

İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof. Dr. Canan Çetin
Dr. Esra Dinç Özcan

İstanbul-2013

Beta

Yayın No : 2941
İşletme-Ekonomi Dizisi : 599

1. Baskı – Eylül 2013 – İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 377 - 967 - 4

Copyright© Bu kitabın bu basısının Türkiye'deki yayın hakları BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.'ye aittir. Her hakkı saklıdır. Hiçbir bölümü ve paragrafı kısmen veya tamamen ya da özet halinde, fotokopi, faksimile veya başka herhangi bir şekilde çoğaltılamaz, dağıtılamaz. Normal ölçüyü aşan iktibaslar yapılamaz. Normal ve kanunî iktibaslarda kaynak gösterilmesi zorunludur.

Dizgi : Beta Basım A.Ş.
Baskı - Cilt : Yazın Basım Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12028)
İkitelli Çevre Sanayi Sitesi 8. Blok No: 38-40-42-44
Başakşehir/İSTANBUL
0212 565 01 22 - 0212 565 02 55
Kapak Tasarım : Gökhan Ayrancı

Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. (Sertifika No. 16136)
Narlıbahçe Sokak Damga Binası No: 11
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 511 36 50
www.betayayincilik.com

Gerek yönetim alanında gerekse de çevrede yaşanan değişme ve gelişmelerle birlikte rekabetin kırmızı renkle adlandırıldığı günümüzde örgüt yapıları ve iş yapma biçimleri de değişmiştir. Örgütlerin en önemli savaşlarından biri; varlığını korumak ve sürdürülebilir olmaktır. İnsanların iş ve özel yaşam arasındaki dengeleri iş yaşamı lehine değişmiştir. Tüm bu değişim ve dönüşümler; örgütlerde insan kaynağının yönetimine de farklı bir perspektiften bakma zorunluluğu getirerek yetenekli insanların şirkete çekilmesi ve yetenekli personelin de elde tutulması öne çıkmaya başlamıştır. Geçmişteki “personel yönetimi” anlayışının insanı bir makine gibi gören, özlük hakları ile anılan bakış açısının yerini değişimin en önemli itici unsuru olarak nitelendirilen, fark yaratabilen insan kaynakları yönetimi almış ve insan; rekabetçi dünyada stratejik bir kaynak olarak değerlendirilerek stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmiştir. Özellikle teknoloji alanında yaşanan baş döndürücü gelişmelerle birlikte örgütlere üstünlük sağlayan maddi ya da teknik yeteneklerin kısa sürede taklit edilebilmesi ve bu yeteneklerin kısa sürede basit, sıradan yetenekler haline almasıyla birlikte örgütlerde çalışan nitelikli işgüçü varlığını yeteneğe dönüştürebilen önemli bir yetkinlik kaynağı olarak ele alınmaya başlanmış ve uzun dönemde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamanın anahtarı olarak görülmüştür.

Günümüz örgütleri için bu denli hayati öneme sahip insan kaynaklarının yönetimi de ayrı bir uzmanlık konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin yüksek performanslı hale dönüşmeleri, İşgücünün niteliğinin artması ile birlikte günümüzde insanın da çalıştığı örgütten ve yapmış olduğu işten beklentileri artarken iş de çalışandan daha fazla katkı bekler hale gelmiştir. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin her fonksiyonu işletmenin bütünselliği açısından değerlendirildiğinde ayrı bir öneme sahiptir ve mutlaka bilimsel ve akılcı temellerde inşa edilmeli ve uygulamalar da aynı hassaslıkla sürdürülmelidir.

Bu kitapta insan kaynakları yönetiminin her bir fonksiyonu ayrı ayrı ele alınarak temel bilgiler basit ve anlaşılır bir şekilde verilmeye çalışılmış ve kitabın ilgili alanda öğrenim gören öğrencilere ve iş hayatındaki insan kaynakları uzmanlarına teori ve uygulamada yararlı olması hedeflenmiştir.

Ayrıca Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.’nin değerli yöneticisi Sayın Seyhan SATAR’a, hocalara gösterdiği nezaketi ve ilkelerinden dolayı teşekkür eder, dikkati ve nezaketinden dolayı da eseri yayıma hazırlayan Sayın Gökhan Ayrancı’ya teşekkürü borç biliriz.

Canan ÇETİN
Marmara Üniversitesi
canancetineylul@gmail.com

Esra Dinç ÖZCAN
Marmara Üniversitesi
edinc@marmara.edu.tr

İÇİNDEKİLER (ÖZET)

bölüm 1	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ.....	1
bölüm 2	İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI	19
bölüm 3	İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	39
bölüm 4	İNSAN KAYNAKLARI TEDARİK ve SEÇİMİ	55
bölüm 5	EĞİTİM ve GELİŞTİRME	77
bölüm 6	KARİYER YÖNETİMİ	99
bölüm 7	PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	117
bölüm 8	İŞ DEĞERLEME, ÜCRET YÖNETİMİ ve ÖDÜLLENDİRME.....	141
bölüm 9	İŞÇİ SAĞLIĞI ve İŞ GÜVENLİĞİ.....	167
bölüm 10	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ BOYUTU.....	175

İÇİNDEKİLER

Önsöz	iii
İçindekiler (özet)	iv
Tablolar	xv
Şekiller.....	xvi

BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Önemi	3
İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	3
İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri	4
Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	5
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	7
İnsan Kaynakları Departmanının Konumlandırılması	8
İnsan Kaynakları Departmanı ve Yetki İlişkisi	9
İnsan Kaynakları Departmanının Rollerini	10
İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Özellikleri	10
İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevre Faktörleri	13
Dış Çevre Faktörleri	13
İç Çevre Faktörleri	15

BÖLÜM 2

İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI

İş Analizi.....	21
İş Analizi Süreci	22

İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	24
Gözlem Yöntemi	24
Anket Yöntemi	25
Görüşme Yöntemi	27
Karma Yöntem	27
Görev Tanımları ve İş Gereklere	27
Görev Tanımları	27
İş Gereklere (İş Şartnamesi)	30
İş Analizi Yapılırken Dikkat Edilecek Hususlar	30
İş Tasarımı..	31
İş Tasarımı Teknikleri	34
İş Basitleştirme	34
İş Genişletme ve İş Rotasyonu	34
İş Zenginleştirme	35
Ekibe Dayalı İş Dizayını	35
Alternatif Çalışma Programları	36

BÖLÜM 3

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan Kaynakları Planlamasının Tanımı ve Amaçları	41
İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi	42
İnsan Kaynakları Planlama Süreci	43
İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	45
Dış Çevresel Faktörler	45
İç Çevresel Faktörler	46
İnsan Kaynakları İhtiyacının Belirlenmesi	47
Gerçek Personel İhtiyacı	47
Yedek Personel İhtiyacı	48
Ek Personel İhtiyacı	49
Yeni Personel İhtiyacı	49
İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Teknikleri	49
Yönetimsel Tahminler	50
Delfi Tekniği	50
Nominal Grup Tekniği	50
Rasyo Analizine Dayanan Tahmin Tekniği	51
Trend Analizi	51
Saçılım Grafiği	51

BÖLÜM 4

İNSAN KAYNAKLARI TEDARİK ve SEÇİMİ

İnsan Kaynakları Tedarik ve Seçiminin Önemi	57
İnsan Kaynakları Tedarik Kaynakları	58
İç Kaynaklar.....	59
Dış Kaynaklar	59
İnsan Kaynakları Seçim Süreci.....	61
İnsan Kaynağı Açığının Duyurulması ve Aday Havuzunu Oluşturma	62
İş Başvurularının Kabul Edilmesi ve Başvuru Formunun Doldurulması	64
Ön Görüşme.....	64
Testler	66
Eleme Mülakatları (İş Görüşmesi)	68
Aday Hakkında Bilgi Toplama (Referanslar).....	72
Sağlık Muayenesi	73
İş Teklifinin Yapılması	73
İşe Yerleştirme	73

BÖLÜM 5

EĞİTİM ve GELİŞTİRME

Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı ve İlişkili Kavramlar	79
Eğitim ve Geliştirmenin Amaçları ve Önemi	80
Eğitim ve Geliştirme Süreci	81
Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	81
Eğitimin Planlanması.....	84
Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	86
Eğitimin Uygulanması	87
<i>İş Başında Eğitim</i>	87
Öz Yönetimli Öğrenim	87
Çıraklık	88
Yönetici Gözetiminde Eğitim.....	88
Staj Yoluyla Eğitim	88
Oryantasyon Eğitimi	88
Formen Aracılığıyla Eğitim	89
İş Rotasyonu.....	89
<i>İş Dışında Eğitim</i>	89
Konferans veya Tartışma	90
Seminerler	90

Simülasyonlar	90
Duyarlılık Eğitimi	90
Vak'a Çalışması (Örnek Olay) Yöntemi.....	90
İşletme Oyunları.....	91
Rol Oynama.....	91
Davranış Modelleme.....	92
Grup Kurma Metotları	92
<i>Teknoloji Temelli Eğitim Yöntemleri</i>	<i>93</i>
Multimedya Eğitim	93
Bilgisayar Temelli Eğitim	93
<i>Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme</i>	<i>94</i>
Eğitim Değerlendirme Süreci.....	94
Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Kriterler.....	95

BÖLÜM 6

KARİYER YÖNETİMİ

Kariyer Kavramı	101
Kariyerle İlgili Bazı Temel Kavramlar	102
Kariyer Boyutları.....	102
Kariyer Kalıpları.....	103
Kariyer Platosu.....	103
Yetenek Demodeliği	104
Kariyer Haritası	104
Kariyer Yolu	104
Kariyer Patikası	105
Kariyer Yönetimi.....	105
Kariyer Yönetiminin Amaçları	107
Kariyer Yönetiminde Roller.....	107
Kariyer Yönetim Süreci.....	108
Kariyer Planlama	109
Örgütsel Kariyer Planlama	110
Bireysel Kariyer Planlama.....	110
Kariyer Geliştirme.....	111
Kariyer Geliştirmenin Önemi	112
Kariyer Geliştirme Süreci	113

BÖLÜM 7

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans Yönetimi	119
Performans Değerlendirme	121
Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları	122
Performans Standartlarının Belirlenmesi	123
Performans Değerlendirmesi Yapacak Tarafların Belirlenmesi	124
Üst Amir Tarafından Değerlendirme.....	124
Astlar Tarafından Değerlendirme	125
Kişinin Kendisini Değerlendirmesi	125
İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	125
Müşteri Tarafından Değerlendirme	126
Değerlendirme Komiteleri	126
360 Derece Değerlendirme	126
Performans Değerlendirme Zamanının Belirlenmesi	126
Performans Değerlendirme Yöntemleri	127
Grafik Değerleme Ölçeği	127
Derecelendirme Yöntemi.....	128
Karşılaştırma Yöntemi	130
İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	130
Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	131
Kritik Olay Yöntemi.....	131
Kontrol Listesi Yöntemi	132
Takıma Dayalı Performans Değerlendirme.....	133
Hedeflere Göre Değerlendirme	133
Değerlendirme Merkezi	134
Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	134
Performans Değerlendirme Görüşmeleri	135

BÖLÜM 8

İŞ DEĞERLEME, ÜCRET YÖNETİMİ ve ÖDÜLLENDİRME

İş Değerleme.....	143
İş Değerlemenin Amacı.....	143
İş Değerleme Yöntemleri	143
A. Analitik Olmayan Yöntemler.....	144

Sıralama Yöntemi.....	144
Sınıflama Yöntemi	145
<i>B. Analitik Yöntemler.....</i>	<i>146</i>
Faktör Karşılaştırma Yöntemi.....	146
Puan Yöntemi.....	150
Ücret Yönetimi.....	153
Ücretin Tanımı	153
Ücretin Bileşenleri.....	154
Ücretleme İlkeleri	154
Ücret Yapısının Kurulması	155
İşe Dayalı Ücret Yapıları.....	156
Kişiyeye Dayalı Ücret Yapıları	157
Ücret Sistemleri	157
<i>A. Ana (Kök) Ücret Sistemleri.....</i>	<i>158</i>
Zaman Temeline Dayanan Ücret Sistemi.....	158
Doğrudan Parça Başı Ücret Sistemi	158
Götürü Ücret Sistemi	158
<i>B. Özendirici Ücret Sistemleri</i>	<i>158</i>
Halsey Ücret Sistemi	159
Rowan Ücret Sistemi	159
Bedaux Ücret Sistemi	159
Emerson Ücret Sistemi	160
Değişken Parça Başı Ücret Sistemi.....	160
Gantt Ücret Sistemi.....	161
Grup Parça Başı Sistemi.....	161
<i>C. Diğer Ücret Sistemleri.....</i>	<i>161</i>
Öneri Sistemi	161
Scanlon Planı.....	161
Kâr Paylaştırma Planları.....	162
Hisse Senedi Planları	162
Ödüllendirme	162
İçsel-Dışsal Ödüller.....	163
Finansal-Finansal Olmayan Ödüller.....	163
Performans Bazlı-Üyelik Bazlı Ödüller.....	163

BÖLÜM 9

İŞÇİ SAĞLIĞI ve İŞ GÜVENLİĞİ

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Tanımı	169
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Amaçları	169

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğini Geliştirmenin Önemi.....	170
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Yönetimi	171

BÖLÜM 10

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ BOYUTU

İş Hukukunda Temel Kavramlar.....	177
İşçi Kavramı.....	177
İşveren Kavramı.....	177
İşveren Vekili Kavramı	177
İşyeri Kavramı.....	177
İş Sözleşmesi	178
İş Sözleşmesinin Tanımı ve Unsurları	178
İş Sözleşmesi Türleri.....	178
Sürekli ve Süreksiz İş Sözleşmeleri.....	178
Belirli ve Belirsiz Süreli İş Sözleşmeleri.....	178
Kısmi Süreli ve Tam Süreli İş Sözleşmeleri.....	179
Deneme Süreli ve Deneme Süresiz İş Sözleşmeleri.....	180
Takım Sözleşmesiyle Oluşan İş Sözleşmeleri.....	180
İş Kanununda Ücret.....	180
Zamana Göre Ücret	181
Akort Ücret.....	181
Götürü Ücret.....	181
Yüzdeye Göre Ödenen Ücret.....	181
Prim.....	181
İkramiye	181
Komisyon Ücreti.....	182
Kardan Pay Verilmesi	182
İş Sözleşmesinin Sona Ermesi	182
İş Sözleşmesini Fesih Dışında Sona Erdiren Durumlar	182
İş Sözleşmesinin Fesih Yoluyla Sona Ermesi.....	182
İş Sözleşmesinin Sona Ermesinin Hukuki Sonuçları.....	185
İşçiye Çalışma Belgesi Verilmesi	185
İşçiden İbraname Alınması.....	185
İşçiye Kıdem Tazminatının Ödenmesi.....	185
İşin Düzenlenmesi	188
Çalışma Süreleri.....	188
Dinlenme Süreleri.....	191

Sendika ile İlişkiler ve Toplu Pazarlık	192
Sendika İle İlişkiler.....	192
Sendikacılığın Tarihsel Gelişimi	192
Sendikaların Amaçları ve Faaliyetleri	193
Sendika Türleri	194
Toplu Pazarlık ve Toplu Sözleşme	195
Toplu Pazarlık Konuları	195
Toplu Pazarlık Aşamaları.....	196
Toplu İş Uyuşmazlıkları	197
Yararlanılan Kaynaklar	195

Tablo Listesi

Tablo 1.1 :	Personel Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetim Yaklaşımları Arasındaki Farklar	6
Tablo 2.1 :	İş Analizi Anket Formu	25
Tablo 2.2 :	Örnek Görev Tanımı Formu.....	28
Tablo 4.1 :	Tedarik Kaynaklarının Avantajları ve Dezavantajları	58
Tablo 4.2 :	Personel İstek Formu	63
Tablo 5.1 :	Eğitim ile Geliştirme Farkı.....	80
Tablo 5.2 :	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Kullanılan Yöntemlerin Avantajları ve Dezavantajları.....	85
Tablo 5.3 :	Kirkpatrick'in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi.....	96
Tablo 6.1 :	Geleneksel Kariyer ile Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması	102
Tablo 7.1 :	Örnek Grafik Değerleme Ölçeği	128
Tablo 7.2 :	Örnek Derecelendirme Ölçeği Değerleme Tablosu.....	129
Tablo 7.3 :	Kontrol Listesi Örneği	132
Tablo 8.1 :	İkili Karşılaştırma Matrisi.....	144
Tablo 8.2 :	Sınıf Tanımları (Örnek)	146
Tablo 8.3 :	Faktörlere Göre İşlerin Sıralanması.....	148
Tablo 8.4 :	Anahtar İşlerin Ücretlerinin Faktörlere Göre Dağıtılması	148
Tablo 8.5 :	Faktör Karşılaştırma Yönteminde Ücretlerin Dağılımı.....	149
Tablo 8.6 :	Temel ve Alt Faktörler	151
Tablo 8.7 :	Faktör Puan Ölçeği Örneği	152
Tablo 8.8 :	Değişken Parça Başı Ücret Baremi	160

Şekil Listesi

Şekil 1.1 :	İşletmenin Stratejik Planları İle İnsan Kaynakları Stratejileri İlişkisi	7
Şekil 1.2 :	Örnek İnsan Kaynakları Departmanı Örgüt Şeması ve Örnek İş Aktiviteleri	9
Şekil 1.3 :	İnsan Kaynakları Uzmanlarının Yetkinlikleri.....	12
Şekil 2.1 :	İş Analizi İle İlişkili İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları	22
Şekil 2.2 :	İş Analizi Süreci	23
Şekil 2.3 :	İş Özellikleri Modeli	33
Şekil 3.1 :	İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları	42
Şekil 3.2 :	İnsan Kaynakları Planlama Süreci	44
Şekil 4.1 :	İnsan Kaynakları Seçim Süreci.....	62
Şekil 4.2 :	Örnek İş Başvuru Formu.....	66
Şekil 4.3 :	Karar Alma Matrisi	70
Şekil 5.1 :	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	82
Şekil 5.2 :	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Analiz Düzeyleri	82
Şekil 5.3 :	İhtiyaç Belirlemenin Nedenleri ve Sonuçları	84
Şekil 6.1 :	Çift Yönlü Kariyer Yolu Örneği	105
Şekil 6.2 :	Kariyer Yönetiminde Roller.....	107
Şekil 6.3 :	Örgütsel ve Bireysel Kariyer Planlama Perspektifi	109
Şekil 6.4 :	Bireysel Kariyer Aşamaları	111
Şekil 6.5 :	Kariyer Geliştirmenin Fonksiyonları.....	112
Şekil 6.6 :	Kariyer Geliştirme Süreci	113
Şekil 7.1 :	Performans Yönetiminin Unsurları	120

Şekil 7.2 :	Performans Bilgisi Türleri	124
Şekil 7.3 :	Karşılaştırma Yöntemi.....	130
Şekil 7.4 :	İkili Karşılaştırma	131
Şekil 7.5 :	Etkili Performans Değerlendirme Görüşmesinin İpuçları	136
Şekil 8.1 :	İşe Dayalı Ücretleme Süreci.....	156
Şekil 8.2 :	Kişiyeye Dayalı Ücret Yapısının Oluşturulması Süreci.....	157
Şekil 8.3 :	Ödül Sınıflandırmaları.....	162

