

Beşinci Baskı

Meslek Yüksek Okulları İçin

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Prof. Dr. H. Serdar Öge | Doç. Dr. H. Alpay Karasoy

EĞİTİM
yayınevi

Meslek Yüksek Okulları İçin İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yazarlar: Prof. Dr. H. Serdar Öge - Doç. Dr. H. Alpay Karasoy

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

ISBN: 978-605-9831-77-2

5. Baskı - Ağustos 2023

Baskı Cilt

Olgun-Çelik Matbaa Ambalaj Yayın Reklam İnş. San. Tic. Ltd. Şti.
Büsan Organize San. 10670 Sk. No:26/D, Karatay/Konya
Matbaa Sertifika No: 51986

Kütüphane Kimlik Kartı

Meslek Yüksek Okulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi

Prof. Dr. H. Serdar Öge - Doç. Dr. H. Alpay Karasoy (Yazarlar)

XIV+210 s., 165x240 mm

Kaynakça var, izin yok.

ISBN: 978-605-9831-77-2

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mechanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.



Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah.
Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok,
No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah.
10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ

xiii

BÖLÜM 1 ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

A. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE TANIMI	1
B. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	3
C. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	4
D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN İŞLEVLER, UĞRAŞI ALANLARI VE PERSONEL YÖNETİMİNDEN FARKLARI	6
E. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YAPI İÇERİSİNDEKİ YERİ	11

BÖLÜM 2 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

A. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI (İKP) KAVRAMI	16
B. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ÖNEMİ	17
C. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AMAÇ VE KAPSAMI	17
D. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	19
1. Dış Çevresel Faktörlerin Analizi	20
1.1. İşgücünün Yapısı	20
1.2. Yasal Düzenlemeler	20
1.3. Ekonomik Koşullar	21
1.4. Coğrafi ve Rekabet Koşulları	21
1.5. Teknoloji	22
1.6. Sendikalar	22
2. İç Çevresel Faktörlerin Analizi	22
2.2. Örgüt Kültürü ve Yönetim Tarzı	23
2.3. İşgücü Beceri Envanteri	23
E. İNSAN KAYNAKLARI İHTİYACININ BELİRLENMESİ	24
1. Mutlak İnsan Kaynakları İhtiyacı	25
2. Yedek İnsan Kaynakları İhtiyacı	26
3. Ek (İlave) İnsan Kaynakları İhtiyacı	27
4. Yeni İnsan Kaynakları İhtiyacı	28
F. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ AŞAMALARI	28

BÖLÜM 3

İŞ ANALİZİ VE İŞ DİZAYNI

A. İŞ ANALİZİ	31
1. İş Analizi Kavramı	31
2. İş Analizinin Önemi ve Amaçları	32
3. İş Analizinden Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Alanları	34
3.1. Çalışanların Seçimi	34
3.2. Performans Değerleme	35
3.3. İş Değerleme	35
3.4. Eğitim ile Geliştirme Faaliyetleri	35
3.5. Kariyer Planlama	35
3.6. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı	36
3.7. Beşeri Kaynak Planlaması	36
3.8. İş Dizaynı	36
4. İş Tanımı (Job Description)	36
5. İş Gerekleri (İş Şartnamesi) (Job Specification)	39
B. İŞ DİZAYNI	41
1. İş Dizaynı Teknikleri	42
1.1. İş Genişletme	42
1.2. İş Zenginleştirme	43
1.3. İş Rotasyonu	44
1.4. Alternatif Çalışma Programları	45
1.4.1. Esnek Zamanlı Çalışma (Flexible Working Hours)	45
1.4.3. İş Paylaşımı (Job Sharing)	48
1.4.4. Yarı-Zamanlı Çalışma (Part-time Working)	48
1.4.5. Uzaktan Çalışma (Teleworking)	49

BÖLÜM 4

İNSAN KAYNAKLARI TEMİN VE SEÇİMİ

A. İŞ ÖRGÜTLERİ İÇİN İŞE UYGUN ÇALIŞAN TEMİN VE SEÇİMİNİN ÖNEMİ	53
B. ÇALIŞAN İHTİYACININ BELİRLENMESİ	55
C. ADAY ARAŞTIRMA VE TEMİN	56
1. Örgüt İç Kaynaklar	59
1.1. Terfi (Yükselme)	60
1.2. İç Transfer (Nakil)	60
1.3. Rütbe İndirimi	61
2. Örgüt Dışı Kaynaklar	62
2.1. İş Duyuruları (İlanlar)	63
2.2. Yazılı veya Şahsen Yapılan Başvurular	64
2.3. Örgütte Çalışanların Tavsiyeleri	67
2.4. Türkiye İş Kurumu	67
2.5. Eğitim Kurumları	68
2.6. Özel İnsan Kaynakları Danışmanlık Şirketleri	68
2.7. Özürlü, Eski Hükümlü ve Terör Mağdurları	69
2.8. Sendikalar	69
2.9. Çalışan Kiralama (Leasing)	69
2.10. İnternet	70
D. İNSAN KAYNAKLARI SEÇİMİ	70
1. İş Profiline Çıkartılması	72
2. Başvuruların Kabulü ve Başvuru Formu Doldurma	72
3. İlk Görüşme (Ön Görüşme)	75
4. Testler	75
5. Mülakat (İşe Alma Görüşmesi)	77
6. Referansların İncelenmesi	78
7. Sağlık Muayenesi	79
8. İşe Alma Kararı (İş teklifi)	80
9. İşe Yerleştirme	80
E. DEĞERLENDİRME MERKEZİ	81
F. İŞE ALIŞTIRMA (ORYANTASYON)	82
G. YENİ ÇALIŞAN ALIMINDA VE İŞE YERLEŞTİRMEDE HUKUKİ BOYUT	85

BÖLÜM 5

İŞ DEĞERLEMESİ

A. İŞ DEĞERLEMESİ KAVRAMI	89
B. İŞ DEĞERLEMESİNİN ÖNEMİ VE AMAÇLARI	91
C. İŞ DEĞERLEMESİNİN KAPSAMI, SÜREÇ VE AŞAMALARI	92

BÖLÜM 6

ÜCRET VE ÜCRET YÖNETİMİ

A. ÜCRET KAVRAMI VE İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR	97
1. Ücret Haddi ve Ücret Geliri	98
2. Çıplak Ücret ve Giydirilmiş Ücret	98
3. Parasal Ücret ve Gerçek Ücret	98
4. Asgari Ücret	99
5. Ayni ve Nakdî Ücret	99
B. İŞ ÖRGÜTLERİ VE ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÜCRET VE MAAŞLARIN ÖNEMİ	99
C. ÜCRET YÖNETİMİNİN AMAÇLARI VE ÜCRETLEME İLKELERİ	101
D. İŞ ÖRGÜTLERİNDE ÜCRET VE MAAŞ POLİTİKALARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	104
E. ÜCRET YAPISININ KURULMASI	105
F. ÜCRET SİSTEMLERİ	106
1. Kıdeme Dayalı Ücret Sistemi	107
2. Performansa Dayalı Ücret Sistemi	107
3. Beceriye Dayalı Ücret Sistemi	109
4. Ekip Temelli Ücret Sistemi	110
5. Ana-Baz Ücret Sistemleri	111
5.1. Zamana Dayanan Ücret Sistemi	111
5.2. Parça Başına Ücret Sistemi	113
5.3. Götürü Ücret Sistemi	114
6. Özendirici Ücret Sistemleri	114
6.1. Akort Ücret Sistemi	115
6.2. Primli Ücret Sistemi	116
6.2.1. Halsey Sistemi	116

6.2.2. Rowan Sistemi	117
6.2.3. Bedeaux Sistemi	117
6.2.4. Taylor Sistemi	117
6.2.5. Gantt Sistemi	118
7. Eşel Mobil Sistemi	118

BÖLÜM 7

EĞİTİM VE GELİŞTİRME

A. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN TANIMI	121
B. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN ÖNEMİ	122
C. EĞİTİM VE GELİŞTİRMENİN AMAÇLARI	124
1. Ekonomik Amaçlar	124
2. Beşeri ve Sosyal Amaçlar	125
D. EĞİTİM VE GELİŞTİRMEDE TAKİP EDİLMESİ GEREKEN İLKELER	125
1. Süreklilik İlkesi	125
2. Yararlılık İlkesi	126
4. Planlılık İlkesi	126
5. Etkin Katılım İlkesi	126
E. EĞİTİM VE GELİŞTİRMEYİ ETKİYEN FAKTÖRLER	127
1. Üst Yönetimin Desteği	127
2. Diğer Yönetici ve Uzmanların Desteği	127
3. Teknoloji	127
4. Örgütsel Karmaşıklık	127
5. Ücret Politikaları	127
6. Diğer İnsan Kaynakları İşlevleri	128
F. EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ	128
1. Eğitim ve Geliştirme İhtiyacının Belirlenmesi	129
1.1. Örgütsel İhtiyaçlar Analizi	129
1.2. Eğitim Açığı Analizi	130
2. Eğitim Politikası ve Amaçlar Geliştirme	130
3. Eğitim ve Geliştirme Yöntemini Seçme	131
3.1. İş Başında Eğitim ve Yöntemleri	132
3.1.1. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi	132
3.1.2. İş Değiştirme (Rotasyon) Eğitimi	133
3.1.3. Stajyerlik Eğitimi	133
3.1.4. Amir Gözetiminde Yönlendirme (Coaching) Eğitimi	133

3.1.5. Çıraklık Eğitimi	133
3.1.6. Mentorluk Eğitimi	134
3.2. İş Dışında Eğitim ve Yöntemleri	134
3.2.1. Konferans	135
3.2.2. Sempozyum veya Panel	135
3.2.3. Beyin Fırtınası	135
3.2.4. Örnek Olay (Vaka) Yöntemi	135
3.2.5. Rol Oynama Yöntemi	136
3.2.6. Simülasyon	136
3.2.7. Duyarlılık Eğitimi (T Grubu Yöntemi)	136
3.2.8. In-Basket (Beklenen Sorunlar) Yöntemi	137
3.3. Eğitim ve Geliştirmede Yeni Teknolojilerin Kullanımı	137
3.3.1. Multimedya Eğitim	138
3.3.2. Bilgisayar Temelli Eğitim	138
3.3.2.1. CD-ROM ve Laser Diskler	138
3.3.2.2. İnteraktif Video	138
3.3.2.3. Web Kaynaklı Eğitim	139
3.3.3. Uzaktan Eğitim ve E-Öğrenme	139
4. Eğitim ve Geliştirme Programlarını Değerlendirme	139
4.1. Test-Tekrar Yöntemi	141
4.2. Önceki-Sonraki Performans Yöntemi	141

BÖLÜM 8

KARİYER YÖNETİMİ

A. KARİYER KAVRAMI VE KAPSAMI	144
B. KARİYER YÖNETİMİ, ÖNEMİ VE BOYUTLARI	144
1. Örgüt Açısından Kariyer Yönetimi	146
2. Birey Açısından Kariyer Yönetimi	147
3. Örgütsel ve Bireysel Kariyer Yönetimi Olgusunun Bütünleştirilmesi	149
C. KARİYER PLANLAMASI	149
1. Bireysel Kariyer Planlaması ve Levinson Modeli	149
2. Örgütsel Kariyer Planlaması	151
D. KARİYER GELİŞTİRME	153
1. Sınırsız Kariyer	157
2. Esnek Kariyer	157
3. Çift Basamaklı Kariyer	157

4. Portföy Kariyer	157
E. KARİYER VE KARİYER YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GÜNCEL KONULAR	158
1. Kariyer Platosu	158
2. Çift Kariyerli Eşler	158
3. Kılavuzluk (Rehberlik) Yapma	158
4. Çift Kariyerlilik	158
5. Ay Işığı	159
6. Cam Tavan	159
7. Kariyer Transferleri	159

BÖLÜM 9

PERFORMANS DEĞERLEME

A. PERFORMANS KAVRAMI	161
B. PERFORMANS YÖNETİMİ	162
1. Örgütsel Performans Değerleme	162
2. Bireysel Performans Değerleme	163
C. PERFORMANS DEĞERLEME	163
1. Tanım	163
2. Amaç ve Kullanım Alanları	163
2.1. İnsan Kaynakları Planlaması	165
2.2. Tedarik ve Seçim	165
2.3. Eğitim ve Geliştirme	165
2.4. Kariyer Planlaması ve Geliştirme	165
2.5. Ücret ve Maaş Yönetimi	165
2.6. Örgüt İçi Hareketlilik	165
D. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEMENİN GEREĞİ VE YARARLARI	166
E. PERFORMANS DEĞERLEMEDE SORUMLULUK VE DEĞERLEME ÖNEMİ	167
F. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	168
1. Sıralama Yöntemi ve İkili Karşılaştırma	168
2. Grafik Dereceleme Yöntemi	168
3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	168
4. Kontrol Listesi Yöntemi	169
5. Kritik Olay Yöntemi	170
6. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	170

7. 360 Derece Feed-Back Yöntemi	170
8. Takım Odaklı Performans Değerleme Yöntemi	171
G. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR VE DEĞERLEME SONUÇLARININ KONTROLÜ	171
1. Halo Etkisi (Halo Effect)	171
2. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	172
3. Kontrast Hatalar	172
4. Gos Eğrisi	172
5. Bireysel Önyargılar (Kalıpyargılar)	173
6. Belli Derecelere / Puanlara Yönelme	173

BÖLÜM 10

SENDİKA-YÖNETİM İLİŞKİLERİ

A. SENDİKA KAVRAMI	175
1. Tanım	175
a- İş Kolu Esasına Göre Sendikalaşma İlkesi	176
b- Meslek Esasına Göre Sendikalaşma İlkesi	176
B. SENDİKA TÜRLERİ	176
1. İşçi Sendikaları	177
2. İşveren Sendikaları	177
3. Konfederasyonlar	177
C. SENDİKA HAKKI VE ÖZGÜRLÜĞÜ	178
D. SENDİKALARIN AMAÇLARI VE FAALİYET ALANLARI	178
E. SENDİKAYA ÜYE OLMA VE NEDENLERİ	179
1. Ekonomik Faydası	179
2. İş Güvencesi	179
3. Yönetimin Tutumuna Karşı Güvence	180
4. Sosyal İhtiyaçların Karşıllanması	180
5. Sendikal Hizmetlerden Faydalanma	180
F. TOPLU PAZARLIK	180
1. Toplu Pazarlığın Tanımı ve Kapsamı	180
2. Toplu Pazarlık Süreci	181
2.1. Görüşmecilerin Belirlenmesi	181
2.2. Toplu Görüşmeye Çağrı	182
2.3. Toplu Görüşme	182
2.4. Toplu İş Sözleşmesinin İmzalanması	182

G. TOPLU İŞ SÖZLEŞMESİ	183
1. Tanım ve Niteliği	183
2. İçeriği	184
2.1. Yönetimin Hakları	184
2.3. İş Güvencesi	185
2.5. Sosyal Yardım ve Hizmetler	185
2.6. Uyuşmazlıkların Çözümü	185
H. TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI	185
1. Toplu İş Uyuşmazlığı Kavramı ve Türleri	186
2. Çözüm Yolları	186
2.1. Arabuluculuk	186
2.2. Uzlaştırma	187
2.3. Hakemlik (Tahkim)	187
2.4. Grev ve Lokavt	187

BÖLÜM 11

İŞ GÜVENLİĞİ VE SAĞLIK

A. İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞININ TANIMI	191
B. İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞÇİ SAĞLIĞININ ÖNEMİ	192
1. İşçi Açısından önemi	192
2. İşveren Açısından Önemi	192
3. Sendika Açısından Önemi	193
C. İŞÇİ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİN YÖNETİMİ	193
1. Sağlık ve Güvenlik İlkeleri	193
2. Sağlık ve Güvenlik Programının Geliştirilmesi	194
D. SAĞLIK VE MESLEK HASTALIKLARI	195
1. Meslek Hastalıklarının Tanımı	195
2. Meslek Hastalıklarının Özellikleri	196
E. İŞ GÜVENLİĞİ AÇISINDAN İŞ KAZALARI	198
1. İş Kazası Tanımı	198
2. İş Kazalarının Nedenleri	198
2.2. Güvenli Olmayan Fiziki ve Çevresel Koşullar	200
KAYNAKÇA	202

GİRİŞ

Rekabetten çok rekabet üstünlüğünün önem ve değer kazandığı günümüz iş dünyasında işletme organizasyonlarının stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, istihdam edecekleri ve etkin olarak kullanacakları çalışanlarına yani insan kaynağına bağlıdır. Günümüz iş dünyasının işletmeleri daha önce hiç olmadığı kadar yoğun ve aynı zamanda küresel rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar. Küresel ortamda rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek ise, işletmedeki insan kaynaklarının bilgi, beceri ve yeteneklerinden tam olarak yararlanılması ve işe dönük moral ve motivasyonlarının sağlanması kısaca onların etkin ve verimli kullanılmalarıyla mümkün olacaktır. İşte insan kaynakları yönetimi (İKY) tam bu noktada karşımıza çıkmakta ve işletme organizasyonlarının küresel düşünüp yerel davranma stratejileri ile uyumlu amaç ve hedeflerine ulaşmalarında çalışanların nasıl daha yüksek performanslı, etkin, aynı zamanda moral ve motivasyonları yüksek, mutlu ve huzurlu olabilecekleri konusunda aktif rol oynamaktadır. İşletme organizasyonları için rekabet üstünlüğüne sahip olabilmek, ancak yeni bir düşünce tarzı olarak ifade edebileceğimiz insan kaynakları yönetimi ile mümkün olabilecektir. İnsan kaynakları yönetiminin önemi gerek akademik çevrelerde gerekse de uygulama alanında her geçen gün artmaktadır.

Kitabımız 11 bölümden oluşmaktadır. İnsan kaynaklarının fonksiyonlarından, planlamasından, iş analizi, iş dizaynı, değerlemesi, personel seçimi, ücret yönetimi, personel eğitimi, kariyer yönetiminden, sendikalara kadar birçok konu temel kavramlar açısından değerlendirilmiştir.

Kitabımız, meslek yüksekokulu öğrencilerinin yanı sıra, bu konuya ilgi duyan işletmelere yönelik bir rehber niteliğinde hazırlanmıştır.

Kitabın basım ve yayınlamasında emeği geçen Yusuf Ziya AYDOĞAN'a teşekkür borçluyuz.

Prof. Dr. H. Serdar Öge

Doç. Dr. H. Alpay Karasoy