

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KONULAR

- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İş Analizi
- İnsan Kaynakları Planlaması
- Personel Bulma-Seçme
- Oryantasyon
- Personel Eğitimi
- Kariyer Yönetimi
- Performans Değerleme
- Ücret Yönetimi
- İş Değerlemesi
- Disiplin
- İş Sağlığı Güvenliği
- İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynaklar:

- Fiziksel kaynaklar
- Finansal kaynaklar
- İnsan kaynakları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KAVRAMI VE TANIMI

- Personel Yönetimi: personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemeleri gibi sorumlulukları dikkate almıştır. Bu fonksiyonların aralarında nasıl bir etkileşimin olduğuna dikkat edilmeksizin yerine getirilmişlerdir.
- Günümüzde bu görüşün yerini artık insan kaynakları yönetimi kavramının aldığını görmekteyiz.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KAVRAMI VE TANIMI

İKİY, örgütün insan kaynakları ihtiyacını değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağladığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Konusu insandır, örgütteki tüm çalışanları kapsar.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

- Endüstri Devrimi
- 1911 Bilimsel Yönetim Hareketi
- 1911-1930 Personel Departmanı
- 1930-1970 Çalışanların karar almaya katılmaları, sendikalaşma, çalışan devir hızı gibi konular önem kazanmaya başlamıştır.

İKİ Y UYGULAMALARININ GELİŞMESİNE KATKI SAĞLAYAN OLAYLAR

1. Fabrika Sistemi
2. Kitle Üretim Sistemi
3. Endüstriyel/Örgütsel Psikolojinin Katkıları
4. Hawthorne Araştırmaları
5. Beşeri İlişkiler Yönetimi
6. Davranış Bilimlerinin Katkıları
7. Yasal Düzenlemelerdeki Artışlar
8. İnsan Kaynakları Fonksiyonlarında Artan Uzmanlaşma

1- FABRİKA SİSTEMİ

- Mekanik gücün gelişmesi, üretimde fabrika sisteminin doğmasına neden olmuştur. Kamusal ilgi çoğu kez sağlıksız ve tehlikeli olan çalışma şartları üzerine toplanmıştır.
- 1880'li yılların sonunda bazı ülkelerde kadınlar ile çocuk yaştaki çalışanlar için çalışma saatlerini, çalışanların min. Ücret düzeylerini, sağlık ve güvenliklerini etkileyen çalışma şartlarını düzenleyen yasalar yavaş yavaş kabul edilmeye başlanmıştır.
- İstihdam şartları gelişmeye, ilerlemeye ve iyileşmeye başlamıştır.

2- KİTLE ÜRETİM SİSTEMİ

- Bu sistem ile birlikte üretim tekniklerinde ilerlemeler meydana gelmiş, emek tasarrufu sağlayan makine ile ekipmanların kullanımını mümkün olmuştur.
- Yüksek maliyetler ile ücret oranlarındaki artışlar iş örgütlerini, emeği ve üretim olanaklarını çok daha etkin bir biçimde kullanmanın yöntemlerini aramaya itmiştir.
- TAYLOR (BİLİMSEL YÖNETİM), zaman etütleri ve diğer kaynaklardan toplanan objektif veriye dayalı kesin ve net performans standartlarının gerekliliğini belirtmiştir. Bu standartlar, nitelikli çalışanları finansal açıdan ödüllendiren, verimsiz olanları da elimine eden bir esasa dayalıdır.

3- ENDÜSTRİYEL/ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİNİN KATKILARI

- Hugo Münsterberg (Psikoloji ve Endüstriyel Psikoloji)
- Çalışanların seçiminde, eğitiminde ve etkinliğinde katkısının olabileceğine dikkat çekilmiştir.
- Günümüzde endüstriyel psikoloji, alanı genişletilmiş ve psikolojinin önemli alanlarından birisi haline gelmiştir.

4- HAWRHORNE ARAŞTIRMALARI

- Fiziki çevre şartlarının çalışanların verimleri ile yorgunlukları üzerindeki etkilerini belirlemeye dönük çalışmalardır.
- Araştırmalar devam ederken, verimlilik üzerinde sosyal çevrenin fiziksel çevreye eş değer hatta ondan çok daha yüksek bir etkiye sahip olabileceği keşfedilmiştir.
- E. Mayo ve arkadaşları, yaptıkları araştırmalar ile, çalışanların verimliliklerinde bir takım sosyo-psikolojik faktörlerin önemli rol oynadıklarını ortaya koymuşlar ve örgütsel verimliliğin artırılmasında işe değil çalışana önem verilmesinin gereğini savunmuşlardır.
- Bu çalışmalar, çalışanları motive edecek çok daha duyarlı yöntemleri bulmak ve işyerini insancılaştırmaya dönük çabalara teşvik etmiştir.

5- BEŞERİ İLİŞKLER HAREKETİ

- Bu hareket, tüm dikkatleri, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar ile çalışanların performans ve davranışları üzerinde ki informal grupların sahip olabileceği etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır. Yine bu hareket, yöneticilerin, astların duygu ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olabilmek için iletişimlerini geliştirmelerinin gereğine dikkatleri toplamıştır.

6- DAVRANIŞ BİLİMLERİNİN KATKILARI

- Davranış bilimi sadece psikoloji, sosyoloji ve antropolojiden oluşan geleneksel bir disiplin olmayıp ekonomik amaçlara da yönelmiştir.
- Davranış bilimleri, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların katılımını ve gruplardan faydalanmaya önem verir.

7- YASAL DÜZENLEMELERDEKİ ARTIŞLAR

- 1930'lu yılların öncesinde işverenlerin çalışanlar ve sendikalar ile olan ilişkileri oldukça sınırlı yasal düzenlemelere tabi iken, 1930'lu yıllarda yaşanan bunalımların neden olduğu sosyal reforma dönük politik baskılar bu tür ilişkileri düzenleyen yasama faaliyetlerine neden olmuştur.
- 1935 yılından sonraki yasal düzenlemeler, genel olarak tüm İK fonksiyonlarının performanslarını etkileyecek bir noktaya ulaşmıştır.

8- İK FONKSİYONLARINDA ARTAN UZMANLAŞMA

- İlk başlarda İKY, yönetsel personel tarafından yerine getirilen fonksiyonlar olup bunlar, personel kiralama, işe alma, işten çıkarma ve çalışan ile ilgili kayıtları tutma ile sınırlıydı.
- Daha sonra çalışma saatleri ve ücret ile ilgili düzenlemeleri yapacak büro çalışanları istihdam edilmeye başlandı.
- 1940'lı yıllarda ise personel departmanları kurularak belirli eğitim ve tecrübesi olan bireyler istihdam edilmeye başlandı.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

- İKY uygulamaları, kurumun diğer fonksiyonlarının faaliyetlerini çok daha etkin hale getirecek ve örgütün karlılığına doğrudan katkıda bulunacak bir araç olarak görülmektedir.
- İKY uygulamaları, rekabet avantajı sağlamada anahtar bir rol oynamaktadır.
- İKY'nin önemini artıran diğer konular;
 - *Küreselleşme
 - *Kalite ve toplam kalite yönetimi
 - *Sosyal Durum
 - *Yüksek performanslı iş (çalışma) sistemleri

Personel Yönetimi ve İKY'den Farkları



Bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes **personel** kavramı içinde yer alır.

MAVİ YAKA

BEYAZ YAKA

ALTIN YAKA

Personel Yönetimi

- **Tarihsel gelişim içinde personel bölümü** ilk önce sadece kayıt tutan bir bölüm olarak kurulmuştu. Personel bölümlerinin temel görevi istihdama ilişkin kayıtları tutmak, istihdam ilişkilerini sağlamak ve sürdürmektir.
- **1930'lu** yıllarda çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılan personel bölümüne;
- **İşe alma, atama , terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme** görevleri verilmiştir.
- **II. Dünya Savaşı'ndan** iş gücü kıtlığıyla başa çıkabilmek ve çalışan verimliliğini yükseltmek amacıyla; **Endüstriyel psikoloji** alanında çalışmalar yapıldı.
- Ücret adaleti sağlanmasına önem verildi, yan ödemeler getirildi böylelikle personel bölümleri görevlerine;
 - İşletmeye eleman kazandırmak
 - Mevcut çalışanları işletmeye bağlı kılmak eklendi.
- **1970'lerde endüstriyel ilişkiler** fonksiyonu eklendi.

Personel Yönetimi ile İKY arasındaki temel farklar:

PERSONEL YÖNETİMİ	İK YÖNETİMİ
Çalışanlara maliyet unsuru olarak bakar	İnsan odaklıdır ve insanları geliştirilmesi gereken kaynak olarak görür
İş odaklı	İnsan odaklı
Kısa vadeli iç planlama	Uzun vadeli stratejik planlama
Operasyonel faaliyetler (Belirgin bazı konular üzerine odaklıdır)	Danışmanlık hizmeti (Tüm personel meseleleriyle ilgilenir)
Günlük rutin işlerle uğraşır	Örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan

İKY'nin Personel Yönetiminden Farklı Olarak;

- a. İnsanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı
- b. Örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı (dahil olduğu) söylenebilir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

- Personelin yetkinliklerini ve davranışlarını kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten İK sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade eder.
- İnsan kaynaklarından rekabette bir avantaj elde etmede ve bu avantajı artırmada kullanılabilecek önemli bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda İK uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasında bağlantı kurulur.

Entelektüel Sermaye

- Bir işletmede var olan insani, yapısal ve ilişkisel varlıkları içerir. Bu bağlamda işletme için değer yaratma potansiyeli taşıyan maddi olmayan varlıkların tümü entelektüel sermaye kapsamına girer.
- Entelektüel sermaye kavramının en temel unsurunu oluşturan **insan sermayesi**, bir işletmede görev yapan çalışanların bilgi, deneyim, yetenek ve davranışlarından oluşmaktadır. İnsan sermayesi örgüt üyelerinin teknik, mesleki ve işle ilgili bilgilerini, eğitimlerini, problem çözme kapasitelerini, yaşam felsefelerini, yaratıcılıklarını, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini, organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir.

- **Yapısal sermaye**, entelektüel mülkiyetler ve altyapı sermayesinden oluşur.
- **Entelektüel mülkiyetler** arasında patentler, telif ve tasarım hakları, ticari sırlar, markalar, ticari saygınlık vb. sayılabilir.
- **Altyapı sermayesi** de yönetim felsefesi ve süreçlerinden, örgütsel yapı ve kültürden, bilgi altyapısından, bilgi ve ağ sistemlerinden, finansal ilişkilerden, işletme değerleri, stratejileri ve yöntemlerinden vb. oluşur.

- **İlişkisel sermaye**, müşteriler, hitap edilen pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- 1) Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması
- 2) İş gören beklentilerinin karşılanması ve gelişimlerinin sağlanması
- 3) İş hayatının niteliğini yükseltmekle rekabet üstünlüğünü sağlamak

Katkıları

- İnsan kaynaklarını bilinçli yönetmek işletme için yatırım ve karlılık getirir
- Firmaya sürekli gelişim olanaklar sağlar
- Çalışanların iş güvenliği ve iş sağlığı gibi çıkarlarının korunmasına katkıda bulunur
- Değişime açık ve sürekli başarıya yönelik insanlar yaratılmasına yardımcı olur

İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

Temel Faaliyet Alanları	Temel İşlevler
Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması	İnsan kaynakları planlaması
	İş analizi
	İş tasarımı
	Stratejik ortaklık
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi	Personel bulma
	Personel seçme
	İşe yerleştirme
	İşe alıştıırma ve sosyalizasyon
İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması	Ücretlendirme
	Örgütsel bağlılığı artırma
	İş sağlığını ve güvenliğini sağlama
	Çalışma ilişkilerini sürdürme
	Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma
Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması	Performans değerlendirme
	Ödüllendirme
	Eğitim ve geliştirme
	Kariyer planlama ve geliştirme
	Disipline etme
	İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ



1. İnsan Kaynakları Planlaması: Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

2. İş Analizi ve Tanımları: İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

3. İşgören Bulma ve Seçme: Öncelikle işin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, deneme, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği işe ilgisi ölçülür, işe yeni alınan işgörenin işe alışması ve işletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

4. İşgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme: Mevcut personelin daha iyi verimli çalışması için işletme içinde ve dışında çeşitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kişi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

5. Performans Değerlemesi: Çalışanların belirli bir dönem sonlarında elde ettikleri başarı düzeyi saptanır ve buradan ücret ve terfi gibi ödüllendirmelere gidilir.

6. İş Değerlemesi ve Ücretlendirme: Mevcut işler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörlerde göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

7. Endüstriyel İlişkiler: Bir ülkedeki sanayi işletmelerinin çalışma koşullarının belirlendiği bir düzeni ifade eder. Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

8. İş Güvenliği ve İş Sağlığı: Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iş kazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

9. Bilgi Sistemleri: İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle işlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanır.

10. Özlük işleri: Personelin işe giriş ve çıkışları, sicil tutma gibi bürokratik ve operasyonel işlemler yapılır.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI

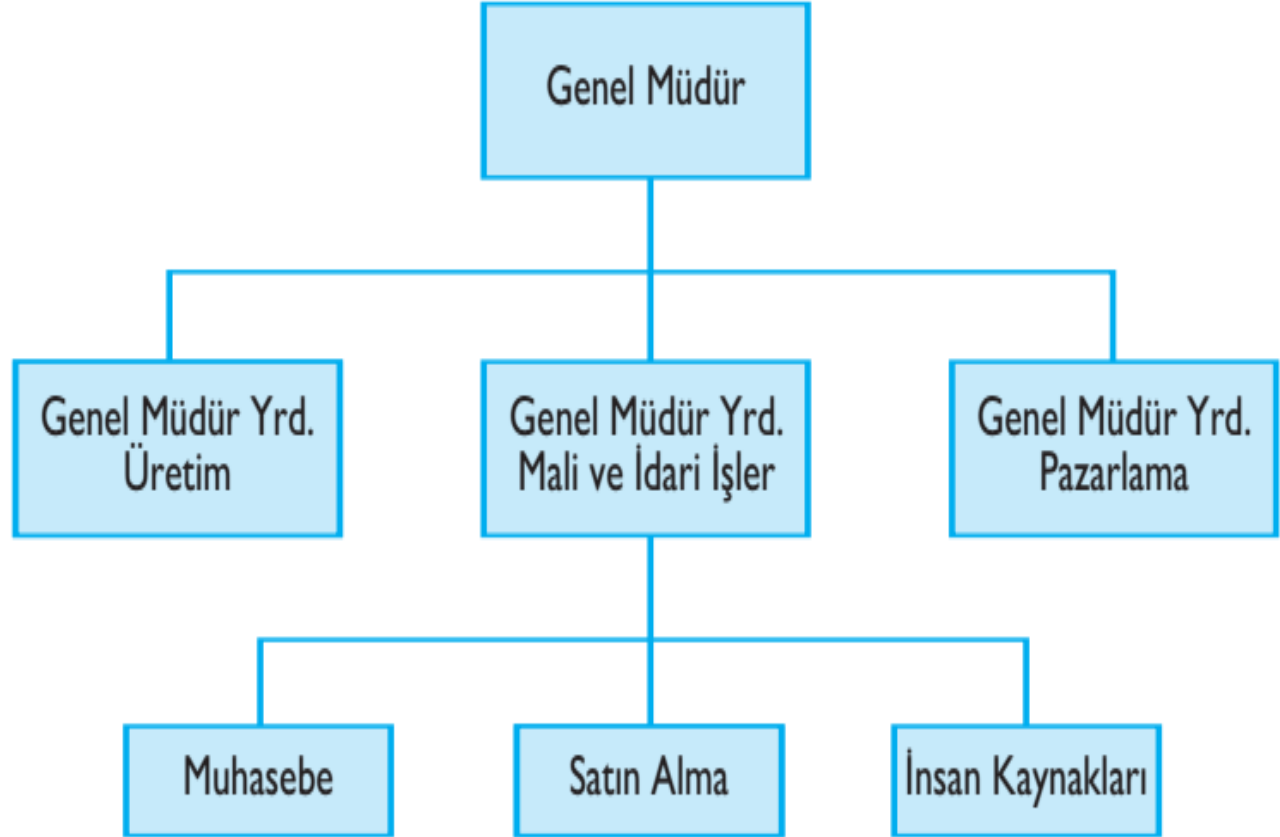
İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler;

- **Üst yönetimin insana bakışı:** Bir örgütte üst düzey yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir şeyin hak ettiği önemi kazanamayacağı bilinmelidir.
- **Örgüt kültürü:** Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlardır.

- **Coğrafik yerleşim:** İşletmenin büyüyüp farklı coğrafik bölgelerde birden fazla fabrikaya, şubeye vb. sahip olması durumunda genellikle her bir fabrikada ve şubede ayrı ayrı İK bölümü oluşturulur.
- **Faaliyetlerin yapısı:** Faaliyetlerin yapısı ürün sayısına ve türüne, standartlaşma derecesine, kullanılan teknolojiye vb. göre değişir.
- **Çalışanların niteliği:** Bir örgütte çalışanların nitelikleri arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri de artmaktadır.
- **Sendikalaşma oranı:** Özellikle sendikal hakların sağlanması ve toplu pazarlıkların yapılması gibi önemli endüstriyel ilişkiler görevi İK bölümününündür.
- **Örgütün büyüklüğü**

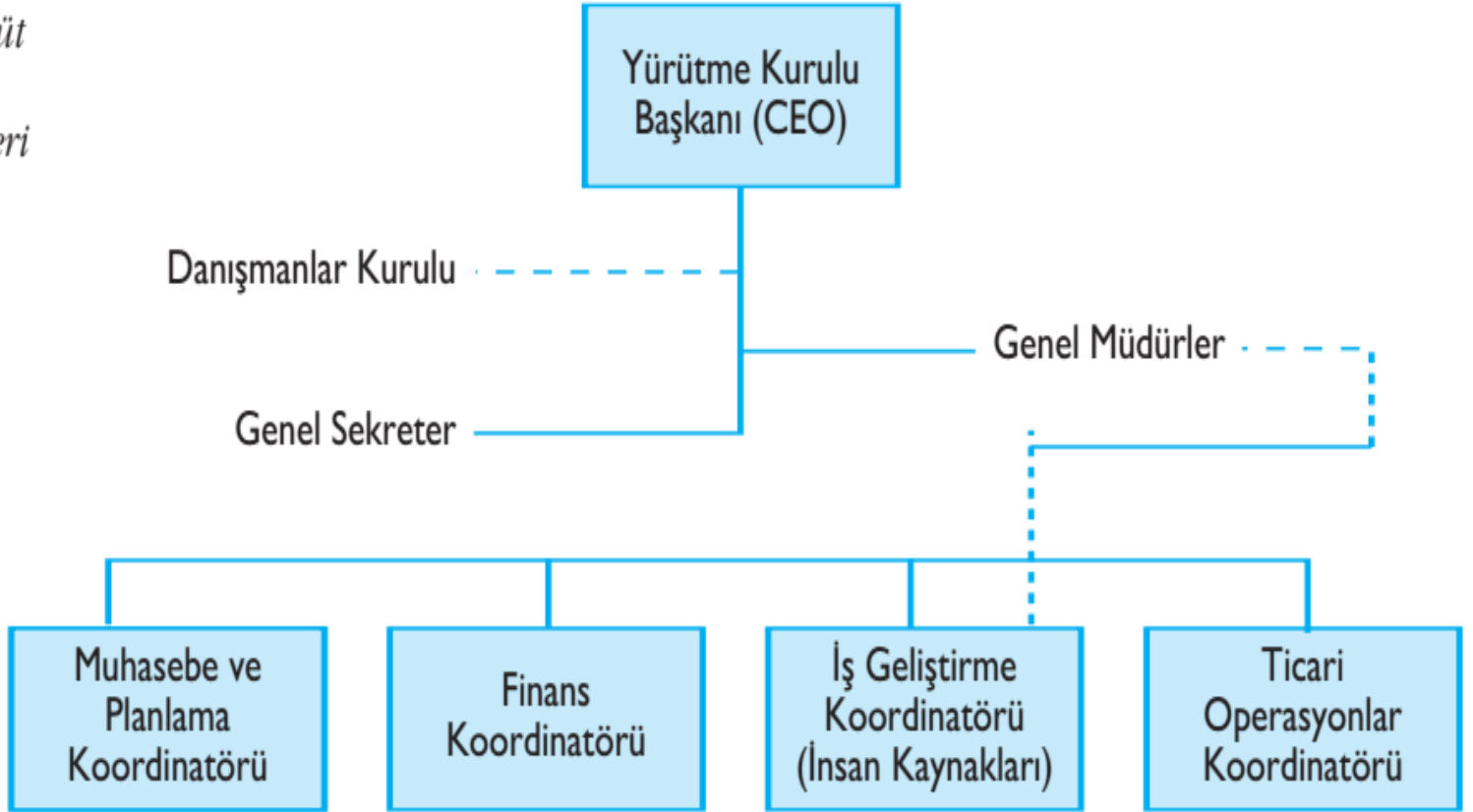
Şekil 1.1

*Orta Büyüklükte
Bir Örgüt
Yapısında İK
Bölümünün Yeri*

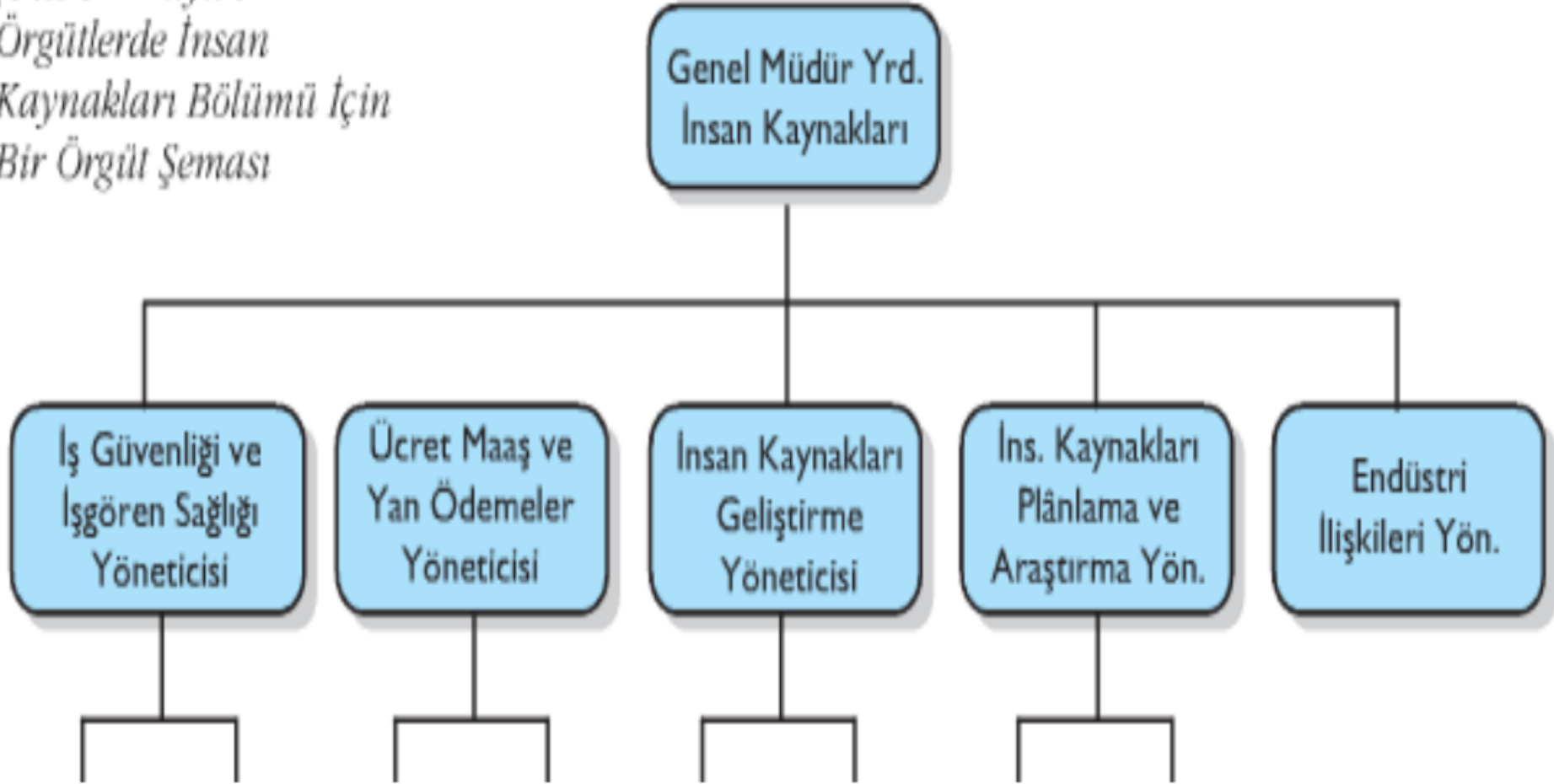


Şekil 1.2

*Büyük Bir Örgüt
Yapısında İK
Bölümünün Yeri*

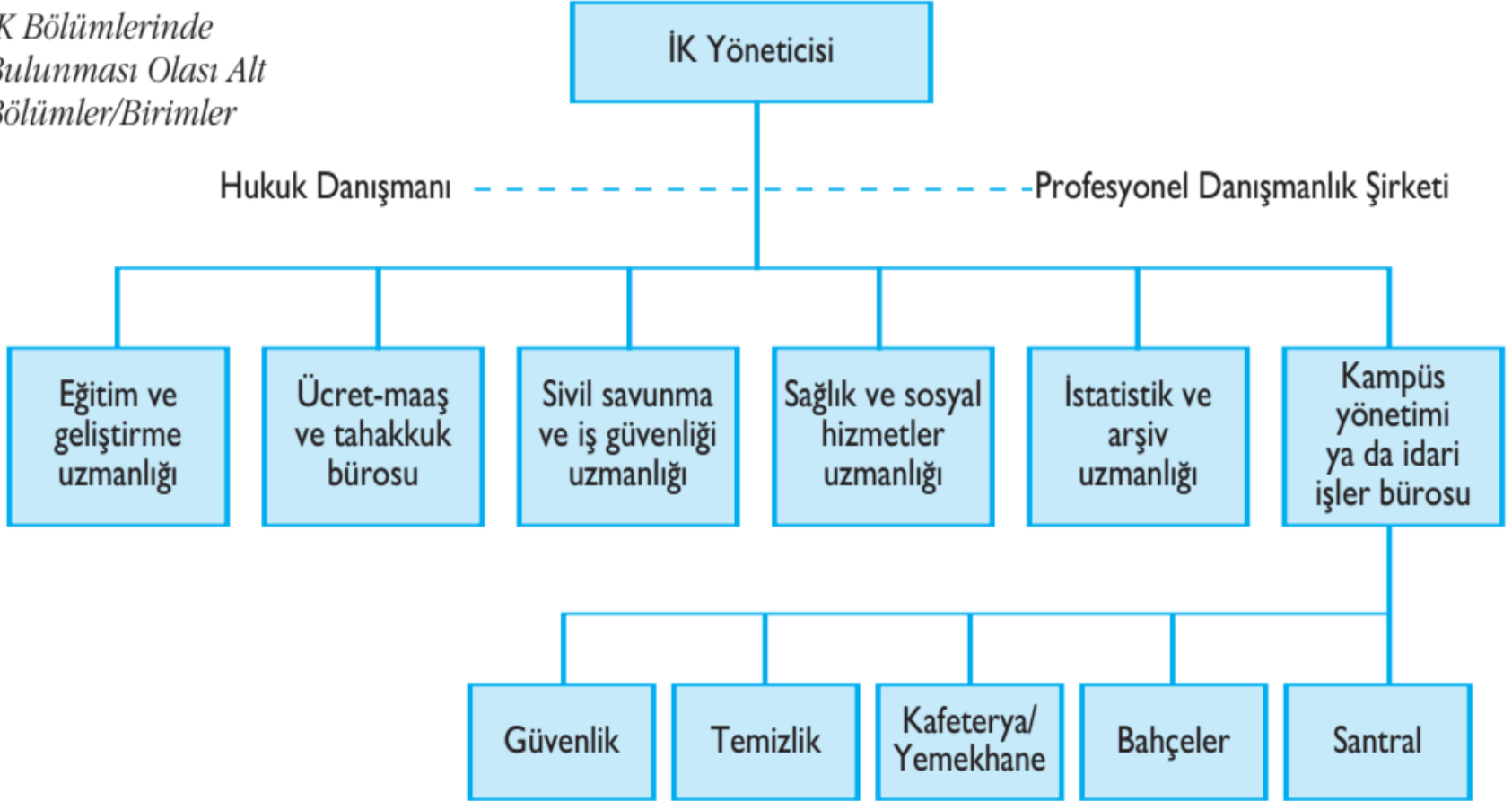


Şekil 8.1 Büyük Örgütlerde İnsan Kaynakları Bölümü İçin Bir Örgüt Şeması



Şekil 1.3

İK Bölümlerinde
Bulunması Olası Alt
Bölümler/Birimler



İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel İlkeler

- **Verimlilik İlkesi:** Üretimde kullanılan kaynaklar (girdi) ile bu kaynaklardan elde edilen çıktılar arasındaki oransal ilişkidir.
- **İnsan Davranışı İlkesi:** Ekonomik amaçlar ile sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlemesidir.
- **Eşitlik İlkesi:** Çalışanlar elemanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeden işe alım ve işten uzaklaştırmaya kadar her faaliyette eşitlik ilkesine uygun hareket edilmelidir.
- **Güvence İlkesi:** Çalışanlar ağır bir kusur işlemedikçe işini, statüsünü ve buna bağlı diğer haklarını yitirmeyeceğinden emin olmak ister.

- **Açıklık İlkesi:** İnsan kaynakları politikasının başarısı büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlıdır denilebilir. İzlenecek politikanın oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da tüm çalışanların destek ve katkısı ancak açıklık ilkesinin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. Bu ilkenin uygulanması yazılı ve sözlü açıklamalarla gerçekleştirilir. Bu amaçla, işletme içi gazete, dergi, afiş, yeni girenlere verilecek el kitapları, duyurular, toplantılar düzenlenebilir.
- **Gizlilik İlkesi:** Çağdaş işletme yönetiminde açıklık ilkesi genellikle benimsenir ve önerilirken, öte yandan gizlilik ilkesinin uygulanması ilk bakışta çelişkili görülebilir ancak özellikle muhasebe ve personel işlerinde belirli konularla sınırlandırılmak koşuluyla uygulanması gerekir. Özellikle personel sicil dosyaları, çalışanların özel bilgileri, değerlemeleri, disiplin cezaları kişiye özel olarak gizli tutulmalıdır.

- **Katılımcılık İlkesi:** İş görenleri işe alırken bilgi ve yeteneklerini göz önünde bulundurmakla birlikte, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.
- **Halef Yetiştirme İlkesi:** Her bir yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir.
- **Kariyer İlkesi:** İş görenleri işe alırken bilgi ve yeteneklerini göz önünde bulundurmakla birlikte, kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları sağlanmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Örgütün sahibi olduğu mevcut insan kaynaklarını en akılcı bir biçimde kullanmayı ve bugünden gelecekteki insan gücü kaynağını nitelik ve nicelik yönünden kararlaştırmayı amaçlayan örgütsel öngörüye *İnsan Kaynakları Planlaması* denir.

İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesine yardımcı olur.
- Örgütteki ihtiyaç duyulan çalışma gücünün sahip olması gereken nitelikleri ortaya koyar.
- Örgütün tüm kademelerinde ihtiyaç duyulan İKY'nin etkinliğini arttırır.
- Örgütte mevcut olan çalışma gücünün sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekten optimum verimliliğin sağlanmasına yardımcı olur.
- Örgütün çalışma gücündeki daralmaları önceden görerek, çalışma gücü ihtiyaçlarının sağlanmasına yardımcı olur.

İnsan Kaynakları Planlamasının İşlevleri

- -İnsan kaynağının etkinliğini artırmak
- -Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- -Yeni personel istihdamında ekonomikliğini sağlamak
- -İşgören bulma ve seçme, kariyer planlaması gibi diğer İKY faaliyetlerinin koordinasyonuna yardımcı olmak

İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı

- İnsan kaynakları planlaması iki temel boyuta sahiptir:
 - 1- İK departmanının gelecekteki insan kaynağı ihtiyacını tahmin etmesi
 - 2- Bu ihtiyacı karşılayacak kaynaklar ile bu kaynakların ne şekilde değerlendirileceğinin belirlenmesidir.

İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

- - İş görenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak
- -Boş kadroları doldurmak
- -Yeni iş gören bulmak ve işe almak
- -Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak
- -Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak
- -Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

DIŞSAL FAKTÖRLER

- Çevresel Belirsizlik
- Rekabet Koşulları
- Teknoloji
- Yasalar

İÇSEL FAKTÖRLER

- Örgütsel Strateji
- Coğrafik Farklılaşma
- Mevcut İşgücünün Özellikleri
- Bilgi Sisteminin Kalitesi

DIŞSAL FAKTÖRLER

- **Çevresel belirsizlik:** Genel ÷lke ekonomisinde meydana gelebilecek durgunluk, gelişme veya ekonomik kriz gibi koşulların İK planlaması faaliyetleri üzerinde etkisi vardır.
- **Rekabet Koşulları:** İK planlamasında rakip örgütlerin çalışanlarına sundukları ücret ve diğler sosyal imkanlar, müşteri beklentileri gibi rekabeti temelini ve şartlarını belirleyen konular dikkate alınmalıdır.

DIŞSAL FAKTÖRLER

- Teknoloji: Teknolojideki hızlı değişmeler sonucunda ortaya çıkan yeni iş ve görevler, örgüt için farklı nitelikteki işgücünü gerekli kılar.
- Yasalar: Değişen yasalarda örgütleri planlama sürecinde dikkatli davranmaya itmektedir. Örneğin, emeklilik yaşı ve süresi, kıdem tazminatı ile engellilerin işe alınmasına dönük değişiklikler planlamanın yeniden gözden geçirilmesine neden olabilir.

İÇSEL FAKTÖRLER

- **Örgütsel Strateji:** Örneğin; yeni yatırımlar, yeni pazarlar örgütsel büyümeyi gerektirir buna bağlı olarak insan kaynaklarının da gelecekte yeniden gözden geçirilmesi gerekir.
- **Coğrafik Farklılaşma:** İşletme faaliyetlerinin bir ülkenin değişik bölgelerine ya da birden fazla farklı ülkeye yayılması İKP açısından da farklı yaklaşımlar oluşturmaktadır.

İÇSEL FAKTÖRLER

- **Mevcut İşgücünün Özellikleri:** İşgücü kalitesi, nitelikleri, bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri ile organizasyonel ihtiyaçlara bakış açıları planlamanın etkinliği üzerinde önemli belirleyicilerdir.
- **Bilgi Sisteminin Kalitesi:** Tahminler için kullanılan veriler. Bu verilerin düzenlenmiş bir personel bilgi sisteminden gelmesi, güvenilir olması, ve kullanıma hazır olması gerekmektedir.

İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ BELİRLENMESİ

- İnsan kaynakları planlamasının temelinde, örgüt açısından çalışanların şimdiki ve gelecekteki en yüksek verimliliklerinin gerçekleşmesinin sağlanması ve çalışan sayısının en uygun noktada tutulması yer almaktadır. Bu kapsamda söz konusu olabilecek ihtiyaç türleri;
 - Mutlak insan kaynakları ihtiyacı
 - Yedek insan kaynakları ihtiyacı
 - Ek (ilave) insan kaynakları ihtiyacı
 - Yeni insan kaynakları ihtiyacı

Mutlak İnsan Kaynakları İhtiyacı

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmek için yerine getirmesi gereken işlerin fiilen icrası amacıyla ihtiyaç duyduğu çalışan miktarını ifade eder.

Yedek İnsan Kaynakları İhtiyacı

Çalışanların çeşitli nedenler ile (hastalık, kaza, izin vb.) işlerine devamsızlıkları durumunda işin aksatılmadan yürütülmesi amacıyla ihtiyaç duyulacak çalışan miktarını ifade eden kavramdır.

Ek (ilave) İnsan Kaynakları İhtiyacı

Bir iş örgütünde yedek çalışan ihtiyacı devamsızlık durumu nedeni ile ortaya çıkarken ilave çalışan ihtiyacı işten çıkma ve ayrılmalar nedeni ile doğmaktadır.

$$\text{Çalışan Devir Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılanların Toplamı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

Yeni İnsan Kaynakları İhtiyacı

- Bir örgüt çeşitli nedenlerle yeni çalışanlara ihtiyaç duyabilir;
 - Üretimin arttırılması
 - Bilimsel ve teknolojik araştırma ile çalışmalarını geliştirme isteği ve niyeti
 - Örgütün yeni bir yapılanmaya gitmesi

İKİP'DE KULLANILAN TALEP TAHMİN YÖNTEMLERİ

- Yöneticilerin Görüşlerine Dayanan Tahmin Yöntemi
- Delphi Yöntemi
- Sıfır Tabanlı Tahmin Yöntemi
- Tabandan Tavana Tahmin Yöntemi
- Rasyo Analizine Dayanan Tahmin Yöntemi
- Trend Analizine Dayanan Tahmin Yöntemi

Yöneticilerin Görüşlerine Dayanan Tahmin Yöntemi

- Bu yöntemde göre yönetsel pozisyonda bulunanlar geçmişte gerçekleşmiş insan kaynakları talebini dikkate alarak gelecekteki ihtiyacın ne düzeyde olacağına karar vermektedir.

Delphi Yöntemi

- Belirli bir yönetici grubundan gelecekteki çalışan talebi konusundaki görüşleri alınır. Yöneticilerden alınan tahminler bir İK uzmanı tarafından özetlenir, değerlendirilir ve tekrar yöneticilere geri verilir. Yöneticiler geri aldıkları bu tahminleri kendi açılarından tekrar değerlendirirler. Tüm yöneticilerin geleceğe dönük insan kaynakları tahminleri üzerinde görüş birliği sağlanana kadar bu süreç devam eder.

Sıfır Tabanlı Tahmin Yöntemi

- Bu yaklaşım, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacını belirlemede örgütteki mevcut istihdam durumunu kullanmaktadır. Bir çalışanın işten çıkarılması, herhangi bir nedenle örgütten ayrılması veya emekli olması nedeni ile geride bıraktığı boş pozisyon derhal doldurulmamaktadır. Açık bir pozisyon, çalışanı yerleştirmeden önce ayrıntılı bir biçimde analize tabi tutulur. Pozisyon için yerleştirme onaylanmaz ise pozisyon doldurulmaz ve iş geriye kalan çalışanlar arasında paylaşılır.

Tabandan Tavana Tahmin Yöntemi

- Örgütte, en alt kademededen başlayarak, yukarıya doğru bir birini izleyen her kademenin ihtiyaçları tahmin edilmeye çalışılır ve sonuçta ihtiyaç duyulan çalışanın tam bir tespiti yapılır.

Rasyo Analizine Dayanan Tahmin Yöntemi

- Bu yöntem, çalışan sayısı üzerinde belirleyici olan nedensel faktörler ile zorunlu tuttuğu çalışan sayısı arasındaki oranlara dayanan bir yöntemdir.

Trend Analizine Dayanan Tahmin Yöntemi

- Örgütteki istihdam seviyesinin, geçmiş yılların verilerine bakılarak tahmin edilmesini öngörür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNI

İŞ ANALİZİ KAVRAMI

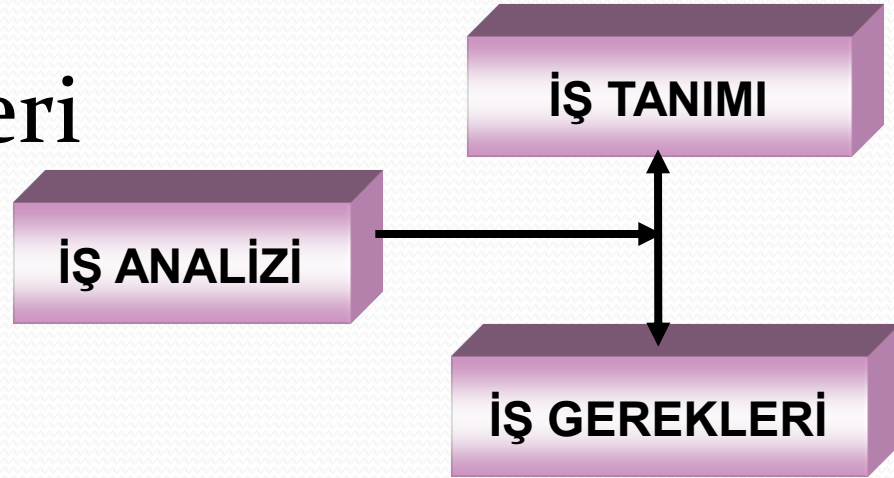
- İş analizi, bir örgütte personel tarafından yerine getirilen tüm işlerin ayrıntılı biçimde incelenmesidir. İş analiziyle örgütteki tüm işlerle ilgili bilgiler toplanır, kaydedilir ve irdelenir. İş analizi yalnızca işin içeriğinde olan görevlerin belirlenmesi olmayıp, beceri, deneyim, eğitim gibi, işin başarılması için personelde aranan nitelikler ve işin yapıldığı ortam ile ilgili bilgilerin toplanmasını da içerir.

İŞ ANALİZİNİN ÖNEMİ

İş analizi sonuçları, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerine dayanak oluşturur, işlevler arasında tutarlılık sağlar.

İş analizinin sonuçları

- İş tanımı
- İş gerekleri

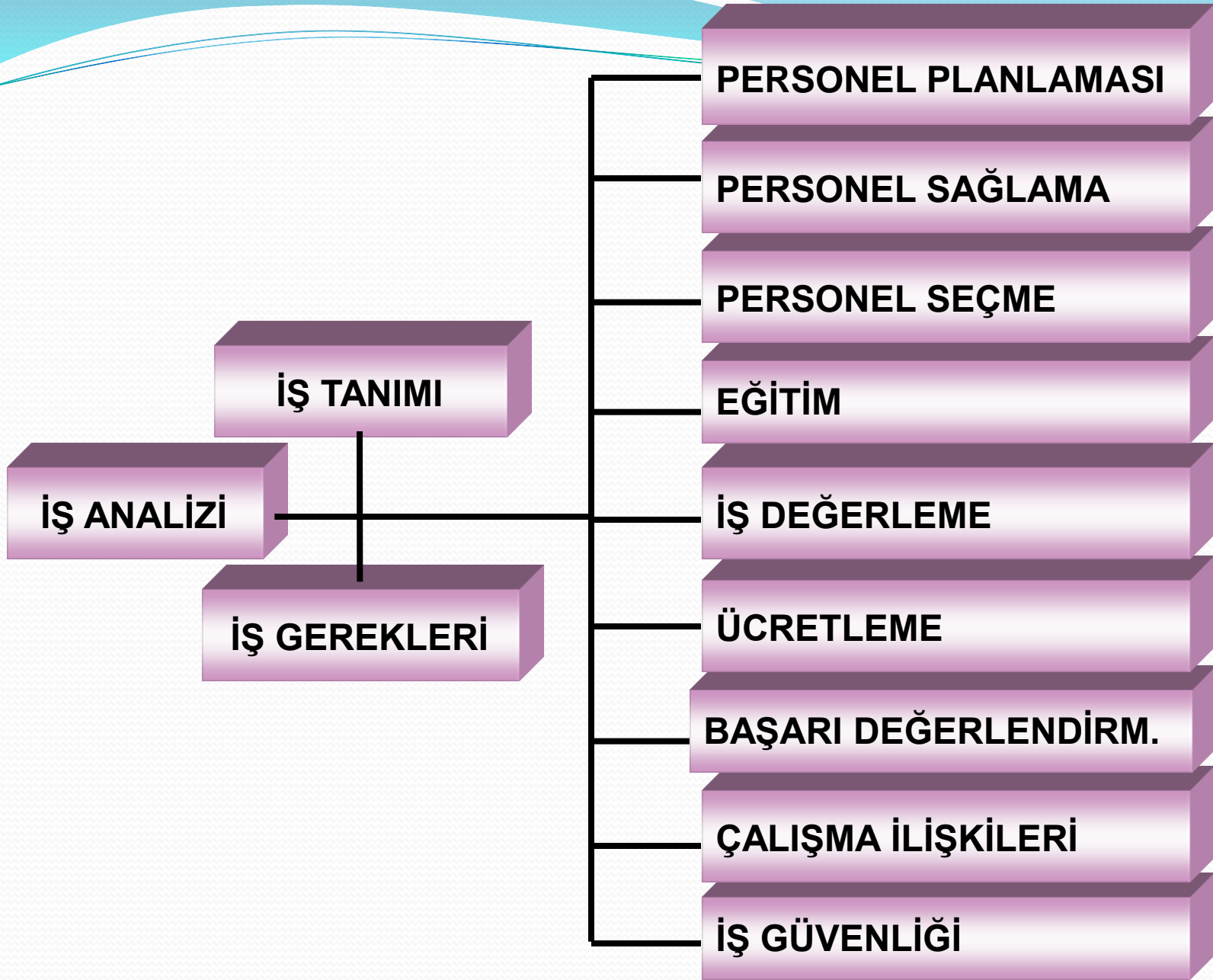


İŞ TANIMI

- İş analizleri ile toplanan bilgilerden yararlanılarak her bir işin kapsamına giren faaliyetlerin, işlemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak ifadesine iş tanımı denir.
- İş tanımı, işin temel nitelikleri ile ortaya konması yani kimliğinin çıkarılmasıdır.
- İş analizi, işlerle ilgili bilgileri toplayan bir araç iken, iş tanımı, toplanan bu bilgileri sistematik bir tarzda ortaya koyan bir tekniktir.

İŞ GEREKLERİ

- İşin gereği gibi yapılması için işi yapacak işgörende aranan nitelikleri ortaya koyan belgedir.
- *İş Tanımı işin profilini, iş gerekleri işi yapacak işgörenin profilini ortaya koyar.*



İŞ ANALİZİ SÜRECİ

- İşin Kimliğini Tespit Etme
- Soru Formu Hazırlama
- Bilgi Toplama

İşin Kimliğini Tespit Etme

- İş analizinde ilk önce birbirlerinin aynı olan işler belirlenerek yani kimlikleri ortaya koyularak hangi işlerin analize alınacağı saptanır. Bu durum çalışmaya zaman ve maliyet açısından büyük fayda sağlar.

Soru Formu Hazırlama

- Analiz yapılacak işler belirlendikten sonra, işler hakkındaki bilgileri elde etmek için hem işi yapan çalışanlara hem de söz konusu çalışanların yöneticilerine bir takım işle ilgili sorular sormak gerekli olacaktır.
- Soru formu içerisinde, işin kimliği, işin gerektirdiği görev ve sorumluluklar, işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikler ile işin çevresel koşularını belirlemeye yardımcı olacak sorular olmalıdır.

Bilgi Toplama

- İş analizi çalışmasının temeli, işin yapılış şekline, gerektirdiği çaba ile yeteneklere, gerektirdiği sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgilerin toplanmasına dayanır. En sağlıklı bir biçimde tam ve doğru bilgilerin elde edilmesi için kullanılan yöntemler ise aşağıdaki gibidir:
 - İş analizi anketi
 - Gözlem
 - Görüşme

İŞ DİZAYNI KAVRAMI

- İş tasarımı iş ve insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla işin içeriğinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesidir.
- İş dizaynının önemi;
 - Çalışanların işlerinde elde ettikleri kişisel tatmini arttırmak
 - Örgütün en değerli kaynağı olarak çalışanlardan en iyi şekilde yararlanmak ve çalışanların etkin performans ortaya koymalarına engel teşkil eden problemlerin üstesinden gelmelerinde onlara yardımcı olmak

İŞ DİZAYNI KAVRAMI

- Belirli bir iş veya işlerden meydana gelmiş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de iş verimlerini arttırmak amacı ile değiştirilmesine dönük faaliyetlere iş dizaynı denir. bu değişiklikler, çalışanın işinde deneyim ile verimliliğinde artışlar sağlayarak, kişinin var olan yetenek ile becerilerini tam olarak kullanmasına ve yeni beceriler geliştirmesine imkan sağlar.

İŞ DİZAYNI TEKNİKLERİ

- İş Genişletme
- İş Zenginleştirme
- İş Rotasyonu
- Alternatif Çalışma Programları

İş Genişletme

Çalışanın yerine getirdiği iş veya görevlerin sınırını ve alanını arttırmayı ifade eder. işlere yatay olarak yeni görevler eklenir, yapısal özellikleri aynı olan bir takım görevler işlerin kapsamına dahil edilirler.

İş Zenginleştirme

- İş zenginleştirme, iş genişletmeden çok daha ayrıntılıdır. İş genişletmeye, benzer tabiatlı bir çok görevin işlere dahil edilerek onları yapısal açıdan daha büyük ve geniş hale getirme süreci olarak bakılmasına rağmen, iş zenginleştirmede işler, çalışanların kişisel gelişimlerine imkan yaratacak fırsatlara dönük değişikliklere uğramaktadır.
- Çalışanlar çok daha fazla yetkiye ve sorumluluğa sahiptirler.

İş Rotasyonu

- İş rotasyonu, çalışanın belirli bir iş veya görevden bir diğerine olan hareketine, periyodik olarak yerine getirdiği işleri değiştirmesini ifade eder.
- Özellikle basit ve tekrarlı faaliyetlerden oluşan işlerde çalışanlara bu program uygulanarak işler çok daha anlamlı ve çekici hale getirilebilir. Bu kapsamda iş rotasyonunun motivasyon özelliği oldukça yükselecektir.
- İş rotasyonu ayrıca eğitim yöntemi olarak da kullanılabilir.

Alternatif Çalışma Programları

- Bu programlar, iş hayatının ve bireysel yaşamının kalitesini yükseltmekte, iş aile sorumluluklarını dengelemekte, işe devamsızlık ve işgören devir hızının düşmesine neden olmakta, en önemlisi de iş örgütlerinin verimliliklerinde önemli artışlar yaratmaktadır.
 - Esnek zamanlı çalışma
 - Uzaktan çalışma
 - Yarı-zamanlı çalışma vb.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ



İnsan Kaynakları Seçimi

Günümüz işletmelerinin etkinlik ve verimliliğinde rol alan unsurların başında insan faktörü yer almaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşmada etkin bir role sahip olan insana duyulan ihtiyaç emeklilik, istifalar, iş akdinin sona erdirilmesi, ölümler, hastalık, kaza, doğum gibi nedenlerle uzun süreli alınan izinler, işlerle ilgili yapılan yeni düzenlemeler, şirket evlilikleri gibi sebeplerle artacaktır ve yeni bir işgören bulma ya da seçilmesi zorunluluğu ortaya çıkacaktır.



İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye gerekli insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynaktan en etkili ve verimli bir şekilde yararlanmanın yöntemlerini gösterir.

İnsan kaynakları yöneticisinin de en başta gelen görevlerinden birisi, işletmenin çeşitli bölümlerindeki kadroları dolduracak “en uygun” personelin seçilmesinde bölüm yöneticisine yardımcı olmaktır.

Adayları arama işlemine başlamak, insan kaynağını bulma faaliyetinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İşletmenin işgören ihtiyacı örgütün içinde bulunduğu koşullardan kaynaklanabilmektedir. İşletmenin henüz kurulma aşamasında olması sebebiyle tüm pozisyonların doldurulması, işten ayrılma, yükselme, transfer, emeklilik veya ölüm gibi nedenlere bağlı olarak boşalan görevlere işçi alınması veya teknolojik gelişmeler ile birlikte birtakım yeni görevlerin oluşması sonucu pozisyon oluşturma ve bu pozisyonları doldurmak, örgütün personel ihtiyacı duymasına sebep olabilecek faktörlerdir

Örgütler boş pozisyonla ilgili verecekleri ilanları mümkün olduğu kadar çok adayın haberdar olmasını sağlayacak bir duyuru yöntemi seçmelidirler. Ayrıca potansiyel bütün adayların ilana başvurabilmeleri konusunda eşit fırsat sağlanmalıdır. Bu fırsatın sağlanması iş etiğinin bir gereği olmakla birlikte, daha çok adayın başvuru yapmasının sağlanması ile doğru karar verme ihtimali de yükseltilmiş olunacaktır.

Personel seçim yöntemleri muhtemel işgören adaylarına ulaşmaya ve onların işletmeye başvurmalarını sağlamaya ilişkin yolları ve araçları ifade etmektedir. Personel seçiminde genellikle “iç kaynaklar” ve “dış kaynaklar” kullanılmaktadır.

Örgütlerde işgücüne ihtiyaç doğurana önemli nedenler;

- Stratejik planlar doğrultusunda örgütlerin yapacakları yeni yatırımlar,
- Şirket evlilikleri,
- Mevcut işlerle ilgili yapılan yeni düzenlemeler,
- Reorganizasyon çalışmaları,
- Emeklilik,
- İstifalar,
- Ölümler,
- Hastalık, kaza, doğum gibi sebeplerden dolayı alınan uzun süreli izinler

- 
- 1) Ne gibi işlere eleman alınacaktır?
 - 2) Bu işlerin özellikleri ve gerekleri nelerdir?

Personel İstek Formu Hazırlamak

- Her bölüm için ihtiyaç duyulan personelin ilgili bölüm yetkilileri tarafından insan kaynakları bölümüne iletilmesi ya da istenmesidir.

ELEMAN İSTEK FORMU

Birimi:		Çalışma Süresi	
Unvanı:		Görev Yeri	
Eleman İstek Nedeni:	Eleman Değişikliği <input type="checkbox"/>	Emeklilik <input type="checkbox"/> Yeni Kadro <input type="checkbox"/>	
KİŞİSEL ÖZELLİKLER			
Eğitim Seviyesi			
Cinsiyet			
Yaş Grubu			
Yabancı Dil Bilgisi			
Bilgisayar Bilgisi			
Gerekli Özel Beceriler			
İş Tecrübesi			
Askerlik Durumu			
GÖREVİN ÖZELLİKLER			
Bu görevin başlıca amacı, varoluş nedeni nedir? Birimin iş sonuçlarına katkısı ne olacaktır?			
Bu görevin başlıca sorumlulukları nelerdir?			
Bu göreve getirilen kişiden yürütmesi beklenen faaliyetler nelerdir?			
Görevin boyutları nedir? (Bütçe, eleman sayısı, yatırım vs.)			
İsteği Yapan Kişinin		İlgili Birim Yöneticisi	
Adı Soyadı:		Adı Soyadı:	
Unvanı:		Unvanı:	
İmzası:		İmzası:	
Tarih:		Tarih:	

İŞGÖREN BULMA

İnsan Kaynakları Bulma

İç Kaynaklar

- Terfi
- Nakil
- Gayri resmi Araştırma
- Beceri Envanteri
- Rotasyon
- Açık İşler Birimi
- İş Genişletme

Dış Kaynaklar

* İş Duyuruları
Kuruluşlar

* Doğrudan Başvuru veya CV

* Personel veya Tanıdıklar Aracılığı ile Başvuru
Kurumu

* Eğitim Kuruluşları

* Sakat ve Eski Hükümlüler

*Sendika ve Mesleki

*Özel İstihdam Büroları

*İş ve İşçi Bulma

*İnternet

*Staj Uygulamaları



İç Kaynaklar

- İç kaynaklardan eleman sağlamanın başlıca yararları:
- Herhangi bir dış ödeme yapılmadığı için **ucuz** bir yöntemdir
- Elemanın iş değişim kararı işletme içinden alındığından bu yöntem çok **hızlı** işler.
- Çalışanlar açısından işletme içinde kendilerine gelişme olanağı vermesi nedeniyle **motivasyon** sağlar
- Elemanların farklı pozisyonlarda çalışmasına fırsat vermekle işletme içinde geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasını sağlamış olur (**rotasyon olanağı sağlar**)

İç Kaynaklar



1) Terfi (Yükselme)

Terfi (promotion), bir iş görenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye (işe) yükselmesini ifade etmektedir. Terfi giriş düzeyi dışında boşalan işlerin doldurulması için yaygın olarak kullanılan bir yoldur.

- Ücret ve sosyal saygınlık artacaktır.
- Örneğin; işletmede bir görev boşaldığında, sözgeşi bir ustabaşının ölüm, emeklilik, istifa ya da sağlık nedeniyle işinden ayrılması halinde boşalan bu göreve personel politikası nedeniyle iç kaynaklardan eleman atanacaksa o zaman işçilerden biri ustabaşılık görevine geçirilir.
- Bu yola başvurmak işletmede çalışanlara moral ve güven sağlar.
- Üst basamağa geçilebilmesi için işgörenin belirli yöneticilik niteliği taşıması gerekir.
- Yükselme kararını veren kişilerin duygusal davranarak “adama göre iş” gibi bir uygulama yapması sakıncalıdır.

- 
- **Terfi Yöntemleri**
 - 1) Kıdem Durumuna Göre Yükselme
 - 2) Performansa Göre Yükselme

İç Kaynaklar

2) Nakil (İç Transfer)

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere “aynı düzeyde” bir başka kişinin atanması anlamına gelmektedir.

- Bu, genelde birbirine yakın birim, iş ve işlevler arasında yer değiştirme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Nakil uygulaması, ortaya çıkan personel açığının, fazlalık olan birimlerden karşılanması yanında kişilerin yetenek, nitelik ve isteklerine daha uygun olan işlere getirilmeleri açısından da yararlı bir yoldur
- İşletme açısından ucuz ve kolay yoldan eleman bulma olanağı sağlar.
- İşletmeye uyum gibi bir sorun olmaz.
- Bir çalışanın eski işini bırakmasıyla orada yeni eleman bulma sorunu doğuracaktır.
- Yeni işte verimli çalışabilmek için belirli bir sürenin geçmesi gerekir, bu da zaman ve ekonomik kayba yol açabilir.

• 3) Rütbe İndirimi

- Seyrek başvurulanan bir yöntemdir. Bir ceza ve disiplin yaptırımını şeklinde dikkate alınır ve çalışanların ücret, yetki ve sorumluluk açısından daha alt seviyeli bir görev veya işe kaydırılması anlamına gelir.

- **İç Kaynaklardan İşgören Bulmanın Sağladığı Avantajlar**
- Örgüt içinde hareketlilik sağlar,
- Az zaman alır ve daha ekonomiktir,
- Terfi ve yükselme beklentisi olan çalışanların bu beklentilerini sağlar,
- Örgütün kendi öz kaynaklarından yararlanmasına imkan verir,
- Dış kaynaklardan çalışan tedarikine dönük yatırım maliyetine engel olur,

- Dış kaynaklardan sağlanacak çalışanların örgüte uyumu, eğitimi, örgütsel değerleri benimseme gibi problemlerin ortaya çıkmasına engel olur,
- Yeni yeteneklerin keşfi ile alt kademe çalışanlarına dönük fırsatlar yaratır,
- Kurumdan dışarıya gidecek beyin göçünün önlenmesini sağlar,

İç Kaynaklardan İşgören Bulmanın Sağladığı Dezavantajlar

- İç kaynaklara ve kıdem faktörüne aşırı önem verildiğinde yeterince uygun nitelikte olmayan kişilerle boş kadroların doldurulması söz konusu olabilir,
- Diğer organizasyonlardan tecrübeye sahip taze kan getirilme fırsatı kaçırılmış olur,
- İşletmeye yeni fikirlerin girmesini engeller,
- İşletme içinde başka bir bölüme geçen işgörenin boşluğunun doldurulması ihtiyacı ortaya çıkar,
- Terfi kararlarının politik ve siyasi baskılara açık oluşu,
- Çalışanlar arasında çatışmaya sebebiyet verebilir.

Dış Kaynaklar

Dış kaynaklar, bir işletmenin çalışanları dışında çalışma isteğinde bulunan herkesi ve bu isteğe sahip olan adayların bulunabileceği yerleri ifade etmektedir.

- İşletme yeni kuruluyorsa ya da yatırımlar nedeniyle büyüme söz konusu ise yeni eleman ihtiyacı duyar.
- Yeni gelişmeler sonucu uzman elemanlara ihtiyaç duyuluyorsa bu yola başvurulur.
- Yeni çalışanların kendilerini kabul ettirmek ve ilk etapta çalışmaya hevesli olmaları sebebiyle yüksek performans ortaya koyarak verimliliği artırmaları ve diğer çalışanları da aynı şekilde çalışmaya özendirerek örgütün çalışma temposunu yükseltmeleri,

- Dış kaynaklara işgücünün bol ve ucuz olduğu dönemlerde ekonomik nedenlerle başvurulabilir.
- Örgüt daha geniş bir aday kitlesi arasından seçim yapabilir.
- İç kaynaklardan işgören bulma ve seçmenin çatışmaya yol açması olarak sayılabilir.

- **Dezavantajları,**
- Maliyetleri artırması,
- Aranılan nitelikte personelin her zaman bulunamaması,
- İşe uyumla ilgili sorunlar da ortaya çıkabilir.

Dış Kaynaklar

1) İş Duyuruları (İlanlar)

İşletmeler, boş pozisyonları doldurmak için genellikle gazete ve dergilere duyurular verme yoluna gitmektedir.

- Maliyeti yüksek bir yöntem olmasına karşın geniş bir kitleye ulaşma imkanı sağlar.
- İlanda; iş açık bir şekilde ortaya konmalıdır, işletmenin pazardaki durumu vurgulanmalıdır, görevin sağlayacağı ücret, ödül gibi faydalar olabildiğince görülebilmelidir, çalışma koşulları belirtilmelidir ve adaylarda aranan özellikler açıkça belirtilmelidir.
- Ayrıca ilan; tirajı yüksek ve hedef kitleye kolay ulaşabilen bir yayın organında yer almalıdır ve yayımlandığı gazete veya derginin uygun sayfalarına yerleştirilmelidir.

Dış Kaynaklar

2) Doğrudan Başvuru veya CV

İş arayan kişi, bazen hiçbir kaynağa başvurmadan, doğrudan işletmeye başvurabilmektedir.

Bireysel başvurular da önemli bir personel sağlama kaynağıdır. Doğrudan başvurular, diğer bir ifadeyle, işletmenin herhangi bir şekilde duyuru ve işgören talebi olmadan, direkt olarak işletmeye gelip başvuru formu doldurularak, faks, e-mail ya da posta aracılığıyla yapılan dış kaynak yöntemidir.

İşletmeye direk olarak gelen bu başvurular, insan kaynakları bölümleri ya da ilgili yönetici tarafından değerlendirmeye alınıp, işletme politikasına ve iş deneyimlerinin uygun bulunması durumunda gelecekte oluşabilecek personel ihtiyacında kullanılmak üzere İK veritabanında saklanmaktadır.

Dış Kaynaklar

2) Doğrudan Başvuru veya CV

Doğrudan başvuruda görülen yaygın bir yöntemde C.V. (Curriculum Vitae) olarak bilinen özgeçmiş bilgilerini içeren yazıların adaylar tarafından firmalara postayla, e-mail veya faksla gönderilmesidir. Bu C.V.'lerde işletme için eleman bulma ve aday havuzu oluşturmada önemli araçlardır.



CV NEDİR NE DEĞİLDİR



**İş görüşmesine
çağrılmak mıdır?**

EVET

**CV'de Hayat
Hikayesine yer
verilebilir mi?**

HAYIR

**Çok İş değiştirmek
ve buna CV'de Yer
vermek midir?**

HAYIR

**Hakkınızda İyi Bir
İzlenim Yaratmak
mıdır?**

EVET

**CV'de İş Yeri Adresi
Mutlaka Olmalı
mıdır?**

HAYIR

**İşverenin İlgisini
Çekmek midir?**

EVET

**Bilgilerimi uzun
paragraflar ile
anlatılması mıdır?**

HAYIR

**CV Sade ,düzgün ve
konu ile alakalı
olmalı mıdır?**

EVET

**Boy,kilo,çocuk
adları,aile bilgileri
vs bilgiler CV 'de
olmalı mıdır?**

HAYIR

**Diğer Kişilerden
Farklılık
yaratılmasını
göstermek midir?**

EVET

**CV'yi el yazısı ile
yazabilir mi?**

HAYIR

**İşvereninizin sizin
hakkınızda
edindiği ilk
izlenim midir?**

EVET

İYİ BİR CV'NİN FORMATI VE BİCİMİ NASIL OLMALIDIR



CV'NİN BOYUTU NASIL OLMALIDIR

Her şeyden önce CV çok uzun veya çok kısa olmamalıdır.

Gerçekte herhangi bir kısıtlama yapılmamasına rağmen CV ideal olarak bir sayfayı geçmemelidir.

Bununla beraber genellikle CV'ler bir sayfayı geçmez diye, birçok önemli bilgiyi tek bir sayfaya sığdırmaya çalışmayın.

Aynı şekilde bir sayfaya sığabilecek bilgileri gereksiz bir takım bilgilerle ve abartarak uzatmaya çalışmayın.

Gereksiz kişisel bilgiler yazmaktan sakının.

Akılda kalabilecek nitelikte, anahtar kelimeler kullanmaya dikkat edin.

CV NE İLE YAZILMALIDIR

Günümüzde içeriği rahat anlaşılır ve etkili bir CV hazırlamak ve gerektiğinde değişiklikler yapmak için bilgisayar kullanılmalıdır.

Bilgisayarda mevcut olan çok çeşitli karakterlerden istediğiniz birini kullanmanız mümkündür.

Ancak CV'nizin tümünü tek bir karakter kullanarak yazmayı unutmayın. 'Helvetica', 'Arial', 'Times New Roman' ideal olarak kullanabilecek karakterlerdir.

11 ya da 12 punto ile oldukça okunaklı bir CV yazabilirsiniz.

Bununla beraber beyaz ve fazla parlak olmayan, orta veya orta-üstü kalitede kağıt kullanılmalıdır.

CV DE MUTLAKA FOTOĞRAF OLMALIMIDIR?

Eğer fotoğraflı CV isteniyorsa mutlaka CV'nize vesikalık bir fotoğrafınızı ekleyin. Fotoğrafınızın sizin en doğal halinize yakın olmasına dikkat edin. Özellikle fotoğraf istenmemiş ise koymakta ısrar etmenize gerek olmayabilir.

REFERANS SECİMİ NASIL OLMALIDIR

Hiç bir işveren, CV'nizdeki referansları tek başına ele alıp, size iş vermez. Referanslar, sizin kişiliğiniz ya da çalışma sisteminiz hakkında doğru bilgileri verebilecek kişilerdir. Genelde 3 referans yeterlidir. Referans listesine yazılacak kişilerin adını, ünvanını/pozisyonunu, adres ve iş saatleri içinde ulaşılacak telefonunu mutlaka yazın.

KİŞİSEL BİLGİLER

Ahmet Aksakal

Barbaros M. Atatürk C. No:28/4, 69321 Bayburt (Türkiye)
+90 458 2114124 +90 458 2114122 +90 535 2002020
aksakalah@bayburt.org
Skype ahmet.aksakal

Cinsiyet Erkek | Doğum Tarihi 10 Tem 74 | Uyrak Türk

TALEP EDİLEN İŞ

Avukat

İŞ DENEYİMİ

8 May 98 - 7 Mar 10

Avukat

Bezgin Hukuk Bürosu
Barbaros M. Atatürk C. No:36/6 TR-69255 Bayburt (Türkiye)
Müvekkilleri temsil etmek, baro toplantılarına katılmak
İşletme veya sektör Diğer Hizmet Faaliyetleri

EĞİTİM VE ÖĞRETİM

9 Eyl 93 - 10 Haz 97

Avukatlık

Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Ankara (Türkiye)
- temel Hukuk Bilgisi
- iletişim Becerileri

ISCED 4

KİŞİSEL BECERİLER

Ana dil(ler)

Türkçe

Yabancı diller

	ANLAMA		KONUŞMA		YAZILI ANLATIM
	Dinleme	Okuma	Karşılıklı Konuşma	Sözlü Anlatım	
İngilizce	B1	B1	B1	B2	B2

Seviyeler: A1/2 Temel Seviye Kullanıcı - B1/2: Orta Seviye Kullanıcı - C1/2: İleri Seviye Kullanıcı
Avrupa Dilleri Öğretimi Ortak Çerçeve Programı

İletişim becerileri

İletişim Becerisi, Değişken ortamlara uyum becerisi, Takım ruhu

Organizasyonel/ yönetsel beceriler

Liderlik, Proje yönetimi

İş ile ilgili beceriler

İcra ve İflas mevzuatına çok iyi derecede hakimiyet, Hukuk sistemleri arasında karşılaştırma yapabilme becerisi

Bilgisayar becerileri

Microsoft Office araçlarına iyi derecede hakimiyet, UYAP programına hakimiyet

Diğer beceriler

Sinema

Dış Kaynaklar

3) Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri

Bir kurumun çalışanları, o kuruma sağlanacak elemanlar konusunda etkin bir rol oynayabilirler. Bu bakımdan zaman zaman diğer yöntemlerle birlikte ya da tek başına bu yolda tercih edilmektedir.. Çalışanların kurumlarındaki işgücü açığını çevrelerine ve arkadaşlarına duyurmaları bu ihtiyacı kısa sürede giderebilir.

- Özellikle küçük işletmelerde boşalan görevlere eleman bulunmasında çalışanların öğütlerinden yararlanır.
- Bu yolla personel bulmanın kötüye kullanılma ihtimali yüksektir.
- Bunun sonucunda düşük verimlilik doğabilir.

Dış Kaynaklar



4) İş Kurumu

Devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş kurumları, çeşitli nicelik ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık eden kurumlardır.

Bu amaçla kurulan Türkiye İş Kurumu, işlemelerin personel ihtiyacına yönelik istihdam olanaklarını takip etme ve iş arayan adaylar ile işgören arayan işletmeler arasında bir köprü oluşturan kamuya bağlı kurumdur. İş arayan bireylerin kuruma direk başvurarak, gerekli eğitim, iş deneyimi ve yetkinlikleriyle ilgili bilgilerinin İş kurumu veritabanında, işletmelerin personel ihtiyacının doğduğu durumlarda bireyin yönlendirilmesiyle gerçekleşmektedir.

Dış Kaynaklar



5) Özel İstihdam Büroları

Çalışan arayan örgütler ile iş arayan adayları bir araya getiren kurumlardır.

Yasal kuruluşları oldukça yeni olan özel istihdam büroları işletmenin personel ihtiyacının karşılanması konusunda deneyimli ve uzmanlaşmış danışmanlık firmalarıdır. İşletmelerin aramış oldukları nitelikte adayları araştırıp bulma işlevlerini yürütmekte, kendi oluşturmuş oldukları veritabanlarında ya da yapacakları yeni duyurularla aday havuzu oluşturmaktadırlar.

Dış Kaynaklar



6) Sendika ve Mesleki Kuruluşlar

Sendikalar; işveren ve işçilerin, çalışma hayatı ilişkilerinde, sosyal ve ekonomik haklarını, menfaatlerini karşılıklı korumak ve bunları geliştirmek için kurulan tüzel kişiliklerdir.

Mesleki Kuruluşlar; Kamu kurumu niteliğinde olan meslek kuruluşları, hizmet yerinden yönetim kuruluşları arasında yer almaktadır. Bu kuruluşlar, belirli mesleğe mensup bireyler tarafından oluşturulan, tüzel kişiliğe sahip, belirli ölçüde kamu görevini yerine getirmekle yükümlü, bünyesindeki üyeler üzerinde kamu hukukundan kaynaklı belirli yetkileri bulunan kişi toplulukları arasında yer almaktadır.

Dış Kaynaklar

6) Sendika ve Mesleki Kuruluşlar

- Bu yöntemde boş kadrolarını doldurmak durumunda olan işletme, hangi nitelik ve nicelikte personel aradığını ilgili sendikaya bildirerek onun istenen personeli sağlaması önerisinde bulunur.
- Kuşkusuz yönetim-sendika ilişkilerinin iyi olduğu ortamlarda başvurulabilecek bir yoldur. Ancak ilişkiler olumsuz ise yönetimin bu kaynaktan yararlanması düşünülemez.
- Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb. alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulmaları için de etkinlikte bulunmaktadır.

Dış Kaynaklar



7) İnternet

İnternette işe alım, günümüzün rekabetçi işgücü pazarında nitelikli adayların çekilmesinde ve yerleştirilmesinde insan kaynakları uygulayıcılarına oldukça yardımcı olmaktadır.

Profesyonel anlamda internette işe alım hizmeti sağlayan kariyer sitelerinin yanında işletmeler, kendi oluşturdukları kurumsal web siteleri aracılığıyla da adaylara ulaşabilmektedirler. İşletmeler bu yolu tercih ettiklerinde, kurumsal web sitelerinden başvuru kabulünde elektronik posta veya başvuru formu yoluyla aday başvurularını alabilmektedir.

İnternet, olası çalışanların çekilmesinde ucuz, uygun ve inovatif bir yol olarak işe alım yapan kişilere avantaj sağlamaktadır.

Dış Kaynaklar



8) Eğitim Kuruluşları

İşletmeler, eleman yetiştiren eğitim kuruluşları ile ilişki kurarak işgören alımına gidebilirler. Özellikle mesleki ve teknik konularda eğitim veren okullar ve yüksekokullarla kurulan yakın ilişki, işletmenin gereksinim duyduğu personelin bulunmasına iyi bir kaynak oluşturur.

- Düzenlenen “kariyer günleri” öğrencilere meslekleri ve firmaları tanıtmak açısından bir fırsat yaratır. İşletmeler de başarılı öğrencileri takibe alarak bünyesine kazandırmaya çalışırlar.
- Eğitim kurumlarından istihdam sağlama, düşük masraflı olması, yetenekli ve genç beyinlere ulaşılabilmesi, istihdamın kolay ve hızlı bir şekilde tedarik edilmesi açısından yararlı olmakla birlikte, adayların herhangi bir iş deneyimi olmayışı, çalışma hayatına yabancı olmaları nedeniyle bazı olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Dış Kaynaklar



9) Özürlü ve Eski Hükümlüler

İş kanunu, özürlü ve eski hükümlüleri topluma kazandırmak amacıyla işverenlere yasal yükümlülükler getirmektedir.

- 4857 sayılı İş Kanunu'nun 30. Maddesine göre “İşverenler, elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları özel sektör işyerlerinde yüzde üç özürlü, kamu işyerlerinde ise yüzde dört özürlü ve yüzde iki eski hükümlü işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır” denilmektedir. Sakat ve hükümlerin topluma kazandırılmasına yönelik çıkartılan yasalar, işverenler için de bir personel seçim kaynağı olabilmektedir.

Dış Kaynaklar



10) Staj Uygulamaları

Staj uygulaması öğrencilerin, teorik olarak öğrendikleri konuların iş hayatındaki uygulamalarını görmek ve deneyim kazanmalarını sağlamak amacıyla belirli bir süre ile firmalarda çalışmalarını içerir.

- Staj yapan öğrenciler, iş ile ilgili deneyim kazanırken, firmalar da bir anlamda geçici personel ihtiyaçlarını karşılarlar.
- Ancak firmalar açısından staj uygulamasında asıl önemli olan, stajyerler arasından sürekli olarak işe alınabilecek uygun nitelikte potansiyel adayların belirlenmesine olanak sağlamasıdır.

Dış Kaynaklar

11) İşgören Kiralama (Leasing)

- Personel ihtiyacı olan işletme ile leasing firması arasında yapılan bir kiralama sözleşmesi ile gerek duyulan sayı ve nitelikte personel işe alınmaktadır.
- İşe alınan işgörenler, aslında leasing firmasının kadrolu elemanlarıdır.
- İşletme, işte yeterli performansı gösteremeyen işgörenler yerine de yeni personel talep etmektedir.
- Bu uygulamada kiraya veren firma, işgörenleri seçmekte, eğitmekte ve personel ihtiyacı olan işletmelere bu personelinin kiralamaaktadır.
- Bu şekilde personel temini özellikle işgücü maliyetleri ve devamlı statüde personel çalıştırmanın bazı sakıncalarını taşımaması bakımından tercih edilmektedir.
- İşletme sosyal yardımlar, sigorta, vergi vb. ile işten çıkarma durumunda tazminat ödememektedir.
- Bu yöntemin diğer bir adı da işgören taşeronluğudur.

İŞGÖREN SEÇME TEKNİKLERİ

- 1) İş Profiline Çıkartılması
- 2) Başvuruların Kabulü Ve Başvuru Formu Doldurtma
- 3) İlk Görüşme (Ön Görüşme)
- 4) Testler
- 5) Mülakat
- 6) Referansların İncelenmesi
- 7) Sağlık Muayenesi
- 8) İşe Alma Kararı (İş Teklifi)
- 9) İşe Yerleştirme

- **İnsan kaynakları seçiminde temel olarak iki yaklaşım benimsenmektedir. Bunlar;**
- **Elemeci Yaklaşım:** Çalışan seçim sürecinin her bir aşamasında uygun olmayan adayların elenerek bir sonraki aşamada daha az sayıda adayın değerlemeye alınması.
- **Bütüncül Yaklaşım:** Tüm adayların seçim sürecinin her bir aşamasından geçirilerek değerlendirmeye alınmasıdır. Adayın sürecin herhangi bir aşamasında elenmesi söz konusu değildir.

İK seçim sürecinin temel aşamaları;

- 1) İŞ Profiline Çıkartılması:
- Seçim sürecinde ilk adım, iş analiz ve tanıtım bilgilerinden yararlanarak işin profili hakkında bilgi sahibi olmaktır.

- **2) Başvuruların Kabulü ve Başvuru Formu Doldurtma:**
- Temel amaç; işin gerektirdiği asgari niteliklere uygun olmayan adayların belirlenmesidir.
- İşe alınmaya engel durumlarının olmadığına karar verilen adaylara daha ayrıntılı bilgilerin sorgulandığı “başvuru formları” doldurtulur.

Logo Buraya

İŞ BAŞVURU FORMU

FOTOĞRAF

Başvuru Tarihi :
Başvurulan Pozisyon :

A. KİŞİSEL BİLGİLER

Adınız		Doğum Yeriniz	
Soyadınız		Doğum Tarihiniz	
Cinsiyetiniz	Bayan <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>		
Uyruğunuz	TC <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>		
Kamusal Adresiniz			
Telefon Numaranız	Ev: <input type="checkbox"/>	Cep1: <input type="checkbox"/>	Cep2: <input type="checkbox"/>
E-posta adresiniz	@		
Askerlik Durumunuz	İtamlandı <input type="checkbox"/>	Terhis Tarih	
	Tecilli <input type="checkbox"/>	Tarih	
	Muaf <input type="checkbox"/>	Muafiyet Nedeni	
Sürücü belgeniz var mı?	B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Yok <input type="checkbox"/>
Medeni Durumunuz	Evlili <input type="checkbox"/> Beket <input type="checkbox"/>	Eşinizin Mesleği	
Sigara Kullanıyor musunuz?	Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>	Çocuk Sayısı	

B. EĞİTİM BİLGİLERİ

	Okul Adı	Bölümü	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Mezuniyet Derecesi
İlköğretim					
Lise					
On Lisans					
Lisans					
Y. Lisans					
Doktora					

C. YABANCI DİL BİLGİSİ

Dil	Okuma			Yazma			Konuşma		
	Orta	İyi	Çok iyi	Orta	İyi	Çok iyi	Orta	İyi	Çok iyi
1-									
2-									
3-									

D. BİLGİ SAYAR BİLGİSİ

Program	Çok İyi	İyi	Orta	Az
Excel				
Word				
Power Point				
Diğer:				

E. İŞ TECRÜBESİ (Sondan başa doğru)

Firma/Kurum Adı	Göreviniz	Giriş Tarihi	Çıkış Tarihi	Ayrılma Sebebi	Aldığınız Ücret (Net/Brüt)

F. KATILDIĞINIZ KURS / SEMİNER/ SERTİFİKA / ÖDÜL ve TAKDİRLER

Konu	Kurum	Süre	Tarih

G. ÜYE OLDUĞUNUZ DERNEK ve KURULUŞLAR

--

H. HOBİLERİNİZ

--

I. DİĞER BİLGİLER

Herhangi bir sağlık probleminiz var mı?	Hayır <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/>	Varsa Açıklayınız:	
Mabkûmiyet durumunuz var mı?	Hayır <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/>	Varsa Açıklayınız:	
Size ulaşamadığımızda haber verecek kişinizin:	Adı-Soyadı	Yakınlığı	Telefonu

J. REFERANSLAR (Çalıştığınız Yerlerde Yönetici/Sorumlu/Amir Pozisyonunda Olan Kişiler)

Adı, Soyadı	Çalıştığı Kurum	Görevi	Telefon Numarası

K. ÜCRET BEKLENTİNİZ

Brüt	Net
------	-----

L. EKLEMELİ İSTEDİKLERİNİZ

--

Vardiyalı çalışır mısınız? Evet Hayır

Yukarıda vermiş olduğum bilgilerin ekaikaz ve doğru olduğunu beyan ederim.

Aday

Onay

Ad, Soyad :
İmza :
Tarih :

Ad, Soyad :
İmza :
Tarih :

• 3) Ön Görüşme

- Başvuran adaylar ile işletmede yetkili kılınan kişi arasında karşılıklı konuşma yoluyla kısa bilgi alış-verişinin yapılmasıdır.
- Genellikle 15 dk geçmeyen kısa süreli bir görüşmedir.
- Adaylardan işin niteliklerine uygun olmayanları (yaş, eğitim, cinsiyet vb) elemek amacıyla yapılır



- **4) Testler**

- Adayların işe ve örgüte uygunluğunu belirlemek ve onları yapabilecekleri en uygun işe atamaktır.

- **a) Zeka Testleri:** Bireylerin genel zeka düzeylerini analiz etmek, zekanın çeşitli yönlerini değerlemek amacıyla geliştirilmiş testlerdir.
- **b) Yetenek Testleri:** Bireylerin bedensel ve zihinsel olarak analizleri yapılmakta, özel ve genel yetenek düzeyleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

- **c) Kişilik ve İlgı Testleri:** Bireylerin kişilik özellikleri, ilişki kurma kabiliyetleri, sosyal uyum düzeyleri, özel eğilimleri, genel düşünce yapıları incelenir.
- **d) Bilgi Testleri:** Bireylerin belirli bir t zamanda ne bildiğini ve ne ölçüde bildiğini ölçmeye yönelik olarak yapılan testler.
- **e) Yorgunluk ve Monotonluk Testleri:** Çalışanların ne tür işlerden ölçüde yoruldukları ve bu yorgunluğun onların psikolojik yapısını ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaya çalışan testlerdir.

- **5) Mülakat (İşe Alma Görüşmesi)**
- Adayın iş ile ilgili gerekli niteliklere ne kadar sahip olduğu,
- Adayların kurum hakkında yeterli bilgiye sahip olup olmadıklarını belirlemek temel amaçlardır.

a)Mülakat (Görüşme) Türleri

- **Standart Görüşme:** Aday sayısının çok olduğu durumlarda, görüşme önceden belirlenen bir plana göre ve adayların tümüne aynı sorular yöneltilerek gerçekleştirilir.
- **Serbest Görüşme:**Önceden herhangi bir soru kalıbı hazırlanmadan yapılan görüşme türüdür.

- **Baskılı Görüşme:** Adayın stresli anlarda dengesini nasıl koruduğunu, uyum yeteneğini ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davrandığını görmektir.
- **Grup Görüşmesi:** Zaman kaybını önlemek ve anında değerlendirme ve karşılaştırma olanağı elde etmek adına elverişlidir.

- **Sorun Çözme Görüşmesi:** Adaya bir sorun, vaka verilir ve bunu çözmesi, bir karar vermesi belenir.
- **Sıralı Görüşme:** Adayın ard arda birden fazla görüşmeci ile tek tek görüşmesi şeklinde uygulanır.
- **Komisyon Görüşmesi:** Adaylar tek tek ortak bir komisyon karşısına veya jüri önüne görüşmeye çıkarlar.

- **b) Görüşme Süreci**
- 1) Hazırlık Aşaması
- 2) Görüşme Ortamı
- **c) Görüşmenin Uygulanması**

d) Görüşmede Soru Türleri

- **Giriş Soruları**
- Özgeçmişinizi kısaca lütfen açıkla mısınız?
- Büro aletlerinden hangilerini kullanırsınız?
- Sürücü belgeniz var mı?
- Bu işin cazip gelen yönü nedir?
- Bizim firmamızı tercih etme nedenleriniz nelerdir?
- Firmamızı ne kadar tanıyorsunuz?
- Sigara ve alkol kullanıyor musunuz?

- **Eğitimle İlgili Sorular**
- En son bitirdiğiniz eğitim kurumu?
- Eğitim dđneminde en çok sevdiğiniz dersler?
- Mezuniyet dereceniz neydi?
- Yabancı dil bilginiz hangi dđzeydedir?
- Katıldığınız kurs ve seminerler?

• **Deneyimle İlgili Sorular**

- Daha önce hangi işlerde ve ne kadar süre ile çalıştınız?
- Geçmişte en çok hangi işi sevdiniz?
- Geçmişte karşılaştığınız en önemli iş problemi?
- Özel başarı ve ödüllerinizi var mı?

• İşle İlgili Sorular

- İşte sizi en çok ne motive eder?
- İş gezilerine yurt içi ve yurt dışı çıkabilir misiniz?
- Daha önceki işinizden neden ayrıldınız?
- İleride kariyer hedefiniz nedir?
- İşe kabul halinde beklediğiniz ücret nedir?
- Gerektiğinde fazla mesaiye kalabilir misiniz?
- En güçlü özelliğiniz nedir?
- En zayıf özelliğiniz nedir?



- **Hobilerle İlgili Sorular**

- Boş zamanlarınızda neler yaparsınız?

- Üyesi olduğunuz dernek, kulüp var mı?

- Sporla aranınız nasıl?

Görüşmeciye Düşen Görevler

- Görüşmeye başlarken yaklaşık süreyi belirlemek,
- Objektif ve önyargısız olmak,
- Saygılı ve nazik olmak,
- Görüşmeyi kontrol altında tutmak,
- Açık, anlaşılır bir dil kullanmak,
- Otorite gösterisinden kaçınmak,
- Görüşmeyi kibarca bitirmek vb.

- **6)Referansların İncelenmesi**
- **7)Sağlık Muayenesi**
- **8)İşe Alma Kararı (İş Teklifi)**
- **9)İşe Yerleştirme**

ORYANTASYON (İŞE ALIŞTIRMA)

- Örgüte yeni katılan çalışanlara, kurum, çalışma arkadaşları, kurumun politikaları, işler ile görevleri tanıtmak amacıyla uygulanan eğitim çabalarıdır.

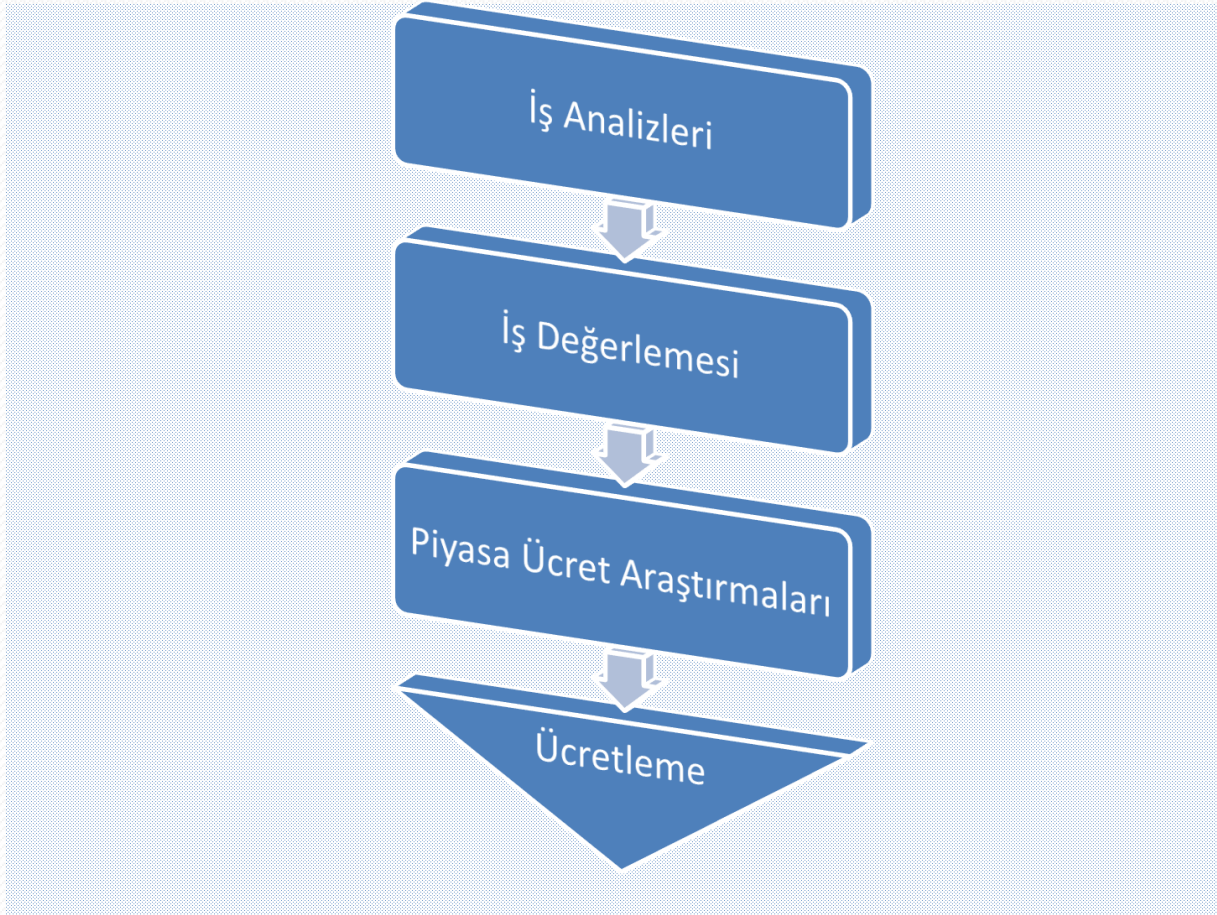
BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞ DEĞERLEMESİ

İş Değerlemesi Kavramı

- İş değerlemesi tek bir işin değerini belirleme işlemidir, iş tanımını ve iş analizinden faydalanılarak işlerin nisbi değerleri saptanır ve işin en yüksek ile en düşük ücret sınırı konur.
- İş değerlemesi, işler arasındaki değer farklılıklarını belirleme veya önce den belirlenmiş rasyonel bir takım temel ölçeklere göre bir endüstri dalındaki ya da işletmedeki mevcut işlerin aralarında ki nisbi değerlerin ortaya konması için uygulanan bir değerlendirme yöntemidir.

İş Değerlemesi Kavramı



İş Değerlemesi Kavramı

- Örgütsel yapı içerisindeki her bir iş için ortaya konulan değerler sonuçta o iş veya işlere ödenecek olan ücret ile maaşların düzeyini belirlerler. İş değerlemesi, bir iş organizasyonunda çalışan emeğinin karşılığı olan ücretin adil ölçülere göre dağıtımını sağlayan ilk adımı meydana getirir.
- Böylece, eşit işe eşit ücret ödemesi sağlanabilecek, birbirlerine kıyasla daha fazla bilgi, beceri, yetenek ve sorumluluk gerektiren işler daha fazla ücretlendirilebilecektir.

İş Değerlemenin Amacı ve Yararları

- Ücret Yönetiminde :
 - Bilimsel ve gerçekçi ilkeler saptanır
 - Eşit işe eşit ücret
 - İşe ve iş pazarına göre ücret (adil)
 - İşgören güdülenmesi
 - İşgücü arz ve talebine göre uygun ücret ödenir
 - İşgücü maliyetinin ve buna ilişkin doğacak yükümlülüklerin denetimi kolaylaşır

İş Değerlemenin Amacı ve Yararları

- Diğer sorunların çözümlenmesinde;
 - Yetkilerin, sorumlulukların düzenlenmesi
 - İşlerin ve işlemlerin basitleştirilmesi
 - Eğitim planlamasında yararlanılır
 - İşgören seçimi, işe yerleştirme, yükseltme ve çıkarma işlemlerinde
 - Ücrete ilişkin şikayetlerin belirlenmesi
 - Özendirme önlemlerinin belirlenmesi
 - Sendika ilişkilerinin bilimsel temellere dayandırılması

İŞ DEĞERLEMESİ SÜRECİNİN AŞAMALARI

- İş Analizi Bulguları
- Değerlemeci, Faktör ve Kapsam Belirleme
- Yöntem Seçimi
- Uygulama
- Ücret Yapısı

İş Analizi Bulguları

- İş analizinden elde edilen bilgiler, iş değerlemesi çalışması için temel veriler olmaktadır.
- Eşit işe eşit ücret ilkesinin uygulamadaki ilk safhası iş analizi ve ortaya koyduğu bulgular ile gerçekleşir.

Değerlemeci, Faktör ve Kapsam Belirleme

- Değerlemeci konusunda uzman, ücret yönetimi ile istatistik uygulamalarında teorik bilgiye sahip olmalıdır. Değerlemeler, işçi, işveren temsilcileri ile yeteri kadar uzmandan oluşan bir değerlendirme komisyonu tarafından yürütülür.
- Değerleme sürecinde kullanılacak beceri, deneyim, ustalık gibi değerlendirme faktörlerinin belirlenmesi gerekir.
- Son olarak örgütteki hangi işlerin iş değerlemesi kapsamına alınacağı önceden tespit edilmelidir.

Yöntem Seçimi

- Sayısal ve sayısal olmayan iş değeri değerlendirme yöntemlerinden biri seçilir.

Uygulama

- İş değerlemesi süreci olarak ortaya konulan aşamaların uygulanmasıdır. Yani artık iş değerlemesi çalışmasına başlanarak değerlemeye alınan işlerin birbirlerine göre nisbi değerleri belirlenerek ortaya konur.

Ücret Yapısı

- İş değerlemesi çalışmasının temel hedefi kurumda eşit işe eşit ücret ilkesini etkin kılmaktır. Bu amaca uygun olarak iş değerlemesi ile örgüt içi denge ve adalet sağlanarak ücret yapısının oluşumuna katkı sağlanır.

İş Değerleme Yöntemleri

1. Sayısal Olmayan Yöntemler

- Sıralama yöntemi
- Sınıflama veya Derecelendirme yöntemi

2. Sayısal Yöntemler

- Faktör karşılaştırma yöntemi
- Puan yöntemi

Sıralama Yöntemi

- İş çeşidinin az olduğu küçük çaplı işletmeler için idealdir.
- Yöntemin özünü örgüt bünyesinde mevcut olan işlerin bir bütün olarak önem derecelerine göre yukarıdan aşağıya doğru sıralanması oluşturur.

Sınıflama ve Derecelendirme Yöntemi

- Sınıflama yöntemi iş sayısı ve çeşidinin fazla olduğu iş örgütlerinde uygulanabilir.
- Önce işler, iş analizi bilgilerine uygun olarak incelenirler daha sonrada ortak nitelikleri göz önüne alınarak belirli iş sınıfları oluşturulur. Bu sınıflara standart tanımlar denir.
- Gruplama tamamlandıktan sonra her bir iş grubu için iş sınıfları oluşturulur ve tanımlanır.

ALTINCI BÖLÜM

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ

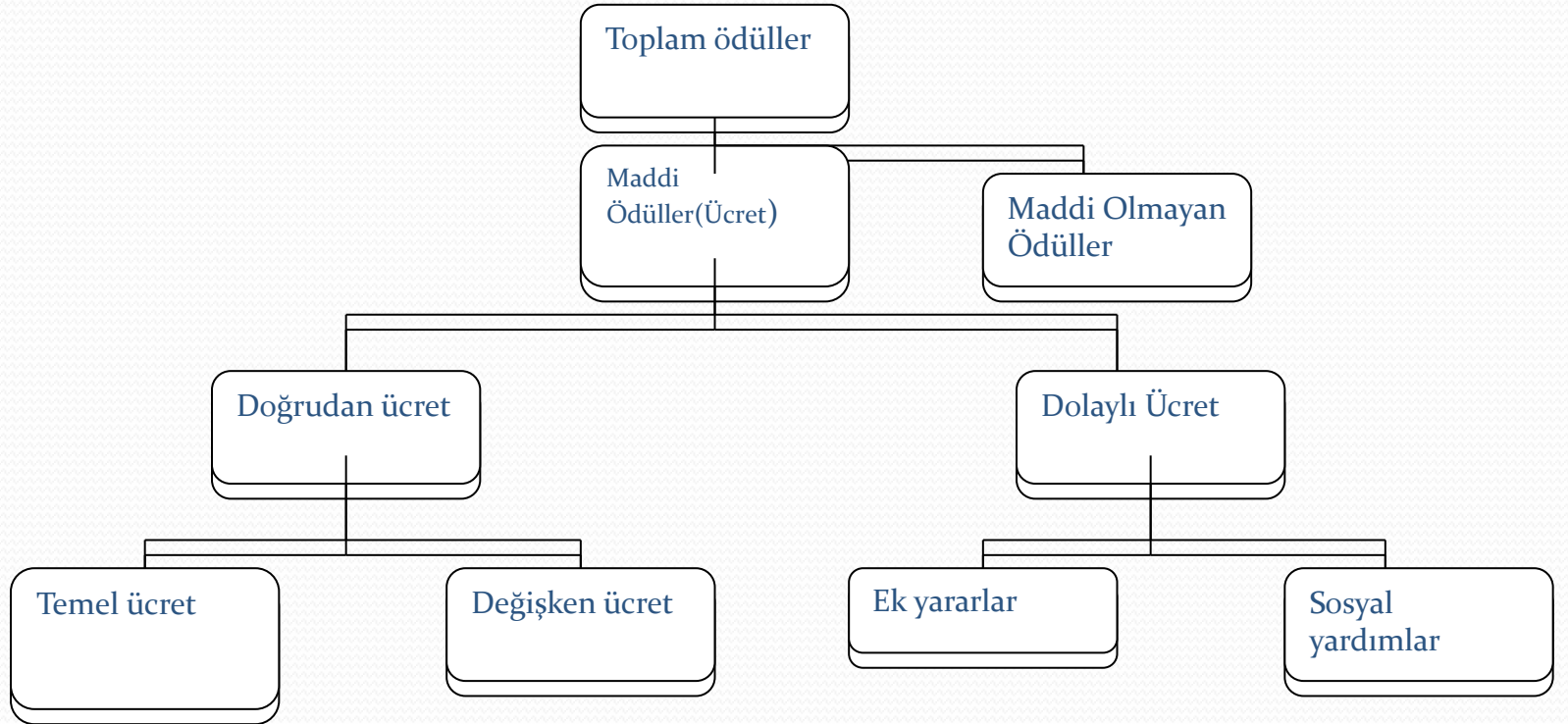
ÜCRET YÖNETİMİ

- Ücret: Emegın fiyatı, bedelidir.
- Yapılan veya yapılacak bir iş veya hizmet karşılığında yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca bir iş veren tarafından bir işçiye her ne ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır.

Ücret

- ◆ İktisadi anlamda, çalışanların üretimden aldığı paydır.
- ◆ İşletme yönünden üretim gideridir.
- ◆ Personel yönünden gelir anlamı taşır.
- ◆ Çalışanların, işgücü karşılığında hastaneden aldığı paradır.

Ücret Bileşenleri



- **Doğrudan ücret:** İşgörenin işi ve performansı ile doğrudan ve yüksek bir korelasyonla bağlantılı ücret unsurlarını içerir.
 - İşgörenin işinin değeri veya sahip olduğu beceri veya yetkinlik düzeyi arttıkça temel ücreti; performansı arttıkça da değişken ücreti artacaktır.
- **Dolaylı ücret:** unsurlarının iş ve işgörenin değeriyle ilişkisi, daha dolaylı ve düşüktür (yemek ve taşıma hizmetleri vb...).

- **Temel Ücret**: Genellikle işgörenin üstlendiği işin değerine ya da sahip olduğu beceri ve yetkinliklere göre belirlenen ve çoğu durumda garanti edilmiş olan kök ücreti ifade eder. (İşin değeri, işgörenlerin kıdem, liyakat, ek beceri ve yetkinliklere sahip olmaları etkilidir)

- **Değişken Ücret**: İşgörenlerin performansına ve katkısına göre verilen özendirici ücret bileşenlerini içerir. (Prim, komisyon vb...)
- **Ek yararlar ve sosyal yardımlar**: (Kar payı, ikramiye, yemek, yiyecek vb.) Çalışılmayan zamanlar için ücret, sosyal güvenlik katkıları, işsizlik ödenekleri, hayat ve sağlık sigortaları, emeklilik planları şeklinde olabilir. Üst düzey yöneticiler için, araba, telefon, konut vb. olabilir

ÜCRETLEME İLKELERİ

- **Eşitlik İlkesi:** Eşit statüdeki işlere aynı ücret ödenmesidir
- **Dengeli Ücret İlkesi:** Ücret, çalışanın yaşam standardını yükseltecek düzeyde fakat örgütün de maliyetlerini aşırı zorlamayacak ölçüde yani dengeli olmalıdır.
- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** Ödenen ücret piyasada aynı iş dalında aynı tür iş ya da işlere verilen ücretle eşit düzeyde olmalıdır.
- **Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi:** Çalışanın kurum içerisinde bir üst pozisyona yükselmesi durumunda bu yeni görevinde aldığı ücretin eski görevine kıyasla daha yüksek olması gereğidir.

ÜCRETLEME İLKELERİ

- **Bütünlük İlkesi:** Örgütteki yönetsel pozisyonlarda bulunanlar ile yönetsel olmayan pozisyonlarda bulunanlar arasında ücret konusunda bir sınıf ayrımı yapmadan tüm çalışanları kapsamına alan bir ücret politikası benimsenmelidir.
- **Nesnellik İlkesi:** Ücret, tarafsız bir yaklaşımla tüm çalışanlar için hak ettikleri ölçüde ayrımcılığa ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde nesnel olmalıdır. ücret tespitinde, artış ya da azalışında objektif olmak, duygusallığa yer vermemek bu ilkenin özüdür.

ÜCRETLEME İLKELERİ

- **Esneklik İlkesi:** Uygulanan ücret politikaları ve programlarının yapısı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek şekilde esnek olmalıdır.
- **Açıklık İlkesi:** Örgütte uygulanan ücret sistemi tüm çalışanlar tarafından kolayca anlaşılabilir karakterde olmalıdır. çalışanlar sürekli olarak ücretleme konusunda bilgilendirilmeli, varsa görüş ile önerileri dikkate alınmalıdır.

Ücretin örgüt açısından önemi

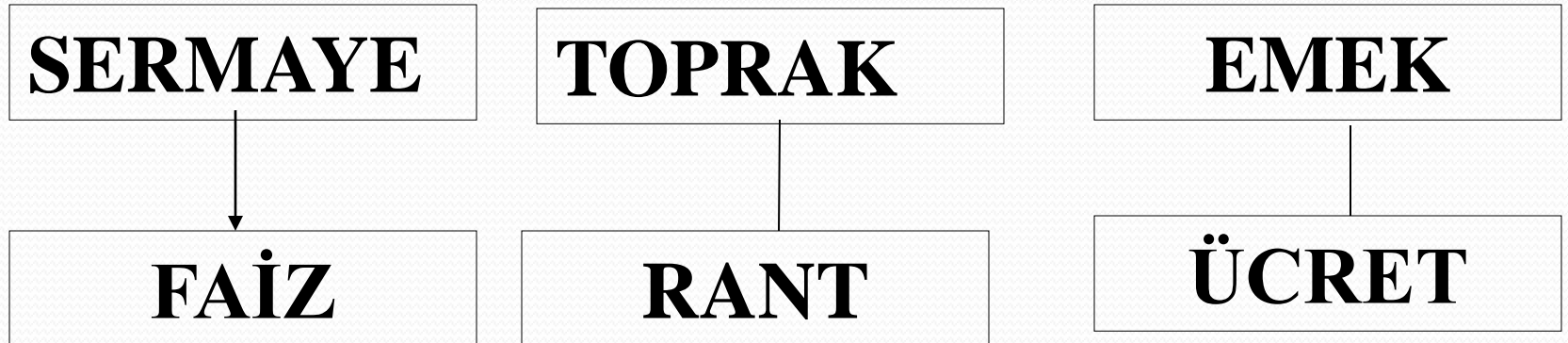
- ◆ Temel üretim gideridir.
- ◆ Güdüleme ve verimlilik aracıdır.
- ◆ Kurumun toplumsal imajını etkiler.
- ◆ Aday personel birikimi yaratır.
- ◆ Personeli elde tutmayı sağlar.

Ücretin işgören açısından önemi

- ◆ İşgörenlerin biricik gelir kaynağıdır.
- ◆ İşgörenin ve bağımlılarının yaşam standardını belirler.
- ◆ İşgörenin saygınlığını ortaya koyar.
- ◆ İşgörenin toplumsal statüsünü belirler.

Ücretin sosyal ekonomik önemi

- ◆ Ulusal gelirin sosyal sınıflar arasında dağılış biçimini, yani, toplumda sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini belirler.



Ücretleme amaçları

- İşgörenleri elde tutmak,
- İşgörenleri güdülemek,
- Çalışmaya istekli aday personel birikimi yaratmak,
- Maliyetleri denetim altına almak.

İŞ ÖRGÜTLERİNDE ÜCRET POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- ❖ **Yasal Düzenlemeler:** İş örgütleri devlet tarafından koyulan yasal kurallara uymak zorundadır. (Asgari ücret gibi)
- ❖ **Sendikalar:** Geçim şartlarının giderek zorlaşması ve bu yöndeki masrafların artması, enflasyon karşısında ücretlerde meydana gelen kayıplar gibi nedenlerle sendikalar sıklıkla çalışan ücretlerinde zam talebinde bulunurlar.
- ❖ **Arz-Talep Dengesi:** Ücret yapısını belirleyen temel ölçüt, her şeyden önce örgütün çalışan açısından özellikle de ihtiyaç duyulan çalışan açısından cazip olamaması ile kurumun çalışanı elinde tutup tutmayacağıdır. Özellikle emek arzının kıt olduğu dönemlerde piyasadaki ücretler seviyesi doğal olarak yüksek düzeyde gerçekleşecektir.

İŞ ÖRGÜTLERİNDE ÜCRET POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- ❖ Piyasada ki Rekabet: Her iş örgütü çalışanlarına ödediği cari ücretler ile piyasada ödenen ücretler arasında bir denge kurabilmeli ve bu dengeyi korumaya özen göstermelidir.
- ❖ Örgütün Ödeme Gücü: Ücret ve maaşları etkileyen bir diğer kritik faktörde örgütün ödeme gücüdür.

ÜCRET YAPISININ KURULMASI

- **İş Değerlemesi:** Ücret yapısının oluşturulmasında örgütteki mevcut işlerin belirli bir sistematik süreç içerisinde birbirleriyle karşılaştırılarak nisbi değerlerinin tespiti gerekmektedir.
- **Piyasa Ücret Araştırması:** Örgüt dışı ücret adaletinin sağlanması açısından önemlidir.
- **İşlerin Ücretlendirilmesi:** Bu aşamada artık örgütün ücret politikası belirlenmiştir. Bu politikaya uygun olarak çalışana ödenecek olan ücret belirlenir.

Ücret Yönetimi

Ücret stratejisi ve politikalarının geliştirilmesi, ücret yönetimi sisteminin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. İşgörenlerin uzmanlık ve hizmetlerinin karşılığı olan kazanç ve ödüllerle ilgili ücret sistemlerinin tasarımı ve yönetilmesini ifade eder.

Ücret Yönetimi

- Çalışanlar açısından ücretler, örgütü piyasada diğer başka örgütlerden farklı ve ayrıcalıklı hale getiren, orada çalışmayı isteklendiren en önemli faktörlerden birisidir.
- İş örgütleri açısından çalışanlara ücret ya da maaş olarak yapılan ödemeler en büyük ve önemli gider kalemlerinden birisidir. Çalışanlarına genellikle piyasanın altında ödemeler yaparak maliyetleri düşürmeye çalışan ve bunu bir amaç olarak benimseyen iş örgütleri zamanla nitelikli çalışanlarını kaybedecektir.

Ücret Sistemleri

- Ücretlerin hesaplanma ve ödeme yöntemleri ile ilgilidir.

1- Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

- a) Geleneksel zaman ücret sistemi
- b) Ölçülen günlük işe dayalı ücret sistemi
- c) Değişken günlük ücret sistemi

2- Akord (Parça-başı) Ücret sistemleri

- a) Parça başı akordu
- b) Zaman akordu

3- Primli ve Diğer Teşvikli Ücret Sistemleri

1- Zamana Dayalı Ücret Sistemleri

a) Geleneksel zaman ücret sistemi

Önceden belirlenen ücret haddi ile çalışılan zaman birimi sayısı çarpılır. İşçinin fiilen çalıştığı ve çalışmaya hazır olduğu süreler esas alınarak ücret hesaplanır.

Çalışmanın sonunu (çıktısı) değil çalışılan sürenin uzunluğu dikkate alınır.

Örn: Montaj işçiliği işinin saatlik kök ücreti 5 ytl ise bir ayda 200 saat çalışan işçinin aylık temel ücreti 1000 ytl olacaktır.

b) Ölçülen günlük işe dayalı ücret

Günlük normal iş miktarına dayalı olarak ücret haddi belirlenir. Çalışma süresi sonunda ön görülen iş miktarına kendi kusuru olmaksızın ulaşamayanlar ücret kaybına uğramazken, kusuru olanlar uğrayabilir.

c) Değişken günlük ücret

Zaman birimi başına iki ücret haddi belirlenir. Bunlar dan ilki tüm işgörenler için geçerli olan ve beklenen performansı gösteremeyenlere ödenen taban ücret düzeyi, ikincisi ise taban ücretin belirli oranda arttırılması suretiyle, yüksek performans gösterenlere ödenen yüksek ücret haddidir.

2- Akord – Parabaşı Ücret Sistemleri

İşte harcanan süre değil, işin çıktısı esas alınır.

a) Parça başı akordu

Ürün birimi başına belirlenen ücret haddi ile ürün birimi sayısı çarpılarak ücret hesaplanır.

b) Zaman akordu

İş ölçümü yoluyla ürün birimini üretmek için gerekli standart zaman veya süreler belirlenir. İşçinin filli bir çalışma süresi içinde belirli miktar işi standart süreden daha kısa sürede yaptığı takdirde ücreti de artar.

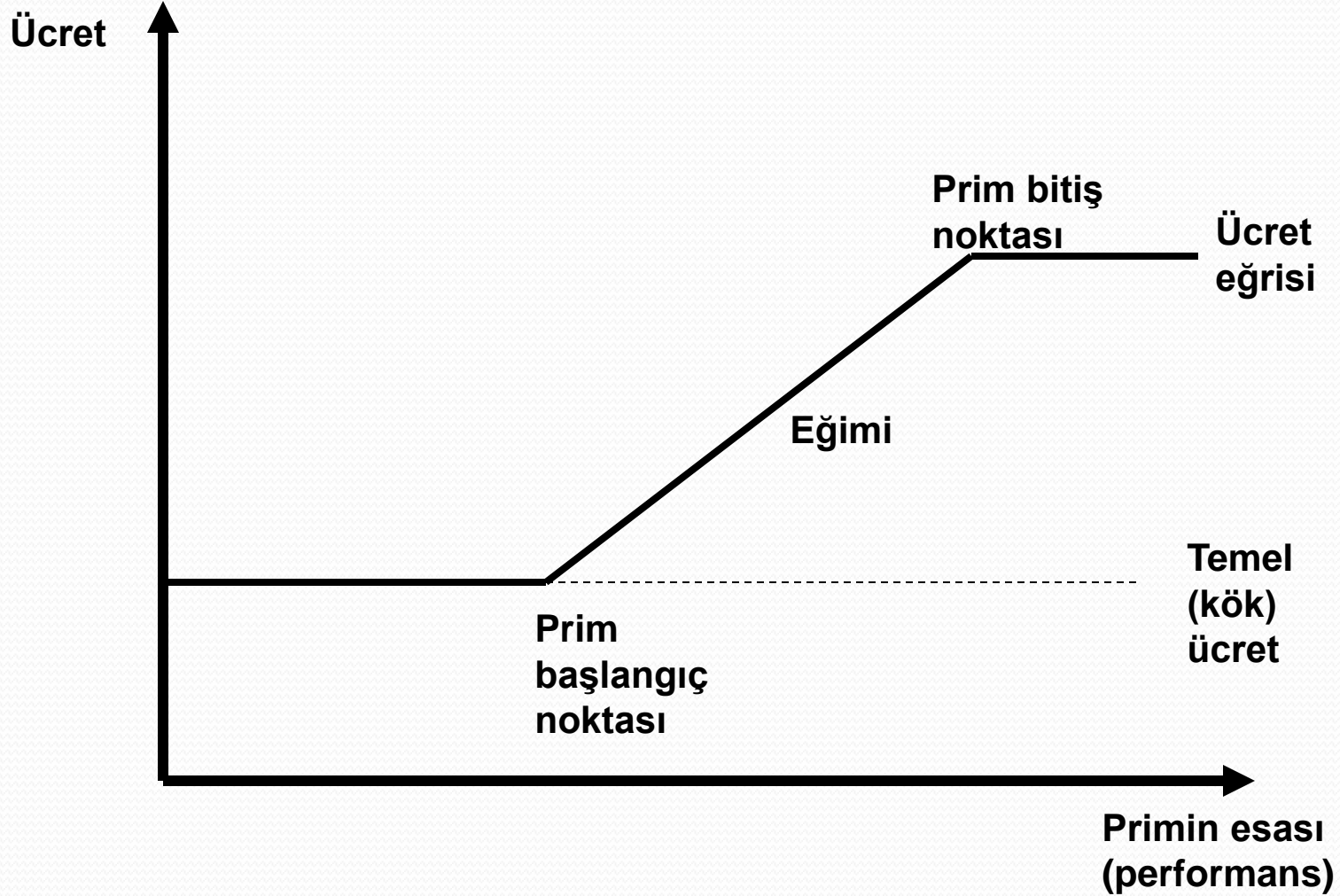
3- Primli ve Diğer Teşvikli Ücret Sistemleri

Temel ücretin karşılığı olan normal performansın üzerine çıkıldığında işgörenler temel ücrete ek bir primle ödüllendirilebilir. Prime esas performans ölçütleri; çıktı miktarı (verimlilik), kalite, devamlılık, tasarruf, yenilikçilik, vb. olabilir.

Bu faktörler tek başına uygulanabileceği gibi (tek faktörlü prim sistemleri) çok faktörlü veya karma prim sistemleri de uygulanabilir.

Akord ve prim sistemleri bireysel veya grup – takım düzeyinde uygulanabilir.

Primli Ücret



Bunların yanında başka özendirici ücret sistemleri söz konusu olabilir. Genellikle daha uzun vadede hesaplanan ve ödenen özendirici unsurlar vardır.

Yıllık birey, takım veya örgüt performansına (verimlilik, kalite, tasarruf, kârlılık, ciro, vb.) dayalı “prim, ödül, ikramiye, kâr payı” adı altında ödenen teşvikler bunlara örnek olarak verilebilir.

- Kazanç paylaşımı, - Kâr paylaşım modeli,
- Hisse senedi verilmesi, - İkramiye ve bonus modeli,
- Öneri ödül sistemleri

YEDİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

- **Eğitim ve geliştirme;** alışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini artırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim ya da eylemdir.

EĞİTİM VE GELİŐTİRMENİN ÖNEMİ

- Çalışanın örgütündeki rol ile sorumluluğunu kavrama düzeyini yükseltmek,
- Çalışanın belirli bir ya da daha fazla uzmanlık alanındaki yetenek ile becerisini artırmak,
- Çalışanın işini istenilir düzeyde iyi bir biçimde yapabilmesi için motivasyonunu artırmak

EĞİTİM VE GELİŐTİRMENİN AMAÇLARI

- 1) Ekonomik Amaçlar
 - Üretim ve verimliliği artırmak
 - Kalitede artış
 - Maliyetlerde düşme
 - Zamandan tasarruf
 - Firelerin azaltılması
 - İş kazalarında azalma
 - İş güvenliğinin sağlanması

- ❑ Makine ve teçhizatın rasyonel kullanımını
- ❑ Personel devir hızının düşmesi
- ❑ Devamsızlık oranında azalma
- ❑ Bakım-onarım giderlerinde azalma
- ❑ Kontrol ve denetimde azalma
- ❑ İş yapma metodlarında gelişme
- ❑ Hata oranlarında düşme

• 2) Beşeri Ve Sosyal Amaçlar

- ❑ Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artırır
- ❑ Çalışanları motive eder
- ❑ Çalışanlar arası işbirliği ve dayanışmayı artırır
- ❑ Çalışanların moral ve özgüven duygularını yükseltir
- ❑ Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırarak yükselme olanakları sağlar
- ❑ Ücret düzeylerini yükseltir
- ❑ İş bilgisi ve deneyimin artmasıyla iş tatmini yükselir
- ❑ Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirir

EĞİTİM VE GELİŐTİRMEDE TAKİP EDİLMESİ GEREKEN İLKELER

- 1) Süreklilik ilkesi: Eğitim ve geliştirme çabalarının başarılı olabilmemesinin ön koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır.
- 2) Yararlılık ilkesi: Bu faaliyetlerin niçin yapıldığının ve amaçlara ulaşıp ulaşmadığının tespitiidir.
- 3) Fırsat eşitliği ilkesi: Örgüt içerisinde kişisel ya da grupsal herhangi bir ayırım yaratmadan tüm çalışanların bu programdan eşit koşullar içerisinde yararlanmasını ifade eder.

- 4) Planlılık ilkesi: Söz konusu çabaların geleceğe odaklı bir biçimde niçin, nerede nasıl, ne zaman, kimin tarafından ve kimlere dönük olarak yapılacağı tespit edilmiş olur.
- 5) Etkin katılım ilkesi: Çalışanların etkin katılımının sağlanması için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ile eğitim almak istemeleri faaliyetin başarısı için önemlidir.

EĞİTİM VE GELİŐTİRMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- 1) Üst yönetimin desteği
- 2) Diğer yönetici ve uzmanların desteği
- 3) Teknoloji
- 4) Örgütsel karmaşıklık


EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

- 1) Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi
- A) **Örgütsel İhtiyaçların Analizi:** Örgütün amaçları, bu amaçlara ulaşmada kullanılacak kaynakları ve örgütsel çevreyi ayrıntılı biçimde incelemeyi ifade eder.
- Örgütü bir bütün olarak genel bir incelemeye tabii tutar.

- Örgütte var olan problemleri alanların belirlenmesinde sorulması gereken sorular;
- İşgücü devir oranı yüksek mi?
- Devamsızlık hangi boyutta?
- İş kazaları sayısında artış var mı?
- Kural ihlalleri yoğun mu?
- Çatışma ile uyuşmazlık problemleri yoğun mu?
- İş birliği eksikliği var mı?
- Yönetim ile ilgili şikayetlerde artış var mı?
- İletişim sorunları yaşanmakta mıdır?

- **B) Eğitim Açığı Analizi:**

- Eğitim açığı= Bir iş ya da görevin gerektirdiği bilgi ve yetenek – Bir iş ya da görevi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek

- 
- **2) Eğitim ve Geliştirme Yöntemini Seçme**
 - İş başında eğitim yöntemleri
 - İş dışında eğitim yöntemleri

İş Başında Eğitim ve Yöntemleri

- 1) İşe Alıştırma (Oryantasyon)
- Örgüte yeni dahil olan ya da örgüt içinde bölüm değiştirerek yeni bir işe atanan çalışanlara işe başlamadan önce veya ilk günlerinde uygulanan eğitimidir.
- Amaç: Çalışanın en kısa zamanda işe uyumunun sağlanmasıdır.

- 2) İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi
- Örgütün çeşitli bölümlerinde belirli bir zaman sürecinde, belirli bir plana uygun olarak çalışanlara eğitim vermeyi kapsar.
- Amaç: Çalışanların örgüt içerisinde çeşitli bölümlerde çalıştırılarak deneyim ve maharet kazanmalarını sağlamak.

- 3) Stajyerlik Eğitimi
- Bu eğitim sayesinde adaylar, hakkında teorik bilgiye sahip oldukları işleri ya da görevleri geçici bir süre tecrübe ederler.
- Amaç: İş dışında kazanılan bilginin iş başında uygulanarak pekiştirilmesidir.

- 4) Amir Gözetiminde Yönlendirme (Coaching) Eğitimi
- Amir, çalışan işi yerine getirirken çalışanı gözleme tabi tutar varsa hatalarını müdahale ederek düzeltir.
- Çalışan iş ile ilgili olarak karşılaştığı problemler hakkında derhal amirine danışabilmekte ve sonucuna ulaşabilmektedir.

- 5) ıraklık Eğitimi
- Endüstriye yeni katılan veya katılacak olan genç ve tecrübesiz çalışanlara uzman ve deneyimli kişiler tarafından verilen eğitimdir.
- Zamanla alışan yerine getireceği iş ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip hale gelir.

İş Dışında Eğitim Yöntemleri

- 1) Konferans: Konusunda uzman bir kişinin geniş dinleyici kitlesine önceden planlanmış bir konuyu anlatması, dinleyenlerin gerekirse not tutmaları ve soru sormaları esasına dayanır.

- **Dezavantajları**
- Dinleyicileri pasif durumda tutması
- İletişimin çoğunlukla tek yönlü olması
- Uzun sürmesi durumunda sıkıcı olması vb.

- 2) Sempozyum veya Panel: Belli sayıda oluşan bir konuşmacı grubu aynı konunun farklı boyutlarını dinleyicilere anlatırlar ve anlatımdan sonra konu tartışmaya açılır. Dinleyicilerden gelen sorulara göre soru-cevap ve görüş bildirme usulü ile konunun ayrıntılarına girilir.

- 3) Kurslar: Çalışma saatleri dışında düzenlenebilecek kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim çalışmalarıdır. Birkaç haftadan birkaç yıla kadar uzayabilir.

- 4) Örnek Olay (Vaka) Yöntemi
- İlk olarak 1920 yılında Harvard Business School'da uygulanmıştır.
- Özellikle genç yöneticilerin işletme yöntemine alıştırmaları tekniğinde kullanılmıştır.

- Yöntemin temel amacı: Belirli bir sorunu ya da gerçek bir durumu bir tartışma grubunun gündemine vererek incelettirmek, tartışma sonrasında katılanları düşünmeye, çözümler geliştirmeye ve kararlar almaya yöneltmektedir.

- Bu yöntemde iş yaşamının gerçek sorunlarını içeren örnek olaylar titiz bir çalışma sonucu metin olarak hazırlanır ve tartışma grubuna önceden dağıtılır.

- 5) Rol Oynama Yöntemi
- Bu yöntemde iş örgütlerinde meydana gelen problemlere benzeyen durumlar bir senaryo şeklinde bireylere sunulduktan sonra kendilerinden sanki böyle bir durumun içindeymiş gibi farklı kimlikler altında roller üstlenip sorun çözücü davranışlar ortaya konması istenir.
- Not: Bireylerin katılımı yüksektir.

- İzlenmesi gereken aşamalar;
- -Doğal bir ortam yaratmak
- - Rol yapılacak yeri belirlemek
- -Rolleri dağıtmak
- -Rolleri oynamak
- Oyun sonucu tartışmak

- 6) Simülasyon
- Sanal ortamda gerçekleştirilen işletme oyunlarıdır.
- İş ve çalışma çevresinin gerçek olmaması nedeniyle gerçek iş ortamından çok daha güvenli ve daha az endişe vericidir.

- 7) Duyarlılık Eğitimi (T Grubu Yöntemi)
- Tartışma gruplarını içerir (10-15 arası kişiden oluşur)
- Amaç; katılımcıların teknik ve mesleki bilgilerini geliştirmek değil, bireylerin davranış yapılarında olumlu etkiler oluşturmaktadır.
- Özellikle insancıl ilişkiler açısından grubun gelişme süreci ve etkileşimin doğası konularında katılanların eğitimi amaçlanır.
-

- Grup tartişmasına katılan her üye hem kendisini hem de başkalarını daha iyi anlamaya çalışır, duygularını analiz eder ve davranışlarının etkilerini izler.
- Bu yöntem kişilerarası ilişki kurma yeteneklerini artırır.
- Demokratik ve katılımcı liderlik becerisini gelişmesini sağlar.

Yeni Teknoloji Kullanımları

- a) Multimedya Eğitimi: Grsel, işitsel eğitim ile bilgisayar temelli eğitimi birleştirmektedir.
- b) Bilgisayar Destekli Eğitim: CD Rom'lar, İnteraktif video, internet kaynaklı eğitim kullanılır.
- c) Uzaktan Eğitim: Coğrafi olarak dağınıklı arz eden şirketler tarafından personeline yeni ürünler, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla yapılır.

KARİYER YÖNETİMİ

SEKİZİNCİ BÖLÜM

- **Kariyer kelimesinin kökeni;**
- Latince carrus ve carrera; at arabası ve yol
- Fransızca carriere; koşu yolu, arena
- İngilizce career; meslek, meslek hayatı

KARİYER KAVRAMI


- **Kariyer kavramı**, bireyin karar verdiği meslek alanında hiyerarşik açıdan yukarıya doğru hareket etmesini ve bu yönde daha fazla ücret ile sorumluluk, saygınlık ve statüye sahip olunması olarak tanımlanmaktadır

Kariyer Nedir



➤ **Kariyer;**

- Bir kişinin hayatı boyunca sahip olduğu çeşitli işler ve bu işlere katılımı konusundaki tavrı,
- Kişinin yaşamı boyunca çalıştığı işle ilgili deneyimleri,
- Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında devamlı olarak ilerlemesi, tecrübe ve beceri kazanması

- 
- Seçilen bir iş hayatında ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla statü, güç ve saygınlık elde etmek
 - Bireyin kamu veya özel sektörde çalışma yaşamında ilerlemesini sağlayacak bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alan olarak tanımlanabilir.

Kariyer Yönetimi

- Kariyer Yönetimi: Bireylerin iş ya da meslek hayatlarına ilişkin planlama yapmaktır.
- Kariyer yönetiminin iyi yapıldığı iş örgütlerinde çalışanlar ne kadar süre sonra nereye, hangi statüye geleceklerini bilir ya da tahmin edebilir.

Kariyer Yönetimi Boyutları

- Kariyer yönetimi kavramının hem örgüt hem çalışan boyutlarının olması, her iki tarafa bir takım sorumluluklar yüklemektedir.



Bireysel Kariyer Planlama	Örgütsel Kariyer Planlama
Yaşam Planlaması	Potansiyel Ölçümü
İş Bilgisi	Performans Değerleme
İş Seçimi	Kariyer Basamakları
Örgüt Seçimi	Başarı Planlaması
İş Olanakları	Personel Bilgi Sistemi
Kendini Yönlendirme	Kariyer Bilgisi
Kendini Geliştirme	Danışmanlık Servisi
İş Danışmanlığı	İşgücü Kariyer Planlama
	Personel Bilgi Sistemi

Kaynak: Burack, s. 36.

Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi

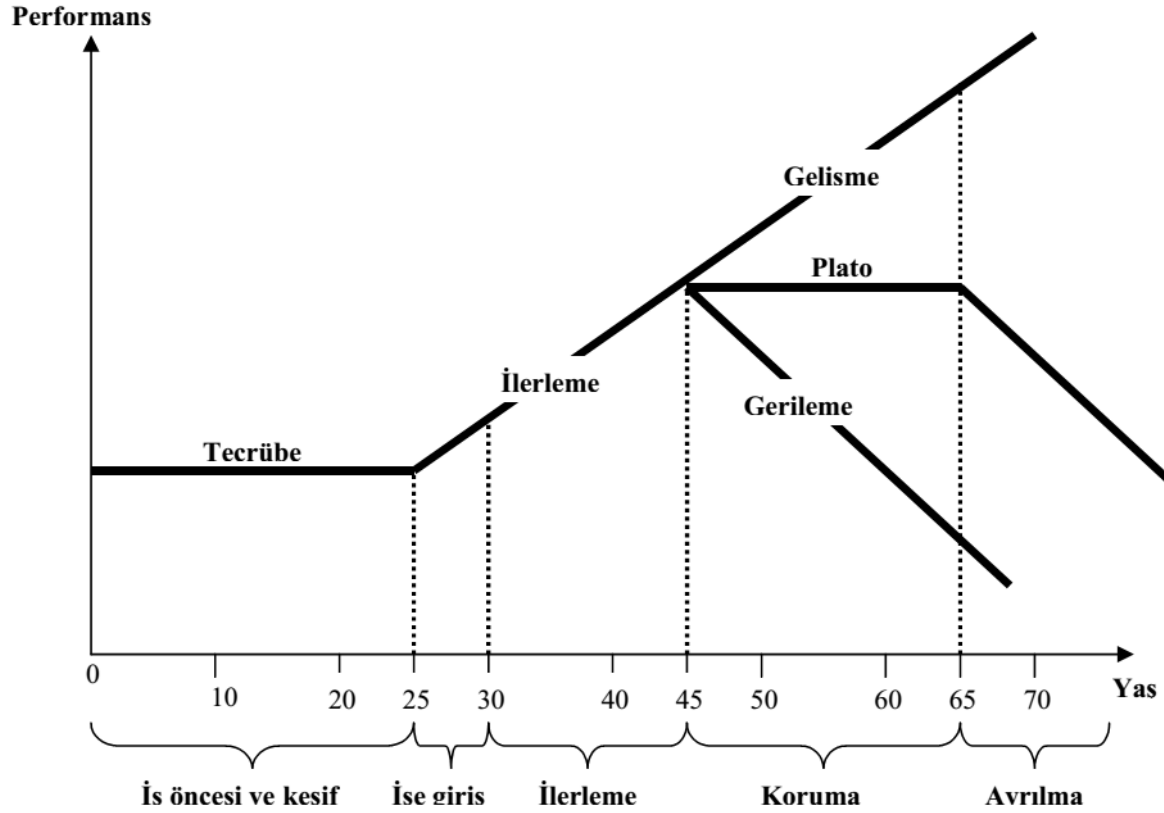
- Organizasyonel kariyer gelişimi terimi; çalışanların kariyer etkinliğini geliştirmek için organizasyon tarafından konan çeşitli politika ve uygulamaları kapsar.

- **Organizasyona düşen görevler;**
- - Öncelikle ileriye yönelik olarak gereksinme duyulan **insan kaynaklarının planlaması** gerekir. Bu gereksinmenin de ilke olarak işletme içinden karşılanması benimsenmelidir.
- -Çalışanların **kariyer yollarının tasarımı** (kariyer patikası) yapılmalıdır.
- -Çalışanların mutlaka **performans değerlemesi** yapılmalıdır.
- -Çalışanların kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, **kariyer danışmanları görevlendirilmeli.**
- -Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmada yetersiz kaldığı noktalarda **eğitim çabalarına** girişilmelidir.

Birey Açısından Kariyer Yönetimi

- Bireysel açıdan kariyer yönetimi; kişinin bilgi, beceri, ilgi ve amaçları üzerinde biçimlenir.
- Kariyer seçiminde bireyi yönlendiren içsel ve dışsal çeşitli faktörler söz konusudur.

Kariyer Aşamaları



Kaynak: Şimşek ve Öge, s. 265.

- Kariyerin ilk aşaması olan iş öncesi ve keşif dönemi 0 – 14 yaşları arası iş öncesi, 14 – 25 yaş arası ise keşif olarak tanımlanmaktadır.
- İkinci aşama ise işe giriş olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada, bir önceki aşamada verilen karar doğrultusunda kişi bir işte çalışmaya başlamıştır.



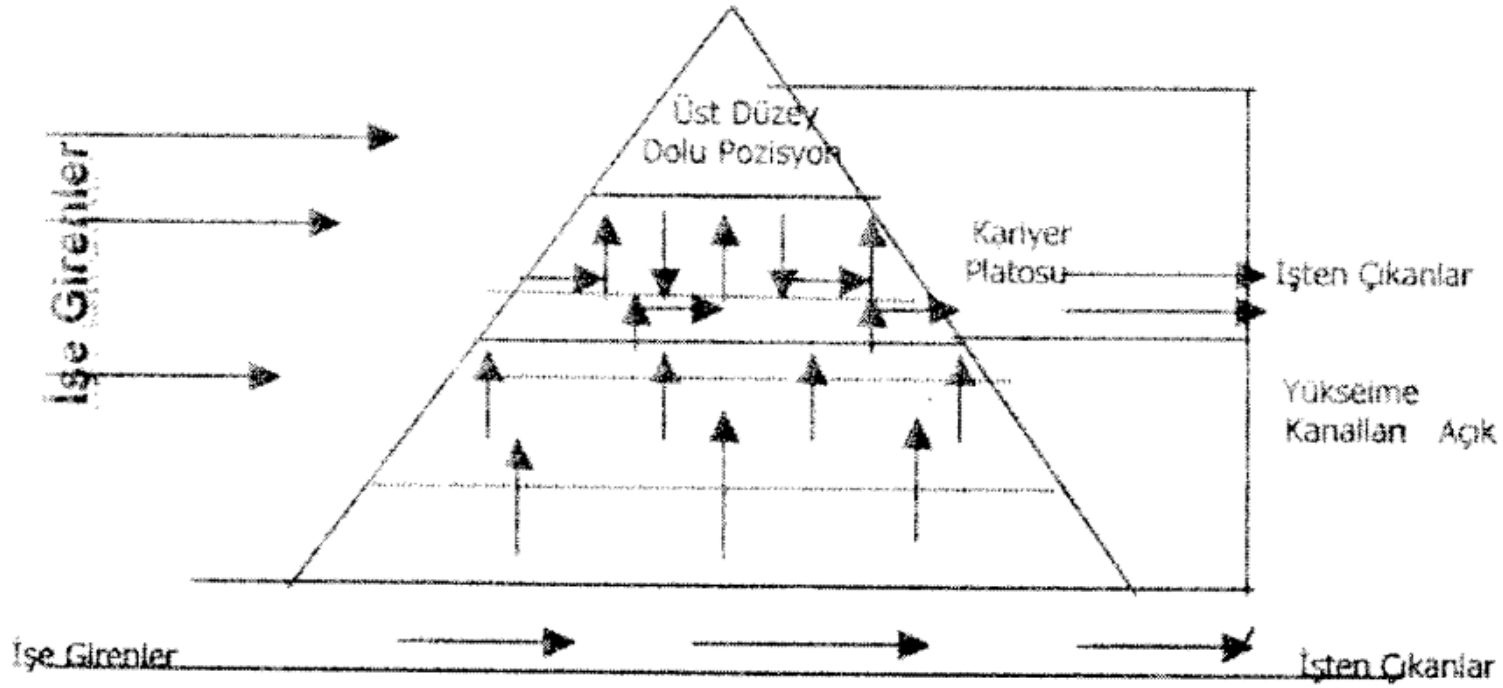
- İlerleme, kariyer aşamalarının üçüncü basamağıdır ve 30 - 45 yaşları arasını kapsamaktadır. Bu dönem kişinin iş hayatının büyük bir bölümünü içermektedir. Bu aşamada kişi terfi almakta ve yeni görevler üstlenmektedir. Kişi için önemli olan başarı, saygı ve özgürlüktür.

- Dördüncü aşama kariyerin korunmasıdır ve 45 - 65 yaşları arasındadır. Bu dönemde önemli olan konular başarı ve özsaygıdır.
- Dönem başında çoğunlukla 45 - 55 yaşları arasında kişi, kariyerinde önemli bir konuma gelmiştir ve en verimli dönemini yaşamaktadır.
- Kariyer koruma döneminin ikinci yarısında, 55 - 65 yaşları arasında, kişinin kariyerinde ulaşabileceği son nokta oldukça nettir. Bu dönemde kişi, örgüt içerisinde mentor konumuna geçmekte veya alt kademedeki yeni nesil çalışanların eğitim ve gelişimlerine yönelmektedir.

- Bu dönem içerisinde kariyer süreci üç olasılık taşımaktadır. Bunlardan birincisi, gelişmedir.
- İkinci olasılık ise plato(durgunluk) sürecidir
- Üçüncü ve son olasılık ise gerilemedir.

Kariyer Platosu

- Ference “bir kariyerde hiyerarşik ilerleme olasılığının aza ulaştığı nokta”,
- Evans ve Gilbert “hiyerarşide çalışanların yavaş yavaş ilerlemesi”,
- Stoner ve Warrer ise “yukarı doğru terfi olasılığının azaldığı kariyer noktası” diye tanımlamışlardır.



- **Sebepleri;**
- organizasyonun; çevresel değişimleri doğru tahmin edememesi,
- içyapıda koordinasyon eksikliği,
- insan kaynakları politikalarındaki tutarsızlıklar,

- Kişinin kariyerinin son aşamasını ayrılma (çekilme) dönemi oluşturmaktadır. Fiziksel ve zihinsel becerilerin azalması bu dönemi hızlandırmaktadır.
- 65 yaş sonrasındaki bu dönemde kişi kendini gerçekleştirilmeye yönelmektedir. Kişi, zamanını iş ile ilgili konular yerine iş dışı konulara harcamaktadır.

Kariyer Sorunları

- Çalışanların ve örgütlerin, kariyer süreci boyunca bir takım sorunlarla karşılaşması mümkündür. Kariyer yönetiminin etkin olması, bu sorunlarla ilgilenmesine ve olumsuz etkileri en aza indirmesine bağlıdır

1) Kariyer Dönemi Sorunları

- Başlangıç Dönemi Sorunları,
- Kariyer Ortası Sorunları,
- Kariyer Sonu Sorunları,

- 1) **Başlangıç Dönemi Sorunları**
- Öğrenimim tamamlayarak çalışma hayatına ilk kez atılan birey umut dolu ve heveslidir. Gerçekleştirmek istediği bir çok amacı vardır. Bu dönemde kararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Kariyerinin başlangıcında büyük hedeflerle, kariyer beklentileriyle çalışma yaşamına gelen kişi, her zaman beklediği gibi bir ortamla karşılaşmamaktadır.

- Bu dönemde beliren, hem çalışan, hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri, **kariyer şoku sendromunu** ortaya çıkarır.
- Böylece, kendi eğitimi, tutumu, kişiliği vb. özellikleri ile içine girdiği organizasyon yapısının uyuşmadığını gören bireyin iş tatmini düşmekte ve olanaklar çerçevesinde, kendine başka bir iş aramaya başlamaktadır

• 2) Kariyer Ortası Sorunları

- Kariyerinin orta evrelerinde de kişiler birtakım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Özellikle yeni kariyer yaklaşımlarının söz konusu olduğu günümüzün dinamik çalışma ortamında, çalışanlar kariyerlerinin her evresinde kendilerini hedeflerine ulaştıracak doğrultuda kariyer tercihlerinde bulunmaktadırlar. Kişilerin yaptığı bu seçimler, bazen kendilerini istedikleri noktaya ulaştırırken bazen de kendilerine engeller yaratmakta; bu durumda beraberinde iş tatminsizliği, stres ve tükenmişlik hissini getirmektedir

- Kariyer ortası döneminde bulunan bireyler için artık iş ortamında yükselme olanakları azalmış ve çağdaş bilgilerle donanmış kişilerin iş hayatında kendilerini gösterme çabaları kariyerinin ortasında bulunana bireyler için büyük bir tehdit unsurudur. Kendi başarılarını kanıtlayamadıkları her durum onlar için stres unsurudur ve bu stres kişileri depresyona kadar sürükler

• 3) **Kariyer Sonu Sorunları**

- Kariyer sürecinin son aşamalarında bulunan bireyler için en zor dönemin başlangıcı niteliğinde olan kariyer sonu sorunlarının en önemlisi emekliliktir. Zira emeklilik birçok duygusal finansal ve sosyal zorunluluğu beraberinde getirmektedir.

1. İşten ıkarılmak



- Bireyin karşılaştığı en önemli kariyer sorunlarının başında işten çıkarılmak gelmektedir. İşten ıkartılma, çalışanın irade dışı Őekilde, işvereni tarafından işinden ayrılması anlamına gelmekte ve performans dūřuklūđu, işletmenin kūlmesi veya üretim yöntemlerinin değiştirilmesi ve benzeri nedenlerle gerçekleşmektedir



2. Gözden Düşme

- Yönetim kademesinde yükselmeyi sağlayan bir yöneticinin güvenini yitirerek motivasyondaki azalma nedeniyle işten çıkarılma, bir alt kademeye indirilme veya orta kademede tutulmasıdır.
- Bu durumun nedenleri ise, kişiler arası çatışma, üst yönetimle anlaşmazlık, ařırđ rekabet hırsđ, çevreye karřđ kötü muamele, işverene ařırđ bağlılık, uyumsuzluk olarak sıralanabilir.



3. Cam Tavan



- Cam tavan, kadınların kariyerleri süresince hiyerarşik yapıda yukarı doğru ilerlemelerini önleyen görünmeyen engel olarak tanımlanmaktadır. Literatürde cam tavan olgusu, daha çok niteliksel bir sorun olarak kavranılmaktadır



- Düşük kademelerdeki yöneticilerin çoğunluğunu kadınların oluşturmasına rağmen, yüksek ve orta kademedeki yöneticiler çoğunlukla erkekler yer almaktadır. Buna neden olan engeller çoğunlukla gizlidir ve cinsiyet stereotipi ile ilgili olmakla beraber, kadınların kariyer ilerlemelerini sağlayacak deneyimler elde edilememesi ve tepe yönetimin cinsiyet eşitliği ile eşit istihdam politikaları etkilidir

4. Tükenmişlik

- Tükenmişlik kavramı “İş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlanmaktadır.



- Tükenmişlik sonucunda, ilerleyen dönemlerde çalışanların işe gelmeme, rahatsızlık veya izin alma, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve hatta işi bırakma gibi davranışları ile karşılaşılabilir.



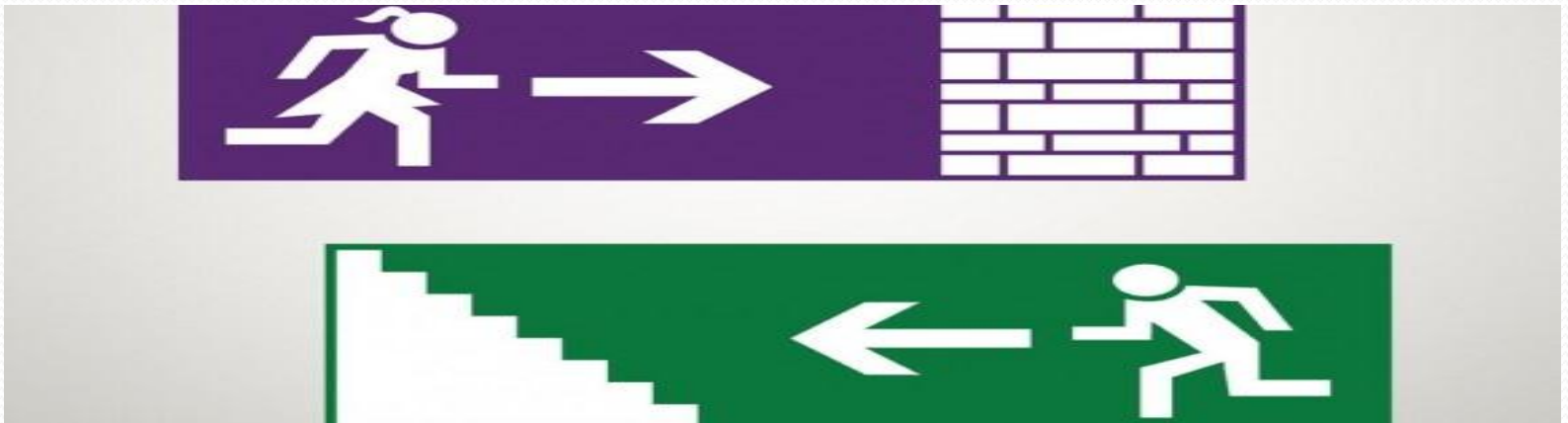
- Örgütlerde bireylerin tükenmişlik duygusu içine girmesini önlemek için, yöneticilerin yapabileceği değişimlerden bazıları şunlardır:
- Stres dolu iş saatlerim azaltmak, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak,
- Örgütsel esnekliği arttırmak,
- İş koşullarını düzeltmek,

- Ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek,
- Çalışanların kararlara katılımını arttırmak,
- İşin yoğun olduğu dönemlerde ek personel ve donanım sağlamak,
- Kişiler arası ilişkileri düzenlemek iletişimi arttırmak,
- Üst yönetimin desteği sağlamak,
- Kişileri yeni görevlere atamak, iş değişikliği oluşturmak,
- İşle ilgili kişinin gerçekçi beklenti ve hedeflerim geliştirmek,

5. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

- Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar çalışan kadınlar için söz konusu olmaktadır.
- Bu sorunlar kadının doğal yapısının yanında toplumsal rolünden de kaynaklanmaktadır.





- Kadınların tepe noktalarda yer alamamasına çeşitli gerekçeler ileri sürülmektedir. Bunlar;
- Kadınların çocuk büyütme için kariyerlerine ara vermeleri veya durdurmaları, annelik,
- Kadın çalışanların aile ve meslek yaşamı sorumluluklarını dengeleme arayışları,
- Başarılı kadınların kendi işlerini kurup, bağımsız çalışma istekleri,
- aile sorumluluğu,
- cinsel tacize uğrama gibi nedenlerden oluşmaktadır.

6.Çift Kariyerli Eşler



- “Çift kariyerli aile” terimi ilk olarak 1969 yılında evli bir çift olan Rhona ve Robert Rapoport tarafından ortaya atılmıştır.
- Rapoport'lara göre Çift Kariyerli Aile, aileyi oluşturan eşlerden kadın ve erkeğin her ikisinin de kendi kariyerlerinin ardına düştüğü bir aile yapısıdır.






- Çift Kariyerli Eşleri üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar;
- Aynı işletmede aynı kariyeri izleyen eşler,
- Aynı işletmede farklı kariyer izleyen eşler,
- Farklı işletmede benzer veya farklı kariyer tercihleri olan eşler, olarak sıralanabilir.

7. Ay Işığı Sendromu



- Ay ışığı uygulaması, bir kişinin gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka bir takım nedenlerle ikinci ya da üçüncü bir işte çalışıyor olması durumudur.
- Örneğin bir lise öğretmeni, bunun yanı sıra hem kendi hesabına özel ders veriyor hem de ayrıca bir dershanede çalışıyorsa “ay ışığı”nda demektir.

- 
- Sebepleri;
 - Ekonomik yetersizlik,
 - Kariyer gelişim stratejisi,
 - Tecrübe ve beceri kazanma

- **Ay ışığı'nda ki temel sorun;** bireyin esas işinde kullanması gereken enerjiyi başka işlerde harcamasıdır.
- Bunun sonucunda,;
- bireyin performansının düşmesi,
- işe geç gelme,
- erken ayrılma,
- devamsızlık ve iş bağlılığının düşmesi gibi olumsuz göstergeler ortaya çıkmaktadır.

8. Çift Kariyerlik

- Kişinin aynı anda iki kariyere birden sahip olmasıdır. Özellikle birden fazla işte çalışan bireyler açısından her iki işte de belli bir uzmanlık, tecrübe gerekiyor ise ve her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa bu kişi çift kariyerli demektir.



9. Mobbing



- Türkçe karşılık olarak;
- “işyerinde psikolojik taciz”,
- “işyerinde duygusal taciz”,
- “işyerinde psikolojik terör”,
- “yıldırma”,
- “işyerinde duygusal şiddet”,
- “işyerinde zorbalık”,
- işyerinde manevi taciz”,
- “işyerinde moral taciz”,
- “işyerinde yıldırmaya yönelik psikolojik saldırı” gibi ifadeler kullanılmaktadır

- Mobbing kavramı; bir veya birkaç kişi tarafından, diğerk kişi veya kişilere yönelik olarak, sistematik olarak düşmanca ve ahlak dışı uygulamalarla ortaya çıkan psikolojik şiddet veya psiko-terör olarak tanımlanmaktadır.



- **Mobbing,**
- örgütte birey veya gruplara zarar vermek için sergilenen leke sürmek,
- rezil etmek,
- ayağını kaydırmak,
- gücünü kötüye kullanmak,
- hakaret etmek,
- gözdağı vermek,
- saldırmak biçiminde görülen davranışlardır

- Not: Bir davranışın mobbing olarak kabul edilebilmesi için, en az haftada bir kez ve altı ay boyunca olumsuz bir psikolojik şiddete maruz kalınmalıdır. Geçici ve nadiren görülen çatışmalar mobbing kapsamına alınmamaktadır.

PERFORMANS DEĞERLEME

DOKUZUNCU BÖLÜM

- Performans: Bir çalışanın kendisine verilen iş ya da görevi belirli bir zaman kesiti içerisinde yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

- Örgütte çalışan performansından söz edebilmek için;
- - kişinin tanımlanmış bir işe sahip olması
- - işin çalışanın özellik ve yeteneklerine uygun olması
- - işin gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan belirli bir standardın bulunması gerekmektedir

Performans Yönetimi

- Performans yönetimi; üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesi içerisinde performansı anlayıp yöneterek örgütten ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar alma aracıdır.
- Performans yönetiminin iki temel boyutu vardır;
- 1) Örgütsel performans değerlendirme
- 2) Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi

- **1. Örgütsel Performans Değerleme**
- Temel Kriterler;
- - Kalite -Verimlilik
- -Karlılık - Maliyet
- -Yenilik - Müşteri Memnuniyeti
- -Çalışan Memnuniyeti

• 2. Bireysel Performans Değerlemene

- Örgütte karşılaşılan önemli problemlerden birisi çalışanlara verilen iş ya da görevlerin ne ölçüde başarıldığının saptanmasıdır.
- Performans değerleme; çalışanın iş ya da görevindeki başarısını değerlendirme sürecidir.

Performans Değerlemenin Amaçları

- Örgüt çalışanlarının performanslarının iyileşmesine katkıda bulunmak,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirlemek,
- Çalışanlara hangi düzeyde ücret ödeneceği ve ücret ayarlamalarının yapılmasında yöneticilere yardımcı olmak,
- Terfi, nakil, işten çıkarma ve benzeri konularda yöneticilere yardımcı olma,

- Kariyer planlama ve geliştirme çalışmalarına rehberlik yapmak,
- Çalışanların eksiklik ve yetersizliklerini gidermek,
- Terfi, nakil, ödüllendirme/cezalandırma ve işten çıkarmalarda yasal temel oluşturmak,

İnsanlar yapıcı ve özverili çalışmalarının sonucunda **geribildirim** almaktan hoşlanır ve **performans değerlemesine bağlı olarak organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görme** fırsatı bulurlar.

Değerlendirme sonucu **iş gören eksiklerini bilme bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı** kazanacaktır.

Objektif ölçütlere göre uygulanan iş gören değerlendirme **iş görende yüksek moral ve işletmeye güven duygusu** yaratacaktır.

Performans Değerlendirmesinin Kullanım Alanları

- ✓ İnsan Kaynakları Planlaması
- ✓ Tedarik ve Seçim
- ✓ Eğitim ve Geliştirme
- ✓ Kariyer Planlaması ve Geliştirme
- ✓ Ücret Yönetimi
- ✓ Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme gibi Uygulamalar
- ✓ Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

- **İnsan Kaynakları Planlaması:** Bir işletmenin İKP'si yapılırken, tüm örgüt üyelerinin, özellikle anahtar durumda olan yöneticilerin terfi edebilirliğini ve potansiyelini ortaya koyan verilerin mevcut olması gerekir.
- Çok iyi bir şekilde tasarlanmış değerlendirme sistemi, bu çabalara katkıda bulunmak için örgütün insan kaynağının güçlü ve zayıf yönlerinin bir profilini ortaya koyar

Tedarik ve Seçim: Performans değerlendirme puanları, iş gören adaylarının performansını tahmin etmede yardımcı olabilir.

Bu veriler, davranışsal iş görüşmeleri vasıtasıyla elde edilen aday tepkilerini değerlendirmede de kriter olarak kullanılabilir.

Değerlendirme puanları, aynı zamanda, tedarik ve seçim işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir.

Eğitim ve Geliştirme: Bir performans değerlendirme sisteminin, **bir iş gorenin eğitim ve geliştirme ihtiyaını ortaya koymasđ gerekir.**

Performans değerleme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir.

Yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyağı konusudur.

Kariyer Planlaması ve Geliştirme: Bu konuya bireysel ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, **bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur.**

Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmak amacıyla kullanabilir.

Ücret Yönetimi: Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir.

Elde edilen veriler ücret artışları ile diğer parasal ödüllerin dağıtımında belirleyici rol oynayacaktır.

Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.

Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları:

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile **belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür.**

İşini yetersiz gören yetenekli çalışanların **işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir**, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.

Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma: Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır.

Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi, sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

Performans Değerleme Süreci

- Performans değerlemenin süreç olarak üç temel davranış safhasını gerekli kılar;
- 1. Performans kriterlerinin belirlenmesi
- 2. Performans değerleme sisteminin seçilmesi
- 3. Elde edilen bilgilerin kullanılması

- **Kriterlerin Belirlenmesi:** Sürecin ilk ve en önemli aşaması performans kriterlerinin belirlenmesidir.
- Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edeceğimiz **verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde** de etkili olacaktır.

- Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.
- **Çalışanların temel nitelik ve niceliği,**
- **İş bilgisi ve yeteneği,**
- **Bireysel özellikler,**
- **Bireyin ilişki ve davranışları.**
- Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapılmasına göre değişik sayıda olur.

➤ Değerleme Standartları

- Objektif ve ölçülebilir olmalı
- Yapılan işle ilgili olmalı, özel hayata ilişkin ayrıntılı değerlendirmelere yer verilmemelidir,
- Çalışma sonuçları ölçmeye imkan vermelidir
- Basit, kolay anlaşılır ve işlerle ilgili olmalıdır,
- Mevcut durumu tüm gerçekliği ile ortaya koyabilmelidir

• Değerlendirme Periyodlarının Belirlenmesi:

- Birbirine çok yakın periyodlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar, kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez.
- Sık sık yapılan değerlemeler iş gören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot **altı aylık veya bir yıllık** uygulamalardır.

• Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi:

- Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir:
 - ✓ Değerlendirmenin yöneticiler tarafından yapılması,
 - ✓ Kişinin kendi kendini değerlendirmesi (özdeğerlendirme),
 - ✓ Değerlendirmenin iş arkadaşları (eşitler) tarafından yapılması,
 - ✓ Değerlendirmenin takım arkadaşları tarafından yapılması,
 - ✓ Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması,
 - ✓ Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması,
 - ✓ 360 Derece değerlendirme sistemi.



Performans Değerleme Yöntemleri

- **1. Sıralama Yöntemi İle İkili Karşılaştırma**
- Çalışanların değerleyici tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntemin esası, çalışanları diğer çalışanlarla karşılaştırmaktır.
- Tüm çalışanlar, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bazı nitelikler açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar.

- **ikili karşılaştırma yönteminde** ise, her çalışan bir dolan ikil karşılaştırma yönteminde ise, her çalışan bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır.

Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan çalışanın yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılır.

İkili Karşılaştırma Yöntemi

İşe Göre Değerlendirme

Yaratıcılığa Göre Değerlendirme

Karşılaştırma	A Ali	B Birol	C Can	D Deniz	E Emel		Karşılaştırma	A Ali	B Birol	C Can	D Deniz	E Emel
A Ali		+	+	-	-		A Ali		-	-	-	-
B Birol	-		-	-	-		B Birol	+		-	+	+
C Can	-	+		+	-		C Can	+	+		-	+
D Deniz	+	+	-		+		D Deniz	+	-	+		-
E Emel	+	+	+	-			E Emel	+	-	-	+	



Birol daha iyi



Ali daha iyi

• 2. Grafik Dereceleme Yöntemi

- En eski ve en yaygın kullanımı olan yöntemdir.
- Bu yöntemde bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir.

Çizelge 1.5. Grafik Değerlendirme Ölçeği Örneği

Değerlendirilen Konu:					
Bölüm:					
Değerlendirmeyi Yapan:					
Değerlendirme Tarihi:					
İşgörenin Adı Soyadı	ÖLÇEK				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
AHMET YENİCE					
MUSTAFA ELMATAŞ					
RIZA DEĞER					
TURHAN UÇAR					
CEMAL KULALAR					
NECDET ÇALIŞIR					
ORHAN VAROL					
NECATİ İPEKÇİ					
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Tablo 2.2. Grafik Değerleme Tablosu

Faktörler	İş Adı :			Tarih :	
Bölüm :	İş Numarası :			Derece :	
	Derlendirme				
Faktörler	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
Nitelik					
Nicelik					
Anlama Kabiliyeti					
İşe Devam					
Ekipman Koruma					
Değerlendiren					
Düşünceler					İmza
Tarih					

Kaynak: ZAİRİ; p.502.

• 3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

- Çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir.
- Yöntem, değerlemelerin önceden saptanmış ve normal sıklık dağılımına uygun olan bir yapıya göre dağılımını öngörür.

Çizelge 4.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi Örneği

kaynak <http://enm.blogcu.com>

ZAYIF %10	ORTALMANIN ALTI %20	ORTALAMA %40	ORTALAMANIN ÜSTÜ %20	ÇOK İYİ %10
(% 10 = 2,2)	(% 20 = 4,4)	(% 40 = 8,8)	(% 10 = 4,4)	(% 10 = 2,2)
		Hikmet Yılmaz Selman Sebahattin		
	Timur Serkan Harun Hakan Lokman	Sabahat Murat Burak Yeliz Cemal	Etem Mustafa Gülcan Sevilay Hekim	
Hasan Yunus				Dilara Ersin

• 4. Kritik Olay Yöntemi

- Çalışanların davranışlarındaki kritik olayları teşhis etmeyi, sınıflandırmayı ve kaydetmeyi kapsar.
- Bu yöntem, iş ya da görevdeki üstün ve düşük performans arasında ayırım yapan belirli kilit olaylara dayanır. İş görenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farkları gösteren bir takım şeyleri yapmaları ya da yapmadıkları öngörülür.

Çizelge 1.6. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

ÖRGÜTSEL SORUNLARA DUYARLILIĞI					
a. Sorunları Göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inemedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		Açıklama: Çok önemli bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Dicle, 1987: 55; alıntılayan Sabuncuoğlu, 2000: 179.

• 5. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

- Yönetici ile çalışanın gelecekteki değerlendirme dönemi için amaçlar konusunda anlaşmalarıdır.
- Örn; fireleri %3 indirmek ya da verimliliği %10 artırmak gibi.

- Yöntemin temel hedefi, çalışanların işlerinde kolaylık sağlamak ya da istenen sonuçlara ulaşmalarını olanaklı kılmak için bireysel olarak cesaretlendirmeleridir.
- Bireysel amaçların örgütsel amaçlar ile uyumlu olması sağlanır.

• 6. 360 Derece Feed-Back Yöntemi

- Bu yöntemde göre, bir çalışan hakkındaki performans değerlemeye onun astları, arkadaşları, üst yöneticileri, amiri, kendisi hatta müşteriler ve takım üyeleri aktif olarak katılır.

- **7. Takım Odaklı Performans Değerleme Yöntemi**
- 3 yöntemden yararlanılır;
- -Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyeti ile ölçülür.
- Takım süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı;
- Takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi;

Performans Değerleme Sonuularının Kontrolü

- **1. Halo Etkisi:** Değerlemecinin çalışanın performansındaki birbirinin bağımsız özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu nedenle hatalı değerleme yapması manasına gelmektedir.
- Örn, çalışanın değerleyicide yarattığı ilk izlenim.

• 2. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

- Performans değerlemenin tüm performans dönemi içerecek şekilde yapılamamasıdır. Performans değerlemeyi gerçekleştirecek olan değerleyicinin özellikle son dönemde yaşanan ve nispeten daha taze olan bilgi ve olayların etkisinde kalması dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çekmesi ya da tamamen unutulmasıdır.

• 3. Kontrast Hatalar

- Değerlemenin kısa süre içerisinde ard arda bir çok çalışan bireye yönelik olarak yapılması durumunda kişilerin birbiriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesidir.

- 3rn; oldukça başarısız değerlenen birkaç kişinin hemen ardından 'vasat' bir çalışan için gerçekleştirilecek değerlemede kişi değerleyici tarafından başarılı olarak dikkate alınabilecektir.



- **4. Gos Eğrisi**

- Çalışanların üzerinde yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir.

- Yöntemde beş derece ve bunları değerleyen puan yerine yüzdeler vardır.
- 1. derecede yer alan çalışan işin gerekleri açısından yetersiz kalan kişidir
- 3. derecede yer alan çalışan iş ya da görevine uyum sağlayan , bilgi, yetenek ve kişiliğiyle göz dolduran kişidir
- 5. derecede bulunan çalışan işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olan kişidir.

SENDİKA- YÖNETİM İLİŞKİLERİ

ONUNCU BÖLÜM

SENDİKA

- İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ile menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır.
- Sendika sadece işçi sınıfını ilgilendiren, onların hak ve menfaatlerini koruyan bir birlik olmayıp aynı zamanda işverenleri de kapsayan bir mesleki kuruluş niteliği taşımaktadır.

SENDİKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

- Sendikal hareket sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan ekonomik ve toplumsal koşulların sonucudur (Düşük ücretler, günlük uzun çalışma saatleri vb.).
- Kalfa Meslek Kulüpleri ile Dostluk Dernekleri: Lonca sistemi terkedilmiştir.
- 1799 Koalisyon Yasası
- 1824 yılında çıkarılan bir yasa greve ilişkin yasalara esneklik getirilmesi
- 1825 yılında ise hukuka aykırı olmayan toplu işçi hareketlerinin sadece ücret ve çalışma süreleri ile sınırlanmasını öngören yeni bir yasanın çıkarılması
- 1871 yılı Sendikalar Kanunu

SENDİKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

- Ülkemizde sendikacılığın gelişimi;
 - 1870 yılında bazı grev ve işçi eylemleri yaşanmış olsa da bunlar sendikal faaliyetlerin bir ürünü değildir.
 - 1895 Osmanlı Amele Cemiyeti
 - 1909 Tadili Eşgal Kanunu; Kamu hizmeti niteliğinde işlerde çalışanlara sendikalaşma hareketi yasaklanmıştır.
 - 1936 İş Kanunu ve 1938 Dernekler Yasası ile sendika kurmak yasaklanmıştır.
 - 1947 ilk Sendikalar Kanunu
 - Modern anlamda sendikacılık 1961 Anayasasının verdiği yetki ile 1963 yılında çıkartılan 274 sayılı Sendikalar ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunları ile anlam kazanmıştır.
 - 1982 yılında ise kabul edilen yeni anayasa sendika kurma hakkını düzenlemiştir.

SENDİKALAŞMA İLKELERİ

- İŞ Kolu Esasına Göre Sendikalaşma İlkesi
- Meslek Esasına Göre Sendikalaşma İlkesi

Sendikalaşma İlkesi

- İş kolu ilkesine göre sendikalaşmada ülkedeki mevcut işler işkolu esasına göre gruplandırılır. (İnşaat, sağlık, gıda gibi)
- İş kolu esasına göre sendikalaşmada yapılan işin ait olduğu işkolu esas alınmakta olup, işçilerin sendika kurmaları ya da ye olmalarında meslekleri dikkate alınmaz.

Sendikalaşma İlkesi

- Meslek ilkesine göre sendikalaşma da sektör ayrımı olmaksızın aynı meslekte olan çalışanların bir araya gelerek sendika kurmaları veya üye olmaları söz konusudur.
- Ülkemizde yasal düzenlemelere göre iş kolu esasına göre sendikalaşma ilkesi geçerlidir.

SENDİKA TÜRLERİ

- İşçi Sendikaları
- İşveren Sendikaları
- Konfederasyonlar

İşçi Sendikaları

- Bir işverene bağılı olarak emeği ile çalışanların kurdukları sendikalara işçi sendikaları adı verilir.
- İşçi sendikaları iş kolu esasına göre iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu iş kolundaki iş yerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulur.

İşveren Sendikaları

- İşçilere olduğu gibi işverenlere de üyelerinin çalışma ilişkilerinde ekonomik ve sosyal hak ile menfaatlerini korumak ve geliştirmek için sendikalar ve üst kurumlar kurma hakkı tanınmıştır.
- İşveren sendikalarının temel fonksiyonu üyesi olan işverenleri temsil etmek, onların çıkarlarını korumak, kamuoyu yaratmak ve işçileri temsil eden sendika ile yürütülecek toplu pazarlık görüşmelerini işverenlerden aldığı yetki ile üstlenmektir.

Konfederasyonlar

- Aynı veya farklı işkollarında faaliyette bulunan işçi ve işveren sendikaları bir araya gelerek güç birliği yapmak amacıyla konfederasyonlar biçiminde örgütlenebilirler.
- Hiyerarşik olarak bir üst kuruluş olan konfederasyonlar en az beş sendikanın bir araya gelmesiyle oluşurlar.

SENDİKA HAKKI VE ÖZGÜRLÜĞÜ

- Ülkemizde sendika hakkı ve özgürlüğü Anayasanın 51. Maddesinde bir 'temel hak ve hürriyet' olarak kabul edilerek teminat altına alınmıştır.
- Sendikal hak ve özgürlükler bazı önemli ilkeleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar;
 - Sendika Özgürlüğü İlkesi
 - Sendika Bağımsızlığı İlkesi
 - Sendika Çokluğu İlkesi

SENDİKALARIN

AMAÇLARI

- Çalışanların farklı iş kolları kapsamında bir araya getirme ve tek bir amaç etrafında toplamak,
- İşçinin milli gelirden hakkı olan payı almasını sağlamak
- İşçinin adil bir ücret ve insanca bir yaşama kavuşmasını sağlamak
- Çalışma şartları açısından en uygun koşulların yaratılmasını sağlamak
- İşçiler açısından her türlü ekonomik ve sosyal endişeleri ortadan kaldırmak ile gelece güvenle bakabilmelerini sağlamak
- Bir baskı grubu oluşturarak işçi lehine yasalar çıkmasını sağlamak
- Üyelerin mesleki ve kültürel açıdan gelişmelerini sağlamak, her türlü bilgisizliği ortadan kaldırmak

SENDİKAYA ÜYE OLMA NEDENLERİ

- **Ekonomik Faydası:** Ekonomik koşulların olumsuz olduğu şartlarda çalışanları sendika üyesi olmaya zorlayan en önemli faktör ekonomik faktörlerdir. Sendika, işveren ile yapacağı toplu pazarlık sayesinde üyeleri için ücretler, sosyal imkanları daha kapsamlı iş güvencesi, daha az çalışma süreleri gibi konularda faydalı olmaktadır.

SENDİKAYA ÜYE OLMA NEDENLERİ

- **İş Güvencesi:** Çalışanların, çalışma hayatları süresince yoğun olarak yaşadıkları işten çıkarılma endişesi onları ciddi tatminsizliklere sürükler. Oysa sendikalar işverenlerle yürüttükleri iş sözleşmeleri görüşmelerinde çalışanların işten çıkarılma koşullarını zorlaştırıcı hükümlerin sözleşmeye konulması yönünde mücadele eder.

SENDİKAYA ÜYE OLMA NEDENLERİ

- **Yönetimin Tutumuna Karşı Güvence:** Sendika üyesi olarak işçi işverenin muhtemel misilleme niteliğindeki uygulamaları ile haksız ve keyfi tutumlarına karşı sendikanın kendisini koruyup kollayacağını bildiği için işi ya da görevini yerine getirmede çok daha az kararsızlık yaşar.

SENDİKAYA ÜYE OLMA NEDENLERİ

- **Sosyal İhtiyaçların Karşılanması:** Çalışanlarda öz güvenin oluşmasında ve bu manada hayal kırıklıklarının ortadan kaldırılmasında sendika üyeliği önemli fırsatlar yaratır. Ayrıca sendika işçilere yeni ilgi kaynakları, boş zamanları değerlendirme imkanları sağlayarak onların statü, tanınma ve bir gruba üye olma arzularının tatmini imkanı da verir.

SENDİKAYA ÜYE OLMA NEDENLERİ

- Sendikal Hizmetlerden Faydalanma: Özellikle batı ülkelerinde sendikalar üyeleri ve onların ailelerine yönelik kişisel hizmetler sunmaktadır. Tatil olanakları, sağlık hizmetleri, düşük karla satış yapan market imkanları, kreşler, düşük faiz oranlı kredi temini, sportif olanaklar bu tür kişisel yararlar arasında ifade edilir.

YÖNETİM AÇISINDAN SENDİKA ÜYELİĞİNİN ANLAMI VE İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLİĞİ

- Çalışanların işe alınma ile çalıştırılmalarında v ve işlerine son verilmesi durumunda sendikaya üyeliğin anlamını ortaya koyan iki önemli uygulamadan bahsedilir;
 - Kapalı İşyeri Uygulaması: Bu uygulama ile bir iş örgütünde işe alınma ya da kurumda kalabilmenin koşulu toplu iş sözleşmesine taraf olan veya ilgili örgütte faaliyetini sürdüren sendikaya önceden üye olmaktır.
 - Sendikalı İşyeri Uygulaması: Çalışanların örgüte ve dolayısıyla işe alınmaları ile kurumda kalabilmeyi, işe başlamadan ya da toplu sözleşmenin yürürlüğe girmesinden sonra belli bir süre içerisinde toplu iş sözleşmesine taraf olan veya ilgili örgütte faaliyetlerini sürdüren sendikaya üye olmalarını gerektirmektedir.

YÖNETİM AÇISINDAN SENDİKA ÜYELİĞİNİN ANLAMI VE İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLİĞİ

- Sendika üyesi olabilmenin yaş sınırı 16 yaşını doldurmuş olmaktır. Bu yaş sınırının altında olanların ancak yasal temsilcilerinin izni ile sendika üyeliklerine izin vermiştir.
- **İşyeri sendika temsilcileri**, yönetim ile sendika arasında köprü görevi üstlenirler. Madde, işyeri sendika temsilcisinin toplu iş sözleşmesine taraf olan sendikaca iş örgütünde çalışan üyeleri arasından seçilir.

YÖNETİM AÇISINDAN SENDİKA ÜYELİĞİNİN ANLAMI VE İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLİĞİ

- Toplu iş sözleşmesinin tarafı olan sendika iş yerindeki üyesi olan çalışan sayısına bağlı olarak aşağıdaki gibi işyeri sendika temsilcisi atayarak kimliklerini 15 gün içerisinde işverene bildirmek zorundadır.

İşçi Sayısı	İşyeri Sendika Temsilcisi
...-50 1 Kişi
51-100	En fazla 2 kişi
101-500	En fazla 3 kişi
501-1000	En fazla 4 kişi
1001-2000	En fazla 6 kişi
200-....	En fazla 8 kişi

YÖNETİM AÇISINDAN SENDİKA ÜYELİĞİNİN ANLAMI VE İŞYERİ SENDİKA TEMSİLCİLİĞİ

- Seçilen sendika temsilcilerinden bir tanesi baş temsilci olarak görev yapar. İşyeri sendika temsilcilerinin görevleri 3 temel başlık altında toplanabilir;
 - Sendikalar Kanunu'ndan Doğan Görevler
 - İş Kanunu ve Diğer ilgili Mevzuattan Doğan Görevler
 - Toplu İş Sözleşmesinden Doğan Görevler

15- TOPLU PAZARLIK ve YÖNETİMİ

- Sendika yönetim ilişkilerinin temelini toplu pazarlık oluşturur
- Toplu pazarlık, bir tarafta bir işveren grubu yada daha fazla işveren kuruluşu ile diğer tarafta işçileri temsil eden bir yada daha fazla kuruluşun bir anlaşma yapabilmek için bir araya gelerek çalışma koşulları konusunda yaptıkları görüşmelerdir.
- Toplu pazarlıkta iki önemli taraf vardır. Taraflardan birisi işçi sendikası, diğeri ise bireysel işveren veya işverenin üyesi bulunduğu işveren sendikasıdır.
- Toplu pazarlık bir süreçtir ve bu süreç içinde ele alınan konular şunlardır :
 - Sözleşmenin amacı, kapsamı ve süresi
 - Tarafların hak ve ödevleri
 - Ücret ve ücret koşulları
 - Çalışma koşulları ve çalışma yöntemleri
 - Çalışmanın denetimi

Toplu Pazarlık Sisteminin Yararları

- Çalışma koşullarına ilişkin sorunlar çözümlenir.
- İşçi için yasal bir güvence oluşur.
- İşyerindeki psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar giderilebilir.
- İşyerindeki çeşitli nedenlerle ortaya çıkan anlaşmazlıklar çözümlenebilir.

Her toplu sözleşmede sözleşmenin uygulanması

- Uygulamada ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların çözümüyle ilgili düzenlemelerde yer almaktadır. Toplu pazarlık sürecinde şu faaliyetler yerine getirilir :
 - Görüşmecilerin belirlenmesi
 - Tarafların görüşmeye çağırılması
 - Görüşmelerin yapılması (toplu görüşme)
 - Toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve uygulamaya konulması

Toplu Pazarlık Süreci

- Görüşmecilerin belirlenmesi
- Toplu görüşmeye çağrı
- Toplu görüşme
- Toplu iş sözleşmesinin imzalanması

Toplu Pazarlık Süreci

Sen. İsteddiği Çözümler		İşverenin Hoşgörü Sınırı
Sendikanın Beklentileri	Toplu Pazarlık Alanı	İşverenin beklentileri
Sen. hoşgörü sınırı		İşveren. İsteddiği Çözümler

Toplu İş Sözleşmesi

- Toplu pazarlık sonucunda ulaşılan sözleşme toplu iş sözleşmesidir.
- Toplu pazarlık ve bu pazarlık sonucunda imzalanan toplu iş sözleşmesi, işçilerin hangi çalışma koşullarına sahip olacaklarını, yönetim ile ilişkilerini, ve sözleşme süresince o işyerinde çalışma barışının oluşturulmasını düzenleyen belgedir.

Toplu İş Sözleşmesinin İçeriği

- Yönetimin hakları
- Sendikal faaliyetin düzenlenmesi
- İş güvencesi
- Ücretler
- Sosyal yardım ve hizmetler
- Uyuşmazlıkların çözümü

TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI ve ÇÖZÜM YOLLARI

- Toplu iş uyuşmazlığı, işçiler veya işçi sendikaları ile işverenler veya işveren sendikaları arasında çalışma şartlarının uygulanması, yorumlanması, değiştirilmesi veya geliştirilmesi hususlarında ortaya çıkan uyuşmazlıkları ifade eder.
- Toplu iş uyuşmazlıkları iki grupta incelenir:
 - **Hak Uyuşmazlıkları** : İşçi ile işveren arasındaki iş ilişkilerinin dayanağını oluşturan mevzuat, toplu iş sözleşmesi ve hizmet sözleşmesi hükümleri ile taraflara sağlanan haklara ilişkin olarak taraflar arasında çıkan uyuşmazlıklardır. Örneğin toplu iş sözleşmesinde yer alan yakacak yardımının ödenmemesi gibi
 - **Çıkar Uyuşmazlıkları** : Mevcut bir hakkın değiştirilmesi yada yeni bir hakkın oluşturulması amacıyla çıkarılan uyuşmazlıklardır. Örneğin ücretlerin arttırılması gibi.

Uyuşmazlık çözümünde genel olarak 2 yaklaşım söz konusudur.

1) Barışçı yollar

- *Arabuluculuk* : Taraflar arasındaki uyuşmazlığın çözümünde üçüncü bir kişi, uzlaşmaya yardımcı olmakta, tarafları birbirine yaklaştırmaya çalışmaktadır
- *Uzlaştırma* : Tarafların anlaşamamaları durumunda aracı kişi görevine devam etmekte ve bir uzlaşma formülü hazırlayarak taraflara tavsiyede bulunmaktadır
- *Hakemlik* : Uyuşmazlığa düşen tarafların çıkacak olan kararı kabul edeceklerini önceden kararlaştırmaları (özel hakem) yada kanunla böyle bir karara uymak zorunda olmaları (kanuni hakem) şeklinde olur.

yollar

- ***Grev*** : İşçilerin topluca çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyeti durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla topluca iş bırakmaktır.
- ***Lokavt*** : İşyerinde faaliyetin tamamen durmasına sebep olacak tarzda işveren veya işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü ile veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyarak işçilerin topluca işten çıkarılmasıdır.

İŞ GÜVENLİĞİ VE SAĞLIK

ONBİRİNCİ BÖLÜM

6331 SAYILI İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞI KANUNU

6331 Sayılı

İŞ Sağlığı ve Güvenliği Kanunu

20/06/2012 Tarihinde TBMM'nde Kabul edilmiş

30/06/2012 tarihinde

Resmi Gazetede Yayınlanarak

(Kademeli olarak)

Yürürlüğe GirmiŐtir.

YASANIN YÜRÜRLÜĞE GİRİŞ TARİHLERİ

ÇALIŞAN SAYISI	TEHLİKE SINIFI	İş güvenliği, İlk Yardım, Acil Durum Planı, Yangın Eğitimi	İş Güvenliği Uzmanı, İşyeri Hekimi ve Diğer Sağlık Personeli
50'den Az Çalışanı Olan	Az Tehlikeli	30.12.2012	30.06.2014
	Tehlikeli		30.06.2013
	Çok Tehlikeli		30.06.2013
Az Tehlikeli	30.12.2012		
Tehlikeli			
Çok Tehlikeli			

KANUNUN AMACI

İşyerlerinde İSG; İş Sağlığı ve Güvenliğinin **sağlanması** ile mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının **iyileştirilmesi** için **işveren ve çalışanların** görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektir.

İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ

Neden İş Sağlığı ve Güvenliği?

Dünya

Her gün;
▪ 1 Milyon iş kazası
olmakta,
▪ 5534 çalışan işle ilgili
hastalıklar,
▪ 879 çalışan iş kazası
nedeniyle ölmektedir.

Türkiye

Her gün;
▪ 172 iş kazası olmakta,
▪ 4 kişi iş kazası nedeniyle
ölmekte,
▪ 6 kişi sürekli iş göremez
hale gelmektedir.

TÜRKİYEDE İŞ KAZASI ve MESLEK HASTALIĞI

SGK 2010 YILI İSTATİSTİKLERİ

İŞ KAZALARI

- ✓ Toplam 62.903 İş kazası;
- ✓ 1.434 ölümlü iş kazası
- ✓ 1.976 sürekli iş göremezlikle sonuçlanan kaza meydana gelmiştir.

MESLEK HASTALIĞI

- ✓ Toplam 533 meslek hastalığı;
- ✓ 10 tanesi ölümlü sonuçlanmıştır.

Toplam 1444 kişi iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu hayatını kaybetmiştir.

GÖRÜNÜR MALİYETLER

- Sürekli iş göremezlik ve ölüm nedeniyle,
- Üretimin durması veya azalması,
- Sürekli iş göremezlik ve ölüm geliri ödemeleri
- İş kazası ve meslek hastalığı için yapılan tedavi hizmetleri
- Geçici iş göremezlik...gibi nedenlerle oluşan üretim ve katma değer kaybının yaklaşık bedeli

3.847.880.159 TL

GÖRÜNMEYEN MALİYETLER

Kaza esnasında işçilerin işi bırakması, doktor, araç ve gereç getirilmesi ve/veya kazazedeni taşınması, kaza mahallinin tekrar çalışır konuma getirilmesi v.b. nedenlerle oluşan maliyetlerdir.

Görünür Maliyetler ile Görünmeyen Maliyetlerin eşit olduğu varsayılmıştır.

İş Kazası ve Meslek Hastalıkları Toplam Maliyeti

7.695.760.318 TL

ÖNLEMEN
ÖDEMEKTEN
DAHA UCUZ ve
KOLAYDIR.

İŞ SAĞLIĞI

Her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, bu düzeyi bozacak etkenleri önlemeyi, çalışanları fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve böylece işi insana, insanı işe adapte etmeyi amaçlayan bir alandır.

İŞ GÜVENLİĞİ

İşyerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalardır.

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ

- İş sağlığı ve güvenliği başta çalışanlar olmak üzere, işletmeler ve ülke ekonomisi açısından önem taşımaktadır.
- Çalışanlar açısından başta gelir kaybı ve geçici ya da kalıcı iş göremezliğe neden olmakta, kişiyi psikolojik açıdan da olumsuz etkilemektedir.
- İşletme açısından ise kaybedilen işgücü ve çalışma zamanı anlamına gelmekte,
- Ayrıcı kalite ve verimlilikte düşmeye yol açmaktadır.
- Ülke ekonomisini de sosyal ve ekonomik açıdan olumsuz etkilemektedir.
- Kalifiye işgücü ve üretim kayıpları
- İlave sağlık harcamaları, olumsuz etkileridir.

KORUMA=İş güvenliği işçi sağlığı

- Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışlarının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkaran nedenlerin saptanması ortadan kaldırılması ve bunların sebep olduğu kayıp iş gücünün ortadan kaldırılması veya azaltılmasıyla iş yaşamının kalitesinin iyileştirilmesine ilişkin diğer faaliyetlerdir.

İş kazası

- Her türlü iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel yaralanma ve maddi hasara veya üretim aksamamsına yol açan ve bireysel yaralanma yaratacak istenmeyen olaylara iş kazası denir.

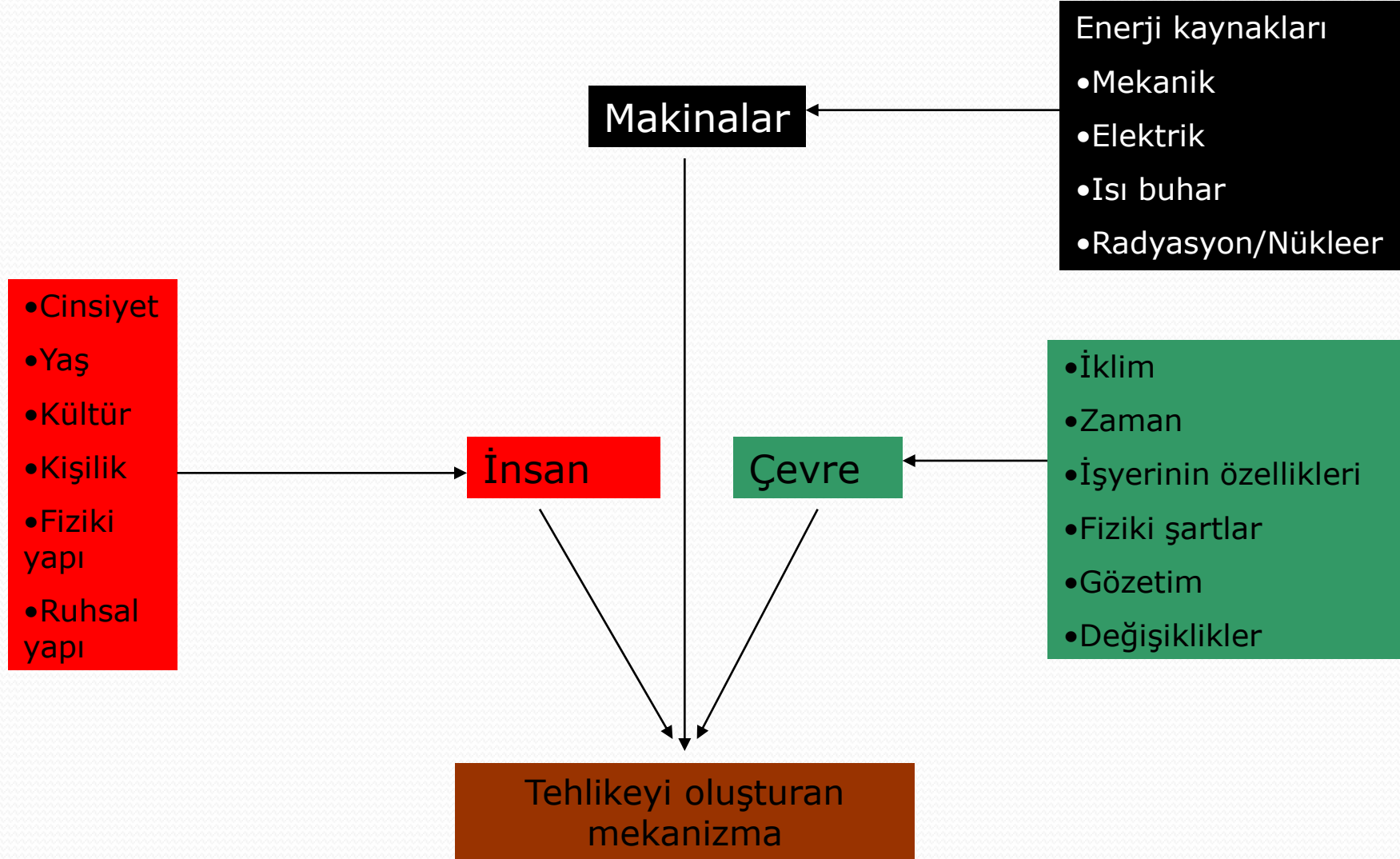
İş kazası 506 sayılı SSK 11/A

- İş kazası aşağıdaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedence veya ruhça arızaya uğratan olaydır.
- İşçinin işyerinde bulunduğu sırada
- İşveren tarafından verilen işin yürütülmesi esnasında
- İşçinin işveren tarafından başka bir yere görevlendirilmesi esnasında asıl işi yapmaksızın geçen zaman
- doğum yapmış kadın işçinin çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanda
- işverenin tahsis ettiği taşıma aracıyla seyahat halinde geçen zamanda

1 Ocak 2008 5754 sayılı sosyal sigortalar ve genel sağlık sigortası kanunu Madde 13 İş Kazası

- Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada
 - işveren tarafından yürütölmekte olan iş nedeniyle, sigortalı kendi adına veya bağımsız çalışıyorsa yürötmekte olduğu iş nedeniyle
 - Bir işverene bağlı olarak çalışan
 - sigortalının, görevli olarak işyeri dışında başka bir yere gönderilmesi nedeniyle asıl işi yapmaksızın geçen zamanda
 - Emziren kadının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanda
 - Sigortalının işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş geliş sırasında;
- meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedenen ya da ruhen özre uğratan olaya iş kazası denir.

İş yerinde Tehlikeyi oluşturan kaynaklar



Kaza istatistikleri

- KSO Kaza Sıklık oranı= $\frac{\text{iş görmezlik yaratan kaza sayısı} \times 1000000}{\text{çalışılan saatler toplamı}}$

Örnek: imalat bölümünde bir kazan patlamış ve 4 işgören yaralanmıştır. Bu bölümün ay içerisindeki ortalama işgören sayısı 150 kişidir. Haftada 45 saatten 4 hafta çalışılmıştır.

$$KSO = \frac{4 \times 1000.000}{4 \times 45 \times 150} = 148$$

Kaza ağırlık oranı: $\frac{\text{Kayıp Gün Toplamı} \times 1000.000 \text{ saat}}{\text{Çalışılan Saatler Toplamı}}$

örnek: yaralanan işgörenlerden 1 i ölmüş diğerleri de 150 gün rapor almıştır bu verilere göre:

$$KAO = \frac{150 + 7500(\text{ölüm}) \times 1000.000 \text{ saat}}{4 \times 45 \times 150} = 283,333$$

Meslek hastalıkları

- 5510 sayılı sigortalılar ve genel sağlık sigortası kanunu madde 14: sigortalının çalıştığı veya yaptığı işin niteliğinden dolayı tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütülmesi şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, bedensel veya ruhsal zrllk halleridir.

Meslek hastalıklarının nedenleri

- Madensel cisimlerden oluşanlar
- Organik cisimlerden oluşanlar
- Fiziki veya mekanik etkilerden oluşanlar
- Tozlardan oluşanlar
- Bakterilerden oluşanlar
- Örgütün psiko-sosyal ortamından oluşanlar
- Genetik yapıdan dolayı oluşanlar

İşyerinde insan sağlığını tehdit eden unsurlar

MADDENİN ADI	NEDEN OLDUĞU HASTALIK	KARŞILAŞAN İŞGÖRENLER
ARSENİK	Akciğer ve lenf kanseri	Petro kimya işçileri, ilaçlama işinde çalışanlar
ASBEST	Asbestosis, Akciğer ve diğer organ kanserleri	Maden tekstil, yalıtım ve tersane çalışanları
BENZİN	Loösemi, anemi	Rafineri, ayakkabı imalathanesi çalışanları
BİSKOLOROMETİLER	Akciğer kanseri	Kimya endüstrisi çalışanları
KÖMÜR TOZO	Madenci hastalığı	Kömür medeni çalışanları
KOK FIRINI İFRAZATI	Akciğer ve böbrek kanseri	Kok fırınında çalışanlar
PAMUK TOZU	Bisinosis, kronik bronşit ve anefizemi	Tekstil çalışanları
KURŞUN	Çeşitli böbrek hastalıkları, anemi, sinir sistemi bozuklukları	Medeni eşya ve kurşun eritme çalışanları
RADYASYON	Troid, akciğer, kemik, kan kanseri	Tıp teknisyenleri, uranyum işçileri
VİNİL KLORİD	Karaciğer ve beyin kanseri	Plastik sanayi çalışanları

İş ortamında stres yaratan faktörler

Roller <ul style="list-style-type: none">•Ruhsal çatışma•Düşük rol bilinci•Yönetim desteğinin eksikliği•Orta kademe yönetim pozisyonları	Değişiklikler <ul style="list-style-type: none">•Örgütsel değişiklik•Mekansal değişiklik•Bireysel değişiklik
İlişkiler <ul style="list-style-type: none">•Üst ast ve denetçilerle ilişkiler•Yetki devredememek•Emsaliyle ilişkiler•Fırsat yetersizliği•Maaş ücret ve başarı değerlendirme eksikliği•Çalışma saatleri	İşin nitelikleri <ul style="list-style-type: none">•Nicel ve nitel yükü•Süre baskıları•Sorumluluk•İş hızı•Güvence
Fiziki ç. evre <ul style="list-style-type: none">•Isı, gürültü ışıklandırma•Alan düzenlemeleri•Sıkışıklık•Mahremiyet yokluğu•Güvenlik yokluğu	Örgütsel yapı <ul style="list-style-type: none">•Katılım yetersizliği•Bağlılık aidiyet duygusu yetersizliği•Kötü veya zayıf iletişim•Davranış kısıtlamaları
	Mesleki gelişme <ul style="list-style-type: none">•Statü belirsizliği•Yetersiz terfi•Aşırı terfi•Mesleki eskime

İş kanunu madde 77

- İşverenler işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksansız bulundurmak, işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdürler.
- İşverenler işyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine uyulup uyulmadığını denetlemek, işçileri karşı karşıya buldukları mesleki riskler, alınması gerekli tedbirler, yasal hak ve sorumlulukları konusunda bilgilendirmek ve gerekli iş sağlığı ve güvenliği eğitimini vermek zorundadırlar. Yapılacak eğitimin usul ve esasları Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca çıkarılacak yönetmelikle düzenlenir.
- İşverenler işyerlerinde meydana gelen iş kazasını ve tespit edilecek meslek hastalığını en geç iki iş günü içinde yazı ile ilgili bölge müdürlüğüne bildirmek zorundadırlar.

İş Sağlığı ve Güvenliğine Genel Bakış ve Güvenlik Kültürü



Konunun genel amacı

- Katılımcıların iş sağlığı ve güvenliğinin temel prensiplerini ve güvenlik kùltürünün önemini kavramalarına yardımcı olmaktır



İSG Temel

Prensipleri

- Herhangi bir alanda yürütülecek
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği çalışmaları
- On prensip üzerinden yapılmalıdır



Prensip 1

- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin asıl çalışma alanı tehlikeli durum ve tehlikeli davranışın ortadan kaldırılmasına yönelik olmalıdır.

Kaza zinciri

- İnsan bünyesinin tabiat şartları karşısında zayıf olması
- Şahsi özürler (Dikkatsizlik, pervasızlık, asabiyet, dalgınlık, önemsemezlik, ihmalkarlık vs.)
- Tehlikeli hareket tehlikeli şartlar
- Kaza olayı,
- Ölüm, Yaralanma (Zarar, hasar)



birdunyabilgi.org

Prensip 2

Kazalar ağırlıklı olarak

%88 i tehlikeli davranışlardan

%10 u tehlikeli durumlardan

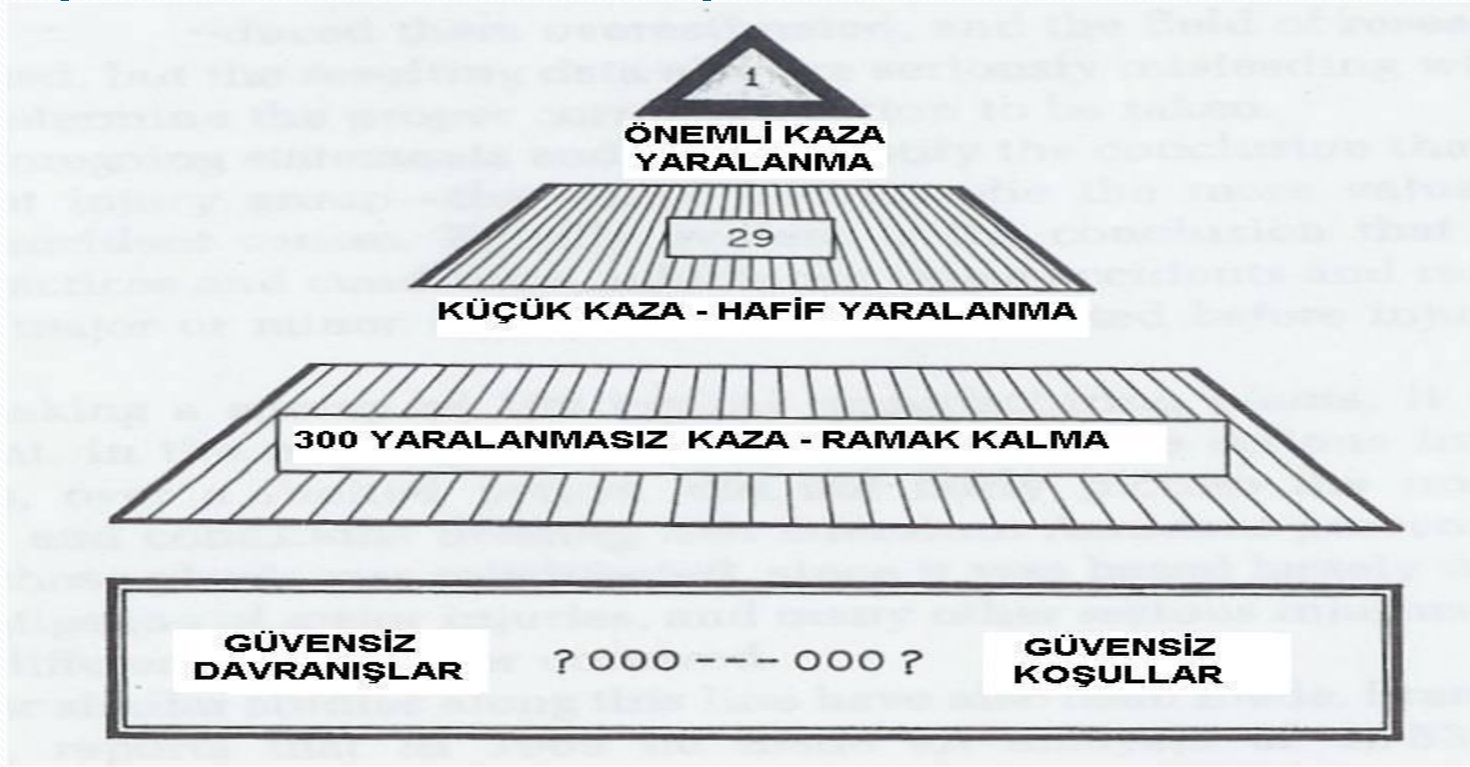
%2 si kaçınılmaz durumlardan kaynaklanmaktadır.

Prensip 3

Kaza sonucu meydana gelecek zararın büyüklüğü önceden kestirilemez.

Prensip 4

Ağır yaralanma veya ölümlle neticelenen her kazanın temelinde
29 hafif yaralanma
300 yaralanmasız olay vardır



Prensip 5

Tehlikeli davranışların nedenleri:

1-Şahsi kusurlar:

Dikkatsizlik, laubalilik, umursamazlık gibi

2-Eğitim yetersizliği :

Bilgi, ustalık, alışkanlık

3-Fiziki yetersizlik :

Bünyenin yapılan işe uygun olmaması

4-Uygunsuz mekanik şartlar ve fiziki çevre

Prensip 6

Kazalardan korunmak için:

1-Mühendislik ve revizyon

2-Eğitim

3-Ergonomi kurallarından yararlanma

4-Teşvik tedbirleri uygulama

5-Disiplin tedbirlerini uygulama
çalışmalarının yapılması



Prensip 7

Kazalardan korunma yöntemleri ile üretim, maliyet, kalite kontrolü metotları benzerlik ve paralellik arz eder.

Prensip 8

İş Güvenliği çalışmalarına işletmenin üst düzey yöneticileri de katılmalı ve sorumluluğa ortak olmalıdır.

Prensip 9

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği konusunda formen ve ustabaşı gibi ilk kademe yöneticileri çok önemlidir.

Prensip 10

İş güvenliği çalışmalarına birinci derecede insani duygular yön vermelidir.

Ancak iş güvenliği tedbirlerinin

- 1- Üretimin artması,
- 2- Masrafların azalması sonucu maliyetlerin düşmesine yardımcı olduğu unutulmamalıdır.

- İnsanlar “sağlıklı” doğar
- ## Sağlıklı ve Güvenli Yaşam
- Sağlık hizmetinin amacı
- Sağlıklı durumu sürdürmek
 - Sağlığı geliştirmek
 - Hastalananları iyileştirmeye çalışmak
 - “sağlık --- uzun ömür --- verimli çalışma



Buzdağının altı ve üstü



Biz ne kadar değişirsek dünya da o oranda değişir!

İSG Alanında Yaşam Boyu Öğrenme

- Bu kapsamdaki yeni mevzuat ilkelerinden bir diğeri de, çalışanların mesleki riskler konusunda eğitilmesini, bilgilendirilmesini ve iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarına katılımlarının sağlanmasını öngörmesidir.
- İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerinin mevzuatta belirtilen amacına uygun olarak yapılması ve çalışanlarda davranış değişikliklerine neden olarak iş kazalarının önlenmesine katkı yapması için uzman ve deneyimli kişilerce, uygun yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

İş Sağlığı ve Güvenliğine Bütünsel Yaklaşım

- İş Sağlığı ve Güvenliği çok bileşenli bir bilim dalıdır.
- Aynı zamanda da birden fazla tarafın bir araya gelmesi ile ortaya çıkar.
- Eğer tarafların kimler olduğu iyi bilinmezse işin özünü anlamak da, çözüm de o denli zorlaşacaktır.



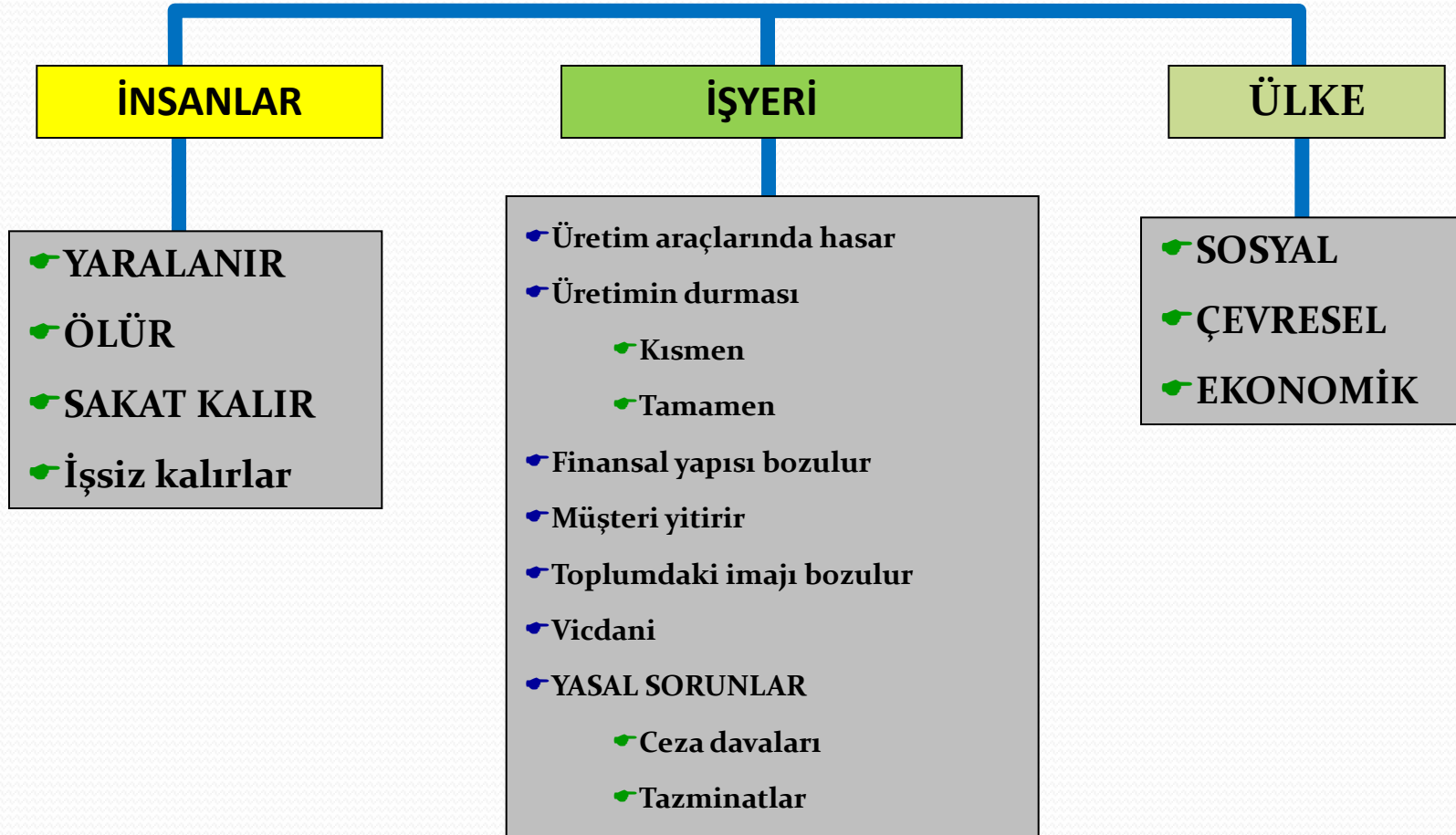
Devlet

İşveren

Üniversiteler

Diğer

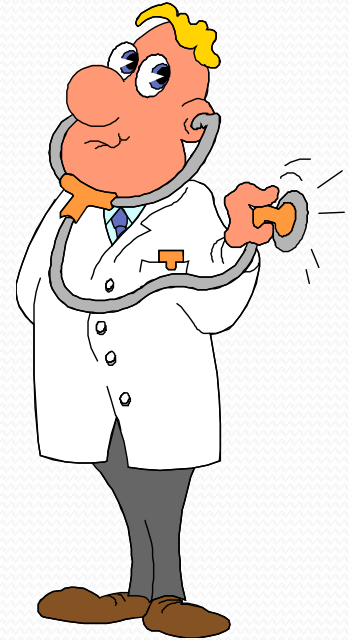
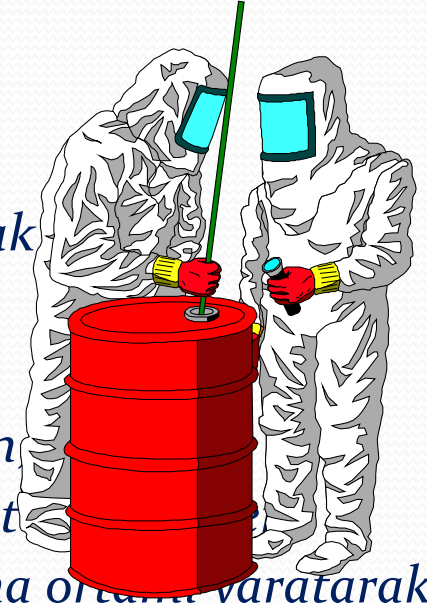
Taraflar nasıl etkileniyor?



İş Sağlığı ve Güvenliği nedir?

*Bütün mesleklerde;
Çalışanların sağlıklarını;
Sosyal, Ruhsal ve Bedensel olarak
en üst düzeyde sürdürmek,
Çalışma koşullarını
Sağlığa uygun hale getirmek için
Çalışanları zararlı etkilerden ve t
koruyup daha güvenli bir çalışma ortamı yaratarak,
İşin ve Çalışanın;
birbirine uyumunu sağlamak üzere kurulmuş
bir bilim dalıdır.*

- Planlı
- Bilimsel
- Sürekli



İSG'nde amaç

**Sağlık koşullarını
iyileştirmek**

**Güvenlik koşullarını
iyileştirmek**

Önceliğimiz ne olmalıdır?

- **Bilimsellik**
- **Yasalara uygunluk**
- **Standartlara uygunluk**

Ne yapmalıyız, nasıl yapmalıyız?

- İnsanların tutum ve davranışları
- Firmalarda iyi bir İSG yönetimi
 - İSG'ye öncelik verme
 - Risklerin değerlendirilmesi
 - Sürekli iyileştirme
 - Liderlik
- Politik taahhüt

Ne yapmalıyız, nasıl yapmalıyız?

Ulusal düzey:

- Tanıtım, bilinç artırma
 - AB mevzuatı
 - Uygulama rehberleri
 - ISG alanına yatırım yapmanın avantajları
- Ulusal ve sektörel düzeyde "Sosyal Diyalog"
- İSG eğitimi
- İSG bilgi yönetimi
- Yaptırım

Ne yapmalıyız, nasıl yapmalıyız?

İşletme düzeyinde

Sosyal diyalog:

- ☞ Çalışanların katılımı
- ☞ İşletme içinde tanıtım
 - ☞ Risk bilinci
 - ☞ Çözüm bilinci
 - ☞ Avantajlar bilinci
- ☞ İSG temsilcileri, İSG hizmetleri, (güvenlik uzmanları, doktorlar ve hemşireler)
- ☞ Eğitim
- ☞ Sektörel ve bölgesel düzeyde işbirliği

İSG' nin İşletme Yönetimindeki Yeri

- İngiltere İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu (HSE) yıllarca iş sağlığı ve güvenliği ile karlılık arasında bir bağlantı olduğunu savunmuştur. İşletmeler, kazaların gerçek maliyetini belirleyemediği ve bu bilince sahip olmadıkları sürece kazaları azaltmak veya kazaların önüne geçmek mümkün değildir.



GÜVENLİK



YAŞAMINIZI KORUYUNUZ
GİDEN GERİ
GELMEZ!



- İş kazaları ile meslek hastalıkları nedeniyle oluşabilecek zararı azaltabilmek için işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği için bütçelerinde bu konulara ayıracakları fon bulunmalı, yönetimin iş sağlığı ve güvenliği konularının önemi açısından bilinçli olması ve bu konularda kararlı ve etkili kuralların uygulanmasının sağlanması gerekmektedir.

İşyerlerinde Risk Önleme Kültürü

- Etkin bir “İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Yönetim Kültürü” için herkesin buna gerçekten inanması gerekir.
- İş emniyeti önceliği hakkında yönetimden gelen istikrar sinyalleri, tehlikelerin ve risklerin kontrol edilmesi ve tanınması için önemlidir.
- Uygun bir “İş Emniyeti Kültürü” nü başarmak için bir organizasyonun risklere karşı sahip olacağı genel davranış biçiminin büyük önemi vardır.

Güvenlik Kültürünün Önemi ve Günlük Yaşamdaki Yeri

- Her şeyden önce, birbirlerinin varlık nedeni olan işçi ve işverenin işbirliği zemininde yapması gereken o kadar çok şey var ki. Ayrıca işçi ve işverenin, Devletin konu ile ilgili birimleri ile işbirliği yapması ve koordineli çalışması gereklidir.
- Bu da yetmez. Başta meslek kuruluşları ve sendikalar olmak üzere Üniversiteler, iş sağlığı ve güvenliği alanında çalışan firmalar da dahil geniş bir yelpazede işbirliği gereklidir.

Güvenlik Kulturelerinin Oluşturulması ve Devamının Sağlanması

- İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenerek sağlıklı ve güvenli işyerleri oluşturulması, böylece kaliteli ve verimli üretim gerçekleştirilebilmesi için konunun uzmanı kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapılması ve ekip çalışması gerçekleştirilmesi büyük önem taşımaktadır.
- İş sağlığı ve güvenliği mevzuatının gerektirdiği yasal zorunlulukların yerine getirilmesi kadar, büyük üzüntülere, maddi kayıplara ve tazminatlara neden olan iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenebilmesi için bu tür bir çalışma yapılması gereklidir.

İş Kazası mı ?

Hayır, Evlilik
Yıldönümünü
Unuttum !!



Özetle Güvenlik Kültürünün Oluşturulmasında Ulusal Kurum ve Kuruluşlara Düşen Görevler

- Tanıtım, bilinç artırma
- AB mevzuatı
- Uygulama rehberleri
- ISG alanına yatırım yapmanın avantajları
- Ulusal ve sektörel düzeyde “Sosyal Diyalog”
- İSG eğitimi
- İSG bilgi yönetimi
- Yaptırım

Devletin Görevleri

- İş barışını sağlamak
- İlgili mevzuatı hazırlamak
- Gönüllü katılımı desteklemek
- Denetim yapmak
- Eğitim olanağı sağlamak
- Teknik destek sağlamak
- Danışmanlık yapmak

İşverenin Görevleri

- Sağlık ve güvenlik önlemlerini almak
- Çalışanların eğitimlerini sağlamak
- İşyerindeki riskler ve korunma konusunda önlem almak
- Genel sağlık ve güvenlik eğitimi uygulamak
- İşyerinde sağlık ve güvenlik örgütlenmesi kurmak
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu oluşturmak
- İşyeri sağlık ve güvenlik birimi oluşturmak
- İşyeri hekimi ile işbirliği yapmak
- İş güvenliği uzmanı ile işbirliği yapmak
- Yenilikleri ve gelişmeleri izlemek ve uygulamak

İşçilerin Görevleri

- Aletler ve malzemeyi “doğru” kullanmak
- Kendisinin ve başkalarının sağlığını önemsemek
- Sağlık ve güvenlik kurallarına uymak
- Tehlike durumlarını ilgililere bildirmek
- Hastalık ve kazaları ilgililere bildirmek
- Bilme ve bilgi edinme hakkı



**İŞ GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİNİ
VURGULAMAK İÇİN ESKİ
BİR ÇALIŞANIMIZDAN ÖZEL BİR
ZİYARET YAPMASINI İSTEDİM**