

Prof. Dr. Neslihan OKAKIN

Marmara Üniversitesi
İ.İ.B.F.

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı

Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi

- PLANLAMA
- İŞ ANALİZLERİ
- İŞE ALMA SÜRECİ
- ORYANTASYON
- PERFORMANS
- ÜCRETLENDİRME
- KARIYER

Beta

II

Yayın No : 2241
İşletme - Ekonomi Dizisi : 352

1. Bası – Mart 2008 - İSTANBUL
2. Baskı – Ekim 2009 - İSTANBUL

ISBN 978 - 605 - 377 - 159 - 3

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 : Kahraman Neşriyat Ofset San. Tic. Ltd. Şti. (Sertifika No: 12084)
Yüzyıl Mah. Matbaacılar Cad. Atahan No: 34 K: 4
Bağcılar/İstanbul (0-212) 629 00 01
Kapak Tasarım : Evren Kayhan

Beta BASIM YAYIM DAĞITIM A.Ş.
Himaye-i Etfal Sokak Talas Han No. 13-15
Cağaloğlu - İSTANBUL
Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 511 36 50
www.betayayincilik.com

Neçe, Duru ve Ege'ye...

ÖNSÖZ

Değişen dünyamızda, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin bir bölümü olan Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümlerinin en önemli özelliği, insan kaynakları alanında edinmiş oldukları birikimdir. İnsan kaynakları yönetimi, hizmet sektörünün hızla geliştiği dünyamızda küreselleşmenin öne çıkardığı bir bilim alanı olarak, sosyal siyaset anlayışından günümüze kadar gelen birikimin bir uzantısıdır. Bu birikim öyle önemlidir ki bugün, personel yönetimi diye bilinen, salt işletmecilik bilgilerine dayanan bir anlayışın terk edilerek, örgüt içinde çalışanları mutlu birer birey haline dönüştürme çabalarının temelini oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi çeşitli disiplinleri içinde barındıran bir alandır. İş hukuku, endüstri ilişkileri ve davranış bilimlerinin açılımlarından büyük ölçüde yararlanır. İnsan kaynakları yönetimi, iktisadi ve idari bilimlerin temelini teşkil eden tüm alanlar ile bağlantılı olduğu gibi hukuk, mühendislik gibi disiplinler ile de ilişki içindedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütlerin, insan kaynakları alanını sadece bir işletme fonksiyonu olarak değil, tüm çalışma yaşamını kapsayan bir sistem olarak görmeleri gerektiğini vurgulamalıyız.

Bu kitap insan kaynakları yönetiminin bazı önemli fonksiyonlarını ele alan bir çalışma olarak nitelendirilebilir. Kitabın hazırlanışında, çalışanı öncelikle ilgilendiren insan kaynakları fonksiyonlarının hangileri olduğu düşüncesinden yola çıkılmış, bu doğrultuda örgüte yeni üye olanları yakından ilgilendiren süreçler, birbirini takip eden aşamalar olarak sırası ile ele alınmıştır. Birinci bölümde genel olarak insan kaynakları yönetiminin gelişimi, stratejik yaklaşım ve örgütlenmesi konuları üzerinde durulmuş; ikinci ve üçüncü bölümlerde ise iş analizleri ve insan kaynakları planlaması incelenmiştir. Dördüncü bölümden itibaren insan kaynaklarının çalışana yönelik faaliyetleri kapsamında bireyin işe alınma süreci ile başlanarak sırası ile işe alıştırılması, yerleştirilmesi, performansının ölçülmesi, ücretlendirme ve kariyerinin yönlendirilmesi konularına yer verilmiştir.

21. yüzyılın ilk on yılını tamamlarken gördüğümüz manzara; işverenin ve işgörenin örgüt içinde, beraberce, ortak hedefe doğru yol almalarının olası olduğu yönündedir. Gerek dünyada gerekse çok sayıda olmamakla birlikte bizim ülkemizde de çalışma barışı, başarılı insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile de sağlanabilmektedir. Günümüzde, insan kaynakları yönetiminin sadece işverenin çıkarla-

rını korumak anlamına gelmediğini, esas görevinin örgütün ve dolayısıyla tüm çalışanlarının çıkarlarını korumak ve kollamak olduğunu belirtmek isteriz. Kitabın da bu bakış açısı ile kaleme alındığını özellikle belirtmeliyiz. Arzu edilen okuyucunun konuları bu açıdan değerlendirmesidir.

Bu kitabın hazırlanışında değerli katkıları ile emeği geçen herkese, özellikle İnsan Kaynaklarında Ücretlendirme ve Ücret Yönetimi bölümünü hazırlayan Dr. Sibel Gök'e, görüşleri deneyimi ve teşvikleri ile yardımını esirgemeyen eşim Ahmet Neşe Okakın'a, varlığı ile desteğini her zaman yanımda hissettiğim kızım Ege Okakın'a ve titiz çalışmaları ile bana yardımcı olan değerli Beta Basım Yayım Dağıtım yetkili ve çalışanlarına teşekkür ederim.

İstanbul, Ekim 2009
Prof.Dr. Neslihan Okakın

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	V
------------	---

BÖLÜM I

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

PERSONEL YÖNETİMİNDEN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GEÇİŞ	3
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI.....	5
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK ANLAYIŞ	7
İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜTLENMESİ	9

BÖLÜM II

İNSAN KAYNAKLARINDA İŞ ANALİZLERİ

İŞ ANALİZİ	15
İŞ ANALİZİNDE KULLANILAN KAVRAMLAR	16
İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANILDIĞI ALANLAR	17
İŞ ANALİZİ SÜRECİ.....	18
İŞ ANALİZİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	19
1. Geleneksel Yöntemler	19
2. Yapılandırılmış Yöntemler.....	19
3. Kritik Vakalar Tekniği	21
İŞ ANALİZLERİ SONUÇLARI	22

BÖLÜM III

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PLANLAMA

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI	29
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMACI VE KAPSAMI	31
İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINDA BAŞVURULAN TAHMİN TEKNİKLERİ.....	35

VIII

Yargısal-Sezgisel Tahmin Teknikleri.....	36
Sayısal-İstatistiksel Tahmin Teknikleri	38
İNSAN KAYNAKLARI PLANLARININ HAZIRLANMASI	39
Yerleştirme Çizelgelerinin Hazırlanması	39
İnsan Kaynağı Temininin Planlanması.....	39
İnsan Kaynakları Planlarının Son Şeklini Alması	41

BÖLÜM IV

İNSAN KAYNAKLARINDA İŞE ALMA SÜRECİ

ADAY TOPLAMA SÜRECİ.....	47
ADAY TOPLAMA YÖNTEMLERİ	48
İç Kaynaklardan Aday Toplama Yöntemleri	48
Dış Kaynaklardan Aday Toplama Yöntemleri	49
PERSONEL SEÇİM SÜRECİ	54
PERSONEL SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	57
PERSONEL SEÇİM TEKNİKLERİ.....	58
Başvuru Formlarının ve Özgeçmişlerin İncelenmesi	58
Referanslar.....	59
Testler	60
Psikoteknik Testler.....	62
Görüşme.....	63
Diğer Teknikler.....	65
PERSONEL SEÇİM SÜRECİNİN TAMAMLANMASI.....	66

BÖLÜM V

İNSAN KAYNAKLARINDA ORYANTASYON VE İŞE YERLEŞTİRME

ORYANTASYON.....	71
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN HAZIRLANMASI.....	72
Oryantasyon Eğitimi Programlarının Amacı ve İçeriği.....	72
Oryantasyon Eğitimi Programlarının Sağladığı Yararlar	74
Oryantasyon Eğitimi Programlarının Geliştirilmesi.....	75
ORYANTASYON EĞİTİMİNİN UYGULANMASI.....	80
İşletmeye Yönelik Bilgilerin Verilmesi	81
Bölüme ve İşe Yönelik Bilgilerin Verilmesi	82
Oryantasyon Eğitiminin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi.....	83

İŞE YERLEŞTİRME	84
YERLEŞTİRME KARARLARININ SINIFLANDIRILMASI.....	85
Terfiler	85
Transferler	86
Rütbe İndirimi	87
İŞTEN AYRILMALAR.....	87
Aşınma	87
İşin Sona Ermesi.....	87
İşe Son Verilmesi.....	88
YERLEŞTİRMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	88
İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİ.....	90

BÖLÜM VI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	95
Başarılı Bir Performans Değerlendirme Sisteminin Oluşturulması.....	96
Performans Değerlendirmenin Amacı ve Yararlanılan Alanlar	97
PERFORMANS YÖNETİMİ.....	98
Performans Değerlendirme Süreci	99
Performans Değerlendirmenin Uygulanması	100
PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN YÖNTEMLER	100
Kişinin Tek Başına Değerlemesinin Yapıldığı Yöntemler.....	101
Kıyaslamalı Değerleme Yöntemleri	105
PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR.....	108

BÖLÜM VII

İNSAN KAYNAKLARINDA ÜCRETLENDİRME VE ÜCRET YÖNETİMİ

ÜCRETLENDİRME.....	113
ÜCRETLENDİRME SÜRECİ.....	114
İş Analizleri	116
İş Değerlemesi.....	117
İş Değerleme Yöntemleri	117
İş Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	127
Ücret ve Maaş Araştırmaları	128
İşlerin Fiyatlandırılması	129
ÜCRET YÖNETİMİ	129

BÖLÜM VIII
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KARİYER

KARİYER	135
KARİYER İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	136
Kariyer Evreleri.....	136
Kariyer Yolu.....	138
Kariyer Amaçları.....	140
Kariyer Planlama	141
Kariyer Yönetimi	142
KARİYER GELİŞTİRME.....	143
KARİYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR	144
KAYNAKÇA.....	149