

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

85032

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Endüstri Müh. Bülent KAPLANGI

**F.B.E.Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalında
Hazırlanan**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

85032

Tez Danışmanı : Prof. Yaşar B. Cengiz

Prof. Yaşar B. Cengiz 20.7.1999
Prof. Dr. Ahmet U. Avcı 20/07/1999
Yrd. Doç. Dr. Hayri Baraçlı 20.7.1999

İSTANBUL, 1999

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KISALTMA LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖNSÖZ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. İNSAN KAYNAKLARI KONUSUNDA GENEL BİLGİLER	3
2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	3
2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	3
2.2.1 Endüstriyel devrim	3
2.2.2 Bilimsel yönetim hareketi	4
2.2.3 Endüstriyel psikolojide gelişmeler	4
2.2.4 İnsan kaynakları işlevlerinin gelişmesi	5
2.2.5 Davranış bilimleri	6
2.2.5.1 İstidat ve yetenekler	7
2.2.5.2 Maslow'un teorisi	8
2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Tanımı.....	10
2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	13
2.5 İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Görevleri.....	15
2.5.1 İnsan kaynakları yöneticisinin yetkileri.....	16
2.6 İKY Stratejilerinin Uygulamadaki Görüntüsü.....	17

3.	TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KESİŞTİĞİ NOKTALAR.....	22
3.1	Çalışanların Niteliğinin Artırılması.....	22
3.2	İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması.....	23
3.3	Çalışanların Katılımının Sağlanması.....	23
3.4	Sürekli Gelişme (Kaizen)	24
3.4.1	Öneri ve ödül sistemleri.....	26
3.4.2	Sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi.....	27
3.5	Verimliliğin Arttırılması.....	27
3.5.1	Örgütlerin verimliliğini etkileyen faktörler.....	30
3.5.1.1	Organizasyonel faktörler.....	32
3.5.1.2	Çevre faktörleri.....	32
3.5.2	Ergonomi ile verimlilik ve performans ilişkisi.....	33
3.5.3	Kalite çemberlerinin ve takım çalışmalarının verimlilikle ilişkisi.....	34
3.6	Hata Oranının Sıfıra İndirilmesi.....	35
3.7	Kalite Kavramının Türkiye’deki Gelişimi.....	35
4.	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	37
4.1	İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Temel Bileşenleri.....	37
4.2	İnsan Kaynakları Planlanması.....	37
4.2.1	İnsan kaynakları planının hedefleri.....	38
4.2.2	İnsan kaynakları planının oluşturulması.....	38
4.2.3	Organizasyonun diğer süreçleriyle ilişkiler.....	39
4.2.4	Dış çevreyle ilişkiler.....	39
4.2.5	Enformasyon toplama.....	39
4.2.6	Becerilerin dökümü.....	39
4.2.7	Yönetim envanterleri.....	41
4.2.8	Tahmin.....	41
4.2.9	Planın insan kaynakları yöneticisi için anlamı.....	42
4.2.10	İş tarifi.....	42

4.2.11	Araştırma ve seçme.....	42
4.2.12	Eleman adaylarının araştırılması.....	43
4.2.12.1	Adayların beklentileri ve kişisel tercihleri.....	44
4.2.12.2	Araştırma yöntemleri.....	44
4.2.13	Adayların seçilmesi	45
4.2.13.1	Başvuru formları.....	46
4.2.13.2	Görüşmeler.....	46
4.2.13.3	Sınavlar.....	48
4.2.13.4	Fiziksel testler.....	49
4.2.13.5	Referansların kontrol edilmesi.....	49
4.2.14	Karar.....	49
4.3	Motivasyon.....	50
4.3.1	Motivasyon etmenleri.....	50
4.3.2	Genel hatlarıyla motivasyon kuramları.....	51
4.3.3	Motivasyonun işgörenler için önemi.....	55
4.3.4	İşgörenlerin işletmeye bağlılığının artırılması ve sorumlulukların genişletilmesi.....	56
4.3.5	Yönetici ve motivasyon.....	57
4.4	Performans Yönetimi.....	59
4.4.1	Promosyon ve terminasyon.....	62
4.4.2	İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi sistemi.....	63
4.4.2.1	Performans değerlendirme kavramı ve performans yönetimi sistemi.....	63
4.4.2.2	Performans yönetimi sisteminin amaçları.....	65
4.4.2.3	Performans yönetimi sisteminin temel unsurları.....	66
4.4.3	İşletmelerde performans yönetimi sisteminin kullanım alanları ve yararları..	66
4.4.3.1	Performans yönetimi sisteminin kullanım alanları.....	66
4.4.3.2	Performans yönetimi sisteminin yararları.....	67
4.4.4	Performans yönetimi sisteminin bazı temel özellikleri.....	68
4.4.5	Performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlar ve nedenleri.....	70
4.4.5.1	Değerlendirenlerin (Yöneticilerin) olumsuz tutumları ve nedenleri.....	70
4.4.5.2	Değerlendirilenlerin (Astların) olumsuz tutumları ve nedenleri.....	71
4.4.6	Performans ve NLP.....	72

4.5	Ücret ve Maaş Yönetimi.....	74
4.5.1	Ücret gelirinin önemi.....	75
4.5.1.1	İşgörenler açısından önemi.....	75
4.5.1.2	İşverenler açısından önemi.....	76
4.5.1.3	Sendikalar açısından önemi.....	76
4.5.1.4	Toplum açısından önemi.....	76
4.5.2	Ücret ve ücretle ilgili kavramlar.....	77
4.5.3	Ücret ve maaş yönetiminin programlanması.....	78
4.5.3.1	Ücret hadlerini etkileyen etmenler.....	81
4.5.4	İş değerlemesi.....	82
4.5.4.1	İş değerlemesi süreci.....	83
4.5.4.2	İş değerlemesi sistemleri.....	83
4.5.5	Ücret ve özendirme.....	84
4.5.5.1	Yöneticiler için teşvik edici ödemeler.....	86
4.5.5.2	Satış personeli için teşvik edici ödemeler.....	87
4.5.6	Ücret motivasyon ilişkisi.....	87
4.5.7	Piyasa ücret araştırmaları.....	88
4.5.8	Ücret artış sıklığı.....	88
4.5.9	Ücret ödeme tipi (Net / Brüt)	89
4.5.10	Maaş sayısı.....	89
4.6	Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Tanımı, Türleri.....	90
4.6.1	Parasal ödemeler.....	91
4.6.2	İş güvenliği.....	92
4.6.3	İşgören hizmet programları.....	92
4.6.4	Yaşlılık ve emeklilik planları.....	93
4.7	Kariyer Yönetimi.....	93
4.7.1	İşletme içi insangücü hareketleri.....	97
4.7.1.1	Terfiler.....	98
4.7.1.2	Rütbe indirimleri.....	98
4.7.1.3	Nakiller.....	99
4.7.1.4	Örgüt dışına personel akışı.....	99
4.8	Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri.....	99

4.8.1	İşgören eğitimi.....	101
4.8.2	Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.....	104
4.8.3	Öğretim yöntem ve tekniklerin seçimi.....	107
4.8.3.1	İşbaşı eğitiminde kullanılacak öğretim yöntemleri.....	108
4.8.3.2	İş dışında eğitimde kullanılacak öğretim yöntemleri.....	109
4.8.3.3	İşbaşında ve iş dışında karma eğitim uygulamaları.....	112
4.9	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi.....	112
4.9.1	Uluslararası organizasyonel yapılanma.....	114
4.9.2	Çokuluslu şirketlerde insan kaynakları stratejilerini etkileyen faktörler.....	118
4.9.3	Çokuluslu şirketlerde insan kaynakları stratejilerinin çeşitleri.....	120
5.	MS ACCESS VERİ TABANINDA PERSONEL KAYITLARININ TUTULMASI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET ÇALIŞMALARI.....	123
5.1	MS Access İle İlgili Genel Bilgi.....	124
5.2	Programın Avantajları.....	125
5.3	Programın Dezavantajları.....	126
5.4	Programın Kullanım Alanları.....	126
5.5	Personel Bilgileri Sisteminin Hazırlanması ve İçeriği.....	127
5.5.1	Personel bilgileri.....	129
5.5.2	Personelin iş tecrübesi.....	131
5.5.3	Personelin firmada çalışmaya başlamadan önce aldığı eğitimler.....	132
5.5.4	Personelin şirkette aldığı eğitimler.....	133
5.5.5	Personele ait diğer bilgiler.....	134
5.5.6	Performans değerlendirme.....	135
5.6	Bilgilerin Sistemdeki Hareketi.....	138
5.7	Veri Tabanı İle İlgili Genel Görünümler.....	139
6.	SONUÇLAR.....	142
	KAYNAKLAR.....	144
	ÖZGEÇMİŞ.....	146

KISALTMA LİSTESİ

HRM	Human Resources Management
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
NLP	Neuro Linguistic Programming
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TQM	Total Quality Management



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1	Maslow'un ihtiyaçlar teorisi.....9
Şekil 2.2	İnsan kaynakları yönetimin kapsamı.....12
Şekil 2.3	İnsan kaynakları yönetimi amaçları ile faaliyetlerin ilişkisi.....14
Şekil 3.1	Teknoloji ile Kaizen anlayışının birleşmesi.....25
Şekil 3.2	Performans yoluyla verimlilik.....28
Şekil 3.3	İnsan kaynakları ve verimlilik ilişkisi.....30
Şekil 3.4	Verimliliği etkileyen faktörler.....31
Şekil 4.1	Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.....52
Şekil 4.2	Performans değerlendirme sürecinin çatışma alanları.....68
Şekil 4.3	Ücret yönetiminde iç ve dış faktörler.....78
Şekil 4.4	İş değerlemesi sistemlerinin karşılaştırılması.....84
Şekil 4.5	Kariyer geliştirme sistemi.....95
Şekil 4.6	Başarılı kariyer geliştirme / performans iyileştirme planı.....97
Şekil 4.7	Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyona etkisi.....101
Şekil 4.8	Eğitim ihtiyaçlarının analizi.....107
Şekil 4.9	Çokuluslu şirketlerde insan kaynakları stratejilerinin çeşitleri.....121
Şekil 5.1	Veri tabanının oluşturulması.....128
Şekil 5.2	Personel bilgileri formu.....130
Şekil 5.3	İş tecrübesi formu.....131
Şekil 5.4	Firma öncesi eğitimler formu.....132
Şekil 5.5	Firmada alınan eğitimler formu.....133
Şekil 5.6	Personele ait diğer bilgiler formu.....134
Şekil 5.7	Performans değerlendirme formu.....136
Şekil 5.8	Veri tabanında bilgi akışı.....137
Şekil 5.9	Tables ve Queries listesi görünümüleri.....138
Şekil 5.10	Forms ve reports listesi görünümüleri.....139
Şekil 5.11	Macros listesi ve Relationships (ilişkiler).....140

ÖNSÖZ

Günümüze kadar hiçbir zaman önemini yitirmeyen ve işletmelerin en önemli girdilerinden biri olan İnsan Kaynakları globalleşen dünyada tüm kuruluşlar açısından vazgeçilemeyecek unsurlardan birisidir. Bu sebepten dolayı, işletmeler içerisinde İnsan Kaynakları çalışmalarına verilen önem artması, her kademedeki çalışmalara bilimsel yaklaşımlar getirilmesine yol açmıştır.

Hazırlanan tezde, İnsan Kaynakları konusunda yapılması gerekli olan çalışmaların planlanmasından, uygulanmasına ve mevcut sistemin en iyi şekilde işleyişinin devamlılığı için sürekli gelişmeyi sağlamaya yönelik, personelin çalışmasındaki performansına direkt veya endirekt etki yaratabilecek olan konulara yer verilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili kaynak araştırmaları, tezin hazırlık ve uygulama ve sunumu safhalarında yol gösteren ve yardımcı olan Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü personeline ve Prof. Yaşar B. Cengiz'e teşekkür ederim.

İstanbul, 1999

Bülent Kaplangı

ÖZET

Anahtar Sözcükler : İnsan Kaynakları Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, NLP, Davranış Bilimleri

İşletmelerin her türlü kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak zorunda oldukları günümüzde, işgörenlerin, firmaların çıktılarına dolayısıyla geleceğine etkileri dikkate alınması gereken bir konudur. İnsan Kaynakları Yönetimi de bu konuda başarılı olabilmek için yapılan çalışmaların bir bütünüdür.

TKY’de yer alan iç ve dış müşteri memnuniyeti ve Kaizen (sürekli gelişme) konularıyla içiçe olan İKY ile işletmeler iç müşteri (işgören) memnuniyetini sağlayarak dış müşteri memnuniyetine ulaşabileceklerdir. Bunun yanı sıra, çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarına yönelik olarak faaliyetlerde bulunan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen firmalar rakipleri karşısında daha da güçleneceklerdir. İKY kapsamında yapılması gereken çalışmaların bir bütün olduğundan hareketle bu aşamalardan herhangi birinde yaşanacak problemin zincirin diğer halklarına da etki edebileceği gözardı edilmemelidir.

İKY, tezde belirtildiği ve incelendiği üzere işletmeler için vazgeçilmez olan işgören unsurunu en verimli şekilde kullanabilmek için yapılması gereken faaliyetlerin bir bütünü olarak ele alınmaktadır. İKY, insan kaynakları planlanması, personel seçme ve iş alma, eğitim, motivasyon, performans değerlendirme ve ücret çalışmaları ile sosyal yardımlar gibi konuların bir bütünüdür. Tez kapsamında bu konularla ilgili bilgiler, çeşitli yayınlardan, internet sitelerinden ve bazı firmaların insan kaynakları yöneticilerinden alınan bilgiler ışığında hazırlanmıştır.

Globalleşen dünyada uluslararası firmaların sayısındaki artış, işletmeleri İKY’de farklı kültür, örf ve adetlere sahip ülkelerin insanlarına karşı değişik stratejiler ve faaliyetlerde bulunmaya itmiştir.

Ülkemizde özellikle, personele ilişkin kayıtların sağlıklı şekilde tutulması ve performans değerlendirme ile ücretlendirme çalışmalarının bilimsel esaslara dayandırılmadığı pekçok işletme bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle, gerek standartlar belirleyerek ihtiyaç duyulan personel bilgilerini kullanmak, gerekse performans değerlendirme ve ücret kayıtlarını bilgisayar sisteminde hazırlanacak bir veri tabanında tutmak firmalara zaman kazancının yanısıra istenilen kriterlere göre analiz yapma imkanı da sağlayacaktır. Tez kapsamında yapılan uygulamada Access veri tabanında İKY için personel bilgilerini içeren bir program ortaya konulmuş ve performans değerlendirme sonuçlarına göre yeni ücretlerin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Yapılan çalışma, İKY'nin yönetim ve toplam kalite felsefesiyle desteklenmesi durumunda başarılı olabileceğini ortaya koymaktadır. İKY'nin tüm kademelerinde kendi için yapılacak hedef belirleme, planlama, uygulama ve denetleme safhalarıyla koordineli bir şekilde hareket edilmesi, faaliyetlerde teknolojinin gereklerinden imkanlar dahilinde yararlanılması firmaların rakipleri karşısında daha güçlü duruma gelmesi ve ürün ve hizmet kalitesini iyileştirebilmeleri yönünde oldukça faydalı olacaktır.

ABSTRACT

Key Words : Human Resources Management, Total Quality Management, NLP, Behaviour Science

In today's world most productive utilization of every sort of resources of facilities is an issue which should be taken into account from the standpoint of outputs and thereby the future of the companies.

With internal and External Customer Satisfaction set out in TQM and HRM interrelated with sustained developments the establishments shall attain external customer (workforce) satisfaction through providing internal customer satisfaction. Besides those companies which operate the activities designed to training needs of employees and aim to permanent advancement shall strengthen much more against the competitors. Since the activities are integrated within the scope of HRM any problem occurring in any stages of this system shall affect the other links of the chain.

As it is depicted and scrutinized in the study indispensable workforce element is being dealt with as a complement of activities required to make use of it most productive for the establishment.

HRM is the full complement of issues such as human resources planning, personnel selection, employment, training, motivation, performance assessment, wage studies and social contributions. The information with respect to these subjects within the thesis has been prepared by means of various publications, internet sites and human resources managers of some companies.

As the rapid increase at the numbers of international firms in today's globing world the establishment are forced to produce distinctive strategies for the citizens of countries where have different culture and traditions and to operate uniquely.

With regard to our country there are several institutions of which the personnel registers are not sound and performance assessment & remuneration are not based on scientific principles. In this context the firms may both save the time and have possibility of analysing according to required to criterion if they utilize personel data needed by defining relevant standarts and store the performance assessment & wage records in a data base of software, in the application effected within the thesis a program comprising personnel data is put forward and aimed to determining of new wages according to results of performance assessment.

The study realized proves to succeed provided that HRM is supported by philosophy of management and total quality. Target defining, planning, coordinated action with the application and supervising stages, utilization of state of the art technologies in the activities as far as at lies in the power shall improve the status of companies much more against their competitors and be useful considerably for the betterment of product and service quality.

1. GİRİŞ

İşletmeler globalleşen dünyada kendilerine yer bulabilmek ve yaşayabilmek için tüm çalışmalarında toplam kalite bilinciyle hareket etmek zorundadırlar. Bu açıdan işletmenin kalitesinin yüksek olması öncelikle insan kaynaklarının verimli kullanılması bağlıdır. İşletmelerin en önemli unsurlarından birisi olan insan kaynaklarından yararlanabilmek için, serbest rekabet ortamında başarılı olmak isteyen firmalar, her türlü faaliyetlerinde sürekli gelişme prensibiyle hareket etmektedirler.

Hazırlanan çalışmada işletmelerin verimliliğine direkt etkisi olan insan kaynakları yönetimi konusunda yapılan bilimsel yaklaşımların, kapsamının belirlenmesi ve optimal insan kaynakları yönetimi için yapılması gerekenlerin tespit edilerek önemli noktalarının vurgulanması hedeflenmiştir.

Araştırma çalışmaları kapsamında çeşitli kurum ve kuruluşlardaki ve kütüphanelerindeki yerli ve yabancı kaynakların yanısıra, internet'teki ilgili sitelerde yayınlanan makalelerden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, çeşitli firmalardaki insan kaynakları bölümü yöneticilerinden konuyla ilgili görüş alınmış ve uygulama safhasında, personel bilgi sistemine dair oluşturulan veri tabanının içermesi gereken bilgiler yapılan ortak toplantılar sonucunda belirlenmiştir.

Çalışmada yer alan konular ve alt başlıkları mümkün olduğunca açık bir şekilde anlatılmış, insan kaynakları yönetimi konusunda yapılması gereken çalışmalar baştan sona adım adım izlenmiştir. Konuların kapsamında önemli noktalarda pekçok kaynaktan araştırma yapılarak en net mesajın ve bilginin en kısa ve anlaşılır şekilde verilmesine çalışılmıştır.

Günümüzde işletmelerin başarısı için bu derecede önem taşıyan insan kaynakları konusuna yapılan bilimsel yaklaşımların incelenmesi ve İKY ile TKY'nin yakın ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmada İKY'nin tanımı ve tarihçesiyle birlikte tüm kademelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Globalleşen

dünyada uluslararası firmaların sayısındaki artış yapılan çalışmada da belirtildiği gibi insan kaynakları yönetimini başlı başına bir strateji haline getirmiştir. Bu konuların yanısıra tez kapsamında, işletmelerin devamlılığına bu derecede etki eden İKY'nin faktörlerini detaylı olarak izlemek mümkün olabilecektir.



2. İNSAN KAYNAKLARI KONUSUNDA GENEL BİLGİLER

2.1 İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları, çalışma arzu ve kabiliyetine sahip insanlardır. Başka bir deyişle bu, işgücü arzıdır. Örgütler, diğer üretim etmenleri yanında bu kaynağı da kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Sermaye, girişim, hammadde, enerji ve emek olarak sıralanan üretim etmenleri için de en önemli öge emek olarak sıralanan üretim etmenleri için de en önemli öge emek faktörüdür. Çünkü emek etmeni, hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgütle katılmakta ve diğer etmenler üzerinde egemen olmakta ve organize etmektedir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı insan ögesine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi önem kazanmış bulunmaktadır.

Bir örgütün başarılı olabilmesi, varlığını koruyabilmesi çalışanların verimliliği kadar işle ve iş çevresiyle ilgili çeşitli etmenler açısından tatmin olmalarına bağlıdır. Günümüzde, örgütler çalışanların verimliliklerini arttırmak ve onların doyum düzeyini yükseltmek durumundadır. Bu da insan kaynakları yönetimi işlevinin başarı ile yerine getirilmesiyle mümkündür. İşte, İnsan Kaynakları Yönetimi, bir yandan çalışanların beklentilerine cevap verirken, diğer yandan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşmalarını sağlayıcı örgütsel bir çevre yaratma amacını güder.

2.2 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

2.2.1 Endüstriyel devrim

Üretim-tüketim ve pazarlama ilişkilerini köklü bir biçimde değiştiren ve toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve hatta kültürel yapılarında köklü değişmelere yol açan bir olgu olan Endüstriyel Devrim, 1768 James Watt'ın "Buhar Makinasını" icad etmesiyle başlamıştır. Bu devrim, üretimde, mal ve sermaye birikiminde büyük bir artışa neden olmuştur. Bunun yanı sıra iş ve ticaret hızlanmıştır. Ancak bu gelişme süreci içinde fabrika endüstrisinin ardısıra bir sosyal sefalet ortaya çıkmıştır. İşletme sahiplerinin ve girişimcilerin durumları gittikçe iyileşirken, sade vatandaşın ve işçilerin durumları gittikçe kötüleşmiştir (Bingöl, 1998).

İşçi Hareketleri, Endüstriyel Devrimin kötü çalışma koşullarına, işverenlerin geniş işçi kitlelerini sömürmelerine, karşı işçilerin kendi-kendilerini korumak ve yaşamdaki şanslarını iyileştirmek için kendi birliklerini kurmaları sonucu doğmuştur. Bu hareket fabrikadan fabrikaya, ülkeden ülkeye yapılmıştır. Grevler ve şiddet olayları artmıştır. İlk dönemlerde yetersiz eğitime sahip işletme yöneticileri “insan ilişkilerine” ve “personel yönetimine” daha az ilgi duydıklarından işçilerin örgütlenmelerinin nedenlerini anlayamamışlar, buna şiddetle karşı çıkmışlardır. Sonuçta, devlet, işçi-işveren ilişkilerine müdahale etmek zorunda kalmış, 20. Yüzyıla yaklaşırken çalışanlara özgür toplu pazarlık, grev yapma hakkını tanımıştır. Kuşkusuz bu durum, klasik personel yönetiminin sistemli olarak başlamasına ve gelişmesine yol açmıştır.

2.2.2 Bilimsel yönetim hareketi

İnsan kaynakları yönetimi açısından çok önem arzeden başka bir gelişme de “Bilimsel Yönetim Hareketi”dir. İnsan kaynaklarının etkili kullanımı ve verimlilik gayesine ulaşmak için teknikler geliştirme konusuyla uğraşan küçük bir yönetici ve mühendisler grubu 19. Yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmıştır. Bilimsel Yönetim Hareketini başlatan Frederick W. Taylor önderliğindeki bu gruba göre; insan ögesinin yüksek verimlilik düzeyinin gerçekleştirilmesine katkısı, önemli ölçüde uygun personel seçimi, eğitimi ve parasal ödüllerle arttırabilecektir.

Yöneticilerin yönetimde klasik personel işlevinin önemi konusunda bilinçlenmelerine, I. Dünya Savaşı sırasındaki işgücü kıtlığı yanında Bilimsel Yönetimin gelişmesine önemli derecede etki etmiştir. İlk olarak personel yönetimi, özellikle istihdam, test uygulama, yerleştirme, ücret belirleme ve başarı değerlemesi konuları açısından bilimsel yönetimin bir parçası olmuştur.

2.2.3 Endüstriyel psikolojide gelişmeler

Mesleksen bir alan personel yönetiminin gelişmesine Endüstriyel Psikoloji alanında yapılan çalışmalardan elde edilen bilgiler ve araştırma sonuçları katkıda bulunmuştur. Endüstriyel Psikolojinin en tanınmış öncülerinden birisi, “Psikoloji ve Endüstriyel Etkinlik” (1913) adlı yapıtın sahibi Münsterberg’dir.

Münsterberg, özellikle işlerin zihinsel ve duygusal gerekleri ile personel seçiminde test araçlarının yararlılığı üzerinde araştırmalar yaparak insan kaynakları 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 sorunlarına uygulanabilmesinin yollarının araştırılmasında oldukça canlı bir ilgi uyandırmıştır (Palmerve Winters, 1993).

2.2.4 İnsan kaynakları işlevlerinin gelişmesi

İnsan kaynakları yönetiminin personel yönetimi yönü 20. Yüzyılın başlarında bir uzmanlaşma alanı olarak gelişmeye başlamıştır. Onun gelişmesine bilimsel yönetim hareketi ile endüstriyel psikoloji alanında yapılan çalışmaların sonucu ortaya çıkan yeni bilgilerin katkısı olmuştur. 1800'lerin sonlarında önem kazanmaya başlayan refah ve sendikal hareket, personel yönetimini oluşturma ihtiyacını harekete geçirmeye yardım etmiştir.

1800'lerin refah hareketi, birçok işgörenin ve ailelerin içinde yaşamaya zorlandıkları koşullara kamu oyunun dikkatini çevirmesine yardımcı olmuştur. Bu hareket, aynı zamanda, bazı işverenlerin kendi işgörenlerinin ekonomik refahına ilgi göstermelerini sağlamıştır. Bu ilgi, bazı örgütlerde mali, tıbbi, barındırma veya benzeri yardımlar yanında, işgörenlere kültürel, eğitimsel veya dinlenme kolaylıkları sağlama sorumluluğuna sahip bir pozisyon olan refah sekreterliği pozisyonunun oluşturulmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımın insan kaynakları yönetimine etkileri 1930'lu yıllara kadar sürmüştür.

Ancak insan kaynakları işlevlerinden sağlanan yararlar ilerleyen yıllarda daha geniş kabul gördükçe, insan kaynakları programları hacmi genişlemiştir. Programlar, sadece kayıt tutma veya istihdam işlevlerinden başlayarak insan kaynakları yönetiminin tüm yönlerini veya alanlarını kapsar duruma gelmiştir. Eğitim, ücret, maaş ve yan ödemeler yönetimi, iş ilişkileri, başarı değerlendirme, sağlık ve koruma, personel araştırması vb bugün insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasındadır. İnsan kaynakları uzmanları da

bu faaliyetlerin yürütümünde yöneticilere yardımcı olmaları için istihdam edilmektedirler.

Bunların yanısıra personel departmanı bir istihdam veya refah faaliyeti biçiminde daha önceleri var olmasına karşın, personel yönetiminin bir bölüm statüsünde ortaya çıkışı veya kabul tarihi yaklaşık 1912'dir.

Beşeri ilişkilere 1930'larda gereken önem verilmeye başlanmıştır. Bu yıllarda onun ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik değerinden yararlanma düşüncesi gelişmiş ve bir hareket olarak kendini ortaya koymuştur.

1923 yılında Ulusal Araştırma Konseyi (A.B.D.) ve Massachusetts Teknoloji Enstitüsünün işbirliğiyle, Western Elektrik Şirketinin Chicago Hawthorne'deki işletmesinde fiziki çalışma koşullarının verimlilik üzerindeki etkilerini araştırmak üzere deneyler yapılmıştır.

Sonuçlar işgörenlerin verimliliğini esas itibariyle sosyal faktörlerin etkilediğini belirlemiştir. Bir sosyal sistemin kişiler üzerindeki etkisinin fiziksel etmenlerinin etkisinden çok daha fazla olduğunun kanıtlanması, insan kaynakları yönetiminde de anlayış ve tutum değişikliğine neden olmuştur.

Bunların yanısıra, daha az sık sözü edilmesine karşın, insan kaynakları yönetiminde önemli bir araç olarak dolaylı görüşme tekniğinin kullanılması, yukarıda belirttiğimiz deneysel araştırmaların bir sonucu olmuştur (Cascio, 1989).

2.2.5 Davranış bilimleri

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

Davranış Bilimleri, yapısal olarak birkaç disiplinle ilgilidir ve en önemlileri psikoloji, sosyoloji ve antropoloji olan birkaç düşünce ekolünü ve akademik disiplin içermektedir. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin önemli bir araştırma ve çalışmalar bütünü, örgüt kuramı ile örgütsel davranıştan ve aynı zamanda daha çok davranış bilimlerinden kaynaklanan disiplinlerden gelen düşünceleri birleştirmiştir.

Özellikle 1980'lerin başlarından itibaren, örgüt yapısı içerisinde üretim, pazarlamaya veya finansman gibi bir faaliyet olarak değerlendirilen personel yönetimi anlayışında büyük bir farklılık yaşanmış, klasik işlevlerinin ötesine geçirilerek insan kaynakları yönetimi kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Bugün küreselleşme süreci içinde kaliteyi artırmak, verimliliği yükseltmek ve maliyetleri düşürmek suretiyle rekabette üstünlüğü sağlamada insan kaynaklarına çok daha fazla önem verilmektedir (Bingöl, 1998).

Çoğu davranış bilimcisi, insan davranışları üzerine belli varsayımlar yapar. Birincisi, insan davranışının hem rasyonel hem de rasyonel olmayan yönleri vardır. Birçok davranış bu iki özelliği birlikte taşır; bazı davranışlarda biri, bazılarında da diğeri ağır basar. İkincisi, her davranışın bilinçli ya da bilinçsiz bir nedeni vardır. Üçüncüsü, insanlar iç eğilimlerine ve çevreden gelen etkilere göre davranır. Davranış, özünde insanın çevresiyle uyum içinde olmasının bir fonksiyonudur. Dördüncüsü, her insanın değişik bir kişiliği vardır. Bunun nedeni, şu konularda farklılık göstermesidir:

- İstidat ve yetenekler.
- Tutumlar.
- Davranış güdüleri.
- Fiziksel ve psikolojik yapı.

Bu faktörlerden bazıları doğuştandır, bazıları da kişinin ailesi, okulu, arkadaşları, akranları, içine girdiği topluluklar ve işinde edindiği deneyimlerle biçimlenir. Bunların hepsi de, bir elemanın kişiliğini oluşturan ve hem organizasyonun verimini, hem de insan kaynaklarıyla ilgili çalışmaları etkileyen faktörlerdir.

2.2.5.1 İstidat ve yetenekler

Her insanın belli istidat ve yetenekleri vardır. İstidat, "potansiyel yetenek" demektir. Bunlar örneğin el becerileri, otomatik olarak gerçekleştirilen davranışlar, zihinsel ya da yaratıcı beceriler olabilir. Organizasyonun verimliliği, çalışanların beceri ve yeteneklerinin toplamının sonucudur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişim ve eğitim

konusundaki temel işlevlerinden ikisi, çalışanların istidatlarını saptamak ve bunları yetenek ve beceri haline getirmektir. Bu kolay bir iş olmadığı gibi, nasıl yapılacağına ilişkin bir formül de yoktur. İnsanlar istidatları ve öğrenme yetenekleri açısından farklılık gösterir, bu yüzden de insan kaynakları yöneticisinin her elemanı ayrı bir birey olarak görmesi gerekir.

Motivasyon, insanları amaçlarına yönelten içsel kuvvettir ve sadece bireyin kendisi tarafından yönlendirilebilir. Bir ihtiyacı diğer ihtiyaçlardan ve başka şeylerden tamamen soyutlamak mümkün olmadığından, onu oluşturan şeyin ne olduğunu saptamak zordur. ihtiyaçlar, gözlenen davranışlardan çıkar sanır. Bu yüzden, bir bağlam içinde ele alınmaları gerekir. Bu bağlamsa kişinin kendisidir.

Freud davranışı cinsel güdüye bağlar. Jung ise, insanın egosunu ortaya koyma ihtiyacına dayanan, amaç-yönelimli bir davranış teorisi öne sürmüştür. Bu erken dönem davranış teorileri, bütün davranışları tek bir temel ihtiyacın karşılanmasıyla ilişkilendirir. Daha sonraki kuramcılar buna karşı çıkmış ve davranışı çeşitli bilinçli ve bilinçsiz ihtiyaçlar temelinde açıklamışlardır. Bu ihtiyaçların sayısı, kuramcıdan kuramcıya 3 ila 16 arasında değişir.

2.2.5.2 Maslow'un teorisi

En geniş kabul gören ve yönetim pratiği üzerinde önemli etkileri olan davranış teorilerinden biri, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Bu hiyerarşi Şekil 2.1'de görülebilir. Abraham H. Maslow, fizyolojik ve psikolojik koşulların öncelik sırasına göre düzenlenmiş bir sisteminin insan ihtiyaçlarını belirlediğini ileri sürer. İhtiyaçları beş kategoride toplar. Bu kategoriler, öncelik sırasına göre şöyledir:

<i>Kendini Gerçekleştirme</i>
<i>Saygı</i>
<i>Aidiyet</i>
<i>Güvenlik</i>
<i>Fizyoloji</i>

Şekil 2.1 Maslow'un ihtiyaçlar teorisi

1. Düzey. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yiyecek, su, hava, dinlenme ve fiziksel rahatlık halini sürdürmek için gerekli diğer şeyler.
2. Düzey. Güvenlik ihtiyacı: Hem fiziksel hem de psikolojik anlamda emniyet isteği.
3. Düzey. Sevgi ve aidiyet ihtiyacı: İlgi ve sosyal etkinlik, insanlarla iyi ilişkiler ve topluluk içinde kabul görme isteği.
4. Düzey. Saygı ihtiyacı: Onur, güçlülük, başarı, yeterlilik ve yetkinlik isteği.
5. Düzey. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Kendini tamamlama bütün potansiyellerini kullanma isteği.

Maslow'un teorisinin temeli, bu ihtiyaçlardan hangisinin ağır bastığının kişiden kişiye değiştiği, bunun da hangi ihtiyaçların zaten yeterli ölçüde karşılandığına bağlı olarak adım adım gerçekleştiğidir. Bu öncelik sistemine göre, örneğin güvenlik ihtiyacı tanınmadan önce en temel -fizyolojik- ihtiyaçlar karşılanmalıdır. Yani fizyolojik ihtiyaçlar karşılanınca güvenlik ihtiyacı baskın hale gelir. Bu iki düzey de yeterince doyurulduktan sonra ise temel motivasyon kaynağı sevgi ve aidiyet ihtiyacı olur.

Maslow, bir düzey doyurulduktan sonra davranışı bir sonraki düzeyin yöneteceğini, bunun da o düzey yeterince doyurulana kadar süreceğini ileri sürer. Kısacası, karşılanmış bir ihtiyacın motivasyon kaynağı olmadığına inanır. Ne var ki, düzeyler arasında bazı geçişimler de vardır. Öyle ki, bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkmadan, önceki ihtiyaç tamamen karşılanamaz. Ama insanın bütün çabasının bu ihtiyaçlardan birine

yönelmiş olmaması için de, o ihtiyacın yeteri kadar karşılanmış olması gerekir, Dördüncü düzeydeki ihtiyacını karşılamaya çalışan biriyle birinci düzeydeki ihtiyacını karşılamaya çalışan birinin aynı uyarıcı karşısındaki tepkileri farklı olacaktır. Maslow'un teorisindeki ilginç bir nokta, insanın hiçbir zaman bütün ihtiyaçlarını karşılayamayacak olmasıdır -"İnsan hep bir şeyler isteyen bir canlıdır." (Palmer ve Winters, 1993)

2.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Tanımı

Uluslararası rekabete açılma ve globalleşme; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmektedir. Tüm bu ilişkiler örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. Örgüt içerisinde en tepe yöneticiden en alt ünvanda çalışanlara kadar işi iş arkadaşları, çalışma ortamı, sektörler arası karşılaştırmalar, uluslararası normlar, statüler ve simgeler çalışan insanı yönlendirmekte, örgütlerde çalışanlardan yeni iş profilleri istenmektedir. Bu etki ve istekler mal ve hizmet üretimindeki verimliliği, kaliteyi, yaratılması istenen katma değeri ve örgütün geleceğe taşınmasını etkilemektedir.

Son yıllarda yönetim alanındaki gelişmeler, özellikle toplam kalite yönetimi, örgütleri değiştirmiş, klasik örgütlerdeki bireysel çalışmalar ve birim başarıları yerini takım çalışması anlayışına bırakmıştır. Örgütler yalın hale getirilmiş, hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmıştır. Birimlerde kendi iç işlerinde başarılı yönetim tipi yaratılmaya başlanmıştır. Günümüzde bireysel ve toplu çalışma ilişkilerini ve sistemini örgütün geleceği ile bütünleştiren çağdaş insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Bu modern yönetim şekli örgütlerin amaçlarını yerine getirmeye çalışmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, örgütte dinamik bir yapı oluşturarak, değişim yönetimini sağlayabilmelidir. Günümüzde artık insan kaynakları yönetimi "değişim yönetimi" olarak algılanmaya başlamıştır (Kökçü, 1995).

Ayrıca insan kaynakları yönetiminin rolü, beceri sahibi, istekli ve verimli çalışanlarla artmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması ile çalışanların işlerindeki çabaları örgütü başarıya götürmektedir. Buna karşılık gelişmeye açık

olmayan bir insan kaynakları yönetimine de tüm örgüt katlanmak zorundadır. Bir örgütteki insanlarla ilgilenmek, insanların nasıl çalıştıkları konusunda geniş bir bilgi ve teknik beceri gerektirmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi örgütün diğer birimleri ile her zaman işbirliği içinde olmasına bağlıdır.

İnsan kaynakları yönetiminin ürünü, beceri sahibi, şevkli, verimli elemanlardır. İnsan kaynakları yönetiminin gelişmeye açık olması, elemanlarının çabalarına dayanmak zorunda olan organizasyonu başarıya götürür. Buna karşılık, gelişmeye açık olmayan bir insan kaynakları yönetiminin sonuçlarına da gene 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 ve 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 insan kaynakları yönetiminin iki temel hedefi vardır:

- İnsan kaynaklarının organizasyonun hedefi doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak.
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını ve mesleki bakımdan gelişmelerini sağlamak.

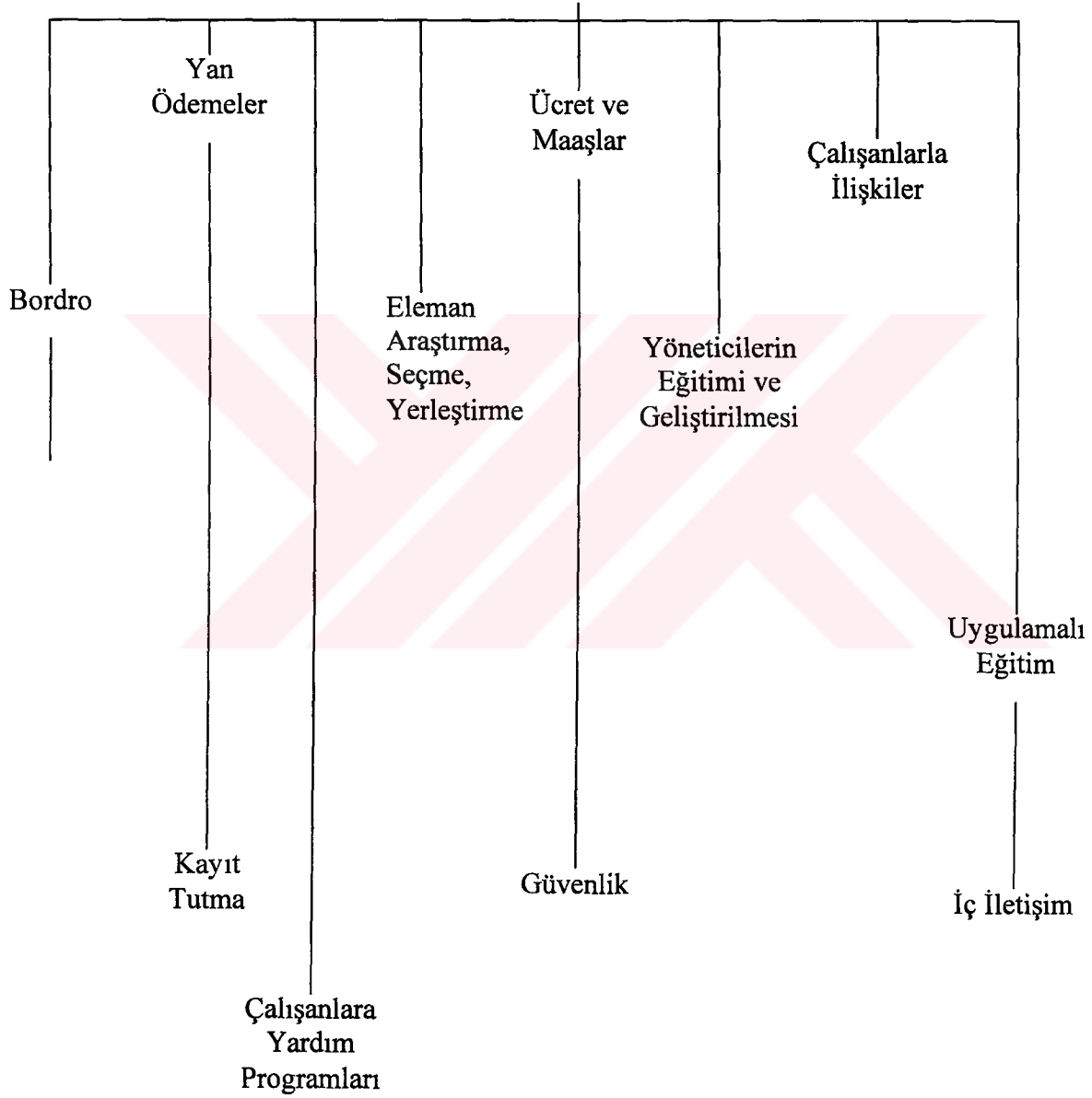
İnsan kaynakları fonksiyonunun etkili olabilmesi, organizasyonun diğer fonksiyonlarıyla tam bir işbirliği içinde olmasına bağlıdır. Organizasyonun insan kaynaklarının optimum kullanımı, insan kaynakları fonksiyonunun başlıca amacıdır. Organizasyonun bütün bölümlerinin ortak ögesi insan olduğundan, insan kaynakları yöneticisinin vereceği kararlar her bölümü az ya da çok etkiler. İnsan kaynakları yöneticisiyle diğer yöneticilerin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olması, modern insan kaynakları fonksiyonunu geleneksel yaklaşımdan ayıran en önemli özelliklerden biridir. Dolayısıyla, başka hiçbir fonksiyonun diğer fonksiyonlar üzerindeki etkisi insan

kaynakları fonksiyonununki kadar büyük değildir. İnsan kaynakları yöneticisinin kararlarının etkisi bütün organizasyona yayılır (Şekil 2.2).

İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynaklarının Stratejik Açıdan Planlanması

Örgütsel Gelişme



Şekil 2.2 İnsan kaynakları yönetimin kapsamı

2.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin gayesi, ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan yaratıcı katkılarını artırmaktır. Uygulamada, insan kaynakları yönetimi bu gayesini amaçlara ulaşmak suretiyle başarır. Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmekte iken çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmazlar. Her iki durumda da, amaçlar, uygulamada insan kaynakları işlevine yol gösterir. Bunu sağlamak için, amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmekteki başarısızlık firmanın performansına, karına ve hatta varlığına zarar verebilir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır;

1. *Toplumsal Amaç:* Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.
2. *Örgütsel Amaç:* İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.
3. *İşlevsel Amaç:* Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birinin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.
4. *Kişisel Amaç:* Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörenlere yardım etmek. Eğer işgörenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, işgören performansı ve tatmini azalabilir ve işgörenler örgütü terkedebilirler.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar, her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir. Fakat bu amaçlar kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder. Bunlar, insan kaynakları birimin faaliyetleriyle ne kadar mükemmel olarak karşılanırsa, onun örgütün alt kademelerine katkısı ile işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama durumu o derece istenen düzeyde olacaktır. Dahası, insan kaynakları uzmanı, bu amaçlardan yola çıkarak biriminin faaliyetlerinin birçoğunun arkasındaki nedenlerin farkına varabilir (Bingöl, 1998).

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	DESTEKLEDİĞİ FAALİYETLER
TOPLUMSAL AMAÇ	1. Yasal Uyum 2. Sosyal Ödemeler 3. Sendika-Yönetim İlişkileri
ÖRGÜTSEL AMAÇ	1. İ. Kaynakları Planlaması 2. İş İlişkileri 3. Seçim 4. Eğitim ve Geliştirme 5. Değerleme 6. Yerleştirme
İŞLEVSEL AMAÇ	1. Değerleme 2. Yerleştirme
KİŞİSEL AMAÇ	1. Eğitim ve Geliştirme 2. Değerleme 3. Yerleştirme 4. Ücretlendirme

Şekil 2.3 İnsan kaynakları yönetimi amaçları ile faaliyetlerin ilişkisi

2.5 İnsan Kaynakları Yöneticisi ve Görevleri

İnsan kaynakları yöneticisini diğer yöneticilerden ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi kendi biriminde çalışan astları dışındaki işletmenin tüm personelinin yönetmez; kendi bölümü dışındakilere günlük emir verme yetkisine sahip olmayıp onların çalışmalarından sorumlu değildir. İnsan kaynakları yönetimi alanında politikalar, süreçler ve kurallar geliştirip üst yönetime tavsiyelerde bulunur ve yatay işlevsel ilişki içinde diğer bölümlerde danışmanlık yapar, böylece tüm personelin etkin bir biçimde çalışmasına katkıda bulunur.

Bu bakımdan insan kaynakları yöneticisinin salt yöneticilik ve önderlik özellikleri yanında, daha başka niteliklere de sahip olması gerekir. Çağdaş insan kaynakları yöneticilerinin yüksek öğrenimli olmaları, psikoloji, ekonomi, hukuk, endüstriyel ilişkiler, insan ilişkileri, örgütsel davranış stratejik yönetim ve mühendislik alanlarında hemen hemen uzmanlık derecesinde bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra insan kaynakları yöneticileri kendi uzmanlık alanları dışındaki sorunları anlayabilmeleri için kademe veya genel yöneticilik deneyimlerinin bulunması da kaçınılmaz bir olgudur. İnsan kaynakları yöneticisi, zamanının önemli bir kısmını personel alanında harcayan kurmay bir uzmandır. Bir insan kaynakları yanında taşıması gereken nitelikler arasında doğruluk, etkili iletişim sağlama yeteneği, insanlara samimi bir ilgi gösterebilmesi ve zevki olması yer almaktadır.

İnsan kaynakları yöneticisinin, işletme bünyesinde etkin bir örgütsel yapı, etkili ve etkin bir işgücü, huzurlu bir çalışma ortamı, çalışanların işte ilerleme olanakları, iş tatmini ve yeterli bir çalışma güvenliği sağlamak için gerekli programları geliştirmek ve yönetmek gibi ana görevleri bulunmaktadır. Ayrıca sendika ile iyi ilişkiler kurmak da bu görevler arasında yer almaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi, bu ana görevleri çerçevesinde istihdam, maaş ve ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler, örgütsel planlama ve geliştirme ile sosyal hizmetler konularında görev ve sorumluluklara sahiptir.

a) İnsan kaynakları yöneticisi;

- aa) İnsan kaynakları yönetimi alanında önemli eylemlerin -personel devri, ücret maliyetleri, devamsızlık vb.- analizini;
- bb) Personel değerlemesi gibi iş başarımını izleme;
- cc) emir-komuta hattında olan yöneticilere uygun çözüm yollarını tavsiye etmeyi içeren denetim işlevini:

b) İnsan kaynakları yöneticisi; örneğin

- aa) hangi işgörenlerin terfi için hazır olduklarını;
- bb) kimin belirli bir eğitim programına devam etmesi gerektiğini;
- cc) bir uyuşmazlık sürecinin nasıl işletilmesi gerektiğini;
- dd) İstihdam, sağlık ve güvenlik düzenlemeleri vs sözleşmelerinin yorumu gibi konular açısından personel politikaları ve süreçleri hususlarında tavsiyede bulunmak suretiyle danışmanlık işlevini yerine getirir (Bingöl, 1998).

2.5.1 İnsan kaynakları yöneticisinin yetkileri

Yetki, bütün yöneticilik konumlarının kilit ögesidir ve başkalarının yaptıklarını yönlendirip koordine etmeyi içerir. Başlıca üç tip yetki vardır: Uygulayıcı, planlayıcı ve işlevsel.

UYGULAYICI YETKİ

Bu yetki, astları yönlendirmeyi ve gerektiğinde ödüllendirmeyi ya da cezalandırmayı içerir. Düşey olarak, yani emir-komuta zincirinde daha alt kademede olanlara uygulanır; yatay olarak, yani diğer bölümlerde çalışanlara uygulanmaz.

UZMANLIK YETKİSİ

Bu yetki, diğer yönetim fonksiyonlarına yönetsel yardım, danışmalık, 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.

İŞLEVSEL YETKİ

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 (Ersen, 1997).

2.6 İKY Stratejilerinin Uygulamadaki Görüntüsü

Organizasyonlarda hayata geçirilmeye çalışan İKY uygulamaları genelde toplam kalite yönetimi ortamında gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Yani daha çok toplam kalite yönetiminin insan faktörünün vazgeçilmez uzantısı olarak İKY gündeme getirilmektedir. Teknik olarak İKY'nin alt yapısını oluşturan unsurlar; organizasyon, sistemler, çalışanlar, yapılar, işin yeniden dizaynı, rollerin ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi olarak tanımlayabiliriz. Şimdi bu unsurları kısaca özetlersek;

Organizasyon:

- Firma hedef ve stratejilerine odaklanmış
- İç ve dış müşteri tatminine dayalı
- Sürekli öğrenen organizasyon

Sistemler:

- Birey ve grup performansını değerlendiren ve ödüllendiren
- Enformasyon akışını netleştiren

- Eğitim ve gelişmeye önem veren

Yapılar:

- Performans yönetimi ve sürekli gelişmeyi hedef seçen
- Yalın üretim
- Ekip ruhuna dayanan

İşin Yeniden Dizaynı:

- Yeniden dizayn edilmiş süreçlere göre takım çalışması gerektiren
- Kendilerine ait sürecin tamamından sorumlu takımlarla yürütülen
- Katma değer yaratan

Yeni Rol ve Sorumluluklar:

- İşletmenin misyonu, değerleri, vizyonu ve stratejilerini belirleyen ve sorumluluk alan liderler.
- Tedarikçi ve müşteri ilişkilerini tüm çalışanlar için geliştiren yeni ilişkiler
- Tutarlı bir toplam kalite yönetimini yerleştiren yeni bir kültür.

Çalışanlar:

- Genel ve çok yönlü yeterliliklere ve yeteneklere sahip
- Yetkilendirilmiş ve görev sorumlulukları çeşitlendirilmiş
- Yönetime katılımcı
- Motivasyonu yüksek

Yukarıda kısaca alt başlıklarla sunmaya çalıştığımız bazı unsurlar insan kaynakları stratejilerinin temel niteliklerini oluşturmaktadır. Bu noktada stratejik insan kaynakları yönetiminden kasıt ise, işletmede liderliği teşvik eden, şirket hedef ve stratejileri ile entegre olan, kendi içinde tutarlı, değişimi destekleyen mekanizmaları oluşturan, esnek çalışma ilişkilerini işyerinde uygulayan, bağlılığı ve motivasyonu geliştiren ve takdir ve ödüllendirme sistemleriyle de bu yapılanmayı peçinleyen bir oluşum olarak

tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları politikaları firmalarda aşağıdaki temel bazı mekanizmalar üzerine inşaa edilmeye çalışılmaktadır.

Çalışanlarla İlişkiler

- Çalışanların işletmeyi algılaması
- Çalışanların tatmini

Seçme ve Yerleştirme

- Sistematiik seçme ve yerleştirme

Performans Yönetimi

- Hedef belirleme
- Kişisel gelişim planlanması
- Değerlendirme
- Yönlendirme / Geri bildirim

Ödüllendirme ve Takdir

- Etkin performans değerlendirmesi
- Hedef strateji ve çıktılara katkının değerlendirilmesi
- Çaba ve başarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi

İnsan Kaynaklarının Planlanması

- Geleceğe yönelik insan kaynağı planlamasının yapılması
- Kariyer planlama
- Personel araştırması
- Organizasyonel gelişim

Ücret Yönetimi

- Pazara endeksli esnek ücret politikaları
- Performansa dayalı ücret sistemleri

- Finansal katılım

Eğitim ve Geliştirme

- Öğrenen organizasyon
- Sürekli eğitim
- Katılımın cesaretlendirilmesi
- Yeteneklerin gelişimine olanak tanıma
- Bilgi, beceri ve birimin değerlendirilmesi
- Sürekli iyileştirme
- Oryantasyon programları

İletişim

- Çalışanlarla etkin diyalog
- İletişim planları (direkt iletişim mekanizmalarının geliştirilmesi)
- İç iletişim modeli oluşturulması
- Bireysel öneri sistemlerinin desteklenmesi

Liderlik (Koçluk)

- Stratejiler ve kritik faaliyetleri organize etme
- Müşteri ve tedarikçilerle diyalog
- Çalışanlarla etkin iletişim
- Toplam kalite yönetiminin yaygınlaşmasında aktif rol oynama
- Eğitmeye ve eğitime açık olma
- Bilgi akışının hızlanma sürecine katkıda bulunma
- Hedef ve stratejilerin anlatılmasına katkıda bulunma
- Koçluk yapma, teşvik etme ve takımların etkinliğini artırma

Burada altını çizmeye çalıştığımız insan kaynakları politikaları firmalarda olup biten hakkında genel bir tablo çizmek yeterli olacaktır. Ancak tüm bu insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulamada hayata geçirildiğini söyleme fazlaca iddialı bir yaklaşım olacaktır. Yukarıda genel çerçevesini çizdiğimiz insan kaynakları modeli Türkiye’de de Sabancı Holding, Koç Holding, Türk Henkel, Türk Pirelli, Türk Hoechst, Siemens, Netaş, BASF Sümerbank, Türk Elektrik, Şahinler Mensucat ve Bayer gibi firmalarda uygulanma aşamasındadır. Bu firmaların üst kademe ve orta kademe yöneticileri insan kaynaklarının yeniden yapılanması ve firma bazında projelendirilmesi bazında ciddi değişimlerin yaşandığı belirtilmiştir (Büyükuslu, 1998).



3. TOPLAM KALİTE VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN KESİŞTİĞİ NOKTALAR

3.1 Çalışanların Niteliğinin Artırılması

Örgütün verimliliği çalışanların nitelik ve yeteneklerinin toplamıyla orantılıdır. Bir örgütte çalışanların niteliğinin artırılmasında insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. Bu görevlerin başında çalışanların niteliğini artırmanın yanında çalışanı insancıl bir yaklaşımla modern yönetim anlayışının içerisine sokmak da gelmektedir. Bu modern yaklaşım insanı şu şekilde kabul etmiştir.

- İnsan, normal olarak çalışmaya programlanmıştır. İnsanın üretken ve yaratıcı olması işindeki doyumun da kaynağı olacaktır.
- İnsan üretkenliğini hem kendi hem de örgüt amaçları için kullanılır; kendini geliştirmeye ve yönlendirmeye açık tutar.
- İnsana verilecek en değerli ödül kendisini kanıtlamasına fırsat verilmesidir. Kişi böyle bir ortamda ancak tüm becerilerini ortaya koyar ve sorumluluktan kaçmaz.
- Örgütlerin gelişmeleri için gerekli olan yaratıcılık, yenilikçilik bir veya bir kaç kişinin elinde değildir. Bu beceri ve yetenekler geniş kitlelere yayılmalıdır. Yaratılacak uygun bir ortamla bunları ortaya çıkarmak örgütler için son derece önemlidir.
- Amaç her zaman birkaç süper elemanlara bağlı olarak yönetim değil, tüm çalışanların niteliğinin artırılmasıyla sağlanacak olan takım çalışması olmalıdır.

Çalışma yaşamında insan kaynağı dışındaki tüm kaynaklar kısıtlıdır. Bu kaynaklar hiçbir zaman aldıkları girdiden daha fazlasını çıktı olarak veremezler. Yalnızca insanlar nitelikleri sayesinde toplam girdilerden daha fazla çıktı üretebilirler. Bu gerçeğin bilincinde olan örgütler ve yöneticileri insan kaynağı niteliğinin geliştirilmesi kapsamında çeşitli etkinliklerde bulunup çalışanlarının standartlarını yükseltmek ve onların faaliyette bulunabilecekleri daha uygun bir örgüt kültürünü oluşturarak yolunda çaba harcamaktadırlar. Personel katılım programları diye adlandırılan bu programlar (çalışma yaşamının kalitesini artırma, kalite çemberleri vb.) işyerinde katılım yoluyla hem çalışma şartlarını iyileştirme hem de örgütsel etkinliği gerçekleştirme amacına yöneliktir. Bu programların gerçek olarak uygulanması sonucunda çalışanların işlerindeki mutluluğu artacağı gibi çalışanların niteliği de artabilecektir (Gürol, 1993).

3.2 İç Müşteri Mutluluğunun Sağlanması

Günümüzde bir çok örgütün müşteri odaklı çalıştığı bilinmektedir. Müşteri odaklı demek yalnızca örgütün dış müşterilerine odaklandığı anlamına gelmemelidir. Olayın bir de iç müşteri odaklı yönü vardır. fakat örgütlerin çoğu için iç müşteriler fazla önem taşımamaktadırlar. Örgütteki tüm sistemlerin adil olması, çalışanların düşüncelerine saygı, iş yeri koşullarının iyileştirilmesi, sosyal ve kültürel aktiviteler, açık iletişim, duyarlı bir üst yönetim iç müşterilerin örgüt içerisinde mutlu ve verimli olmalarını sağlayabilecek faktörlerdir. Verimlilik-kaliteli üretim bağlantısı, aynı iç müşteri-dış müşteri bağlantısında da geçerli olmaktadır.

3.3 Çalışanların Katılımının Sağlanması

Katılma, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır. Bir başka ifadeyle katılma, karar alma ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesi sürecidir.

Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin çalışanların işe motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara inisiyatif

vermesiyle sağlanır. Ayrıca çalışanlar katılımcı bir ortamda,ş üretime ve kararlara katıldıkları için değişime karşı direnç göstermemekte ve hedeflere yönelik çalışmalarda daha fazla güdülenebilmektedirler.

Çalışanların tam katılımını sağlamak, kişinin belirli koşullarda inisiyatifi ve yaratıcılığını kullanması açısından oldukça önemlidir. Bu ise bir sistem ve işyeri ortamı oluşturmakla sağlanır. Düşünceleri ve fikirlerini sağlıklı bir iletişim çerçevesinde tartışabilme, kararlara katılabilme olanağı bulan çalışan, yaratıcılığıyla yapılan işin kalitesine kalite katabilecektir.

Ödüllendirilen çabalar, katkılar, çalışanı güdüleyecek, kariyerini ve işini kendi performansı ile geliştirmesine olanak tanıyabilecektir.

Örgüt içinde çalışanların katılımını sağlamak, çalışanların güdülenmesinde rol oynadığı gibi teknolojinin etkili kullanılarak verimlilik artışında da faydalı olabilmektedir.

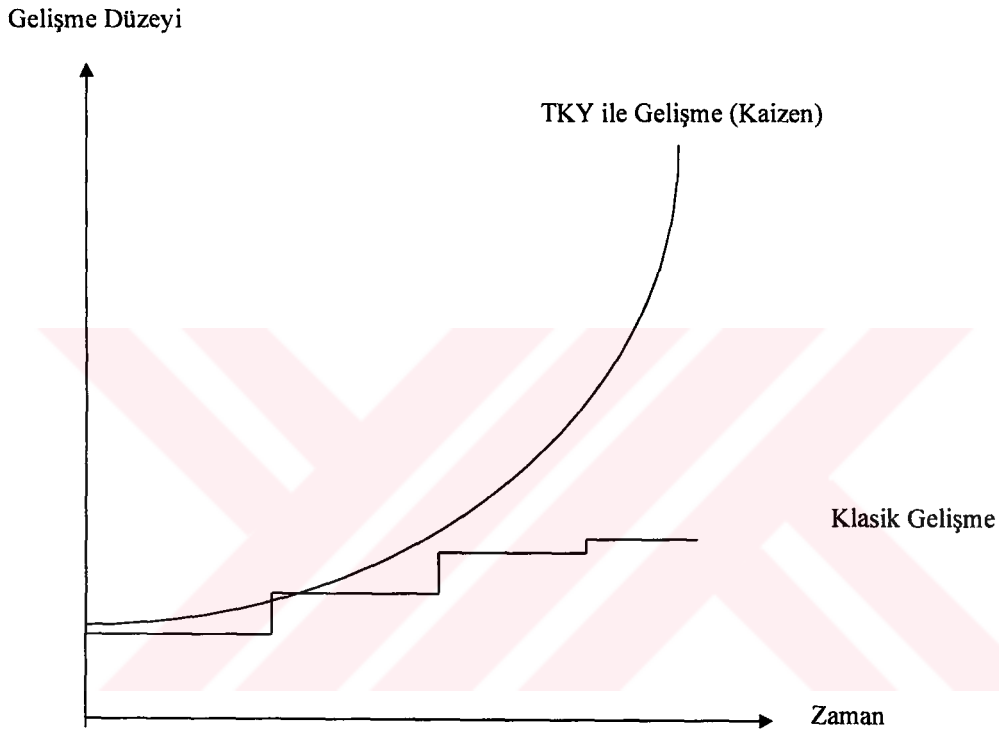
Ayrıca destekleyici yöneticiler, ekiplerinin başarısını geliştirmek için çalışanların katılımını sağlarlar. Çalışanların katılımı, takım çalışması yaratılması konusunda büyük faydalar sağlar. Ancak bazı zorlukları da vardır. eğer iyi uygulanmazsa başarısız olmaktadır.

İyi uygulanması sonucunda değişimin kabul edilmesi ve etkili bir takım çalışması sağlanabilir. Dolayısıyla çalışanların katılımının sağlanması kişilerin kendilerini takım amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir takım ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan girmeleri olarak tanımlanabilir (Türkel, 1998).

3.4 Sürekli Gelişme (Kaizen)

Sürekli gelişme (Kaizen), iyileştirme demektir. Üst yönetim, çalışanlar kısacası herkes için geçerli bir kavramdır. Kaizen kavramı, ister iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsinin sürekli gelişmeye açık olduğuna inanır. İş geliştirmek için her zaman mümkün

olamayacak rastlantılar yerine, düzenli küçük basamaklar ile ilerlemeyi öngörür. Başarıda, süreklilik kazanan küçük gelişmelerin önemi büyüktür. Kaizen kavramı sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir kavramdır. Bu süreçte çalışanlara düşen görev; kendi yaptıkları işi daha iyi nasıl yapabileceklerini, geliştirebileceklerini düşünmek ve projelendirmektir (Ersen, 1997).



Şekil 3.1 Teknoloji ile Kaizen anlayışının birleşmesi

Örgütler ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gerekli çalışmaları, sürekli gelişme yaklaşımı içinde yapmalıdırlar. Dolayısıyla, sürekli gelişme, toplam kalitenin en temel faaliyetidir (Şirvancı, 1994).

Kaizen'in bir özelliği de kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp sistemin bütünü kalitesi dolayısıyla tüm çalışanların kalitesi ile ilgili olduğudur. Eğer sistem ve çalışanlar kaliteli ise diğer tüm faaliyetlerin de kaliteli olacağı düşünülmektedir.

Sürekli gelişmenin yararları ise şunlardır.

- Örgütün tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelmesi
- Örgütün aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması
- Birimlerin işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmesi
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin yükselmesi
- Güdülenmenin artması
- Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlemeleri
- Üretim ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesi

Sürekli gelişmeyi örgütün iyileştirme çabaları olarak ele aldığımızda başlangıç noktası, iyileştirmeye olan ihtiyacın farkedilmesidir. İhtiyaç bir problemin farkedilmesi ile ortaya çıkar. Farkedilen bir problem yoksa, iyileştirmeye de ihtiyaç yoktur. Mevcut durum ile yetinmek Kaizen'in en büyük düşmanıdır. Dolayısıyla Kaizen problemlerin bilincinde olmayı öngörür ve problemleri tanımlayabilmek için ipuçları sağlar. Bir kez belirlendikten sonra problemler çözümlenmelidir. Yani kısaca Kaizen aynı zamanda bir problem çözme yöntemidir ve standartlaşmayı öngörür. Her işyerinde çalışanlar yönetimin açıkça belirlediği standartlara göre çalışmaya başlarlar. Bu standartları belirlemekte eğitim ve disiplin önemli bir yer tutar.

3.4.1 Öneri ve ödül sistemleri

Öneri sistemi, toplam kalitenin ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlardan gelen önerilerin nitelikleri, çalışanların performansı gözden geçirilirken başvurulacak bir kriterdir. Amirlerin üstündeki yöneticinin de çalışanların daha fazla öneri getirmelerine yardımcı olması gerekmekte ve bu konuda amirleri yönlendirmesi beklenmektedir. Öneri sisteminin bir başka yönü de, uygulanan her önerinin mevcut standardın gözden geçirilmesine yol açmasıdır (Bingöl, 1998).

3.4.2 Sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesi

Yönetim, çabalarını sürekli gelişmenin en önemli unsurlarından olan sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesine yöneltmelidir. Sistemlerin iyileştirilmesi planlama ve kontrol, karar alma süreçleri, organizasyon ve bilgi sistemleri gibi çok önemli yönetim alanları ile ilgilidir. Bu ihtiyacı karşılamaya yönelik yeni yönetim kavramları arasında fonksiyonlar arası yönetim, politika yayılımı ve kalite yayılımı bulunmaktadır. Eğer yönetim böyle bir sistem kuramaz ise başarı her zaman kısa vadeli olabilecektir. Oysa toplam kalitenin ve onun başlıca amacı olan sürekli gelişmenin kaynağını uzun vadeli sistemler teşkil etmektedir.

3.5 Verimliliğin Arttırılması

İnsanların daha fazla ve daha iyi üretme çabaları nihayet yine insanlar için olmaktadır. Verimlilik kısaca, elde edilen çıktının (mal, hizmet) üretime giren, girdi veya girdilere (emek, sermaye, materyal, enerji ve teknoloji gibi üretken güçlere) matematiksel orandır.

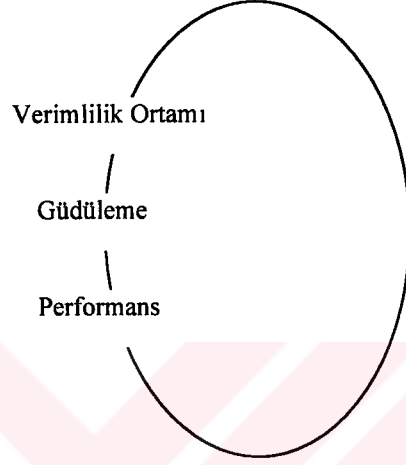
Verimliliğin, arttırılabilmesi ve geliştirilebilmesi, büyük ölçüde bunu sağlayacak uygun ortamın oluşturulmasına bağlıdır. ayrıca modern yönetim teknikleri uygulayarak verimliliği ve performansı arttırmaya çalışmak bu yöntemlerin hangi ortamda ve hangi koşullarda uygulandığı ile de yakından ilişkilidir. Verimlilik ortamı en genel biçimiyle üç ana başlık altında irdelenebilir:

- Yapısal ortam
- Fiziksel ortam
- Sosyal ortam

Yapısal ortam, formal ortamı, açıklamakta ve esas örgütsel yapıyı ve yönetim sistemlerini içermektedir.

Fiziksel ortam, mekansal seçim ve düzenlemeleri açıklamakta ve çalışma koşullarının fiziksel yönlerini içermektedir.

Sosyal ortam ise, informal ortamı açıklamakta ve birbirleriyle etkileşimde bulunan kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içermektedir.



Şekil 3.2 Performans yoluyla verimlilik

Hem üretim ve hem de hizmet sektöründeki bir örgütün verimliliği yükseltmek için paylaştığı bazı temel amaçlar vardır. Bunlar: (Ersen, 1997)

- Pazardaki diğer örgütlerden daha iyi üretim yapmak ya da hizmet vermek.
- Örgütün pazar payını yükseltmek.
- Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek.
- Optimum işlem hacmine ulaşmak.
- Satış hacmini ve kârını yükseltmek.
- Yapılan yatırımlardan yeterli geliri elde etmek.
- Masrafları azaltmak ve israfı önlemek.
- Çalışanların moralini yükseltmek.
- Örgütün imajını daha üst düzeye çıkarmak.

Bütün bu amaçların, hepsinin gerçekleştirilebilmesi için varolan en önemli unsur insanları verimli kılmaktır. Örgütün amaçlarına çalışanların çabalarıyla ulaşacağını bilmesi gerekmektedir.

Örgütler, insan kaynaklarının kullanımını geliştirme yönünde tabii ve geçici bir yaklaşımın tersine, artan oranda bir yaklaşımı kullanmak zorundadırlar. Bu da çalışmaların verimliliğini artırma yollarının dikkatle ortaya çıkarılması anlamına gelmektedir. Verimliliği arttırmak için potansiyel alanlar bir kez saptandıktan sonra, bu alanların iyi bir çalışma sonucu değerlendirilmesi çok yakın bir gelecekte örgütte verimliliğin artması için uygun bir ortam sağlayabilecektir. Bu açıdan üst yönetim verimlilik konusunda belirli bir destekleyici noktaya gelebilmeli ve aşağıdaki önlemleri almalıdır (Arai, 1984).

- Verimlilik tanımının örgüt için yapılması
- Verimlilik geliştirmenin stratejik etkilerinin saptanması
- Verimlilik geliştirmenin önceliğinin algılanması
- Verimlilik için maddi kaynak ayrılması gereğinin anlaşılması
- Verimliliğin geliştirilmesinde insan kaynakları yönetiminin rolünün algılanması
- Örgütsel değişim çabasında bulunma.

Verimliliği arttırmaya yönelik organize çalışmalarda ilk aşama, insan kaynakları yönetimindeki tüm fırsatları ve özel uygulamaları incelemektir. Her örgüt gerçekte kendine özgüdür ve her örgütteki bölüm ve birimler de insan kaynakları yönetiminden yararlanabilmelidirler.

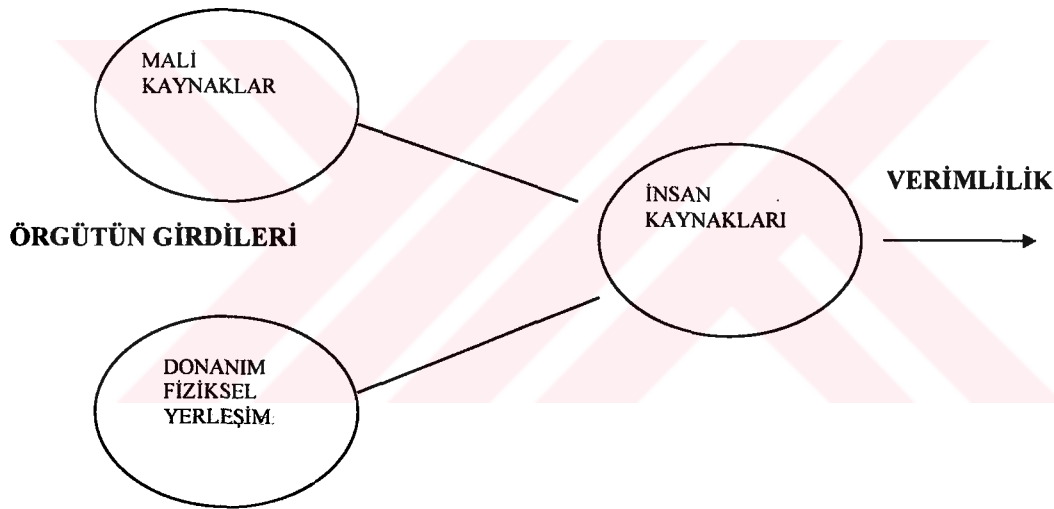
Toplam kalitenin önemli bir unsuru olan işbirliği, verimliliğin artırılmasında da önemli rol oynamaktadır. Örgütte çalışan herkes verimlilik artışına katkıda bulunabilir.

Bu bağlamda, verimliliğin artırılması için örgütlerin mutlaka çalışanlarına yatırım yapmaları gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Toplam kalitenin başlıca amaçları içinde olan verimliliğin artırılması ilkesi, ancak bu şekilde örgüt için yararlı olabilir.

3.5.1 Örgütlerin verimliliğini etkileyen faktörler

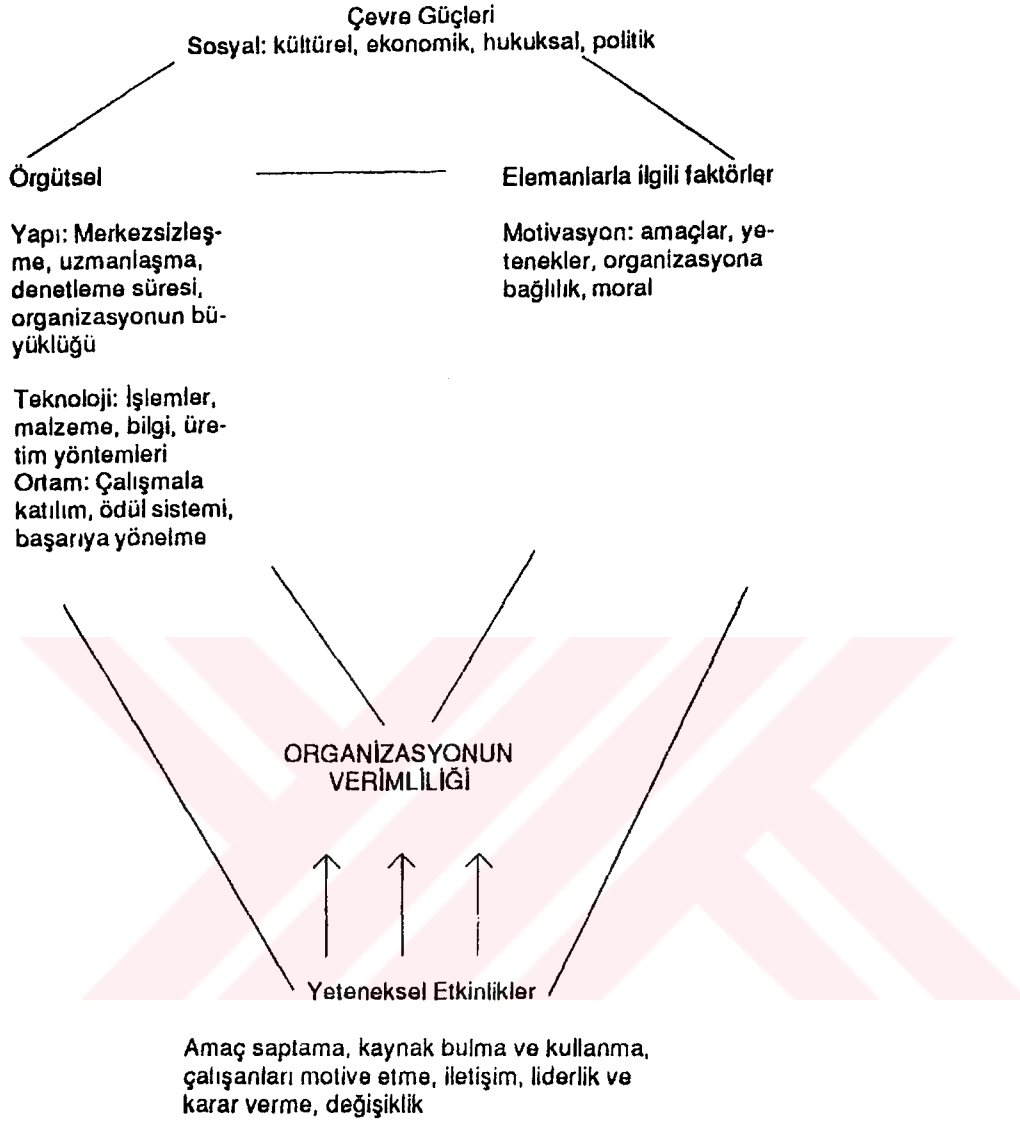
Bir örgütün temel olarak üç kaynağı vardır. Bu kaynakları insan kaynakları, mali kaynaklar ve fiziksel kaynaklar olarak nitelendirebiliriz. Bu kaynaklardan en önemlisi olan insan kaynakları örgüt verimliliğini direkt olarak etkileyebilmektedir. Aşağıdaki Şekil 3.3 insan kaynakları verimliliğini etkileyen faktörleri göstermektedir.

Örgütlerin amacı çalışanların çabasıyla desteklenmelidir. Verimliliğin insan kaynakları ile çok büyük ilgisi vardır. Ayrıca insan kaynakları yönetiminin de verimlilik üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Örgütte çalışanlarla ilgilenmek ve onların verimliliğini etkilemek insan kaynakları yönetiminin görevi olmalıdır.



Şekil 3.3 İnsan kaynakları ve verimlilik ilişkisi

Verimliliği etkileyen başka faktörler de vardır. Şekil 3.4'te bu faktörlerden birkaçı görülmektedir (Palmer ve Winters, 1993).



Şekil 3.4 Verimliliği etkileyen faktörler

Bu faktörler birbiriyle ilişkilidir ve organizasyonun etkililiğini ya da verimliliğini belirlemek üzere birlikte hareket ederler. Çevre koşullarını kontrol etmek mümkün olmadığından, organizasyon bu koşullara uyum göstermek için esnek olmalıdır. Bir organizasyonun içinde yer aldığı çevrenin, işgörenlerin ve organizasyon yapısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yönetim tarzının da, işgörenlerin tutum ve tepkilerini etkilediği için, organizasyonun etkililiğini büyük ölçüde belirlediği açıktır. Organizasyonun bu

dört temel özelliği, birlikte işleyerek, onun nihai etkililiğini, verimliliğini ve karlılığını belirler. Bu faktörlerin her biri aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir. (Ersen, 1997)

3.5.1.1 Organizasyonel faktörler

Verimliliği etkileyen faktörlerden bazıları organizasyonun kendisine aittir. Bunlar üç genel kategori altında toplanabilir:

YAPI (BÜYÜKLÜK VE KARMAŞIKLIK)

Organizasyon dev bir şirket mi, yoksa tek sahipli bir girişim mi? Ne ölçüde uzmanlaşmış? Resmiyet derecesi ne? Uluslararası bir şirket mi, yoksa sadece ülke içinde mi etkinlik gösteriyor? Hisseleri halka açık mı?

TEKNOLOJİ (UZMANLIK DERECEİ)

Organizasyonun teknik düzeyi yüksek mi? Pazar payını koruyabilmek için ne ölçüde araştırma-geliştirmeye ihtiyaç gösteriyor? Çalışanlardan ne ölçüde uzmanlık talep ediyor?

ORTAM

Organizasyon işgörenlerle ilgileniyor mu? Onları teşvik ediyor mu? Çalışanlar için olumlu bir ortam oluşturuyor mu? İletişim nasıl sağlanıyor? Kararlar nasıl alınıyor?

3.5.1.2 Çevre faktörleri

Bir organizasyonun içinde yer aldığı çevre onun verimlilik düzeyini etkiler. Örneğin, organizasyonun fiziksel yerleşimi (birkaç ülkeye mi yayılmış, kırsal bölgede mi, yoksa şehirde mi kurulmuş vb.) önemli bir etkidir. Bunun çalışanlar üzerinde politik ve sosyal etkileri vardır; nerede yaşadıkları, işyerine hangi araçlarla gelip gittikleri gibi,

günlük hayatlarının birçok yönünü büyük ölçüde belirler. Politik çevre de önemlidir. Örneğin, insan kaynakları alanında son birkaç on yıl içinde birçok yasa çıkarılmıştır.

Değişen ekonomik koşullar da bir organizasyonu büyük ölçüde belirler. Ekonominin istikrarı, yöneticilerin personel, gelişme gibi konularda vereceği kararları etkiler. Ürün ve emek pazarı üzerinde de büyük bir etkisi vardır.

Bazı endüstrilerde, organizasyonun verimliliği konusunda işçi sendikaları da önemli bir rol oynar. İşyerinde uyulacak kurallar, ücret ve tazminatlar, çalışma koşulları ve başka birçok konu toplu sözleşmelerle kararlaştırılabilir. Bunun sonucu olarak, yöneticilerin işin esnekliğini ve istihdam politikalarını saptama yetkileri durumdan duruma değişir.

1970 ve 1980'lerde Amerikan işgücüne çok sayıda kadının katılmasıyla emek pazarının çehresinin değişmesi, kadınların ihtiyaçlarına dikkat gösterilmesini ve eldeki elemanların korunup yenilerinin organizasyona çekilmesi için yeni yollar bulunmasını zorunlu hale getirdi. 1980'lerin ortasında ve sonlarında emek pazarında gözlenen daralma, insan kaynakları yöneticilerine yeni sorumluluklar yükledi. Uygun insanı uygun işe yerleştirmek için daha büyük bir dikkat ve çalışanlar arasındaki bireysel farkları göz önünde bulunduran örgütsel pratiklerin geliştirilmesi, günümüzde insan kaynakları profesyonellerinin karşı karşıya bulunduğu görevler arasında.

Bu çevre faktörlerinin her birinin, organizasyonun verimi üzerinde çok büyük etkisi vardır. Bir organizasyonun varlığını sürdürmesi, çevresine uyum gösterebilmesine bağlıdır.

3.5.2 Ergonomi ile verimlilik ve performans ilişkisi

Bir örgütte elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime kadar çok sayıda parametreye bağlıdır.

Ergonomik çalışmalar, bir insan-makina sisteminde insanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik açıdan incelenmesi, yüklenmeyi arttıran faktörlerin iyileştirilmesi, vardiya çalışması, çevre koşullarının incelenmesi ve iş organizasyonunun daha etkin ve insanca bir şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğu için doğal olarak insan performansını yükseltmekte ve çalışmalarındaki verimliliği arttırmaktadır. Ayrıca bu şekilde yapılan düzenlemeler iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılmasına da katkı sağlamaktadır (Özok, 1995).

Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticilerinin çalıştıkları örgütlerde iş yeri koşullarının iyileştirilmesi ve buna bağlı olarak verimliliğin ve kalitenin artırılması ile ilgili çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmalar çalışanların verimliliğini arttırdığı gibi çalışanların örgüte olan güvenlerini ve ait olma duygularını da arttıracaktır.

3.5.3 Kalite çemberlerinin ve takım çalışmalarının verimlilikle ilişkisi

Kalite çemberleri ülkenin mallarının kalitesini ilgilendiren sorunların çözümüne yardımcı olmak amacı ile ilk defa Japonya'da geliştirilmiş bir sistemdir. Bu sistem, yönetim kademelerinden çok çalışanlar kademesinde kullanılmaktadır. Kalite çemberleri, birlikte çalışarak ve belirli aralıklarla toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Kalite çemberlerinin temel düşüncesi, iş yaşamını örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır. Buradaki amaç, insana dönük bir çalışmayla üretimin ve hizmetin kalitesini yükseltmek ve verimliliği arttırmak olmalıdır.

Kalite çemberlerini ve takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerde verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip motive olma çabası ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalarda en önemli unsur problemi hep birlikte çözme çabaları olup takımın veya çemberin sinerji yaratmasıdır.

3.6 Hata Oranının Sıfıra İndirilmesi

Toplam kalitenin en önemli hedeflerinden bir tanesi bir ürün veya hizmetin ilk aşamadan müşteriye teslim edilene kadar geçen süreçte yapılacak tüm işlemlerin hatasız olmasını sağlamaktır.

Toplam kalite ile hata payının sıfıra indirilmesinde iki unsur karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan bir tanesi insan kaynağı, diğeri ise süreçlerdir. Süreçler, kısaca belirlenmiş bir sonucu elde etmek için organize olarak yapılan ve birbirini takip eden işlemler olarak tanımlanabilir. Örgütler insan kaynaklarını verimli kılmak ve en az hata oranıyla çalışmalarını sağlamak amacıyla geniş kapsamlı eğitim çalışmaları yapmakta ve bu şekilde müşteri ihtiyaçlarını en az düzeyde hata ile gidermenin yollarını aramaktadırlar.

3.7 Kalite Kavramının Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'de kaliteye duyulan ilgilin serbest ekonomiye geçilmesi ile artmaya başladığı görülmektedir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye'de kaliteli üretimin artışı da beraberinde getirmiştir. Türk tüketiciler, ithalat tüketicileri talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilmesi sanayi sektörünün, insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur.

Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren ve Pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, Gümrük Birliği'ne giriş konusu gündeme gelince yeni koşullara uymak zorunda kalmışlardır. Çünkü bu gelişme, o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslararası alana götürmüş ve bu şirketleri uluslararası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, ancak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisini sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik üretimi gerçekleştiren şirketler varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

1992-1993 yılında Ulusal Kalite Kongresi ilk kez toplamış ve 1993 yılında düzenlenen kalite ödül programında ilk Ulusal Kalite Ödülü sahibi bulunmuştur. Toplam Kalite

uygulamaları, Türkiye için oldukça önemli fırsatlar yaratmış ve gelişmelere neden olmuştur.

Bu gelişmelerin yanısıra Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması’nın başarısızlık nedeni ise, işletmelere kayıtların doğru tutulmadığı varsayımdır. (Bilgisizlik ve bazı sorumluluklardan kaçmak).

İşletmeler başarısız uygulamalarını saklamak isteyebilirler. Oysa doğru belirlenebilirse başarısızlığın nedeni de bizi başarıya götürecek önemli bir bilgidir.

Sonuçları oluşturan süreçlerin farklı olabilmesi nedeniyle karşılaştırmalar yapmak zorlaşmaktır.

Sanayide yakın zamana kadar örnek oluşturacak kadar Toplam Kalite Yönetiminin örneği bulunmaktadır. (Uluçınar, 1998)



4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

4.1 İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Temel Bileşenleri

- İnsan kaynaklarının stratejik ve işlemsel bakımdan planlanması ve politika oluşturma.
- Elemanların seçilmesi, işe alınması ve işe alıştırılması.
- Ücret ve maaş konularındaki uygulamalar.
- Personel ve bordro kayıtlarının tutulması.
- Organizasyonun gelişmesi.
- Yöneticilerin gelişim ve eğitimi.
- Eşit istihdam fırsatı ilkesine uygun davranış. Çalışanlarla ilişkiler.
- Organizasyon içi iletişim.
- Güvenlik.

Bu alt fonksiyonlardan her biri kendine özgü teknik beceriler gerektirir. İnsan kaynakları yöneticisi bu becerilerin hepsine de sahip olmalıdır.

4.2 İnsan Kaynakları Planlanması

İnsan kaynakları planlaması, değişen ekonomik, politik ve çevresel koşullar altında organizasyonun çalışanlarla ilgili ihtiyaçlarının saptanması ve bu ihtiyaçlara cevap verecek politika ve programların oluşturulması sürecidir.

İnsan kaynakları planı, organizasyonun hem içindeki hem de dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, işgücü durumu, yeni yasalar ve mahkeme kararları gibi konularda değişen koşullara kısa sürede cevap verebilmelidir. Etkili olabilmesi için, insan kaynakları planlamasının kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekir.

4.2.1 İnsan kaynakları planının hedefleri

Bir organizasyon, dış kaynaklardan nitelikli eleman bulabilmek için sadece şansa güvenemez. Mevcut ve gelecekteki işler için nitelikli ve yetenekli elemanların araştırılması ve böyle elemanları organizasyona çekmek için planlar hazırlanması, ara vermeden sürdürülen bir faaliyet olmalıdır. Bu, organizasyonun elinin altında ihtiyaç duyduğunda işe alabileceği bir eleman rezervinin bulunmasını sağlayacaktır. Sonuç olarak, insan kaynakları planının hedeflerini şöyle sıralayabiliriz:

- İnsan kaynaklarının özel ve genel ihtiyaçlarıyla ilgili uzun dönemli (stratejik) ve kısa dönemli (işlemsel) tahminler yapmak.
- Elemanları organizasyonda tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak.
- İnsan kaynaklarına yapılan yatırımların yeterli ölçüde geri dönmesini sağlamak.
- İnsan kaynaklarına ilişkin ihtiyaçlarla bütün olarak organizasyonun faaliyeti arasında bağlantı kurmak.
- Organizasyonun istihdam fırsatlarıyla ilgili yasalara uyum göstermesini kolaylaştırmak.

4.2.2 İnsan kaynakları planının oluşturulması

Planlama sürecinin ilk adımı organizasyonun kısa ve uzun dönemli amaç ve hedeflerinin saptanması çok önemlidir. Yapılacak işleri tanımlamak ve bu işlerin yerine getirilmesinde insan kaynaklarından en iyi nasıl yararlanılabileceğini belirlemek için, organizasyonun amaç ve hedefleri planlayıcıların kafasında açık olmalıdır. Böylece aynı zamanda, organizasyonun her düzeyinde ihtiyaç duyulan eleman sayısı ve bu elemanların nitelikleri üzerine tahminlerde bulunmak da mümkün hale gelir.

Etkili planlar yapabilmek için insan kaynakları planlamacısının organizasyona bir bütün olarak bakabilmesi gerekir.

4.2.3 Organizasyonun diğer süreçleriyle ilişkiler

İnsan kaynakları planı, organizasyonun her parçasıyla ilişkili olmalıdır. Organizasyona yeni elemanlar alınması planlanırken, bütçeyle ilgili faktörler de göz önünde tutulmalıdır. İnsan kaynakları ve finans bölümleri ile tek tek birimlerin yöneticilerinin planlama sürecinde işbirliği yapmasının yaşamsal önemi vardır. İşe yeni elemanlar almanın ve onları eğitmenin maliyeti, yeni makineler ve demirbaş satın almanın, işyerinde tadilat yapmanın vb. maliyetinden önce düşünülmelidir. Stratejik insan kaynakları planı, stratejik iş planının bir parçasıdır ve bu da insan kaynakları bölümünün yöneticisini üst karar organının bir üyesi yapar (Palmer ve Winters, 1993).

4.2.4 Dış çevreyle ilişkiler

Dış sosyopolitik çevre, insan kaynakları yöneticisinin sorumluluklarını ve özellikle planlama sürecini derinden etkiler. Organizasyonu sosyal konularda çıkarılan yasalara uymaya zorlayan sosyal ve politik baskıların, insan kaynakları planını etkilememesi düşünülemez. Teknolojik yenilikler, hammadde kıtlığı ve elemanların eğitim düzeyiyle sahip oldukları becerilerdeki değişimler de planlama sürecini etkileyen faktörlerdir.

4.2.5 Enformasyon toplama

Etkili bir insan kaynakları planının yapılabilmesi, karar sürecinde kullanılabilecek enformasyonun miktar ve kalitesine bağlıdır. Anlamı olan bir insan kaynakları planı ancak, organizasyonda yapılan işlerin düzenleniş tarzından ve bu işleri yapan insanların özelliklerinden yola çıkarak hazırlanabilir.

4.2.6 Becerilerin dökümü

Herhangi bir anda insan kaynaklarıyla ilgili bir plan yapılırken, organizasyondaki elemanların hangi becerilere sahip olduğunu bilmek önemlidir.

Elemanlarla ilgili bilgileri içeren envanter, her elemanın o andaki görevlerini ve sahip olduğu becerileri içermelidir (bu bilgiler elemanın geçmişteki performansına ve eğitim durumuna dayanır. İnsan kaynakları planı yapılırken, bu envanter öncelikle, elemanların becerilerini bir bütün olarak organizasyonun insan kaynakları konusundaki beklentileriyle karşılaştırmak için kullanılır.

Böyle bir envanterin kilit faktörleri şunlardır: Elemanın sahip olduğu beceriler, yetkinlik derecesi ve gelişme potansiyeli. Envanterin içeriği, organizasyonun ihtiyaçlarına göre belirlenir. Sık kullanılan verilerden bazıları şunlardır:

- Elemanın adı ve kimlik numarası.
- Şimdiki konumu.
- Doğum ve işe giriş tarihi.
- İş türü ve organizasyondaki geçmişi.
- Organizasyona katılmadan önceki deneyimi.
- Eğitim düzeyi, dalı, okul sonrasında aldığı kurslar vb.
- Organizasyonda katıldığı eğitim programları.
- Bildiği yabancı dil.
- Sağlık durumu.
- Mesleki nitelikleri, yazdığı makale ya da kitaplar, sahip olduğu lisanslar, patentler vb.
- Hobileri.
- Yöneticisinin eleman hakkındaki değerlendirmesi.
- Ücreti ve başka gelirleri.
- Şu bilgiler gerektiğinde envanterden elde edilebilmelidir:
- Organizasyonda çalışan elemanların toplam sayısı.
- Her düzeydeki elemanların sayısı.
- Elemanın sahip olduğu takat organizasyonun kullanmadığı beceriler.
- Her birim ve iş kategorisindeki yaş dağılımı.

- Emeklilik, hastalık, ölüm gibi nedenlerle, her kategoride beklenen eleman kaybı.

4.2.7 Yönetim envanterleri

Birçok organizasyon, yönetici düzeyindeki elemanlar için ek bilgiye ihtiyaç duyar. Bu yüzden de yöneticiler için ayrı bir envanter sistemi oluşturur. Bu sistemi oluşturmak için, kişiye yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki bakış açısı vardır. Birincisinde, her yönetici için ayrıntılı bilgi toplanır. Bu bilgiler o yöneticinin performansını, güçlü ve zayıf yönlerini ve gelişme olanaklarını içerir. İşe yönelik sistemlerde ise, her yönetici konumunun (yöneticinin kendisinin değil) gerekleri hakkında bilgiler yer alır.

4.2.8 Tahmin

İnsan kaynakları konusunda gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlarla ilgili plan, mevcut ve sonradan ihtiyaç duyulacak elemanların sayısını ve türünü saptamayı gerektirir. Bu görev iki bölüme ayrılabilir:

1. Organizasyonun belli bir zaman (örneğin 1, 5 ya da 10 yıl) içindeki eleman ihtiyacının tahmin edilmesi.
2. Eldeki elemanların bu ihtiyacı karşılama kapasitesinin analiz edilmesi.

Bu iki bölümün birbiriyle karşılaştırılması, planın kapsadığı dönem boyunca organizasyonun karşılaşacağı insan sorunları konusunda yöneticilere bir fikir verir. Organizasyona dışarıdan eleman alınması, işgücünde kesintiye gidilmesi, eğitim ve geliştirme programları gibi konularda verilecek kararlar bu iki faktörün incelenmesine dayanır.

4.2.9 Planın insan kaynakları yöneticisi için anlamı

İnsan kaynaklarının planlanması, organizasyonun amaç ve hedeflerinin mevcut ve gelecekteki personel ihtiyacına tercüme edilmesi sürecidir. İnsan kaynaklarının planlanmasından son zamanlarda çokça söz edilmesi, bu konuda resmi planlar yapma eğilimini güçlendirmiştir. Bundan başka, deneyimli ve yetenekli elemanlara (hem yönetici düzeyinde hem de daha alt düzeylerde) ihtiyacın fazla olması, yeni elemanlar bulup eğilmenin yüksek maliyeti ve mevcut insan kaynaklarından gerektiği gibi yararlanamamanın yol açtığı zararlar da sürece katkıda bulunmuştur. İnsan kaynaklarının planlanmasına gösterilen ilgideki bu artış, insan kaynakları yöneticisi için, organizasyonun personel yatırımlarına aldığı karşılığın en üst düzeye çıkarılmasına yardımcı olma fırsatı anlamına gelmektedir.

4.2.10 İş tarifi

İş tarifleri kısa olmalı, yoruma fazla yer bırakmamalı, işi tam ve kesin bir şekilde tarif etmeli ve ifadelerde şimdiki zaman kullanılmalıdır.

4.2.11 Araştırma ve seçme

Organizasyona uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, işletmenin yaşayıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, eleman adaylarının bulunmasını ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en iyi uyan adayların sistematik bir şekilde araştırılmasını içerir.

Eleman araştırma ve seçme konusunda başarılı organizasyonlar genellikle bu başarıyı bir altsistem oluşturmuş olmaya bağlar. Bu altsistem, insan kaynakları fonksiyonunun geliştirdiği rehber ve prosedürlerden oluşur.

İyi bir insan kaynakları yöneticisi, nitelikli adayların bulunmasını sağlayacak bir araştırma sisteminin oluşturulmasının ve işler halde tutulmasının önemini bilir ve bunun

için gerekli kayıtları tutar, uygulama yetkisine sahip yöneticilerle bir işbirliği ve iletişim ortamı yaratır.

4.2.12 Eleman adaylarının araştırılması

Yeni elemanlar genellikle şu iki kaynaktan gelir:

1. İç kaynak - organizasyonun mevcut elemanları.
2. Dış kaynak - organizasyon dışındaki insanlar.

Organizasyon dışında sürdürülen araştırmanın başarılı olması, başlıca üç faktöre bağlıdır: Dış etkiler, organizasyonun ihtiyaçları, adayların beklentileri ve kişisel tercihleri.

Dış Faktörler : Ekonomik koşullar, yasalar ve emek pazarının durumu, araştırma sürecini etkileyen dış faktörlerden birkaçıdır. İşsizlik oranı ne kadar yüksekse, bazı tipteki yarı-hünerli elemanların bulunması o kadar kolay olur. Bu olgu, belli bir sektörün içinde bulunduğu koşulları da yansıtır. Yükseliş halindeki bir sektörde, hünerli eleman ve yöneticilere talep fazla olur. Düşüş halindeki bir sektör içinse genellikle bunun tersi geçerlidir.

Yeni elemanların araştırılması sürecinde de yasaların etkisi büyüktür. Emek pazarının durumu da araştırmayı etkileyen önemli faktörlerden biridir. Belli bir bölgede (ya da hatta ülke çapında) bazı kategorilerdeki işgücü arzı düşükse, bu kategorilerde sürdürülecek araştırma yaratıcılık ve organizasyona güçlü bir bağlılık gerektirir. Bunun tersine, emek arzının yüksek olduğu durumlarda araştırmayı sürdürmek daha kolaydır.

İç Faktörler : Araştırma sürecini etkileyen üç ana içsel faktör vardır: iş nitelikleri, organizasyonun insan kaynakları konusundaki politikaları ve organizasyonun imajı. İş niteliklerinin dikkatle ve yasalara uygun hazırlanmış olması, araştırmacının organizasyona en uygun elemanları bulup seçmesini çok kolaylaştırır.

Organizasyonun insan kaynakları konusundaki politikaları, ne tür elemanların araştırılacağını ve organizasyon dışında araştırma yapmanın gerekip gerekmediğini büyük ölçüde belirler.

Organizasyonun kamuoyu gözündeki imajı, yeni elemanları organizasyona çekmekte önemli bir faktördür. İyi bir imaj organizasyona yeni elemanlar kazanılmasına yardımcı olur; kötü bir imaj ise araştırma çabalarının önünde bir engel oluşturur.

4.2.12.1 Adayların beklentileri ve kişisel tercihleri

Adayların en azından, girmek istedikleri işin niteliği ve güçlük derecesiyle ilgili ve çalışmak istedikleri organizasyonun türüyle ilgili iki kişisel beklentisi vardır. İnsanlar genellikle ihtiyaçlarını karşılayacak ve ilgilerine cevap verecek bir iş arar. Bazı insanlar içinse, önemli olan tek şey alacakları ücret ya da işyerinin eve yakın olmasıdır.

4.2.12.2 Araştırma yöntemleri

Eleman adaylarının organizasyon dışında araştırılmasının çeşitli yöntemleri vardır. İlan verme, iş ve işçi bulma kurumlarına (kamu ve özel) başvurma, okul ve üniversitelerle ilişkiye geçme, bilgisi olabilecek insanlara sorma, stajyerlerle bağlantı kurma ve yayınlar, bu konuda en çok kullanılan ve çoğunlukla başarı sağlayan yöntemlerdir.

Bazı organizasyonlar başarı şansını artırmak için radyo ve televizyon reklamlarına başvurur. Pahalı olması yüzünden bu araçları kullanan işletme azdır, ama kısa bir süre içinde özel bir beceriye sahip eleman bulunması gerektiğinde bu yöntem çok etkilidir.

"Kafa avcısı" da denen bazı bağımsız araştırmacıların ülkedeki birçok yöneticiyle bağlantısı vardır. Bunlar bir yerde boş bir iş olduğunu öğrendiklerinde, o işe uygun eleman aramaya başlar ve gerekli niteliklere sahip insanlarla ilişkiye geçerler. Bağımsız araştırmacılar sadece yönetici konumundaki ya da yüksek teknik beceri isteyen işlerle ilgilenirler. Ücretleri yüksektir ama bütün ülkeyi ya da belli bir emek pazarını tümüyle araştırdıklarından aldıkları ücreti hak ederler.

Birçok organizasyon sıkı bir içeriden terfi politikası uygular. Organizasyonun mevcut elemanları, daha üst düzeydeki işler için mükemmel bir kaynak olabilir. İnsan kaynakları yöneticileri böyle elemanları saptamak için normal olarak beceri envanterlerine bakar ya da elemanların yöneticileriyle görüşür.

4.2.13 Adayların seçilmesi

Organizasyon, açık işler için başvuran elemanları gözden geçirip en uygunlarını seçmekte kullanacağı teknikler geliştirmelidir. Seçim yapılırken gereksiz yere zaman ve para harcamaktan kaçınmak gerekir.

Son seçim yapılırken kullanılan yöntemler organizasyondan organizasyona değişiklik gösterir. Büyük organizasyonların çoğunda, genellikle insan kaynakları bölümü adayları inceleyip bu incelemenin sonuçlarını uygulama yetkisine sahip yöneticilere bildirir, işe alma kararını bu yöneticiler verir. Daha küçük organizasyonlarda, işin önemine bağlı olarak, adayların incelenmesini ve seçimini ya insan kaynakları bölümü ya da uygulama yetkisine sahip yöneticiler gerçekleştirir.

Seçme sürecindeki en önemli nokta, işin başarıyla yerine getirilmesinde kişisel ve işle ilgili hangi özelliklerin geçerli göstergeler olarak görüleceğine karar verilmesidir. Seçimde kullanılacak ölçütler, her işin gereklerine göre büyük ölçüde değişiklik gösterir. Adayda aranacak özellikler ve seçimde kullanılacak ölçütler iş niteliklerinde belirtilmeli, böylece seçilecek elemanın organizasyonun ihtiyaçlarına uygun olması sağlanmalıdır.

Seçme sürecinde, başvuru formları kullanılır ve elemanlarla gruplar halinde ya da ikili görüşmeler yapılır. Bunlardan başka, birçok organizasyon adaylara sınav ve fiziksel test uygular ve referanslarını araştırır. Sürekli olarak birçok adayla görüşen büyük organizasyonlar, işe alacakları elemanlarda aradıkları asgari ölçütlere uyup uymadıklarını görmek için adaylarla bir öngörüşme yapabilirler. Bazı durumlarda, eğer adayın iyi bir eleman olduğu görülmüşse, bu öngörüşme daha ayrıntılı bir hal alabilir. Bazı organizasyonlarda iş görüşmelerini bir komite yürütür.

4.2.13.1 Başvuru formları

Çoğu organizasyon adaylar hakkındaki biyografik bilgileri başvuru formlarından elde eder.

- Adayın kimliği.
- Okuduğu okullar, branşı, akademik kariyeri ve not ortalaması.
- Aldığı özel eğitim.
- İşteki deneyimi, daha önce çalıştığı organizasyonlar, bu organizasyonlar içindeki yeri, çalışma tarihi, görev ve sorumlulukları, ücreti ve ayrılma nedeni.

Organizasyonlar çoğu kez farklı işler için farklı başvuru formları kullanır. Bu formlarda, işin özelliğine göre değişik noktalar vurgulanır. Böyle vurgulu formlar başarı faktörüne diğer faktörlerden daha fazla yer verir. Vurgulanacak konular, o işte başarılı elemanların ortak özelliklerine bakılarak saptanır. Seçme ölçütleri içinde bu ortak özelliklere ağırlık verilir. Vurgulu formların düzenlenmesi daha çok zaman ve para gerektirir. Bu masraf normal olarak, benzeri işlere çok sayıda eleman alan büyük organizasyonlarca üstlenilir (Türkel, 1998).

4.2.13.2 Görüşmeler

Adaylarla yapılan görüşmeler hemen her zaman seçme sürecinin bir parçasıdır. Birçok deneyimli profesyonel, yöneticilerin görüşme becerilerini yükseltmeye yatırım yapmanın, işe eleman alınması konusunda diğer yatırımlardan çok daha yararlı olduğunu düşünür. Aynı şekilde, birçok organizasyon bir adayın ne kadar başarılı olacağını tahmin etmenin en güvenilir yolunun o adayla yüz yüze görüşmek olduğuna inanır. Bu güven, görüşmeyi yapan kişide görüşme sırasında uyanan sezgilere dayanır. Yöneticiler sık sık bütün işletmeyi etkileyen kararlar verirler, dolayısıyla kendi yeteneklerine güvenirler. Adaylarla görüşen yöneticinin sezgilerine güvenmesi normaldir.

Ne var ki, bir görüşmenin başarısı, görüşmeyi yapan kişinin becerisine bağlıdır. Görüşmeci, aday hakkındaki kanılarını başvuru formundaki verilere dayandırabilir. Öte yandan, kendi önyargıları ve kişisel kanıları da görüşmenin sonucunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Görüşmeci hoşlandığı bir aday olduğunu daha yüksek, hoşlanmadığı bir aday olduğunu daha düşük değerlendirebilir.

Birçok organizasyon adaylarla hem gruplar halinde hem de ikili görüşür. İkili görüşmelerin, yönlendirilmiş ve yönlendirilmemiş olmak üzere iki türü vardır. Bu iki tür arasındaki asıl fark, görüşmecinin yaklaşımındaki esnekliktir. Büyük ölçüde yönlendirilmiş bir görüşmede, görüşmeci yalnızca elindeki listede bulunan soruları listedeki sırayla sorar. Bazı organizasyonlar bu iş için hazırlanmış formlar kullanır. Adayın verdiği cevaplar form üzerine işlenir. Bu yaklaşım esneklikten uzaktır. Görüşmeyi adayın söylediği şeylerin ortaya çıkarabileceği verimli yollara kanalize etme olanağı yoktur.

Hiç yönlendirilmemiş bir görüşme ise bunun tam tersidir. Görüşmecinin elinde, değinilecek konuları kapsayan bir liste olabilir ya da olmayabilir. Adaya sahip olduğu beceri ve yetenekleri anlatırken izleyeceği çok az ipucu verilir. Bu türün iyi sonuç vermesi görüşmecinin becerisine bağlıdır.

İkili görüşmelerin çoğu bu iki uç arasında yer alır. Görüşme nasıl yürütülürse yürütülsün, görüşmeciden adayın o işte ne ölçüde başarılı olacağı hakkında geçerli bir tahminde bulunması beklenir. Görüşmecinin becerikliliği bu tahminin başarı şansını artırır.

Görüşmenin bu kadar yararlı bir araç olması, görüşmecinin bu konudaki yasaları bilmesini daha da önemli hale getirir. Bu yasalar şu gibi alanlara ilişkindir: Askerlik durumu, dil yeterliliği, yaş, cinsiyet, maddi durum, çocuk, ırk, din, fiziksel durum, sabıka kaydı vb. Örneğin, bir adaya eski bir asker olup olmadığı ve gaziler için getirilen ayrıcalıklardan yararlanması yolunda öneriler alıp almadığı sorulabilir, ama ordunun hangi dalında hizmet gördüğü ya da ordudan ayrılma sebebi sorulamaz. Bir adaya

fiziksel özürü bulunup bulunmadığı ya da ne ölçüde özürlü olduğu da sorulamaz, ama işle ilgili etkinlikleri yerine getirip getiremeyeceği sorulabilir. Kadınlar için ayrı çalışma saatleri ya da başka özel koşullar öne sürmek yasaktır. Adaya maddi durumu ve çocuğu olup olmadığı da sorulamaz.

4.2.13.3 Sınavlar

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin en tartışmalı konularından biri, işe eleman seçiminde kullanılan sınavlardır. Adayların gerekli bilgi ve beceriye sahip olup olmadığını anlamak için sınav uygulamak normal gibi gözükebilir, ama geçmişte bazı işverenler bunu kötüye kullanmış ve bu sınavlara dayanarak işle ilgili olmayan konularda ayrımcılık yapmıştır. Bazı organizasyonlar da zekâ ve kişilik testi uygulamaya kalkmıştır. Bunlar yasaya aykırıdır ve organizasyona karşı dava açılmasına neden olabilir. Bütün bunların sonucunda, işe eleman seçerken sınav kullanımı son yıllarda oldukça azalmıştır.

Adayların pek tutmadığı ama işverenler arasında popüler olmuş bir sınav, poligrafidir. Yanlış bir adlandırmayla "yalan makinesi" de denen poligrafi, sorulara cevap verirken adayın solunumunda, kan basıncında, kalp atışında, vücut ısısında meydana gelen değişimleri kaydeder. Sorulardan bazıları nötr, bazıları vurguludur. Amaç adayın verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını belirlemektir.

Birçok insan kişisel sebeplerle poligraf kullanımına karşı çıkar. Getirilen itirazlardan biri, bu yöntemin kişinin özel hayatını gözardı ettiği, bir soruya cevap vermeyi ya da testin tümünü reddeden bir adayın işe alınmayacağıdır. Ama poligrafın yol açtığı en ciddi sorun bunlar ya da aletin kesin sonuç vermemesi değildir. Günümüzde ABD'de bu aleti gerektiği gibi kullanabilecek ve verdiği sonuçları doğru yorumlayabilecek eğitime sahip pek az kişi vardır. Sonuçların yanlış yorumlanmasının ise adaya zararı dokunabilir.

4.2.13.4 Fiziksel testler

Birçok organizasyon, işe alacağı elemanların fiziksel bir testten geçmesini şart koşar. Bu testler fazla zaman ve para gerektirdiğinden, seçme sürecinin en son adımlarından biri olarak kullanılmalıdır. Çoğu zaman, bu testi de başarıyla tamamlayan adaya artık iş teklifinin yapılması gerekir.

4.2.13.5 Referansların kontrol edilmesi

Bir aday işe almadan önce, verdiği bilgilerin doğru olup olmadığını araştırmak çok önemlidir. Organizasyonun bu konuda yararlanabileceği kaynaklar, adayın verdiği referanslar ve okuduğu okullardır. Referans mektupları, 1974'te çıkarılan Mahremiyet Yasasına tabidir. Bu yasa bireylere kendilerini ilgilendiren referans mektuplarını okuma hakkı tanır. Bunun sonucunda, genellikle firmalar eski elemanları hakkında işe giriş ve ayrılış tarihinden başka bir bilgi vermemektedir. Referans mektuplarında subjektif ifadelerin bulunması yasaktır. Bu mektupların sadece olgulara ilişkin, ölçülebilir ve işle ilgili bilgiler vermesi gerekir.

4.2.14 Karar

Seçim sürecinin sonunda verilecek karar, ya işe alma ya da reddetmedir. Her iki durumda da son karar genellikle, seçme süreci boyunca verilmiş kararların birikmesinin sonucudur. Son kararı veren kişi ya da komite, o ana kadar ortaya çıkan bütün olguları ve kanıtları bir araya getirmelidir. Çoğu organizasyon bu konuda kararı kişiye bırakır. Sorumlu bir yönetici, elde edilen olgusal bilgilerden ve başkalarının değerlendirmelerinden yararlanarak bir yargıya ulaşır (Palmer, 1993).

Çoğu organizasyonda son kararı verecek kişi ya da komite, uygulayıcı yetkiye sahip yönetici düzeyindedir. İnsan kaynakları bölümü araştırmayı gerçekleştirir, ilk görüşmeyi yapar, sınav ve testleri (eğer kullanılıyorsa) uygular ve referansları kontrol eder. Çoğunlukla performans ölçütlerini ve seçimde uyulacak prosedürleri de insan kaynakları bölümü saptar. Aday işe alınmamışsa, bunu kendisine gene insan kaynakları

bölümü bildirir. İş teklifini ise genellikle elemanın alınacağı bölümü yöneticisi yapar. Teklif yapılmadan önce insan kaynakları bölümü organizasyonun ücret yapısını ve diğer politikalarını göz önünde bulundurarak kararı onaylar.

4.3 Motivasyon

Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek v.s. gibi anlamlara sahiptir. İnsanların, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışlarını biçiminde motivasyon tanımlanabilir. Motivasyon, “bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç”, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları” olarak da tanımlanabilir (Herzberg, Mauser ve Snyderman, 1959)

4.3.1 Motivasyon etmenleri

Bireyi güdüleyen etmenler, oluşumlarının yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi, davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu etmenleri, dokuz grupta toplamak mümkündür.

İçgüdüsel Etmenler: Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan etmenlerdir. Bunlardan kaynaklanan motivasyona “içgüdüsel motivasyon” denir. Cinsel dürtü, sürü içgüdüsü gibi.

Fizyolojik Etmenler: Bu tür etmenler insanı, yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçların elde edilmesine yönelterek güdüler. Beslenmek, barınmak v.s. gibi.

Sosyal Etmenler: Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan etmenlerdir. Bir gruba üye olmak, tanınmak v.s. gibi.

Psikolojik Etmenler: Düşünsel ve ruhsal ihtiyaçlardan kaynaklanan etmenlerdir. Bir işi başarmak, bir şeye karşı ilgi duymak v.s.

Sosyo-Psikolojik Etmenler: Topluma hakim psikolojik nesnelerden kaynaklanan etmenlerdir. Savaş zamanı gönüllü askere gidenlerin artması, buna örnek olarak verilebilir.

Başarı Etmeni: Başarma arzusu, insanları davranışa sevkeden en güçlü etmenlerden birisidir.

Erk Etmeni: Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış etmeni olmaktadır.

Bağlanma Etmeni: Sosyal ve psikolojik etmenler grubuna da giren bağlanma etmeni, bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.

İnanç ve Tutum Etmeni: İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı, birer güdü olarak karşımıza çıkar.

Tüm bu etmenler, insanın güdülenmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılabilecek etmenlerdir (Ersen, 1997).

4.3.2 Genel hatlarıyla motivasyon kuramları

Motivasyon kuramları, süreç ve kapsam kuramları olmak üzere iki grupta toplanır. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevkeden motivasyon etmenlerini kapsam kuramları; bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç kuramları inceler.

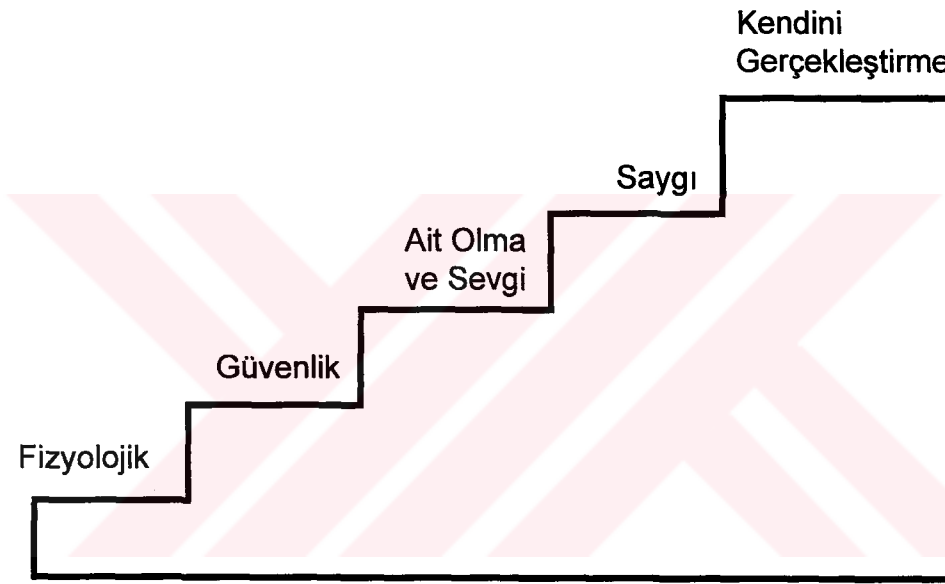
Kapsam Kuramları: Kapsam kuramlarının en tanınmış, Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" yaklaşımıdır. "Birinci sınıf bir çorba, ikinci sınıf bir yağlıboya tablodan daha yaratıcıdır" diyen Abraham Maslow, ihtiyaçları bir piramid üzerinde aşağıdan yukarı doğru önem sıralarına göre dizerek beş ana grupta toplamıştır.

Şekil 4.1'de belirtilen bu ihtiyaç grupları şunlardır:

1) FİZYOLOJİK İHTİYAÇLAR: Bu gruba, insanın yaşamını sürdürebilmesi ve bedenini koruyabilmesi için gerekli olan gıda, su, hava, dinlenme, cinsel vb. ihtiyaçlar girmektedir.

2) GÜVENLİK İHTİYAÇLARI: Bir grup, hem fiziksel, hem de psikolojik anlamda güvenlik ve güvence ihtiyacını kapsamaktadır. Bedenlerimizi ve kişiliklerimizi dış tehlikelerden korunma ihtiyacı bu gruba girmektedir. Örneğin, çoğu işgörenler fiziksel ve psikolojik tehlikelerden soyutlanmış ve kıdem imtiyazı sağlayan işlerde çalışmayı isterler.

3) AİT OLMA VE SEVGİ İHTİYAÇLARI: Özen gösterilme ve sosyal faaliyet ihtiyacı, bu gruptaki başlıca ihtiyaçlardır. Bir birey, genelde insanlarla sevgiye dayalı ilişkiler arzu etmekte ve grubunda saygın bir yere sahip olmayı istemektedir.



Şekil 4.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

4) SAYGI İHTİYAÇLARI: Bunlar, öz-saygı, kuvvet, başarı, yeterli olma, ustalık, güven, bağımsızlık ve özgürlük arzularını içerir. Aynı zamanda bu gruba prestij ve başkalarından saygı görme ihtiyacı da dahil edilebilir.

5) KENDİNİ-GERÇEKLEŞTİRME İHTİYACI: Bu, kendini tamamlama veya bireyin kendi yeteneklerini tam olarak kullanabilme ya da benim diyebileceği bir eser yaratma ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

İnsan ihtiyaçlarının analiz edilmiş ve gruplandırılmış olması, bizim insan davranışıyla ilgili tam bir açıklamaya sahip olduğumuza inanmamıza yol açmamalıdır. Bir bireyin motivasyonunu incelerken, diğerleri dışarda tutularak bu ihtiyaçlardan herhangi biri

üzerine dikkatler yoğunlaştırılmaz. Davranış çok yönlü motive edilir; bu suretle birkaç ihtiyaç aynı zamanda tatmin gerektirir. Ek olarak, bir bireyin ihtiyaçlarından bazıları, onun farkında olmadığı bilinçsiz ihtiyaçlardır; bu nedenle bilinçsiz ihtiyaçlar, açık veya bilinçli ihtiyaçlarla birlikte bulunurlar.

Yukarıda belirttiğimiz her ihtiyaç, tatmin edildikten sonra motivasyon etmeni olmaktan çıkar ve onun yerini bir sonraki ihtiyaç alır. Alt kademedeki bir ihtiyaç tatmin edilmeden, piramitte onun üzerinde yer alan bir diğer ihtiyacın motivasyon etmeni olması söz konusu değildir.

Çalışma motivasyonu, kişinin davranışını işle ilgili amaçlara yönelten tutumlarla ilgilidir. Maslow'un önkoşulunu kabul edersek, çalışanların alt düzeydeki ihtiyaçlarının zaten karşılanmış olduğunu düşünerek, yönelimin motivasyon kaynakları olarak saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları üzerinde durması gerektiğini görürüz.

Frederick Herzberg ve çalışma arkadaşlarının gerçekleştirdiği araştırma, Maslow'un hiyerarşisinin üst düzeylerindeki ihtiyaçların gerçekten de işçilerin performansının yükseltilmesi konusunda en etkili uyarıcılar olduğunu göstermiştir. Herzberg ve arkadaşları, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin bu görüşlerine Motivasyon Hijenesi Teorisi adını veriyorlar. Bu teori iki tür faktör üzerinde duruyor: Motive ediciler ve hijyenik faktörler.

Motive ediciler, mevcut olmaları halinde çalışanları tatmin eden ve onları daha iyi çalışmaya yönelten, bulunmadıkları zamansa doyumsuzluğa yol açmayan faktörlerdir. Çalışanların kişisel gelişme ihtiyaçlarını yansıtan ve doğrudan doğruya işle ilgili olan bu faktörler şunlardır:

- Başarı.
- Başarının kabul edilmesi: O Saygınlık.
- İşin kendi doğası.

- İlerleme.

Herzberg ve arkadaşları bu faktörleri, işin çalışanlar için tatminkâr olmasının ve olumlu motivasyonun anahtarı olarak görür.

Bu faktörler, yeteri kadar bulunmadıkları zaman çalışanlarda doyumsuzluk yaratan ve ne kadar az bulunuyorlarsa bu doyumsuzluğun o kadar büyük olduğu belli koşullardır. Nahoş şeylerden kaçınma ihtiyacını yansıtan ve çalışma ortamına ilişkin olan bu faktörler şunlardır:

- Şirket politikası ve yönetimi.
- Teknik denetim.
- Ücret.
- Çalışma koşulları.
- İnsan ilişkileri.

Herzberg'in teorisi tartışmalıdır, ama çalışanları motive etmek ve onların işlerinden memnun olmalarını sağlamak isteyen yöneticilere yararlı bilgiler verir.

Çalışanların işlerinden memnun olması, çalışma ortamına ilişkin önemli motivasyon kaynaklarından biridir. Herzberg'in işaret ettiği gibi, bu memnuniyet çalışanların yüksek bir kapasiteyle çalıştıklarını ve değerli bir şey yaptıklarını hissettiklerinde ortaya çıkar. İyi bir yönetici, işten duyulan memnuniyetin elemanın kendisi için olduğu kadar organizasyon için de önemli olduğunu bilir. Bu yüzden de, işin gerekleriyle bireylerin ihtiyaçları arasında uyum olmasını sağlamaya çalışır.

Konuyla ilgili 3 teori geliştirilmiştir. Douglas Mc Gregor'un geliştirdiği X ve Y ve 1980'lerde William C. Ouchi'nin X ve Y'ye katkı yaparak geliştirdiği Z teorisi.

X Teorisi, insanların aslında işten nefret ettiğini, onlara yol gösterilmesi gerektiğini, çok az arzuları olduğunu ya da hiç olmadığını ve her şeyden çok güvenlik istediğini ileri

sürer. Sonuç olarak, diktatör ya da otoriter bir yönetici çalışanlardan en iyi verimi alacaktır. X Teorisinde başlıca motive edici unsur korkudur.

Y Teorisi ise insana saygıya dayanır. İnsanların işlerinde doyum bulduklarını, sorumluluk aradıklarını ve gerektiği gibi yönetildikleri takdirde istenen amaçlara kendiliklerinden yönelindiklerini ileri sürer. Y Teorisinde önemli olan, otoriter kontrol değil, destekleyici liderlik ve katılımcı yönetimdir.

Z Teorisi, verimliliğin kritik halkaları olarak güven ve incelik kavramlarına dayanır. İşgörenlerin yeni çalışma biçimleri bulacağına güvenmek ve onlara yeni fikirlerini uygulamaları için karar yetkisi tanımak, kendilerini gerçekleştirmelerinin ve organizasyona daha büyük bir bağlılık duymalarının yollarını açar. İncelik, her elemanın diğerlerinin bireysel farklılıklarına saygı göstermesi ve yönetsel kararlar alınırken her duruma uygulanan genel kurallar yerine o durumun özelliğine dikkat edilmesi anlamına gelir (Palmer, 1993).

4.3.3 Motivasyonun işgörenler için önemi

Motivasyon işgörenler açısından oldukça önemlidir. Motivasyonun asıl kullanılış nedeni çalışanlardır. Çünkü, işgörenlerin başarısı, örgütün işine yarayabileceği gibi kendi işlerine de yarayacaktır. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması işgörenlerin ihtiyaçlarını gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Güdüleme etmenlerinin çekici olmadığı hatta bulunmadığı bir durumda ise, ihtiyaçlara ve amaçlara ulaşmak örgüte katkıda bulunmak olanaksız bir hale gelecektir.

İşgörenleri daha verimli olmaya ve yüksek bir nitelikte üretmeye doğru motive etme, çoğu kez yönetsel personel tarafından tahmin edilebilecek biçimde değişen düzeylerde bir seri teşvik aracının kullanılmasını gerektirir. İşgörenlerin ihtiyaçlarının tatmininin bir anda mevcut birkaç teşvik aracına bağlı olacağını kabul etmek gerekir. Bu teşvik araçları aşağıda verilmiştir.

Ekonomik Teşvik Araçları : Ücret artışı, primli ücret, kara katılma, ekonomik ödül vb.

Psikososyal Teşvik Araçları : Çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar vb.

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar : Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, haberleşme vb. (Bingöl, 1998)

4.3.4 İşgörenlerin işletmeye bağlılığının artırılması ve sorumlulukların genişletilmesi

Firmaya olan ilgi ve bağlılığın artırılması aynı zamanda çalışanlara yönelik bilgi akışının geliştirilmesi, ödüllendirme ve takdir mekanizmalarının geliştirilmesine de bağlıdır. Firma içinde karşılıklı güven, sadakat, onur, şevkat ve dayanışma gibi değerlerin ön plana çıkartılması ile kişinin kendine olan özgüveni artırılmaya çalışılmaktadır.

Firmaya yönelik ciddiye ve sorumluluk duygusunun geliştirilmesi için bir takım yönetsel ve hatta psikolojik yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Örneğin, işletmede herkes için tek bir statü yaratmak, yönetim kademelerini azaltmak, aynı kantinler, tuvaletler ve araba parkları kullanmak çalışanlara daha fazla ciddiye kazandırmak açısından önem arz etmektedir. Ayrıca kişilerin becerilerini görmek ve bunu takdir etmek herkes için önemli bir faktör olabilmektedir. Hatırlandığını ve önemsendiğini hisseden kişilerin şirket politikalarına uyum sağlaması ve yeniliklere daha çabuk entegre olabilmeleri kolaylaşacaktır.

Bilgi alışverişine, öneri ve yorumlara açık olmak, farklı düşüncelere güvenmek gibi yaklaşımlar uygulamada çalışanların sorumluluk anlayışını güçlendirebilmektedir. Firmalarda verilen danışmanlık hizmetleri, jimnastik salonları, spor olanakları, sağlık ve refah politikaları firma içinde bireysel ilgiyi uyarma ve artırma açısından önemlidir. Örneğin, Aygaz firması kendi bünyesinde açtığı jimnastik salonunda öğle tatilinde bir saat ve akşam iş saati bitiminden önce yarım saat esneklik tanıyarak, çalışanların spor yapmalarına olanak tanımışlardır. Diğer taraftan, son yıllarda birçok şirket çalışanlarına sağlık sigortası yaptırarak özel hastanelerden kendilerinin ve yakınlarının faydalanmasına olanak tanımışlardır. Bu anlayışın gerisindeki temel felsefe, sadece sağlıklı bir işgücüne sahip olmak değil, aynı zamanda, kendi refahı için daha fazla

sorumluluk alabilen, çalışma yaşamında daha fazla görev taşıyabilen personelden yararlanmaktadır (Büyüksu, 1998).

4.3.5 Yönetici ve motivasyon

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışanların kurumsal amaç doğrultusunda çalışmalarına; bilgi yetenek ve enerjilerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir.

Birisini birşeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama kişiyi yapmak istemediği birşeyi istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da içten gelen en büyük güçtür: Kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir. Bir işletme içindeki en önemli verimlilik kaynağı çalışanlardır. Verimlilik sadece modern teknolojiyle sağlanmaz, aynı zamanda insan davranışları da önemli bir etkidir: Bir işletmenin 2000'li yılların rekabet ortamında ayakta kalıp kalmayacağı, o işletmenin insan kaynağını pozitif güç kaynağına çevirip çevirememesine bağlıdır.

İş akışları, sonuçların kabul edilebilir bir zaman süreci içinde ele alınabilmesi için verimli ve planlı olmalıdır. Çalışanlar sessizce oturup başlarını sallarken yöneticinin uzun söylevler vermesi, herkes için büyük bir zaman kaybıdır. Olup bitenlere çalışanlarının da aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlarının sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu artırır ve çatışma isteğini azaltır. Çalışanlar kendi kişisel alanlarında bir başkasından çok daha bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk farkedecek olanlar da onlardır. Düşünülen yenilikler üzerinde karar alınmadan önce çalışanlarınızı kesinlikle tartışma ortamına katın. Katılım kendini geliştirme olanağı demektir. Bu kişisel ihtiyacın doyurulması oldukça motive edicidir. Motive olmayan çalışanın başarılı olması beklenmemelidir.

Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda davranmalarındır. Yöneticinin bunu başarabilmesi için yönetimde katılımı sağlayabilmesi gerekmektedir.

İnsanları motive etmek, onların istek ve ihtiyaçları ile samimi olarak ilgilenmeyi gerektirir. Bu nedenle insanlara saygı gösterin, değer verin, kendileri ile ilgili görüşlerinizi her fırsatta dile getirin, başarmak için ihtiyaç duydukları kaynakları onlara sağlayın, başarılarını kutlayın, düşüncelerini tavsiyelerini dinleyin, kaygılarını anlayın, açıklık ve güven ortamı yaratın ve işinizden duyduğunuz heyecanı onlarla paylaşın. Bunları yaptığınızda, ekibinizin toplam potansiyelini yüksek düzeye çıkardığınızı göreceksiniz.

Bugün kuruluşların başarısı, tüm çalışanlarının işine bağlılığına, gelişmelerine ve katılımlarının sağlanmasına dayanmaktadır. Yöneticilerin yapması gereken, çalışanlardaki yaratıcılığı ortaya çıkarmak ve tüm çalışanların bağlılık ve desteğini kazanmaktır.

“Yöneticimden tek bir sözcük bile duymadım; Bir yılbaşı hediyesi yerine, gerçekten birkaç kişisel söz ve yaptığım iş hakkında biraz yorumu tercih ederim; böylece nerede olduğumu anlayabilirdim.” Bir çalışanın yılbaşı dileği.

Çalışanlarınızı motive edebilmek için önerilerimiz:

1. İyi bir iş yaptıklarında, çalışanlarınıza kişisel olarak teşekkür edin.
2. Çalışanlarınızla görüşmek ve onları dinlemek için zaman ayırmaya hazır olun.
3. Performansları hakkında görüşlerinizi belirtin.
4. Açık, güvenli ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak için çaba gösterin.
5. Şirketinizin nasıl para kazandığı ve nasıl para kaybettiği konusunda çalışanlara bilgi verin.
6. Çalışanları karar alma sürecine katın.

7. Çalışanlara sahiplik duygusu aşılaysın.
8. Performanslarıyla orantılı olarak çalışanları takdir edin, ödüllendirin ve terfi ettirin.
9. Çalışanların gelişmelerine ve yeni beceriler edinmelerine fırsat tanıyın.
10. Şirketin, departmanın ve kişilerin başarılarını hep birlikte kutlayın (Sungur ve Erikli, 1999).

4.4 Performans Yönetimi

Sorunsuz ve verimli bir ürün akışı yalnızca bireylerin performansını artırarak elde edilebilecek bir kazanç olarak görülmemelidir. Bu tüm organizasyon ve toplam tedarik zincirinin bütününe fayda sağlayabilecek bir durumdur.

Başarılı lojistik uygulamalarının örneklerinin görüldüğü şirketler, genel olarak performansın departmanlar arası ölçüldüğü global değerler ve ölçütler benimsemişlerdir. Örneğin oldukça başarılı bir şirket, yöneticilerinin performansını ölçerken üç ayrı kriter kullanmaktadır: Müşteri Mutluluğu, Elde Edilen Katma Değer ve Pazar Payı. Çeşitli şirketler, verimli iş akışlarından elde edilen kazançları bonuslar yoluyla çalışanlarla paylaşmayı öngörürler.

Birden fazla şirketten oluşan tedarik zinciri kanallarında, performans yönetimi ve ödüllendirme politikaları tüm yapılarda paralel yürütülmelidir. İOT'lerde bu durum, çeşitli ödüllendirme ve ücret sistemlerinin yeniden gözden geçirilerek dağıtımını öngörür.

Performans değerlendirmesine birçok farklı açıdan bakmak mümkündür. O hem gözlem ve yargı içeren bir işlemdir, hem bir feedback prosesidir, hem de organizasyonel bir girişimdir. Bütün bunlarında üstünde, o bir insan kaynaklı prosestir. Bu prosesin nasıl işlenmesi gerektiğini belirlemek kısmen daha kolayken, pratikte gerçekten nasıl işlendiğinin ifade edilebilmesi çok daha zordur. 9000 çalışan üstünde yapılan iki bağımsız araştırmaya göre, Amerikalı işçilerin ancak %50'sinden daha azı, patronlarının düzenli performans feedback'i sağladığını veya kişisel problemlerini çözmeye yardım ettiğini ifade etmiştir. %70'i ise tekrar seanslarının onlardan iş sırasında ne beklendiğini veya onların şirket içinde ne gibi bir ilerleme bekleyebilecekleri hakkında kesin bir fikir

vermediğine inanmaktadır. Bu işçilerin sadece yarısı, patronlarının iş objektiflerini belirlemede yardımcı olduğunu söylerken; her beş kişiden sadece biri takip eden yılda tekrar değerlendirmelerinin yapıldığını söylemektedir. Çoğu zaman yöneticiler, değerlendirme sonuçları hakkında çalışanlarına sadece çok kısa açıklamalar yaparlar.

Bu yazıda amaç, değerlendirme prosesinin içerdiği bazı ortak problemlerin sebeplerini araştırmak ve performans değerlendirmesi konusunda yapılan araştırma sonuçlarını ortaya koymaktır.

Performans değerlendirmeleri şunları amaçlar:

- * Performans değerlendirmesi, performansı iyi olarak değerlendirilenlerin ödüllendirilmesi, düşük veya marjinal performans gösterenlerin ayıklanması, diğerlerinin eğitilmesi, transfer ya da disipline edilmesi gibi personel kararlarını destekler. Kısaca, değerlendirme, organizasyonel ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin işlemesinde anahtar nokta olarak rol oynar.
- * Test değerlendirmelerinde, performans değerlendirme sonuçları da bir kriter olarak kullanılır. Yani test sonuçları, değerlendirme sonuçları ile ilişkilendirilir; bu test puanları iş performansını öngörür hipotezinin bir değerlendirmesi sonucu yapılır. Ama eğer, değerlendirmeler dikkatli yapılmazsa veya performansın değerlendirme sonuçlarını belirlemesi gerekirken, bazı subjektif düşünceler araya girerse, o zaman bu değerlendirmeler yasal olarak hiçbir amaç için kullanılamaz.
- * Değerlendirmeler çalışanlar için bir feedback oluşturur ve dolayısıyla da personel ve kariyer gelişiminde de kullanılır.
- * Bir kez çalışanların gelişim ihtiyaçları belirlendikten sonra, performans değerlendirmeleri eğitim programları için hedef belirlenmesinde de belirleyici olur.
- * Performans düzeylerinin belirlenmesinin bir sonucu olarak, değerlendirmeler problemlerin tespit edilmesinde de yardımcı olurlar.

İnsan kaynaklarını yönetmek için değerlendirme sistemlerinin çok amaçlılığına değindikten sonra, aşağıda gerçek bulguları sıralanmaktadır:

* Araştırmalar, performans değerlendirme programlarının yaklaşık % 93' ünün, değerlendirmenin gerçekleştirilmesi sorumluluğunu tamamıyla o sırada görevli olan yöneticiye bıraktığını göstermektedir.

* Tipik bir yöneticinin çalışanıyla kurduğu ilişki sınırlıdır. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin çalışma haftalarının sadece %5-10'unu herhangi bir çalışanıyla geçirdiğini göstermiştir. Bu ilişkilerin geçtiği ortamlar da, resmi toplantılarla sınırlandırılmıştır. Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarının işinin çok az bir bölümünden haberdardırlar.

* Değerlendirmede olması gereken doğruluk ve açıklık, yöneticiler için çalışanlarını motive etmek veya teşvik edip ödüllendirmekten çok daha az önemlidir. Birçok yönetici, kendilerine problem çıkarmasın diye tamamen açık sonuçlardan kaçınırlar ve değerlendirme prosesini kendi amaçların kullanmaya çalışırlar.

* Değerlendirme standartları adil ve eşit olmayan bir şekilde değişebilmektedir. Bazı değerlendiriciler katı, bazıları ise esnektir. Bazı departmanlarda diğerlerine göre daha yetenekli insanlar vardır. Sonuç olarak, daha az rekabete maruz kalıp, daha yumuşak değerlendirmecilere düşenlerin değerlendirme sonuçları, kendileriyle aynı hatta daha iyi seviyede olan iş arkadaşlarına göre yüksek olabilir.

* Kişisel değerler ve önyargılar, organizasyonel standartların yerini alabilir. Dolayısıyla, bazı değerli ve, yetenekli çalışanlara, adil olmayan düşük puanlar verilirken ve bu kişiler terfi veya başka bir yolla ödüllendirilmezken, bu önyargılar bazı çalışanlara daha özel davranılmasına sebep olabilir.

* Bazense performans değerlendirme sonuçlarının doğruluğu yöneticiler tarafından zedelenir. Yöneticiler az performans göstermiş çalışanlarına negatif değerlendirme, tekrar görüşmelerinde negatif feedback vereceklerine ve ortalamanın altında maaş artışı yapacaklarına, daha kolayını seçip düşük performans sahiplerini

ortalamada gösterirler. Bazen yöneticiler bu hatayı onları daha iyisini yapmaya teşvik etmek amacıyla yaparlar. Sonuç olarak ise, bu ortalamada değerlendirmeler, düşük performansı teşvik eder.

* Bazı yöneticiler, performans değerlendirmelerini, anlamsız bir bürokrasi olarak görmektedir. Bir hastanede, üç yıllık bir dönemde 1000 yöneticinin üstünde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin sadece %20'si insan kaynakları yönetimindeki değerlendirmelerin herhangi bir katkısından bahsedebilmiştir. Böyle olunca onların "anlamsız bürokrasi" reaksiyonu sürpriz olarak algılanabilir mi?

* Bütün eksikliklerine rağmen, değerlendirmeler yaygın olarak kullanılıyor, özellikle de performansa bağlı ücret belirlemelerinde esas olarak alınıyor. Bu eksikliklerden sakınmak için değerlendirmeleri bir kenara bırakmak çözüm değildir; çünkü, bir organizasyonda insanlar iletişim halinde olduğu sürece, değerlendirmeler yapılacaktır, resmi ya da gayriresmi olarak. Bu durumda gerçek amaç, bahsedilen engellerden en az etkilenebilecek ve belirlenen hedefe ulaşmayı en çok sağlayabilecek değerlendirme tekniklerini belirlemek olmalıdır (Cascio, 1989).

4.4.1 Promosyon ve terminasyon

Ödüllendirme ve cezalandırma politikaları şu iki unsuru net bir şekilde ortaya koymalıdır:

- Şirket politikalarına ve beklentilerine uygun davranış ödüllendirilir...
- Şirket politikalarına aykırı; iş, bilgi ve ürün akışını kolaylaştırmayan; çalışanlar arası ilişkileri artırmayı engelleyen, kısaca beklentilere uymayan davranış tolere edilemez...

Yeni oluşturulmuş başarı standartları ve performans ölçütleri, diğer çalışanlarda herhangi bir şüpheye yol açmaması için tüm düzeydeki yöneticilere uygulanmalıdır. Her ne kadar tüm yöneticiler performans ölçütlerini belirlemiş olsalar da hızla değişen çevre koşulları çoğu zaman kişisel ilişkiler gerektirebilir ve bu bazı yöneticiler için tatmin ve performans değerlendirmelerini etkileyebilir.

Üst yöneticiler yeni değerlendirmeler ve ölçütlerin uygulanması sırasında bireyler ve pozisyonlar arasındaki uyuma özel önem göstermelidirler. Yani üst yönetim promote edeceği bireyleri seçerken sorumlulukların birey özellikleri ile uyumlu olmasına özen göstermelidirler. Bazı uyumsuzluklarda ise çeşitli şekillere bu tip problemlerin aşılması için faaliyette bulunabilir. Terminasyon ise, tüm yöntemlerin uygun performansa erişmede yardımcı olamaması durumunda karşı hareket yaratmadan uygulanabilecek bir yöntemdir.

İleriyi görebilen tüm yöneticiler, fonksiyonlar ve stratejik ortak olarak görülen şirketler arasındaki iş, bilgi ve ürün akışının entegre, hızlı ve sorunsuz olması gerektiğini benimsemişlerdir. Bunu sağlamak için gerekli olan en önemli unsurlardan biri ise şirket bütününde, belki de kanal içindeki şirketlerin paralel çalışmalarıyla kapsamlı İnsan Kaynakları politikaları uygulamaktır. İnsan Kaynakları politikalarını uygulamak ise sanıldığı kadar kolay olmayabilir. Üst yönetimler, tüm faaliyetlerdeki verimliliği ve kaynak israfını önlemeyi doğru ve uygulanabilir İnsan Kaynakları politikaları ile elde edileceğini benimsemiş olmalıdırlar. Bu bilinçle lojistik yöneticileri de her tür, bilgi, beceri ve yetkiyle donatılmış olarak İnsan Kaynakları politikalarını oluşturmaya, şekillendirmeye, etki ve katkıda bulunmaya ve de uygulamaya yetkin ve yetkili olmalıdırlar (Byrnes ve Shapiro, 1996).

4.4.2 İnsan kaynakları yönetiminde performans yönetimi sistemi

4.4.2.1 Performans değerlendirme kavramı ve performans yönetimi sistemi

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1. Dünya Savaşı'nı izlenen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan

sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve be az yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalı ara oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün, ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir

Çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/ yaklaşımların sayısının artması sonucunda; işletmeler etkinlikle kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip; uygulama olanağını kendilerine sağlayacak bir sistem geliştirme ihtiyacı duymaya başlamışlardır. Performans değerlendirme kavramını, sadece teknik seçimine ağırlık verip, bu teknikleri belirli bir sisteme oturmada uygulamaların çeşitli sorunlarını yaşayan işletmeler, bu nedenle, giderek diğer örgütsel sistemlerle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir.

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak; çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada temel yaklaşım olarak performans değerlendirme kavramının Performans Yönetimi Sistemi içinde ele alınmasının, literatürdeki örneklerden farklı bir yaklaşım içermesi nedeniyle daha uygun olacağı düşünülmüş ve konunun içeriği sisteminin temel unsurlarına sadık kalınarak belirlenmiştir.

Çalışmamızda benimsenen yaklaşıma açıklık kazandırabilmek açısından; öncelikle aşağıda Performans Yönetimi Sisteminin temel amaçlarına kısaca değinilecektir (Uyargil, 1994).

4.4.2.2 Performans yönetimi sisteminin amaçları

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir:

- 1- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- 2- Herhangi bir pozisyon için sözkonusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli, olan performans kriterlerinin belirlenmesi
- 3- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi
- 4- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi
- 5- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları
- 6- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi
- 7- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması
- 8- Geri besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi
- 9- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması

Yukarıda belirtilen bu hususlardan da anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amaçlarını bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır.

4.4.2.3 Performans yönetimi sisteminin temel unsurları

Yukarıda belirtilen hususlar somut organizasyonel faaliyetlere dönüştürüldüğünde, Performans Yönetimi Sisteminin içerdiği başlıca önemli çabaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- 2- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans Değerlendirme Yöntemlerinin seçimi)
- 3- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın özden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması performansın değerlendirilmesi)
- 4- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)
- 5- Bireye sağlanan geri-besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching)
- 6- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.)

4.4.3 İşletmelerde performans yönetimi sisteminin kullanım alanları ve yararları

4.4.3.1 Performans yönetimi sisteminin kullanım alanları

Performans Yönetimi Sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir.

Performans Yönetimi sistemi işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işletmesi için gerekli

olan çalışmaları içerir. Bu nedenle, Performans Yönetimi Sisteminin etkinliği işletmelerde varolan insan kaynakları yönetiminin diğer sistemlerinin etkinliği ile de yakından ilişkilidir.

4.4.3.2 Performans yönetimi sisteminin yararları

Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Performans Değerlendirme yolu ile yöneticiler

- planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir,
- astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale döndürür,
- astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,
- astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- yönetsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

Değerlendirilenler (Astar) İçin Yararları

Performans Yönetimi Sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

Astarlar

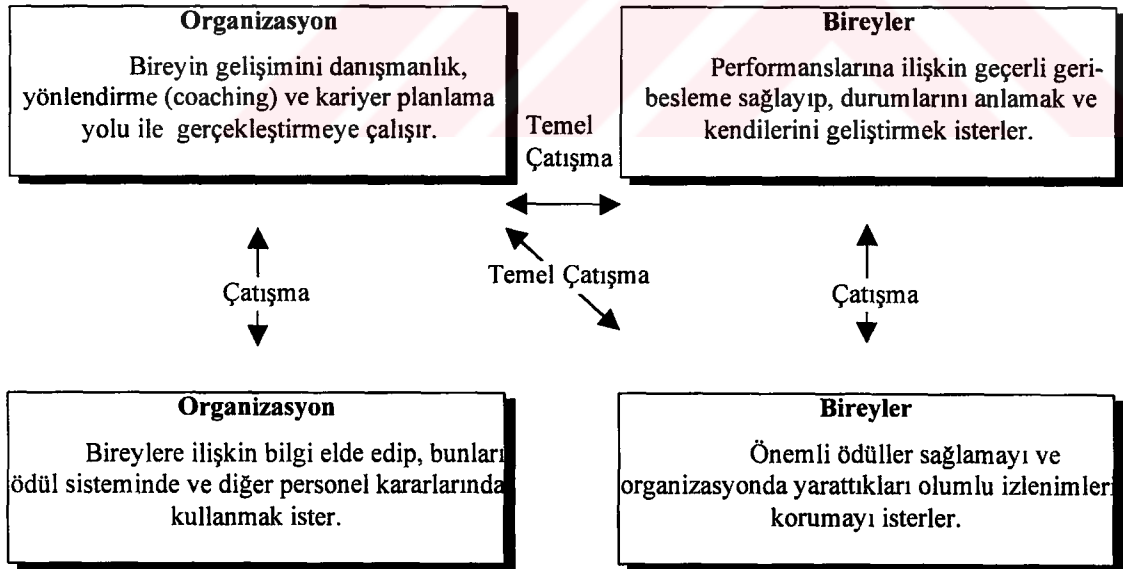
- üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenilir,
- güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini / özelliklerini tanırırlar,
- işletme / birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar,
- performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler

Organizasyon İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazı önemlileri aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler güvenli olarak elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

4.4.4 Performans yönetimi sisteminin bazı temel özellikleri



Şekil 4.2 Performans değerlendirme sürecinin çatışma alanları

Organizasyon Hedefleri İle Bireysel Hedeflerin Çatışması :

Yukarıdaki şekilden de görüleceği üzere performans değerlendirme sürecinde organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerin çatışması sözkonusu olmaktadır. Bu çatışma üç ayrı alanda ele alınabilir:

- Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile geliştirmeye ilişkin hedefleri birbirleri ile çatışacaklardır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken, astların kariyer ücretleri de bu kararlardan etkilenecek ve bu kararların asta duyurulması astın üste karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır. Bu tür tepkilerle karşılaşan yöneticinin yapıcı/yardımcı ve sorun çözücü rolünü sürdürmesi güçleşecektir.
- İkinci olarak astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan sözedebiliriz. Ast organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri-besleme ister. Ancak aynı zamanda ast değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda uzmanlığını / üstünlüğünü kabul ettirmek ya da sürdürmek arzusundadır. Bu durumda astın hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, (asta geçerli geri-besleme sağlanması) diğer yandan da astın savunucu bir rol üstlenmesine de neden olmaktadır.
- Üçüncü alanda ise organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çalıştığını görüyoruz. Örneğin, organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile astın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin ya da organizasyonun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile astın üstünlüğünü / uzmanlığını kanıtlama hedeflerinin birbiri ile çatışması gibi.

Çatışmaların Sonuçları :

Performans değerlendirme sürecindeki bu çatışmalar konusunda önlemler alınmadığında, Performans Yönetimi Sistemi'nden beklenen yararların gerçekleşmesi güçleşecektir. Burada vurgulanması gereken husus, organizasyonlarda yaşanan bu çatışmaların sürecin doğasında var olduğu ancak sistem içinde kendi haline bırakılmayıp, iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçlarının azaltılabileceği ya da elimine edilebileceğidir (Uyargil, 1994).

4.4.5 Performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlar ve nedenleri

Performans Yönetimi Sistemi içinde yaşanan bazı sorun ve aksaklıklar, önemli ölçüde tarafların (yönetici ve astlar) konuya bakış açılarından, olumsuz görüş ve tutumlarından kaynaklanmaktadır.

4.4.5.1 Değerlendirenlerin (Yöneticilerin) olumsuz tutumları ve nedenleri

1- Yöneticilerin çoğu performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememektedirler. Oysa kanımızca, performans değerlendirme de planlama, koordinasyon, sorun çözümleme vb. işlevler gibi yöneticilerin kavramsal becerilerini önemli ölçüde kullanmasını gerektiren işlevlerden biri olup, sözkonusu faaliyetlerin yöneticiler tarafından asıl görevlerinden farklı olarak algılanmaması ile işletmelerde gereken konuma gelebilecektir.

2- Yöneticilerde performans değerlendirmenin karmaşık ve birbiri ile çelişen amaçları tedirginlik yaratmaktadır.

3- Yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin gerektirdiği faaliyetler olan planlama, analiz etme ve iletişim konularındaki yetersizlikleri de, sisteme karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır.

4- Performans değerlendirmenin süreklilik arzeden bir faaliyet / süreç olması da yöneticilerin bu konudaki olumsuz tutumlarının bir nedenidir. Eğer yöneticiler performans değerlendirmeyi bir süreç olarak kabul eder, astları ile iletişimlerini sürekli koruyarak, onların performanslarını planlar, bu planlar doğrultusunda onları yönlendirir, dönem sonunda değerlendirmeleri tamamlayıp, elde edilen sonuçlara göre astlarına geri-besleme sağlayarak sistemi, performans değerlendirme olarak değil Performans Yönetimi Sistemi olarak ele alır ve uygularlarsa, daha başarılı olacakları kesindir.

5- Performans değerlendirme bazı yöneticilerden yeni bir yönetim tarzını benimsemelerini gerektirir. Performans Yönetimi Sistemi özellikle performansın planlanması aşamasında katılımcı / demokratik bir yönetim tarzının uygulanmasını öngörmektedir.

6- Performans değerlendirmenin hazırlık gerektiren bir süreç olması da yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Performans değerlendirmenin sadece dönem sonlarında yapılan bir form doldurma işlemi olmadığı ve Performans Yönetimi Sistemi Çerçevesinde bir süreç olarak çeşitli faaliyetler içerdiği kabul edildiğinde, yöneticilerin planlama, değerlendirme, yönlendirme, geri-besleme sağlama gibi faaliyetleri gerçekleştirirken çeşitli konularda hazırlıklı olmaları gereği de doğmaktadır.

7- Performans değerlendirme sisteminin kurulmasına yöneticilerin katılımının bulunmasını da önemli bir husus olarak ele almak gerekmektedir.

4.4.5.2 Değerlendirilenlerin (Astların) olumsuz tutumları ve nedenleri

Ast açısında da oldukça önemli yararlar sağlayan performans değerlendire, ne yazık ki bu grubun da olumsuz tepkileri ile karşılaşır. Sonuçlarından doğrudan etkilenecek olan bu kişilere sistem gerektiği biçimde tanıtılır ve iyi düzenlenmiş eğitim programları aracılığı ile amaçları açıklanırsa, bu tür olumsuz görüşler büyük ölçüde azalacaktır.

1- Değerlendirmenin amacına ilişkin duyulan kuşkular: Astlar öncelikle performans değerlendirmenin hangi amaç / amaçlarla kullanılacağını tam olarak anlayamazlar. Genellikle sistemin geliştirmeye ve ödüllendirmeye yönelik yönlerinden çok, cezalandırıcı özellikleri üzerinde dururlar ve bu nedenle de sisteme ilişkin güvenleri pek güçlü değildir.

2- Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin duyulan kuşkular: Astların değerlendirmenin objektif ve adil olmamasına ilişkin duydukları kuşkular birkaç nedenden kaynaklanır. Öncelikle bir çok kişi yöneticilerinin önyargılı, taraflı ve sübjektif değerlendirme yapacaklarını düşünürler. Diğer yandan, kullanılan değerlendirme tekniklerine pek de

fazla güvenmedikleri için kaygıları vardır. Başardıkları işlerin ya da gerçekleştirdikleri sonuçların değil de, kişilik özelliklerinin dikkate alınacağını düşünürler.

3- Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler: Astlar performanslarını etkileyen tüm değişkenlerin kendi kontrolleri altında olmadığını ancak üstlerinin bunun tersi bir varsayımla hareket ederek, kendilerinden sürekli olarak daha çok çalışarak performanslarını yükseltmelerini istediklerini düşünürler.

4- Değerlendirmelerin sonunda değişen pek fazla bir şey olmadığına ilişkin görüşler: Performans değerlendirmenin birbirleri ile çelişen amaçları zaman zaman astların sistemden beklentileri konusunda onları hüsrana uğratabilir. Özellikle başarı – ödül ilişkisinin açıkça görülmediği sistemlerde astlar performans değerlendirme çalışmalarının gereksiz olduğu kanısına kapılabilirler.

Yönetici ve astların performans değerlendirmeye ilişkin yukarıda belitrilen olumsuz tutumlarına, genellikle tüm işletmelerde değişik ölçülerde de olsa rastlamak mümkündür. Bunların bir kısmı sürecin doğal özelliklerinden kaynaklanan olağan tepkiler olarak kabul edilebilir. Ancak bu olumsuz tutumların iyi analiz edilip nedenlerinin araştırılması sonucunda, pek çoğunun özellikle sisteme ilişkin verilen eğitimlerle giderilebileceği görülmüştür. Ayrıca, sistemin kuruluş aşamasında katılım kavramına önem veren işletmeler, yukarıda belirtilen bu olumsuzlukların çoğunu ya hiç yaşamamış ya da önemli ölçüde azaltabilmişlerdir .

4.4.6 Performans ve NLP

1970’li yıllarda ABD’de iki kişi başarılı insanların performanslarını incelemeye başladılar. Kendilerine üç tane model aldılar. Bunlar konularında dahi kabul edilen Gestalt Terapisinin kurucusu Fritz Perls, adıyla anılan Hipnoterapinin kurucusu Milton H. Ericson ve aile terapisi ve değişim psikolojisi uzmanı Virginie Satir’dir.

NLP’nin kurucuları Dr. Richard Bandler; Psikoterapist, Bilgisayar Uzmanı, John Grinder ise Dilbilimci’dir. Bandler ve Grindler’in mentörlüğünün yapıp onları

yönlendiren kişi ise Siberatik Uzmanı ve Antropolog olan Gregory Bateson'dur. Bandler ve Grindler'in ilk çalışmalarından olan Meta Model bu usta bilimadamlarının kullandıkları dil ve iletişim becerilerinin sonucunda ortaya çıktı. İki yıl kadar sonra Bandler ve Grindler çalışmalarını formalize ederek buna NLP (Neuro Linguistic Programming) adını verdiler.

NLP'nin özü; konusunda başarılı olan insanların bu sonuçları nasıl ortaya koyduğunu oluşturarak o davranış, düşünce ve becerilerin modellenerek, mükemmelliğin herkes tarafından üretilmesinin sağlanmasıdır. Dolayısıyla, NLP bir başarı bilimidir ve başarıların nasıl oluşturulabileceğinin cevaplarını üretir. Her sistemin olduğu gibi NLP'nin de bir takım ön kabulleri vardır. Bunlardan bazıları şunlardır :

- Başarısızlık diye birşey yoktur, yalnızca sonuçlar vardır.
- İletişim karşımızdan aldığımız tepki ve geri dönüştür.
- Zihin ve vücut bir sistemin parçalarıdır.
- Bir insan birşeyi yapabiliyorsa, başka bir insan da bunu yapmayı öğrenebilir.
- Bütün deneylerin ve tecrübelerin bir yapısı vardır.
- Her insan kendisi için o an uygun olan davranışları üretir.
- Herkes ihtiyacı olan bütün kaynaklara sahiptir.

NLP dört temel üzerine kurulmuştur;

Bunlardan birincisi kişinin kendisi ve başkalarıyla mükemmel iletişimi gerçekleştiren iç bütünlük ve iç uyumdur. Uyum insanın kendi içinde doğruları bulması ve her insanı olduğu gibi kabul etmesidir.

İkinci temel ne demek istediğini bilmek ve bunu bir beceri haline getirebilmektedir.

Üçüncü temel ise duygusal keskinlik kazanmak ve kontrol becerisi geliştirmektir. Ortaya konulan ve eyleme geçirilen davranışlarımızın nasıl işlediği konusunda duyarlı olunması ve olayın nasıl geliştiğinin, nelerin iyi gidip, nelerin gitmediğinin ve nelere gerek olduğunun farkına varılmasıdır.

Dördüncü olarak ise esneklik kazanmaktır. Esneklik NLP literatüründe zorlamak değil, değişik alternatifler yaratmak ve yaratıcılık geliştirmek olarak adlandırılır. İç bütünlük kazandıktan sonra, ne istediğine karar vermek, eyleme geçmek ve esneklik NLP'nin başarı formülü olarak adlandırılır.

NLP, bugün bütün dünyada hızla büyüyen, yönetim ve kişisel gelişimden iç gelişime, yaratıcılık, iletişim, satış ve terapiye kadar birçok alanda uygulanan bir bilim ve teknolojidir. NLP'nin özü işin nasıl yapılacağını gösterir ve bu konuda teknolojiler ve aletler üretir (Biçer, 1997).

4.5 Ücret ve Maaş Yönetimi

Ücret ve maaş yönetimi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisidir. Bunun nedeni ise, ücretlerin ekonomik ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konu olmasıdır. Ücretler, bir taraftan emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeylerini tayin edici bir öge; diğer taraftan gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi, gerekse milli gelirin çeşitli gelir grupları arasındaki dağılım tarzını, o toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranını gösteren bir gösterge olarak çok yönlü bir mahiyet arzeder. Gerçekten ücret, emeği ile çalışanların tek gelir kaynağını oluşturmakta, onların geçimlerini sağlamak yanında sürekli olarak yaşam düzeylerini yükseltmek amacıyla ücretlerinin artırılması istenmektedir. Bu yüzden ücretler, işgörenlerin ve sendikaların üzerinde en çok durdukları konulardan birisidir. Tatmin edici personel ilişkilerinin anahtarı olarak iyi ücrete fazlasıyla önem verilmektedir (Bingöl, 1998).

İşgörenlerin sadece ücretlerin tutarlarıyla ilgilendikleri konusundaki işveren iddialarına karşılık; yapılan araştırmalar, mali ödemeler yanında diğer konularla da ilgilendiklerini göstermektedir. Fakat ücretlerin İş Tatmini Ölçeğinde 5. Ve 6. sıralarda yer aldığını gösteren Batı ülkelerinde yapılan moral çalışmalarına karşın, uygun ücretler ve maaşlar hala çoğu işgörenler için önemini korumaktadır. Eğer ücretler ve maaşlar yeterli ise, diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelir; eğer ücret ve maaşlar yetersiz ya da adaletsiz ise, işgörenler için önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır. Bu nedenlerle, uygun bir ücret ve maaş politikası ile tutarlı dahili ücret ve maaş ilişkileri sistemi herhangi bir örgütte bireysel ve grup çabasının gösterilmesi için yaşamsal önem taşır.

4.5.1 Ücret gelirinin önemi

İşverenler, işgörenlerin ücretlerini işlerine yaptıkları katkılarıyla etkili bir biçimde ilişkilendirmek amacıyla farklı sistemler ve planlar denemektedirler. İşgören katkılarını oldukça nesnel bir tarzda ölçmek mümkün olduğu halde, bu ölçütler yine de insan yargılarına, hatalarına ve çeşitli baskılara konu olmaktadır. Böyle baskılar, işgörenlerin bireysel olarak veya sendikaları aracılığıyla toplu olarak gösterdikleri çabalar sonucu elde edilen ücret artışlarıyla toplu olarak gösterdikleri çabalar sonucu elde edilen ücret artışlarıyla ilgili olabilir. Baskılar aynı zamanda, emek piyasasında belirli becerilere sahip işgörenlerin diğer işgörenlerle olan rekabeti biçiminde ve iş dünyasındaki rekabette üstün gelmek için işgücü maliyetlerini azaltmak amacıyla bir örgüt içerisinde meydana gelebilir. Kamu örgütlerinde işgücü maliyetlerini azaltma yönündeki baskılar, vergi gelirlerindeki sınırlamalardan ve bu gelirler açısından diğer kamu kuruluşlarıyla olan rekabetten doğar.

Ücretlerin yeterli düzeyde belirlenmesinin bireye, işletmeye ve topluma sağlayacağı birçok fayda vardır. Bu faydalar kısaca işletmelerde işgücü devri oranını düşürür, verimliliği yükseltir, çalışanları motive eder, üretimde kaliteyi artırır ve en önemlisi toplumda gelir dağılımının adil olmasına ve gelir dağılımında sınıf farkı yaratmayarak toplumsal huzura katkıda bulunur.

4.5.1.1 İşgörenler açısından önemi

İşgörenin aldığı ücret, çoğunlukla çalışmasının birincil nedenidir. Bununla birlikte, ücret geliri, işgören için birkaç açıdan öneme sahiptir.

Ekonomik: Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği zorunlu ve zorunlu olmayan mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı, çalışanları için ekonomik önemi fazladır.

Psikolojik: Ücretin önemi veya anlamı, aynı zamanda, psikolojik de olabilir. Ücret ve diğer ödemeler, bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar.

Ücretin işgörenler için beklenti ve tatmin kaynağı olması yanında, onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusu da oldukça önemlidir. İşgören, kendi ücretini, benzer işi yapan arkadaşının ücretiyle; benzer işletmelerde benzer işleri yapanlara ödenen

ücretlerle karşılaştırır. Dahası o, yaptığı işe oranla aldığı ücreti de karşılaştırır. Bu bakımdan ücretin yeterliliği yanında adil olması da gerekir. Aksi takdirde, tatminsizlikler ve huzursuzluklar ortaya çıkabilir.

Gelişme: Ücret geliri, aynı zamanda, işgörenlerin başarımları ve yetenekleri açısından ne kadar gelişme göstermiş bulunduklarını ölçmenin bir aracıdır. Beklendi Kuramına göre; artırılmış ücret geliri; işgörenler daha büyük çobanın daha fazla gelir sağladığını görürlerse, elde etmeye çalışacakları bir gaye olarak işlev görebilir.

4.5.1.2 İşverenler açısından önemi

Ücret gelirlerinin işgören açısından önemi yanında, ücretleri iş yapmanın bir maliyeti olarak düşünen işverenler açısından da önemi büyüktür. İşverenler, çıktı başına işçilik maliyeti ile yakından ilgilenmek durumundadırlar. Ücretler, çoğu işletmeler için en büyük tek maliyet kalemini oluşturur. Satın alınan hammaddelerin toplam birim maliyetlerindeki payı yarıdan fazlasına ulaştığı firmalar için bile, işçilik giderleri oldukça yüksektir. Bu nedenle, ücret, işverenlerce maliyete etki eden en önemli etmen olarak ele alınan bir öğedir.

4.5.1.3 Sendikalar açısından önemi

Sendikalar açısından da ücretin önemi büyüktür. Çünkü çoğu durumlarda sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucu işverenlerden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçülür. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sendikaların en önemli amaçları, üyelerin refah düzeylerini yükseltmek yönünde çaba göstermektir.

4.5.1.4 Toplum açısından önemi

Ödeme düzeyleri toplum için önemlidir. Çünkü bu, toplumda geçerli olan yaşam standardını ve refahı belirlemeye yardım eder. Yüksek ücret düzeyleri, daha iyi okullar, hastaneler ve çeşitli kamu hizmetlerini finanse etmek için daha büyük vergi gelirini mümkün kılar. Yüksek ücret düzeyleri, aynı zamanda, işgörenlerin satınalma gücüne ve bir bütün olarak toplumun ekonomisine ve genel refah düzeyine katkıda bulunur (Bingöl, 1998).

4.5.2 Ücret ve ücretle ilgili kavramlar

ÜCRET: Ücret, “bedeni ve zihni emeğe üretim ameliyesindeki faaliyeti karşılığı ödenen bedel veya diğer bir ifadeyle prensip itibarıyla teşebbüsün kâr ve zararına bağlı olmayan ve girişimci tarafından emek sahibine, üretilen malın satışı beklenmeden ödenen belirli bir gelirdir.

ÜCRET HADDİ (Kök Ücret): İş seçme sırasında işin net cazibesini değerlendirme bakımından ve üretim birimi başına işçilik maliyetinin hesaplanmasında dikkate alınan ücret haddi, emeğin belirli bir zaman veya üretim birimi başına elde ettiği para miktarıdır. Başka bir ifadeyle ücret haddi, belirli bir zaman birimi içinde belirli üretim birimi başına ödenen ücreti gösterir.

ÜCRET GELİRLERİ: Gündelik, haftalık gibi ifadelerle ele alınan ücret geliri, iş süresiyle ücret haddinin çarpılmasından elde edilen miktardır. Örneğin, saat başına 20.000,- TL ücret ödenen bir işte çalışan işgören 8 saatlik bir işgünü için;

$$20.000.- \times 8 = 160.000.- \text{ ücret geliri elde edecektir.}$$

MAAŞ: Genellikle ücret kavramıyla maaş kavramı birlikte kullanılmaktadır. Her ikisi de bağımlı çalışanların emeklerinin karşılığında elde ettikleri geliri deyimlendirmek için kullanılmakta ve aralarında bir mahiyet farkı bulunmamaktadır. Sadece maaş altında elde edilen gelir, daha uzun devreyi kapsar. Maaş, bedeni çabaya karşın zihinsel çabanın daha fazla söz konusu olduğu işlerde çalışanlara bir aylık süre için ödenen ücret olarak tanımlamak mümkündür.

ÜCRET DÜZEYİ: Ücret düzeyi, bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel sınırdır. Ücret düzeyinin yüksek ya da düşük olduğunun anlaşılması için de bunun bir ölçümle karşılaştırılması gerekir.

ÜCRET YAPISI: Ücret yapısı, işletme içinde bir işe diğer işe göre ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar. Ücret yapısının oluşturulması, “eşit işe eşit ücret ödenmesi”ni mümkün kılar.

ÜCRET SİSTEMLERİ: Ücretin hesaplanış ve ödeniş tarzına ücret sistemi denir.

MAAŞ VE ÜCRET YÖNETİMİ: Maaş ve ücret yönetimi, iş değerlemesi, ücret yapısının geliştirilmesi ve korunması, ücret araştırmaları, teşvik edici ücret sistemleri, ücret değişiklikleri ve ayarlamaları, destekleyici ödemeler, kârın paylaşılması, ödeme maliyetlerinin denetimi ve ücretle ilgili diğer konuları içermektedir (Bingöl, 1998).

4.5.3 Ücret ve maaş yönetiminin programlanması

Ücret yönetimini oluştururken, taraflar açısından ne ifade ettiği ve düzey olarak beklentisinin bilinmesi önem taşımakla beraber, ücret yapısını etkileyen başka iç ve dış faktörleri de unutmamak gerekmektedir.

<u>DİŞ FAKTÖRLER</u>	<u>İÇ FAKTÖRLER</u>
• Yasalar (İş / Vergi / Kamu) • Ülkenin Ekonomi Politikası (Serbest / Karma / Devletçi) • Uluslararası İlişkiler (IMF / Dünya Bankası / Avrupa Topluluğu) • Sendikalar (İşçi / İşveren) • Gelenek ve Görenekler (Din / Dil / Yöresel Yapı vb.)	• Şirketin stratejik planları / vizyonu • Şirketin ödeme gücü • İç dengeler • İşin değeri • İşin gerektirdiği profil • Kariyer planları • Performans

Şekil 4.3 Ücret yönetiminde iç ve dış faktörler

Ücret yönetiminde şirketlerin politika olarak tercihleri dört ana türde olabilmektedir.

- **Önder Ücret Politikası :** Daha çok az sayıda ama en iyi elemanlarla çalışmak isteyen şirketlerin tercih ettiği bir politikadır. Eleman giriş çıkış oranını azaltan bir tercihtir. Kalıcılığı sağlar. Uygulanmaya başladıktan sonra, politika değişikliği şirket için zordur.
- **Düşük Ücret Politikası :** Eleman kalitesinin çok önemli olmadığı, ayrılan elemanların yerlerinin çabuk doldurulabileceğine inanan şirketlerin uyguladığı bir politikadır. Şirketlerin odak noktası maliyet düşüklüğünü sağlamaktır. Göreceli

olarak daha düşük maliyetli gibi gözükse de, uzun dönemde şirket için artı değer yaratmayan bir politika olduğu söylenebilir.

- **Ortalama Ücret Politikası** : Genelde piyasa düzeyinde ücret ödeyen bu şirketler, isimlerinin artı tercih olduğuna inanırlar. Özellikle holding şirketleri bu politikayı tercih ederler. Kariyer peşinde olan kişilerin özellikle tercih ettiği bu politikayı uygulayan şirketler, genelde iki-üç yıl sonra yetiştirdiği iyi elemanların önder ücret politikası uygulayan şirketlere gitmesine neden olurlar.
- **Karma Ücret Politikası** : Durumsal ücret politikası olarak ta tanımlanan bu politikada, şirket değişik pozisyonlar için değişik ücret politikaları uygular. Genelde kurumsallaşma sürecini tamamlamamış olan şirketlerde gözlenen bu politika ücretler arasında uçurum yaratır. Bu politikayı uygulayan şirketlerde ücret çok sık pazarlık konusu olarak ortaya çıkar. Ve her iki taraf açısından da kullanılır. Vazgeçilmez eleman kavramının ortaya çıktığı şirketlerde bu politika kendini gösterir (Atış, 1997).

Şirketlerde ücret politikasını tamamlayan bir diğer önemli noktada ödül yönetimidir. Ücret sistemi iyi tasarlanmış bir ödül sistemi ile desteklenmezse başarı şansı azalmaktadır. Ödül sisteminin şirkete katkıları aşağıda belirtilmiştir.

1. İnsanların gurur ve başarı duygularını tatmalarını sağlayacak olumlu bir şirket kültürü oluşturulması.
2. Organizasyonun özellikle mükemmeliyetçilik, performans, takım çalışması ve kalite konularındaki değerlerinin vurgulanması.
3. Yüksek potansiyelli çalışanlara hakettikleri takdirde ödüllendirilecekleri mesajının verilmesi.
4. Çalışanın motivasyon ve bağlılığının artması.
5. Hangi davranışların şirket için önemli olduğunun çalışan tarafından anlaşılması.
6. Ödül yönetimi politika, sistem ve prosedürlerin şirket ve insan kaynakları stratejileri ile bütünleşmesiyle gelişme ve büyümenin sağlanması.
7. Ödül almaya hak kazananların, yüksek performans gösterenlerin veya yeterliliklerini geliştirmiş olanların, başarıma süreçlerinin gözden geçirilip, diğer elemanların da bu seviyeye gelebilmelerinin kolaylaştırılması.

Etkili bir ücret ve maaş yönetimi için duyarlı bir ödeme programının ve politikaların oluşturulması gerekir. Çünkü bunun hem işgörenler hem de işverenler açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Bu yararları işgören ve işveren açısından iki grup halinde sıralayabiliriz:

İşgörenler Açısından Yararları:

1. İşgörenlere işlerinin gereklerine göre ödemede bulunulur. Örneğin; yüksek beceri gerektiren işler, düşük beceri gerektirenlerden daha fazla ödemeye hak kazandırılır. Böylece haksızlıklar ortadan kaldırılmış olur.
2. Ücret hadlerinin belirlenmesinde söz konusu olabilecek öznel davranma olasılığı büyük ölçüde en aza indirilir.
3. İş süreçleri ve terfi hatları uygun bir biçimde oluşturulur.
4. İşgören morali yükselir ve iş yapma isteği artar. Çünkü ücret programı açıklanabilir nitelikte olup gerçeklere dayandırılır.

İşveren Açısından Yararları:

1. İşveren, işgücü maliyetlerini sistemli olarak planlayabilir ve onları denetim altında tutabilir.
2. Sendika ile ilişkilerde işveren ücret programının esasını açıklayabilir. Çünkü program sistemli iş analizine ve ücrete ilişkin biçimsel verilere dayandırılmıştır.
3. Ücret programı, ücret eşitsizlikleri üzerindeki uyuşmazlıkları azaltır.
4. Ücret programı, işgören motivasyonunu güçlendirir. Çünkü yeterli ve uygun bir biçimde yürütülen program, işgörenlerin isteklerine ve ihtiyaçlarına dayanak oluşturur.
5. Ücret programı, bütün işler için yeterli olarak ücret ödeyerek nitelikli işgücünü çekmede yardımcı olur.

Yukarıda yararlarını belirttiğimiz ücret ve maaş programının oluşturulması sırasında ücret hadlerini etkileyen etmenler ile politika ve ilkelerin de gözönünde bulundurulması gerekir (Bingöl, 1998).

4.5.3.1 Ücret hadlerini etkileyen etmenler

Aşağıda bireysel örgütlerde ücretleri oluşturmaya yardımcı olan bu etmenler incelenmektedir. Kuşkusuz bunlar tek başlarına işlevde bulunmaz, fakat genellikle ücret hadlerinin düzeylerini ve ücret artışlarını belirlemek koşuluyla işlerlik kazanabilir.

Cari Ücretler: Çoğu işletmeler, diğer işletmelerin aynı emek piyasasında ya da özellikle yöresine bakmaksızın aynı işkolunda aynı iş sınıfı için ne ödüyor olduklarını araştırarak kendilerinin verdikleri ücretlerin uygun olup olmadıklarına karar verirler. Firmanın bir dereceye kadar daha az ücret ödeyerek işgücünü çekebilmesine karşın, uzun dönemde yeterli sayıda ve uygun nitelikteki işgörenleri cezbedebilmesi için emek piyasasındaki rekabet ortamına (koşullarına) göre hareket etmelidir. Çünkü her zaman için düşük ücretle nitelikli eleman bulmak mümkün olmayabilir. Özel bir işgücü beceri arzı kıt olursa, söz konusu işgücünü talep edenler, emek piyasasında fiyatı artırırlar ve dolayısıyla cari ücret yükselir. Keza tersi de mümkündür. Bir örgüt, arzu ettiği işgücünü cezbetmede ve istihdamını sağlamada güçlükle karşılaşarsa, bu durum genellikle onun ücret düzeyinin çok düşük olduğunu gösterir.

Bu bakımdan bir iş örgütü, kendi ücret düzeyini belirlerken emek piyasasındaki cari ücretleri dikkate almak zorundadır. Aksi takdirde arzu ettiği veya gerek duyduğu niteliklere sahip işgören bulmakta güçlük çekecektir.

Ücret Ödeme Erki: Ücret ödeme erki, emek piyasasında ya da endüstride yürürlükte bulunan ücret düzeyini oranla bir örgütteki genel ücret düzeyini etkileyen bir etmendir. Bu, işletmenin mali durumunu ortaya koymaktadır. Aynı endüstri içinde uzun dönemde satışları iyi olan ve yüksek kâr elde etme fırsatlarını iyi kullanan firmalar daha yüksek ücret ödeme kudretine sahip olurken, marjinal firmalar ise emek piyasasında söz konusu olan cari ücretlerin altında ücret ödemek durumundadırlar.

Bu nedenle işletmeler, emek piyasasındaki cari ücretler ne olursa olsun, ücret düzeylerini saptarlarken kendilerinin mali güçlerini göz önünde bulundurmak

zorundadırlar. Zira mali gücü yeterli olmayan bir firma, emek piyasası cari ücret düzeyinde veya bu düzeyin üstünde ücret düzeyini saptarsa, yüksek nitelikli elemanlar istihdam etme olanağını bulsa bile, kısa süre içinde iflas etmek durumuyla karşı karşıya kalabilir. Bu nedenle ücret düzeyinin belirlenmesinde “Ücret Ödeme Erki” etmeninin dikkate alınması gerekir (Palmer, 1993).

4.5.4 İş değerlemesi

Günümüzün çalışma yaşamına ilişkin en önemli sorunlarından birisi, ücret ve maaş konusudur. İşgörenler, özellikle ekonomik koşulların olumsuz olduğu dönemlerde ücret konusu üzerinde duyarlıdırlar. Elde edilen ücretin miktarının işgörenin ve ailesinin geçimini sağlayıp sağlayamadığı, diğer işletmelerde ödenen ücretlerle benzerlik gösterip göstermediği ve belirli bir iş için kabul edilmiş düzeyden yüksek ya da düşük bir ücret olup olmadığı konuları önem arz etmektedir. Aynı zamanda işyerlerinde huzursuzluğa yol açan bir konu da, ücretlerin belirli bir temelden uzak, gelişi güzel belirlenip belirlenmemesidir. Bu husus, işçi-işveren ilişkilerinde en fazla anlaşmazlık doğuran ve toplu pazarlık görüşmelerinde üzerinde en çok durulan ve sorun yaratan bir konudur.

Bu sorunların ve huzursuzlukların ortadan kaldırılması için emeğin karşılığı olan ücretin adil ölçülere bağlanması gerekir. Ayrıca bir işyerindeki tüm işlere ilişkin ücretlerin yapılan işlerin içeriğine ve görelî önemine göre ödenmesi ve aynı zamanda işletmenin ücret düzeyinin diğer işletmelerin benzer işler için belirledikleri ücret düzeyiyle karşılaştırılabilir olmasıyla ücretin adil ölçülere bağlanması mümkün olur (Bingöl, 1998).

İş değerlemesi, bir örgüt içerisinde ve benzer örgütler arasında karşılaştırılabilir iş değerlerini ölçmede bir dereceye kadar nesnelliği sağlamaya çalışan bir uygulamadır. Değerleyiciler tarafından işlere verilen değerlerin onların görüşlerinin özü olmasından dolayı, kuşkusuz iş değerlemesi tamamiyle nesnel olmayabilir. Fakat iş değerlemesi, bir işin diğerleriyle karşılaştırılmasını kolaylaştırarak ve her işe bir değer vermede göz önüne alınan nitelikleri, koşulları ya da diğer etmenleri açık bir biçimde belirterek işleme yine de bir dereceye kadar nesnellik getirebilir.

4.5.4.1 İş değeriemesi süreci

Değerieme Amacının Belirlenmesi: Bu aşamada iş değeriemesinin hangi amaca yönelik olduğu ve hangi yararların elde edileceğı saptanmalıdır.

Değeriemeyi Yapacak Kişilerin Seçimi: İş değeriemesine başlamadan önce bu çalışmaları kimlerin yapacağıının belirlenmesi ve bunların seçimi önem arz etmektedir. Ancak iş değeriemesini yapacak kişilerin bazı niteliklere sahip olmaları gerekir ki değerieme sağlıklı bir biçimde yapılabilsin. Aranan nitelikler arasında iş değeriemesi konusunda uzmanlık, ücret yönetimi ve istatistiksel uygulamalarda kuramsal ve akademik bilgi yer almaktadır.

Değeriemenin Kapsamı: İşletmede hangi işlerin iş değeriemesi kapsamına alınacağı da önceden saptanması gereken önemli bir etmendir.

Değerieme Yönteminin Seçimi: Bu başlık altında aşağıda inceleyeceğimiz iş değerieme yöntemlerinden hangisinin uygulanacağına karar verirken; değerieme kapsamına alınacak işlerin sayısını belirlemek gerekir.

4.5.4.2 İş değeriemesi sistemleri

Sıralama Yöntemi: Sıralama yöntemi, anlaşılması ve uygulanması en kolay ve ucuz olan en eski yöntemdir. Bu yöntem, küçük boyutlu, başka bir ifade ile iş sayısının az olduğu işletmeler için oldukça uygundur. bu sisteme göre, işler önem ya da güçlük dereceleri dikkate alınarak sıralanacağı için, iş sayısı arttıkça sıralama işlemi de gittikçe güçleşir. Bu nedenle iş sayısı sadece 20-30 kadar olan işletmelerde bu yöntem güvenilir sonuçlar verebilir.

Karşılaştırma Esasları	Karşılaştırma Alanı	
	Bir Bütün Olarak İş	İş Öğeleri ve Etmenleri (Sayısal)
İŞ İLE İŞ	(1) İŞ SIRALAMA YÖNTEMİ	(3) PUANLAMA YÖNTEMİ
İŞ İLE ÖLÇEK	(2) İŞ DERECELEME YÖNTEMİ	(4) ETMEN - KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ

Şekil 4.4 İş değerlemesi sistemlerinin karşılaştırılması

Sınıflandırma veya Dereceleme Yöntemi: Bu yöntem, işlerin önceden belirlenmiş bir seri sınıflara veya derecelere göre sınıflandırılmalarına veya gruplandırılmalarına olanak tanır. Sistem oldukça basit olduğu halde, puanlama ve etmen karşılaştırma sistemlerinin verdiği doğru sonuçları sağlayamaz. Çünkü iş, bütün olarak değerlendirilir.

Puanlama Yöntemi: Puanlama yöntemi, sınıflandırma için esas alınan bir seri etmenin kullanıldığı İş Sınıflandırma Sisteminin bir uzantısıdır. Bu yöntem, iş değerlendirme yöntemleri içinde en yaygın olarak kullanılanıdır. Bu yöntem ile etmen-karşılaştırma yöntemi, işlerin göreceli değerini nitelik ve analitik açıdan daha ayrıntılı olarak değerler. Ancak puanlama yöntemi, genellikle farklı iş kümeleri için ayrı ayrı geliştirilmektedir (Bingöl, 1998).

4.5.5 Ücret ve özendirme

Hazırlanan ücret programının her aşamasında, çalışanların ihtiyaçları ve verimlilik düzeyinin göz önünde tutulması zorunludur. Maliyetler kontrol altında tutulurken, ücret programının verimlilikle ilgili hedeflere ulaşması sağlanmalıdır. Ücretle ilgili her konunun çalışanlarla tartışılması, çalışanların şirket politikalarına olan güvenini arttırmakta ve yöneticilerin daha iyi anlamalarını sağlamaktadır.

Yönetime katılımın esas olduğu Toplam Kalite Yönetiminde, çalışanların yönetimi sistemine inanıp, güvenmelerini sağlamak için, adil bir ücret programının hazırlanması ve bu programın diğer sistemlerle birlikte, periyodik olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Aksi taktirde, çalışanların yönetim sistemine olan güvenleri azalacağı gibi direnç göstermeleri de mümkün olacaktır.

Toplam Kalite Yönetiminde istenilen başarıya ulaşabilmek için çalışanların motive edilmeleri zorunludur. Çalışanların Toplam Kalite Yönetiminin gerektirdiği çabayı göstermeleri, işbirliği ve katılım içerisinde çalışarak, şirket ile bütünleşebilmeleri için bireysel teşviklerden vazgeçilerek, grupların teşvik edilmeleri amacıyla bazı ödendirme teknikleri geliştirilmiştir. Bu teknikler:

Tüm Çalışanlara Tek Maaş Sistemi: Bu sistem, maaşlı çalışanlar ile saatlik ücret alanlar arasındaki ücretlendirme sistemi farkını, saatlik ücret alanlar lehine ortadan kaldırarak, tüm çalışanların maaşlı sisteme geçmesini sağlamaktadır.

Yan Ödemeler Paketi Sistemi: Pek çok şirkette yan ödemeler sabittir ve tüm çalışanlar, ihtiyaçları olsun veya olmasın aynı paketten yararlanmaktadır. Oysa, çalışanların istek ve ihtiyaçları farklılık göstermektedir. Örneğin; genç bir çalışan daha fazla yıllık izin kullanmak isterken, daha yaşlı olana yüksek emeklilik primini tercih edebilmektedir. Bu nedenle bir menü hazırlanarak, çalışanların istedikleri haklardan, istedikleri oranda yararlanmalarını öngören ve belirli sınırları olan bir paketin hazırlanması daha yararlı olacaktır. Bu sayede, hem çalışanların memnuniyeti sağlanacak, hem de yönetimin onlara değer verdiği ve onların çıkarını düşündüğü ortaya çıkacaktır.

Toplu Olarak Artış Sistemi: Ücret veya maaş sistemindeki artışları parça parça yapmak yerine, daha uzun zaman aralığıyla toplu bir şekilde yapmanın, daha büyük parasal değerlerin söz konusu olması nedeniyle, psikolojik açıdan daha büyük etki doğuracağı varsayımı kabul edilmektedir. Ancak, bu sistemde ülkenin ekonomik koşullarının dikkate alınması gerekmektedir. Yüksek enflasyonun olduğu ülkelerde, bu sistem istenilen faydayı sağlayabilecektir.

Yeteneğe Dayalı Ödeme Sistemi: Yeteneğe dayalı ödeme sistemi, çalışanları deneyim ve yeteneklerini geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu sistemin kullanılması; yüksek katılım, takım çalışması, yüksek denetime yüksek ücret ödenmesi gibi uygulamalar ile desteklenmelidir. Bu özellikleri ile yeteneğe dayalı ödeme sistemi, Toplam Kalite Yönetimi içerisinde kullanılabilecek bir sistem olarak görülmektedir.

İnsan Kaynakları yönetiminde, ücret ve özendirme sisteminin temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

Ücret ve özendirme sistemi;

- * Şirketin başarılı olmasını destekler,
- * İnsan kaynakları stratejileri ile tam olarak bütünleşmiştir,
- * Çalışanların becerilerinin ve niteliklerinin gelişmesi üzerinde durur ve insan kaynakları kapasitesinin güçlendirilmesine etkin bir şekilde katkıda bulunur,
- * Esnek bir şekilde işlerliği olan bir süreçtir (Türkel, 1998).

4.5.5.1 Yöneticiler için teşvik edici ödemeler

Bilindiği gibi yöneticilik ücretleri, işletmelerin satış hacmi ve kârlılık durumuyla yakından ilgilidir. Satış hacmi çok geniş ve kâr oranı gittikçe artan işletmelerde, diğerlerine oranla yöneticilerin ücretleri de yüksek olmaktadır. Teşvik edici ödemeler, normal ücretlerine bir ek olarak yapılır. Bu ek gelir, işletmenin kârlılık durumuna göre saptanır.

Yöneticiler için parasal teşvik ediciler, işlerine karşı bir istek doğuracak, işletmeye bağlılığı artıracak ve onların enerjilerini ve çabalarını işletme gayelerine katkıda bulunacak biçimde tasarlanmalıdır. Yöneticiler için sağlanan bu teşvik edici planların özel amaçları arasında: (1) kârların ve yatırımın geriye dönüşünün iyileştirilmesi, (2) maliyetlerin azaltılması, (3) daha büyük bireysel ve grup çabasının başarılanması, (4) işletme birimleri arasında işbirliği ve (5) işletmenin büyümesinin tatmin edici bir biçimde gerçekleştirilmesi bulunmaktadır. Dahası, yönetsel teşvik edici planlar, iyi yöneticilerin tedarikini kolaylaştıracak ve yönetsel personeli mesleki gelişmelerini sürdürmeye teşvik edecek nitelikte olmalıdır. Bu amaçlar, yöneticilerin katkılarına göre

ödemeler öngören farklı yöntemlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bu konuda geliştirilmiş birçok plan, teşvik edici nitelikteki kazançların tümünün veya bir kısmının ödenmesini emekliliğe bırakılmasına veya işletmenin hisse senetlerinin verilmesine ilişkin hükümleri içermektedir (Bingöl, 1998).

4.5.5.2 Satış personeli için teşvik edici ödemeler

Teşvik edici ödemelerde, satışla ilgili işlerde çok geniş bir uygulama alanı vardır. Satış elemanlarına gerçekleştirdikleri satış miktarına göre belirli oranda komisyon, almakta oldukları ücretlerine ek olarak verilmektedir. Bazı işletmelerde satış personeline sabit gelir garanti edilmez. Satıcının geliri sattığı mal miktarına dayanır. Bazıları ise, ek ödeme garantili komisyon planını uygular. Buna göre, satıcıya komisyondan başka belirli bir miktarda ücret ödenir ve bu ödenen fazlalık ilerde garanti miktarının üstünde yaptığı satışların komisyonunun kesilmek suretiyle geri alınır. Satış elemanlarının ücretlerindeki belirsizlik, onları daha yoğun ve daha etkin bir çalışmaya doğru itmektedir.

Satıcılar için mali teşvik edicilerin geliştirilmesi oldukça zordur. Çünkü satıcıların başarısı çok kere dış etmenlerden etkilenir. Ekonomik ve mevsimsel koşullar, satış rekabeti ve tüketici taleplerindeki değişiklikler, satışların parasal hacmini etkileyebilen dış etmenler arasındadır. Bu nedenle satış hacmi, satıcıların harcadıkları çabanın doğru bir göstergesi olarak işlev görmeyebilir. Satıcılar için teşvik edici sistemleri geliştirirken, işverenler ekstra satış çabalarını ve aynı zamanda doğrudan satışlara katkıda bulunmayan faaliyetler için satıcıların nasıl ödüllendirileceği sorunuyla yüzyüze gelirler. Bunun yanı sıra, satış elemanlarına bir dereceye kadar sabit gelir sağlama sorunuyla da karşılaşılır (Bingöl, 1998).

4.5.6 Ücret motivasyon ilişkisi

Ücret çoğu zaman bir motivatör müdür ?, değil midir ? tartışmasına neden olur. Aslında burada sorunun yanıtı basittir. Ücret durumsal bir motivatördür. Bazı durumlarda bazı kişiler için en önemli motivasyon aracıyken, bazen motivatörler arasında yer almayabilir. Özellikle orta ve alt geli gruplarında çalışanlar için ücret gerçekten en

önemli motivasyon araçlarından birisidir. Burada motivasyon aracı ücretin düzeyidir. Kişiler ücretlerinin yaşamsal değeri üzerinde dururlar. Ücretin adil olup olmadığı çok sorguladıkları bir durum değildir (Atış, 1997).

Pozisyon yükseldikçe, bu pozisyon karşılığı alınan ücretin eş değer pozisyonlara ödenen ücretlerle karşılaştırılması artar. Bu durumda önemli olan ücretin düzeyi değil değeridir. Ücret bu noktada kişinin değeri olarak algılanmaya başlanır. Aradaki çok küçük bir fark bile mutsuzluk nedeni olarak algılanmaya başlar ve doğal olarak çalışma performansını etkiler.

İnsan Kaynakları bölümlerinin ücret sistemi oluştururken, düzeyler arasındaki beklenti ve değer farklılıklarını dikkate almaları bu açıdan önem taşır. Bu noktada değerler araştırması yapılması sistemi sağlıklı kurmak açısından avantaj sağlayabilir.

4.5.7 Piyasa ücret araştırmaları

Ücret sistemi oluştururken, gözardı edilmemesi gereken çalışmalardan birisi piyasa ücret araştırmalarıdır. Şirket ücret düzeyleri oluştururken iş piyasası açısından bakılması gereken iki nokta vardır. Birincisi şirketten ayrılan elemanların hangi koşullarda, hangi şirketlere gittikleri, ikincisi ise şirkete gelen başvuruların hangi koşullar ve beklentilerle geldiğidir.

Piyasa ücret araştırması yapılırken sadece rakip şirketlerin ücretlerinin değerlendirilmesi her zaman doğru sonuçlar vermez. Eleştirmelerin bazen pozisyonlar bazında yapılması gereklidir. Nedeni de bazı pozisyonlar için işkolu veya sektör farkının önem taşımasıdır. Bir diğer önemli nokta ise karşılaştırılan işlerin içeriğidir. Aynı isimleri taşısa bile işlerin sorumluluk ve ağırlık açısından farklı olabilecekleri ve bunların ücretleri açısından değerlendirilmesinde hatalar olabileceğini unutmamak gerekmektedir (Atış, 1997).

4.5.8 Ücret artış sıklığı

Ücret yönetim sistemini oluştururken üzerinde durulması gereken konulardan birisi de ücret artış sıklığıdır. Bu konuda Türkiye'deki şirketlerin uygulamalarındaki farklılıklar dikkat çekicidir. Uygulamalara bakılırsa;

- Yılda bir kez ücret artışı
- Yılda iki kez ücret artışı
- Dört ayda bir ücret artışı
- Üç ayda bir ücret artışı
- Enflasyon oranının %10 veya %X'i geçmemesi durumunda otomatik ücret artışı
- Döviz bazında ödemelerde yılda bir kez artış

Enflasyonun yüksek yaşandığı ülkelerde ücret artış sıklığının minimum iki, maksimum dört olması önerilmektedir (Atış, 1997).

4.5.9 Ücret ödeme tipi (Net / Brüt)

Sistem oluşturulurken üzerinde durulması gereken konulardan birisidir. Net ve brüt ücret ödemesi bu konudaki seçeneklerdir. Bazı işkollarında bunların yanında zarf ödemesi gibi geleneksel ödeme tipini de koymak sözkonusu olmaktadır.

Net ücret uygulamasının çalışanlar açısından daha avantajlı olduğu, ayrıca psikolojik pozitif etkisinin olduğu görülmektedir. Vergi dilimlerindeki artışın azaltıcı etkisi bu şekilde ortadan kalkmaktadır.

Brüt ücret uygulaması genelde şirket yönetimlerinin tercih ettiği bir metdo olarak öne çıkmaktadır. Şirketler paranın maksimum kullanımı açısından, insan kaynakları bölümleri ise tahakkuk aşamasındaki kolaylık sebebiyle brüt ödemeyi daha fazla tercih etmektedir.

4.5.10 Maaş sayısı

Maaş sayısının belirlenmesi de sistem aşamasında önem taşır. Türkiye uygulamalarında 12-13-14-15-16-17-18 maaş sayıları gözlenmektedir. İkramiye adı altında ödenen 12'nin üstündeki rakamlar, ikramiye felsefesinden uzaklaşarak, maaşın bir parçası

haline dönüşmüştür. İdeal yapı 12 baz maaş üzerinde özendiriciler, sosyal yararlar ve şirket ortaklığı metodlarının uygulanmasıdır (Atış, 1997).

4.6 Sosyal Yardım ve Hizmetlerin Tanımı, Türleri

Sosyal yardımlara işgörenlere daha fazla mali katkılar olarak bakılabilir. Örneğin, hasta olanlara özel ödemeler (iş göremezlik ödeneği), işçi tasarruflarına özel katkı ödemeleri, hisse dağıtımı, özel emeklilik planları gibi. Bu ayrıma göre hizmetler, hukuki yardım, personel danışmanlığı veya tatil tavsiyesi ve kolaylığı gibi parasal olmayan yardımları içermektedir. Ancak bu ayrım kesin değildir.

Sosyal yardım ve hizmetlerin birkaç özelliği ele alınarak tanımlama yoluna gidilebilir.

- Sosyal yardım ve hizmetler işgören açısından önemli bir üstünlüğe sahiptir. Kuşkusuz bunlar, aynı zamanda, üstün nitelikli işgörenleri cezbetmede ve muhafazada işverene yardımcı olabilmektedir, fakat en fazla işgörenler için önemli bir destektir.
- Sosyal yardım ve hizmetler, düzenli maaş ve ücrete destek olma niteliğindedir. Bunlar yıllık, aylık veya saatlik ücret ya da maaşların ötesinde bir takım yarar ve hizmetler olarak sunulur. Dahası, bu kalemler, çıktıyı veya olağanüstü başarıyı artırma amacıyla verilen teşvik edici primler veya ödülleri değildir.
- Sosyal yardım ve hizmetler kısmen veya tamamen işveren tarafından finanse edilir. İşveren, en azından faturanın bir kısmını öder.
- Sosyal yardım ve hizmetler, bir işgörenin kendi inisiyatifiyle veya bir birey olarak elde edemeyeceği bazı yardımları sağlar. Bunlar, bir tür daha ucuz olabilecek ve bir grup esasına göre tasarlanabilen yardım ve koruma ortaya koyar.

Bir yandan işletmenin verimliliğinin ve gelişmesinin sağlanması, diğer yandan mesleki ve kültürel açıdan gelişmelerini sağlayıcı ortamın yaratılması amacıyla sunulan sosyal yardım ve hizmet türleri, ülkeden ülkeye ve işletmeden işletmeye değişiklik göstermektedir. Sosyal yarar türlerini, genellikle Türkiye'deki uygulamaları dikkate alarak dört grup halinde gösterebiliriz.

4.6.1 Parasal ödemeler

- Fazla mesai ödemeleri
- Zamlı vardiyalar
- Hafta sonu tatili, bayram ve resmi tatil günlerinde, çalışma karşılığında ödenen normal günlük ücrete ek zamlı ücretler.
- Hafta sonu tatili, bayram ve resmi tatil günleri çalışma yapılmadığı halde çalışılmış gibi ödenen ücretler.
- Yıllık ücretli izin.
- Yıllık izin harçlığı
- Dinlenme zamanları
- Yemek parası
- Yakacak yardımı
- Sendikal görevlilere izin
- Yakınların ölümünde izin
- Yıllık ikramiye
- Buluş ikramiyesi
- Öğrenim yardımı ve bursu (işgörenin çocukları için)
- Ölüm yardımı

4.6.2 İş güvenliği

- İhbar tazminatı
- Kıdem tazminatı
- Yıpranma primi
- İş güvenliği elbiseleri
- Yeniden eğitim olanakları

- Ölüm yardımı
- Kaza sigortası
- İşsizlik sigortası

4.6.3 İşgören hizmet programları

- Kafeterya hizmetleri (yemek, çay v.s.)
- Konut edindirme veya lojman olanağı
- Kantin hizmetleri
- Sağlık hizmetleri veya sağlığın korunması
- Satış mağazası ve tenzilatlı satışlar
- Mali konularda danışmanlık
- Hukukî yardım
- İşgören eğitimi
- Doğum öncesi ve sonrası izin
- Evlenme yardımı
- Süt emzirme izni
- Kreş hizmetleri
- Kredi olanakları
- Beslenme danışmanlığı
- Otopark yeri

4.6.4 Yaşlılık ve emeklilik planları

- Emeklilik danışmanlığı
- Emeklilik özel planları
- Yaşlılık gelir planları

- Emeklilik ve yardım sandıkları
- Sosyal Sigortalar Kurumuna işverenin ödediği ölüm, kaza, maluliyet, yaşlılık sigortası primleri

Bu sosyal yarar ve hizmetlere ek olarak son yıllarda ülkemizde yasal olarak sunulması gereken sosyal yararlar arasında; konut edindirme fonu ve mecburi tasarruf fonu işveren hissesi sayılabilir.

Sosyal yardım ve hizmetlerin oluşturulması veya mevcutların değerinin artırılması konusunda öneriler tepe yöneticisi, insan kaynakları birimi ve -varsa- müdürler kurulundan gelmektedir. Herhangi bir sendikayla toplu pazarlık yapılması durumunda sürekli baskı sendikalarından gelmektedir. Sosyal yardım ve hizmetler uygulaması tepe yöneticisi ve finansman onayı ile uygulamaya konmalıdır. Bununla birlikte sosyal yararlarda herhangi bir değişikliğin planlanmasını koordine etme sorumluluğunun insan kaynakları birimine ait olması zorunludur (Bingöl, 1998).

4.7 Kariyer Yönetimi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

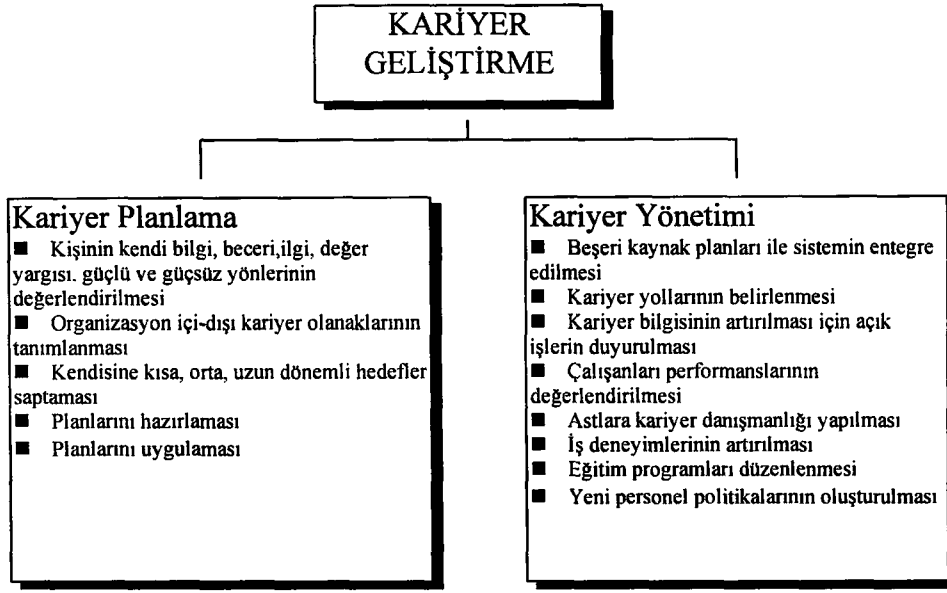
Kariyer geliştirme etkinlikleri, iş gücü krizinin yol açtığı eleman kıtlığı yüzünden, günümüzde organizasyonlar için yeni bir anlam ve önem kazanmıştır. Nitelikli adayların bulunamaması yüzünden, hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonlarda giriş düzeyindeki işler çoğunlukla boştur. Bu durum organizasyonları ellerindeki elemanları koruma konusunda açmazla karşı karşıya bırakabilir. Kariyer geliştirme, organizasyonların ellerindeki değerli elemanları korumasının bir yoludur. Organizasyon içindeki yerleri kendilerine uygun olmayan değerli elemanları saptamada performans değerlendirmeden yararlanılabilir. Organizasyonlar bu elemanların daha uygun yerlere gelmesini sağlarsa, ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olurlar.

Gelişme potansiyeline sahip elemanların elde tutulması, yeterliliklerini kanıtlamış elemanların elde tutulması kadar önemlidir. Organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmalara asgariye indirmesi, böylece de hem bireylerin hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür. Ayrıca, eldeki elemanların gelişimine yardımcı olmanın maliyeti, yeni eleman istihdam edip onları eğitmekten daha ucuzdur.

Kariyer yönetimi, elemanların meslek hayatlarını planlama işidir. Kariyer geliştirmenin canlı olması için üst yöneticilerin desteği gereklidir. Elemanların gelişmesine verilen zaman ve destek, yapılan bu yatırımı bol bol karşılar.

Organizasyonlar, kariyer yönetim yöntemi olarak,

- Kariyer Danışmanlık Hizmetin Sağlanması.
- Kariyer Yönlendirmesi. Mesleki ilerleme çizgilerinin ya da yollarının belirli olması.
- İçeriden Terfi.
- Becerilerin Değerlendirilmesi Ve Eğitim. Meslek hayatlarının ortasına gelmiş ya da sonuna yaklaşmış elemanların becerilerinin güncelleştirilmesi, bu sayede performans yükseltimi ve çalışanların organizasyonda tutulması.
- İş Zenginleştirme. Mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi.
- İş Rotasyonu. Çalışanların yerlerinin dikey değil yatay olarak değiştirilmesi.
- Kariyer Planlama Grupları. Bazı öğrenme tekniklerinin, çalışanların kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak üzere kariyer geliştirme konusuna uygulanması.



Şekil 4.5 Kariyer geliştirme sistemi

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine (nakil) tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Kariyer planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemidir.

Çalışanlar, zaman içerisinde bu eylemlerin tamamını yalnız başına gerçekleştiremeyebilirler. Çalışanlara örgüt içinde bireyin bu işlemleri gerçekleştirmede yardımcı kişilerin olması gerekir. Bu kişilerin de örgütte insan kaynakları yöneticisi olması gerekmektedir. Ancak kariyer planlamanın asıl ağırlığı çalışan üzerindedir.

Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir. Kariyer hedefleri, çalışanın bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği

gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir.

Kariyer planlamanın normal olarak beş adımı vardır:

1.*Kendini değerlendirme.* Bireyin yeteneklerinin, becerilerinin, ilgilerinin ve arzularının tam bir dökümünü çıkarması

2.*Kariyerle ilgili ve kişisel amaçların saptanması.* Bu amaçların esnek olması, sonradan tekrar gözden geçirilebilmesi çok önemlidir.

3.*İşin gereklerinin belirlenmesi.* Bireyin seçtiği işle ilgili görevlerin, sorumlulukların ve işin gerektirdiği eğitimin araştırılması.

4.*Saptanan amaçlara ulaşmak için gerekli eğitimin saptanması.* Bu eğitimi birey kendi kendine de sürdürebilir, bir kursa da katılabilir. Organizasyonun düzenlediği eğitim ve geliştirme programları çalışanların mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

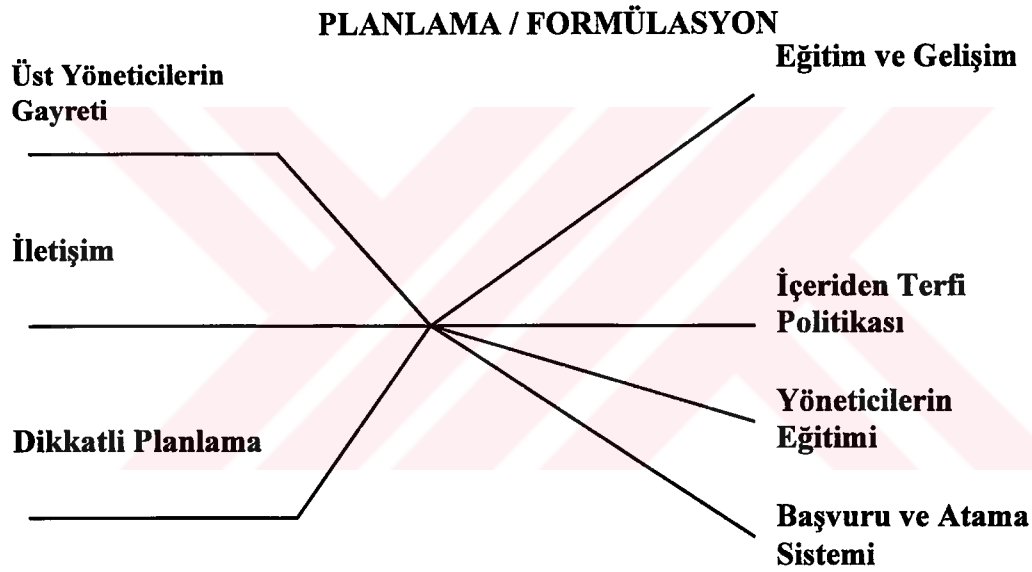
5.*Kişisel ve mesleki amaçlarla geliştirme konusundaki etkinliklerin birleştirilmesi.* Bu kariyer planlama sürecinin son adımıdır. Kişisel ve mesleki amaçlarıyla bu amaçlara ulaşmak için egrekli çaba arasında denge sağlayabilmesi için elemana yardım edilir.

Kariyer planlaması kesintisiz bir süreçtir. Çalışanların kendi amaçlarının ve önlerinde bulunan kariyer fırsatlarının bilincinde olmasını sağlamalıdır. Kariyer planlaması aynı zamanda kişinin yaşamında meydana gelebilecek değişiklikleri de dikkate almalıdır.

Organizasyonların kariyer planlama programlarına getirilen başlıca itirazlardan biri, bu programların elemanları yararlı oldukları sürece organizasyonda tutmaya yönelik olduğu, dolayısıyla bunların organizasyon dışındaki kariyer fırsatları bakımından esnek olmadığıdır.

Kariyer planlamasının hem çalışanlar hem de organizasyon için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bu konunun uzmanlarına göre, bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör, organizasyonun işgörenlerin meslekte ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır.

Günümüzde örgütler daha esnek bir çalışanlar topluluğu geliştirmeye çalıştıkları için, kariyer planlama süreci uygulamaktadırlar. Ayrıca örgütler kariyer planlamayı sınırsız kariyer olanakları sağlama, çalışanların güdülenmesi ve onların niteliklerini geliştirme amacıyla kullanabilmektedirler (Palmer, 1993).



Şekil 4.6 Başarılı kariyer geliştirme / performans iyileştirme planı

4.7.1 İşletme içi insangücü hareketleri

Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, yeni koşullara uyum sağlayabilmesi ve üyelerine ve topluma etkili bir şekilde hizmet edebilmesi için bazı değişiklikler yapmak zorunda kalabilmektedir. Bu nedenle tüm işletmelerde yatay ve dikey personel hareketleri olmaktadır.

İşletmelerde meydana gelen bu değişiklikler veya hareketler terfi, nakil, işten ayrılma ve ayırma olarak ortaya çıkmaktadır. Bu konulara aşağıda kısaca değinilmiştir.

4.7.1.1 Terfiler

Terfi kısa bir ifadeyle ileriye doğru hareket demektir. Terfi, işgörenin işletme içersinde daha üst kademedeki bir işe atanmasıdır. Buna göre, işgörenin mevcut bulunduğu görev kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla ayrıcalıklı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan ve daha az gözetimin söz konusu olduğu bir işe atanması durumunda terfi olayı gerçekleşmiş olur.

Terfiler, bir örgütün bireyin eğitim ve istihdamı sırasında geliştirilmiş bulunan beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanmasına izin verir. Bir ilerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler aynı zamanda geçmiş davranışın bir ödülü veya karşılığı olarak da işlev görebilir. Terfi programı uygun bir şekilde yürütülürse işgören etkinliğini ve moralini iyileştirebilir.

4.7.1.2 Rütbe indirimleri

İşletme içi insangücü hareketine neden olan olaylardan birisi de rütbe indirimidir. Rütbe indirimi bir işgörenin daha az beceri, sorumluluk, statü ve ücret sağlayan daha alt kademedeki bir işe doğru görev değişikliğidir. Rütbe indirimi iş başarımı, tutum ve kapasite açısından yetersizlikleri olan işgörene veya dış etmenler sebebiyle üretin hacmi veya faaliyetlerde daralma söz konusunu olduğunda uygulanır. Rütbe indirimleri işgören açısında yıkıcıdır ve onun üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir ve yeni işinde de başarı göstermesini engelleyebilir.

4.7.1.3 Nakiller

Nakiller, işgöreneğin bir işten başka bir işe, bir birimden başka birine ya da bir işyerinden başka bir işyerine veya yeni bir coğrafik bölgeye yatay geçişlerini veya atanmalarını içerebilmektedir. İhtiyaç fazlası işgücünün diğer noktalarda istihdamı veya

mevcut işgörenin farklı görevlerde kullanımı amacıyla ücret, statü, prestij vb. konularda eski görevine göre pek farklı olmayan işlerde çalıştırılmasıdır.

4.7.1.4 Örgüt dışına personel akışı

İşletmelerde çeşitli nedenlerle içe ve dışa doğru hareketler, süreklilik göstermektedir. İşletmeden dışa doğru hareketler ya gönüllü ayrılmalar, ya ekonomik nedenlerle ya da işten atma ve emeklilik biçiminde ortaya çıkar.

Çalışanlar, ya kişisel nedenlerle, ya çalışma koşullarından ya da daha iyi iş olanakları sağlayan başka işletmelere geçmek amacıyla halihazırda çalıştıkları örgütlerden istifa ederler veya gönüllü olarak ayrılırlar.

İşten çıkarma, işgörenlerin denetimleri ötesindeki etmenler nedeniyle belirsiz bir süre ile geçici olarak ücret bordrosundan çıkarılmasıdır. İşten ayırmanın amacı, beşeri kaynaklardan etkili bir biçimde yararlanılamadığında, örgüt üzerindeki amlı yükü hafifletmektir.

Bunun dışında, işten sürekli olarak çıkarma veya işten atma, işletme kurallarının ihlalden ve yetersiz başarımdan dolayı işgörenlerin işten çıkarılmasıdır. Sürekli bir cezalandırma niteliğinde olan işten atma, endüstriyel ölüm cezası olarak isimlendirilmektedir. İşten atmanın ilgili herkes için sarsıntı doğuran bir deneyim olmasından dolayı çoğu yönetici, böyle bir eylemi gerçekleştirme konusunda isteksiz davranmaktadır. Fakat buna karşın, işletmede düzeni ve disiplini sürdürmek için yöneticiler işten atmaya son bir çare olarak başvurumaktadırlar (Bingöl, 1998).

4.8 Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri

İnsan kaynakları alanındaki eğitim ve geliştirme çabalarının amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireylerin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir. Eğitimi gerçekleştirmek için gerekli olan çalışmalar, mevcut insan kaynaklarının ve şimdiki ve gelecekteki çevre faktörlerinin incelenmesiyle belirlenir.

Eğitim ve geliştirme kavramları bazen birbirlerinin yerine kullanılsa da aslında değişik anlamlara gelir. Eğitimin hedefi, bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel

olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Eğitim asıl olarak çalışanlara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir (Palmer ve Winters, 1993).

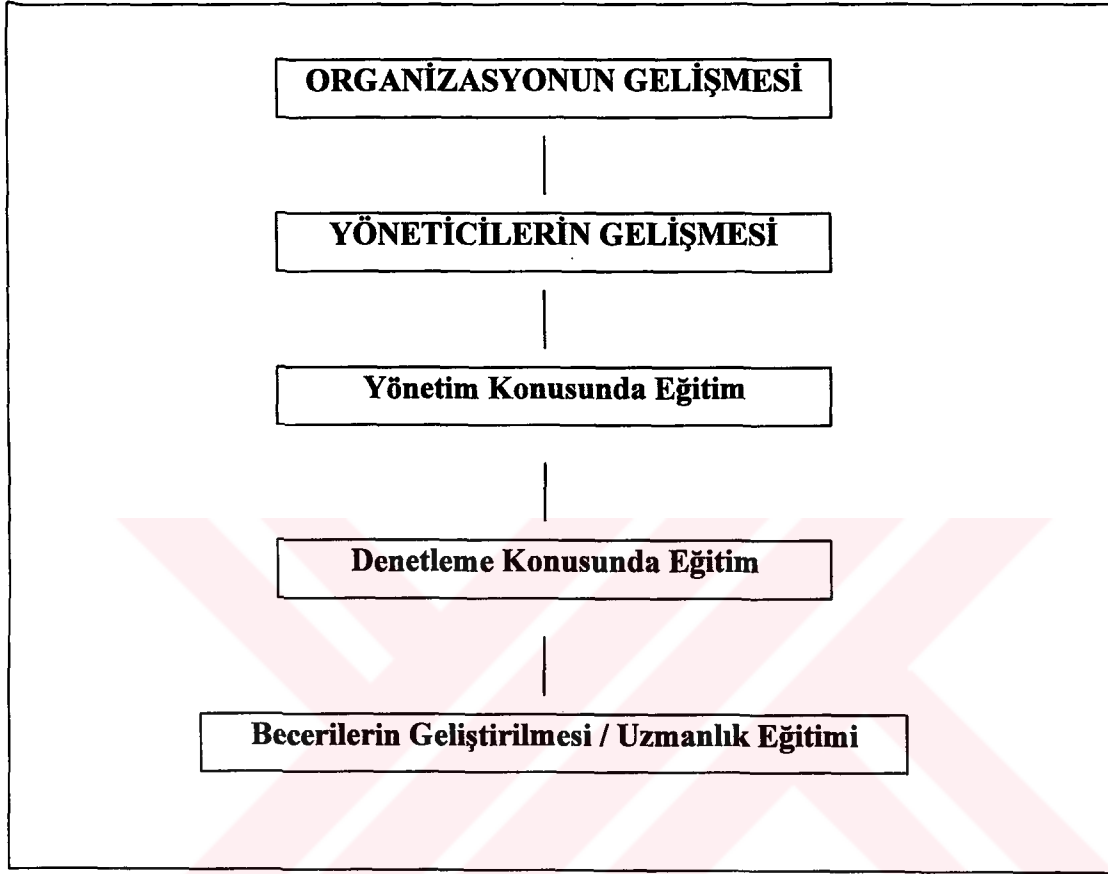
Kullanılabilecek birçok eğitim tekniği vardır. Bunlar arasında iş başında eğitim, staj ya da çıraklık programları, iş rotasyonu, çalışma grupları, filmler, konferanslar ve işin canlandırılması sayılabilir. Organizasyonun ve elemanın amaç ve ihtiyacına bağlı olarak, başka birçok eğitim yöntemi de seçilebilir.

Geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim geliştirmeye temel oluşturur.

Geliştirme programları, çalışanların genel örgüt bilgisini artırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini yükseltmek için düzenlenir. Bu programlar bireylerin organizasyonda yükselmek için gerekli bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlar.

Eğitim ve/ya da geliştirme programları genellikle yöneticiler verimin düştüğünü farkettiği zaman uygulamaya konur. Bu programlarda, gerçekçi amaçların ve özgül hedeflerin saptanmamış olması gibi durumlara çok rastlanır. Bazen de yöneticiler verimi neyin düşürdüğünü doğru saptayamamış olabilir. Böyle durumlarda programdan sağlıklı sonuç alınamaz. Yönetim amaçlarının açık seçik, beklentilerinin gerçekçi olmasından ve kullanılacak eğitim tekniğinin iyice anlaşılmasından insan kaynakları yöneticisi sorumludur.

Eğitim ve geliştirme, iş başında ve iş dışında gerçekleştirilen bütünsel bir programın parçalarını oluşturur. Bunlar organizasyonun gelişim sisteminin vazgeçilmez öğeleridir.



Şekil 4.7 Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyona etkisi

4.8.1 İşgören eğitimi

Eğitim çalışanların aday veya asil olarak işe girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinliklerdir.

Örgütte çalışan kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin karşılaştırılmasında yarar vardır. Bu ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile

sağlanabilir. Ayrıca yapılan eğitim çalışmalarının beklenen sonucu ne ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların alınması için de eğitimin değerlendirilmesi söz konusunu olmaktadır. Örgütler eğitimin maliyetinden hiçbir zaman kaçınmamalı ve eğitimin yararlarına her zaman inanmalıdırlar. Eğitim ile sağlanacak çalışan niteliğinin artması toplam kaliteye geçiş aşamasında örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir. Çünkü eğitim, çalışanın ve örgütün değişimi ile sürekli gelişimi için temel bir işlev olarak görülmektedir (Ersen, 1997).

Örgütler, yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil hayatta kalabilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için dinamik olmak ve değişmek zorundadırlar. Herhangi bir nedenle bu dinamizmin zayıflaması örgütün zor durumlara düşmesine neden olabilir. Bu yüzden örgütlerin oluşturdukları personel kadroları teknolojik gelişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli, devamlı ve düzenli bir şekilde eğitim programları organize edilmelidir. Çağımız çalışanın yapacağı hatalar üretimi büyük ölçüde aksatabileceği gibi pahalı makinalara veya ekipmana zarar verebilecektir. Eğitim çalışanların niteliğini artırma açısından önemli olduğu kadar, iş kazalarının azaltılması, önlenmesi ve iş güvenliğinin sağlanması açısından da önemlidir.

Eğitimin, yönetim kavramının gelişmesine de desteği bulunmaktadır. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi ne kadar gerekli ise bir çalışanın da nitelikli bir çalışan olması o ölçüde önemlidir. Çalışan bu şekilde sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergiler ve yönetimin daha iyi hale gelmesine katkıda bulunabilir. Toplam kalite çalışanların kendi çıktılarının kalitesi açısından sorumluluk almalarının sağlanması temeline dayanmaktadır (Heller, 1989).

Çalışanların kısa sürede örgütün verim ve kalitesine katkı sağlayacak şekilde hızla eğitilmesi gerekmektedir. Eğitimden beklenen ve beklenmeyen bir takım sonuçlar vardır. Beklenen sonuçlar şunlardır (Ersen 1997):

- Nitelik ve nicelik yönünde örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi

- Sürekli iyileştirme çabası
- Kalite düşüncesinde sınırsızlık
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltma
- İş yöntemlerini geliştirme
- Çalışanın iş gücü devrini en aza indirme
- İş birliği ve koordinasyonu kolaylaştırma
- Fazla mesai giderlerini azaltma
- Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf
- Çalışma sürecinde gözetimin azaltılması
- İş kazalarında azalma
- Moral üzerinde olumlu etkiler
- Kısa sürede ortama uyum sağlama ve öğrenme
- İşgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratma

Eğitimden beklenmeyenler ise şunlardır:

- Eğitim her derde çare değildir.
- Eğitim örgütsel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir.
- Eğitim unutmaya engel değildir.
- Eğitim kötü bir eleman seçme ve işe yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz.
- Eğitim yeni kapasite yaratmaz, var olanı geliştirir.
- Eğitim yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir.
- Eğitim bireysel, toplumsal ve ekonomik olara işlev görür.

İşgörenlerin eğitimi kavramı işe girişleriyle başlamak üzere sürekli devam etmesi gereken bir süreçtir. Bu sebeple işe yeni giren personelin eğitimi ve işe alıştırma programı ayrı bir önem taşımaktadır. İşletme yeni işe alınan personeli elinde tutabilmek için etkili bir çalışma yapmalı ve harcadığı zaman ve paranın boşa gitmesini önleyecek faaliyetlerde bulunmalıdır.

İşe yeni alınan işgörenin kısa sürede istenilen verimde ve amaçlara hizmet ederek çalışmasını sağlayacak olan *oriyantasyon* programının başarıya ulaşması, işletmeyle ilgili başlangıçta olumlu bir izlenim yaratma, kişileri arası kabulü artırma, bireysel ve örgütsel başarımı artırma (etkili eğitim ve işgörenin güven ve aidiyet duygusunu güçlendirmek) gibi ana hedeflerin gerçekleştirilmesiyle sağlanabilir. İşe alıştırma planı aşağıdaki ana başlıklardan oluşmaktadır:

- Yeni işgöreni karşılamadan önce hazırlık (işgören hakkında bilgilerin gözden geçirilmesi, işyeri düzenlenmesi, iş tanımlarının hazır bulundurulması)
- Yeni işgöreni karşılamak
- Yeni işgörene gerçek ilgili göstermek
- İşletme ile ilgili bilgi vermek
- Çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak (işgörenin görevlerinin, pozisyonunun belirtilmesi)
- Çalışma kurallarının bildirilmesi
- Yeni işgöreni iş arkadaşları ile tanıştırmak
- Yeni işgörene işin öğretilmesi ve izlenmesi (işe hazırlama, işlemleri gösterme, iş başarımını deneme, denetleme ve hatalarını düzeltme)

4.8.2 Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Eğitim örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmek için tasarlanır. Ancak eğitim faaliyeti, işletmeler için bir maliyet unsurudur. Bu faaliyet için zaman harcanacak veya masrafta bulunulacaktır. Buna karşın bazı işletme yöneticileri, ya eğitimin popüler bir faaliyet olmasından ya da başka işletmelerin eğitim faaliyetlerinde

bulunmalarından dolayı veya eğitim bölümünün varlığını duyurmak için eğitim programları düzenlemeye karar vermektedirler. Fakat eğitim programları sadece belirli yönetsel ve işlevsel sorunların çözümüne yardımcı olabileceği belirlendiğinde düzenlenmelidir. Başka bir deyişle, eğitime ihtiyaç olduğu saptandıktan sonra harekete geçilmesi gerekir. Bunun için ilk önce, yöneticilerin örgütsel analiz yapmaları gerekir. Daha sonra ise, görev veya iş analizi ile bireysel analizler aracılığıyla eğitim açığı analizi yapılmalıdır.

Örgütsel analiz : Yöneticilerin ve personel kurmay üyelerini işgörenlerin eğitime ihtiyaçları olduğunu gösteren işaretlere karşı her zaman duyarlı olmaları zorunludur. Örneğin üretim kayıtları işgörenlerin üretim ölçütlerine ulaşmadıklarını göstermekteyse, eğitime gerek duyulabilir. İş kazası sayısındaki bir artış aynı zamanda işgörenlerin güvenlik araçlarının kullanımı ve güvenli bir çalışma ortamı konularında yenileme eğitimine ihtiyaçları olduğunun bir göstergesi olabilir. Bunlar dışında; aşırı çatışma ve uyuşmazlık durumları, aşırı kural ihlalleri, işbirliği noksanlığı, yüksek personel devri ve devamsızlık oranları eğitim eksikliğinden kaynaklanabilir.

Bu bakımdan eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli olarak yaklaşmak için önce örgüt analizi yapmak gerekir. Örgüt analizi, örgütün hedefleri ve kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir. Örgütsel analizde kullanılabilen endeksler, doğrudan veya dolaylı iş gücü maliyetlerini, mal veya hizmet kalitesini ve işgören moralini yansıtmaktadır. Bu açıdan örgütteki sorunlu alanların saptanması, eğitim için bir yol gösterici olabilir. Doğal olarak eğitim bu gibi sorunların hepsi için çözümler getiremeyebilir, ancak bu tür çalışmalarla sorunlar ve kaynakları ortaya çıkarılabilir. Eğer bu çalışmalarla sorunun eğitim yetersizliğinden kaynaklandığı belirlenirse, bir adım daha atılarak görev ve işgören analizlerini içeren eğitim açığı analizi yapılır. Böylece eğitim ihtiyacı olup olmadığı, kimlerin hangi konularda ve ne kadar eğitime ihtiyaçları olduğu daha sağlıklı bir biçimde saptanır.

Eğitim açığı analizi : Eğitim noksanlığını gidermek için hangi konularda ne kadar eğitim verileceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, ilk önce iş analizinin yapılmış olması ve bunun sonucunda geliştirilen iş tanımları ile iş şartnamelerinin

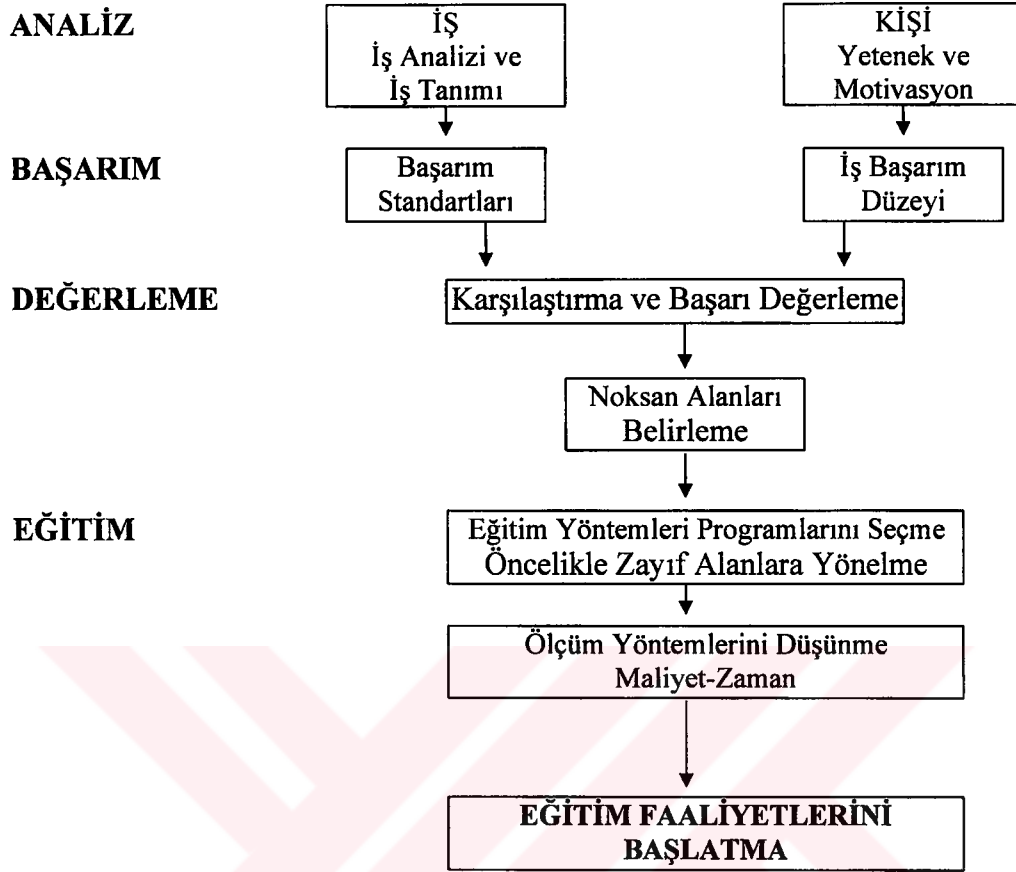
hazırlanması gerekir. Böylece işi yapacak olan kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işin tüm özellikleri belirlenmiş olur. Bundan sonraki adım kimlerin eğitime ihtiyacı olduğunun bulunmasıdır. Bunun için işgören analizinin yapılmasında aşağıdaki yöntemler kullanılabilir :

1. Soruşturma (personele ve yöneticilerine sorular sorarak)
2. Gözlemlerde bulunarak (işgörenin işini yaptığında)
3. Araştırma (personel kayıtları, iş akışı vb.)

Eğitim açığı analizi kimlerin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğunu ortaya çıkarmakta, beklenen ve fiili işgören başarısı arasındaki farkı belirginleştirmektedir. Eğitim açığı analizinde yapılanlar Şekil 4.8’de görülebilir.

Eğitimde öncelikleri belirleme : Eğitimde ihtiyaçların belirlenmiş olması, bunların tam olarak karşılanacağını garanti etmez. Çünkü örgütler sınırsız bütçeye sahip değillerdi. Bu nedenle eğitim ihtiyaçlarının örgütsel amaçlar açısından önemine göre sıralanarak karşılanması gerekir. Eğitimle ilgili kararlar alınırken üst yönetimin tercihleri, zaman, para, somut sonuçların olasılığı ve eğiticilerin kabiliyetleri ve motivasyonları gözönünde bulundurulmalıdır.

Eğitim amaçlarını oluşturma : Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, bu ihtiyaçların karşılanması için amaçların oluşturulması gerekir. Bu amaçlardan birincisi, tüm işgörenler için öğrenmeyi sağlamaya yönelik olağan eğitim; ikincisi, sorunlu alanları ilgilendiren genel bilgiyi gösterme yerine özel bir sorunu çözmeye ağırlık veren eğitim ve üçüncüsü ise yenilik veya değişiklik yapmaya yönelik eğitimidir (Bingöl, 1998).



Şekil 4.8. Eğitim ihtiyaçlarının analizi

4.8.3 Öğretim yöntem ve tekniklerin seçimi

Eğitim hedefleri ile seçilecek öğretim yöntemleri arasında bir uyum olmasına dikkat edilmelidir. Çünkü, öğretim yöntemleri yalnızca eğitim hedeflerine uygun olduğu sürece etkilidir. Bu nedenle eğitim hedefleri iyi belirlendikten sonra, bu hedeflere ulaştıracak öğretim yöntemlerinin yerine oturtulması kolaylaşacaktır. Bunun yanında öğretim yöntemlerini seçerken, eğitimin veriliş biçimine ve eğitim yapılacak yerin seçimine ilişkin verilen kararların da dikkate alınması gerekir. Bu aşamada öğretim yöntemlerinin, eğitim yapıldığı yere göre sınıflandırılması yapılacaktır.

4.8.3.1 İşbaşı eğitiminde kullanılacak öğretim yöntemleri

a) Usta - çırak uygulaması : Beceri eğitiminde kullanılan en geleneksel yöntemdir. Amaç yeni işgörenin, deneyimli bir işgören yanına verilerek onu izlemesi ve ondan gördüklerini aynen yapmasını sağlamaktır. Deneyimli işgörenin çalışma yöntemi kötüyse ya da iş gözlemlenerek öğrenilemeyecek derecede hızlı ve karmaşık bir şekilde gerçekleştiriliyorsa bu yöntem pek yararlı olmaz.

b) Buluş yoluyla öğrenmeye dayalı eğitim uygulaması : Bu uygulamada işgörenin işe ilişkin ilkeleri ve işin yapılış yöntemlerini kendi kendine keşfetmesi esastır. Bu yöntem kursiyerlere, kendi başlarına bir sonuca ulaşma doyumunu sağladığından oldukça etkilidir. Bu yolla uzman bir işgörenin model olarak alınmasından çok, henüz beceri sahibi olmayan bir işgörenin meselelere bakış açısıyla yaklaşıldığından, alışlagelmişin dışında çözüm geliştirilmesi mümkün olabilecektir.

c) Araştırma - inceleme yoluyla öğrenmeye dayalı uygulama : İşgörene önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde, ilgili kişilerle görüşerek ya da kurumun arşindeki dosyaları tarayarak, işle ilgili bilgileri derleyip bir rapor hazırlamasına dayalı bir bireysel eğitim yöntemidir.

d) Rotasyon programları : Çaprazlama eğitim olarak da adlandırılan iş rotasyonlarında işgörenlerin, bir birimde yapılan birkaç farklı işte belli bir süre çalıştırılarak bu işleri öğrenmeleri sağlanır. Rotasyon programlarının en önemli yararı sözkonusu iş yapan kimsenin yokluğunda o işi bir başkasının yapmasına olanak vererek birim içinde esnekliksağlanmasıdır. Böylece işgörenler çeşitli işlerle ilgili olarak karar verme durumlarıyla karşı karşıya getirilmiş olur. Rotasyon programları, işgörenin diğer işler hakkında bilgilenmesini sağlamakla birlikte, işgörenin bir işi öğrenmesine yetecek süre verilmediğinde “Nasıl olsa başka bir bölüm geçilecek” düşüncesiyle o işi öğrenmeye güdülenmesine yol açabilir.

e) Yönetici asistanlığı ya da gözetmenlik programları : Kursiyerlerin, işçilerin işlerini nasıl yaptıklarına ve örgütte nasıl bir uyum içinde olduklarına dair danışmanlık ve gözetmenlik yapılmalarını sağlamak üzere informal olarak yürütülen işbaşı eğitim tekniğidir. Bu tekniğin etkili olabilmesi için amirlerin, astlarına güven vermesi ve yetki

devrinde bulunması gerekir. Özellikle müfettiş ya da uzman yardımcılığı şeklinde eğitim uygulamaları yaygındır.

4.8.3.2 İş dışında eğitimde kullanılacak öğretim yöntemleri

Eğitilecek kişilerin aynı algılama, anlama ve deneyim düzeyine sahip homojen bir yapı göstermeleri halinde ve insan ilişkilerine ilişkin sosyal becerilerin geliştirilmesinin önemli olduğu durumlarda daha çok sınıf ortamında uygulanabilecek yöntemlerdir. Kazandırılacak davranışın bilgi, beceri ve tutum ağırlıklı oluşuna göre çeşitli öğretim yöntemleri uygulanabilir. Örneğin; bilgi kazandırmaya yönelik, düz anlatım yöntemi; beceri kazandırmaya yönelik, demonstrasyon ve simülasyon; tutum kazandırmaya yönelik olarak da örnek olay, rol oynama, duyarlılık eğitimi, yönetim oyunları, transaksyonel analiz, atılganlık eğitimi gibi çeşitli öğretim teknikleri kullanılabilir.

a) Düz anlatım yöntemi : Daha çok olgusal ve kavramsal bilgiye dayalı konuların, öğretici tarafından bir grup işgörene sunulması şeklinde gerçekleşir. Genellikle kurumun tarihsel gelişimi, gelenkleri, politikası, yasal zorunlulukları, kalite standartları, işin örgüt içindeki işlevi, önemi, yapılış süreci, işte kullanılan malzeme, alet ve cihazın tanımı gibi işe ve örgüte ilişkin bilgiler kurum içinde deneyimli bir yönetici ya da işgören tarafından verilir. İnsan ilişkilerine, teknik ve bilimsel bilgiye dayalı konular da kurum dışından getirilecek uzmanlar tarafından verilir. Öğretmen merkezli bu yöntemin etkinliği, ders verecek kişinin bilgisine ve anlatım yeteneğine bağlıdır. Hazırlanması ve sunulması oldukça ekonomiktir. Çok geniş bir kursiyer grubunun aynı anda eğitilmesine olanak sağlamakla birlikte öğrencilerin öğrenme tarzlarındaki, yeteneklerindeki ve ilgilerindeki farklılıkların gözetilmesi mümkün değildir. Ayrıca bu yöntemin, tek yönlü bilgi aktarımına dayalı olması nedebiyle, öğrenmenin gerçekleşip gerçekleşmediğini görecekle geri bildirimlerin anında sağlanması zordur. Bu nedenle kursiyerlerin soru-cevap ya da tartışma yoluyla katılımını sağlamak gerekir.

b) Simülasyon : Bu öğretim tekniği, gerçek çalışma ortamının temel özelliklerini taşıyacak şekilde, iş koşullarıyla benzeşimi sağlanmış bir öğretim ortamında gerçekleştirilir. Eğitimle kazandırılacak şeyin beceri ya da tutum oluşuna göre fiziksel ve dramatize simülasyon tekniklerinden yararlanılır.

Fiziksel simülasyon tekniğinde iş ortamındaki makina ve cihazların aynısı kullanılmakla birlikte, öğrenme sırasında yapılacak hatanın, can ve mal kaybına yol açmayacak şekilde daha güvenli bir düzenlemeyle beceri kazandırılması amaçlanır.

Hipotetik ya da gerçek olaylar karşısında alınması gereken tavırların kazandırıldığı ve daha çok dramaya dayalı simülasyon yöntemleri arasında rol oynama, sümen altı yöntemi, yönetim oyunları, örnek olay gibi teknikler yer alır.

1. Rol oynama : İnsan ilişkilerinde karşılaşılan sorunları anlamaya ya da çözmeye dayalı olarak, sekiz ya da on kişilik küçük gruplarla öğretici rehberliğinde yapılan bir öğretim tekniğidir. Buna göre, grup üyelerine temsil edecekleri kişilerin tutumları hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra, karar vermeyi gerektiren bir durum sunulur ve bu kimseleri doğaçlamalarla canlandırmaları istenir. Gözlemde bulunan öğrenci rol oynama seansından sonra, grup üyelerinin sergilediği iletişim becerileri ve rol arkadaşları üzerinde kontrol kurma teknikleri açısından, grubun görüşlerini de kapsayan bir değerlendirmeye gider. Özellikle yöneticiliğe hazırlanan kursiyerlerin, uygulanan bu öğretim tekniğiyle karar vermek durumunda kalmaları halinde, işgörenlerin yargıları hakkında bir fikir edinerek kendilerine güven duymaları ve alacakları kararlara grubun katılımını sağlama alışkanlığı sağlamaları mümkündür.

2. Duyarlılık eğitimi : Bireylerin grup içindeki işlevlerini ve grubun birey üzerindeki etkilerini anlamalarını sağlamak ve bir kimsenin kendi duygularına ve diğer kişilerin hislerine karşı duyarlılıklarını geliştirmek amacıyla uygulanan bir eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitiminin odak noktası, davranışlar altında yatan güdülerin derinlemesine araştırılmasından çok “burada ve şimdi” düşüncesiyle gözlenen davranışlardan oluşmaktadır. Rol oynama yönteminin aksine bireyler; bir başkasını değil, kendilerini oynamaktadırlar. Böylece katılımcılar iletişimde daha dürüst olmayı, başkalarının görüşlerine daha açık olmayı ve güven duymayı öğrenirler. Bu eğitim sırasında katılımcıların, iş dünyasındaki statülerinden ve yetkilerinden arınarak, başkalarıyla ilgilenmelerini sağlamak gerekir. Böylece katılımcılara başkalarıyla ilgili şeylerin yeniden incelenmesi ve yeni yolların denenmesi fırsatı tanınmış olur. Sorunların açıkça ortaya atılıp tartışılarak çözümlenmesi alışkanlığını kazanan katılımcılar, iş yaşamlarında da bunu adet haline getirebilirler.

3. Transaksiyonel analiz : Bir psikiatris olan Eric Bern tarafından geliştirilen bu yönteme göre, her bireyin kişiliğinde çocuk ben, ana-baba ben ve yetişkin ben olmak üzere üç benlik durumundan birisinin ağır bastığına inanılmaktadır. Bireyler, bu benlik durumları içinde geliştirdikleri duygu ve deneyimlere göre bir takım davranış kalıpları geliştirirler.

Çocuk benlik durumu, bireylerin çocukluklarında oldukları gibi hissedip buna göre davranmaları halinde sözkonusudur. Çocuk benlik durumuna sahip kişiler sevinç ya da hayal kırıklığının içtenlikle belirtilmesi, yaratıcı düşüncelerin, arzu ve hayallerin olduğu gibi açığa vurulması gibi davranışlarla kendilerini belli ederler.

Yetişkin benlik durumuysa, bireylerin mantıklı bir şekilde düşünüp davranmaları ve olayları bir araya getirerek sonuçların değerlendirilmesine dönük davranışlarda bulunmaları halinde sözkonusudur.

Ana-baba benlik durumuna sahip kimseler, tıpkı çocuklarının üzerine titreyen bir ailenin sergilediği tutum ve davranışları gösterirler. Bir atkım kurallar koyma, geleneksel bir tutum sergileme, öğüt verme, koruyucu olma gibi davranışlar, bu benlik durumuna ilişkin davranış örnekleri arasında sayılabilir.

Transaksiyonel analiz yöntemiyle, işgörenlerin kendilerini, bu benlik durumlarından hangisine göre algıladıklarını anlamlarını sağlamanın yanında, birlikte çalıştıkları kişilerin davranışlarının altında yatan benlik durumlarını anlayarak buna göre farklı tutumlar geliştirmeleri sağlanabilir.

4. Atılmanlık eğitimi : Bir tür, insanları etkileme yollarını kazandırıldığı düşünülen eğitimden geçen kişilerin, diğerlerini hakimiyetleri altına alacakları sanısı yaygındır. Oysa, daha çok başkalarının duygu ve davranışlarının etkisi altında kalan kişilerin, böyle bir eğitim sonrasında insanların kendilerini nasıl etkilemeye çalıştıklarını anlamaları sağlanarak buna karşı koyabilme gücü kazandırılır. Bunun için kişilere, duygularını açıkça ifade etme cesareti, söyleyeceklerini doğrudan söyleme ve etki altında kalmak istemedikleri bir konuya çözümle karşı koyabilme alışkanlıkları kazandırılır.

5. Yönetim oyunları : Bir tür sorun çözme becerisi kazandırmaya yönelik bu yöntemde, birbirleriyle rekabet halindeki iki farklı şirketin işletmesinden sorumlu yöneticilere önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde karar verme durumları yaratılır. Çok basit sorunların ele alındığı oyunlarda skor kayıtları bir hakem tarafından tutulurken, çok karmaşık sorunların ele alınması halinde bilgisayar kullanmak gerekebilir.

4.8.3.3 İşbaşında ve iş dışında karma eğitim uygulamaları

a) Çıraklık eğitimi : Belli bir meslek edinmek üzere Milli Eğitim Bakanlığı yayın Öğretim Genel Müdürlüğü'ne bağlı "Çıraklık Eğitim Merkezleri"ne devam eden öğrencilerin, burada aldıkları kuramsal bilgileri, sanayide uygulama olanağı sağlayan bir sistemdir.

b) Stajyerlik ve asistanlık programları : Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı mesleki Lise Öğretimi ile Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlı üniversite ve yüksekokullara devam eden öğrencilerin, çeşitli kuruluşlarla yapılan anlaşmalara dayalı olarak belli bir işyerinde uygulama olanağı sağlayan bir eğitim programıdır. Stajyerlik yalnızca bir eğitim kaynağı olarak değil, aynı zamanda gerçek bir iş ve örgüt ortamının tanınmasına da yardımcı olur. Asistanlık müessesesi ise, tam zamanlı istihdama dayalı ve bireyin geniş bir alana yayılan işlerle karşı karşıya kaldığı bir eğitim türüdür.

c) Beceri çözümlemesine dayalı eğitim : İleri derecede el becerisi, vücut kıvraklığı ve duyum koordinasyonu gerektiren işler için geliştirilmiştir. İşteki önemli noktaların açıkça gözlemlenebildiği, göreceli olarak zihinsel sürecin çok önemli olmadığı, rutin olarak yürütülen işlerin öğretilmesinde etkili bir yöntemdir. Bu tür işlerde ileri düzeyde uzmanlaşmış işgörenlerin eylemleri, ayrıntılı bir şekilde incelenerek, iş dışında başlatılan eğitim çok geçmeden işbaşında devam eder (Özyurt, 1998).

4.9 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerdeki yükselişinin ve artan öneminin işletmelerdeki stratejik değişimin bir olgusu olduğunu daha önce ifade etmeye çalışmıştık. Burada vurgulanması gereken diğer bir önemli nokta insan kaynakları yönetiminin aynı zamanda internalizasyon hareketinin doğal bir sonucunun firmaların

Çalışanların yönetimi metodlarına yansıması olarakta kabul edilmesi gerektiğidir. Başka bir söyleyişle insan kaynağı yönetimi metodlarının yaygınlaşması, tekniklerinin hayata geçirilmesi ve stratejik bir olgu olarak tanıtılması yöneticilerin uluslararası pazar ilişkilerinin globalleşme trendine bir cevap niteliğinde doğması ve büyümesidir. Bu nedenle günümüzde yeni bir termoloji domastik (yerel) insan kaynakları yönetimine paralel olarak geliştirilmiştir. Bu termoloji “uluslararası insan kaynağı yönetimi” (International Human Resource Management)dir.

İşletmelerin ulusal ve bölgesel İKY uygulamaları dışında daha global yaklaşım ve kopseptlere ihtiyaç duymasının temel nedeni, uluslararası firmaların farklı ülkelerde değişik kültürel alt yapıya sahip işgücünü istihdam etmeleridir. Yerel koşullardan bağımsız firma genel İKY politikalarını yansıtacak çalışma ilişkilerini yönetecek projelere sahip olması hem firma genel kültürü hem firma imajı açısından önem arz etmeye başlamıştır. Uluslararası veya global İKY oluşturma gayretlerinin arkasındaki temel bazı gerekçeleri şöyle özetleyebiliriz:

- Son yıllarda dünya düzeyinde gelişen global aktiviteler ve global rekabet çokuluslu şirketlerin rolünü önemli ölçüde artırırken, bu şirketlerin insan kaynakları yönetimi anlayışlarına yeni global perspektifler kazandırdıkları grlmştir.
- Ulusal işletmelere kıyasla uluslararası işletmelerin yönetim kalitesine önem verdikleri ve İKY’nin etkisinin rekabet gücünü belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul ettikleri tespit edilmiştir.
- Bölgesel kutuplaşmalar beraberinde ulusal yakınlaşmaları getirmektedir. Bu gelişme ise doğal olarak yönetim metodlarında standart uygulamalara gidilmesi sonucunu doğurmaktadır.
- Global firmalarda yapılan araştırmalar gösteriyor ki pazar payını kaybeden firmaların esas itibariyle kötü yönetim (mismanagement) uygulamalarında kaynaklandığını gösteriyor. Bu ise uluslararası firmaların acil şekilde uluslararası tecrübeye sahip yönetici gurubunun yetiştirilmesine ihtiyaç duyduğunu gösteriyor (Dowling, 1994).

Uluslararası insan kaynakları yönetiminin yükselişinin nedenleri arasında gösterebileceğimiz bu faktörlerin dışında uluslararası pazarda yaşanan karışıklık ve kompleks ilişkiler zinciri olayın diğer önemli boyutunu göz önüne sermektedir. Uluslararası piyasalar bugün yeni ekonomik kamplaşmalar, globalizasyon, baskıcı rekabet ortamı, parçalanmış pazar ilişkileri ve sermayelerin yeni evlilikleri neticesinde şekillenmektedir. Bu bağlamda, etkili uluslararası insan kaynakları yönetimine her zamankinden daha çok ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. Firmalar ürünlerini uluslararası piyasalarda pazarladıkları ölçüde firmalara da yeni İKY stratejilerini hayata geçirmektedirler. Bu gelişme son yıllarda firmalarda oluşmaya ve meşrulaşmaya başlayan bir realitedir. Amerika, Kuzey Amerika, Avrupa ve uzakdoğu ülkeleri amansız bir ekonomik savaşın içindedir. Değişik ulusal kimlikleri temsil eden firmalar bir taraftan birleşmelerle çok kimliğe (multi-identity) doğru giderken diğer taraftan piyasada rekabet fırsatı ve avantajı yakalamak için sürekli yeni buluşlar, ürünler, teknolojiler, prosesler, pazarlama, finans ve çalışanların en optimal şekilde yönetimi için yeni projeler geliştirmektedirler. Örneğin, Amerikan süpermarket zincirlerinde her ay ortalama 1000 yeni ürün satışa sunulmaktadır. Henüz 486 model bilgisayar 386'nın yerine geçmeden, yeni 586 modeli çıkmıştır.(Toffler, 1995).

4.9.1 Uluslararası organizasyonel yapılanma

Uluslararası firmaların üzerlerinde hissettikleri baskıların kaynaklarından birisi de üretilen malın standartisasyonu (özellikle değişik ülkelerdeki yatırımların da) ve imalatın rasyonilazasyonudur. Bunun yapılabilmesi için de araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin koordinasyonunun iyi şekilde yapılması gerekmektedir. Uluslararası pazarın entegrasyonu global aktivitelerde etkili maliyet planlamasının yapılmasını ve teknolojik olarak sürekli gelişmeyi öngörmektedir. Ancak, çokuluslu firmalardaki temel problem, bu firmaların çok değişik ülkelerde farklı kültürel, ekonomik ve sosyal çevre altında çalışmak zorunda olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu anlamda “strateji” ve “stratejik tercih” konuları bu tip global firmalarda daha da önemli bir konumda görünmektedir (Snell, 1992). Uluslararası firmalardaki stratejik yaklaşım kendini firmanın global politikaları ile değişik ülkelerde uyguladıkları domastik politikalarında göstermektedir. Örneğin, çalışanlara yönelik uyguladığı kültürel entegrasyon

programları çerçevesinde hristiyan ülkelerde çalışanlara christmas müslüman ülkelerde ise ramazanda iftar yemeği vermesi gibi.

Bu tür firmaların yatırım yaptıkları ülkelerdeki milli değer ve günlere önem vermeleri global bir firma kararı olmasına rağmen pratikte uygulama aşamasında ise yerel bir nitelik kazanmaktadır. Böylece global firma stratejileri ile lokal birimlerin stratejileri arasında farklar görmek mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi açısından baktığımızda uluslararası stratejik insan kaynakları yönetimi de önem kazanmaktadır. Bunun iki temel nedeni vardır. Birincisi, değişik ülkelerdeki birimlerdeki yönetimin entegrasyonu ve koordinasyonun sağlanması. İkincisi, global düzeyde üretim yapan her birimin nasıl etkili bir biçimde yönlendirileceği ve yönetileceğidir. Bu bağlamda, insan kaynağı yönetim anlayışı işletmelerde uluslararası ve stratejik bir mesele olarak algılanmaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin globalleşmesinin önemli nedenleri arasında işletmelerin büyüyerek yayılma stratejileri gelmektedir. Bu kararın verildiği yer genel merkez olmakla birlikte kararın niteliği stratejiktir. Böylece stratejik karar üst düzeyde gerçekleşmiştir. Esas itibarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi açısından global işletme düzeyinde üç önemli karar verme düzeyi vardır. Bunlar stratejik, fonksiyonel ve işyeri düzeyidir. Stratejik düzeyden kasıt, İKY ile ilgili kararların işletme genel stratejilerini destekleyen nitelikte üst kademe yöneticileri tarafından verilmesidir. Fonksiyonel İKY kararı ise, işgücü planlaması, insan kaynaklarına yönelik yatırımlar ve genel insan kaynakları yönetimi projelerini kapsamaktadır. İşyeri düzeyinde İKY kararları ise, iş dizaynı, işin organizasyonu, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirme, problem çözümlerinde çalışanların yönetime katılması kararlarını etkilemektedir.

Firmaların uluslararası organizasyonel yapılanmaları açısından değerlendirildiğinde üç önemli presenin organizasyonel seviyede gerçekleştiğini görmekteyiz.

- Verimliliğin artırılması ve firma içinde bilginin daha kolay alt birimlere ve organizasyon geneline yayılması için işletmenin küçültülmesi,
- İşletme odaklı ve rekabet bilinçli iş organizasyonunun sağlanması için yeniden mühendislik (reengineering),

- Yeni işletme ve iş olanaklarının birleşme, yavru şirket açma ve ortak yatırımlarla genişletilmesi.

Organizasyonel bazda yaşanan bu gelişim bazı yazarlar tarafından “işletme proses yeniden mühendislik” (Business process re-engineering) olarak adlandırılırken, kimilerine göre ise Proses Yönetim (Process Management) olarak tanımlanmıştır. Aslında işletme felsefesinde bir değişimi temsil eden bu gelişmenin arkasında görülen üç sihirli anahtar vardır. Bunlar, toplam kalite yönetimi (total quality management tqm), Anında üretim (Just – in – time production) ve imalat kaynaklı planlama (Manufacturing resource planning MRP II)dir.

İşletme yöneticilerinin yönetim felsefesindeki bu değişim 1980 sonrasındaki pazarın değişken yapısı ve işletmelerin riski azaltmak için pazarı geniş tutarak yayılma stratejilerini etkilemiştir.

İkinci dünya savaşından sonraki dönemde gerek Anglo-Saxon gerek Japon organizasyonel yapılanması bürokratik ve katılımcı olmayan yönetim tarzıydı. Japonya’da 1960’lı yıllarda Toyota’nın öncülüğünde anında üretim sistemine geçişle birlikte daha kuvvetli pazara dayalı bir yönetim modeli gözlemlendi. Diğer Japon firmaları Sony, Nissan ve Honda Toyota’yı izleyerek dar sınırları içinde kalmış yerel pazarın tatmini yerine kendilerine geniş pazar olanakları sunacak yayılmacı büyümeyi hedefleyen işletme stratejilerini uygulamaya başladılar. Böylece global pazara yönelik işletme prosesi beraberinde merkeziyetçi bürokratik yapılanmalardan ziyade adem-i merkeziyetçi yönetim politikalarına izin verecek yatay modellerin tercih edilmesine neden oldu. Ayrıca değişik ülkelerin pazarlarında rekabet etmek ve pazar payını artırmak için ürün odaklı bürokratik yönetimden pazar odaklı proses yönetimine geçiş kaçınılmaz gözüktüyordu.

Bu yeni yönetim felsefesinin dört önemli saç ayağı vardır. Bunlar; kalite, maliyet, servis ve üretim zamanı. Hiç kuşkusuz ki tüm bu unsurlar değişken; uluslararası talebe kolayca adapte olabilecek ve gerektiğinde anında cevap verebilecek bir yapılanmayı öngörüyordu. Baskıcı rekabet ortamında piyasada ayakta kalmak kalite, verimlilik ve müşteri tatmin gibi faktörlerin etkinliğinin ön plana çıkarılmasıyla mümkün olmaktaydı.

Yeni üretim değerlerini kalite, servis, maliyet ve üretim zamanı açısından incelersek bunlardan neyin anlaşılması gerektiği daha iyi ortaya konacaktır.

Kalite:

- Müşteri ihtiyaçlarıyla buluşma
- Üretim sürecinde kaybın en aza indirgenmesi
- Sürekli gelişme
- Ürünün kullanıma uygun olması

Maliyet:

- Dizayn ve mühendislik
- Kalite güvencesi
- Dağıtım
- İdare
- Yaratıcılık
- Materyalin optimum kullanımı

Üretim Zamanı:

- Üretim zamanının pazara göre ayarlanması
 - Üretim için gerekli olan girdinin zamanında elde edilmesi
 - Ürünün zamanında ulaştırılması
- Pazardaki değişime kolayca cevap verebilme
- Esnek zaman (yalın zaman)
 - Dizayn için - değişim için
 - Mühendislik için – malın ulaştırılması için
- Minimum stokla çalışma
- Yaratıcı olma

Servis:

- Müşteri Desteği
- Ürün Servisi
- Ürün Desteği
- Müşteri talebiyle buluşma için esneklik
- Pazardaki değişim için esneklik

Yukarıda belirttiğimiz tüm kriterler aslında toplam kalite yönetimi ve anında üretim tekniklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır. Ancak daha sonraki gelişmelerde değişik ülkelerdeki yönetim sistemlerindeki sürekli arayışın doğal bir ürünü olarak kimlik değişimine uğramaya başlamışlardır.

4.9.2 Çokuluslu şirketlerde insan kaynakları stratejilerini etkileyen faktörler

Çokuluslu Şirketler birbirinden farklı çevrelerde faaliyet gösterdikleri için, herhangi bir stratejileri de bu farklılıkların sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Her ne kadar globalleşen iş yaşamı artan bir standardizasyonu gerektirse de, farklı kültürel ortamlar artan farklılaşmayı doğurabilmektedir.

İnsan Kaynakları Stratejileri’ni standartlaştırmaya çalışan firmalar kültürel farklılıkları gözardı etmeleri sonucu dezavantajlı konuma düşebilmektedirler. Örneğin Mc Donalds Avrupa’nın Uluslararası İnsan Kaynakları Direktörü Rita Johnson, İnsan Kaynakları Stratejileri’ni şöyle açıklamıştır: “Bizim temel prensiplerimizden biri de restoranlarımızın sadece hizmet verdiğimiz toplumu, çalışanlarımızı ve toplumun etnik özelliklerini değil, aynı zamanda istihdam özelliklerinin de bir yansıması olmasıdır.” Diğer taraftan ise P&G Mc Donalds’tan çok farklı olarak yönetici kadrolarını genel merkezinden oluşturmayı tercih etmektedir. Peki, bu kadar farklı iki strateji nasıl açıklanabilir ?

Çokuluslu Şirketlerin, İnsan Kaynakları Stratejileri’ni etkileyen çok sayıda faktörden söz edilebilir. (Turan, 1997)

- Kurum stratejisi
- Yavru şirketin rolü
- Şirketin geçmişi
- Faaliyet gösterilen endüstri kolu
- Şirketin varoluş süresi
- Örgütlenme boyutu ve yapısı
- Yavru şirketin bulunduğu ülkedeki İnsan Kaynakları politikalarının ve felsefelerinin varlığı
- Yerel kaynaklara olan bağımlılık
- Yerel kurumlar
- Kanunlar ve rakipler
- Ana şirket kaynaklarına (sermaye, teknoloji, yönetim) olan bağımlılık
- Ana şirketin ortaklık oranı
- Üretimin teknolojik düzeyi
- Sendikalaşma oranı
- Yerel nüfusun gelenkleri
- Ahlaki değerleri
- Özlem ve hedefleri
- Nitelikleri ve sosyo-kültürel farklılıklar

şirketlerin İnsan Kaynakları Stratejileri'ni çeşitli düzeylerde etkilemektedir. Tüm bu bahsedilen faktörler Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Stratejileri üzerinde etkili olsa da şirketin anavatanı gibi bazı etmenler dah belirleyici bir role sahiptir. Örneğin Singapur'daki Amerikan ve Japon firmalarının uluslararası insan kaynakları stratejileri arasında oldukça önemli farklılıklar söz konusudur. Japon kökenli firmalar bütünsel bir yerelleşme politikası uygularken, Amerikan kökenli firmalar genel merkez etkili politikalar uygulamaktadırlar.

Firmaya ait spesifik organizasyonel karakteristikler ve yerel koşullar ise, Çokuluslu Şirketlerin İnsan Kaynakları Stratejileri’ni önemli ölçüde etkileyen diğer nedenler olarak sıralanabilir. Firmalar bu etmenlere bağlı kalarak, zaman zaman genel merkezdeki uluslararası insan kaynakları stratejilerini yerel şirketlere aynen uygulayabilmektedirler. (Japon şirketlerin homojen ve grup odaklı uygulamalara yatkın işgücü bulunan ülkelerde yaptığı gibi) Ancak bu uygulama her zaman olumlu sonuç vermeyebilmektedir. (P&G’nin bir zamanlar uyguladığı ve olumsuz sonuçlar doğurduğu için terk ettiği merkezden yönetici empoze etme politikası gibi.)

4.9.3 Çokuluslu şirketlerde insan kaynakları stratejilerinin çeşitleri

Çokuluslu Şirketler yukarıda bahsedilen etmenler ışığında farklı politikalar arasında kendilerine uygun bir ya da birkaçını seçebilirler. Örneğin; dünyada tek ve büyük bir pazarmış gibi global bir yönetim tarzı izlerken aynı zamanda da dünya ayrı ayrı ve zayıf bağları olan pazarlarmış gibi lokal olarak da yönetim örneği gösterebilirler. Çokuluslu Şirketler, farklı yavru şirketleri için farklı stratejiler uygulayabilecekleri gibi standart bir bakış açısıyla da yönetebilirler.

Yavru şirketler açısından düşünüldüğünde ise, şirketler “otonom”, “alıcı”, ya da “aktif” olabilirler. Bu ise o şirketlerin ana şirkete olan bağlılığına, ana şirket tarafından yönetilip denetlenmesine, yerel ülkedeki otonomiye ve ana şirket ile olan koordinasyona bağlı olabilir. Araştırmacılar bugüne kadar farklı terimler ile konuya yaklaşmışlardır. Örneğin; Shets ve Esheghi (1989), İnsan Kaynakları Stratejilerini;

- Yerel (localized)
- Global (globalized)
- Karışık (blended)

olarak tanımlamışlardır.

Heenam ve Pearlmatter (1979) ise, şöyle bir tanımlamayı tercih etmişlerdir.

Ben Merkezci (Ethnocentric)	Çok Merkezci (Polycentric)	Küresel (Geocentric)
Stratejik kararlar ana merkez tarafından alınır.	Bazı kararlar yavru şirket tarafından alınabilir. Her şirket ayrı ve bağımsız bir birimdir.	Kabiliyet ve nitelik milliyetin önüne geçer. Küresel ve entegre bir işletme stratejisi öngörülür.
Yöneticiler genel merkez tarafından belirlenir.	Yöneticiler yerel olarak atanır.	Spesifik bir yönetici yoktur.

Şekil 4.9 Çokuluslu şirketlerde insan kaynakları stratejilerinin çeşitleri

Bu görüşlerden farklı olarak bazı teorisyenler ise, bütünüyle global bir dünyanın gerçek dışı olduğunu savunmaktadırlar. Bu teorisyenlere göre, global bir İnsan Kaynakları yönetimi her ne kadar çekici gözükse de, uygulama olanağından yoksundur. Örneğin; Heeman ve Reynolds bölgeselleşmeyi (regionalization / regiocentrism) daha realistik ve uygulanabilir bulmaktadırlar. Bu yöntem sonucunda şirketler yönetim kontrolünü ve işlevselliğini yitirmeden global bir perspektife sahip olabilirler. Böyle bir modelde önemli bazı kararlar birden fazla ülke katılımıyla (global değil) alınmakta ve işgücü bu bölge içinde tümüyle serbest dolaşıma sahip olmaktadır. Böylelikle güç, üretim proseslerinin parçaları ve bazı ürün grupları merkezden yavru şirketlere taşınabilmektedir.

Yönetim düzeyindeki İnsan Kaynakları politikaları ise üç ayrı şekilde olabilir:

- Ana ülke yöneticileri,
- Yerel ülke yöneticileri,
- Üçüncü ülke yöneticileri.

Çokuluslu Şirketler, ana ülke yöneticilerini, kurum kültürünü daha iyi anlatabilecekleri için tercih edebilmektedirler. Ancak, bu tip yöneticiler zaman zaman yerel koşullara uyum sağlamakta güçlük çekebilmektedirler. Bu nedenle, yönetici seçiminde yöneticinin kişiliğine ve farklı kültürlerle uyum sağlayabilirliğine dikkat edilmelidir. Bu tip yöneticiler teknik yeterliliklerinden çok kültürler arası iletişim kurabilme

kapasiteleriyle değerlendirilmelidir. MNC'ler aynı zamanda yönetim kurallarında farklı kökenli kişileri de görevlendirerek perspektiflerini genişletebilirler. Ana lke yöneticilerinin görevlendirilmesi ethnocentric, yerel yöneticiler ise polycentric yaklaşımlar olarak kabul edilebilir.

Ana lke yöneticileri, yerel ülke yöneticileri, nc ülke yöneticilerinin iyi bir karşımla yönetimi oluşturmaları ise geocentric yaklaşımı oluşturmaktadır. Çünkü, milliyet yeterliliklerin arkasına atılmaktadır (Turan, 1997).



5. MS ACCESS VERİ TABANINDA PERSONEL KAYITLARININ TUTULMASI, PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRET ÇALIŞMALARI

İşletmelerde İnsan Kaynakları bölümünde en çok önem verilen konulardan birisi personel kayıtlarının sağlıklı bir şekilde tutulması ve personelle ilgili bilgilerin en iyi şekilde değerlendirilip, elde edilen sonuçların personel eğitimi, performans değerlendirme ve ücret çalışmaları, kariyer yönetimi ve işletme içi personel hareketleri ve motivasyon konularında kullanılmasıdır.

Günümüzde en çok kullanılan işletim sistemi olan Windows ortamında MS Access programı vasıtasıyla personel kayıtlarının tutulması ve mevcut veriler ışığında raporlama yapılabilmesi mümkün olabilmektedir. Hazırlanan program işletmeye özel olarak düzenlenmemiştir. Tüm personel kayıtlarının ortak özellikler taşıdığından hareketle işletmeye özel sonuçlara ulaşmak maksadıyla kullanıcıya mevcut veriler ışığında istediği şekilde sorgulama yapması ve raporlar alabilmesi imkanı sağlanmıştır.

Personel bilgilerinin sisteme girilmesinde kullanılan “Form”ların kullanımındaki kolaylık, formlar arasında hareket edilebilmesi, sisteme kolaylıkla eklem yapılabilmesi ve istenilen bazda raporlama alınabilmesi kullanıcıya çok çeşitli kolaylık sağladığı gibi işgücü kaybını da önlemektedir. Mevcut kayıtlara kısa sürede erişilebilmesi ve update edilebilmesi, silinmesi de sistemin sağladığı avantajlardan biridir.

Tüm kayıtların bilgisayar ortamında tutulduğu günümüzde İnsan Kaynakları departmanının ana görevlerinden biri olan personel özlük bilgilerinin de kolay erişilebilir bir ortamda saklanması gerekmektedir.

Programın hazırlanması sırasında personel özlük bilgilerinin içeriğinde “Personel İş Başvuru Formları” ve “İşe Giriş Dokümanları”, performans değerlendirme ve ücret çalışmaları kapsamında işletmeye özel koşullar dikkate alınmıştır. Performans değerlendirme ve ücret çalışmalarının genellikle bilimsel olarak yapılmadığı ülkemizde

olması gereken uygulamalardan birisi olan; personelin kendisini ve yöneticisinin personeli aynı kriterlere göre değerlendirip, daha iyiye ulaşma yoluna personel ve yöneticisinin tartışarak ulaşması ve yapılan değerlendirme sonuçlarının ücret çalışmalarında kullanılması dikkate alınmıştır. Hazırlanan program, girilecek performans sonuçlarına göre daha önceden belirlenmiş katsayılar çerçevesinde personelin yeni ücretini belirleyebilmektedir.

5.1 MS Access İle İlgili Genel Bilgi

Microsoft Access ile ilgili bilgi verirken öncelikle veri tabanını tanımlamak gereklidir. Veri tabanı, belirli bir konu ya da amaçla ilişkili bilgiler topluluğudur. Verileri depolayıp gerektiğinde kullanabilme verimliliğinin anahtarı, planlama sürecinde yatmaktadır. Microsoft Access içinde veri tabanı yaratmadan önce şu sorulara cevap aranmalıdır.

- Veri tabanımdan hangi bilgileri isteyeceğim ?
- Hangi konu alanları hakkında bilgi depolamak istiyorum ?
- Birbiri ile ilişkili konular hangileridir ?
- Her konu hakkında depolamam gereken bilgiler nelerdir ?

Microsoft Access, bilgiyi depolayıp gerektiğinde kullanabilmek için verimli bir yapı sağlayarak, veri tabanını düzenlemekte yardımcı olur. İzlemeye karar verilen her konu hakkındaki bilgi bir *çizelgede* birleştirilebilir. Çizelgede toplanmış her bilgi kategorisine *alan* denir. Microsoft Access, bilgilerin tümünün içine yerleştirilebilmesi için otomatik olarak veya düzenlenebilecek bir form yaratabilir. Bilgiler girildikten sonra, bul, sırala ya da sorgu adlı yordamları kullanarak, bilgilerin seçilmiş bir bölümünü görüntülemesini Microsoft Access sağlayabilmektedir. Raporlamada sadece görülmek istenen bilgilerin yazdırılması olanağı vardır. Veri tabanının görünüşü isteğe uygun olarak değiştirilebilir ya da herhangi bir bölümünün içeriği üzerinde düzenlemeler yapılabilir.

Microsoft Access bir ilişkili veri tabanı yönetim sistemi (Relational Database Management System-RDBMS) olduğu için, farklı konu alanlarındaki verileri çizelgeler halinde düzenlenebilir ve sonra da çizelgeler arasında ilişkiler yaratılabilir. Bu yaklaşım, ilişkili bilgilerin gerektiğinde bir araya getirilmesini kolaylaştırır. Hazırlanan programda da pekçok çizelgeler arasında bu şekilde ilişki yaratılmıştır.

Microsoft Access, tüm bilgileri büyük bir çizelge içinde toplamak yerine tekil çizelgeler arasında ilişki kurmak yoluyla; verilerin çokça tekrarını engeller, bilgisayarda bellek tasarrufu yaparak daha hızlı ve doğru çalışmayı sağlar. Hesaplama yaptırmak ve değişik kriterlere göre senaryolar üretmek son derece kolay ve çabuk şekilde yapılabilmektedir (1994).

5.2 Programın Avantajları

1. Personel bilgilerini içeren kayıtların, bilgisayar sistemine girişinin kolay olması sebebiyle zaman kazancının sağlanması
2. Kayıtların güvenli ortamda saklanması, bilgi kaybı gibi durumların ortadan kaldırılması
3. Sisteme girilen kayıtlara kısa zamanda erişilebilmesi
4. Kayıtların kısa sürede update edilebilmesi
5. Çeşitli kriterlere göre raporlama yapılabilmesi
6. Access'te hazır bulunan formatlar yardımıyla, yapılacak sunumlara çok yönlülük ve görsellik kazandırılması
7. Programın oluşturulmasında tercih edilecek form seçenekleri ile bilgisayar başında çalışırken oluşabilecek monotonluğun engellenmesi veya en aza indirilmesi
8. Mevcut bilgiler kullanılarak, raporlamanın sistem tarafından oluşturması ile sistemden alınan çıktılardaki hata olasılığının ortadan kaldırılması
9. Hazırlanan programın, diğer Microsoft uygulamaları ile uyumlu olması sebebiyle gerektiğinde veri transferinin sağlanabilmesi
10. Tüm yapılacak çalışmalarda işlemlerin hızlanması ile zaman kazancının ve buna bağlı olarak maliyetlerde azalmanın sağlanması

11. Programın esnek olması ve zamanla ortaya çıkabilecek değişiklik veya ihtiyaçlara kısa sürede cevap verilebilmesi
12. Bilgisayar ve bu tür programların kullanılmasının, günümüz Türkiye'sinde işletmenin imajına yapmış olduğu olumlu etki
13. Gerekli hesaplamaların sistemde otomatik olarak yapılması

5.3 Programın Dezavantajları

1. Nitelikli elemana ihtiyaç olması veya mevcut elemanların eğitilmesi sebebiyle ortaya çıkacak işgücü kaybı ve maliyet
Yeni eleman alınması durumunda : nitelikli elemana verilecek ücretin daha yüksek olmasının ve mevcut personelin işten çıkarılması veya başka bir göreve verilmesinin ortaya çıkaracağı ekstra maliyet.
Mevcut pesonelin eğitilmesi durumunda : işgücü kaybının ve eğitimin ortaya çıkaracağı ekstra maliyet söz konusu olmaktadır.
2. Donanım maliyetinin yüksek olması : Hazırlanan programın çalışabilmesi için PC, printer, Windows ortamı ve MS Access'e ihtiyaç duyulmaktadır.
3. Programı kullanacak personelin gerektiği durumlarda değişiklikler yapabilmek ve çeşitli kriterler göre raporlar alabilecek kapasitede bilgiye sahip olması gerekmektedir.

5.4 Programın Kullanım Alanları

1. Acil durumlarda personele ulaşmak gerektiğinde kayıtlara erişimin kaloy ve hızlı olmasının sağlayacağı avantajlar.
Örneğin, iş kazası veya hafta sonunda personele aniden ihtiyaç duyulduğunda program kısa sürede bize cevap verebilir.

2. İnsan Kaynakları'nın bir görevinin de personelin şirketine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırmak olduğu düşünülürse, çeşitli organizasyonlarda bu kayıtların bilgisayar sisteminde olmasının sağlayacağı rahatlık.

Örneğin, tüm personelin doğum günlerinin listelenmesi ve ilgili günlerde hediye verilmesi. Veya personelin hobileri dikkate alınarak çeşitli organizasyonların yapılması oldukça iyi sonuçlar verecektir.

3. Personel perspektifinin oluşturulması ve gerekli eleman ihtiyacının belirlenmesi

4. Verilmesi planlanan eğitimlerin hangi personelle ilgili olduğunun belirlenmesi

5. Ücretlendirmede kullanılması

Performans değerlendirme sonuçlarının sistemde tutulması

Gerekli hesaplamaların sistemde otomatik olarak yapılması

Farklı seçeneklere göre senaryoların oluşturulması ve bunların şirkete olan maliyetlerinin belirlenmesi

Personele ait kişisel bilgilerin ücretlendirmede dikkate alınması (örneğin çocuk sayısı gibi)

6. Personele ait kişisel bilgilerin dikkate alınarak, personelin sosyal ihtiyaçlarına o yönde cevap verilmesi (örneğin servis probleminin çözülmesi gibi)

7. Yönetimin ihtiyaçlarına (raporlar, çeşitli senaryolar) kısa sürede cevap verilmesi

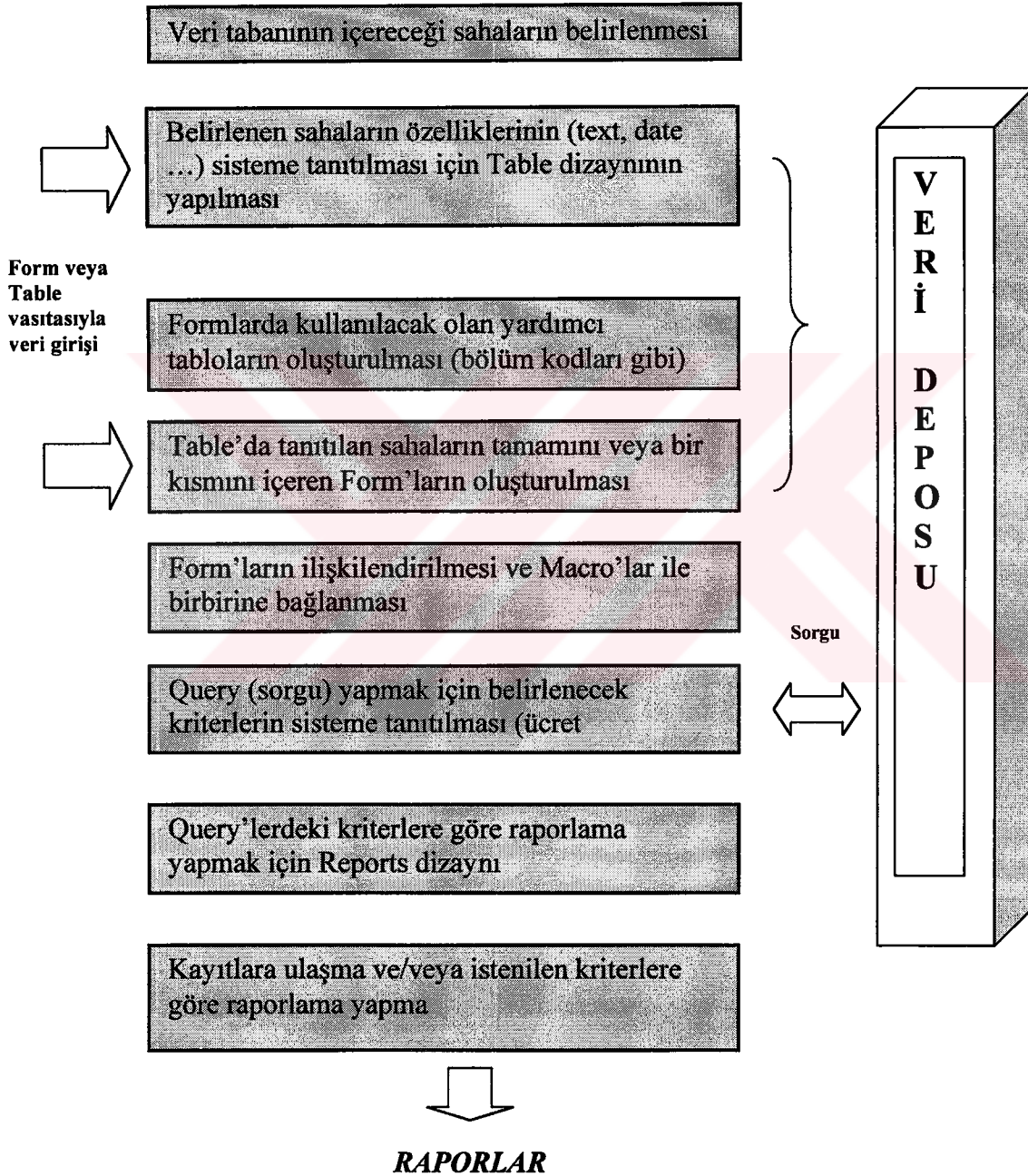
8. Personele ihtiyaç duyulduğu durumlarda, mevcut kayıtların incelenmesi ve o göreve uygun personelin bulunup bulunmadığının araştırılması

9. Personelin çalıştığı süre zarfında, performans değerlendirme sonuçları dikkate alınarak gerekli olanın (terfi, ikaz, eğitim vb.) yapılması

5.5 Personel Bilgileri Sisteminin Hazırlanması ve İçeriği

Personel ile ilgili bir veri tabanı oluştururken öncelikle ne tür bilgilere ihtiyaç duyulduğuna karar verilmesi gerekmektedir. Gereksiz bilgilerin girilmesinin zaman, enerji ve işgücü kaybına sebep olacağı ve veri tabanının mümkün olduğunca çok soruya cevap verebilmesinin amaçlandığı düşünüldüğünde sahaların önemi daha da artmaktadır. Tüm bunlar gözönüne alınarak, ihtiyaçlar *Personel Bilgileri*, *Personelin İş*

Tecrübesi, Personelin Firmada Çalışmaya Başlamadan Önce Aldığı Eğitimler, Personelin Firmada Aldığı Eğitimler, Personele Ait Diğer Bilgiler, Performans Değerlendirme olmak üzere 6 ana başlık altında toplandı. Programın hazırlanmasında yapılan çalışmalara ilişkin akış şeması aşağıda verilmektedir (Şekil 5.1).



Şekil 5.1 Veri tabanının oluşturulması

5.5.1 Personel bilgileri

İnsan Kaynakları bölümünde, çalışan personele ait bilgilerin bulunması gereklidir. Bilgisayar sistemine girilecek bu bilgilerin çok detaylı olması gerekmemektedir. Dikkat edilmesi gereken husus sürekli ihtiyaç duyulan bilgilere kısa sürede ulaşılmasıdır.

Personel bilgileri aşağıdaki başlıkları ve sahaları içermektedir (Şekil 5.2).

Personelin,

- Adı ve soyadı
- Bölümü
- Kadrosu
- Doğum yeri
- Doğum tarihi
- Ev adresi
- Telefonu
- Nüfus bilgileri
- Medeni hali
- Kan grubu
- Askerlik durumu
- Evliyse eşi ile ilgili bilgiler
- Eğitim durumu
- Yabancı dil bilgisi

Microsoft Access - [Personel Bilgileri Dosyası]

File Edit View Insert Format Records Tools Window Help

Personeler Ait Kişisel Bilgiler

AD SOYAD: BORA TUTUNCU Bölümü: Kadro: Müşteri Temsilcisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Yeri: İstanbul

Doğum Tarihi: 12.01.1972 gg/aa/yy

Ev Adresi: Çiçek Sk. No:1/8 Kadıköy / İstanbul Ev Telefonu: 2164528588

KİMLİK BİLGİLERİ

Hüviyet Cüzdan no: V 1483212 Baba Adı: Hüseyin Ana Adı: Ayşe İl: İstanbul

İlçe: Bakırköy Mahalle/Köy: Zuhuratbaba Cık No: 028/9 Sayfa No: 14

DİĞER BİLGİLER

Ehliyet Belge No: M 354895 Cinsiyet: Erkek Kan Grubu: O Rh +

Askerlik: Tecilli Medeni Halk: Bekar Eşinin Adı: Mesleği:

Eşinin İş Adresi: İş Telefonu: Çocuk Sayısı: 0

ÖĞRENİM DURUMU

İlk: ☒ Orta: ☒ Lise: ☒ Lisans: ☒ YLisans: ☒

Okulun adı: Bölümü: Başlangıç yılı: Bitiş yılı:

Şemsettin Günaltay Devlet Lisesi		1984	1990
İstanbul Üniversitesi	İşletme	1990	1994
İstanbul Üniversitesi	İşletme	1994	1996

Record: 14 of 114

Form View

Microsoft Access - IP... Microsoft Word - Document1

12:29

Microsoft Access - [Personel Bilgileri Dosyası]

File Edit View Insert Format Records Tools Window Help

Personeler Ait Kişisel Bilgiler

Ev Adresi: Çiçek Sk. No:1/8 Kadıköy / İstanbul Ev Telefonu: 2164528588

KİMLİK BİLGİLERİ

Hüviyet Cüzdan no: V 1483212 Baba Adı: Hüseyin Ana Adı: Ayşe İl: İstanbul

İlçe: Bakırköy Mahalle/Köy: Zuhuratbaba Cık No: 028/9 Sayfa No: 14

DİĞER BİLGİLER

Ehliyet Belge No: M 354895 Cinsiyet: Erkek Kan Grubu: O Rh +

Askerlik: Tecilli Medeni Halk: Bekar Eşinin Adı: Mesleği:

Eşinin İş Adresi: İş Telefonu: Çocuk Sayısı: 0

ÖĞRENİM DURUMU

İlk: ☒ Orta: ☒ Lise: ☒ Lisans: ☒ YLisans: ☒

Okulun adı: Bölümü: Başlangıç yılı: Bitiş yılı:

Şemsettin Günaltay Devlet Lisesi		1984	1990
İstanbul Üniversitesi	İşletme	1990	1994
İstanbul Üniversitesi	İşletme	1994	1996

YABANCI DİL

Yabancı dil: Derecesi:

İngilizce	Çok iyi	☒ İyi	☐ Orta
Almanca	Çok iyi	☐ İyi	☒ Orta
	Çok iyi	☐ İyi	☐ Orta

Record: 14 of 114

Form View

Microsoft Access - IP... Microsoft Word - Document1

12:29

Şekil 5.2 Personel bilgileri formu

5.5.2 Personelin iş tecrübesi

Şirketlerde yeni görevler veya görev değişiklikleri için personel ihtiyacı önemli bir konudur. Örneğin, personel ihtiyacının ortaya çıkması durumunda, firmalar öncelikle mevcut çalışanlarından yararlanmayı amaçlarlar. Bunun sebebi, mevcut personelin şirketi tanınması ve çalışma alanlarını bilmesi, bunun yanında işletmelerin risk almak istememeleridir. Sistemde çalışanlara ait iş tecrübesi kayıtlarının bulunması, görev değişikliğine karar vermede İnsan Kaynakları'na yardımcı olacaktır.

İş tecrübesi bilgileri aşağıdaki başlıkları ve sahaları içermektedir (Şekil 5.3).

Personelin,

- Daha önce çalıştığı firma
- Görevi
- İşe başladığı ve ayrıldığı tarih

Çalıştığı Firma Adı	Görevi	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi
GÜMÜŞSUYU HALI SAN. TİC. A.Ş.	TOPLAM KALİTE UZMANI	12.01.1997	21.08.1998

Şekil 5.3 İş tecrübesi formu

5.5.3 Personelin firmada çalışmaya başlamadan önce aldığı eğitimler

Firmanın yeni işe aldığı personelin ücretini belirlemede önemli bir kriter olan eğitim programda ele alınan bir diğer başlıktır. Gelecekteki sorgularda veya yeni eğitimlerin verilmesinde, personelin geliştirilmesinde ve kariyer planlamasında bu kayıtların oldukça büyük yararı olacaktır.

Personelin firmada çalışmaya başlamadan önce aldığı eğitimlere ilişkin başlıklar ve sahalar aşağıdadır.

Personelin almış olduğu eğitimin (Şekil 5.4),

- Adı
- Hangi kuruluştan ve kimden, hangi ülkede alındığı
- Eğitimin başlığı
- Başlangıç ve bitiş tarihi
- Süresi
- Seminer veya eğitim sonunda belge alınıp alınmadığı

[illegible]

Şekil 5.4 Firma öncesi eğitimler formu

5.5.5 Personele ait diğer bilgiler

Bu bölümde, personelin bilgisayar bilgisi (bildiği bilgisayar programları veya dilleri), hobileri ve üye olduğu dernek ve kuruluşlar yer almaktadır. Bu bölümdeki bilgisayar bilgisi personelin bilgisayara olan ilgisiyle bağdaştırılmış ve bu başlık altında değerlendirilmiştir.

Personelin, hobilerinin bilinmesiyle motivasyonu artırıcı organizasyonlarda bunun da gözönüne alınması, üye olunan derneklerden gerekli durumlarda ilgili personel yardımıyla iletişim kurulması vb. konularda yukarıda bahsedilen bilgilerden yararlanılması sağlanacaktır. Personele ait diğer bilgiler bölümünde aşağıdaki başlık ve sahalar yer verilmiştir (Şekil 5.6).

Personelin,

- Bildiği bilgisayar programları
- Hobileri
- Üye olduğu dernek ve kuruluşlar

Microsoft Access - [Personele Ait Diğer Bilgiler]

File Edit View Insert Format Records Tools Window Help

Personele Ait Diğer Bilgiler

AD SOYAD: BORA TUTUNCU

BİLGİSAYAR BİLGİSİ: WORD, EXCEL, ACCESS, POWERPOINT, ABC FLOWCHART

HOBİLERİ - 1: RAFTING

HOBİLERİ - 2: SINEMAYA GİTMEK

HOBİLERİ - 3: YÜRÜYÜŞ YAPMAK

HOBİLERİ - 4: ARABA KULLANMAK

HOBİLERİ - 5: BASKETBOL

ÜYELİKLER - 1: İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ İŞLETME KLUBU

ÜYELİKLER - 2:

ÜYELİKLER - 3:

ÜYELİKLER - 4:

Personel Performans Bilgilerini Girmek İçin Buraya Basın

YENİ KAYDA GEÇMEK İÇİN BURAYA BASIN.

Record: 44 of 44

Form View

Start Microsoft Access - [P... Microsoft Word - Document1] 12:47

Şekil 5.6 Personele ait diğer bilgiler formu

5.5.6 Performans değerlendirme

Personele 6 veya 12 aylık periyotlarla yapılacak ücret ayarlaması veya artışında performans değerlendirme sonuçları dikkate alınacaktır. Personel iş görme ve kişisel niteliklerine göre değerlendirilecek ve personel ortalama performansı sistemde otomatik olarak hesaplanacaktır. Bu kayıtların arşivlenmesi ile personelin daha uzun periyotlarda değerlendirilmesi sağlanacaktır. Personele yapılacak ücret artışı Query'de hesaplatılacaktır.

Bu bölümde personelin kişisel ve iş görme niteliklerinin değerlendirilmesinde kullanan kriterler ve verilen puanlar yer alacaktır. Kriterler ve saharlar aşağıda verilmiştir (Şekil 5.7).

- Dış görünüm, tavır
- Çalışma saatlerine uyum, devamlılık
- Şirkete bağlılık, şirket sorunlarına ilgi
- Sorumluluk üstlenme
- İnsiyatif kullanma
- Eleştiriye açık olma
- Değişikliklere uyum sağlama
- Ekip çalışmasına katkı
- Kaynakları verimli ve etkin kullanma
- Öğrenme hızı ve esnekliği
- Sözlü ve yazılı ifade
- Kendini geliştirme
- İş bilgisi
- Yabancı dil bilgisi
- Problem çözme becerisi
- Üstlendiği konuyu sonuçlandırma
- İş takibi ve dikkat
- Disiplin

- Çalışma verimi
- Ücret

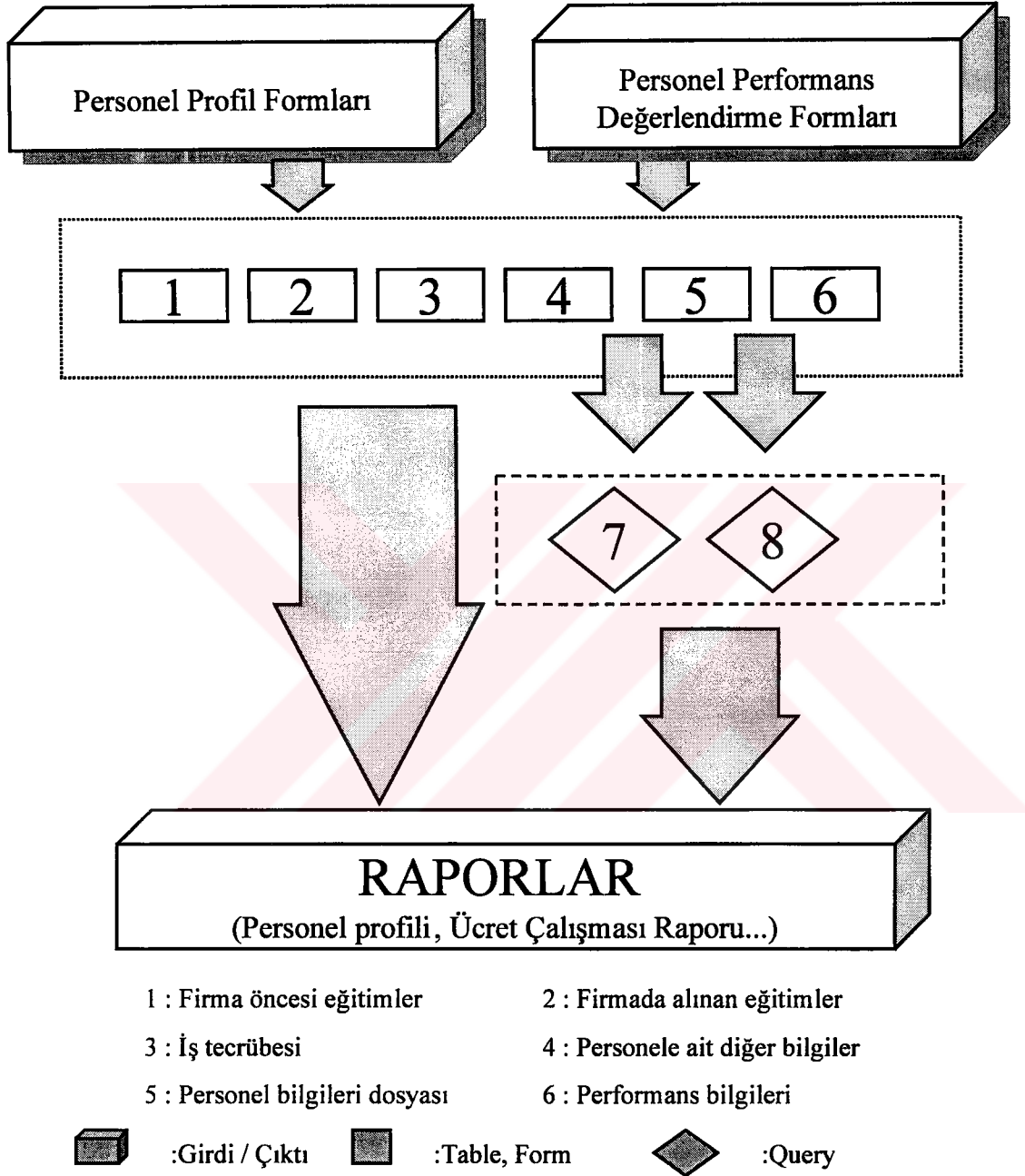
Yukarıda belirtilen başlıklarla ilgili bilgilerin çeşitli kısıt ve kriterlere göre değerlendirilmesi ile çeşitli raporların alınması ve üst yönetime sunulması mümkün olacaktır. Ücretlendirme çalışmalarında bölüm ve personel performans oranlarında yapılacak değişikliklerle yeni senaryoların üretilmesi, farklı oranların firmaya olan maliyetlerinin derhal görülmesi sağlanacaktır.

KİŞİSEL NİTELİKLER		İŞ GÖRME NİTELİKLERİ	
Diş görünüm, tava:	85	İş bilgisi:	88
Çalışma saatlerine uyum, devamlılık:	72	Yabancı dil bilgisi:	79
Şirkete bağlılık, şirket sorunlarına ilgi:	85	Problem çözme becerisi:	82
Sorumluluk üstlenme:	80	Üstlendiği konuyu sonuçlandırma:	82
İnisiyatif kullanma:	85	İş takibi ve dikkat:	85
Eleştiriyi açık olma:	78	Disiplin:	81
Değişikliklere uyum sağlama:	88	Çalışma verimi:	80
Ekip çalışmasına katkı:	71	Ücret:	300.000.000 TL
Kaynakları verimli ve etkin kullanma:	75		
Öğrenme hızı ve esnekliği:	75		
Sözlü ve yazılı ifade:	88		
Kendini geliştirme:	75		

YENİ KAYDA GEÇMEK İÇİN
BURAYA BASIN.

Şekil 5.7 Performans değerlendirme formu

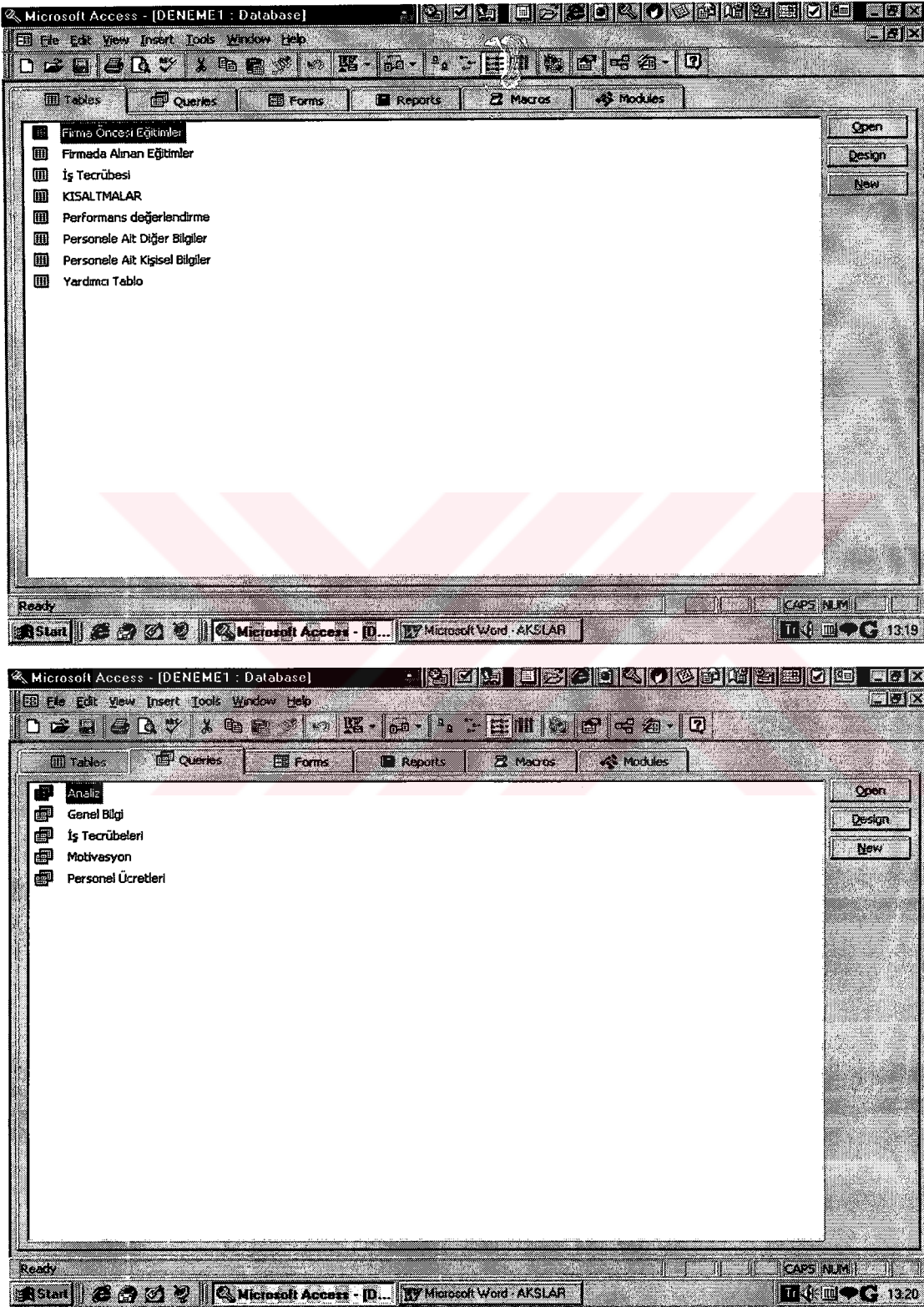
5.6 Bilgilerin Sistemdeki Hareketi



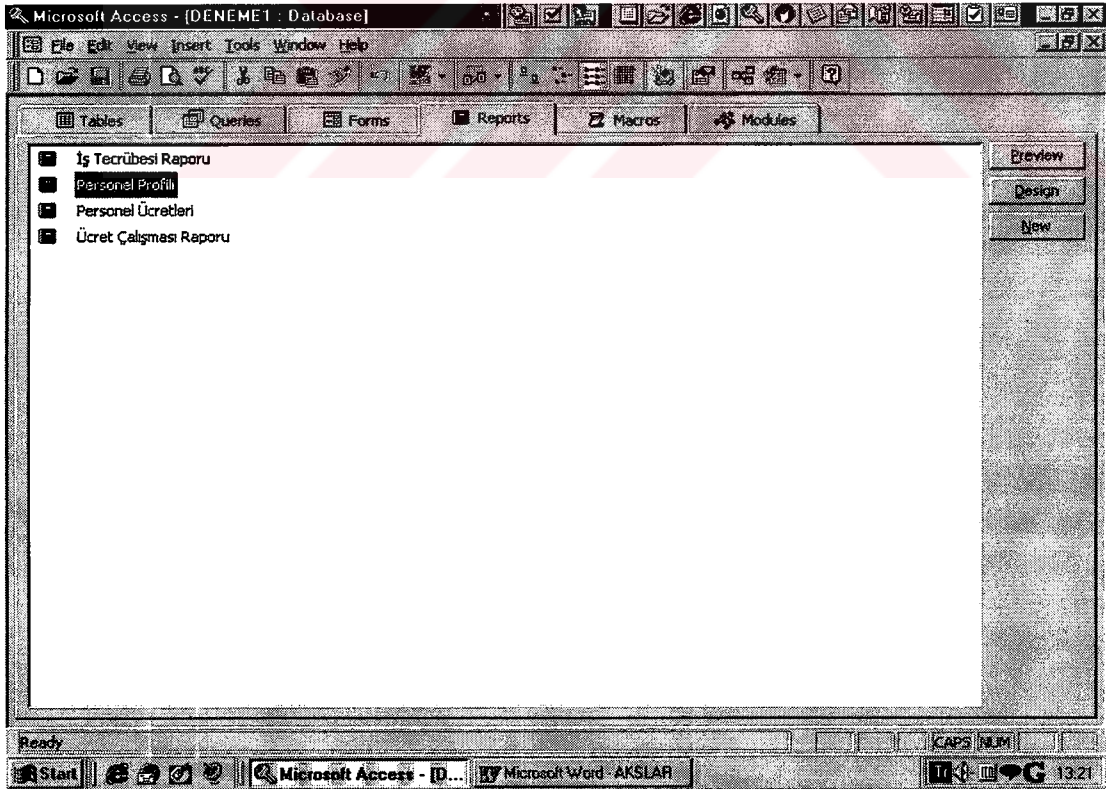
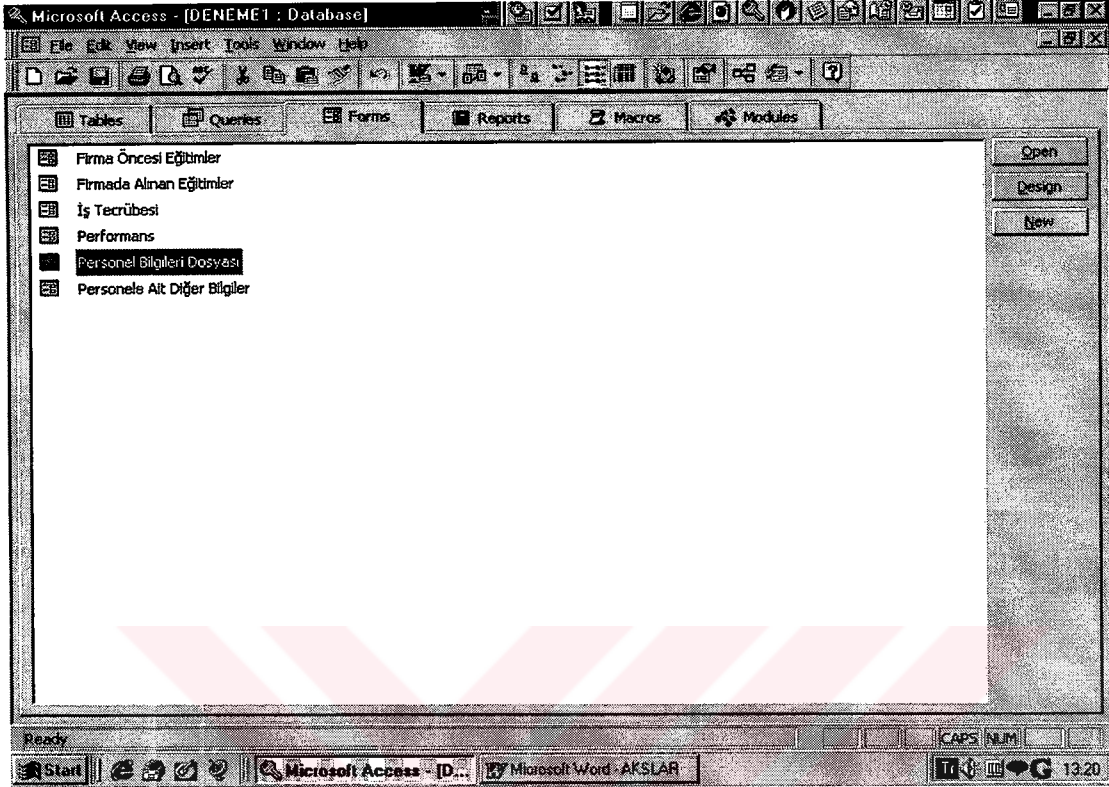
Not : Çeşitli alternatif Table ve Query'lere göre raporlama yapılabilir.

Şekil 5.8 Veri tabanında bilgi akışı

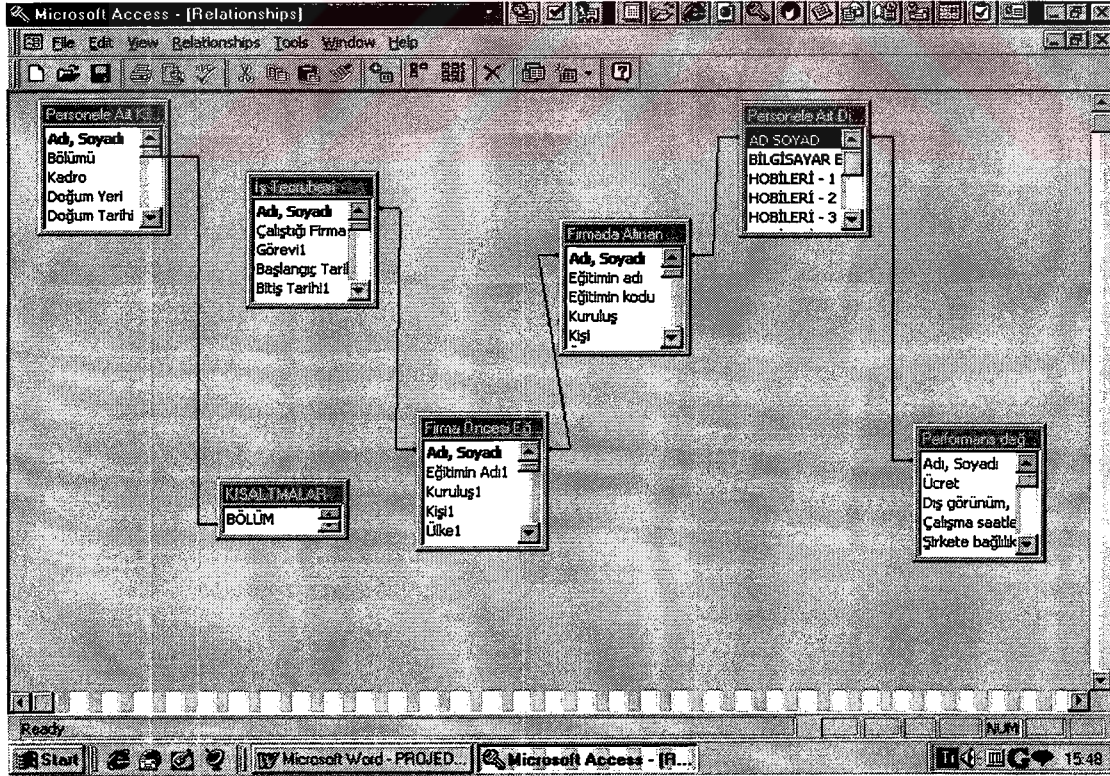
5.7 Veri Tabanı İle İlgili Genel Görünümler



Şekil 5.9 Tables ve Queries listesi görüntüleri



Şekil 5.10 Forms ve Reports listesi görünümleri



Şekil 5.11 Macros listesi ve Relationships (ilişkiler)

6. SONUÇLAR

TKY'ye konu olan iç ve dış müşteri memnuniyetinin ilk adımının iç müşteri tatmini olduğundan hareketle, insan kaynaklarının geliştirilmesi için yönetimin tüm aşamalarında planlı ve istikrarlı çalışmalar yapması gerekmektedir. İKY personel seçiminden, motivasyon ve sosyal yardımlara, performans değerlendirme ile ücret sistemlerinden eğitime ve kariyer planlamasına kadar bir bütündür. İKY'nin etkinliği insan kaynakları planlamasıyla, doğru personel seçimine ve seçilen personelden en yüksek verimi alabilmek için yapılan çalışmalara bağlıdır.

Günümüzde ülkemizde İKY'ye verilen önem artmasına rağmen, bilimsel yaklaşımlardan ziyade pekçok kuruluşta ücret ve yan ödemelerle personelin başarıya itilebileceği düşünülmektedir. Personelin çalışmasına direkt etki eden, motivasyon, eğitim, kariyer planlama gibi noktalara da dikkat edilerek güdüleme ve işgörenin işyerini sahiplenmesi sağlanmalıdır.

İKY stratejik bir olgudur ve kesinlikle yönetimce desteklenmelidir. TKY çerçevesinde iç müşteri mutluluğunu sağlayarak, personel değişiminin azaltılması yoluyla gider payının minimuma indirmek, bunun yanı sıra işletmelerin en önemli girdilerinden birisi olan işgücünden optimal seviyede yararlanmak doğru, akılcı ve uzun vadeli planlanmış İKY ile mümkündür. Tüm kademelerdeki çalışmalar belirlenecek hedefler doğrultusunda planlanmalı uygulanmalıdır. Özellikle personelin eğitim eksikliğinin belirlenerek giderilmesi işletmenin teknolojinin ve gelişmelerin gerisinde kalmasını engelleyen önemli husustur.

İKY'nin tüm bileşenleri birbirinden bağımsız ancak birbirini bütünleyen bir sistemin elemanlarıdır. Sistemin başarısı tüm bağımsız elemanların (işletmelerdeki birimler gibi) düzenli ve sistematik olarak çalışmasına bağlıdır.

İKY'nin her kademesi mikro seviyede direkt çalışanların yaşam tarzını, standartlarını ve kalitelerini etkileyen ve bu sayede makro ekonomiye ve ülkenin geleceğine uzun vadede

yön veren stratejik kararları içeren bir olgudur. Bu sebepten dolayı özellikle performans değerlendirme ve ücretlendirme çalışmaları ülke perspektifine uygun olan bilimsel çerçevede yapılmalıdır. Eğitim ve kariyer geliştirme olanakları ile ülke kültürünün gelişmesi, direkt çalışan insanla sürekli etkileşimde olan işletmelerin insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmesi için yapacağı faaliyetlere bağlıdır.



KAYNAKLAR

Arai, J., (1984), Japan's Perception of Productivity, EANPC Yayını, İstanbul.

Atış, Y., (1997), "Ücret Yönetimi", Human Resources Dergisi, 2:38-41.

Biçer, T., (1997), "NLP", İnkade Dergisi, 4:5

Bingöl, D., (1998), İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul

Büyükuslu, A. R., (1998), Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi, Der Yayınları, İstanbul

Byrnes, J. L. S. ve Shapiro, R.D., (1996), The Logistics Handbook, Mc Graw Hill, Singapore

Cascio, W. F., (1989), Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw Hill, Singapore.

Ersen, H., (1997), Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, İstanbul.

Gürol, M. A., (1993), "Örgütlerde Kalite Tuzağı Sorunu", Anahtar Dergisi, 12:18.

Herzberg, F., Mauser, B. ve Snyderman, B., (1959), The Motivation to Work, New York.

Kökçü, K., (1995), "İnsan Kaynakları", Milliyet Gazetesi, 26 Şubat 1995:10

Özok, F., (1995), "Sanayide Ergonomi Uygulamalarına Ait Bir Model", MPM Yayını, V. Ergonomi ve Toplam Kalite Kongresi, 1995, İstanbul.

Özyurt, A., (1998), “İnsan Kaynakları Yönünden Eğitime Bakış”, Human Resources Dergisi, 5:60-65.

Palmer, M. J., (1993), Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayınları, İstanbul

Sungur, Y. ve Erikli, D., (1999) “Motivasyon”, Örsa Holding İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Başkanlığı, İstanbul.

Şirvancı, M., (1994), “Toplam Kalite Yönetimi ve Deney Tasarımı”, Önce Kalite Dergisi, 8:42.

Türkel, A., (1998), İşletme Yöneticileri İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul

Uyargil, C., (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul

Windows, (1994), Windows İçin Microsoft Access 2, Arkadaş Yayınevi, İstanbul

Winters K. ve Palmer M., (1993), İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, İstanbul

ÖZGEÇMİŞ

Doğum tarihi	16.04.1975	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1985-1992	Özel Akasya Koleji
Lisans	1992-1996	Yıldız Teknik Üniversitesi Makina Fak. Endüstri Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	1996-1999	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Endüstri Mühendisliği Programı
Çalıştığı kurum(lar)		
	1996-1996	Gaysan Amortisör San. Tic. A.Ş.
	1996-1997	Gümüşsuyu Halı San. A.Ş.
	1997-Devam ediyor	Magic Tanıtım ve İletişim A.Ş.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**