

Prof. Dr. Neslihan OKAKIN

Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR

T.C. Marmara Üniversitesi İktisat Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Bölümü Öğretim Üyeleri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN EL KİTABI

**YENİLENMİŞ
3. BASKI**

Beta

Yayın No : 3301
İşletme - Ekonomi : 743

3. Baskı – Ekim – 2015 – İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 333 - 444 - 6

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

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

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

Prof. Dr. Ali Rıza OKUR
hocamıza sağlıklı, mutlu ve uzun
ömürler dileğiyle...

SUNUŞ

Yirmi birinci yüzyılın ilk beş yıllık dönemini geride bıraktığımız günümüzde örgütlerin ve dolayısıyla çalışma yaşamının çok hızlı bir biçimde değiştiğini ve dönüştüğünü izlemekteyiz. İşe alımla başlayan, iş yaşamı ile süren ve çeşitli nedenlerle sonlanan bu süreçte işletmelerin İnsan Kaynakları bölümlerinin sorumlulukları gittikçe artmakta ve karmaşıklaşmaktadır. Karşı karşıya kalınan sorunların büyük bir kısmı toplumsal, bireysel ve hukuksal çevre ile yakından ilgilidir. İnsan Kaynakları yöneticisi, mücadele ettiği tüm sorunları bu çerçevede ele almalıdır.

Küreselleşme sonucu ortaya çıkan dinamikler, işletmeleri, **“personel yönetimi”** anlayışını terk ederek **“insan kaynakları”** anlayışına yönelmeye zorlamaktadır. Bu anlayış değişikliği ile birlikte çalışanları bir yandan **“etkin ve verimli”** bir yandan da **“mutlu ve istekli”** kılmak sorumluluğu da İnsan Kaynakları yöneticisine yüklenmiş bulunmaktadır. Temel sorun ise, çalışanların, bir yandan üzerlerinde sürekli olarak insan kaynaklarının izlediği **“performans baskısı”**nı hissederken, ruh ve beden sağlıklarını da koruyarak nasıl mutlu ve üretken olacaklarıdır. Özellikle vasıflı iş gücünün daha çok etkin olmaya başladığı üretim süreçlerinde sendikal örgütlenmeler de yetersiz kalabilmektedir. Bu durumda çalışanların haklarını korumak büyük ölçüde yasalarla mümkün görülmektedir.

Yeni dünya düzeninin ülkemize yansımaları sonucu ortaya çıkan manzara ise bize bu değişim sürecinin henüz tamamlanmadığını işaret etmektedir. İş hayatını ve sosyal güvenliği düzenleyen yasalar sık sık değişikliklere uğramaktadır. Bilindiği gibi çalışanın da işverenin de haklarını ve yükümlülüklerini korumak ve kollamak görevi ve sorumluluğu insan kaynakları yönetiminindir. Bu nedenle işletmelerde İnsan Kaynakları çalışanlarının karşılaştıkları veya karşılaşılabilecekleri yasal sorumlulukları bilerek hareket etmeleri çok önemlidir. Çalışanların ve çalışanların İş Hukukundan doğan hakları bilmesi, bugün dünkünden daha fazla önem taşır olmuştur. Zira anlaşılmaz ve yoruma açık hükümleriyle işçi ve işveren için içinden çıkılmaz bir nitelik arz eden çalışma mevzuatı, adeta “demir leblebi” gibidir. Oysa sosyal yasalar, sadece okuması yazması olan bir

işçinin okuduğunda anlayabileceği kadar yalın ve anlaşılır olmalıdır. Ne yazık ki yasalarımız böyle değildir. Giderek karmaşıklaşan çalışma mevzuatımızda artık her çalışanın ve çalıştırmanın danışacağı bir uzmana ihtiyacı vardır. Danışmadan atılacak bir adım, verilecek bir karar sürekli zarara uğramak sonucunu doğurabilir.

Bu kitap, İnsan Kaynakları alanında çalışanların faaliyetlerini yürütürken karşılaşmaları söz konusu olabilecek İş Hukuku ile ilgili konulara yasal açıdan ışık tutmak amacını da gütmektedir. Kitabın İnsan Kaynaklarının temel fonksiyonlarını ele alan (1-2-3-4-6-9-11 ve 13) bölümleri Prof. Dr. Neslihan OKAKIN, İş Hukukuna ilişkin (5-7-8-10-12-15-16-17-18 ve 19.) bölümleri ise Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR tarafından kaleme alınmıştır. 14. bölüm Arş. Gör. Altan BAŞARAN ve Arş. Gör. Hazel AGUN tarafından hazırlanmıştır. Kitabın sonuna, sorunlara ışık tutacak Yargıtay kararlarından örnekler de eklenmiştir.

İnsan Kaynakları yöneticilerinin en çok sordukları soruların hiç olmazsa bir kısmına bu kitapla cevap verebilmeyi umuyoruz. Kitabın faydalı olmaktan öte akademik bir iddiası yoktur. Muhtemel eksik ve hataların sorumluluğu da elbette bizlere aittir. Sonraki baskılarda dikkate alınmak üzere kitabımıza eleştiri ve katkıların bildirecek okurlara şimdiden teşekkür ederiz.

Kitabımızın Üçüncü Baskısının yayımını sağlayan Sayın Seyhan SATAR'a, sayfa düzeni ve yayına hazırlama konusunda emeği geçen Sayın Veysel COŞKUN'a, kitabın elinize geçmesi için her aşamada gayret gösteren BETA Yayınevinin tüm emekçilerine sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Eylül 2015, İstanbul

Prof. Dr. Neslihan OKAKIN

Prof. Dr. Müjdat ŞAKAR

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	V
KISALTMALAR	XXI

BÖLÜM I

PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI.....	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK ANLAYIŞ	5
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ	7

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ANALİZİ

İŞ ANALİZİ.....	9
İŞ ANALİZİNDE KULLANILAN KAVRAMLAR	10
İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANILDIĞI ALANLAR	11
İŞ ANALİZİ SÜRECİ	12
İŞ ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	13
1. Geleneksel Yöntemler	13
2. Yapılandırılmış Yöntemler	13
a. Görev Envanteri	14
b. Pozisyon Analizi Formu (PAQ)	14
c. Fonksiyonel İş Analizi	15
3. Kritik Vakalar Tekniği	15
İŞ ANALİZLERİ SONUÇLARI	16
1. İş Tanımları.....	16
2. İş Gereklilikleri	16
3. İş Performansı Standartları	16
4. İş Sınıflarının Oluşturulması	17

BÖLÜM III

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PLANLAMA

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	21
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMACI VE KAPSAMI	23
1. <i>Dış Faktörler</i>	26
2. <i>Örgütsel Faktörler</i>	26
3. <i>İşgücü Faktörleri</i>	26
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA BAŞVURULAN TAHMİN TEKNİKLERİ	28
Yargısal-Sezgisel Tahmin Teknikleri.....	28
<i>Geleneksel Yönetici Yargısına Dayanan Tahminler</i>	28
<i>Delfi Tekniği</i>	28
<i>Nominal Teknik</i>	29
Sayısal-İstatistiksel Tahmin Teknikleri	30
<i>Basit Doğrusal Regresyon Analizleri</i>	30
<i>Çoklu Regresyon Analizleri</i>	31
İNSAN KAYNAKLARI PLANLARININ HAZIRLANMASI	31
Yerleştirme Çizelgelerinin Hazırlanması	31
İnsan Kaynağı Temininin Planlanması.....	32
İnsan Kaynakları Planlarının Son Şeklini Alması.....	34

BÖLÜM IV

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞE ALMA SÜRECİ

ADAY TOPLAMA SÜRECİ	37
ADAY TOPLAMA YÖNTEMLERİ	38
İç Kaynaklardan Aday Toplama Yöntemleri.....	39
<i>Örgütte Çalışanların Terfi Ettirilerek Boş Pozisyonların Doldurulması</i>	39
Dış Kaynaklardan Aday Toplama Yöntemleri	39
<i>İşveren Kaynakları</i>	40
<i>Kendiliğinden Başvurmuş Olanların Değerlendirilmesi</i>	41
<i>Danışmanlık Kuruluşları</i>	41
<i>Diğer Kurumlar</i>	42
PERSONEL SEÇİM SÜRECİ.....	44

PERSONEL SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	47
PERSONEL SEÇİM TEKNİKLERİ	48
Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerin İncelenmesi.....	48
Referanslar.....	49
Testler.....	50
<i>Testlerin Geçerliliği</i>	50
<i>Testlerin Güvenilirliği</i>	51
<i>Test Çeşitleri</i>	51
Psikoteknik Testler	52
Görüşme.....	53
<i>Yapılandırılmış Görüşme</i>	54
<i>Yarı Yapılandırılmış Görüşme</i>	54
<i>Serbest Görüşme (Yapılandırılmamış Görüşme)</i>	55
Diğer Teknikler	55
PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN TAMAMLANMASI	56

BÖLÜM V

İŞ SÖZLEŞMESİNİN YAPILMASI

İŞ SÖZLEŞMESİ YAPMA EHLİYETİ.....	59
Genel Ehliyet Şartları	59
İş Hukukuna Özgü Ehliyet Sınırlamaları	60
<i>Küçük İşçi Çalıştırma Yasağı</i>	60
<i>İzinsiz Yabancı İşçi Çalıştırma Yasağı</i>	63
<i>Sağlık Durumu Uygun Olmayan İşçileri Çalıştırma Yasağı</i>	64
İŞ SÖZLEŞMESİNİN ŞEKLİ	65
İŞ SÖZLEŞMESİNİN TÜRLERİ	68
Sürekli-Süreksiz İş Sözleşmeleri	68
Süresi Belirli-Süresi Belirsiz İş Sözleşmeleri	68
Deneme Süreli-Deneme Süresiz İş Sözleşmeleri	69
Tam Süreli-Kısmî Süreli İş Sözleşmeleri	70
<i>Kısmi Süreli İş Sözleşmelerinin Yaygınlaşması</i>	70
<i>Kısmi Süreli Çalıştırmanın İşverene Yararı</i>	71
<i>Kısmi Süreli Çalışanların Hakları</i>	73
Takım Sözleşmesi	75
İŞ SÖZLEŞMESİNDE İŞÇİNİN BORÇLARI.....	76

İş Görme Borcu.....	76
Sadakat Borcu.....	79
İşverenin Emir ve Talimatlarına Uyma Borcu.....	79
Rekabet Etmeme ve Sır Saklama Borcu.....	80

BÖLÜM VI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ORYANTASYON VE İŞE YERLEŞTİRME

ORYANTASYON.....	84
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN HAZIRLANMASI.....	84
Oryantasyon Eğitimi Programlarının Amacı ve İçeriği.....	84
Oryantasyon Eğitimi Programlarının Sağladığı Yararlar.....	86
Oryantasyon Eğitimi Programlarının Geliştirilmesi.....	87
<i>Oryantasyon Eğitimine Katılan Yeni Personelin Özelliklerinin İncelenmesi</i>	88
<i>Oryantasyon Eğitiminden Sorumlu Olacak Kişilerin Belirlenmesi</i>	89
<i>İş Arkadaşlarının Yeni Personel Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması</i>	89
<i>Oryantasyon Eğitiminin Süresi ve Uygulanacağı Yerin Belirlenmesi</i> ..	90
<i>Oryantasyon Eğitiminde Kullanılacak olan Araç ve Yöntemlerin Saptanması</i>	91
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN UYGULANMASI	92
İşletmeye Yönelik Bilgilerin Verilmesi.....	93
Bölüme ve İşe Yönelik Bilgilerin Verilmesi	94
Oryantasyon Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	94
İŞE YERLEŞTİRME	96
YERLEŞTİRME KARARLARININ SINIFLANDIRILMASI	97
Terfiler.....	97
<i>Üstünlük Temelli Terfiler</i>	97
<i>Kıdem Temelli Terfiler</i>	97
Transferler	98
Rütbe İndirimi	98
İŞTEN AYRILMALAR	98
Aşınma.....	99
İşin Sona Ermesi	99
İşe Son Verilmesi.....	99

YERLEŐTİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	100
İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ.....	101
<i>Personelin Eskimesi:</i>	102
<i>İnsan Gücünün ÇeŐitliliđi</i>	103
<i>İŞten Ayrılmalar</i>	103

BÖLÜM VII

İŞ SÖZLEŐMESİYLE İŞE ALMA ZORUNLULUĞU (ZORUNLU İŐTİHDAM)

ENGELLİ VE ESKİ HÜKÜMLÜ İŐTİHDAMI ZORUNLULUĞU	105
Zorunlu İőtihadam Oranları.....	105
ÇalıŐtırılacak Engelli ve Eski Hükümlü İŞçi Sayısının Tespiti.....	107
Kısmi Süreli Çalışanların Tam Süreli ÇalıŐmaya Nasıl DönüŐtürüleceđi	108
Türkiye İŞ Kurumu'nun Aracılığı	109
İŞyeri ve Çalışma KoŐullarının Engellilere Göre Hazırlanması	110
Engellilerin ÇalıŐtırılmayacakları İŐler ve Eski Hükümlülerin ÇalıŐtırılmayacakları İŐyerleri	110
Korumalı İŐyerleri	111
ASKERLİK VEYA KANUNİ BİR ÖDEV SEBEBİYLE İŞTEN AYRILAN İŞÇİLERİ YENİDEN İŞE ALMA ZORUNLULUĞU	112
İŞYERİ HEKİMİ VE İŞ GÜVENLİĞİ UZMANI ÇALIŞTIRMA ZORUNLULUĞU ...	113
İŞÇİ KURULUŐU YÖNETİCİLERİNİN YENİDEN İŞE ALINMASI ZORUNLULUĞU.....	115

BÖLÜM VIII

İŞ SÖZLEŞMESİNİN SONA ERMESİ

İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESİH DIŐINDA SONA ERMESİ.....	117
Tarafaların AnlaŐmasıyla Sözleşmenin Sona Ermesi (İkale)	117
Taraflardan Birinin Ölümü ile Sözleşmenin Sona Ermesi	120
Belirli Süreli İŞ Sözleşmesinde Sürenin Dolması İle Sözleşmenin Sona Ermesi	120
İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESİH YOLUYLA SONA ERMESİ	121
Fesih Kavramı ve Feshin Şekli	121
Fesih Çeşitleri	122

SÜRESİ BELİRLİ İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ.....	123
SÜRESİ BELİRLİ İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞVEREN TARAFINDAN FESHİ.....	123
Kanuni Düzenleme	123
Tazminatın Belirlenmesi	124
Geri Kalan Süreye İlişkin Ücretin Tazminat Niteliğinde Olması	124
İşçinin Yapmaktan Kurtulduğu Giderlerin İndirilmesi.....	126
İşçinin Başka Bir İş Yaparak Kazandığı veya Kazanmaktan Bilerek Kaçındığı Yararların İndirilmesi	126
SÜRESİ BELİRLİ İŞ SÖZLEŞMESİNİN İŞÇİ TARAFINDAN FESHİ.....	128
SÜRESİ BELİRSİZ İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ.....	129
İŞÇİ VEYA İŞVEREN TARAFINDAN FESİH BİLDİRİM SÜRESİ VERİLMESİ.....	129
Fesih Bildirim Süresinin Amacı	129
Fesih Bildirim Süreleri	129
BİLDİRİM SÜRELERİNE UYULMAMASININ HUKUKÎ SONUCU.....	131
Bildirim Sürelerine İlişkin Ücretin İşçiye Peşin Ödenmesi.....	131
İhbar Tazminatı	132
FESİH BİLDİRİM SÜRESİ İÇİNDE İŞÇİYE YENİ İŞ ARAMA İZİNİ VERİLMESİ.....	134
İŞVERENİN FESİH HAKKINI KÖTÜYE KULLANMASI VE SONUÇLARI	135
Kötüniyet Tazminatı.....	135
Sendikal Tazminat	135
FESHİN SINIRLANDIRILMASI	137
FESHİN GECİKTİRİLMESİ.....	138
İşçinin Raporlu veya İzinli Olduğu Sürede Feshin Geciktirilmesi	138
Geçici Silah Altına Alınan İşçinin Sözleşmesinin Feshinin Geciktirilmesi ..	138
Grev ve Lokavt Sırasında Sözleşmenin Feshinin Geciktirilmesi.....	139
Mevsimlik İşlerde Sözleşmenin Feshinin Geciktirilmesi	139
ÇALIŞMA KOŞULLARINDA DEĞİŞİKLİK VE İŞ SÖZLEŞMESİNİN FESHİ.....	140
SÜRESİ BELİRLİ VEYA BELİRSİZ İŞ SÖZLEŞMELERİNİN HAKLI SEBEPLE DERHÂL FESHİ.....	143
SÖZLEŞMENİN İŞÇİ TARAFINDAN HAKLI SEBEPLE DERHÂL FESHİ.....	144
Sağlık Sebepleri	144
İşverenin Ahlâk ve İyiniyet Kurallarına Uymayan Hâlleri ve Benzerleri....	145
Zorlayıcı Sebepler	149

SÖZLEŞMENİN İŞVEREN TARAFINDAN HAKLI SEBEPLE DERHÂL FESHİ....	150
Sağlık Sebepleri	150
İşçinin Ahlâk ve İyiniyet Kurallarına Uymayan Hâlleri ve Benzerleri	152
Zorlayıcı Sebepler	156
İşçinin Gözaltına Alınması veya Tutuklanması	156

BÖLÜM IX

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	159
Başarılı bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması	160
Performans Değerlendirmenin Amacı ve Yararlanılan Alanlar	161
PERFORMANS YÖNETİMİ.....	162
Performans Değerlendirme Süreci.....	163
<i>Performans Ölçütlerinin Oluşturulması.....</i>	163
Performans Değerlendirmenin Uygulanması.....	164
<i>Performans Değerleyiciler</i>	164
<i>Performans Değerlendirme Uygulama Sıklığı</i>	164
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER	165
Kişinin Tek Başına Değerlendirmesinin Yapıldığı Yöntemler.....	165
<i>Derecelendirme Yöntemi</i>	165
<i>Zorunlu seçim Yöntemi.....</i>	166
<i>Tanımlayıcı Metin</i>	167
<i>Kritik Boyutlar Yöntemi</i>	168
<i>Kontrol listesi yöntemi.....</i>	169
Kıyaslamalı Değerlendirme Yöntemleri.....	170
<i>Sıralama Yöntemi</i>	170
<i>Alternatif Sıralama Yöntemi.....</i>	170
<i>Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....</i>	171
<i>Zorunlu Dağılım Yöntemi.....</i>	171
Diğer Yöntemler	172
<i>Davranışsal Temellere Dayalı Performans Değerleme</i>	172
<i>Amaçlara Göre Performans Değerleme</i>	172
<i>360 Derece Geri Bildirim.....</i>	172
<i>Takıma Dayalı Performans Değerleme.....</i>	173
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR	173

BÖLÜM X

İŞ GÜVENCESİ

GENEL OLARAK.....	177
İŞ GÜVENCESİ HÜKÜMLERİNDEN YARARLANMA ŞARTLARI	179
1. Otuz veya Daha Fazla İşçi Çalıştıran Bir İşyeri ya da İşletmede Çalışmak.....	179
2. En Az Altı Aylık Kıdeme Sahip Olmak	182
3. Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi İle Çalışmak	182
4. 18. Maddede Belirtilen İşveren Vekillerinden Olmamak	182
FESHİN GEÇERLİ BİR SEBEBE DAYANMASI.....	183
1. Geçerli Sebep Kavramı	183
2. İşçinin Yeterliliğinden ve Davranışlarından Kaynaklanan Geçerli Sebepler	184
a) İşçinin Yetersizliğinden Kaynaklanan Sebepler	184
b) İşçinin Davranışlarından Kaynaklanan Sebepler	185
3. İşletmenin, İşyerinin veya İşin Gerekerinden Kaynaklanan Sebepler	185
a) İşyeri Dışından Kaynaklanan Sebepler	186
b) İşyeri İçi Sebepler	186
4. Feshin Son Çare Olması İlkesi.....	186
SÖZLEŞMENİN FESHİNDE USUL VE FESHE İTİRAZ	187
GEÇERSİZ FESHİN SONUÇLARI.....	188
1. İşe İade Edilen İşçinin İşe Başlatılması	188
2. İşçinin İşe Başlatılmaması Halinde İşverenin Yapacağı Ödemeler.....	190
a) İşe Başlatmama Tazminatı	190
b) Dört Aylık Boşta Geçen Süre Ücreti	191
c) Faiz	193
ç) İşsizlik Ödeneğinin Durumu	193
d) Sosyal Sigorta İşlemleri Bakımından Durum.....	193
TOPLU İŞÇİ ÇIKARMA.....	194
1. Toplu İşçi Çıkarmanın Özelliği Olan Bir Fesih Türü Olması.....	194
2. Toplu İşçi Çıkarmanın Tanımı	195
3. Feshin Hüküm Doğurma Zamanı	196

BÖLÜM XI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÜCRETLENDİRME VE ÜCRET YÖNETİMİ

ÜCRETLENDİRME.....	199
ÜCRETLENDİRME SÜRECİ	200
İş Analizleri.....	202
İş Değerlemesi	202
<i>Sıralama Yöntemi</i>	204
<i>Sınıflandırma Yöntemi</i>	205
<i>Faktör Karşılaştırma Yöntemi</i>	206
<i>Puan Yöntemi</i>	210
İş Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	213
Ücret ve Maaş Araştırmaları	214
İşlerin Fiyatlandırılması.....	215
ÜCRET YÖNETİMİ	216
<i>Eşitlik İlkesi</i>	216
<i>Dengeli Ücret İlkesi</i>	217
<i>Kıdeme Göre Ücret İlkesi</i>	217
<i>Bütünlük İlkesi</i>	217
<i>Objektiflik İlkesi</i>	217
<i>Esneklik İlkesi</i>	217
<i>Açıklık İlkesi</i>	217

BÖLÜM XII

İŞ HUKUKU AÇISINDAN ÜCRET

İŞVERENİN ÜCRET ÖDEME BORCU	219
Ücretin Tanımı.....	219
Ücret Sistemleri	220
Aylık Maktu Ücret.....	220
Asgarî Ücret	221
Ücretin Ödenme Yeri.....	222
Ücretin Ödenme Zamanı.....	222
Ücretin Korunması	223

BÖLÜM XIII
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER

KARİYER.....	227
KARİYER İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	228
Kariyer Evreleri	228
<i>İlk Kariyer Dönemi</i>	229
<i>İlerleme</i>	229
<i>Kariyer Ortası</i>	230
<i>Kariyer Sonu</i>	230
Kariyer Yolu	231
Kariyer Amaçları	232
<i>Genel Amaçlar</i>	233
<i>Özel Amaçlar</i>	233
Kariyer Planlama	233
Kariyer Yönetimi	234
KARİYER GELİŞTİRME	235
KARİYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	237
<i>Kariyer Platosu</i>	237
<i>Yetenek Demodeliği</i>	238
<i>Cam Tavan</i>	238
<i>Çift Kariyerli Eşler</i>	239
<i>Ay Işığı Sorunu</i>	240

BÖLÜM XIV
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE EĞİTİM VE ÖĞRENME

ÖĞRENME KAVRAMI	242
ÖĞRENME TEORİLERİ	243
Davranışsal Teori.....	244
<i>Klasik Koşullanma</i>	244
<i>Edimsel Koşullanma</i>	245
Bilişsel Teori	246
Sosyal Öğrenme Teorisi.....	247
Yapılandırmacı Teori.....	248
EĞİTİM KAVRAMI VE EĞİTİMİN AMAÇLARI	248
Eğitimin Yararları.....	250

