = -0,27577$$

$c = 0,13901$ değerleri bulunmaktadır. Buna göre regresyon denklemi şöyle verilebilir :

$$Y = -0,05205 - 0,27577 X_1 + 0,13901 X_2 \quad (4.9)$$

Bu eşitlikteki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki bağımlılık derecesini belirlemek için korelasyon katsayısının hesaplanması gerekmektedir. Bu formül şöyle verilebilir :

$$r = \pm \sqrt{\frac{b\sum x_1 y + c\sum x_2 y}{\sum y^2}} \quad (4.10)$$

r : Korelasyon katsayısı

Yukarıdaki çizelgede verilen değerler eşitlikte yerine koyulduğunda korelasyon katsayısı,

$$r = \pm \sqrt{\frac{-0,27577.(406) + 0,139016.(2747)}{278}}$$

$$r = \pm \sqrt{0,970908}$$

$$r = \pm 0,985347$$

olarak bulunmaktadır. Hesaplanan r değeri 1'e oldukça yakındır. Buna göre Bilin şirketi için yazılan kod satır sayısı ve satış miktarlarında ortaya çıkan değişimler ile personel sayısı arasında güçlü bir ilişki bulunduğu söylenebilir.

2000 yılı için hedeflenen üretim ve satış değerleri denklemde yerine koyulduğunda ihtiyaç duyulacak personel sayısı,

$$Y = 23,946 \cong 24 \text{ olarak bulunur.}$$

Standart sapma ise,

$$Sy_{1,2} = \pm \sqrt{\frac{\sum (Y - Y')^2}{n}} \quad (4.11)$$

eşitliği ile bulunabilir. Yıllara ait x_1 ve x_2 değerleri (4.8) eşitliğinde yerine koyulursa,

Çizelge 4.8 Yıllar itibariyle Y ve Y' değerleri

	Y	Y'	(Y-Y')	(Y-Y') ²
1993	3	1,7687	1,2313	1,5161
1994	3	3,1668	-0,1668	0,0278
1995	5	6,5113	-1,5113	2,2841
1996	9	9,9966	-0,9966	0,9932
1997	13	12,2356	0,7645	0,5844
1998	18	16,5541	1,4459	2,0907
1999	19	19,7650	-0,7650	0,5852
				8,0815

$$Sy_{1,2} = \pm \sqrt{\frac{8,0815}{7}}$$

$$Sy_{1,2} = \pm \sqrt{1,154505} = \pm 1,0744$$

Bilin şirketinin hedeflenen satış ve üretim miktarlarına ulaşması için 2000 yılında istihdam etmesi gereken personel sayısı %5 güven aralığında,

$$Y' = 24 + (2 \times 1,0744) = 26,1 \cong 26 \text{ kişi}$$

$$Y' = 24 - (2 \times 1,0744) = 21,85 \cong 22 \text{ kişi olarak hesaplanmıştır.}$$

Çizelge 4.9 2000 yılı için personel yetkinlik dağılımı

	1997	1998	1999	2000*
Uzman Yardımcısı	2	3	4	5
Uzman	2	4	2	4
Yetkili Uzman	2	3	3	4
Proje Sorumlusu	5	6	6	7
Grup Yöneticisi	2	2	4	4
Toplam	13	18	19	24

2000 yılında ihtiyaç duyulacak personel sayısının tahmini istatistiki yöntemlerle yapıldıktan sonra, planlama dönemi içindeki muhtemel değişimleri tahmin etmek amacıyla oluşturulan model kullanılmaktadır. İstifa, terfi ve organizasyonel yedekleme yapılacak personel sayıları Bilin İnsan Kaynakları Koordinatörü tarafından öngörülen değerlerdir.

Çizelge 4.10 2000 yılı işgücü simülasyonu

Beceri Seviyesi	Mevcut İşgücü Sayısı	Gelecekteki İşgücü Sayısı	Değişim	Dış hareket		İç hareket		Organizasy. Yedekleme	Eksiklik/ Fazlalık
				Emeklilik	İstifa	Eğitim	Terfi		
1	4	5	1	0	0	1	0	0	-2
2	2	4	2	0	1	2	1	0	-4
3	3	4	1	0	1	1	2	1	-2
4	6	7	1	0	0	0	1	1	-1
5	4	4	0	0	0	0	0	0	0
Toplam	19	24	5	0	2	4	4	2	-9

Beceri Seviyesi

1	Uzman Yardımcısı	3	Yetkili Uzman
2	Uzman	4	Proje Sorumlusu
5	Grup Yöneticisi		

4.4.4.2 Uygulama ile ilgili sonuçlar

1993 ile 1999 yılları arasındaki verilerle yapılan istatistiksel analiz ve simülasyon modeli sonuçlarına göre, Bilin’de 2000 yılı satış ve üretim hedeflerine ulaşmak için 5 yeni personele ihtiyaç duyulacağı ortaya çıkmıştır. Planlanan dönem içinde emekli olacak personel yoktur. Geçmiş işgücü dönüşüm oranları ve kişisel kanaatler dikkate alınarak 2. ve 3. yetkinlik seviyelerinde iki kişinin istifa edebileceği belirlenmiştir. 1,2 ve 3. yetkinlik seviyelerinden 4 kişinin alacakları eğitimlerle bir üst yetkinlik seviyesine yükseleceği düşünülmektedir. 3 ve 4. yetkinlik seviyelerinde iki kişinin ise 2000 yılından sonra terfi edebilecekleri düşünülmektedir. Bu pozisyonlarda oluşacak açık ise 3 ve 4. yetkinlik seviyesi için birer kişi olacaktır. Modelin son kolonunda ise herbir yetkinlik seviyesindeki eksik veya fazla personel miktarı görülmektedir. Bu modelle planlama dönemi içinde nitelik ve nicelik bakımından işgücü profilindeki değişimler, genel hatlarıyla ortaya çıkmaktadır. Şirketin üretim, satış, finans gibi operasyonel bölümlerinde veya daha stratejik boyutta meydana gelen değişimler sonucunda işgücü ihtiyacının ve profilinin nasıl etkilenebileceği bu modelle belirlenebilir. Kurumsal hedeflere ulaşmak için işgücü yapısında ne gibi değişimlere ihtiyaç duyulduğu sorularına cevap vermek için bu model istenilen sıklıkta çalıştırılarak sonuçlar üretilebilir. Bu şekilde yönetimin sağlıklı kararlar almasını sağlayıcı bir karar destek işlevi görecektir. Modelin sonuçlarına göre işgücü planlaması da güncelleştirilebilir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

İnsan kaynakları günümüz organizasyonlarının sahip olduğu en değerli hazinedir. Bir şirketi veya genel olarak bir kurumu diğerlerinden farklı kılan, rekabette öne geçiren o kurumun elemanlarıdır. Bu nedenle de gelişme evrelerinde belli bir safhaya gelen kuruluşlar insan kaynağına daha fazla önem vermeye, onları statik yapılarında, ortaya çıkan boşlukları doldurmaya yarayan birer “işgören” olarak değil, dinamik süreçleri ateşleyen, iş yaşam kalitelerini sürekli iyileştiren ve kurumun ürettiği bilgi, mal ve hizmetlere katma değer katan birer uzman ve “girişimci” olarak görmeye başlamışlardır. Bu görüş değişikliği yanında, teknolojik yeniliklerin hızla değişmesi, teknolojilerin hızla uygulamaya konması ve yüksek yoğunlukta bir rekabetin yaşanması gibi sebepler insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmıştır.

Günümüz Türkiye’inde insan kaynakları yönetimine verilen önem, gelişme evrelerinde kurumsallaşma aşamalarına gelen şirketlerin son on yıl içinde birden çoğalması ve ulaştıkları evrede yakaladıkları ivmeyi koruyarak yapıcı enerji ve faaliyete dönüştürecek gücü, sahip oldukları insan kaynağında görmelerinden kaynaklanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin etkin ve başarılı olması ise, insan kaynakları bölümünün ve uygulamalarının, kurumun genel stratejisi ve kültürüyle uyumlu ve onları geliştirecek yapıda olmasına bağlıdır.

Genel bir değerlendirme yapılırsa, insan kaynakları yönetiminin,

- Sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir bölümü; organizasyonla bütünleşmiş, şirket hedeflerini organizasyondaki tüm ekiplere taşıyabilen ve paylaşabilen bir bölüme,
- Dar bir alan içinde mevcut durumunu ve statükoyu korumayı amaç edinmiş bir bölümü; organizasyonel değişime etkin katkısı olan aktif bir bölüme,
- İlişkilere ve prosedürlere odaklanan bir yapıyı; bireysel gelişimini ekip performansına yansıtmaya odaklanan bir yapıya,
- Herşeyi kendi imkanları ile kendi içinde yapmaya çalışan bir yapılanmayı; dışarıya ve değişime açık bir yapılanmaya,
- Çalışanları ve diğer bölümleri rakip olarak gören bir yaklaşımı; onları iç müşteri ve ortak olarak gören bir yapıya,

- Kendi dilini konuşan bir bölümü, müşterilerinin dilini konuşan bir bölüme,
- Bölümün başarısını patronların değerlendirmesinden, müşterilerinin değerlendirmesine, değiştirdiği söylenebilir.

Ayrıca insan kaynakları yönetimi ile,

- Hiyerarşiden ekiplere
- Sınırlardan bağlantılara
- İçe dönük yapıdan müşteriye dönük yapıya,
- Kontrolden desteğe
- Analizden faaliyete
- Hatalardan korkmaktan risk almaya,
- Formel yetkiden etkileşime,
- Statükoyu korumaktan değişimciliğe
- Güven içinde olmaktan istek halinde olmaya

doğru bir değişim de gerçekleşmektedir.

Ülkemizde de daha çok üst düzeye bir imtiyaz olarak verilen eğitimden alt kademelerin de yararlanması sağlanmalıdır. Yani kapı görevlisi ve temizlik elemanına kadar tüm işgörenlere eğitim verilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin işgörenlerin yeteneklerini kullanmasını ve geliştirmesini sağlamak amacıyla alt kademelere sorumluluk vermekte çok çekinmemeleri gerekir.

İnsan kaynakları sistem değişikliklerinin özünde, yükselmede kıdem değil, bir üst görevin gerektirdiği yeterli performans, ücrette de göreve ve başarıya odaklanma ilkeleri yer almalıdır. Ayrıca ücretlendirmede temel prensip, benzer görevleri benzer bir şekilde ücretlendirme olmalıdır. Kariyer geliştirme sistemi, belirleyici ve karar verici olmaktan çıkarak, kişilerin kendi kariyer planlarını yapmalarını ve bu doğrultuda gereksinim duydukları bilgileri elde etmeleri için işletme içi ve dışı eğitimle onlara destek vermelidir.

Ayrıca hala geleneksel personel yönetimi anlayışında olan işletmelerin en kısa zamanda harekete geçerek insan kaynakları yönetimini benimseme yönünde çaba göstermeleri gerekmektedir.

21. yy.a girerken çoğu kurum, yeniden yapılanmayı gerektiren birçok yöntem kullanarak, verimliliği arttırıcı programlar uygulayacaktır. Fakat sadece bazı kurumlar, uyguladıkları politikalar ve stratejiler doğrultusunda başarıya ulaşacaklardır. İnsanların yaratıcılık gücüne dayandırılan ve eğitimlerini ön plana alan verimliliği arttırıcı çalışmalar, değişen şartlar karşısında dinamizmi kaybetmeyerek işletmelerin devamlılığını sağlayacaktır. Firmalar, mavi yakalı işçilerini işletmelerden çıkarmak isteseler bile, sonunda onların da potansiyelini ve akılcı düşünmelerini arttırıcı faaliyetler içine gireceklerdir. Basit becerilerle işe giren çoğu işgören, işte ve iş dışında aldığı eğitimle yüksek becerilere sahip olarak firmaya, topluma ve devlete olan katkısını arttıracaktır. Bilgi ve eğitim eksikliği, her alanda kendisini hissettirerek, insanların kendilerini geliştirmeleri için ihtiyaçlar hiyerarşisinde öncelikle tatmin edilmesi gereken bir konuma gelecektir. İnsan kaynaklarının gelişimini sağlayan bütün gerçekçi çabalar, sınıflar arası uçurumları azaltarak modern endüstrinin avantajlarını geniş halk kesimlerine dağıtmayı gerçekleştirebilecek etkilere sahip olacaktır.

KAYNAKLAR

Albers, H.H., (1972), Management : The Basis Concepts, John Wiley & Sons Inc., New York.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Solakoğlu, B., (1993), Personel Yönetimi, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir.

Armstrong, M., (1992), Human Resource Management - Strategy&Action, Cogan Page, London.

Armstrong, M., (1996), A Handbook of Personnel Management Practice, Sixth Edition, Cogan Page, London.

Ataç, O.A., (1995), Business Management Grid - The Theory and Practice of Competitive Containment, ATIFTAP, Manila.

Beardwell, I. ve Holden, L. (1997), Human Resource Management - A Contemporary Perspective, Pitman Publishing, London.

Bingöl, D., (1996), Personel Yönetimi, Beta Basım ve Dağıtım, İstanbul.

Bramham, J., (1989), Human Resources Planning, Institute of Personnel Management, London.

Büyüküşlu, A.R., (1998), Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul.

Cascio, F. W., (1995), Managing Human Resources, Fourth Edition, McGraw-Hill Company, New York.

Carrel, M.R., Kuzmits, F.E. ve Albert, N.F., (1996), Human Resources Management, McGraw-Hill Company, New York.

Cook, J.D, Hepworth, S.J., Wall, T.D. ve Warr, P.B., (1983), The Experience of Work, Academic Press, Inc., New York.

Dale, S.B., Personnel The Management of People at Work, Fifth Edition, McGraw-Hill Company, London.

Davis, K., (1967), Human Relations at Work, McGraw-Hill Company, New York.

Ekin, N., (1994), Endüstri İlişkileri, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (1993), Yönetim ve Organizasyon, İkinci baskı, Beta Basım ve Dağıtım, İstanbul.

Erdem, A.R., (1997), Stratejik İnsangücü Planlaması, MPM Verimlilik Dergisi, 3:12-24.

Erdoğan, İ., (1991), İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul.

Erkmenol, A., (1991), Yönetim ve Organizasyon Ders Notları, YTÜ, İstanbul.

Galford, R., (1998), "Why Doesn't This HR Department Get Any Respects ?", Harvard Business Review, 2:24-38.

Graham, H.T. ve Bennet, R., (1993), Human Resource Management. 6. Ed., Pitman Publishing, London.

Gunz, H., (1989), Career and Corporate Cultures, The Camelot Press Ltd., Southampton.

İbanoğlu, F.N., (1997), "Organizasyonel Geliştirme ve Değişim Yönetimi", İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği-İnkade Haberler, 8:1-4.

Katz, D. ve Kahn, R.L., (1980), The Study of Organizations, Jossey-Bass Inc., London.

Kaynak, T., (1995), Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kaynak, T., (1996), İnsan Kaynakları Planlaması, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Lawler, E.E., (1997), Rethinking Organization Size, Organizational Dynamics, American Management Association, 3:24-34

Luthans, F., (1985), Organizational Behaviour, McGraw-Hill International Edition, New York.

Makin, P.J., Cooper, C.L. ve Cox, C.J., (1994), Managing People at Work, University of Manchester, The British Psychological Society and Routledge Ltd., Manchester.

Mathis, R.L. ve Jackson, J.H., (1991), Personnel/Human Resource Management, Sixth Edition, West Publishing Company, Manhatten.

McBeath, G., (1992), The Handbook of Human Resource Planning, Black Well Publishers, UK.

Miner, J.B. ve Miner, M.G., (1977), Personnel Industrial Relations a Managerial Approach, McMillan Publishing Co.Inc., New York.

Nielsen, C., (1998), "İnsan Kaynaklarının Temelini Atmak", İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği-İnkade Haberler, 2:16-23.

Palmer, M. ve Winters, K.T., (1993), İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z., (1982), Endüstriyel Davranışlar, İTİA, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z., (1997), Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, Uludağ Üniversitesi, İİBF, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T., (1997), İşletme I-II, Rota Ofset, Bursa.

Scarpella, V.G. ve Ledwinka, J., (1988), Personnel/Human Resource Management Environments and Functions, PWS-Kent Publishing Company, New York.

Schermerhorn, J.R. ve Hunt, J.G., Osborn, R.N., (1982), Managing Organizational Behavior, John Wiley and Sons., New York

Selamoğlu, A., (1996), İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi, Ders Notları, İ.Ü. İktisat Fakültesi, İstanbul.

Serinkan, C., (1996), İşletmelerde Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi, MPM Verimlilik Dergisi, 4:20-36.

Steers, R.M. ve Porter, L.W., (1979), Motivation and Work Behaviour, 2nd Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.

Şenatalar, F., (1978), Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, 2. Baskı, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul.

Tosun, K., (1974), İşletme Yönetimi : Genel Esaslar, İ.Ü. Fakülteler Matbaası, İstanbul.

Toynbee, A., (1960), The Industrial Revolution, The Beacon Press, Boston.

Tuna, O., (1966), Sosyal Siyaset, İstanbul.

Uras, O., (1991), İşletmeye Giriş, M.Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları No.442/675, İstanbul.

Vroom, V.H., (1964), Work and Motivation, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Werther, B.W. ve Davis, K., (1986), Personnel Management and Human Resources, McGraw-Hill Company, New York.

Yalçın, S., (1994), Personel Yönetimi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Yuki, G.A. ve Wexley, K.N., (1971), "Job Satisfaction and Motivation at Work" in Readings in Organizational and Industrial Psychology, New York Oxford University Press, London.

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	25.01.1974	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1989-1991	Haydarpaşa Endüstri Meslek Lisesi
Lisans	1992-1993	İTÜ Sakarya Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
	1993-1996	Yıldız Teknik Üniversitesi Makine Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1996-1999	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Programı
Çalıştığı kurumlar	1996-1998	İGDAŞ
	1998-Devam ediyor	Bilin Yazılım ve Danışmanlık Ltd.Şti.