

İşletmelerde
PRATİK
İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİ

Salim ÇAM (MBA, MSc) Burcu KARACA



Kitabın Adı

İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi

Yazarı

Saim Çam & Burcu Karaca

Yayın Editörü

Erol Şahnacı

© 2012, Hayat Yayıncılık İletişim, Yapım, Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.

Tüm yayın hakları anlaşmalı olarak Hayat Yayınları'na aittir.

Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir; izinsiz çoğaltılamaz, basılamaz.

ISBN: 978-605-5365-35-6

Sertifika No: 12451

Baskı Yeri & Tarihi : İstanbul, 2012

Kapak Tasarımı :

İç Tasarım : Gonca Özdemir

Baskı & Cilt : Ayhan Matbaası (Metin Sarial)

Mahmutbey Mahallesi Deve Kaldırım Caddesi

Gelincik Sokak No: 6 Kat: 3 Bağcılar / İSTANBUL

Tel: (0212) 445 32 36 Fax: (0212) 445 05 63

Sertifika No: 22749

Hayat Yayın Grubu

Nişancı Mahallesi Davutağa Caddesi No: 26/1
34050 Eyüp - İstanbul

Tel: 0212 613 11 00 GSM: 0530 290 99 78 Faks: 0212 613 11 55

www.hayatyayinigrubu.com - hayat@hayatyayinlari.com

twitter.com/hayatyayinigrubu - facebook.com/hayatyayinigrubu

Progroup Uluslararası Danışmanlık

Çengelköy Mahallesi Çengelköy Caddesi
No: 35 Kat: 1 Daire:1 Üsküdar - İstanbul

Tel: 0216 401 10 71 Faks: 0216 401 10 75

www.progroup.com.tr - info@progroup.com.tr

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	4
İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi	5
1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Nedir?	5
2. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	5
3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Amaçları	6
4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon Yapısı.....	7
5. İnsan Kaynakları Planlaması	8
6. İş Analizi	10
7. Görev Tanımı	14
8. İnsan Kaynakları İhtiyacı ve İşgören Bulma	15
9. Oryantasyon	16
10. Eğitim ve Geliştirme	18
11. Ödül ve Öneri Sistemi	19
12. Performans Yönetim Sistemi.....	20
13. Kariyer Yönetimi	23
14. Ücret Yönetimi	25
15. Bilgi Sistemleri	26
16. İnsan Kaynakları Performans Göstergeleri ve Turquality İlişkisi	29

ÖNSÖZ

Günümüz koşullarında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri için İnsan Kaynakları Yönetimi sistemini kurmak ve uygulamak zorunluluk haline gelmiştir. Hızlı bir değişim ve gelişim içinde bulunan teknolojik çevreyle birlikte işletmeler de hızla büyümekte ve buna bağlı olarak insan ihtiyaçları artmaktadır. İşletmenin en değerli varlığı insandır. İşletmenin bütün girdilerini sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç insan gücüdür.

İnsan Kaynakları kitabında, işletme yönetimi içerisinde İnsan Kaynaklarının yeri ve ilişkisi ele alınmıştır. Böylece, diğer işletme yönetimi ve fonksiyonları ile entegre edilerek bir bütünün parçası olan İnsan Kaynaklarının önemi vurgulanmıştır.

Bu kitap, aynı zamanda bir rehber niteliğinde düşünülerek, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda Rapor, Prosedür ve Tablo örnekleri ile zenginleştirilerek, okuyucuya yeni bir bakış açısı kazandırması amaçlanmıştır.

Çalışmam sırasında bana destek veren başta ailem olmak üzere, eğitim öğretim sürecindeki tüm hocalarıma, Progroup Uluslararası Danışmanlık ailesine, Hayat Yayıncılık'a ve meslektaşlarıma teşekkür ederiz.

Salim ÇAM (MBA, MSc)
Burcu KARACA

İŞLETMELERDE PRATİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY) NEDİR?

İnsan kaynakları yönetimini (İKY), işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için gereken faaliyetleri gerçekleştirecek yeterli sayıda nitelikli çalışanın işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi, değerlendirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması ile ilgili işlevler olarak tanımlayabiliriz. Bu açıklama yanında, insan kaynakları yönetimi, “nitelikli çalışanların doğru zamanda işletmeye seçilmesi, yerleştirilmesi, eğitimi, ödüllendirilmesi ve değerlendirilmesi konularında yürütülen prosedür ve uygulamalardır” şeklinde de tanımlanmaktadır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ

Bir işletmede insan kaynakları ile ilgili çalışmalar çeşitlidir. Sistem teorisi açısından insan kaynakları yönetiminde (İKY), ardışık ve birbirleri ile bağımlı ve bağlantılı çeşitli işlevler bulunmaktadır. Bu bağlamda İKY, işletmede faaliyetleri yürütecek çalışanları çeşitli kişilik özellikleri, eğitim düzeyleri ve diğer nitelikleri ile girdi olarak değerlendirir. İşgücü planlaması, çalışan seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi, ücret yönetimi, güvenlik ve endüstriyel ilişki yönetimi gibi ardışık ve birbirleri ile yüksek derecede bağımlı ve bağlantılı işlev ve faaliyetlerden oluşan süreç aracılığıyla, bu girdileri (çalışanları), işletmede amaçlara verimli bir şekilde ulaşılmasını sağlayacak yetkin, motivasyonu, tatmini ve performansı yüksek işgücüne (çıktı) dönüştürür.

İKY alanına giren belli başlı faaliyet ve işlevlerden bazıları şunlardır:

- İK planlaması,
- Çalışanların seçimi ve yerleştirilmesi,
- Çalışanların işe alıştırılması, eğitimi ve geliştirilmesi,
- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi,
- İşyerinde çalışanların ücret ve maaş yönetimi,
- Sanayi ilişkileri ve işveren sağlığı,

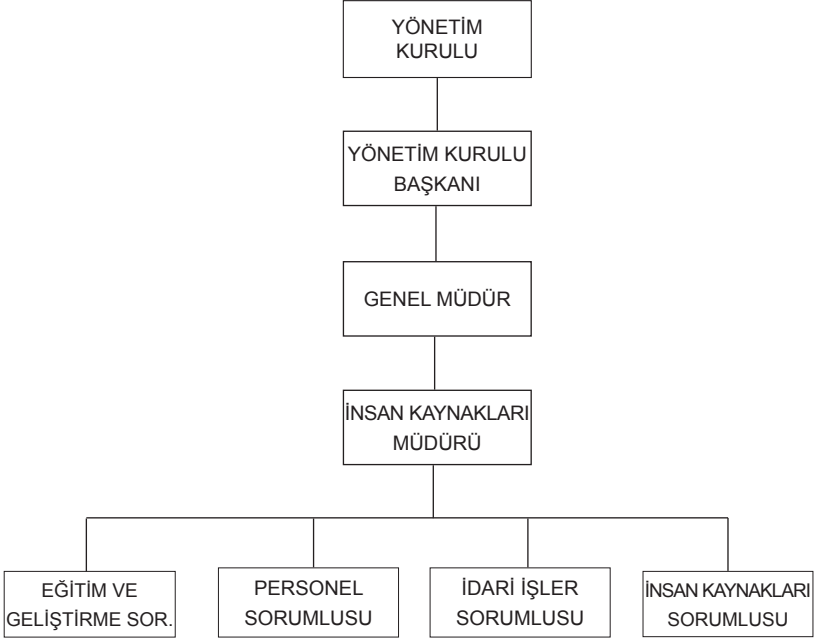
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL AMAÇLARI

İnsan Kaynakları Yönetiminin temel amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

- İnsan kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak,
- Doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek; bir başka ifadeyle, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun birimlere ya da departmanlara yerleştirmek,
- İnsanların performanslarına uygun şekilde işte yükselmelerini sağlamak,
- Çalışanları takdir ve motive etmek; organizasyonda çalışanlar üzerinde de demotive edici faktörleri ortadan kaldırmak,
- Çalışanların performans değerlendirilmesini bilimsel esaslar ve standartlar dâhilinde yürütmek,
- Ücret ve maddi teşviklerin takdir edilmesinde adil olmaya çalışmak; kişilerin iş performanslarına dayalı ücret takdir etmek ve bunu mümkün olduğu ölçüde objektif kriterler çerçevesinde yapmak.

4. İNSAN KAYNAKLARININ ORGANİZASYONDAKİ YERİ

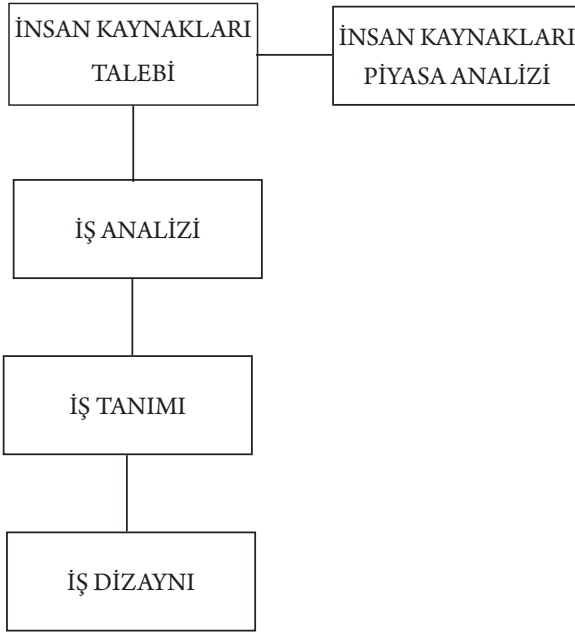
İnsan Kaynakları Müdürlüğü'nün organizasyondaki yerine baktığımızda direkt Genel Müdürlüğe bağlı stratejik bir bölüm olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 1. İnsan Kaynakları Organizasyon Şeması

5. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Organizasyonun ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının planlanması işlemidir. Bu aşamada ilk olarak insan kaynaklarına olan talep belirlenir, daha sonra insan kaynakları piyasası analiz edilerek işgücü arzı ile ilgili veriler elde edilmeye çalışılır. Bu aşamada iş analizi, iş tanımları ve iş dizaynları gerçekleştirilir.

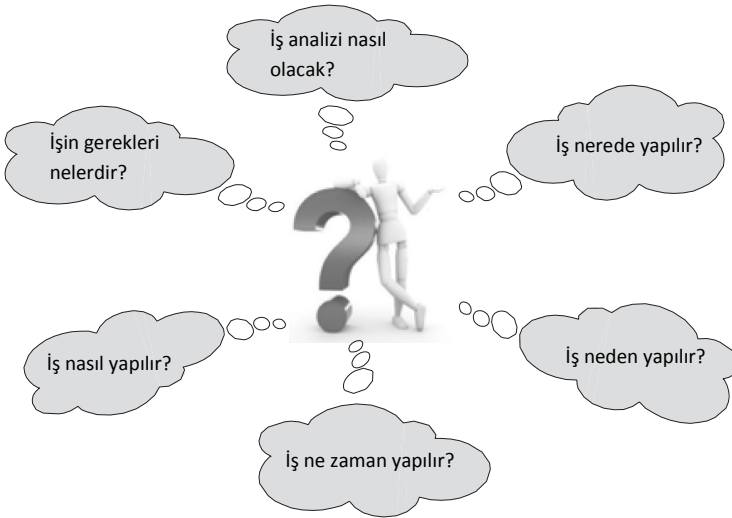


6. İŞ ANALİZİ

İş analizi, her bir işin niteliğini ve o işin görüldüğü çevre ve koşulları, gözlem ve inceleme yolu ile belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri yazıya dökme işlemidir.

İş analizinden sonra, ikinci aşamada mutlaka iş tanımlarının yapılması gerekir. İş tanımı, iş analizinin doğal uzantısı olarak kabul edilir. İş analizinde güdülen amaçlarla iş tanımının amaçları özdeştir. Aralarındaki farklılık şöyle özetlenebilir: İş analizi, işlerle ilgili bilgileri toplayan bir mekanizma, iş tanımı ise, toplanan bu bilgileri sistematik ve bilinçli biçimde sunan bir tekniktir.

Bir iş analizinde aşağıdaki gibi temel sorulara cevap aranır:



ADI SOYADI:	ANALİZ TARİHİ:
BÖLÜMÜ:	GÖREVİ:
HİZMET SÜRESİ:	EĞİTİM DURUMU:

A- ORGANİZASYONEL İLİŞKİLER

1. Yöneticinizin unvanı nedir?	
2. Varsa size bağlı iş unvan/unvanları nelerdir?	
3. Olmadığınızda yerinize vekalet edenin iş unvanı/unvanları nedir?	
4. Vekalet ettiğiniz işin unvanı/unvanları nedir?	
5. İşin gereği olarak iletişimde bulunduğunuz kişiler kimlerdir?	<p style="text-align: center;">KURUM İÇİ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yalnız kendi yöneticinizle • Kendi bölümünüzdeki personel ile • Diğer bölümlerdeki personel ile • Diğer bölümlerdeki yöneticiler ile • Üst düzey yöneticiler ile <p style="text-align: center;">KURUM DIŞI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurum dışı personellerle • Kurum dışı üst düzey yöneticilerle • Müşteriler ile • Diğer :.....

Tablo 2. İş Analiz Formu (1)

B. İŞİN ANALİZİ

1. Yaptığınız işi işlem sırasına göre ayrıntılı olarak anlatınız.	
2. Belirli aralıklarla, örneğin haftada, ayda, ya da yılda bir yapılan işler nelerdir?	
3. İş: <ul style="list-style-type: none"> • Ekip çalışması ile “.....” kişi tarafından yapılmaktadır. • Tek başına yapılmaktadır. 	
4. İş kimden alıyor, yaptıktan sonra kime aktarıyorsunuz?	
5. İşle ilgili hazırlanan, kontrol edilen veya onaylanan form , doküman ve raporlar nelerdir, hangi sıklıkla hazırlanır ?	
6. İşinizin yapılması sırasında yararlandığınız belge ve bilgi kaynakları nelerdir?	
7. Para, makine,donanım, malzeme, güvenlik, raporlar vb. sorumluluklarınız nelerdir?	

Tablo 2. İş Analiz Formu (2)

8. İşlerinizle ilgili kullandığınız yetkileriniz nelerdir?	<ul style="list-style-type: none"> • İş verme yönlendirme • Kontrol etme düzeltme • Cezalandırma • Ödüllendirme • İş değiştirme • Eğitim verme • Sicil verme • İzin verme • Harcama • İmza • Temsil • Diğer:
9. İşinizde kimler tarafından nasıl kontrol ediliyorsunuz?	
10. İşle ilgili gizlenmesi gereken bilgi var mı? Varsa kullanma sıklığı nedir? Bu belgelerin hatalı tutumunuz nedeniyle açığa çıkmasının sakıncaları nelerdir?	
11. İşinizle ilgili olabilecek hatalar nelerdir? Bu hatalar ne tür sorun ya da zararlara yol açabilir?	
12. İşle ilgili olmadığı halde iş kapsamına giren işler varsa hangileridir? Yapılma nedenleri nelerdir?	
13. İşinizle ilgili karşılaştığınız sorunlar nelerdir, bu sorunları nasıl aşmaya çalışıyorsunuz?	
14. Sizce bu görevi yapacak olan kişinin hangi özelliklere ve/veya niteliklere sahip olması gerekir?	

Tablo 2. İş Analiz Formu (3)

7. GÖREV TANIMI

Bir kuruluşun üst düzey yöneticilerinden başlayarak en alt düzey çalışanına kadar (kaliteyi uygulayan, etkileyen ve doğrulayan herkes) bütün personelin kime bağlı çalıştığı, görevi, sorumluluğu ve yetkilerinin tariflendiği dokümanlardır.

KİMLİK	
BÖLÜM/BİRİM	
BAĞLI OLDUĞU YÖNETİCİSİ	
KENDİSİNE BAĞLI BÖLÜM/BİRİM	
VEKİLİ	
ÖZEL SORUMLULUKLAR ve YETKİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ (Zaman, Maliyet, Kalite, Hizmet)
GENEL SORUMLULUKLAR ve YETKİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ (Zaman, Maliyet, Kalite, Hizmet)
KULLANILAN DOKÜMANLAR / RAPORLAR	

GEREKLİ BİLGİ/ BECERİ/ NİTELİKLER/ YETKİNLİKLER	
EĞİTİM	
YABANCI DİL	
DENEYİM	
NİTELİKLER ve YETKİNLİKLER	
Görev Sahibinin Adı, Soyadı İmzası	Yöneticisinin Adı, Soyadı İmzası

Tablo 3. Görev Tanımı Formu

8. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACI VE İŞGÖREN BULMA

İşletme gereksinim duyduğu ya da duyacağı insan kaynaklarının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesinden sonra, sıra bu insan gücünün hangi kaynaklardan sağlanacağını saptanmasına gelir. Gereksinim duyulan insan kaynakları, ya iç ya da dış kaynaklardan sağlanır.

İnsan kaynakları sağlamayı şöyle gruplandırabiliriz;

İç Kaynaklar	Dış Kaynaklar
Terfi	Duyuru
İç Departmandan Transfer	Dolaysız Başvuru
	Dolaylı Başvuru
	İŞKUR
	Eğitim Kuruluşları
	Sakatlar ve Eski Hükümlüler
	Diğer Araçlar (Danışman firmalar İnternet siteleri)

Genel olarak seçme süreci aşağıdaki işlemlerden meydana gelir:

- Başvuru formu,
- Test yapma,
- Görüşme,
- Referansların kontrolü ve özgeçmiş araştırması,
- Fiziki ve sıhhi kontrol,
- İşe alma kararı, tepe yöneticilerinin onayı ve işe başlama.

9. ORYANTASYON

Firmaların işe yeni başlayan personelin firma kültürüne ve işe kısa sürede uyum göstermesi için yaptığı faaliyetler oryantasyon programının konusunu oluşturur. Personelin işe uyumlaştırılması süreci başlıca dört temel faaliyeti içerir.

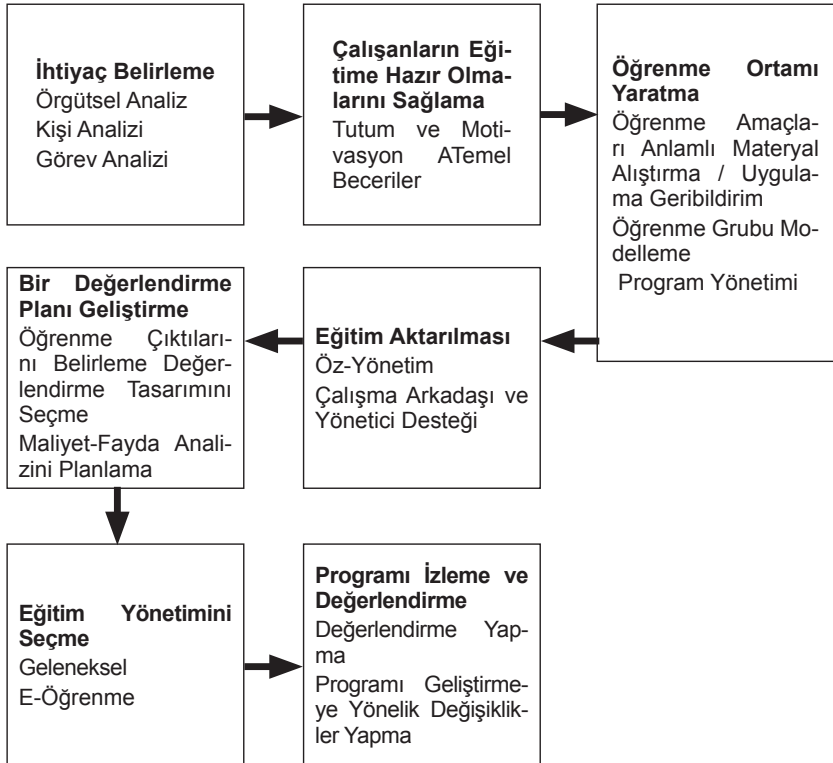
- Gerek iş arkadaşları gerek amirleriyle kişiler arası ilişkiler oluşturmak (benimsenme),
- İşi başarmak için görevlerini öğrenmek (yeterlilik),
- Örgütteki rollerini ve bu rolle ilişkili biçimsel ya da doğal gruplardaki rollerini açıklığa kavuşturmak (rol tanımı),
- Görevin ve rolün gereklerini tatmin için yaptıkları gelişmeleri değerlendirmek.

ORYANTASYON (BİLGİLENDİRME) EĞİTİM PROGRAMI FORMU		Tarih:...../...../.....		
		Sayı :		
PERSONELİN				
ADI SOYADI:				
SİCİL NO:				
BÖLÜMÜ / UNVANI:		SORUMLU	TARİH	SONUÇ
1-Bilgilendirme (İnsan Kaynakları tarafından yapılacaktır)				
Oryantasyon programı hakkında personele bilgi verme				
Yerleşim yeri, çalışma masası, kullanacağı bilgisayar, e-mail adresi, şirket telefon rehberi, vb.)				
2-Tanıştırma (İnsan Kaynakları tarafından yapılacaktır)				
Yöneticilerle tanıştırma				
3-Şirket Tanımı (İnsan Kaynakları tarafından yapılacaktır)				
Şirket tarihçesinin anlatılması				
Şirket ürünlerinin/hizmetlerinin genel olarak anlatılması				
Organizasyon şemasının ve bölümlerin genel tanıtımı				
Şirket kültürünün aktarılması, değerlerin paylaşımı				
Şirket vizyonunun aktarılması				
Güncel şirket tanıtım kitapçığının verilmesi				
4-Şirket Sistem ve Prosedürlerinin Tanıtımı (İnsan Kaynakları tarafından yapılacaktır)				
Ücret sisteminin ve prosedürünün tanıtımı				
Ödüllendirme, Bireysel öneri sistemi gibi sistemlerin tanıtımı				
Sağlık hizmetlerinin tanıtımı				
İzin yönetmeliğinin tanıtımı				
Çalışma saatlerinin ve iş koşullarının tanıtımı				
Ulaşım imkânlarının tanıtımı				
Disiplin prosedürünün tanıtımı				
5-Mesleki Oryantasyon Programı (Bölüm Yöneticisi tarafından yapılacaktır)				

10. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

İnsan kaynakları yönetiminin eğitim ve geliştirme fonksiyonu, hem insan kaynaklarının hem de örgütün kendisini daha etkili ve verimli hale getirerek sağlık ve başarının artmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetlerden en temel olanı, insan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. Ayrıca çalışma şartlarının ve hayatının niteliğinin geliştirilmesi ile sağlık ve güvenliğin iyileştirilmesi de bu fonksiyon içinde değerlendirilebilir.

İnsan Kaynakları eğitim tasarımı süreci aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir;



Şekil 2. Eğitim ve Geliştirme Şeması

11. ÖDÜL VE ÖNERİ SİSTEMİ

11.1. Ödüllendirme

Çalışanların maaş ve ücretlerinin hangi sistem çerçevesinde verileceğinin belirlendiği bir alt sistemdir. Motivasyona yönelik ödül sistemlerinin oluşturulması da bu alt sistemde beraber gündeme getirilmelidir. İyi bir ödül yönetimi aşağıdaki şekilde olmalıdır;

- Çalışanları, katkıları doğrultusunda ödüllendirmenin şirkette daha fazla kar olarak geri dönüşümü olacağı anlayışını taşımaktadır,
- Çalışanların yetenek, yaratıcılık ve kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır,
- Şirket içi iletişimi desteklemektedir,
- Organizasyonun performansı ile orantılıdır,

Sürekli gelişim için gereken rekabet ortamını sağlamaktadır.

11.2. Ödül Yönetiminin Katkıları ve Geliştirme

Kişiler, sadece motive edildikleri sürece hedeflenen amaçları için gereken bilgi, yetenek ve beceriye sahip olduklarında ve gereken destek ve hareket özgürlüğü kendilerine sağlandığında yüksek performans gösterebilirler.

Ödül seviyelerini etkileyen faktörler

- Kişinin şirkete katkıları
- Pazarda bu katkıların değeri
- Şirket içinde kıyaslandığında bu katkıların değeri
- Sendikaların etkisi

11.3. Şirket Kültürü

Ödül yönetimi sistemi, şirket kültürü göz önüne alınmadan geliştirildiğinde başarılı olamaz.

Ödül sistemiyle birlikte çalışanın iş tatminini etkileyen diğer faktörler;

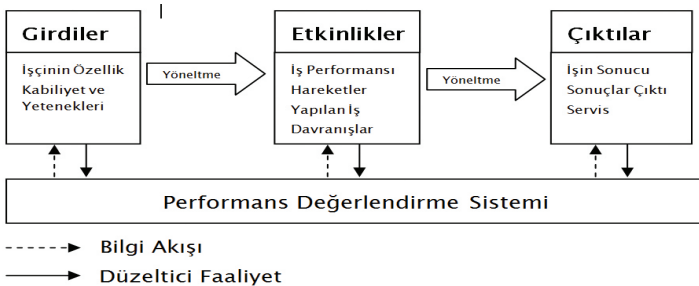
- Çalışan, elde ettiklerini elde etmek için harcadıklarıyla karşılaştırır;
- Çalışanlar, elde ettikleri ödülü değerlendirirken eğitim, kıdem, çaba ve beceri gibi her türlü girdiyi düşünürler;
- Ödüllerini aynı veya benzer işi yapanlarla, aynı şirkette farklı işi yapanlarla, çevrede ve toplumdaki diğer çalışanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar.

12. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

İnsan Kaynakları, çalışan performansını yönetmek ve değerlendirmek amacına odaklanan politikalar ve sistemler geliştirirler. İnsan Kaynaklarının gerçekleştirdiği sıkça rastlanılan bir faaliyet de daha önce belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır.

12.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.



Şekil 3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi Şeması

- Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.
- Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır.

Örneğin;

İş Bilgisi: Çok İyi - İyi - Orta - Yeterli - Yetersiz

İş Yeteneği: Yetersiz - Yeterli - Orta - İyi - Çok İyi

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir; Çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler, bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterlerin kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel kriterlerin alt kriterleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlilik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır.

Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU					
Çalışanın Ad Soyad					
Çalışanın Unvanı					
Bölüm					
İlgili Yönetici					
Performans Görüşme Tarihi					
TEMEL YETKİNLİKLER	PUANLAMA	FONKSİYONEL YETKİNLİKLER	PUANLAMA	YÖNETSEL YETKİNLİKLER	PUANLAMA
Sorumluluk bilinci		Sunum becerisi		Analitik düşünme	
Azım(Kararlılık)		Araştırma ve geliştirme		Liderlik	
Ozgüven		Yaratıcılık ve yenilikçilik		Yetki dağıtım/delegasyon	
Esneklik		Öğrenme ve gelişime açıklık		Performans yönetimi	
Profesyonellik		Sayısal tahmin		Risk alabilme	
Stres yönetimi		Süreç tasarımı		Kriz yönetimi	
Risk yönetimi		Dosyalama sistemi ve arşiv yönetimi		Maliyet yönetimi	
Takım çalışması ve işbirliği		Dokümantasyon yönetimi		İnisiyatif kullanabilme	
Betisgim		Kalite yönetimi		Fikirlerini kabul ettirme	
Sonuç odaklılık		Proje yönetimi		İşgücü organizasyonu ve bilgi aktarma	
İkna yöntemi		Problem çözme ve karar verme		Yöneticilik fonksiyonlarını yerine getirme(planimlama-örgütlenme-koordinasyon-yürütme-kontrol)	
Mesleki bilgi ve hizmet kalitesi		Zaman yönetimi		Yetiştirme (koçluk)	
Toplam		Toplam		Toplam	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANAHTARI					
Üstün Performans (9,0-10,0)	Belirlenmiş standartlara göre performans olağanüstüdür. Bunu anlamı; İddialı bir iş programının hedefleri beklenenden çok üstünde gerçekleşmiştir.				
Çok İyi Performans (7,0-8,9)	Belirgin, üstün bir performans sergilenmiştir. Bunun anlamı; normal bir iş programının hedefleri açıkça geçilmiş, veya iddialı bir iş programı gerçekleştirilmiştir.				
İyi (Beklenen) Performans (5,0-6,9)	Performans, kabul edilmiş yüksek standartlarla uygunluk içersindedir. Bunun anlamı; normal bir iş programı ümüyle başarıya ulaşmıştır.				
Düşük Performans (3,0-4,9)	İşin gerekleri tam olarak yerine getirilmemiştir. Bunun anlamı; normal bir iş programı hedeflerinin olması gerekenin altında gerçekleşmesidir.				
Çok Düşük Performans (0-2,9)	Performans minimum standartları kapsamamıştır. Bunun anlamı; normal bir iş programının hedefleri açıkça gerçekleştirilmemiştir.				
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUCU (İnsan Kaynakları tarafından doldurulacaktır.)					
KRİTERLER	PUAN	AĞIRLIK	PERFORMANS ETKİSİ		
Temel Yetkinlikler					
Fonksiyonel Yetkinlikler					
Yönetsel Yetkinlikler					
SONUÇ					
KİŞİSEL PERFORMANS VE İŞ GELİŞİMİ İÇİN GEREKLİ EĞİTİMLER VE GELİŞİM İHTİYAÇLARI					
DEĞERLENDİRENİN YORUMLARI					
Temel Yetkinlikler Değerlendirme Yorumu:					
Fonksiyonel Yetkinlikler Değerlendirme Yorumu:					
Yönetsel Yetkinlikler Değerlendirme Yorumu:					
Genel Değerlendirme:					

Performans Değerlendirme Formu

13. KARIYER YÖNETİMİ

Kariyer Planlama; kişilerin kendi yaşamları üzerindeki kontrollerini daha iyi sağlayabilmek amacıyla kendi hayat amaçlarını ve bir örgüt üyesi olarak mesleki amaçlarını geliştirmeleri üzerinde duran bir geliştirme programıdır. Bu programın amacı kişilerin hayatta ne yapmak istedikleri ile ne yaptıkları arasındaki uyumsuzluğun sonuçlarını teşhis etmek ve bunlara çözüm aramaktır.

Kariyer planlama ve geliştirme programlarında genellikle şu safhalar yer almaktadır;

I. Evre

Kişi, hayat alanını belirten ve soldan sağa uzanan yatay bir eksen çizer. Eksen geçmiş tecrübeleri ve gelecekteki beklentileri göstermelidir. Daha sonra, kişi bu eksen üzerinde şu anda nerede olduğunu işaretler. En başarılı olduğu tecrübeler, iyi yaptığı şeyler, yapamadığı şeyler, yapmak istemediği şeyler, öğrenmek istediği şeyler, başarmayı istediği değerler, tekrar yapmayı veya yapmamayı istediği şeyler vs. hakkında bir envanter hazırlar. Bu envanter alt gruplarda tartışılır.

II. Evre

Kişi kendi özgeçmişini yazar. Daha sonra, grup üyelerinden çiftler oluşturulur. Her çiftten bir üye, diğeri için övgü dolu bir mektup yazar. Bu mektuplar alt gruplarda tartışılır.

KARIYER MATRİSİ												
AD SOYAD	UNVAN	ÖĞRENİM DURUMU	YABANCI DİL DURUMU	DENeyİM			YETKİNLİK BİLGİLERİ	KARİYER PLANI				GELİŞİM PLANLARI
				GEÇMİŞ ŞİRKET DENeyİMİ	Mevcut ŞİRKET DENeyİMİ	YENİ ŞİRKET DENeyİMİ		ÇALIŞANIN MEVCUT POZİSYONLAR	ÇALIŞANIN BEKLENEN POZİSYONLAR	ÇALIŞANIN UYGUNLUĞU	KARİYER YOLU ADIMLARI	
Orta Yönetim	İhrcat	Finans/Bütçe	Muhasebe	Toplam Kalite ve Kurumsal Yönetim	Satış	Bilgi Sistemleri	İnsan Kaynakları	İdari İşler	Satınalma	Stratejik Pazarlama ve Marka	Üretim	
Genel Müdür	x											
Müdür		x					x		x		x	
Müdür Yardımcısı												
Yönetici		x										x
Sorumlu				x				x			x	x
Şef			x									x
Temsilci					x							
Usta/Şefi												x
Aiştan												
Personel	x				x					x		x
KARİYER PLANI												
AD SOYAD	UNVAN	ÖĞRENİM DURUMU	YABANCI DİL DURUMU	DENeyİM			YETKİNLİK BİLGİLERİ	KARİYER MATRİSİ				GELİŞİM PLANLARI
				GEÇMİŞ ŞİRKET DENeyİMİ	Mevcut ŞİRKET DENeyİMİ	YENİ ŞİRKET DENeyİMİ		ÇALIŞANIN MEVCUT POZİSYONLAR	ÇALIŞANIN BEKLENEN POZİSYONLAR	ÇALIŞANIN UYGUNLUĞU	KARİYER YOLU ADIMLARI	

Kariyer Haritası

14. ÜCRET YÖNETİMİ

Şirket, pazarda rekabet edebilmek ve kendi içinde adaletli ücret dağılımı sağlamak için çalışanlarına ne kadar maaş ödemeli? İşte bu noktada İnsan Kaynakları, şirketin maaş çizelgelerini ve sistemlerini geliştirirken pazar araştırmalarından, iş analizi tekniklerinden ve çalışanlarla yılın belirli dönemlerinde gerçekleştirilen performans görüşmelerinden faydalanır.

Ücret Yönetiminde yapılması gereken çalışmalar şöyle sıralanabilir;

- Ücret yönetiminin önemli bir konu olduğu anlık düşünceler değil, uzun vadeli bir planlama işi olduğuna inanılmalıdır.
- Ücret yönetimi için bu konuda uzmanlaşmış kişi, kurum ve yayınlardan yararlanılmalıdır.
- Kişileri işe almadan sağlıklı bir organizasyon şeması oluşturulmalı ve konumlar netleştirilmelidir.
- Kurumdaki statülere uygun ücret aralıkları belirlenmelidir. Bu aralıklar belirli zamanlarda revize edilmelidir. Bunun için ücret aralıklarının piyasa ücret araştırmaları takip edilmesi yoluna gidilebilir.
- Ücret artışında adaletli olmak kendisine yönetici diyen herkesin birinci dereceden görevidir.
- Aynı düzeyde ve eşit şartlara sahip iki çalışanın ücretleri arasındaki farklılığın nedeni, gerekçelerine öncelikle yöneticilerin inanmaları gerekmektedir.

Ücretlendirme sisteminde aşağıdaki kriterler baz alınır,

- Personel yetkinlikleri
- Kıdem
- Piyasa ücreti
- Performansı



SKALA SİSTEMİ FORMU								
KADEME	UNVAN	DERECE	SKALA	SKALA	SKALA	SKALA	SKALA	SKALA
			6	5	4	3	2	1
Üst Kademe	CFO	A						
Üst Kademe	Genel Müdür	B						
Üst Kademe	Genel Müdür Yardımcısı	C						
Orta Kademe	Müdür	D						
Orta Kademe	Yönetici	E						
Orta Kademe	Uzman/Sorumlu	F						
Alt Kademe	Uzman Yardımcısı	G						
Alt Kademe	Asistan/Görevli	H						
Alt Kademe	Eleman (Mavi Yaka)	I						
Alt Kademe	Stajyer	I						

Ücret Skalası

15. BİLGİ SİSTEMLERİ

Günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte, hızla büyüyen işletmelerde, insan kaynağı bilgi sistemlerine duyulan gereksinim de giderek artmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları bilgilerinin kaydı amacıyla elektronik bilgi işleminden yararlanılmasının başlıca nedenleri şunlardır;

- Zamanımızın yöneticilerinden yeni, belirli ve çok teknik becerileri buldurmalarının istenmesi
- Akılcı bir insan kaynakları seçim ve atama politikasının gerçekleşmesi
- İnsan kaynaklarıyla ilgili bilgilerin çoğalması
- İnsan kaynakları bilgi sistemleri sayesinde insan kaynaklarının başarı durumları kolaylıkla izlenebilir olması
- İnsan gücü bilgi sistemleri

KİMLİK	
Adı ve Soyadı	
Numarası	
DİĞER KİŞİSEL BİLGİLER	
Adresi ve telefon numarası	
Doğum tarihi	
Cinsiyeti	
Medeni hali	
Milliyeti	
Sendika üyelik numarası	
Şirket içinde bulunan akrabası	
ORGANİZASYON / YERLEŞİMLER	
Grup içindeki bölüm	
Yerleşim	
Departman	
Maliyet hesap referans numarası	
MESLEKİ GEÇMİŞİ	
Önceden çalıştığı işyerleri	
İşverenleri	
Verilen pozisyon	
Tarihler	
Katılma tarihi	
İşten ayrılış nedenleri	
İşe alma kaynakları	
Çalışma durumu	
Şirkette verilen görev	
Atanma tarihleri	
İş unvanı ve departmanlar	
İşin dereceleri	
Meslek kodları	
MAAŞLAR VE KARLAR	
Esas maaş veya ücret	
Tarih ve değişen miktarlar	

Değişikliklerin sebepleri	
Gelecekte planlanan miktar ve tarihi saatler	
Normal çalışma saatleri	
Fazla ödenen veya ödenmeyen	
Vardiya usulü çalışma	
İkramiyeler	
Tatil hakkı	
Şirketin araba sağlaması	
Emeklilik tarihi	
EĞİTİM DURUMU	
Eğitim düzeyi	
Sahası	
Uzman	
Profesyonel	
Çıracılık vb.	
ALINAN EĞİTİMLER	
İşletme içi eğitimler	
İşletme dışı eğitimler	
GÖREVLER (YETKİLER)	
Şimdiki işe gerekli yetkiler	
Kişisel yetkiler	
İnsan kaynakları atma / alma yetkisi	
GELİŞİM PLANI	
Mümkün olan kariyer değişiklikleri	
Gelecekte planlanan kariyer değişiklikleri	
Pozisyon	
Meslek kodu	
İş sınıflandırması	
Zamanlama	
BAŞARI PLANLARI	
SAĞLIK DURUMU	
DEVAMSIZLIK	

16. İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS GÖSTERGELERİ VE TURQUALITY İLİŞKİSİ

TURQUALITY® ülkemizin rekabet avantajını elinde bulundurduğu ve markalaşma potansiyeli olan ürün gruplarına sahip firmaların, üretimlerinden pazarlamalarına, satışlarından satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde yönetsel bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişimlerini sağlamak suretiyle, uluslararası pazarlarda kendi markalarıyla küresel bir oyuncu olabilmeleri amacıyla oluşturulmuş destek platformudur.

TURQUALITY® projesi vizyonunu “10 yılda 10 dünya markası yaratmak” olarak belirlemiştir. Belirlenen bu vizyona ulaşmak için ise aşağıdaki misyon ve hedefler doğrultusunda hareket edilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

TURQUALITY® Programı kapsamında gerçekleştirilen firma ön inceleme çalışmasında, 10 farklı performans unsuru bazında değerlendirilir.

İncelenen performans unsurları şunlardır:

- Stratejik Planlama ve Kurumsal Performans Yönetimi
- Finansal Performans
- Marka Yönetimi
- Marka Performansı
- Tedarik Zinciri Yönetimi
- Müşteri, Pazarlama ve Ticaret Yönetimi
- Ürün Tasarım/Geliştirme
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Kurumsal Yönetişim
- Bilgi Teknolojileri

İncelenen performans unsurlarından;

İnsan Kaynakları Yönetimi: Firmaların belirledikleri stratejileri ve süreçleri doğrultusunda, operasyonlarını destekleyecek organizasyonu oluşturması, sahip olduğu insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesi, elde tutması, çalışanların performansını ve verimliliğini arttıracak aksiyonlar alması ve mevcut insan kaynağını yetiştirmesi, sürdürülebilir büyüme açısından büyük önem taşımaktadır.

Firmalar, belirtilen 10 performans alanında çeşitli açılardan incelendikten, en iyi uygulamalar ve performans kriterleri ile karşılaştırıldıktan sonra, mevcut seviyeleri belirlenir. Mevcut seviyelerinin sunumunda “4-Seviyeli Olgunluk Modeli” söz konusudur.

“4-Seviyeli Olgunluk Modeli”nde, kurumların ilgili performans alanında dört ayrı seviyede farklılık gösteren düzeyleri sergilenmektedir:

I. SEVİYE	II. SEVİYE	III. SEVİYE	IV. SEVİYE
İşletmenin performansı yeterli değil.	İşletmenin performansı iyileşmeye başlamış.	İşletmenin performansı iyi bir seviyede, şirkette iyileştirme çalışmalarına devam edilmeli.	Şirketin performansı oldukça iyi, şirkette rekabet avantajı oluşmuş.

Örgütlerde insan kaynağının performans değerleri ve yetkinlikleri ise toplam etkinlik ve verimliliğin en önemli belirleyicilerindedir. Yukarıda belirtilen tabloda IV. Seviyeye gelmesi için İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulaması gerekli performans göstergeleri şunlardır;

Toplam İş Yüğü = Standart süre X Birim sayısı

Gerekli İşgören Sayısı = $\frac{\text{Toplam İş Yüğü}}{\text{Bireysel İş Yüğü}}$

Devamsızlık Oranı = $\frac{\text{Devam Edilemeyen Süre (Saat)}}{\text{Devam Edilmesi Planlanan Toplam Süre}}$

Yedek İşgören İhtiyacı= Gerçek İşgören İhtiyacı X Devamsızlık Oranı

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

(Dönem Başı İşgören Sayısı + Dönem Sonu İşgören Sayısı)

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

Ek İşgören İhtiyacı= Gerçek İşgören İhtiyacı x İşgücü Devir Oranı

$$\text{Gerekli İşgören Sayısı} = \frac{\text{Çalışılacak Gün Sayısı} \times \text{Yer Sayısı} \times \text{Vardiya Sayısı}}{\text{Kişi Başına Çalışılacak İşgücü Sayısı}}$$

$$\text{Gerekli İşgören Sayısı} = \frac{365 \text{ gün} \times 20 \text{ yer} \times 4 \text{ vardiya}}{300 \text{ gün}}$$

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Sonuç (üretim, satış, kar)}}{\text{Beklenen Sonuç (üretim, satış, kar)}}$$

$$\text{İşgücü Verimi} = \frac{\text{Standart (beklenen) Çalışma Süresi}}{\text{Gerçek Çalışma Süresi}} \times 100$$

$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Tüketilen Toplam Çıktı}}{\text{Toplam Girdi}}$$

Dipnotlar;

Ivancevich J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H.; Fundamentals of Management, USA 1992

Çam, Salim, İnsan Kaynakları Planlaması, (Turquality ve IIP uyumlu), İstanbul, 2011, Hayat Yayınları

PROGRUP KİTAPLARI