

İNSAN KAYNAKLARI

YÖNETİMİ

19

KOLAYBİLGİ



İK PLANLAMA VE ORGANİZASYON
İŞ DEĞERLEME
SEÇME YERLEŞTİRME
EĞİTİM VE GELİŞTİRME
PERFORMANS, ÜCRET VE
KARİYER YÖNETİMİ

İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK)



İnsan Kaynakları Yönetimi

Hazırlayan:

Azmi Yarım kaya, İSO - KATEK

İSO Yayın No: 2011/34 **ISBN:** 978-605-137-021-7 (BASILI) **Sertifika No:**19176

© **İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Sanayi Odası**, İstanbul 2011

Tasarım ve Uygulama: Mürettebat Reklamcılık ve İletişim Hizmetleri Ltd. Şti.

Her hakkı saklıdır. **İstanbul Sanayi Odası** kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

19

İstanbul
Sanayi
Odası
Kalite ve
Teknoloji
İhtisas
Kurulu
(İSO-KATEK)



Önsöz

7

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

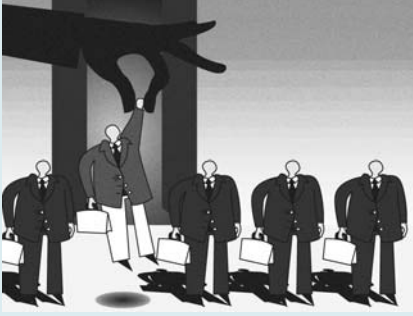
8

- 1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi, Amaç, Hedef ve Stratejileri 8
- 1.2. İnsan Kaynakları Süreci 11

2. İnsan Kaynakları Planlama ve Organizasyon Yönetimi

12

- 2.1. Stratejik Planın Paylaşılması 14
- 2.2. Organizasyonun Tanımlanması 14
 - 2.2.1. Süreçlerin Tanımlanması 14
 - 2.2.2. Süreç Şemasının Çizilmesi 15
 - 2.2.3. Süreç Sorumluluk Matrisinin Oluşturulması 16
 - 2.2.4. Organizasyonun Tanımlanması 16
 - 2.2.5. Görev Tanımları 16
 - 2.2.6. Yetkinliklerin Tanımlanması 18
 - 2.2.7. İş Değerleme 19
 - 2.2.8. Gereksinim-Kaynak Eşleştirilmesi 20
 - 2.2.9. Yedekleme Planları 20



İnsan Kaynakları Yönetimi

3.	Seçme Yerleştirme Yönetimi	21
3.1.	İhtiyacın Tanımlanması	21
3.2.	Başvuru Yönetimi	21
3.2.1.	Açık Duyuru Sistemi	21
3.2.2.	Gazete İlanı	21
3.2.3.	E-ortam	22
3.2.4.	İnsan Kaynakları Danışmanları	22
3.2.5.	Üniversite İlişkileri	23
3.3.	Seçme Yerleştirme	23
3.3.1.	Ön Eleme	23
3.3.2.	Sınav: Sayısal, Sözel	23
3.3.3.	Kişilik Envanteri	23
3.3.4.	Mülakat (ön mülakat)	23
3.3.5.	Simulasyon	24
3.3.6.	Karar	24
3.3.7.	Adayın Bilgilendirilmesi	24
4.	Üniversitelerle İlişkiler	26
4.1.	Tanıtım Toplantıları	26
4.2.	Üniversite Ziyaretleri	26
4.3.	Üniversite-Endüstri İşbirliği	26
5.	İşe Başlatma	27
5.1.	İşe Başlatmada İstenen Belgeler	27
5.2.	İş Sözleşmesi	27
5.3.	Kuruluşların Yapacağı İşler	28
5.4.	Oryantasyon	28
6.	Performans Yönetimi	28
6.1.	Hazırlık	31
6.2.	Değerlendirme	31
6.2.1.	Ara Değerlendirme	31
6.2.2.	Yıl Sonu Değerlendirme	31
6.2.2.1	Hedeflerin Değerlendirilmesi	31
6.2.2.2.	Yetkinliklerin Değerlendirilmesi	32
6.3.	Ödüllendirme	32



İnsan Kaynakları Yönetimi

7.	Eğitim ve Geliştirme	33
7.1.	Temel Prensipler	33
7.2.	Eğitim ve Geliştirme Süreci	34
7.2.1.	İhtiyaç Belirleme	34
7.2.2.	Eğitim Planlama ve Organizasyon	35
7.2.2.1.	İş Başında Eğitim	35
7.2.2.2.	Kişisel Gelişim Eğitimleri	35
7.2.2.3.	Yönetimsel Gelişim Eğitimleri	36
7.2.3.	Uygulama	36
7.2.4.	Etkinlik Ölçümleme	36
8.	Ücret Yönetimi	36
8.1.	Ücret Yönetiminin Tanımı ve Esasları	36
8.2.	Ücretlendirme	37
8.2.1.	Temel Ücret	37
8.2.2.	Değişken Ücret	37
8.2.3.	Fazla Sürelerle/Fazla Çalışma (Fazla Mesai) Ücr.	38
8.2.4.	Yan Haklar	38
8.2.5.	Diğer	38
9.	Kariyer Yönetimi Süreci	38
10.	Emeklilik Sonrası Uygulamalar	39
11.	İnsan Kaynakları Altyapısı	40

Istanbul Sanayi Odası Kalite ve İhtisas Kurulu (ISO-KATEK), başta İstanbul Sanayi Odası üyeleri olmak üzere Türk sanayiinin, kalite ve teknoloji konularında ihtiyaç duydukları bilgiye, çabuk, etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmelerine katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında kurulmuştur ve o tarihten bu yana çalışmalarını aralıksız olarak devam ettirmektedir.

“Türk sanayiinin yüksek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması” misyonu doğrultusunda, sanayi, üniversite ve kamu temsilcilerinin gönüllü katılımıyla oluşan ISO-KATEK bünyesinde, geçtiğimiz dönemde, KOBİ'lere yönelik kolay anlaşılır ve uygulanabilir bazı temel kavram ve teknikleri içeren rehber kitapçıklardan oluşan “Kolay Bilgi Seti” hazırlanmıştır.

İlk baskısı 2004 yılında gerçekleştirilen “Kolay Bilgi Seti”ne her yıl yeni kitapçıklar ilave edilmektedir. Hâlihazırda Set içerisinde, KOBİ Yönetim Yaklaşımı (1), Endüstriyel Tasarım (2), Ürün Geliştirme (3), Yeni İş Geliştirme (4), Fikrî Haklar (5), Sanayiye Sağlanan Devlet Destekleri (6), Sanayide Özdeğerlendirme (7), AB Çerçeve Programlar El Kitabı (8), Proje Yönetimi (9), Yenilikçilik ve Ar-Ge Destekleri (10), Sanayide Sürekli Gelişme için Kaizen (11), Markalaşma (12), Toplam Verimli Yönetim (13), Altı Sigma (14) ve Yeni Ürün ve Tesis Yatırımlarında Fizibilite (15) kitapları kitapçıkları yer almaktadır.

KOLay Bİlgi Seti'ne, KOBİ'lerimizin ilgi duyacağı ve başvuru kaynağı olarak istifade edeceği yeni kılavuzlar eklenmesine yönelik çalışmalarımız devam etmektedir. Bu çalışmalar sonucu “Sanayide İnovasyon Yönetimi” (16), “5S Kılavuzu” (17), “Stratejik Yönetim Kılavuzu” (18) ve “İnsan Kaynakları Yönetimi” (19) adlı kitapçıklar seriye eklenmiştir.

İstanbul Sanayi Odası olarak, sanayimizin rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmaları için KOLay Bİlgi Seti'nde yer alan kılavuzların hazırlığında emeği geçen ISO-KATEK üyelerine teşekkür ediyoruz.

Kolay Bİlgi Seti içerisinde yer alan kitapçıklarımızın üyelerimize ve tüm sanayi kuruluşlarımıza yararlı olmasını diliyoruz.

Saygılarımızla,

C.TanıI KÜÇÜK

İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

1. İnsan Kaynakları Yönetimi

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsanın iş süreçleri ile ilişkisinin, insanlığın var oluşu kadar eski olduğunu söylemek çok yanıltıcı olmaz. Aile içerisinde başlayan bu ilişki, içinde bulunduğu sosyal toplumdaki örgüt gelişimine bağlı olarak farklı yönetim araçları ile şekillenmiş ve boyut değiştirerek günümüze kadar gelmiştir.

Hızla değişen dünyada insan kaynakları yönetim süreçlerindeki söz konusu değişimi farkedemeyen ve hala geleneksel yönetim anlayışında ısrar eden kuruluşlar, farkında olmadan adım adım kendi sonlarını hazırlamaktadır.

18. yüzyılda başlayan ve emeğin verimliliğini olağanüstü artırıp, kitlesel üretime geçiše imkan veren Sanayi Devrimi'ne bağlı olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde bugünkü yapının temelleri atılmış, 19. yüzyıl içerisinde ise dünyadaki hızlı büyümeye bağlı olarak değişen iş yapış şekli, Personel Ofisleri'nin ve dahasında Personel Yönetimi'nin doğmasına neden olmuştur. Görev tanımlarının esas alındığı, özlük işleri ve iş hukuku sınırlandırılmış bir yaklaşım olarak işletme yönetiminde etkisi az görülen Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynakları Yönetimi'ne geçiş kolay olmamış ve uzun bir zaman almıştır.

20. yüzyılın ilk yıllarında, çalışanın verimliliği ile çalışma koşulları ilişkisinin kurulmasına bağlı olarak İnsan Kaynakları Yönetimi'nde değişim başladı. Dünyadaki değişim hızına paralel olarak kurumsal hayatta insana verilen değer ve yapılan yatırımların artmasıyla, çalışanın motivasyonunu ve işe bağlılığını

etkileyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edildi.

İnsan kaynakları iş yapış biçimini belirleyen süreçler bir işletmenin tabanını oluşturur. İşletmenin temel amaçları doğrultusunda vizyonunu gerçekleştirebilmesi için kuruluşun hedefleri, ülküsü, varmak istediği nokta, faaliyet alanı ve sektörünün gereklerine göre istihdam politikalarının belirlenmesi gibi kurum için hayati önem taşıyan noktaları bilmek ve bunları işine uyarlamak İnsan Kaynakları Bölüm Çalışanı'nın varlık sebebidir. Bu noktada İnsan Kaynakları yapılanma sürecinin birinci adımı; İnsan Kaynakları'nın temel amacını, hedeflerini ve stratejilerini tanımlamak olmalıdır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi, Amaç, Hedef ve Stratejileri

İnsan kaynakları amaçlarını en çok kullanılan bir kaç örnek ile tanımlamaya çalışalım:

- “İnsan kaynakları sürecini kuruluşun hedefleri doğrultusunda etkin biçimde yönetmek”
- “En iyi insan kaynağına sahip olabilmek”
- “Kuruluşlarda iş sonuçlarında başarıya ulaşmak için insan odaklı girdi ve çıktılarının yönetilmesi”
- “En iyi insan kaynakları uygulamaları ile desteklenen mükemmel insan kaynağına sahip olmak” vb...

Tanımlanan bu amaçlar yanlış olmamakla birlikte bazı temel eksiklerinin var olduğunu söyleyebiliriz.

- Kuruluşun var oluş nedeni insan kaynakları değilse, hedef, insan kaynaklarının yönetimi olmamalıdır.
- En iyi insan kaynağına sahip olmak, iş için en uygun insan kaynağı olmayabilir.

- Sadece iş sonuçları odaklı bir insan kaynağı yönetimi başta etik sorunlar olmak üzere, süreklilik gibi kuruluşların olmazsa olmazı bazı konuları gözardı edebilir.
- En mükemmel insan kaynağına ve en iyi insan kaynağı uygulamalarına sahip olabilirsiniz ancak bu yeterli değildir. Organizasyon içerisinde stratejik iş ortağı değilseniz, mükemmel insan kaynağına ve uygulamalarına sahip olmanız yeterli olmayabilir.

Bu durumda insan kaynağı amaç, hedef ve stratejilerini aşağıdaki örneklerde olduğu gibi tanımlamak daha uygun olabilir.

Amaç;

- En iyi insan kaynakları uygulamaları ile desteklenen kurum kültürü ile uyumlu mükemmel insan kaynağını oluşturarak, kuruluşu vizyona taşıyacak süreçlerin yönetimine katkı sağlamak.

Hedef;

- Çalışanların inovasyon yetkinliklerinin "a" seviyesinden "b" seviyesine çıkarılması.
- Kilit çalışanların yurt dışında görev yapacak düzeyde geliştirilmesi.

Stratejiler;

- Çalışanların inovasyon yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yeni işe alınacaklarda inovasyon yetkinliğinin belirleyici faktör olarak kullanılması
- Kilit çalışanların rotasyonla yurt dışı görevlere yönlendirilerek deneyimlerinin artırılması
- Çalışanların inovasyon yetkinliklerinin geliştirilmesi ve yeni işe alınacaklarda inovasyon yetkinliğinin belirleyici faktör olarak kullanılması

- Kilit çalışanların rotasyonla yurt dışı görevlere yönlendirilerek deneyimlerinin artırılması

"Gittiğiniz yeri bilmiyorsanız, dikkatli olmanız gerekir, çünkü oraya ulaşamayabilirsiniz."

Yogi Berra

İnsan Kaynakları İş Planı

Yukarıdaki stratejiler doğrultusunda, kuruluş insan kaynakları bölümü, kendi iş planlarını hazırlayarak yıl içerisinde faaliyetini sürdürecektir.

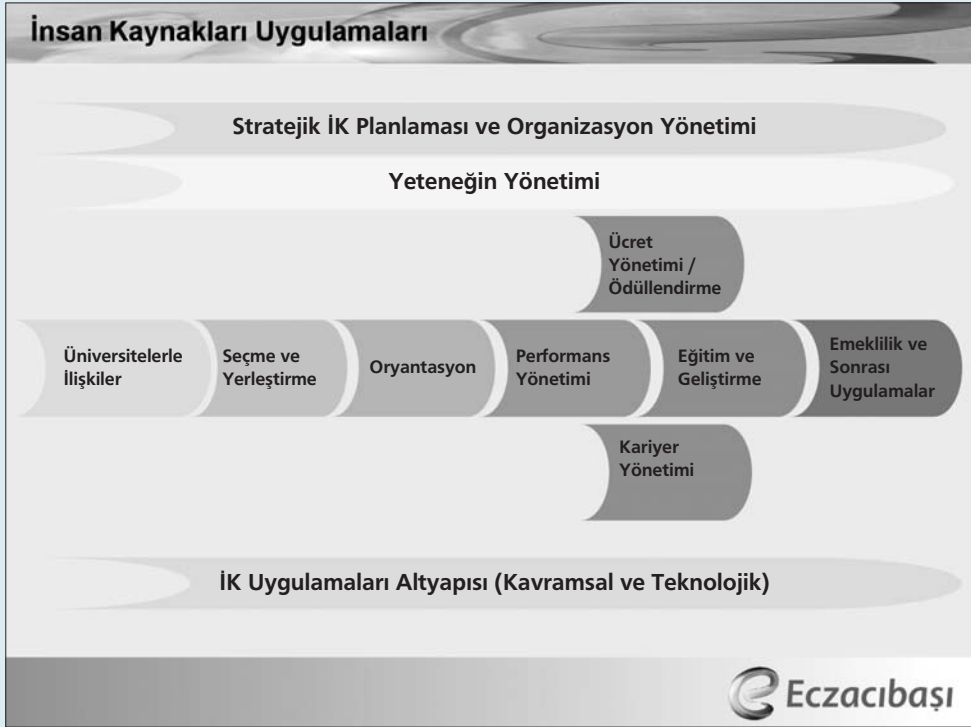
Hedef	Strateji	Yapılacak iş	Sorumlu	Başlangıç	Bitiş
Çalışanların inovasyon yetkinliklerinin "a" seviyesinden "b" seviyesine çıkarılması.	İnovasyon yetkinliğinin geliştirilmesi	Eğitim planı haz.	H. Eğitim	1.4.2011	1.5.2011
		Eğitim bütçesinin hazırlanması	A. Bütçe	2.5.2011	2.6.2011
		Eğitimlerin Verilmesi	H. Eğitimci	8.7.2011	8.9.2011
	Yeni alınacak personel	İnovasyon yetkinlik analizi seti Haz.	K. Uzman	6.5.2011	6.6.2011
Kilit çalışanların yurt dışında görev yapacak düzeyde geliştirilmesi	Yurt dışı görevlendirme	Yabancı dil eğitim planı hazırlanması	H. Eğitim	1.5.2011	1.6.2011
		Eğitim bütçesi	A. Bütçe	2.6.2011	2.7.2011
		Eğitim verilmesi	H. Eğitimci	8.8.2011	8.9.2011
		Rotasyon planının hazırlanması	Z. Rotas	8.10.2011	8.11.2011

Şekil 1 : İnsan Kaynakları İş Planı Örneği

1.2. İnsan Kaynakları Süreci

Çağdaş İnsan Kaynakları Yönetim Süreci'nin başlangıcı, iş hayatı öncesi eğitimden başlar, emeklilik sonrası da devam eder. Çünkü özünde insan vardır ve insan ilişkisi süreklilik arzeder. Kitapçıkta üniversite ilişkileri ile başlayıp emeklilik ile devam edecek olan İnsan Kaynakları Süreçleri mümkün olduğunca yalın şekliyle sunulmaya çalışılırken, büyük kuruluşların uyguladığı gelişmiş uygulama örnekleri de anlatım içerisinde özet olarak yer alacaktır.

Not: Mavi yaka çalışanlar ile beyaz yaka çalışanlar arasında süreçler esas olarak aynı olmakla birlikte bazı uygulamalarda (özellikle sendikalı ve toplu sözleşmeye tabi mavi yakalarda) farklılıklar vardır. Bu kitapçıkta İnsan Kaynakları süreci beyaz yaka çalışanlara yönelik uygulama örnekleri ile açıklanmaktadır. Mavi yaka süreçlerinin detaylarına girilmemiştir.



Şekil 2 : İnsan Kaynakları Süreçleri

2. İnsan Kaynakları Planlama ve Organizasyon Yönetimi

2. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA VE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

Yaşanan yoğun rekabet koşullarına ve sürekli değişime bağlı olarak, şirketler var olabilmek için belirledikleri hedefler doğrultusunda çalışmalarına yön verecek planlamaları sürekli güncelleyerek yapmalıdırlar. İnsan Kaynakları bölümleri de bu dinamizme ayak uydurmak zorundadır.

Plan, bir işin nasıl gerçekleştirileceği konusunda ortaya konan kararlılıktır.

Planlama, planın gerçekleşmesi için izlenecek yolu belirleyen seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bir süreçtir ve amaca ulaşmada, tüm yönetsel çalışmaların ilk basamağını oluşturur.

İnsan kaynakları planlaması ise, (Kuruluşun) Örgütün gelecekteki hedeflerine etkin bir biçimde ulaşabilmesi için, ihtiyaç duyacağı insanların sayısının ve niteliklerinin önceden belirlenmesine ve bu ihtiyacın nasıl ve ne düzeyde karşılanabileceğinin saptanmasına ilişkin faaliyetlerin tümüdür. (Kaynak: Barutçugil, İsmet. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık*)

“Eğer skorları kaydetmiyorsanız, sadece pratik yapıyorsunuz demektir.”

Vince Lombardi

İnsan Kaynakları Planlaması'nın 1980'li yılların başına kadar kuruluşun ihtiyacı olan kısa vadeli işlerin yapılması için ihtiyaç duyulan iş gücünü tanımlanması şeklinde uygulandığı görülmektedir. Bütçelerde daha çok sayısal olarak tanımlanan bu iş gücü planlaması, zaman zaman kritik konularda personel niteliği tanımlanmasını içerse de bu konuda kuruluşun

stratejileri ile direk ilinti kurularak gerçekleştiğini söylemek zordur. 1980'lerin başından itibaren küreselleşmeye bağlı olarak;

- işgücü maliyetinde artış,
- hızlı teknolojik gelişmeler,
- gelişen teknolojiye bağlı nitelikli işgücü ihtiyacı ve
- yasal ve politik gelişmelerin bir sonucu olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilen “stratejik insan kaynakları yönetimi” yaklaşımı ile, insan kaynakları yönetimi ile organizasyonun stratejisi, yapısı ve görevleri arasında bir ilişki kurulmuş ve İnsan kaynaklarının dört temel işlevi olan; “seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme”, organizasyon stratejisi içinde bütünleştirilmiştir. Burada amaç, giderek çok uluslu hale gelen işgücünü,
- farklılıklarını gözeterek yönetmek
- sadece çalışanları değil, müşterileri ve tedarikçileri de iş süreçlerine dahil edebilmek
- yoğun bilgi paylaşımını hızlandırmak için yüksek iletişimin sağlandığı bir yapı oluşturmaktır.

Bu yaklaşım sonuç olarak, kuruluşun stratejik planlarıyla tutarlı ve insana dönük bir stratejik İnsan Kaynakları Planlaması yapılmasını zorunlu kılmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Planlama faaliyeti,

- kısıtlı kaynakların gerekli yerlere tahsis edilmesi
- çevresel fırsat ve tehditlerin analizinin yapılarak organizasyonun bunlara hazır hale getirilmesi
- stratejik faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanarak şirket içinde bütünlük yaratılması
- çalışanların eğitim ve gelişimine önem verilmesini kapsar.

Bu çerçevede, İnsan Kaynakları Yönetimi, şirketin genel stratejik planıyla aynı doğrultuda kendi stratejik planını oluşturur.

İnsan Kaynakları Stratejik Planı, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin,

- amacının oluşturulması
- hedeflerinin saptanması
- hedefler doğrultusunda organizasyonun ihtiyacı olan iş gücü planlamasının yapılması
- iş gücünün verimli bir şekilde yönetiminin sağlanmasını kapsar.

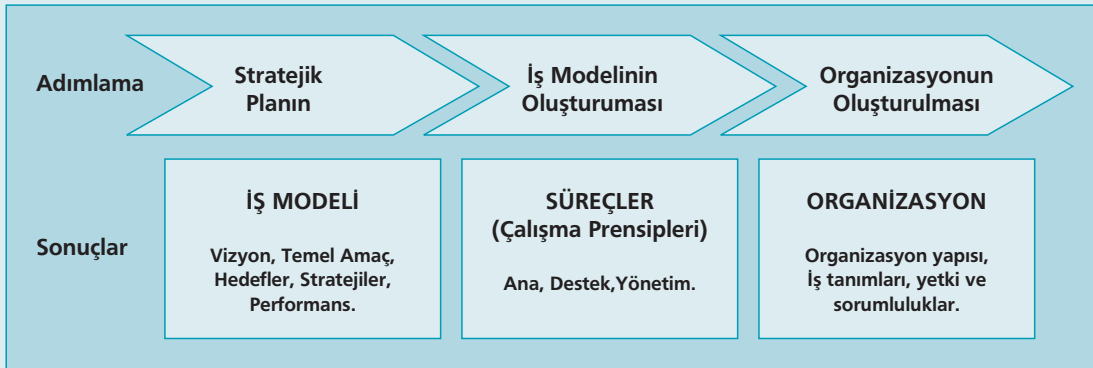
Amaç önemlidir çünkü bir organizasyonun varoluş nedeni bu amacı gerçekleştirmektir, yoksa aslında amaçlara ulaşmada bir araç rolü oynayan işletmeye ihtiyaç kalmaz. Amaçlar doğrultusunda belirlenen iş gücü de, iç ve dış çevre analizlerinin yapılarak, iş gücü arz ve talebinin dengelenmesi yoluyla işten ayırma, insan kaynakları yönetiminin aktif rol oynayacağı faaliyetlerdir.

İnsan kaynakları sisteminin hedef kontrolü yapılmalıdır. Çünkü İnsan Kaynakları'nın Stratejik

Planlaması, şirket içi insan kaynakları programlarına, politikalarına ve süreçlerine odaklanmasından ötürü, bu alanlardaki eksikliklerin belirlenmesinde etkin olacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi de süreçlerin iyileştirilmesi için bu bilgilerden faydalanabilir. Burada önemli olan nokta ise, hatanın kaynağının ya da eksikliğin sebebinin doğru olarak belirlenmesi ve etkin bir kontrol sistemine sahip olunmasıdır. Sürekli gelişim her zaman dinamik olmayı ve kendi kendini yenilemeyi gerektirir.

Eğer stratejik insan kaynakları planlaması sonucunda, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçları karşılanmış, doğru işe doğru nitelikte insan yerleştirilmiş ve çalışanlar; kuruluş vizyonunu benimsemiş, şirket ve misyonu doğrultusunda hareket ederek işletmenin gelişimine katkıda bulunuyorlarsa, bu stratejik planlama faaliyeti amacına ulaşmış demektir.

Yukardaki açıklamalar çerçevesinde İnsan Kaynakları Planlama ve Organizasyonel yapılanma sürecinin temel adımları ve bu adımların sonuçları Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3 : Planlama ve Organizasyonel Yapılanma Adımları

2.1. Stratejik Planın Paylaşılması

Kuruluşlarda düşülen genel yanlış, kağıt üzerinde yazılan vizyon, temel amaç ve stratejilerin herkes tarafından bilindiğinin varsayılmasıdır. Oysa orta kademe yöneticilerde dahi bu konuda bilgi eksikliğinin olduğu sık görülen bir sonuçtur. Diğer taraftan, çalışanın sadece bilmesi değil bu bilgiyi işine yansıtması olması da beklenmeli, kısaca içselleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle organizasyon çalışması öncesi kuruluşun vizyonu (uzun vadede ulaşmak istediği yer), temel amacı (var oluş nedeni) orta ve kısa vadeli hedefleri ve stratejileri (hedeflere ulaşmak için izleyeceği yol), mevcut durum analizleri (neredeyiz, gelişmesi gereken yönlerimiz nelerdir?) gibi konular açıklığa kavuşturulmalı ve beklentiler tespit edilmelidir. Kuruluş üst yönetimi, fonksiyon yöneticilerinin yanısıra operasyondan sorumlu kişilerle de görüşülerek ve kuruluşun raporlarından yararlanarak yukardaki soruların yanıtı verilir. Bu bilgi, daha sonra

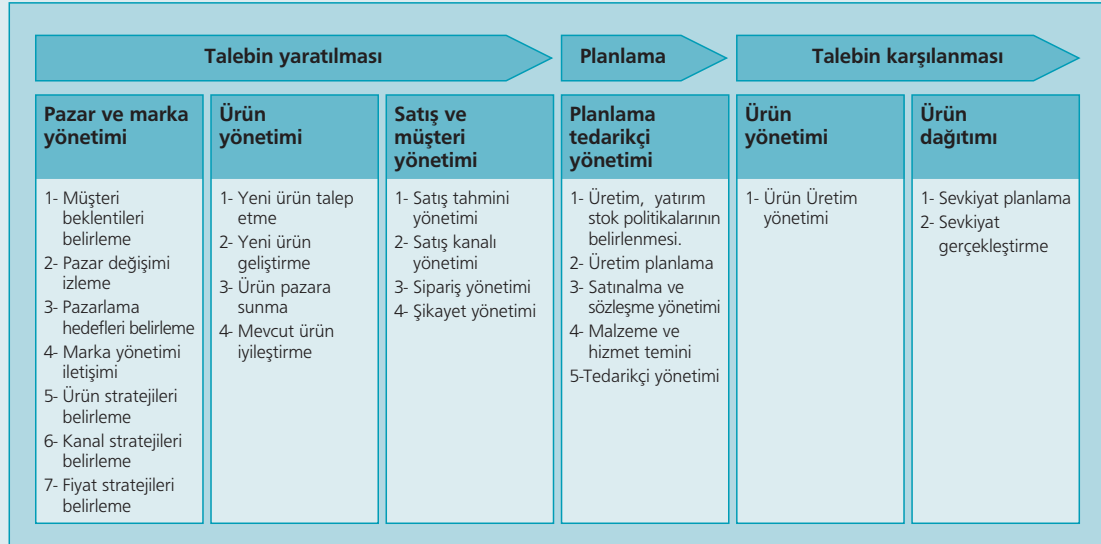
kısa ve uzun vadeli iş modelinin ve organizasyonun oluşturulmasında/gözden geçirilmesinde girdi olarak kullanılacaktır.

2.2. Organizasyonun Tanımlanması

Kuruluşun hedeflerini gerçekleştirmesi için yürütmesi gereken faaliyetlerin/süreçlerin tekrar tanımlanması ve mevcut uygulamaların iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu işlemin sonunda yapılması gereken, işlerin doğru tanımlarının yanısıra; işi yürüten ve o işe zaman zaman dahil olan kişilerin iş tanımlarının, yani yapacakları işlerin, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesidir.

2.2.1. Süreçlerin Tanımlanması

Süreçler, süreç içerisinde yer alan tüm fonksiyonların ve kademelerin görüşleri alınarak tanımlanır. Şekil-4'de üretim ve satış yapan bir kuruluşun ana ve buna bağlı alt süreçleri örnek olarak verilmektedir:



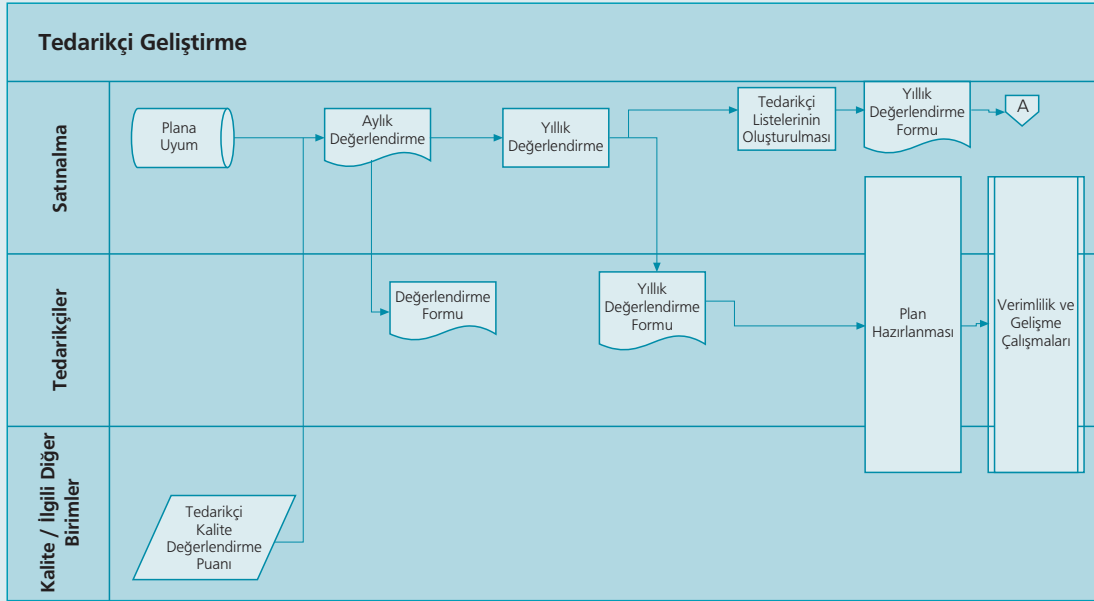
Şekil 4 : Tedarikçi Geliştirme

2.2.2. Süreç Şemasının Çizilmesi

Şemada yer alan süreçlerin doğru çalışıp çalışmadığının izlenebilmesi için tüm süreçlerin iş akışının, süreçler arası ilişkilerin, süreç sahiplerinin ve performans parametrelerinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Bu çalışma daha sonra süreçlerin doğru yönetilmesi için gerekli organizasyon yapısının oluşturulmasına, yetki ve sorumlulukların tanımlanmasına olduğu kadar etkin performans yönetimine de girdi sağlayacaktır.

Süreç şemalarını çizerken elektronik ortamdaki yararlanmak fayda sağlayacaktır. Bu işlemi kolaylaştıran yazılımlar da vardır. Şekil 5'de Tedarikçi Yönetiminin bir alt süreci olan Tedarikçi Geliştirme sürecinin akış şeması görülmektedir.

Şekilden de görüldüğü gibi süreçten en çok etkilenen satınalma olduğu için, sürecin sahibi bu fonksiyondur ancak tüm bölümler, ürün geliştirme ve tedarikçiler de bu süreçte yer almaktadır.



Şekil 5 : Tedarikçi Geliştirme

2.2.3. Süreç Sorumluluk Matrisinin Oluşturulması

Süreçlerin tanımlanmasının ardından süreç

sorumluları ve sürecin performans göstergesi tanımlanır ve Süreç Sorumluluk Matrisi adı verilen bir matriste gösterilir.

Sorumluluk Adı	Tanımı	Performans Göstergesi	Sorumluluk Dağılımı P / S / C						
			Satınalma	Üretim	Pazarlama	İK	Mali İşler		
Tedarikçi Değerlendirme	Her türlü tedarikçi sürecinin yönetimi	Maliyet azaltma oranı	S/P/C	S/C	C		C		

S: Sahibi C: Kontrol

Şekil 6 : Tedarikçi Değerlendirme Süreci Sorumluluk Matrisi

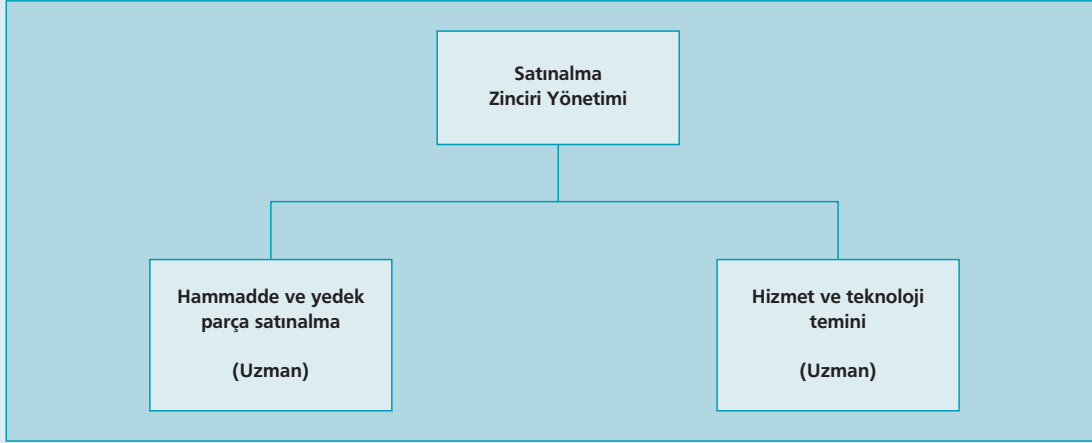
2.2.4. Organizasyonun Tanımlanması

Üzerinde uzlaşmış (yönetim ve süreç sahipleri) süreçler esas alınarak bu süreçleri en etkin biçimde yönetilmesine olanak veren organizasyon yapıları, eldeki insan kaynakları da gözönüne alınarak, hazırlanır ve yönetimin onayına sunulur.

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticisi, hammadde, yedekparça temin politikaları, satınalma politika ve bütçelerinin oluşturulmasından, red-kesinti işlemlerinden sorumlu departmandır. (Şekil 7)

2.2.5. Görev Tanımları

Çalışanın sahip olduğu, sorumluluk aldığı veya etkilediği süreçler, organizasyonun ihtiyaçları ve yapısı gözönüne alınarak sorumluluklar ve bu sorumlulukların performans göstergelerini içeren görev tanımları yapılır. Şekil 8'de örnek olarak, Satınalma Yöneticisi Görev Tanımı yer almaktadır. Görev tanımı net biçimde tanımlanmalıdır. Sözcükleri seçerken (örneğin, "yönetmek" süreci yönetmek anlamında kullanılır yani tümünden sorumlu olan sürecin sahibi için kullanılır, sürecin planlamasını yapan kişi için "yönetmek" sözcüğü kullanılmaz) ayrıca yuvarlak sözcüklerden de kaçınmak gerekir, aksi halde performans parametresi tanımlamak zorlaşır.



Şekil 7 : Örnek, Satınalma Departmanı Organizasyonu, (n-1)

Sorumluluklar	Performans Göstergeleri
<ul style="list-style-type: none"> Satınalma politikalarının gözden geçirilmesine ilişkin altyapının kurulması ve göstergelerin takip edilerek raporlanması. Satınalma bütçesinin oluşturulması. Hammadde temin politikasının oluşturulması Red ve kesinti işlemlerinde tedarikçi ile mutabakat sağlanması. Tedarikçi zaman planına, uyum bilgisine göre aylık ve yıllık değerlendirmelerin gerçekleştirilmesi ve tedarikçi listesinin oluşturulup yıllık tedarikçi toplantı planının hazırlanması. Tedarikçi değerlendirme süreci ve maliyet düşürme 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Bütçe Satınalma Fiyatlarından (+) yönde sapma oranı (%) <input checked="" type="checkbox"/> Hatalı mal kabul % (charge -backs) <input checked="" type="checkbox"/> Hammadde stok gün sayısı Siparişlerin zamanında karşılanma % <input checked="" type="checkbox"/> Sipariştten teslimata geçen süre <input checked="" type="checkbox"/> Hammadde maliyeti / ciro Tedarikçiler Ödeme Dönemi Ortalaması (gün) <input checked="" type="checkbox"/> Tedarikçiler Temin Süresi Ortalaması (gün) <input checked="" type="checkbox"/> Tedarikçi performansının iyileştirilmesi

Şekil 8 : Örnek Görev Tanımı (Satınalma Yöneticisi)

2.2.6. Yetkinliklerin Tanımlanması

2.2.5. bölümünde tanımlanan göreve gelecek çalışanın bu görevi hakkıyla yerine getirmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve bunu davranışlarına yansıtma düzeyi -ki buna "yetkinlik" diyoruz- tanımlanmış olmalıdır. Tanımlanan bu yetkinliklere "Pozisyonun Gerektirdiği Yetkinlikler" denir. Her çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ise "Kişinin Sahip Olduğu Yetkinlikler" olarak

tanımlanır. Her bir pozisyonun sahip olduğu yetkinlik çalışması organizasyon çalışması içinde gerçekleştirilerek bir yetkinlik matrisi hazırlanır ve pozisyonda yer alan kişilerin yetkinlikleri bu matriste yer alan yetkinliklere esas alınarak değerlendirilir. Yetkinlik matrisinin hazırlanması ve kişilerin yetkinliklerinin değerlendirilmesi, uzmanlık isteyen bir konudur ve danışman kuruluşlardan yararlanmakta fayda vardır.

Alan	Fonksiyon Yöneticisi	Birim Yöneticisi	Uzman
Çalışan Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• İlham Verme Inovasyon Liderliği Başarıya Yönlendirme• Ekip Oluşturma Delegasyon• Koçluk•	<ul style="list-style-type: none">• Değişime yardımcı olma• Başarıya Yönlendirme• Ekip Oluşturma Delegasyon• Koçluk•	
İş Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Yeni iş fırsatları oluşturma• İş bilinci• Müşteri Odaklı Yönetim• Karar verme• Kaynakları Yönetme•	<ul style="list-style-type: none">• İş Bilinci• Müşteri Odaklı Yönetim Karar Verme• Planlama ve Organize Etme• İş Bilgisi•	<ul style="list-style-type: none">• Müşteri Odaklı Yönetim Karar Verme• İş yönetimi• İş bilgisi•
İlişki Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• İşbirliği Oluşturma• Etkili iletişim• İkna etme•	<ul style="list-style-type: none">• Olumlu ilişkiler oluşturma• iletişim• İkna etme•	<ul style="list-style-type: none">• Olumlu ilişkiler oluşturma• İletişim• İkna etme• Ekibin başarısına katkı sağlama•

Şekil 9 : Yetkinlik Matrisi Örneği

2.2.7. İş Değerleme

Kuruluşlarının organizasyon yapılarında yer alan pozisyonların, tümünün geçerli bir metodoloji ile iş değerlendirmesinin yapılması ve iş büyüklüğünün belirlenmesi gerekmektedir.

İş değerlendirme ile;

- İşlerin göreceli büyüklüklerinin uluslararası geçerliliği olan bir iş değerlendirme metodolojisi ile objektif olarak değerlendirilmesi
- Global, yerel ve sektörel piyasa ücret araştırma sonuçları ile mevcut ücret yapısını kolaylıkla karşılaştıracak bir altyapı oluşturulması
- İnsan kaynakları süreçlerinin (seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi vb.) entegrasyonunu ve bütünsel yönetimini kolaylaştıracak ortak bir altyapı oluşturulması hedeflenir.

Temel ilkeler

- İş değerlendirme, kuruluş insan kaynakları ve kuruluş yöneticileri ile değerlendirme metodolojisi konusunda uzman danışmanlık şirketi tarafından gerçekleştirilir (İş değerlemede küresel deneyim sahibi kuruluşların kıyaslama çalışmalarından yararlanmakta fayda vardır).
- İş değerlendirme yapılmayan bir pozisyona işe alım ya da atama yapılması ileride çalışan ile işveren arasında sorun yaratır.
- Her çalışanın, mevcut pozisyonunun iş değerlendirmesi konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Uygulama

Yönetim ile iş ailesindeki pozisyonlar birebir değerlendirilir. Bu uygulama, İş Değerleme olarak adlandırılır. Diğer taraftan özellikle çok sayıda farklı görev tanımlarına sahip ancak benzer işler

yapan çalışanların bulunduğu büyük kuruluşlarda tek tek İş Değerleme yapmak çok zordur. Bunun yerine *İş Eşleştirme* yöntemi tercih edilir. Bu nedenle yönetim iş ailesi dışındaki tüm iş ailelerinde yer alan pozisyonlar bu metodoloji ile değerlendirilir.

İş Eşleştirmede,

- Öncelikle kuruluşun stratejileri ve süreçleri doğrultusunda iş sonuçlarına ulaşmayı destekleyecek iş ailesi belirlenir;
- İş ailesi, aynı veya benzer yapıdaki faaliyetleri gerçekleştiren görevleri tanımlar. Örnek iş aileleri ;
 - Yönetim
 - Yönetim Destek
 - ARGE
 - Genel Hizmetler
 - Satış Yönetimi
 - Üretim
 - Marka Yönetimi
 -
- İş değerlendirme ile işin profili detaylı olarak analiz edilir ve öncelikle her iş ailesi için tanımlanan temel özellikler incelenerek pozisyonun hangi ailede yer alacağı tespit edilir.
- İş ailesi, aynı veya benzer yapıdaki faaliyetleri gerçekleştiren görevleri tanımlar ve gerçekleştirilen faaliyetlerin gelişimini ve ayrıştırıcı faktörleri içerir.
- Aynı iş ailesi içinde yer alan işler, farklı iş büyüklüklerine ve farklı seviyelere sahip olabilir.
- Pozisyonun hangi iş ailesinde bulunduğu belirlendikten sonra uygun değerlendirme metodolojisi ile işin büyüklüğü/seviyesi tespit edilir.

İş Ailesi	Seviye	Pozisyon	Eğitim	Yabancı Dil
Satış Saha	5	Uzman	Yüksek Okul	3
Satış Saha	4	Uzman Yardımcısı	Yüksek Okul	3
Satış Saha	3	Sorumlu II	Ön Lisans / Lise + Özel Formasyon Eğitimi	0
Satış Saha	2	Sorumlu II	Ön Lisans / Lise + Özel Formasyon Eğitimi	0
Satış Saha	1	Sorumlu II	Lise	0

Şekil 10 : Satış Saha İş Ailesi Örneği

2.2.8. Gereksinim - Kaynak Eşleştirmesi

Buraya kadar gelinen noktada kuruluşun hedef ve stratejilerini gerçekleştirecek organizasyon ve organizasyonda yer alacak pozisyonların yetki, sorumluluğu ve işin gerektirdiği yetkinliklerin yanısıra işin büyüklüğü de tanımlanmış oldu. Bundan sonra yapılacak iş; mevcut insan kaynağı ile pozisyonları eşleştirmek, eksik kalan pozisyonlar için yeni insan kaynağını temin etmektir. Burada önemli olan, doğru insanı doğru yere yerleştirmektir. Yapılacak hata; hem çalışanın kariyerini, hem de kuruluşun hedeflerine ulaşmasını olumsuz etkiler. Bu nedenle sistematik bir yaklaşım gerekmektedir.

Eşleştirmede yaygın olarak kullanılan sistematik yaklaşım, kişinin yetkinlikler ile pozisyonun gerektirdiği yetkinliklerinin eşleştirilmesidir. Yetkinlik; bilgi, beceri ve davranış bütünü olarak tanımlanmıştır. Biraz daha açarsak; kişi konu hakkında öncelikle bilgi sahibi olmalı, sonra bu bilgiyi uygulamaya koyacak beceriyi edinmeli ve bu becerisini uygulamaya koyarak davranışlarına

yansıtmasını göstermelidir.

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı gibi, işin gerektirdiği yetkinlikler pozisyonlara göre değişiklik göstermektedir. Örneğin, satınalma uzmanında müzakere becerileri yetkinliği öne çıkarken, pazarlama uzmanında yaratıcılık yetkinliği öne çıkabilir. Aynı şekilde uzman ile yönetici arasında da yetkinlikler açısından farklılıklar vardır. Yetkinlikler geniş bir yelpaze içermekte ve kuruluşlara, yapılan işe, pozisyona vb... konulara göre farklılıklar göstermektedir. Bu nedenle yetkinlikleri konunun uzmanları ile tanımlamakta fayda vardır. Yanlış tanımlanan yetkinlikler kaynakların israfına yol açtığı kadar hedeflere ulaşmada da engel teşkil eder.

2.2.9. Yedekleme Planları

Yedekleme planları organizasyon aşamasında göz önüne alınmalı ve kuruluşun sürekliliğini sağlayacak bir yapılanma oluşturulmalıdır. Bu konuya; "Kariyer Yönetimi Süreci" bölümünde daha detaylı değinilecektir.

3. SEÇME YERLEŞTİRME YÖNETİMİ

Kuruluşların hepsi doğal olarak en iyilerle çalışmak istemekte ve bu konuda herkes kendince birşeyler yapmaya çalışmaktadır. Peki, en iyi nedir? Bu sorunun yanıtını her kuruluş kendisi için vermelidir. Pazarlama satış kuruluşu için en iyi olan bir kişi, üretim kuruluşu için en iyi olmayabilir. Eğitim dönemini birinciliklerle bitiren fakat sosyal yönü zayıf olan bir kişi, kuruluş içerisinde takım çalışması gerektiren bir iş için uygun olmayabilir. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür... Öyleyse en iyi tanımı, organizasyon yapısı içerisinde kuruluşun hedeflerine ulaşmasında katkı sağlayacak kişi olarak tanımlanmalıdır. İşte bu noktada kuruluşun amacı, hedefleri, stratejileri, organizasyon yapısı, mevcut kaynakları, ihtiyaçları/işin gereksinimleri göz önüne alınarak ihtiyaç duyulan elman için aranan özellikler tespit edilir. Bu özelliklere sahip eleman "en iyi" elemandır.

Peki, bu "en iyiyi" nasıl bulacağız? Seçme yerleştirme sürecini aşama aşama takip ederek bu sorunun yanıtını verelim:

- İhtiyacın Tanımlanması,
- Başvuru Yönetimi,
- Seçme Yerleştirme



"Biz ilanı plaj cankurtaranı, bahçevan ve sauna yöneticisi için çıkmıştık"

3.1. İhtiyacın Tanımlanması

Planlama sonrasında ihtiyaç duyulan personelin organizasyondaki yeri, iş tanımı ve işe alımda aranan genel özellikler ile işin gerektirdiği asgari kriterler, yetkinlikler ve ücret bandının tanımlanmış olması gereklidir. Bu aşamada insan kaynakları bölümüne düşen görev bu kriterlere uygun adayın başvurmasını sağlamak ve bu adayların arasında işin gerektirdiği yetkinliklere en uygun adayı seçmektir.

3.2. Başvuru Yönetimi

Adayların başvurusunda öncelikli konu çok başvuru değil, ihtiyaca uygun başvurunun alınmasıdır. Bunun için de uygun başvuru araçları seçilmelidir.

3.2.1. Açık Duyuru Sistemi

İhtiyaç duyulan personelin mevcut çalışanlar arasından seçimi, hem yetişmiş insan kaynağının içeride kalmasını sağlayacak, hem de çalışanı motive edecektir. Ancak bu işlem yapılırken kuruluş adaletli davrandığını göstermelidir. Bunun en basit yolu ilanın öncelikle kuruluş içerisinde verilmesi ve başvuruların gizli tutulmasıdır. Başvurana "hayır" dendiğinde bunu kimse bilmemeli uygun olduğunda iki yönetici görüşerek adayın başvurusunu sonuçlandırmalıdır.

3.2.2. Gazete İlanı

Gazete ilanına başvuru sayısı fazla olmasına rağmen, sınırlı bilgi içermesi nedeniyle uygun olmayan başvuru oranı da bir o kadar yüksek olur. Diğer taraftan buna, gelen başvuruların tasnif edilme güçlüğü de eklenince, gazete ilanının etkinliğinin sorgulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak özellikle yerel alımlarda, yerel gazetelerin etkinliğini de göz önüne almakta yarar vardır.

3. Seçme Yerleştirme Yönetimi

ELEMAN İSTEK FORMU	ELEMAN İSTEK FORMU
Görevin İş Ailesi/Seviyesi/Pozisyon Tipi:	İş Tanımı
Bölüm:	İş Kapsamı
Nedeni: Yeni Pozisyon, Ek Eleman Gereksinimi	Yetkinlikler
İşten Ayrılma	Aranan Özellikler
Bağlı Olacağı Yönetici:	Eğitimi
İşe Başlaması İstlenen Tarih:	Deneyim
İstlenen Eleman Sayısı:	İhtisas
Bütçe Planında Var mı?	Yabancı Dil Bilgisi
Aylık Ücret TL/ay	Kuruluşumuzda önerebileceğiniz bir aday yoktur.
Ek Faydalar:	
İstekte Bulunan Yönetici:	
İnsan Kaynakları Yöneticisi	
İlgili Bölüm Müdürü	
Genel Müdür	

Şekil 11 : Örnek Eleman İhtiyaç Formu

3.2.3. E-ortam

Kullanımının yaygınlaşması ile e-ortam daha fazla adaya ulaşılmasını sağlamakta, başvuruların saklanması, seçimi kolaylaştıracak farklı listeler oluşturulmasında ve değerlendirme sonuçlarının saklanması fayda sağlamaktadır. Bu amaçla kuruluşlar kendi yazılımlarını içeren web siteleri oluşturabilir veya mevcut danışmanlık kuruluşlarının sitelerine üye olarak o sitelerde ilan verebilir veya

bu sitelere başvuran adaylardan yararlanabilir.

3.2.4. İnsan Kaynakları Danışmanları

İnsan kaynakları danışmanları işe alım sürecini kolaylaştırıcı (insan kaynakları yükünü azaltıcı) rol oynadığı gibi kısa listeler oluşturarak süreci de hızlandırabilir. Yapılacak iş, 3.1 bölümündeki tanımları danışmanlara iletmek ve onların ön görüşmeleri yaparak oluşturdukları kısa liste adaylar ile seçme sürecini başlatmaktır.

3.2.5. Üniversite İlişkileri

Özellikle uzmanlık pozisyonu için en önemli kaynak elbette üniversitelerdir, bu nedenle bu konu 4.bölümde ayrı bir başlık olarak ele alınmıştır.

3.3. Seçme Yerleştirme

3.3.1. Ön Eleme

Başvuru sayısı arz ve talebe bağlı olarak sayısal anlamda farklılık gösterdiği gibi nitelik olarak da farklılık gösterebilir. Ülkemizde genelde başvuru sayısı fazla olmakta ancak niteliğin aynı düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu nedenle başvuruları için gerektirdiği genel kriterlerle (üniversite, bölüm, İngilizce vb...) kıyaslayarak cv üzerinden ön elemeye tabi tutarak, sınava alınacak başvuru sayısını azaltmak gerekir. Bu şekilde seçim sürecinin yükü minimuma indirilir.

3.3.2. Sınav: Sayısal, Sözel

Sayısal ve sözel sınavlar adayın matematik ve Türkçe bilgisini ölçmeye yönelik değildir. Sadece sayılarla ve sözcüklerle olan ilişkisini ve ilgisini anlamaya yöneliktir. Bu sınavlar özellikle ikinci aşama eleme için çok önemlidir.

Muhasebe bölümü için aradığınız bir adayın sayısal sınavdan çok düşük aldığını varsayalım. Bu durumda bu adayın işi sayılar olan ve sıfır hata beklenen bir muhasebe çalışanı için uygun olmadığı düşünülebilir.

3.3.3. Kişilik Envanteri

Adayın bir dizi soruya verdiği yanıtın oluşan kişilik envanterlerinin yapısı, amacına ve danışmanlık kuruluşlarının kullandığı metoda göre değişmekle birlikte en önemli katkısı, mülakat öncesi adayın sorulara yanıt verirken ortaya koyduğu kişilik

özelliği ve davranışları hakkında bilgi vermesidir. Adayın verdiği yanıtlar göz önüne alınarak yapılacak bir mülakatın çok daha verimli geçmesine yardımcı olacaktır. Bu bilgiler adayın belirli bir iş ortamına ve ekibe ne kadar iyi uyum sağlayabileceğini, işin gerektirdiği şeyler ile nasıl başa çıkabileceğini ölçmekte kullanılabilir. Adaya bildirimlere katılıp katılmadığı sorulabilir. Alternatif olarak adaya bir dizi bildirim sunularak, kendisini en çok ve en az tanımlayan bildirimleri seçmesi istenebilir. Danışmanlık kuruluşları tarafından hazırlanmış farklı kişilik envanterlerinden amaca uygun olan seçilip kullanılabilir.

3.3.4. Mülakat (ön mülakat)

Mülakatlar; amaca uygun yönetildiğinde, aday hakkında en net bilgilerin alınabileceği ve adayın da kuruluş hakkında bilgilenebileceği görüşmelerdir.

Mülakatların amacı:

- Adayın daha önce vermiş olduğu bilgilerdeki özelliklere sahip olup olmadığını görmek
- Kişisel başarı ve özelliklerini kendinden duymak
- Sorulara verdiği yanıtın kişisel özellikleri hakkında bilgi edinmek
- Verdiği tepkilerden insan ilişkileri hakkında bilgi almak
- İş hayatındaki bilgi birikimleri ve işe uygunluğunu gösteren konularda örnekler görmek
- Adayın kuruluş hakkında bilgilenebilmesini sağlayarak adayın beklentilerinin karşılanıp karşılanmayacağı konusunda karar vermesine yardımcı olmak

Mülakat türleri:

- Birebir mülakat: Aday ile işverenin görevlendirdiği kişi arasında yapılır. Genelde ön seçim için kullanılan bir yöntemdir.
- Panel mülakat: Seçimde etkili olacak bir grup ve aday arasında geçen bir görüşme şeklindedir. Adayın grup karşısındaki davranışını görmek, farklı insanlara ve farklı sorulara yanıt verme becerisi, kendisini nasıl kontrol ettiği, konuya ne kadar yön verebildiği gibi konularda adayı gözlemlemek açısından faydalıdır.
- Toplu mülakatlar: Bu türde, adaylar toplu olarak alınır ve adayların karşısında bir (veya tercihen birden fazla) işveren temsilcisi yer alır. Bu tür görüşmelerde adayın grup içindeki davranışı, kendisini nasıl ifade ettiği ve öne çıktığı gözlenir.

3.3.5. Simulasyon

Simulasyon; seçme yerleştirme sürecinde aday üzerinde kesin karar vermeden önce uygulanması gereken önemli bir araçtır. Buraya kadar başarılı görünen birçok aday bu adımda başarısız olabilir. Simulasyon süreci, zaman alıcı bir süreç olduğu için bu noktaya gelindiğinde aday sayısı en fazla 3-5 olmalıdır. Simulasyon iş profiline bağlı olarak gerçek hayat esas alınarak hazırlanmış bir vaka üzerinden aday ve *role player* işbirliğiyle gerçekleşir. *Role player* olacak kişi, o konuda eğitim almış olmalıdır. Örneğin, satış elemanı alınacaksa; aday ile bir satış vakası ve bir planlama vakası üzerinden simulasyon çalışması yapılabilir ve bu çalışmalar sırasında adayın gösterdiği davranışların sahip olması gereken yetkinliklerle uyumu gözlenir. Simulasyonlarda kullanılacak vakalar, danışman firmalar tarafından hazırlanmaktadır. Ancak

simulasyon vakası yoksa en azından kuruluş, kendi gerçek yaşamı içinden çıkaracağı soruları adaya sorabilir ve ondan alacağı yanıtları değerlendirebilir.

3.3.6. Karar

Tüm bu süreçlerden başarılı olarak geçmiş aday hakkında kararın verilmesi gerekmektedir. Son kararı aday ile çalışacak organizasyonun yöneticisi vermelidir. Diğer taraftan karar tebliğ edilmeden önce ücret konusunda insan kaynakları ve yönetici uzlaşmış, üst yönetimden de gerekiyorsa onay alınmış olmalıdır.

3.3.7. Adayın Bilgilendirilmesi

Sonuç, tüm adaylara olumlu veya olumsuz biçimde tebliğ edilmelidir. Olumlu adaya tebliğ, kendisi ile yapılacak son görüşmede insan kaynakları birimi tarafından pozisyonu, çalışma koşulları, ücreti, yan hakları organizasyondaki yeri açıklanarak gerçekleştirilir. Şayet aday olumlu yanıt verirse, işe başlaması için gerekli evrakları hazırlamak üzere kendisine bir zaman dilimi tanınır. Olumsuz yanıt ise gerekçesiyle birlikte tercihen yüzyüze, telefonla veya yazı ile verilir.

GÖRÜŞME REHBERİ

A- Hazırlık

1. Başvuru dokümanlarını (başvuru formu, özgeçmiş, vb.) gözden geçirin

- Eğitim geçmişi ve iş/staj geçmişi ile ilgili bilgileri inceleyin.
- Açık ve net olmayan veya daha fazla bilgi almak istediğiniz deneyim konularını çıkarın..
- Eğitim ve iş/staj tarihleri ile ilgili süreleri, kontrol edin

2. Planlanmış Davranışa Yönelik Sorular için hazırlanın.

- Etkinlik tanımlarını ve temel davranış göstergelerini gözden geçirin.
- Hangi yetkinliğin hangi görüşmeci tarafından sorgulanacağı "Yetkinlik " matrisine göre gözden geçirin..
- Sorulardan alacağınız yanıtlara göre yapacağınız değişikliğe hazır olun; gerekiyorsa ek sorular hazırlayın.

3. Motivasyonel Uyum Soruları için hazırlanın.

- İşe Uyum ve Organizasyonel Uyum boyutlarını gözden geçirin.
- Adayın tercihleri ile işe / organizasyona uyum boyutları arasında olası uyum/uyumsuzlukları bulmak üzere sorular geliştirin

4. Görüşme Rehberindeki her bölüm için ne kadar süre ayıracağınızı planlayın.

B- Açılış

1. Adayı, isminizi ve pozisyonunuzu söyleyerek karşılayın.

2. Görüşmenin amacını açıklayın:

- Adayı daha yakından tanımak;
- Eğitim ve iş tecrübesi hakkında daha fazla bilgi edinmek.
- Adaya, pozisyonu ve şirketi tanıması için yardımcı olmak.

3. Deneyimlerinden örnekler vererek soruları yanıtlamasını hatırlatın.

4. Görüşme planını açıklayın:

- Kısaca işleri/tecrübeleri gözden geçirmek.
- Bu işler/tecrübeler ile ilgili daha belirgin bilgi elde etmek.
- Pozisyon ve organizasyon hakkında bilgi vermek.
- Adayın sorularını cevaplamak.

C- Eğitim Geçmişi

5. En başarılı olduğunuz dersler? Neden ?

6. En az sevdiğiniz dersler? Neden?

4. Üniversitelerle İlişkiler

4. ÜNİVERSİTELERLE İLİŞKİLER

Planlama sürecinin ardından seçme yerleştirme süreci ile tanımlanan iş gücünün kuruluşa kazandırılması doğal bir gelişmedir. Ancak günümüz dinamikleri içerisinde bu yolu seçmek demek diğer kuruluşlar tarafından seçilmiş iş gücü sonrasına, yani kalan iş gücüne razı olmak demektir. Çünkü birçok kuruluş bu süreci üniversite sıralarına taşımakta hatta bu zaman dilimi içinde alacağı personeli tanımlamaktadır.

Bu işin en önemli tarafı; kuruluşların nicelik olarak yüksek öğrenciler için bir cazibe merkezi olabilmeleri, hatta marka olabilmeleri ve her marka gibi bir değer ortaya koymaları ve bu yaratılan değerle ücret rekabetinde avantaj kazanmalarıdır. Peki nasıl? Bu süreci kısa adımlarla açmaya çalışalım:

4.1. Tanıtım Toplantıları (Kariyer Günleri vb.)

En bilinen yöntemlerin başında gelen tanıtım toplantıları, kuruluşların kendilerini pazara sundukları bir yoldur. Burada kuruluşlar kendilerini tanıtırken ve öğrenciler için cazibe merkezi olmaya çaba gösterirken aynı zamanda öğrencilerle iletişim kurarlar. Bu yöntemin zayıf tarafı, birden fazla kuruluş olmasının yarattığı kargaşa ve bunun sonrasında genelde bir izleme sistemi kurma zorluğudur. Ayrıca son zamanlarda kariyer günlerine az öğrencinin katılması, bu tür uygulamaların artık öğrencileri çekmediğini de göstermektedir.

4.2. Üniversite Ziyaretleri

Üniversite ziyaretlerini kariyer günlerinden ayırtan en önemli özellik, kuruluşun birebir kendini tanıtmaya ve öğrencilerle iletişim kurma olanağının daha yüksek oluşudur. Burada önemli olan kurulan iletişimin kuruluş tarafından etkin biçimde takip edilmesi ve ihtiyaç anında bu iletişimin kullanılmasıdır.

4.3. Üniversite-Endüstri İşbirliği

İlk iki uygulamaya göre daha disiplinli ve tanımlanmış süreçlerle yürütülen üniversite-sanayi işbirliği, farklı yöntemlerle ele alınabilir. Bunlar:

Burs esaslı proje bazlı ortak çalışmalar:

Burada üniversite ile kuruluş arasında (bazı üniversitelerin bu tür programları vardır) yapılan bir sözleşme ile lisansüstü programlar için öğrencilerle kuruluşun ihtiyacı olan tanımlanmış proje konularında uzun süreli (en az bir yıl) birlikte çalışılır. Bu süre zarfında kuruluş öğrenciyi yakından tanıma fırsatı bulurken, öğrenci de kuruluşu yakından tanımakta ve her iki taraf proje bitiminde oturup karşılıklı işbirliği teklifini tartışabilmektedir. Bu şekilde kuruluşa kazandırılan çalışanın kurula katkısının çok yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Staj esaslı ortak çalışmalar:

Stajyer konusu maalesef birçok kuruluş tarafından yeterince önemsenmemekte, sadece yasal (beceri stajı) sorumluluğu yerine getirmek veya yaz tatilindeki eleman boşluğunu doldurmak, hatta hatırlı bir kişiyi kırmamak adına kısa süreli istihdam biçiminde uygulanmaktadır. Oysa bu çalışmalar etkin uygulandığında önemli bir kaynak kazanımı olduğu kadar ileriye yönelik etkin bir iş gücü kaynağı olarak da değerlendirilebilir. Burada esas olan, her iki taraf açısından da belirli bir süreyi kapsayan stajın etkinliğidir. Bu etkinliği artırmanın yolunu başlıklar halinde sıralayalım:

- Kuruluşun stajyer ihtiyacının doğru belirlenmesi. İhtiyaç, yapılacak işin/projenin tanımlanması ile ortaya çıkmalıdır.
- Yapılacak iş ile stajyerin uyumu (aynen işe alma sürecinde olduğu gibi stajyerin de uygunluk sınavlarından geçirilmesi)

- Stajyere çalışacağı konuda/projede bir mentorun atanması
- Staj süresince kendisine kuruluş kültürünün tanıtılması (uyum açısından önemlidir)
- Staj sonunda yaptığı işin/projenin yanısıra kendisinin değerlendirilerek geri besleme verilmesi
- Kuruluşun ileride çalışabileceği stajyerlerin aday olarak tanımlanması ve izlenmesi

5. İŞE BAŞLATMA

5.1. İşe Başlatmada İstenen Belgeler

- Bekar ise nüfus cüzdanı ve nüfus cüzdanı örneği (muhtarlıktan)
- Evli ise vukuatlı nüfus cüzdanı örneği
- Evli ise aile cüzdanı fotokopisi
- İkametgah belgesi (muhtarlıktan)
- Öğrenim belgesi (diplomaların tasdikli kopyaları veya bitirme belgeleri)
- 12 adet fotoğraf
- Savcılık iyi hal kâğıdı
- Sağlık raporu (kaymakamlıktan)
- Askerlik durumunu gösterir belge
- Çalışma belgesi (daha önce çalışması varsa)
- Sigorta sicil kartı (daha önce çalışması varsa)
- Vergi numarasını gösteren belge
- Daha önce SSK dışında çalıştığı sosyal güvenlik kurumunda (var ise) çalıştığı süreyi gösteren belge

5.2. İş Sözleşmesi

İş Sözleşmelerin 4878 Sayılı İş Kanunu'nun aşağıda yer alan ilgili maddelerine uygun olarak yapılması zorunludur.

Madde 8 - İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir. İş sözleşmesi, Kanun'da aksi belirtilmedikçe, özel bir şekilde tabi değildir. Süresi bir yıl ve daha fazla olan iş sözleşmelerinin yazılı şekilde yapılması zorunludur.

Belirli ve Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi

Madde 11 - İş ilişkisinin bir süreye bağlı olarak yapılmadığı durumlarda sözleşme, belirsiz süreli sayılır. Belirli süreli işlerde veya belli bir işin tamamlanması veya belirli bir olgunun ortaya çıkması gibi objektif koşullara bağlı olarak, işveren ile işçi arasında yazılı şekilde yapılan iş sözleşmesi, belirli süreli iş sözleşmesidir.

Belirli süreli iş sözleşmesi, esaslı bir neden olmadıkça, birden fazla üst üste (zincirleme) yapılamaz. Aksi halde iş sözleşmesi başlangıçtan itibaren belirsiz süreli kabul edilir.

Kısmi Süreli ve Tam Süreli İş Sözleşmesi

Madde 13 - İşçinin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi durumunda sözleşme, kısmi süreli iş sözleşmesidir.

Çağrı Üzerine Çalışma

Madde 14 - Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir.

5. İşe Başlatma

6. Performans Yönetimi

Deneme Süreli İş Sözleşmesi

Madde 15 - Taraflarca iş sözleşmesine bir deneme kaydı konulduğunda, bunun süresi en çok iki ay olabilir. Ancak deneme süresi toplu iş sözleşmeleriyle dört aya kadar uzatılabilir.

Takım Sözleşmeleri ile Oluşturulan İş Sözleşmeleri

Madde 16 - Birden çok işçinin meydana getirdiği bir takımı temsilen bu işçilerden birinin, takım kılavuzu sıfatıyla işverenle yaptığı sözleşmeye takım sözleşmesi denir.

5.3. Kuruluşların Yapacağı İşler

- İşe giriş bildirgesi (İşe alınan kişi en az bir gün öncesinde SGK kaydı yapılacak)
- Kimlik bildirim formu (işe giriş ya da çıkış tarihi sonrası üç gün içinde verilmeli)
- İşyeri sağlık hekiminden check up sonuçları ve işe uygunluk raporu
- Kişinin oturacağı masa belirlenmeli: Bilgisayar, telefon ve alınması, gerekli kırtasiye malzemeleri, gibi ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Çalışana kartvizit hazırlanması
- Çalışanlara bilgilendirmek için işe giren kişi ile ilgili duyuru yayınlanması
- Sicil dosyasının hazırlanması
- Oryantasyon programının hazırlanması

5.4. Oryantasyon

Oryantasyon kısaca, kuruluşa yeni katılan çalışanların kuruluşla ve çalışanlarıyla kolayca bütünleşebilmesi için kuruluşun tanıtılması ve çalışanlarla tanıştırılması sürecidir. Oryantasyon

planı, kuruluşa işe başlayan adayın organizasyondaki yerine ve pozisyonuna bağlı olarak farklılık gösterir. Bu nedenle uygulama öncesi planlama, pozisyona göre hazırlanır. Oryantasyonda genel bilgilendirme kuruluşu iyi bilen bir insan kaynakları çalışanı tarafından yapılır. Bölümlerdeki bilgilendirme ise bölüm sorumlusu tarafından yapılır. Özellikle yeni personelin ilişkide olacağı bölümlerde detaylı bilgilendirme yapılmasına dikkat edilir.

6.PERFORMANS YÖNETİMİ

İnsan kaynaklarının gerçekleştirdiği başka bir faaliyet de, daha önce planlama aşamasında belirlenmiş olan performans kriterlerine göre; çalışanların nasıl performans sergilediklerini saptamaktır. Bu saptama genellikle periyodik olarak gerçekleştirilen, her iki tarafın da katılımının sağlandığı performans görüşmeleriyle yapılır. Bu sürecin kuruluşa ve çalışana katma değer yaratacak biçimde bütünüün yönetimine Performans Yönetimi adını verebiliriz.

Sağlıklı Performans Yönetimi

- Kuruluşa, kuruluş hedefleri ile bireysel hedefleri bütünleştirerek bireylerin yarattığı katma değeri; kuruluş, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirerek katkı sağlar.
- Çalışana ise, kuruluşun kendisinden ne beklediğini, beklenenler konusunda ne kadar başarılı olduğunu, kariyerin de nereye ulaşabileceğini, hedefine ulaşmak için kendisini nasıl geliştirebileceğini görmesi için uygun ortam yaratır.

Performans değerlendirme ise; kuruluş, iş ve insan arasında oluşturulan sebep sonuç ilişkilerinin bütünüün değerlendirilmesidir.

Performans değerlendirmenin amacı; kuruluş hedefleriyle bireysel hedefleri bütünleştirerek bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar ve hedefler doğrultusunda yönlendirmek ve katkıyı ödüllendirmektir.

Performans değerlendirmede kuruluşların kullandıkları araçlar amaç ve yapılarına bağlı olarak farklılıklar gösterebilir. Örneğin, 360 derece değerlendirme, çalışanın merkezde olduğu ve

onun ilişki içinde olduğu insanlar tarafından 8 temel alan esas alınarak yapılan değerlendirilmedir.

Bu değerlendirme aracı oldukça zaman alıcı ve uzmanlık isteyen bir konudur. Bu nedenle, bu bölümde sadece ast ve üst (çalışan-yönetici) bileşenlerinin yer aldığı, süreç anlatılacaktır (bu durumu 360 yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirebiliriz).



Şekil 13 : Performans Değerlendirme Bileşenleri

Bireyin performansı, iş profilinin ve organizasyondaki yeri nedeniyle aldığı bireysel hedefleri gerçekleştirme düzeyi ve kuruluş

hedeflerine olan direkt veya dolaylı katkısıyla tanımlanır. Bu konudan "ödüllendirme" bölümünde detaylı bahsedilecektir.

Performans Yönetimi üç adımda gerçekleşir:



Şekil 14 : Performans Yönetimi Adımları

6.1. Hazırlık

Performans formu kuruluşların kullanım amacına göre değişiklik gösterir ancak en azından kişisel özlük bilgilerinin yanısıra kuruluşun temel amacını, kuruluş hedeflerini ve kişinin bireysel hedeflerini içermelidir. Organizasyon çalışması aşamasında tanımlanmış olan iş profili ve performans ölçütleri esas alınarak bireyin o dönemdeki stratejik plan ve kuruluş hedeflerine katkısının ne düzeyde ölçümleneceğine yönelik bireysel hedefler tanımlanır ve forma yazılır. Değerlendirilecek kişi tarafından hazırlanan formda yer alan hedefler ve değerlendirme düzeyi, bir üst yönetici ile görüşülerek üzerinde uzlaşılır ve imzalanır.

6.2. Değerlendirme

6.2.1. Ara Değerlendirme

Genelde yılda bir defa yapılır, olağanüstü durumlarda (kriz dönemlerinde) gerektiğinde de yapılabilir. Ara değerlendirmenin amacı, yıl sonunda sürprizle karşılaşmamak için hedefler konusunda gelinen noktada çalışana yön vermek ve karşılıklı beklentileri ve ihtiyaçları gözden geçirmektir.

6.2.2. Yıl Sonu Değerlendirme

Yıl sonunda kuruluş ve birey performansına yönelik veriler elde edildikten sonra (genelde yeni yılın ilk ayı içerisinde) yapılır. Yıl sonu değerlendirmesinde tercihen hedeflere göre performans değerlendirilirken, kişisel gelişim ve kariyer planlarına baz teşkil edecek yetkinliklerin de gözden geçirilmesinde yarar vardır.

6.2.2.1. Hedeflerin Değerlendirilmesi

Yıl sonu değerlendirme görüşmeleri bir önceki görüşmede kararlaştırılmış olan tüm görev ve faaliyetleri ve bir sonraki dönemin hedeflerinin oluşturulmasını kapsar. Ayrıca görüşmede bulunan

tarafaların her ikisi de gelecek dönem için işverenin hedeflerini yerine getirmek üzere saptanan görev ve faaliyetleri kabul eder.

Önceki yıl hedef gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi: Hedef gerçekleştirmelerini sağlıklı değerlendirmek için öncesinde tanımlanmış bir skala oluşturulur ve hedefler de bununla ilişkilendirilir.

Hedefler iki başlık altında değerlendirilir:

- kuruluş hedeflerindeki gerçekleştirme
- bireysel hedeflerdeki gerçekleştirme

Burada kuruluş hedeflerine katkısı biraz açmakta yarar var. Bazı dönemlerde kuruluş çalışanları bireysel hedeflerde yüksek performans göstermesine rağmen kuruluşun performansının aynı paralellikte olmadığı gözlenir. Bunun birkaç nedeni olabilir:

- Bireysel hedefler/ölçütler, kuruluş hedeflerine paralel değildir
- Bölümler arası dayanışma yoktur herkes bireysel hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmıştır
- Kuruluş hedefleri ile bireysel hedefler arasında büyüklük farkı vardır vb...

Bu noktada ortaya çıkabilecek olumsuzlukları bertaraf etmenin yolu, tüm bireylere kuruluş hedeflerinden de sorumluluk vermektir. Verilecek sorumluluk paylaşılırken elbette yönetim kademesine daha yüksek, onun altında yer alanlara ise daha düşük oranda sorumluluk verilmesine dikkat edilmelidir.

Hedef Değerlendirme Skalası	
A	Beklenenin çok üzerinde
B	Beklenenin üzerinde
C	Beklenen düzeyde
D	Beklenenin altında
E	Beklenenin çok altında
F	Hedef gerçekleştirilemedi

Şekil 15 : Hedef Değerlendirme Skalası

Performans değerlendirme görüşmeleri sırasında özellikle değerlendirilen kişiler çok hassaslaşırlar. Görüşmenin etkinliği ise değerlendiren kişinin vereceği doğru geri beslemeye bağlıdır. Hal böyle olunca görüşmenin yürütülmesi gerçekten zorlaşır. Bu nedenle görüşme öncesi her iki tarafın da dikkat etmesi gereken önemli konuları hatırlamasında fayda vardır.

- Görüşme öncesi her iki taraf da hazırlıklı olmalı,
- Hedeflerdeki sapmalara yönelik değerlendirme puanları önceden tanımlanmış olmalı,
- Görüşme sırasında gerçekleşmeyen hedefler için çalışanın nedenleri dinlenmeli, ona bir sonraki yıl için neler yapması gerektiği konusunda yön gösterilmeli,
- Gerçekleşmeyen hedefler için olağanüstü bir durum söz konusu ise bu durum gözönüne alınmalı,
- Kişisel tartışmalara kesinlikle girilmemeli,

- Değerlendirme somut kanıtlara dayanmalı,
- Değerlendirme sonunda çalışana beklentileri sorulmalıdır.

6.2.2.2. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi

Organizasyon çalışması aşamasında oluşturulan işin gerektirdiği yetkinlikler ile kişinin sahip olduğu yetkinliklerin performans görüşmesi sırasında karşılıklı görüşülerek gözden geçirilmesi, sürecin bütünlük içinde tamamlaması açısından çok önemlidir. Kişinin başarısızlığı ile yetkinlik eksiği arasında doğrudan ilişki vardır. Örneğin sağlıklı yürütülen bir değerlendirme süreci sonunda değerlendirilen bir kişinin performansı, yıl içinde olağanüstü koşullar meydana gelmemesine rağmen düşükse, bu çalışanın sahip olduğu yetkinlikleri ile işin gerektirdiği yetkinlikler arasında fark var demektir. Hızla bu eksiğin giderilmesine yardımcı olunmalıdır, aksi takdirde ertesi dönem yine başarısız olunması kaçınılmaz olacaktır.

İkinci ilişki kuruluş performansı ile kişisel performans arasında vardır. Kişisel performanslar yüksek olmasına rağmen kuruluş performansı düşükse bu defa, ya yönetim problemi vardır, ya da performans yönetim sistemi etkin biçimde yönetilemiyor (bireysel performans ölçütleri ile kuruluş performansı ölçütleri arasında paralellik sağlanamamıştır).

6.3. Ödüllendirme

Performans Yönetimi'nin adaletli uygulanması, çalışan açısından en büyük ödüldür. Diğer taraftan her başarılı insan başarısının karşılığını bekler ve işveren de bunu vermelidir. Bu nedenle performans değerlendirme sonuçlarının ödüllendirme amaçlı kullanılması gereklidir. Ödül elbette sadece maddi konular değildir.

- Kariyer gelişimi
- Rotasyon
- Yedekleme
- Terfi
- Kişisel gelişim
- Ücret
- Ücret ayarlama
- Performans primi gibi ödüllendirme araçları kullanılabilir.

Bunlardan performans primine biraz daha detaylı bakmakta yarar var: Performans primi yıl sonunda elde edilen kurumsal ve bireysel performansa bağlı olarak verilebilir. Kurumsal performansta kurumsal hedeflere direkt katkısı olanlar performans primlerinin yarısını buradan, diğer yarısını kişisel performanslarından alabilirler. Bu durum kuruluşun vereceği karardır. Kurumsal performanstan direkt sorumlu olmayan yönetim dışı kadrolar ise, primlerin büyük bölümünü kişisel performanstan alırken, daha küçük bölümünü kurumsal performanstan alırlar. Kişisel performans oranları hesaplanırken kuruluşun finansal yapısı gözönüne alınır.

7. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

American Society for Training and Development tarafından 540 kuruluşun katılımı ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, eğitilen çalışanların toplam çalışanlara oranı ve çalışan başına düşen eğitim harcamaları daha yüksek olan kuruluşlar, çalışanların bağlılığı, ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi performans sonuçlarında daha başarılıdır.

Eğitim ve Geliştirme; kuruluşun hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyonun sahip olması gereken kurumsal yetkinlikler ile bireylerin sahip olduğu yetkinlikler arasındaki farkı ortadan kaldırmayı hedefler. (Şekil 16)



Şekil 16 : Bireysel Gelişim Modeli

7.1. Temel Prensipler

- Çalışanların gelişmesi, sürekli öğrenme ve bilgilenmeyle sağlanabilir
- Öncelikle herkesin sürekli öğrenebileceği bir ortam gereklidir
- Diğer taraftan kişinin kendini ve işini geliştirmesi, temel sorumluluğudur
- Çalışanın işinin gerektirdiği ile sahip olduğu arasındaki farkların kapatılması bireysel gelişme planları ile gerçekleştirilir
- Tüm çalışanlara gelişmeleri için eşit olanak ve fırsat sağlanır

7. Eğitim ve Geliştirme

- Eğitim faaliyetlerinin kuruluşun iş alanı ve öncelikleri ile bağlantılı yürütülmesi gereklidir.
- Eğitimlerin kuruluşun stratejik hedefleri ile ilişkili gerçekleştirilmesi esastır

7.2. Eğitim ve Geliştirme Süreci

7.2.1. İhtiyaç Belirleme

Eğitim ihtiyacı,

- Şirket hedef ve stratejilerinin gözden geçirilmesi,
- Performans değerlendirme,

- Birebir görüşmeler,
- Anketler vb... uygulamalar kullanılarak tespit edilir.

Kişisel eğitim ihtiyacı, çalışanın iş profilinin, pozisyonunun ve kişisel hedeflerinin gerektirdiği gelişim ihtiyacının yanısıra, performans değerlendirme sonucunda ve kariyer gelişimine bağlı olarak ortaya çıkan yönetsel ve profesyonel gelişme gereksinimleri doğrultusunda belirlenir. Bu anlamda her pozisyon için tanımlanmış eğitim matrisleri, planlama için kuruluşa büyük rahatlık sağlar. (Şekil 17)

	Uzman Yardımcısı	Uzmanı	Şef	Müdür
İşlev Bilgisi	Kuruluş Süreçlerine Oryantasyon	Proje Yönetimi Mali Raporların Analizi	Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finans Maliyet Analizleri	Macro Ekonomik Dengeler, Finans, Muhasebe
Yetkinlik Geliştirme	Kuruluş Oryantasyon Programı Performans Yönetimi ve Yetkinlikler Takım Çalışması ve Takım İçi İletişim Toplam Kalite Yenileşim.	Müzakere Becerileri Etkin Toplantı Yönetimi Güvenli Davranış ve Etkileme.	Koçluk Yönetim Becerileri İş Görüşmesi Teknikleri Performans Değerlendirme Rehberlik.	İleri Yönetim Becerileri Performans Değerlendirme.

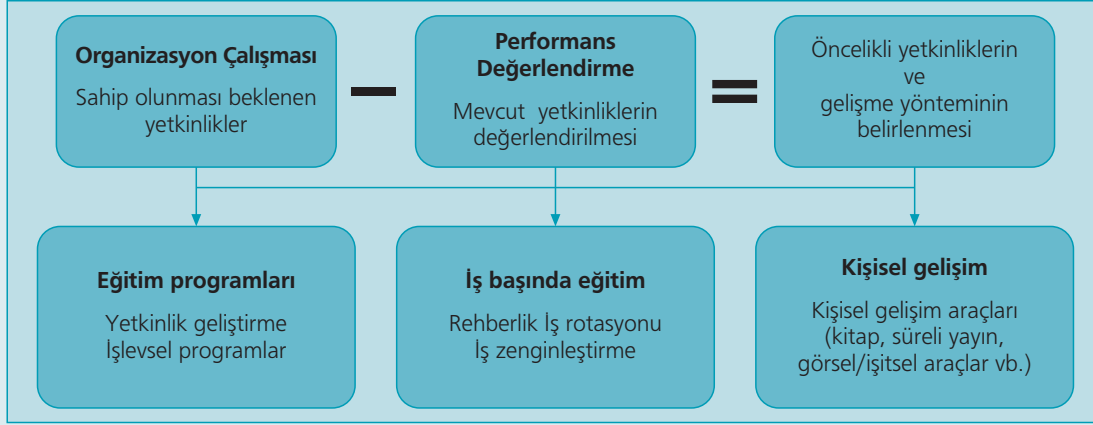
Şekil 17 : Satınalma bölümü pozisyonları için tanımlanmış eğitim matrisi

7.2.2. Eğitim Planlama ve Organizasyon

Kuruluşun eğitime ayırdığı kaynakları etkin olarak kullanabilmesi için çalışanların yönetsel ve profesyonel gelişme planlarının oluşturulması gerekir. Bu planla kişinin iş profilinin gerektirdiği hedeflere ulaşabilmesi ve gelecekteki kariyer gelişimini sağlaması amacıyla yetkinliklerinin (bilgi, beceri ve davranışların) geliştirilmesi hedeflenir.

Gelişme planı üç ana başlıktan oluşur:

- İş Başında Eğitim
- Kişisel Gelişim Eğitimleri
- Yönetsel Gelişim Eğitimleri



Şekil 18 : Yetkinlik Bazlı Eğitim Modeli

7.2.2.1. İş Başında Eğitim

İş başında eğitimin içeriği, konusunda uzman kişinin rehberliğinde; çalışanın belli bir işi yaparak veya bir görevi üstlenerek o işi öğrenmesidir. Çeşitli iş başında eğitim yöntemleri bulunmakla birlikte bunların arasında en yaygın olanları "örnek problem çözümü", "rehberlik", "rotasyon", "görevlendirme" ve "iş zenginleştirme"dir.

7.2.2.2. Kişisel Gelişim Eğitimleri

Çalışanların kendilerini; bilgi (okuyarak, gözlemleyerek, araştırarak), beceri (pratik yaparak ve deneyim kazanarak) ve davranışlar (ortak değerler ve çevrenin etkisiyle) açısından geliştirmeleri beklenir. Bunun için, çalışanlara uygun ortamların sağlanması gerekir. Örneklesek; kütüphane, internet ortamı, süreli yayınlar ve seminer, konferans fuarlara katılım vb... Uygulamada tek kriter "kişinin eğitim ihtiyacı" olmalıdır.

7.2.2.3. Yönetisel Gelişim Eğitimleri

Yönetisel gelişim eğitimleri özellikle kariyer planlarına bağlı olarak yapılan uygulamalardır. Bu eğitimler, kariyer planı tanımlı olan bir kişi için kariyerindeki bir üst seviyenin gerektirdiği yetkinlikler ile sahip olduğu yetkinlikler arasındaki farkı gidermek üzere hazırlanan bir plan çerçevesinde verilir. Bu konuda en çok ihtiyaç duyulan eğitimler, yönetim becerileri geliştirme eğitimlerinin yanısıra profesyonel gelişim eğitimleridir. Örneğin; satınalma yöneticisi olacak bir uzmanın alması gereken eğitimler (eğitim matrisine bakarsak) finansçı olmayanlar için finans, maliyet analizi, yönetim becerileri, iş görüşmesi ve performans yönetimi eğitimi...

7.2.3. Uygulama

Eğitimde uygulama eğitimin önemli bir aşamasıdır. Uygulamada yapılacak hatalar eğitimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Dikkat edilecek hususlar:

- Eğitim alacak gurubun uyumlu olması
- Eğitime katılımın tam olması
- Fiziki ortamın uygun olmaması şartlar uygunsu kuruluş dışı tercih edilmeli
- Eğitim kurumunun doğru seçilmesi (referans araştırması yapılmalı)
- Yöneticinin eğitim öncesi kısaca açılış konuşması yaparak verilen önemi vurgulamalı
- İş saatleri ve tatil arasında doğru bir denge kurulmalı

7.2.4. Etkinlik Ölçümleme

Eğitim etkinliği kaynakların etkin kullanımı açısından önemlidir. Etkinliği düşük eğitimin, eğitim

sonrasında değerlendirilmesi yapılmalı ve nedenleri tespit edilerek giderilmelidir.

Eğitim etkinliği:

- Eğitmen
- eğitimi alan
- eğitimin iş üzerindeki etkinliği şeklinde üç farklı alan için yapılabilir.

Eğitmenin ölçülmesi, katılımcılara eğitmen hakkında sorulan soruların yanısıra eğitimi organize eden kişinin eğitime katılarak uzman olarak yapacağı gözlemlerle yapılır.

Eğitimi alanın ise eğitmenin ne öğrendiği ölçümlenebilir, Bunun için eğitim öncesi ve sonrası bilgi testleri yapılarak aradaki gelişim gözlemlenebilir.

Eğitimin iş üzerindeki etkinliği ise ölçülmesi mesleki konularda ölçümlenebilir olmasına rağmen yönetsel konularda zordur. Bu konudaki gelişim performans görüşmeleri veya 360 derece değerlendirmelerle ölçümlenebilir.

8. ÜCRET YÖNETİMİ

8.1. Ücret Yönetiminin Tanımı ve Esasları

Ücretin sözlük tanımı (Güncel Türkçe Sözlük) :

- İş gücünün karşılığı olan para veya mal
- Emek karşılığında alınan para
- Üretim faktörlerinden biri olan emeğin üretimden aldığı pay, diğer bir deyişle emek faktörünün fiyatı.
- İşçilere üretim sürecine katılmaları karşılığında belli sürelerde yapılan ödeme. krş. maaş.

Yukarıda yer alan tanımlara bakıldığında; ücretin bir tarafında ortaya konan (mal veya hizmet), bir değer; diğer tarafında yaratılan bu değer

karşılığında bu değerden faydalananın ödediği parasal değer vardır. Tanım böyle basitleştirildiğinde, ücretin, tarafların değerler arasındaki eşitliği sağlaması ile kolayca belirlenebilmesi beklenir. Fakat içinde bulunduğumuz ekonomik koşullarda bu böyle olmaz ve ücret yönetilmesi gereken bir uygulama olarak karşımıza çıkar. Bunu daha açık ifade edebilmek için ücret yönetiminin esaslarını ortaya koymakta yarar vardır:

Ücretlerin;

- Sektörün içinde bulunduğu pazarın koşulları
- İhtiyaç duyulan iş gücünün arz düzeyi
- Çalışanların eğitim düzeyleri, yetkinlikleri, performansları
- Çalışanın piyasa değeri
- Kuruluş içi çalışanların arasındaki ücret dengeleri dikkate alınarak belirlenmesi gerekmektedir.

Tüm bu koşullar dikkate alınarak yürütülen bir ücret yönetimi, kuruluş içerisinde çalışanlar arasında güven ortamı sağlar, çalışanların bağlılığını artırır ve personel giderinin olması gereken yerde durmasını sağlayarak kriz dönemlerinde sağlıklı ve istikrarlı kararlar verilmesine yardımcı olur.

Uygulanma adımları,

- Her yıl piyasa ücret araştırması yapılması
- Aynı sektör ve bölge esas alınarak benzer işler arasında kıyaslama yapılması
- Ücret bandlarını (minimum, maksimum) belirlenmesi
- Ayarlama yapılması (çalışanlar arasında bozulan dengeler ayarlama ile düzeltilir)

- Performans priminin tanımlanması.

Yukardaki temel esaslar sendikalı çalışanlar içinde geçerli olmakla birlikte sendikanın var olduğu kuruluşlarda ücret ve diğer haklar yetkili sendika temsilcileri ile işveren temsilcileri arasında yapılan görüşmelerle belirlenir.

8.2. Ücretlendirme

8.2.1. Temel ücret

Temel Ücret; çalışana, yasal çalışma süresinde yaptığı iş karşılığı, taraflar arasındaki yapılan iş anlaşmasına bağlı olarak düzenli olarak işveren tarafından ödenen ücrettir. Bu ücretin, ödeme zamanı, brüt veya net tanımı, tarafların anlaşmasına bağlı olup bordro ile ödenir. Ücret ödemesi sırasındaki tüm yasal yükümlülükler (vergi, sgk vb...) işveren tarafından hesaplanarak bordroya yansıtılır ve ödeme gerçekleşir.

8.2.2. Değişken ücret

Değişken ücret, ücret paketi çalışanları motive etmek amacıyla kullanılmaktadır. Çalışanın değişken ücreti alabilme isteği motivasyonu sağlamaktadır. Değişken ücret, performansa dayalı ücretlendirmenin temelini oluşturmakta ve ücret giderlerinin şirket performansıyla doğru orantılı olmasını sağlamaktadır.

Değişken ücret, belirli kriterlerin gerçekleştirilmesi halinde çalışanlara ödeniyor olması dolayısı ile ücret harcamalarının yıllar içinde katlanarak sabit bir yük oluşturmasını engellemektedir. Performansa dayalı (satış, hedef vb...) yapılan ödemelerin miktarları belirli performans parametrelerine bağlanarak tanımlanmış olmalıdır. Ödeme zamanı, işveren tarafından tayin edilir.

8.2.3. Fazla Sürelerle/Fazla Çalışma (Fazla Mesai) Ücreti

İşveren, çalışanın iş akdi içerisinde tanımlanmış olan süreyi aşması halinde, iş yasasında tanımlanan süreyi aşan çalışmaları veya bunların dışında bayram ve tatil günlerinde yaptığı çalışmalar için işveren İş Yasası'nda yer alan asgari fazla ödemeyi, fazla süreyi esas alarak hesaplar ve öder. Çalışanın hakkı olan bu ödemenin yapılmaması yasal sorunlar yaratır.

8.2.4. Yan Haklar

Çalışana yine sözleşmede var olan (ikramiye, yemek parası, ulaşım parası, harcırah özel sağlık sigortası vb. konularda) ve çalışanı teşvik etmeye veya işini daha iyi yapmaya teşvik eden yan haklar karşılığında ödemeler yapılır. Bu ödemelerin de işveren tarafından tanımlanmış ve personel yönetmeliğinde yer alıyor olması, zaman zaman taraflar arasında çıkabilen yasal sorunların kolay aşılmasına yardımcı olacaktır.

8.2.5. Diğer (Kıdem Tazminatı, Teşvik İkramiyesi, vb...)

"Ücretin, hizmet akdinin sona ermesi durumunda ödenmek üzere ayrılmış parçası", "işsizlik sigortası", "yıpranma tazminatı", kimi zaman da "ikramiye" olarak tanımlanan kıdem tazminatının "kendine özgü ödeme" olduğu, üzerinde birleşilen husustur.

Bugün yürürlükte bulunan şekliyle, kıdem tazminatının, 1475 sayılı Kanun'un 14. maddesinde öngörülen asgari çalışma süresini doldurmuş olan işçilerin iş sözleşmelerinin bu maddede sayılan fesih hallerinden biriyle sona ermesi halinde, işçilere veya mirasçılarına, işveren tarafından yapılan bir ödeme olduğu söylenebilir. Kıdem tazminatının ödeme miktarı, her yıl yayınlanan kıdem tazminatı tavanı ile yasal olarak yanıtlanmaktadır.

Bunun dışında ülkemizde ve dünyada gittikçe yaygınlaşan ve uygulamada kuruluşlara göre farklılıklar gösteren kıdem teşvik uygulamalarından da bahsetmekte yarar vardır. Kıdem teşvik uygulamalarında,

- Kariyer planında başarı gösteren çalışanların kuruluşa bağlılığını artırmak,
- Çalışan performansında süreklilik sağlamak,
- İşe girişte tercih nedeni olmak,
- Çalışanın emeklilik sonrası endişelerini azaltmak...

gibi nedenleri amaç olarak sayabiliriz.

Kuruluşlar, özgün uygulama esaslarını kendi yönetmelikleri içerisinde yayınlarlar. Genelde uygulamada, görülen ortak nokta; işveren ve çalışandan belirli oranda kesilen paraların çalışanın çalışma süresi bitiminde ödenmesi şeklinde gerçekleşmektedir.

9. KARIYER YÖNETİMİ SÜRECİ

Kariyer, çalışanlar tarafından organizasyonda dikine ilerleme olarak algılamakta, bu da beklentileri terfi ile sınırlamakta ve kişisel gelişimin önünde engel oluşturmaktadır. Oysa kariyer, en temel anlamıyla kişinin belli bir iş alanında ihtisaslaşmasıdır. Bu tanımdan yola çıkarak kariyer yönetimini, çalışanın yetenek ve ilgi alanları kapsamında ihtisas faaliyetlerinin planlaması şeklinde ifade etmek yanlış olmaz. Kuruluşlar ise benzer bir hataya düşerek, kariyer yönetimini "organizasyonun gelecekteki eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla plan yapılması" ile sınırlamaktadır. Oysa değişen dünyada iş yapış biçimlerine bağlı olarak kuruluşların ve çalışanların beklentileri de hızla değişmekte ve kariyer yönetimi bu değişimin ihtiyaç duyduğu beklentiler doğrultusunda şekillenmektedir.

İşe başlama, atama/terfi/transfer/iş/alan değişikliklerini içeren kariyer yönetimi, uzun süre yönetim kademesinin kişisel gözlemlerine dayalı olarak yapılan kariyer planları ile gerçekleştirilmiştir. Somut ölçümlere dayanmayan bu uygulama, kuruluşa fayda yerine çalışanların kuruluşa olan güvenini sarsmıştır. Oysa sağlıklı şekilde uygulanan kariyer yönetiminde, çalışan memnuniyeti, güveni ve sadakati artmaktadır. Kuruluş ise ihtiyaç duyulan yetkinliklere sahip işin gereğini yerine getirebilecek, kuruluşu geleceğe hazırlayacak bireylere sahip olacaktır.

Sağlıklı bir kariyer yönetimi için İnsan Kaynakları sürecinin tüm adımlarının "İnsan Kaynakları Planlama, Organizasyon, İş tanımları, İş Değerlendirmeleri, Performans Değerlendirme, yetkinliğe bağlı Eğitim ve Gelişim Yönetimi" etkin olarak yönetiliyor olması gereklidir. Çünkü tüm bu süreçlerin çıktısı, kariyer yönetimi için girdi teşkil eder.

Süreç;

- Potansiyel adayların belirlenmesi
- Adayların değerlendirilmesi (360°, değerlendirme, başarılı performans sonuçları vb...)
- Gelişim ihtiyacı belirlenmesi (Yetkinliğe dayalı eğitim matrisi)
- Gelişim programının uygulanması (Eğitim, rotasyon, koaching vb...)
- Sonuçların izlenmesi...
şeklinde özetlenebilir.

Kariyer Yönetimi sürecinin etkin olarak yürütülebilmesi, bu sürece yönelik yapılan organizasyona ve alt yapıya bağlıdır.

Organizasyon; kuruluşun en tepe yöneticisinin başkan, fonksiyon yöneticilerinin ise (başta İnsan Kaynakları) üye olarak yer aldığı bir kurul tarafından yönetilir. Bu organizasyon ile çalışanın, ilişkide olduğu tüm yöneticiler tarafından değerlendirilmesi sağlanmış olur.

Alt yapı; kariyer yönetimine girdi teşkil eden değerlendirme uygulamalarının eksiksiz gerçekleştirilmesine ve sonuçlarının bir veri tabanında tutularak istendiğinde hızla ulaşılmaya olanak verir.

Kariyer Yönetiminin Sağladığı Faydalar:

- Kişisel motivasyon
- Kişisel gelişim
- Çalışan memnuniyetinin artırılması
- Kilit çalışanların aidiyet duygularının güçlendirilmesi
- Performans artışı
- Kaynakların verimli kullanılması
- Organizasyon hedeflerine daha çabuk ulaşılması sonuçları elde edilebilmektedir.

10. EMEKLİLİK SONRASI UYGULAMALAR

Çalışanlar iş yaşamı boyunca bir yandan hayatlarını koşulların elverdiği en iyi şekilde geçirmeye çalışırken, bir yandan da emeklilik sonrası yaşamları için hazırlık yapmaya çalışır. Çünkü çalışanlar uzun süre geçirdikleri iş yaşamından ve iş yaşamının kendilerine sağladığı sosyal ve ekonomik koşullardan ayrılacak ve yeni bir hayata başlayacaklardır. Emeklilik sonrası hayat için nedenler farklıda olsa endişe duyulması çok karşılaşılan bir durumdur. Endişenin nedenleri;

10. Emeklilik Sonrası Uygulamalar

- Çalışırken sahip oldukları konforun azalması
- Hayat standartlarını devam ettirememesi
- Özel sağlık sigortasının devam etmemesi
- Boşlukta kalma
- Sosyal çevre
- Zaman geçirecek hobi eksikliği vb. olabilir

Endişeye neden olan koşulları azaltma sorumluluğunun bir kısmını, çalışanın üzerinden alabilen ve bunu çalışma süresi içerisinde azaltabilen kuruluşların çalışanları daha motive, sadık ve verimli olmaktadır. Bu nedenle bazı kuruluşlar emeklilik sonrasına yönelik şu örnek uygulamaları hayata geçirmektedirler:

- Ekonomik
- Bireysel emeklilik
- Kıdem Teşvik
- Grup sağlık sigortasından yararlandırma
- Sosyal deneyimlerini paylaşacakları ortamlar
- Sosyal organizasyonlar
- Kuruluş hakkında düzenli bilgilendirme

11. İNSAN KAYNAKLARI ALTYAPISI

Önceki bölümlerde bahsedilen İnsan Kaynakları süreçlerinin sağlıklı yürütülmesi, bu süreçlerin,

- Sahibinin, performans ölçüm parametrelerinin ve hedeflerinin tanımlanmış olmasına
- Uygulamasına
- Değerlendirilmesine
- Güncellenmesine

- Sonuçlarının insan kaynakları ve kuruluş stratejilerinin yönetimi için girdi sağlamak üzere raporlanmasına bağlıdır.

Elbette tüm bunların yapılabilmesi için de İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi'nin, kavramsal olarak şu bileşenlerle tanımlanmış olması:

- İnsan Kaynakları İş Modeli
- Detaylı Süreç Tanımları
- Seçme Yerleştirme
- Performans Değerlendirme
- Eğitim /Gelişim
- Kariyer Gelişimi
- Emeklilik Sonrası
- Üniversitelerle İlişkiler
- Personel Yönetmeliği
- Disiplin
- İş Değerleme Modeli
- Yetkinlik Modeli

ve teknolojik gerekliliklerin:

- Veritabanının
- Raporlama Sistematiğinin
- Süreç Uygulamalarının

bir BT altyapısı üzerine oturtulmuş olması gerekir.

Elbette bu kitapçıkta özetlenmeye çalışılan sistematiğin ve yukarıda belirtilen alt yapının bir defada kurulması zordur ve ciddi kaynak gerektirmektedir. Bu nedenle bu yapı; kuruluşun stratejik planı esas alınarak, ana bir plan üzerine zamanla ve düzenli olarak gözden geçirilerek geliştirilecektir.

1979 yılında Vardiya Mühendisi olarak başladığım profesyonel iş hayatımı, 2011 yılında İnsan Kaynakları Yöneticisi olarak sonlandırdım. Geçen bu süre zarfında kariyerimi iş zenginleştirme üzerine planlayarak yaptığım her işten mutlu olmayı başardım.

42 yaşında tanıştığım İnsan Kaynakları konusunda 14 yıl boyunca kendimi geliştirmeye ve başta takım arkadaşlarım olmak üzere Eczacıbaşı Holding İnsan Kaynakları bölümünün desteği ile kendime ve çevreme bir şeyler katmaya çalıştım.

İnsan Kaynakları'nın önemini ve unsurlarının özet olarak vurgulandığı bu kitapçıkta yer alan bilgiler, iş yaşamımdaki ve kuruluşumdaki uygulama deneyimlerimden oluşmaktadır.

Katkısı olan herkese teşekkür ederim.

Azmi YARIMKAYA



**İSTANBUL
SANAYİ ODASI**

Meşrutiyet Caddesi No. 62 Tepebaşı 34430 - İstanbul Tel: (0212) 252 29 00 Faks: (0212) 249 50 07 e-posta: kobi@iso.org.tr
ISO Yayın No: 2011/34 ISBN: 978-605-137-021-7

