

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

V. Arif ŞİMŞEK
Maliye Bakanlığı
Personel Genel Müdürü

TÜRMOB YAYINLARI- 171
ANKARA - 2002
Sirküler Rapor Serisi
Seri No :2002 - 2

TÜRMOB Adına Sahibi
Mustafa ÖZYÜREK

Sorumlu Yazışleri Müdürü
Ali E. DOĞANOĞLU

Dizgi - Düzenleme

TÜRMOB
Basın - Yayın Servisi

Sirküler Rapor kitaplarında yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yalnızca yazarlarına aittir. Yayıncı kuruluş TÜRMOB' u bağlamaz.

ÖNSÖZ

TÜRMOB olarak büyük önem verdiğimiz konuların başında mesleki eğitim gelmektedir. Mesleki eğitime katkı sağlaması ve uygulamacılara yol göstermesi amacıyla yayınlamaya başladığımız **Sirküler Rapor Serisi** bu amacımıza ulaşmada oldukça önemli bir fonksiyon üstlenmiştir.

Geçtiğimiz iki yıllık dönemde **Sirküler Rapor Serisi** meslektaşlarımızın ve stajyerlerimizin büyük takdirini toplayarak, yoğun bir ilgiyle karşılanmıştır. Böylesi geniş bir talebi karşılama uğraşımız devam ederken, eğitim serisinin sürekli hale gelmesi yönünde talepleri karşılamak için çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.

Sirküler Rapor kitaplarımız bir okuma komisyonu tarafından incelendikten sonra basılarak sizlerin istifadesine sunulmaktadır.

Siz değerli meslektaşlarımızın ve stajyerlerimizin beğeni ve takdirini toplayacağına inandığımız 2002-2 Seri Numaralı bu kitabı; Maliye Bakanlığı Personel Genel Müdürü V. Arif ŞİMŞEK tarafından hazırlanan "**İnsan Kaynakları Yönetimi**" isimli eser oluşturuyor. Bu çalışma bir kaynak kılavuz niteliğinde olup konuyu örnekleri ile açıklamaktadır.

Bundan sonraki sirküler kitaplarımız, bir plan doğrultusunda hazırlanarak, her ay bir kitap olarak sizlere ulaştırılacaktır. Kitabın, meslek camiamıza ve uygulamacılara faydalı olmasını diliyorum. Eğitim serimize gösterilen ilgi ve destekten dolayı meslektaşlarımıza ve stajyerlerimize teşekkürlerimi sunarım.

Nail SANLI
Genel Sekreter

İÇİNDEKİLER

I- Giriş.....	1
II- Vizyon- Misyon	3
A- Vizyonun Organizasyona Taşınması	5
B- Şematik Olarak Vizyon- Misyon.....	6
III- İnsan Kaynakları Departmanında	
Yer Alması Gereken Faaliyetler	7
IV- İşe Alma ve İş Analizi	8
A- İşe Alma ve Seçme Yöntemleri	8
B- İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Planlama.....	9
C- İş Analizi	9
V- Yönetim Basamakları Açısından Nitelikler	11
VI- Norm Kadro ve Personel Planlaması	14
A- Kamu Açısından Norm Kadro Değerlendirmesi	14
B- Norm Kadro Tespit Aşamaları.....	15
C- Norm Kadronun Sağladığı Yararlar	16
VII- İş ve Performans Değerleme	18
A- Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirme.....	20

VII- Ücret Yönetimi	21
A-Ücret Sistemleri	23
B- Ücret Çeşitleri	23
C- Ücret Yönetiminin İlkeleri	25
D- Ücret Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar	26
E- Verilecek Ücreti ve Ek Ödemeleri Etkileyen Faktörler	27
IX- Eğitim ve Geliştirme	28
A- Eğitim ve Geliştirmenin Önemi	28
B- Etkili Eğitim ve Geliştirme Unsurları	29
C- Eğitim ve Geliştirme Programları Sonuçlarının Değerlendirilmesi	30
D- Eğitim ve Geliştirme İlkeleri	30
E- Çalışanlar İçin Genel Olarak Eğitim Çeşitleri	31
1- İşe Başlatmada Uyum (Oryantasyon) Eğitimi	31
2- Hizmet İçi Eğitim ve Amacı	32
X- Etkili İletişim	34
XI- Motivasyon	35
A- Temel Motivasyon Varsayımları	36
B- Motivasyon Sürecinde Öneriler	39
C- Motivasyon Teorileri	39
1- İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow) Teorisi	39
2- Çift Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi	40
3- X ve Y Teorileri	42

XII- Kuruluşlarda Stres Düzeyinin Verimliliğe Etkisi (Eustress) .	42
XIII- Kariyer Yönetimi ve Planlaması.....	44
A- Kariyerin Tanımı.....	44
B- Kariyer Yönetimi.....	44
1- Kariyer Yönetimi Süreci.....	45
C- Kariyer Planlama.....	46
D- Kariyer Yönetimi ile Kariyer Planlama Arasındaki Farklar. .	47
E – Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirme.....	48
XIV- Kurum Kültürü.....	49
A- Kurum Kültürünün İpuçları.....	49
B- Kurum Kültürünün Unsurlar:.....	50
XV- İnsan Kaynaklarında Kalite Yönetimi	
ve Kurumsal İklimlendirme.....	50
A- Kalite Yönetimi.....	50
1- Toplam Kalite Süreci.....	52
2- Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri.....	53
B- Kurumsal İklimlendirme.....	53
1- Neden Kurumsal İklimlendirme.....	54
2- Kurumsal İklimlendirme Nasıl ve Nereden Başlamalı? .	55
3- Kurumsal İklimlendirmemenin Bedeli.....	55
XVI- Sonuç ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği.....	55

I- GİRİŞ

Bilimsel gelişmelerin hızı ve özellikle iletişim teknolojisindeki baş dönürücü değişimler, küreselleşme dalgası ile birlikte küçülen dünyamızda, devletler üstü şirket, vakıf ve dernekler şeklinde organizasyonların ortaya çıkmasına yol açmış, hızlı iletişim ve ortak kurallar çerçevesinde ekonomik, siyasi ve sosyal amaçlı organizasyonların etkisi, bir baskı unsuru olarak ülke sınırlarını aşarak uluslararası bir konum kazanmıştır

Günümüz dünyasında her alanda kuruluşların varlıklarını sürdürme mücadelesi ile sürekli bir rekabet, ekonomi alanında olsun sosyo-kültürel yapıda olsun çağın gereklerine göre sürekli bir yeniden yapılanma ve verimlilik uygulamaları ile birlikte değişimler başlamıştır Bu değişimlerin sonucunda insan gücünün başarısı da rekabet içinde değişen yapıya ayak uydurabilirliğe bağlanmış sürekli ve değişken stratejilerin belirlenmesini gerektirmiştir.

İnsan unsuru, özellikle 19 ncu yüzyılda sanayi devrimi ile birlikte teknolojik gelişmenin artmasıyla emek ve sermayenin bir unsuru makine gibi fiziksel bir güç olarak görülmeyle birlikte kurum stratejilerindeki hedeflere ulaşmada belirleyici rol oynadığının anlaşılması üzerine 20 nci yüzyılın sonlarında fiziksel güçten daha çok nitelikli bir beyin gücü olarak ön plana çıkmıştır Artık işsizlerin sayıca çoğalması ile birlikte işe alımlarda çalışanlar niteliklerine ve farklılıklarına göre seçilmeye başlanmış, alternatifler aranmıştır. Özellikle 1900' lü yılların son çeyreğinde amaçlanan hedeflere ulaşmada ve üretimde insan gücünün etkisinin farkına varılmaya başlanmış, çalışanların sadece fiziksel güç ve becerileri değil, yönlendirme, planlama, iletişim gibi niteliklerine göre farklılıkları değer kazanmaya başlamıştır.

Teknolojik gelişmelere paralel olarak insan gücünün daha optimum kullanılması amaçlanmış, işin yürütülmesinde kullanılan yeni teknoloji ürünleri ile en etkili ve verimli bileşimi sağlayabilenlerin istihdamı hedeflenme-

ye başlanmıştır. Artık kuruluşların başarıya ulaşmaları, hedeflerini yakalayabilmeleri için gerekli olan verimlilik ve değişen koşullara ayak uydurabilmelerinde en önemli faktör insan olarak karşımızdadır

Kuruluşların amaçlanan hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmalarında tali unsurlar içinde yer alan klasik destek hizmet veren personel bölümlerinin artık yeterli olmayacağı anlaşılmış ve yeni bir kavram olarak ortaya çıkan insan kaynaklarının sevk ve idaresine yönelik departmanlar da kurum amaçları için faaliyet gösteren pazarlama, üretim, finansman vb. bölümler kadar vazgeçilmez unsurlardan birisi olarak ortaya çıkmıştır

Belirlenen hedeflere ulaşmak artık belirli bir dönemsel çalışma sonucu gerçekleştirilen yeniden yapılanmalara değil, kuruluşlarda sürekli değişme ve gelişme sonucunda günün koşullarına göre süreklilik arzeden yapılanma faaliyetlerine bağlı olmaktadır. Sürekli yapılanma da nitelikli insan gücünü vazgeçilmez kılmaktadır. İnsan gücünün niteliği ise ancak her aşamada sürekli eğitim ile artırılabilir. Günümüzde artık öncelikli ve en verimli yatırımın insan gücüne yani çalışanlara yapılan yatırım olduğu kamu ve özel tüm kurum ve organizasyonlarda tartışmasız bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır

Bir organizasyonda insan gücüne verilen değeri anlayabilmek için, bütçesinden yapılmış olan eğitim ve araştırma harcamalarına bakmak yeterli olacaktır. Nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi, çalışanların çeşitli fiziksel ihtiyaçları yanında eğitim ihtiyaçlarında karşılanabilmesi bilimsel çalışmalardan yararlanmayı gerektirmektedir. Bilimsel çalışmalarında tüm dünyada belirli bir standart maliyeti vardır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde bu tür maliyetlere katlanmak şirketlerin karar alıcıları için kolay değildir. Ancak bilimsel dayanağı olmadan hazırlanan eğitim programları ve yapılan uygulamalar çoğu kez verimli olmamakta, istenilen amaçlara ulaşmamaktadır. İşte insan kaynakları yönetimi bu yönü ile de vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır

Kurumların topyekün başarılı olmaları çalışanlarının da karar süreçlerinde

yer alıp, tek tek başarılı, verimli ve ihtiyaçlarının giderilmiş olmasına bir anlamda mutlu olmalarına yönelik bir organizasyon yapısı içinde bir kurum kültürü oluşturabilmelerine bağlıdır. Çalışanların kurum kültürüne bağlı, aidiyet duygusuna sahip, olumlu düşünen, ortak çalışmaya yatkın ve kabullenen, sorumluluktan kaçmayan, yetkisini eksik yada fazla değil ama tam olarak kullanan kişilerden oluşması kuruluşlar için vazgeçilmez hale gelmiştir.

Bu değerlerin oluşturulabilmesi bakımından sadece atama, tayin, terfi, ücret bordrosu düzenleme gibi klasik personel birimlerinin insan kaynaklarının sadece bir alt departmanı olması gerektiği artık bilimsel çevreler ve uygulamacılar tarafından kabul edilmiş, modern yönetim organizasyonlarında bu doğrultuda değişim çalışmaları başlatılmıştır.

Bu çalışma ile ülkemizde özellikle kamu ve özel olmak üzere tüm sektörlerde yönetim organizasyonları için, bilinci henüz yerleşmemiş ve yeni bir alan olan İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda bilgi paylaşımı amaçlanmış ve katkı sağlamaya çalışılmıştır.

II- VİZYON-MİSYON

İnsan kaynakları yönetimlerinin esas amacı, bir kuruluşun misyonunu en etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi için kişileri cezbetmek, kuruluşa almak ve ihtiyaçlarını gidermektir. Bu amaç her kuruluş için aynıdır. Vizyon ise kısaca kuruluşların amaçlanan hedeflerine ulaşabilmeleri, hayallerinin yarın gerçeğe dönüştürülebilmesi için sarf edilen çaba olarak tanımlanabilir.

Kuruluşların ana hedeflerine yönelik olarak birimlerde görev ve iş tanımları yapılmalı çalışanlardan beklenen bireysel hedefler ortaya konulmalıdır. Bu tanımlamalara bağlı olarak ulaşılması istenilen amaçlar sonuçta vizyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kuruluşların kendilerine en uygun organizasyon yapısını bulabilmeleri, kendi farklarına varabilmeleri en önemlisi dünlerini gelecekte yönetebil-

meleri için vizyonlarını belirlemeleri gerekmektedir. İleride ulaşılmak istenilen düzey, hedefler ve niçin nerede olmak istiyorum soruları şimdiden cevaplanmalı gerçekçi olarak ulaşılabilecek hayaller belirlenmelidir.

Belirlenecek ortak hedefler çalışanların farklı menfaatler ve beklentileri için değil kuruluş amaçlarına uygun menfaatler etrafında birleşmelerini sağlar, kurum kültürünün oluşmasına katkıda bulunur böylece bu amaçlar doğrultusunda çalışmayı teşvik eder.

Esasen kuruluşların vizyonunu kurucuların değerleri, örf ve adetleri, varlık nedenleri ve örgüt kültürü belirler. Kuruluşun üst yöneticilerinin vizyonu, kuruluşun misyonunu oluşturur. Bu misyon ile zaman içinde kuruluşta paylaşılmış değerleri ifade eden kurum kültürü işletmenin stratejisini oluşturur. Bu strateji kuruluşun izleyeceği yolu gösterir. Uzun dönem planları da bu stratejilere göre belirlenir. Orta dönemli planlar genellikle 5 yıllık bir zaman içinde gerçekleştirilmesi gereken amaçları içerirler. Kısa dönemli planlar ise yıllık işleyiş planları olup, bir yıl içinde gerçekleştirilmesi beklenen amaçlara ilişkindir.

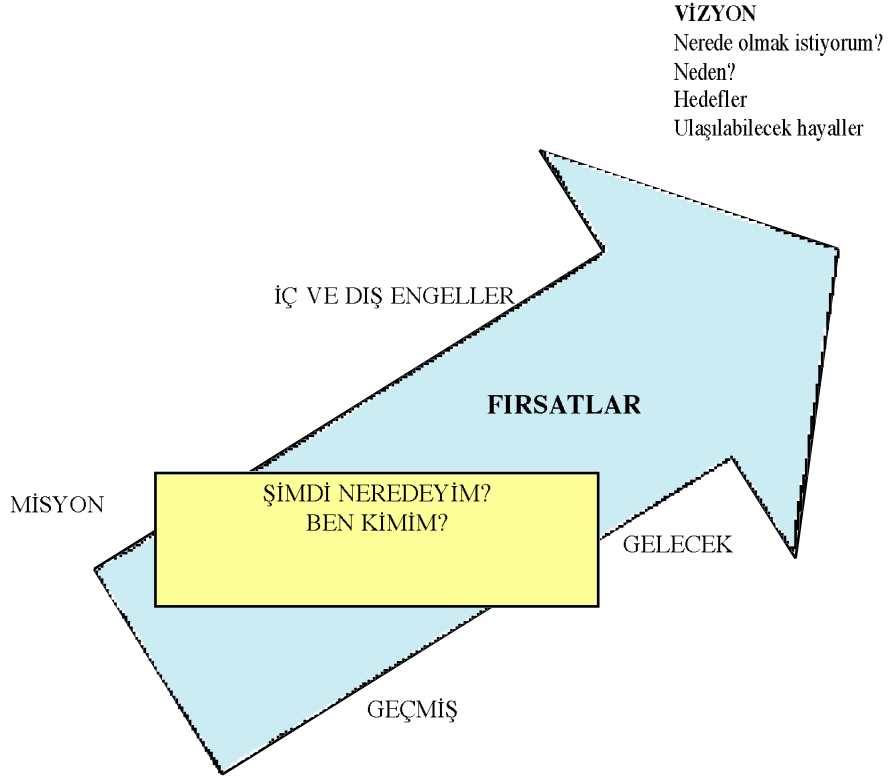
Vizyon geleceği ve gerçekliği görebilmek, paylaşabilmektir. Vizyon sahibi kuruluşlar anlık problemleri ve günlük sıkıntıları daha kolay atlattır. Çalışanlar gerçekçi hayaller ile umutludur, her zaman bu hayallere ulaşmak için umutla çalışırlar. En azından geleceği görürler ve bu amaçlar doğrultusunda koşarlar. Buna karşılık geleceğin görümemesi, hedeflerin belirlenmemesi, çalışanları karamsarlığa iter, verimli ve etkili çalışmayı engeller.

Vizyonu evrene uzanan gökyüzüne benzetirsek, bulutlarda misyon olacaktır. Vizyona ulaşmak için yapılan program ve planlar, stratejiler ve bunların uygulamaları yağmur olarak ortaya çıkar bu da üretime katkıda bulunur. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için bulunulacak nokta ve durum misyonu ortaya çıkarır. Ortaya çıkan misyon kuruluşun o andaki kimliği ve nerede olduğu sorularının cevabını verir.

A- Vizyonun Organizasyona Taşınması



B – Şematik Olarak Vizyon- Misyon

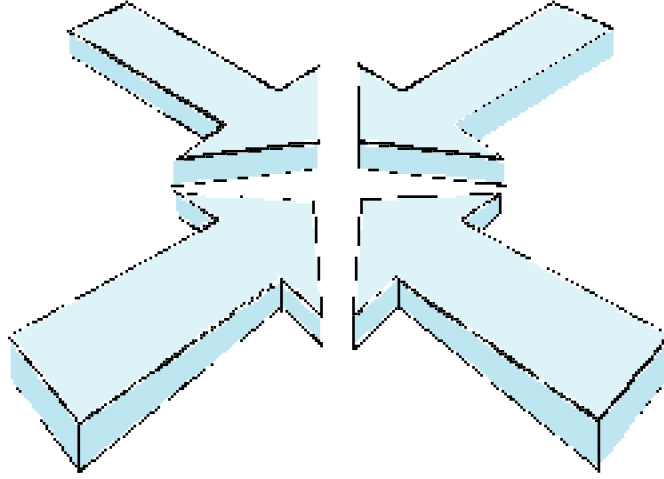


**III- İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANINDAYER ALMASI
GEREKEN FAALİYETLER**

(OLMAZSA OLMAZ!)

**PERSONEL VE KADRO
PLANLAMA**

**PERFORMANS
DEĞERLEME**



ÜCRET YÖNETİMİ

EĞİTİM

IV- İŞE ALMA VE İŞ ANALİZİ

Personelin işe alınmasından amaçlanan, o işe en uygun nitelikte olan kişinin beceri, eğitim ve deneyimine göre seçilmesidir.

A - İşe Alma ve Seçme Yöntemleri :

Kuruluşlara personel alımında şu hususlara dikkat edilmelidir.

- İşe alınacak kişiye ait geçerli ve güvenilir niteliklerin belirlenmesi
- Eşit, adil ve ayrımcı olmayan bir sistemle seçilmesi
- Objektif kriterlere göre öneri ile ya da tanıdık olmayan bir kişinin seçimi
- Kurum kültürünü kabullenecek uyumlu ve idare edilebilir bir kişinin seçimi
- Yönetimde etkili olacak, lider görünümlü kişilerin seçimi
- Yapılacak iş için en uygun kişinin seçilmesi

İşe alma sürecinde iş analizleri sonucunda oluşturulacak iş ve görev tanımlarına göre niteliklerin ve standartların belirlenmesi iş tatmini için çok önemlidir.

Kuruluş amaçlarını en etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek üzere insan kaynakları departmanlarının yapması gerekenler; iş analizleri, iş ve görev tanımlarının hazırlanması, iş akışlarının hazırlanması, kadro planlama ve personel planlamaları, iş değerlendirme ve performans değerlendirme çalışmaları, ücret sisteminin belirlenmesi, eğitim, kariyer planlama ve motivasyon gibi çalışmaların yapılmasıdır

İnsan kaynakları yönetimince yerine getirilmesi gereken belli başlı fonksiyonlar şunlardır:

- 1- Personel ve kadro planlama
- 2- Performans değerlendirme
- 3- Ücret Yönetimi
- 4- Eğitim ve geliştirme

B - İnsan Kaynakları Yönetiminde Stratejik Planlama

Kuruluşun istenilen zamanda hedeflenen amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli sayıda ve istenilen nitelikte işler için yeteri sayıda çalışana ihtiyacı vardır. Böylece çalışanlar çalışmalarını ve iş başarılarını ile kuruluşun amaçlanan hedeflerine ulaşmasını sağlayacaklardır.

İnsan kaynakları yönetimince yapılacak stratejik planlar kurum hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Planlama ile hangi nitelikte personele ihtiyaç duyulduğu tesbit edilir. Çünkü kuruluşun hedeflerine ulaşması iş gücünün, gerek nicelik gerek nitelik olarak sağlanması ile mümkün olabilecektir.

İnsan kaynakları planlaması uzun zaman çalışmayı gerektiren zor ve maliyeti yüksek bir çalışmadır. Gerek duyulan nitelikteki personelin belirlenmesinde; öncelikle kurumda halen görev yapan kişi sayısı, hangi görevleri yerine getirdikleri ve kurum fonksiyonlarının gerektirdiği iş gücünün niteliğinin tanımlanması ve buna paralel toplam personel sayısının birimlere göre dağılımının yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

C - İş Analizi

İş sınıflandırması yapılırken öncelikle her bir işin yapılabilmesi için gerekli olan spesifik eğitim ve beceri ihtiyacı belirlenmeli, ayrıca davranışların nedeni tesbit edilmelidir.

Kuruluşlardaki mevcut insan kaynağının profilini çıkarabilmek için öncelikle mevcut birimler veya mevcut unvanlar, ihtiyaç duyulan nitelikler, bilgi, deneyim, ihtiyaç duyulan eğitim düzeyi vb. bilgilerin toplanması gerekir.

İş analizi, bir işin değerlendirilerek kapsamının belirlenmesi, hangi niteliklerde çalışana ihtiyaç olduğu ve iş ortamı hakkında bilgiler toplayarak analiz etmek üzere kullanılan sistematik bir yöntemdir. Kısaca, kuruluş içindeki işlerin incelenmesidir. Bu inceleme ile her bir çalışanın yaptığı işlemler analiz edilir, çalışanların kullandıkları araç gereçler aldıkları yardımlar ve işin yapılması sırasında içinde bulunulan çalışma koşulları belirlenir. İş analizi ile elde edilen bilgiler insan kaynaklarının yönlendirilmesinde pek çok fonksiyon için gereklidir.

İş analizi temelde işi yapanın ne yaptığını ve bu işi yapabilmesi için gereken bilgi, beceri ve tecrübenin ne olduğunun belirlenmesidir. İş analizleri kuruluşun ilk kuruluşu sırasında, yeni bir işin yaratılması durumunda ve yeni bir teknoloji, prosedür veya metodun kullanılmaya başlanması sonucunda işin değişmesi durumlarında yapılır ve iş analizi sonuçlarında işe bağlı olarak organizasyon rehberi oluşturulur iş ve görev tanımları, iş akışları, iş değerlendirme, iş tasarımları, kariyer planlaması, performans değerlendirme, eğitim, rotasyon, işgücü planlamasının yapılması gibi çalışmalarda yol gösterir.

İş analizinde genellikle anket, görüşme, gözlem ve bilgi, belge toplama gibi yöntemler kullanılmaktadır

İNSAN KAYNAĞININ GETİRİSİNİN SINIRI YOKTUR.

V - YÖNETİM BASAMAKLARI AÇISINDAN NİTELİKLER

Kurumsal olarak yönetim basamakları açısından alt, orta ve üst kademe yönetimlerde bulunması gerekli nitelikler ekli şemada gösterilmiştir.

Şema incelendiğinde görüleceği üzere;

Üst kademe yönetimlerin hedef belirleme, planlama, kontrol ve yönlendirme gibi kavramsal yeteneklere fazlalıkla sahip olmaları gerekli iken yaptırılacak işle ilgili teknik bilgiye ise az düzeyde sahip olmaları yeterli görülmektedir.

Orta kademe yönetimlerde, kavramsal yetenekler ve işle ilgili teknik bilgi eşit düzeylerde olmalıdır.

Alt kademe yönetimlerde ise işin yapılması açısından işle ilgili teknik bilgi düzeylerinin çok fazla olması gerekli iken kavramsal yeteneklerin fazla olmasına gerek duyulmamaktadır.

Ancak, her yönetim kademesinde insan ilişkileri yeteneğinin yeterli olması gerekmektedir. Zira örgüt içi ve dışı iletişimin gereği gibi sağlanabilmesi için bu zorunlu görülmektedir.

Görüleceği gibi, üst kademe yönetimi ile diğer yönetim kademelerinin nitelikleri çok farklılık arz etmektedir. Yetki devrinin azami düzeyde olması gerektiğinden genellikle işi yapacak kesim alt ve orta kademe yönetimleridir. Üst kademe yönetimler ise geleceğe yönelik hedefleri belirlemeli, bu hedeflere ulaşılacak stratejileri belirlemeli ve uygulama sonuçlarını takip etmelidirler.

Yönetim kademelerinde bulunması gereken nitelikler de zaman içinde değişime uğramıştır. Eski tip yöneticiler;

- Kendisini patron görür

- Hiyerarşik kademeler vardır.

- Kararları kendisi verir

- Bilgileri kendisine saklar

Yeni tip yöneticiler ise;

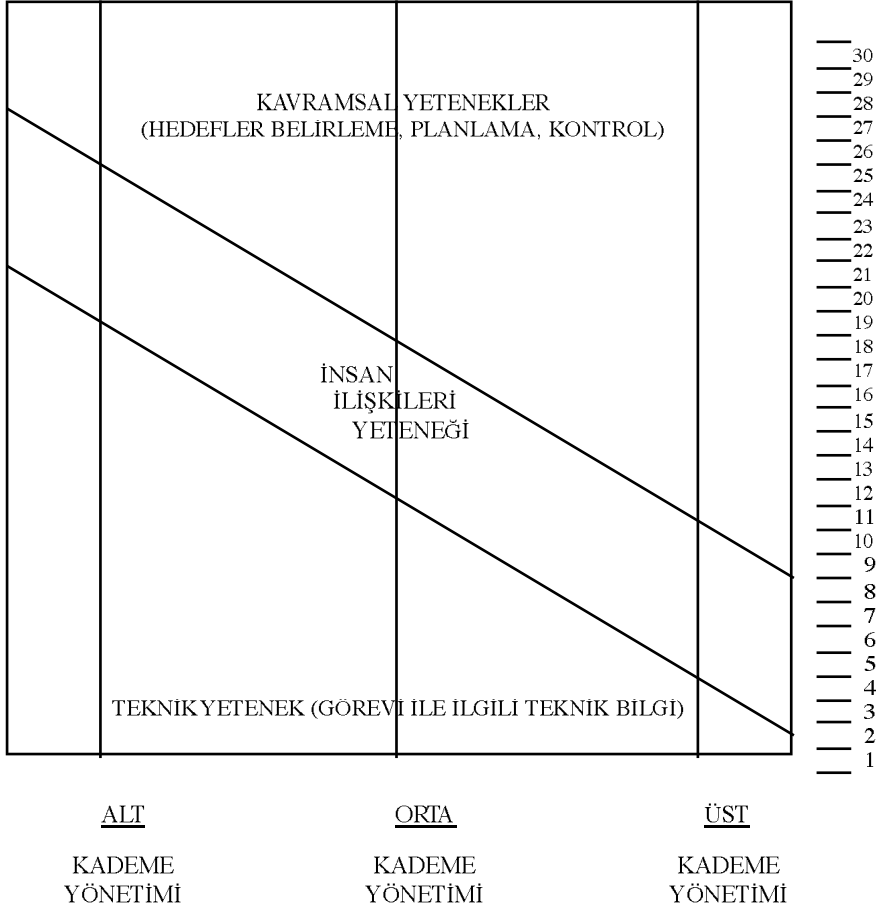
- Kendisini danışman görür

- Hiyerarşiden çok işin yapılması önemlidir.

- Kararlar birlikte alınır

- Bilgi paylaşılır

- Esnek ve değişken bir yapı vardır



VI - NORM KADRO VE PERSONEL PLANLAMASI

Norm Kadro kuruluşların faaliyetlerini en etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları personel sayısının kuruluşun iş yüküne göre nitelikleri ve sayısal yönleriyle kurum analizinin yapılması ile belirlenmesidir.

Norm kadronun niteliksel olarak belirlenmesinde öncelikle kuruluşta olması gerekli unvanlar ve bu unvanlarda görevlendirilecek personelde aranacak niteliklerin yapılacak iş analizleri ve bu analizler sonucunda oluşturulacak iş gerekleri ve görev tanımları ile olmaktadır

Norm kadroların belirlenmesinde öncelikle iş analizleri yapılarak iş öğelere ayrılır Her öğe zamanlanır, normal çalışma zamanı saptanarak bu zamana eklenecek süreler belirlenir normal zamana eklenen sürelerin toplanması suretiyle de standart zaman bulunur. Bu da iş değerlemesinde yardımcı olur

Olması gereken personel sayısının tespiti ise kuruluşun toplam personel sayısı ile birimlere dağılımı ve standart çalışma zamanı da göz önüne alınarak iş etüdleri ile yapılmaktadır.

A – Kamu Açısından Norm Kadro Değerlendirmesi

Kamuda ücret adaletinin sağlanması açısından performans değerlemesi ile ilgili çalışmaların sağlıklı ve gerçekçi bir zemine oturtulabilmesi, öncelikle kamu personeli kadro ve pozisyonlarına ilişkin "**Norm Kadro**"ların belirlenmiş olmasına bağlıdır. Başka bir ifade ile kamu kurum veya kuruluşlarında örgüt analizi, iş analizi ve bunlara dayalı iş tanımları ile iş gereklerinin tespit edilmiş olması performans değerlemesinden beklenen sonucun kolaylıkla alınmasını sağlayacaktır

Kamuda insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, ancak ka-

mu hizmetlerinin gerektirdiği unvan, nitelik ve sayıda personel istihdamı ile mümkündür. Bunun için örgüt ve iş analizlerinin yapılması, iş tanımları ile bu işi yürütecek personelin nitelik ve sayısının belirlenmesi gerekmektedir. Böylece kamuda "**Norm Kadro**"ya geçilmesi halinde ölçülebilir ve karşılaştırılabilir nesnel ölçütler hazır olacaktır

Bu bağlamda, "**Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Yapılacak Norm Kadro Çalışmalarında Uyulacak Usul ve Esaslar**" 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla 20/12/2000 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiş bulunmakta olup, 2001-2003 yılları arasında bu çalışmaların tamamlanması gerekmektedir.

Ayrıca bu kapsamda Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nca da Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü ile ortaklaşa bir Norm Kadro semineri düzenlenmiş ve bu seminer sonucunda Norm Kadro El Kitabı oluşturulmuş olup norm kadro uygulamasında kamuda yol gösterici olarak kuruluşlara dağıtımı yapılmaktadır

B - Norm Kadro Tesbit Aşamaları :

Norm kadronun tesbiti şu aşamalardan oluşur .

- Kurum analizi
- İş analizi
- Görev tanımları ve İş gerekleri belgelerinin hazırlanması
- Optimum kadro sayısının belirlenmesi

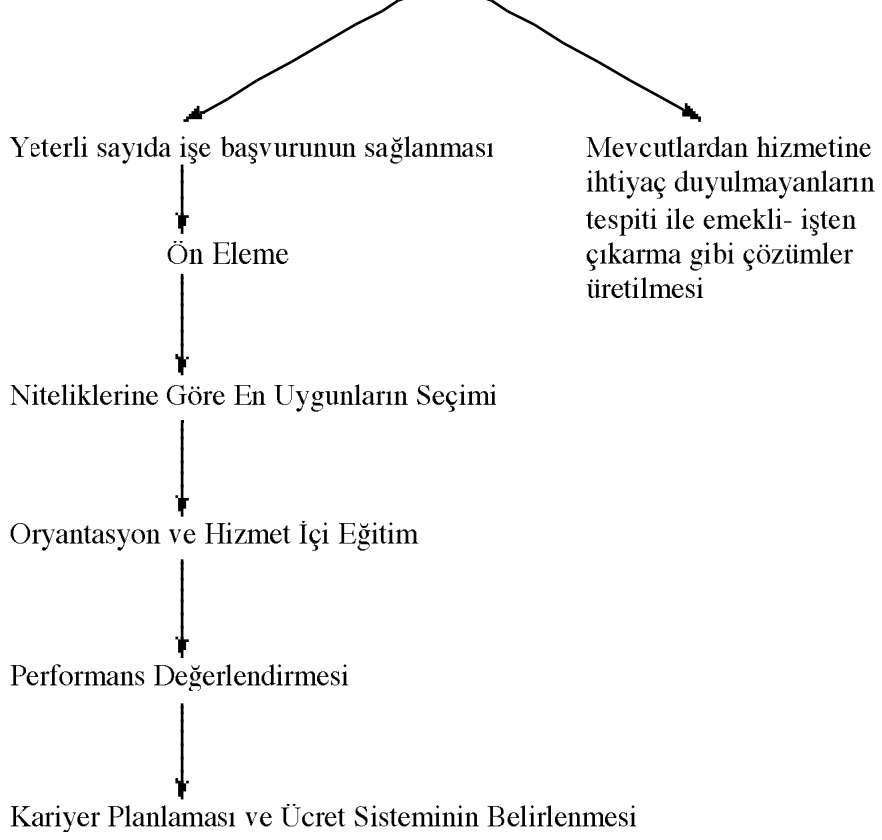
C - Norm Kadronun Sağladığı Yararlar :

Norm kadro uygulamasına geçişle birlikte sağlanacak yararlar şöylece özetlenebilir.

- Görev tanımlarına açıklık getirir, yanlış ve değişik anlayışları önler
- Yönetimin tarafsızlığını sağlar
- Ücret sisteminin eşit ve adil bir şekilde kurulmasına yardım eder.
- Personel planlamasında tahminlerde kolaylık sağlar
- Personel giderlerinde bütçeye gerçekçi bir yapı kazandırır

Personel planlaması ise o andaki gereksinim duyulan personel sayısının tesbiti için norm kadro çalışmalarının devamında yapılır. İleride muhtemel kadroların boşalması durumunda boşlukları doldurmak için çalıştırılacak elemanları planlama, personel yedeklemesi de kariyer planlaması ve personel planlaması ile birlikte yapılır. Norm kadro statiktir. Personel planlaması ise dinamiktir.

İnsan Kaynakları Planlaması



Uluslararası planda konuya baktığımızda; genellikle tanımlanan göreve uygun tipte eleman alınarak ilerleme vaatmeyen ve genellikle ABD’de uygulanan **kadro sistemi** ile eğitilmiş insanların işe alınarak başarılarına göre üst kademelere geçişine imkan veren ve genellikle Kıta Avrupası’nda uygulanan **kariyer sistemi** gibi iki ayrı sistem görülmektedir.

VII - İŞ VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ

Kuruluştaki iş analizlerinin yapılması ile iş gerekleri ve görev tanımları belgelerinin hazırlanmasından sonra işin yerine getirilmesinde karşılaşılan sorunlar, güçlükler ve sarfedilen fiziksel çaba da dikkate alınarak benzer veya farklı diğer işlerle karşılaştırılması ve ücrete yansıtılmak üzere değerinin belirlenmesi iş değerlemesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Globalleşmeyle beraber küçülen dünyada, son yıllarda Uzak Doğu başlangıçlı ekonomik dalgalanmalardan sonra küresel ekonomiyi etkisi altına alan durgunluk ülkemizde de etkisini göstermiş, kamu ve özel sektör ayırımı yapılmaksızın yeniden yapılanma gereği özellikle de verimlilik ve performans sorgulaması her alanda gündeme gelmiştir.

İnsan yaşamı; her döneminde gelişme, farklılaşma ve değerlendirme olan uzunca bir yoldur. İnsanlar, eğitim aldıkça, bilgi ve beceri kazandıkça toplumda diğer bireylerden farklılaşır ve nitelikleri yükselir. Bu durum, başarı ve verimliliği getirdiği gibi, bireyin ayrıcalığını da sağlar.

İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilemeyecek, olmazsa olmaz unsurlarından olan personel ve kadro planlama, motivasyon, eğitim ve ücret sistemlerinin yanında, performans değerlendirme sistemi de önemli bir unsur olarak yer almaktadır.

Performans değerlendirme sistemini bu kadar vazgeçilmez kılan sebepler neler olabilir? Öncelikle bu sistem, insan kaynakları yönetiminde yol göstericidir. Çalışma hayatının işe başlama, görevde yükselme, statü ve ücret

belirleme gibi unsurlarında bir kriter olarak karşımıza çıkar İş değerleme- si ile birlikte özellikle ücret sisteminin bir unsuru olarak başarı ve verimlilik ile de ilişkilendirilerek, çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması açısından teşvik edici bir rol oynamaktadır

Performans değerlendirme sisteminden beklenen, çalışanı bir bütün olarak değerlendirerek ihtiyaçları belirlemek, eğitim, motivasyon vb. gereksinimlerini karşılamak, yaratıcılığı artırmak, sonuçta istenilen düzeydeki çalışmaya ve verimi gerçekleştirerek takdir, izin, prim, ücret artışı, ödül ve ikramiye gibi teşviklerle farklılığı sağlamaktır

Çalışanların beklenen başarı düzeyleri, etkinlik ve verimlilikleri, işe katkıları iş gerekleri ve görev tanımlarına uygun olarak hazırlanmış ve uygulamaya konulmuş objektif performans kriterlerine göre değerlendirilmelidir. Böyle bir değerlendirme sonucunda başarıları ücret ile ilişkilendirilebilir. Bu da iş başarısı ve verim için özendirici bir rol oynar.

Çağımız her alanda mücadeleyi yani rekabeti gerektirmektedir Bu rekabetin başarısı da insan kaynağına bağlıdır İnsanlık tarihine baktığımızda, öğrenim hayatında öğrenciler arasında, iş hayatında çalışanlar arasında, kısaca belirli bir amaç için biraraya gelmiş grup bireyleri arasında sürekli bir rekabet olduğu görülmektedir. Kurum veya kuruluşların faaliyetlerini sürdürebilme şansları, çalışanlarını geliştirebildiği ve ihtiyaçlarını karşılayabildiği sürece mümkündür.

Performans değerlendirme sisteminin uygulamasına başlanılan kurum veya kuruluşlarda ilk başlarda sorunlar, çatışmalar ve uygulamaya karşı direnmeler olacaktır. Bu sorunlar o kuruluşun kültüründen, çalışanların vazgeçmelerinin zor olduğu alışkanlıklarından kaynaklanabilir Bu sorunlara karşı sistem yenilenmeli, tekrar tekrar gözden geçirilmelidir.

Performans değerlendirme sistemlerinin belirlenmesinde sorunların yaşanmaması için katılımcılık çok önemlidir Sistem oluşturulurken mümkün olduğunca tek taraflı kriterler belirlenmemeli, çalışanların da görüşleri alınma-

lıdır Katılımcılık, daha objektif kriterlerin belirlenmesini ve sisteme güvenirliliği sağlar. Ayrıca, bu durum değerlendirme sonuçlarına yansır ve başarısız çıkan sonuçların bile çalışanlar tarafından daha kolay kabullenilmesi ne katkı yapar.

A - Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirme

Günümüz personel mevzuatındaki ödül, ikramiye ve teşvik sisteminin objektif kriterler gözetilmeden olağanüstü başarıya bağlı bulunması ve sıkça işlenen bir yöntem olmaması çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. "**Ne kadar çalışırsam çalışayım karşılığını görmüyorum**" düşüncesi çalışanları durağanlığa sevk etmekte, verimlilik ve etkinliği köreltmektedir. Ayrıca, mevcut sicil sisteminin subjektif ve soyut nitelikler taşıması da, sorunun diğer kaynağını oluşturmaktadır.

Yıllardır uygulanmakta olan personel rejiminin değiştirilerek performans kriterine dayalı bir ücret sistemi uygulamasına geçilmesinin zamanı çoktan gereklilik haline gelmiş ve hatta kaçınılmaz olmuştur.

Esasen, kamuda performans değerlemesine ilişkin öncü adımların atıldığı da görülmektedir. Nitekim, Maliye Bakanlığı 2002 Yılı Bütçe Gerekçesinde; kamu mali yönetimindeki girdilerin kontrol edilmesi şeklindeki anlayışın terk edilerek, sonuçların kontrol edildiği **performans bütçeleme anlayışının yerleşmesi** konusunda yürütülmekte olan çalışmalara devam edileceği ve bu kapsamda altı kurumda pilot uygulama yapılacağı ifade edilmektedir. Bu kurumlar Hazine Müsteşarlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Karayolları Genel Müdürlüğü, Ege Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesi'dir.

Bu şekildeki anlayış değişikliğinin nedeni, Devlet fonksiyonlarında bazı mükerrerliklerin bulunması, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının aynı bütçe sistemi içinde bulunmaması, kaynak kontrolünün tam yapılamaması, dolayısıyla etkin ve verimli bir bütçe uygulamasının olmamasıdır Perfor-

mans bütçe uygulaması ile, Avrupa Birliğinin ortak kodlama sistemine de geçilerek, gittikçe yetersizleşen kamu kaynaklarının etkin kullanımı gerçekleştirilecek, yapılan işte performans sorgulaması yapılarak verimlilik arttırılacak ve kıt kaynakların optimal dağılımı sağlanacaktır

Norm kadro ile çalışanların işlerindeki performansını değerlendirmek daha kolay ve adil olacaktır. Performans sonuçlarına göre sorgulama ve ödül sistemi oluşturularak, çalışanlar başarı ve verimliliklerine göre, kuruma yaptıkları katkı oranında değerlendirileceklerdir

Konuya özellikle kamu açısından bakıldığında; sırasıyla Ülke, kurum, birim ve birey bazında ulaşılacak uzun, orta ve kısa vadeli hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için stratejilerin belirlenmesi, her çalışanın bu strateji içindeki rolünün tanımlanması gerektiği bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifadeyle; öncelikle Devletin ana hedefleri belirlenerek buna dair politika ve stratejiler oluşturulmalı, kurumlar, birimler ve bunların personeli söz konusu ana hedefe yönelik olarak kendilerinden beklenen iş başarısı hususunda bilgilendirilmeli, uygulamalarını ve davranışlarını objektif olarak kendisine verilen hedefe göre düzenlemeli ve çalışmalarını da performanslarına göre değerlendirilmelidir

VIII - ÜCRET YÖNETİMİ

Ücretin tanımı yönetim, sosyal politika, ekonomi ve hukuk alanlarına göre değişmektedir. Yönetim açısından çalışanın temel ihtiyaçlarının tatmini için bir araç ve onu verimli kılan önemli bir motivasyon unsuru, sosyal politika açısından çalışanın geçim aracı, ekonomi açısından emeğin karşılığı, hukuki açıdan ise çalışma karşılığında kazanılan menfaatlerdir

Kuruluşlarda her kadro ve işin parasal değerini belirlemek, (temel ücret) ve bu temel ücreti belli kriterlere göre arttıracak kurallar oluşturmak üzere bir ücret sisteminin kurulmasını gerektirir Etkin ve verimli bir çalışma ile mal ve hizmet üretimini artırmanın en geçerli yöntemi çalışana yatırım

yapmaktır Bu sistemin kurulması ve geliştirilmesi için dört araca ihtiyaç vardır

- Önceden hazırlanmış ve güncellenmiş iş ve görev tanımları
- Kuruluşun yapısına ve iş özelliklerine göre oluşturulmuş iş değerlendirme sistemi
- Analiz, anket, gözlem gibi yöntemlerle yapılmış ücret araştırması sonuçları
- Ücret yapısı

İnsan kaynakları yönetiminde ücret sistemlerinin kurulmasında ücret adaletinin sağlanması açısından objektif kriterler belirlenerek emeğinin karşılığının verilmesi ve çalışanların iş başarısına teşviki amaçlanmalıdır Ücretler verim ve başarı ile ilişkilendirilmeli, kolay hesaplanabilir ve anlaşılabilir bir sistem oluşturulmalıdır Çalışanlar ne kadar ücret aldıklarının yanında niçin bu kadar ücret aldıklarını, nelerin bu ücrete katkıda bulunduğu ve artış oranının ne kadar olduğunu bilmek isterler

Kuruluşların başarısı çalışanlar ile kurumun amaç ve hedeflerinin ortak paydada buluşmasına bağlıdır Kuruluşlarda da amaç verimlilik bu da çalışanların iş başarılarına bağlı olduğuna göre çalışanların motive edilmesi ve ihtiyaçlarının karşılanması gereklidir

Kuruluş ile çalışanın çıkarlarının birleştiği ortak noktada ücret belirlenmekte ve ücret düzeyleri bu bileşenlere göre oluşmaktadır. Yönetim ile çalışan arasındaki sorunların giderilmesi çıkarların ortak paydada buluşması eşit işe eşit ücret ilkesinin gereğinin yerine getirilmesini gerektirir

A - Ücret Sistemleri

- Zaman Esasına Göre Ücret Sistemleri

Çalışanın görevini yaparken ayırdığı zamanın karşılığının ödenmesidir. Bu sistemde iş başarısı, verimlilik gibi unsurlar dikkate alınmadan zamanın geçmiş olması yeterlidir. Dönemsel olarak ödenen maaşlar örnek verilebilir. (Memur ve işçi maaşları)

- Performans Esasına Göre Ücret Sistemleri

Çalışana iş başarısı ve verimliliği sonucunda performansına göre ödenen ücrettir. Bu sistemde ücretler sabit değildir. Çalışanlar çalışmalarını sonucunda kuruluşa yaptıkları katkı oranında değerlendirilmekte kısaca performanslarına göre ücret ödenmektedir. Bu sisteme de karlılık ve üretim vb. faktörlere bağlı komisyon ve prim esasına dayalı ücretler örnek verilebilir.

- Yetkinlik Esasına Göre Ücret Sistemleri

Performans esasına göre ücret sistemlerinin yöneticiler dışında kalan çalışanlar üzerinde odaklanması sonucunda bu sistemlerin yöneticileride kapsayacak şekilde genişletilmesi gereği duyulduğundan bu sistem geliştirilmiştir. Bu sistem ile sözlü ve yazılı iletişim, planlama, insan ilişkileri, yönetim, analiz, karar verme, liderlik gibi yetkinlik göstergeleri çerçevesinde çalışanların bu yetkinlikleri gerçekleştirdikleri ölçüde belirlenen düzeyleri üzerinden ücretlerinin ödenmesidir.

B - Ücret Çeşitleri

Ücretler dönemsel olan ana ücret (mesai ücreti) ve durumsal özelliklerine bağlı olarak nitelendirilen ek ödemelerden oluşur.

Ana Ücretler ;

- Saat ücreti
- Günlük ücret (Yevmiye)
- Haftalık ücret
- Aylık ücret
- Dönem ikramiyesi

Ek ödemeler ;

- Fazla mesai (Ek çalışma)

Normal çalışma saatleri dışında çalışılan ve normal saat ücretinden farklı miktarda yapılan ödemedir.

- Prim

İş başarısı sonucunda performansa göre ödenen orantılı miktarı ifade eder Brüt satıştan alınan pay, kardan yapılan vb. ödemelerdir

- Göreve bağlı ödemeler

Çalışma şartlarına göre meslek tazminatları, bölge tazminatları, hastalık, kaza riskine karşı yapılan ödemelerdir.

- Sosyal yardım ödemeleri

Evlenme, doğum, çocuk, giyecek, yakacak, yiyecek, kira yardımları gibi ödemeler.

- Teşvik ikramiyeleri

Performansa bağlı olan ikramiye ödemeleri, emekliliği teğvik amacıyla yapılan ek ödemelerdir.

- Diğer ek ödemeler

Kurum tarafından dolaylı olarak da olsa sağlanan lojman, servis, kreğ gibi imkanlardır.

Ücret çalışanlar için gelir olmakla birlikte kurumlar için önemli bir harca-
ma kalemidir. İnsan kaynakları yönetiminin amacı en az maliyetle en et-
kin ve verimli çalışmayı sağlamak, çalışanları da bu amaca yönlendirmek-
tir.

C – Ücret Yönetiminin İlkeleri

Kuruluşların organizasyon yapıları ve imkanları da farklı olduğundan her kurum için değişken olmakla birlikte genel olarak ücret yönetiminin ilke-
leri şunlardır.

- Adil bir ücret sisteminin oluşturulması.
- Ödeme ve artış zamanlarının belirli olması.
- Değişen koşullara göre ücret sisteminde değişken olması. (Enflasyon artışı gibi)
- Performansa göre etkinlik ve verimliliğe göre olması.
- Çalışanların kabullenmesi açısından şeffaf olması.
- Sosyo-Kültürel açıdan topluma uyumlu olması.
- Çalışanların asgari yaşam standartlarını sağlaması.

Ücret sistemi oluşturulurken çalışanlarında görüşleri alınmalı katkıları sağlanmalıdır Sistemde tarafsızlık, objektif davranmak ve şeffaflık da çok etken bir rol oynamaktadır. Çalışanlar için asgari standartlar belirlenmeli mümkün olduğunca bu standartların altına inilmemeye çalışılmalıdır

D – Ücret Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Kuruluşlarda belirleyici ve yönetimde söz sahibi olan yöneticilerin tek taraflı bir sistem belirlemeleri ve çalışanlara iyice anlatılmadan uygulamaya geçilmesi çok önemli sakıncaları da beraberinde getirmektedir Çalışanlarda sisteme dolayısıyla yönetime karşı güveni azaltacak adil bir sistem kurulmuş olsa bile kabullenilmeyecektir. Bunun için mümkün olduğunca katılım sağlanmalı değişen koşullarda sistem değiştirilirken çalışanlarında görüşleri alınmalıdır Çalışmasının karşılığını aldığına inanmayan çalışanlarda iş tatmini ve kuruma bağlılık azalır

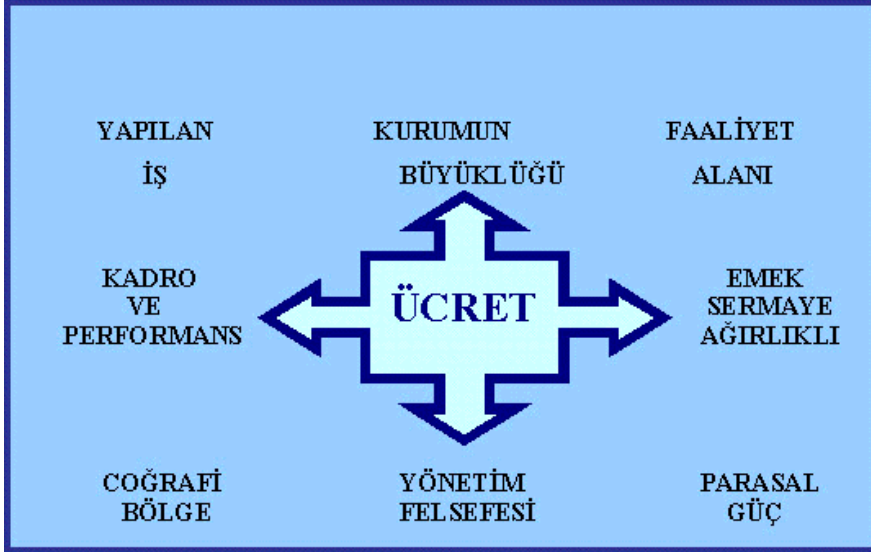
Ücret yönetiminde karşılaşılan bir diğer önemli sorunda zor hesaplanan bir ücret sistemidir. Çalışanlar sistemi bilmediklerinden çalışmalarında sarf ettikleri emeklerinin karşılığını almadıklarını düşünecekler sürekli karamsarlığa itileceklerdir

Subjektif kriterlere göre belirlenmiş bir ücret sistemi adaletin sağlanması yönünden yeterli olmayacak, sürekli çatışmalara yol açacaktır Bu çatışmalar gerek çalışanların kendi aralarında gerekse çalışanlarla yönetim arasında sürekli olarak ortaya çıkacaktır

Ücret düzeyleri belirlenirken özellikle piyasadaki diğer benzer kurumların ücret düzeyleri araştırılmalı, kuruma alışmış kültürünü benimsemiş çalışanları kurumda tutmak piyasadaki nitelikli insan gücünü kuruma çekebilmek için diğer kurumların çalışanlarına sağladıkları imkanlardan daha iyileri sağlanmalıdır

Çalışanların geleceğe güvenle bakmaları açısından ücret sistemlerinin belirlenmesi ve sürekliliğinde söz konusudur. Ücret politikalarındaki belirsizlik çalışanların gelecek kaygılarına, iş güvencesine sahip olmadıkları izlenimine sahip olmalarına, çalışma şevklerinin kırılmasına yol açabilir

E - Verilecek Ücreti ve Ek Ödemeleri Etkileyen Faktörler



İNSAN KAYNAĞININ GETİRİSİNİN SINIRIYOKTUR.

IX - EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Kurumların başarılı olmaları ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri günün değişen şartlarına hazırlıklı olmalarını gerektirmektedir. Bilgi toplumu olarak günümüzde çalışanların eğitim ihtiyaçları artmakta ve sürekli değişmektedir. Yaptıkları işle mutlu olan ve bilgilerini artıran personelin daha etkin ve verimli çalışmasının gözlemlenmesi sonucunda kurumlar eğitim ve geliştirme programlarını yoğun olarak uygulamaya başlamışlardır.

Kurumlarda eğitim ve geliştirme, genel olarak çalışanların görevlerinde verimliliğin artırılması ile iletişim vb. insan ilişkileri yetenekleri ve görevleri ile ilgili bilgi, becerilerin kazandırılması ve davranışlarının yönlendirilmesi için uygulanan programlar olarak tanımlanabilir.

Diğer taraftan kişide istenen davranış değişikliklerinin sağlanabilmesi için bilgi ve beceri aktarma süreci olarak da düşünülebilir. Çalışanların kuruluşa uyum sağlamaları ve görevlerine olan bağlılıklarının artırılmasının gerekliliği eğitimi zorunlu kılmakta ve eğitim çalışanlara yapılan en önemli bir yatırım olarak değerlendirilmektedir.

Eğitim programlarının uygulanmasında daha etkin sonuç alınabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. Eğitim doğru yöntemle ve doğru zamanda verilmeli, sonuçları takip edilmelidir.

A - Eğitim ve Geliştirmenin Önemi

Günümüzde eğitimin önemi ulusal değil evrensel bir boyut kazanmıştır. Dünya ölçüsünde rekabet edebilecek insan gücüne sahip bir ülkede kurumların iyi yapılanmaya ve çalışanlarının da profesyonelleşmeye ihtiyaçları vardır. Artık eğitim programlarında özellikle okullarda verilmeyen eğitim ve mesleki konulara, sonucunda da bireysel uzmanlığa önem verilmektedir.

Amacına uygun olarak hazırlanan ve uygulanan eğitim programları ;

- Nitelik ve nicelik olarak verimliliği artırır
- Çalışanların denetimini azaltır (Yetişmiş kişi kendini denetleyen kişidir.)
- Eğitimli ve yetişmiş çalışanlar kuruluşun kalitesini yükseltir.
- Çalışanın motivasyonunu artırır

B - Etkili Eğitim ve Geliştirmenin Unsurları

Eğitimin etkili olabilmesi ihtiyaçlara cevap vermesi ile doğru orantılıdır İhtiyaçların giderilmesinde yeterli olup olmayacağı bilimsel yöntemlerle analiz edilmeli ve sonuçlarına göre programlar hazırlanmalıdır

Eğitim çalışmalarına başlanırken ;

- İnsan kaynakları birimi eğitim çalışmalarında etkili ve söz sahibi olmalı
- Anket, analiz, gözlem gibi yöntemlerle eğitim ihtiyacı belirlenmeli
- Eğitim konularında yönergeler, yönetmelikler gibi mevzuatlar hazırlanmalıdır.
- Eğitim programları ve sonuçlarına ilişkin standartlar belirlenmeli
- Eğitimin süresi belirlenmeli
- İçeriği açıklanmalı
- Maliyeti hesaplanmalı
- Programların uygulanacağı yer belirlenmeli

- Kullanılacak eğitim materyalleri belirlenmeli ve temin edilmeli
- Sonuçların değerlendirilmesi için yöntem belirlenmeli gerekirse anketler hazırlanmalı
- Eğiticiler belirlenmelidir.

C - Eğitim ve Geliştirme Programları Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Uygulanan programlar çalışanların niteliklerini artırmalı başarılarını olumlu yönde değiştirmelidir. Program sonuçlarında amacına ne kadar ulaştığı, çalışana ve kuruluşa ne katkılarda bulunduğu araştırılmalıdır Bu nedenle sonuçların değerlendirilmesinde şu hususlara dikkat edilmelidir.

- Anket veya görüşme yöntemleriyle çalışanların tepki düzeyleri, uygulamanın genel olarak nasıl bulunduğu
- Katılımcının öğrenme düzeyi, eğitim konularının anlaşılma düzeyi
- Katılımcıların tutum ve davranış düzeyleri, işlerindeki başarıya etkilerinin ölçümü
- Konuların katılımcılara aktarılabilme ve ihtiyaçların karşılanma düzeyi
- Eğitim materyallerinin yeterliliği
- Programlara ve sunuma katılım düzeyi
- Sonuçların nihai değerlendirilmesi

D – Eğitimin ve Geliştirmenin İlkeleri

- Eğitim ve geliştirme Kuruluş stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Eğitim sonuçları ölçülebilir ve somut değişiklikler meydana getirmelidir

- Eğitim ve gelişme sonu olmayan bir süreçtir
- Eğitim yönetimin özellikle de üst yönetimin sahiplenmesini ve gelişime açık olmasını gerektirir
- Her kademedeki çalışanın eğitime ve gelişmeye ihtiyacı vardır
- Programlar kolay anlaşılır ancak zengin olmalıdır
- Programlar katılımcıların düzeylerine uygun olmalıdır

E - Çalışanlar İçin Genel Olarak Eğitim Çeşitleri

Eğitim,

- İşe başlatmada uyum (Oryantasyon) eğitimi
- Hizmet içi eğitim

olarak sınıflandırabiliriz.

1- İşe Başlatmada Uyum (Oryantasyon) Eğitimi

İşe yeni başlamada yeni ortamın yarattığı değişiklik ve beklentiler karşısında karşılaşılan duruma ayak uydurmama gibi sorunlar yaşanmaktadır

Oryantasyon eğitimi, işe yeni giren elemanlara kurumu tanıtmak amacıyla yapılan alıştırma eğitimidir Hizmet içi eğitimin ilk basamağını oluşturur. Amacı, işe yeni başlamadan kaynaklanan sorunları gidermek ve çalışanı örgüte alıştırmaktır

Bu eğitim insan kaynakları bölümü ve ilk amir tarafından verilir. Bu eğitim kapsamında kurumu tanıtıcı kurumun özgeçmişi, misyonu, vizyonu, organizasyon şeması ve yerleşim planları gibi temel bilgileri içeren kısa bir broşür veya kurum el kitabı hazırlanmalıdır

İşe ilk başlamada yöneticilerin davranışları, iş arkadaşlarının ve diğer yöneticilerin tavırları, tanıştırılma şekli bile çok önemlidir. Personele çalışacağı bölümün faaliyet alanının, diğer birimlerle ilişkilerinin, istenilen hedeflerin, görev tanımlarının, iş koşullarının, kariyer planlama, değerlendirme ve eğitim sistemlerinin açıklanması gereklidir.

2- Hizmet İçi Eğitim ve Amacı

Hizmet içi eğitim, çalışana işe başlamasından ayrıldığı zamana kadar geçen süre içinde gerekli yetkinliklere sahip olması, istenen performans düzeyine ulaşabilmesi için bilgi, beceri ve davranışlarının çalışmalarında olumlu yönde geliştirilerek görevlerinin gerekleri doğrultusunda değerlerin kazandırılmasına yönelik faaliyetlerdir.

Hizmet içi eğitimin amacı, çalışanların performans ve verimliliklerini artırmaktır. Hedefleri belirlenmeyen eğitim programları başarılı olmaz, kurumun ve çalışanların gereksiz zaman kayıplarına yol açar.

Her kademedeki çalışanın ihtiyaçlarının karşılanabilmesi farklı hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasını gerektirmekte olup iletişim gibi insan ilişkileri yeteneklerinin geliştirilmesi için ise genel programlar hazırlanmalıdır. Üst düzey yöneticilere planlama, koordinasyon, yönlendirme gibi konularda eğitim programları hazırlanması gerekmektedir. Birlikte orta düzey yöneticiler ile diğer çalışanlara da meslekleri ile ilgili teknik becerinin geliştirilebilmesi için programlar hazırlanmalıdır.

Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

- PC ve internette programlı öğrenme
- Yaratıcılık eğitimi
- Kendi kendini geliştirme

- Evrak sepeti yöntemi
- Beyin fırtınası
- Tartışma grupları
- Sempozyum
- Değerlendirme merkezleri
- Örnek olay
- Duyarlılık eğitimi
- Gözlem gezileri
- Skeçler ve rol oynama
- Gösterim
- Anlatım

İNSANA EN GÜZEL SEVGİ GÖSTERGESİ ONA YAPILAN YATI - RIMDIR.

BİLGİ ÇAĞINDA İNSAN UNSURU İNKAR EDİLEMEZ. ÇÜNKÜ BİLGİYİ İNSAN ÜRETİR.BİLGİNİN YOLUDA EĞİTİMDEN GE - ÇER.

X – ETKİLİ İLETİŞİM

Çalışanların kuruluş faaliyetlerine katılımlarının ve iş yerinde heyecanın sağlanmasında en önemli araç etkili bir iletişimdir. Çalışanların görüşlerine de değer verilmesi uygulamaların bu görüşler doğrultusunda yönlendirilmesi katılımcılığı ve dinamik bir ortam oluşmasını sağlayacaktır

Kurum içerisindeki üst kademe ile dikey, eş kademeler arasında yatay ve alt kademeler arasındaki iletişim sürekli olmalı ve işleyiş hakkında sürekli bilgi alış verişi sağlanmalıdır. Birimler koordineli bir şekilde çalışmalı her çalışan ve birimin kuruluşun faaliyet konusu ve ana amaçları hakkında bilgi sahibi olmalarına imkan tanınmalıdır Kurum içi diyalog sürekli olmalı değişen koşullardan herkes bilgi sahibi olmalıdır

Çalışanlar sorunların giderilmesinde ortak tavır belirlemeli yardımlaşma bilici geliştirilmelidir. İletişim sayesinde uyuşma noktaları belirlenmelidir. Bilgilendirilen çalışan sorumluluklarını bilecek ve sonuçlarını üstlenecektir. Çalışanlar arasında iletişim kanallarının açık tutulması beklenen performans seviyesinde de başarıyı getirecektir

Belirli zamanlarda her kademedeki personel çeşitli amaçlar için bir araya gelmeli toplantılar düzenlenmelidir. Bu şekilde çalışanlar arasında sağlıklı bir bilgi akışı sağlanacaktır Bu amaçlarla yapılan toplantılar sonucunda çalışanların görüşlerine verilen değer ortaya çıkacak, sorunların giderilmesinde zaman kaybı ortadan kalkacaktır Her çalışanın kuruluşlarında gelişen olaylar hakkında bilgi sahibi olmaya hakkı vardır. Olaylar hakkında gelecek farklı öneriler ile sorunlar en etkili bir şekilde giderilecektir. Çalışanların toplantılara rahat bir şekilde katılımları sağlanmalı sık sık soru sorma ve görüşlerini açıklama imkanları tanınmalıdır

Yöneticiler tarafından çalışanların tanınması bilgilerine ve görüşlerine değer verilmesi motivasyonlarını artıracak, davranışlar olumlu yönde geliştirilecektir.

İletişim ile çalışanlar arasında karşılıklı uyum sağlanacaktır Uyum sonucu duygu ve düşünce paylaşımında çalışanlar karşılıklı olarak kendilerini daha güvende hissedeceklerdir.

Etkili İletişimin Unsurları ;

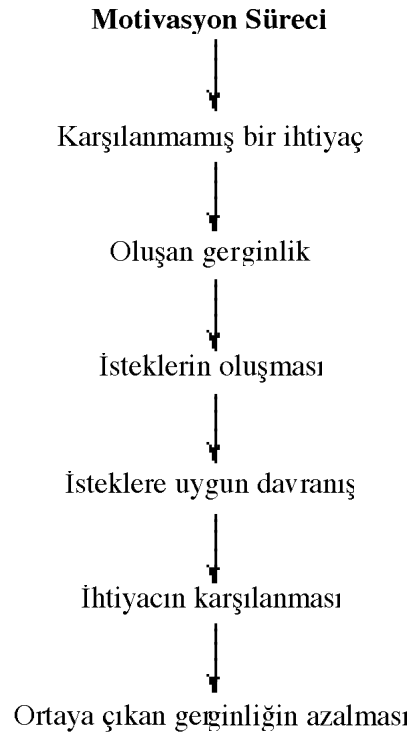
- Mesajın anlaşılır ve açık bir şekilde karşı tarafa aktarılması
- Mesajın takibi
- Mesajların iletiminde iyi niyetli olma
- Zaman yönetimi
- Kişilerin birbirlerini iyi tanınması
- Mesajın amacı

Kurumsal paylaşım ve çalışanların birbirlerine bağlılık düzeyleri, ilişkiler, yöneticilerin özellikleri, kurumun faaliyet alanının genişliği, iş özellikleri gibi unsurlar kurum içi iletişimi etkilemektedir.

XI - MOTİVASYON (GÜDÜLEME)

Motivasyon, belli amaçlara ulaşmak için insan davranışının yönlendirilmesi, sürdürülmesine yönelik süreçler bütünüdür.

Motivasyon için istek ve arzunun oluşması, isteğin yönünün amacının belirlenmesi ve isteğin karşılanması için uygun ortamın bulunması veya yaratılması gereklidir Motivasyon iş başarısı ile aynı değil sadece başarının bir çok unsurundan bir tanesidir. Sadece ücret değil ücretin önemini küçümsemeden diğer motivatörlere de bakmak gereklidir.

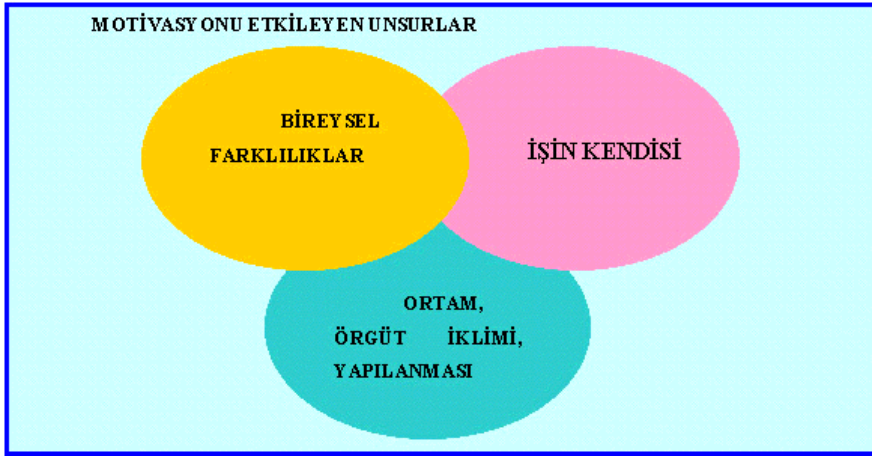


Motivasyon sağlanmasında yöneticinin fonksiyonları planlama,organize etme, yönlendirme, yöneltme ve harekete geçirmedir.

A- Temel Motivasyon Varsayımları

- Motivasyon kişiye değil duruma bağlıdır.
- Mutlaka yüksek başarıya götürür. Sadece istemek değil fırsatlar da önemlidir.

- Gençler daha düşük motivasyona sahiptir.
- Çoğu insan yaptığı işin karşılığında belirli bir ödül almak ister Kendinin aldığından çok aynı işi yapan başkalarının aldıkları ilgilendirir Karşılaştırma yapar.
- Herkese başarılması zor işler verilmesi. Zor işler verilirse işi başarmasının vereceği heyecanla daha çok motive olurlar.



Motivasyon çalışmalarında ödül yeterince değerli, tatmin edici olmalıdır. Başarı ile performans arasındaki ilişki kurulmalı. Kişilerde "sonuçta ne kazandım?" sorusunun cevabı tatmin edici olmalıdır. Ödül / Ceza ilişkisi iyi kurulmalı, cezadan kaçınılmalı, ödül tatlı olmalıdır. Sonucun, ödül ve cezanın anlaşılır olması, getirilerinin iyi açıklanması gereklidir.

Motivasyonda iş çekici hale getirilmelidir. Bu da iş tasarımı ile yapılmaktadır. İş tasarımı çalışmaları;

- İş basitleştirme

- İŒi geniŒletme
- İŒ rotasyonları
- İŒ zenginleŒtirme

uygulamaları ile iŒ iyi tanımlanır, performans dūŒüklüğü giderilir.

İŒ başarısı için ;

- ÇalıŒanlara sürekli, rutin iŒler verilmemeli,
- Etkili iletiŒimle karŒılıklı sürekli bilgi alıŒ veriŒinde bulunulmalı,
- Hizmet verilen kiŒilerle iliŒkiler kurulmalı, önerileri dikkate alınmalı,
- İŒ zenginleŒtirmesi çalıŒmaları ile iŒ daha anlamlı hale getirilmelidir.

En önemlisi motivasyon çalıŒmalarında başarı için en önemli unsur iŒ ortamı ve çevrede hakim olan kültürel ve sosyal yapıya uyumlu olabilmektir.

İnsanları motive ederken ihtiyaçlar iyi belirlenmelidir. (para, makam, saygınlık vb.)

Bu teoride gözardı edilmemesi gereken hususlar;

- İnsan, düşünme, araŒtırma ve karar verme yeteneklerine sahip bir yaratıktır
- İnsan, koŒullara göre iyiliğe veya kötülüğe yatkın olabilir.
- İnsan, ne yaŒamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir. İnsanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur
- Güdüleme ne dıŒtan zorlamayla ne de içten gönüllü sağlanabilir.

- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

B - Motivasyon Sürecinde Öneriler ;

- Bireysel farklılıklar dikkate alınmalıdır
- İşe uygun kişi seçmek gereklidir. Adama göre iş değil işe göre adam.
- Amaç belirlenmeli ve amaç akılcı olmalıdır
- Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır
- Ödüller bireylerin özelliklerine göre farklılaştırılmalıdır
- Ödüllerle başarı ilişkilendirilmelidir. Başarı-Getiri.
- Sistemdeki eşitsizlikler kontrol edilmelidir.
- Paranın gücü hiç bir zaman hafife alınmamalıdır

C – Motivasyon Teorileri

Bireysel İhtiyaçların karşılanması için günümüze kadar motivasyon konusunda bazı teoriler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları Maslow' un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi", Herzberg' in "Çift Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi", Mc Gregor' un "X ve Y" teorileridir.

1- İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow) Teorisi

Maslow, bireysel ihtiyaçları hiyerarşik olarak beş sınıfa ayırmış ve bu ihtiyaçların yine bir hiyerarşik düzen içerisinde giderildiğini ifade etmiştir. Ancak günümüzde ihtiyaçlar teorisinin geçerliliği ihtiyaçlar açısından devam etmekle beraber, ihtiyaçların giderilmesinde hiyerarşik düzen kabul görmemektedir. İhtiyaçların tespiti test, anket, gözlem vb. araçlarla tespit edilebilmekte ve motivasyon süreci ihtiyaçlara göre başlamaktadır.

GEREKİNİMLER
HIYERARŞİSİ

KENDİNİ GELİŞTİRME
(Çalışanların yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi)

SAYGINLIK
(Başari, tanınma, statü sahibi olma)

SOSYAL
(Sevme, sevilme ait olma, kimlik duygusu, kabul görme)

GÜVENLİK
(Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma)

FİZYOLOJİK
(Yaşam gereksinimleri, yiyecek, su, hava)

İHTİYAÇLARIN
KARŞILANMASI

Yaratıcılık gerektiren İşlet

Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş

Arkadaşlık ilişkileri, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler

Sigorta, emeklilik, iş güvencesi iş ortamı

Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

2- Çift Faktör (Hijyen Motivasyon) Teorisi

Herzberg'e göre çalışanların motivasyonları açısından memnunluk yaratan ve çalışmayı teşvik edici faktörler (motivatorlar) ve memnuyetsizliğe sürükleyen faktörler (hijyen faktörler) şeklinde iki grup vardır.

Motive Edici Faktörler

Bu faktörler işe yönelik doğrudan işle ilgili faktörlerdir. Geçmişte ücret

ve ücrete ilişkin ek ödemelerin artırılması ile motivasyonun artırılabacağı düşünölmüştür. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda ücretin sadece motivasyonu artırmadığı anlaşılmış ve bunun nedenleri araştırılarak sonuçta yapılan işten memnun olunmasına yol açan faktörler ile memnuniyetsizliğe yol açan faktörlerin birbirinden tamamen bağımsız ve farklı oldukları ortaya çıkmıştır

Hijyen Faktörler

Yapılan işle ilgili bazı faktörlerin veya çalışma koşullarının düzenli olmaması çalışanlarda memnuniyetsizliğe yol açar. Bu sorunların giderilmesi ise her zaman çalışanları daha fazla çalışmaya teşvik etmez, sadece en uygun bir tatmin düzeyinin korunması için gereklidir. Bu faktörler çevresel faktörlerdir.

Motive Edici Faktörler ile Hijyen Faktörler Arasındaki Farklar

Motive Edici Faktörler

Başarı
Takdir görme
Yükselmeler
İş
Gelişme yetişme imkanları
Sorumluluk

Hijyen Faktörler

İş güvencesi
Ücret
Statü
Çalışma koşulları
Kişiler arasındaki ilişkiler
Denetim tarzı
Kurum Politikası
Özel yaşam

3- X ve Y Teorileri

Kuruluşlarda çalışanların durumu ve çalışma enerjilerinin öncelikli hedef ve amaçlara yönlendirilmesini savunan bu teorilerden varolan uygulamalara uygun olan klasik yönetim görüşü "X Teorisi", geliştirilen modern yönetim görüşü ise "Y Teorisi" olarak isimlendirilmektedir.

X Teorisi

Bu teoriye göre unsurların ekonomik amaçlara yönlendirilmesi yönetimin doğrudan bir müdahalesi olmaksızın kurumun ihtiyaçlarının karşılanması nedeniyle yönetimin esas görevi çalışanların iknası, gerekirse ödüllendirilmesi, denetlenmesi ve faaliyetlerinin yönlendirilmesidir.

Y Teorisi

Bu teoriye göre kurumlar para, malzeme ve çalışanlar gibi verimliliği etkileyen unsurları ekonomik bir şekilde kullanılmasını sağlamakla sorumludur. Çalışanlarda sorumluluk üstlenme, gelişme, iletişim ve motivasyon gibi beşeri istekler doğal olarak bulunmaktadır. Çalışanlarda bulunan bu özellikleri geliştirmek kurumların görevidir. Kurumlarda çalışanların amaçlanan hedeflere yönlendirilmesi kişisel amaçlarının da gerçekleşmesini sağlayacak koşulların ve yöntemlerin oluşturulması kurumların diğer bir görevidir. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının parayla karşılanması mümkün olmamakla birlikte diğer ihtiyaçlarını parayla karşılanması zordur.

XII – KURULUŞLARDA STRES DÜZEYİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ (EUSTRESS)

Stres düzeyinin verimlilik açısından yararlı olduğu ve belirli bir stres düzeyinin verimliliği artırdığına yönelik görüş ekli şemada gösterilmiştir.

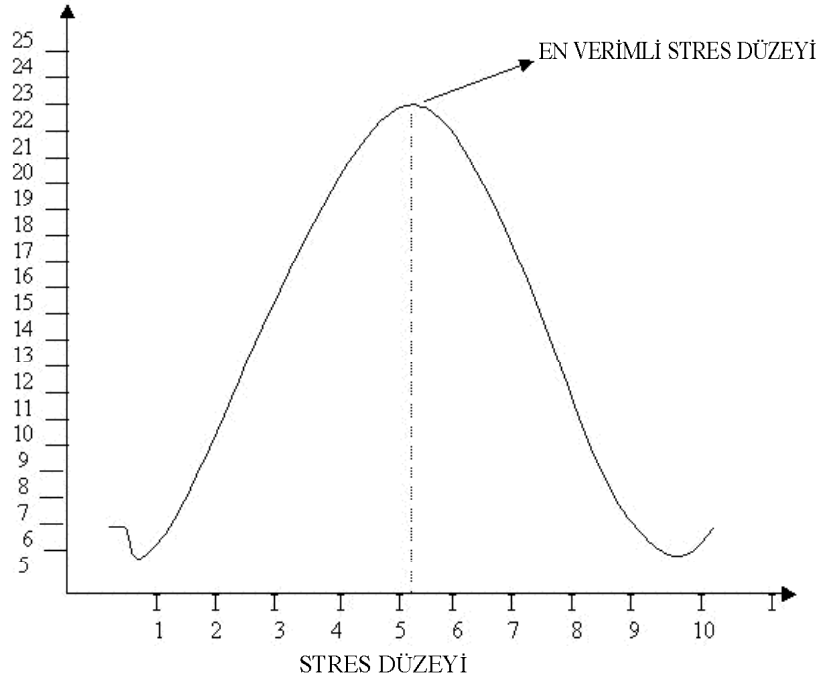
Şemada da görüleceği üzere verimlilik; stres düzeyine bağlı olarak art-

makta ve en yüksek verimlilik düzeyi görülmektedir. Belli bir stres düzeyinden sonra ise iş yapılırken bocalama buna bağlı olarak da verimlilik düşmeye başlamaktadır.

İş yapılırken değişik konularda rekabet ortamı yaratılarak stres düzeyi belli bir seviyede tutulur ve verimlilik artırılabilir. Ancak bu düzey yönetimlerde iyi belirlenmeli iş ortamı, iş ilişkileri vb. unsurlar göz önüne alınmalıdır.

KURULUŞLARDA STRES DÜZEYİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ

VERİMLİLİK DÜZEYİ



XIII – KARIYER YÖNETİMİ VE PLANLAMASI

A - Kariyerin Tanımı

Kariyer kelimesi bireylerin üzerinde odaklanmaktadır. Bu kavramı insan yaşamı ve çalışma hayatı yönlerinden farklı bakış açıları ile değerlendirmek mümkündür. Kuruluşlarda kariyer, çalışma hayatında bireylerin değerlerinde, tutumlarında, iş başarılarında ve motivasyonlarında çalışma süreleri ilerledikçe yönetim kademelerinde ortaya çıkan değişimlerle bulunabilecekleri pozisyonların bir sıralaması olarak tanımlanabilir

B – Kariyer Yönetimi

Günümüzde kuruluşlar çalışanların kariyerlerini geliştirmek üzere daha aktif ve sistematik bir rol oynamaya başlamışlardır. Artık kuruluşlar hedeflerine ulaşmak, motivasyonu sağlamak ve verimliliği artırmak için çalışanlarının kariyerlerini geliştirmek ve sorumlulukları üstlenmek zorunda olduklarını kabul etmişlerdir.

Çalışanlar çalışma hayatında yönetim kademesine çıkmak ve ilerlemek istemektedir. Gerek kuruluş gerekse çalışanlar kariyer yönetiminde ortak olduklarını kabul etmelidirler Çalışma hayatında yükselmeler için planlar yapılmalıdır Çalışanlar sahip oldukları yetenekleri bilmek ve yeni sorumluluklar üstlenecek şekilde çalışmak zorundadır.

Kariyer yönetimi ile çalışanlar kendilerine hedefler koyar, geleceğini görür ve ne zaman nerede olacağı sorularının cevabını bilir Bu da kurumlarda belirsizliği önleyerek çalışanları kuruma bağlayarak motivasyonu sağlar.

İş hayatında sorumluluk çalışanın kendisinde olsa da kurumlara da bu konuda sorumluluklar ve görevler düşmektedir. Kurumlar çalışanlara ilerleme imkanları için sorumluluğu kendilerine vermekle birlikte hedeflerine

ulaşabilmelerinde gerekli desteği sağlamalıdır. Bu bağlamda kurumlar;

- Hedeflerini açıkça ortaya koymak, stratejilerini belirlemek ve planlanan hedeflere nasıl ulaşmak istediğini açıkça iletme,
- Faaliyet alanının belirlenmesi ile iş tanımları ve iş gerekleri belgelerinin hazırlanması sonucunda çalışanlara tüm bilgiyi vermek,
- Çalışanların görevde yükselme isteklerini tam ve tarafsız olarak cevaplamak,
- Tesbit edilen dönemsel performansları hakkında gerçekçi olarak geri bildirimde (feedback) bulunmak, zorundadır

1- Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetiminde süreç ;

- Bireysel değerlendirme
- Kurum tarafından yapılan değerlendirme
- Yükselme imkanlarının açıklanması
- Kurumun yol göstermesi ve vereceği destekten

oluşur.

Bireysel değerlendirme çalışanların ulaşmak istedikleri pozisyonlar için kendi yeteneklerini ve eksik yönlerini analiz etmeleridir. Değerlendirmede çalışanlar eksik yönleri ile kendilerini sınırlandırmamalıdır Kurumun mali imkanları ile yapılacak eğitim ve geliştirme çalışmaları sonucunda niteliklerini artıracaklarını ve yeni nitelikler kazanacaklarını bilmelidir

Kurum tarafından yapılan değerlendirmede mevcut insan kaynağı ve nite

likleri tesbit etmeli, ihtiyaçlar belirlemelidir. Performans değerlendirme sonuçları bu konuda en önemli bilgi kaynağıdır. Ayrıca personel profili kayıtlarından göreve başladığı günden itibaren aldığı eğitimler deneyimleri gibi konularında incelenmesi gereklidir. Kurumca yapılan değerlendirme çalışanın yöneticisi ve insan kaynakları birimi uzmanları tarafından yapılır.

Yükselme imkanlarının açıklanmasında kariyer planlama ile ilgili belirlenen politikalar, bölümler arası kariyer imkanları, pozisyonlar için istenilen nitelikler açıkça tanımlanmalıdır. Bu tanımlar doğrultusunda da çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Kurum, alışanların belirlenen niteliklerde uygun pozisyonlara ulaşılabilmeleri için yine yöneticisi ve insan kaynakları birimi uzmanları tarafından danışmanlık imkanı sağlamalıdır. Çalışanların gerek performans değerlendirme sonuçları gerekse genel değerlendirme sonuçlarına göre eksik yetersiz yönleri için eğitim ve geliştirme programları hazırlamalı ve uygulamalıdır.

C – Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kurumların gelecekte insan gücü ihtiyacını karşılamak üzere pozisyonların niteliklerini belirlemek ve çalışanlara bu nitelikleri kazandırarak pozisyonlara hazırlamaktır. Bu planlama kurum içerisinde her kademedeki çalışan için eş değer ve üst pozisyonlara geçiş imkanı sağlayarak alt kademe çalışanların üst kademeye uzmanlıktan yöneticiliğe geçiş içinde çalışanların mevcut ve potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar.

Kariyer planlamasında objektif kriterlere göre belirlenmiş performans değerleme sistemi sonuçları büyük rol oynar. Değerlendirme sonucunda eğitim ve geliştirme ihtiyaçları belirlenerek programlar hazırlanır ve kariyer planlama süreci tamamlanır. Çalışanın hem kurum içinde hem de kurum dışında ulaşabileceği kariyer imkanları açıklanır.

D - Kariyer Yönetimi ile Kariyer Planlama Arasındaki Farklar

Kariyer yönetimi ile, kariyer geliştirme çalışmalarının bir parçası olarak genel olarak kurum tarafından yapılacak planlamalar ve uygulamalar belirlenir.

Kariyer planlaması ile ise çalışanların nitelikleri değerlendirilerek yükselmelerine ilişkin planlar ve uygulamalar belirlenir.

Kariyer yönetimi,

- Personel planlaması ile kariyer geliştirme programını bütünleştirir
- Çalışanların kurum içi yükselme imkanlarını belirler
- Açık pozisyonları duyurur ve uygun çalışanları belirler
- Yükselme konusunda danışmanlık yapar
- Çalışanın kişisel gelişimini sağlayacak iş tecrübesi imkanını sağlar
- Yöneticiler çalışanlarına destek olur
- Eğitim ve geliştirme imkanlarını araştırır
- Günün şartlarına uygun personel politikaları belirler ve bu politikaları geliştirir

Kariyer planlama,

- Kurum içi ve kurum dışında bulunan imkanları açıklar
- Kısa, orta ve uzun vadeli hedefleri belirler

E - Kamu Yönetimi Açısından Değerlendirme

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 3 ncü maddesinde, Kariyer ile Devlet memurlarına, yaptıkları hizmet için lüzumlu bilgilere ve yetişme şartlarına uygun şekilde, sınıfları içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanını sağlamak, Liyakat ile de devlet kamu hizmetleri görevlerine girmeyi, sınıflar içinde ilerleme ve yükselmeyi, görevin sona erdirilmesini liyakat sistemine dayandırmak ve bu sistemin eşit imkanlarla uygulanmasında Devlet memurlarını güvenliğe sahip kılmak amaçlanmıştır 190 sayılı Genel Kadro Usulü Hakkında Kanun Hükmünde Karaname ile de kadrolar derecelendirilmek suretiyle 657 sayılı Kanun ile birlikte kamuda görevde yükselmeler ve ilerlemeler hizmet yılı, derece kademe gibi belli kriterlere bağlanmıştır. Ancak uygulama bütün kamu kurumlarını kapsamadığından kamu yönetiminde adil bir yükselme sistemi oluşturulamamış, kurumlar kendi mevzuatları gereği farklı yükselme esasları belirlemişlerdir.

Kamuda kariyer yönetimi ve planlamasının sağlıklı ve gerçekçi olarak uygulanabilmesi objektif kriterlere göre belirlenmiş bir performans değerlemesi sisteminin belirlenmiş olmasına ve uygulanmasına bağlıdır Başka bir ifade ile kamu kurum veya kuruluşlarında örgüt analizi, iş analizi ve bunlara dayalı iş tanımları ile iş gereklerinin tespit edilerek performans değerlendirme sisteminin oluşturulması kariyer yönetimi ve planlamasından beklenen sonucun kolaylıkla alınmasını sağlayacaktır

Bu bağlamda, "**Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik**" 99/12647 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla 18/04/1999 tarihinden itibaren yürürlüğe girmiş bulunmaktadır.

Bu şekildeki anlayış değişikliğinin nedeni, Devlet fonksiyonlarında kurumlara göre farklılık arzeden görevde yükselme uygulamalarının bulunmasıdır

Kamuda insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanılabilmesi, ancak kamu hizmetlerinin gerektirdiği unvan ve nitelikteki personel istihdamı ile mümkündür. Bunun için örgüt ve iş analizlerinin yapılması, iş tanımları ile bu işi yürütecek personelin niteliklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Böylece kamuda ortak bir kariyer yönetimine geçilmesi halinde unvanlar için karşılaştırılabilir formel nitelikler hazır olacağından, çalışanların görevde yükselmeleri daha kolay ve adil olacaktır.

XIV - KURUM KÜLTÜRÜ

Kuruluşların kültürü, sahip olduğu kurallar, inanışlar, davranış kalıpları ve tutumlar bütünüdür. Kuruluşu ve çalışanları bu unsurlar bir araya getirir ve ortak hedefler etrafında birleştirir. Kurumların geçmişinde önceki yöneticilerin değerleri ile oluşmuş bir kültür oluşturma süreci vardır. Kurum kültürü kuruluşların statik olmamaları nedeniyle ortaya çıkmış, değişkenlik kuruluşlarda farklı değerlerin oluşmasını gerektirmiştir.

Ortak değerler ile oluşmuş kurumsal kültürün yerleşmesi kuruluşta paylaşım bilincini oluşturacak, tepe yöneticilerinden en alt düzey çalışana kadar kurumun ortak vizyonu ve misyonu oluşacaktır.

Kurum kültürü bilincinin yerleşmesine en büyük katkı insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkması ve insan unsuru ve çalışanların nitelikli olmalarının gerekliliği ile oluşmuştur. Performansın açıklanmasında kurum kültürü başvurulacak önemli bir kavram olmuştur.

A - Kurum Kültürünün İpuçları ;

- Organizasyon yapısı
- Çalışanların davranış şekilleri
- Kuruluştaki çeşitli personele sağlanan ayrıcalıklar (yemekhane ayrımı, otopark ayrımı, yemek düzeni, klima dağılımı, bilgisayar ve donanımları vb.)

- Her kademede çalışana sunulan fırsat ve imkan eşitliği
- Enformasyon sistemi
- Değişime ve gelişime açıklığı
- Dilekçe cevaplama süresi vb.leri.

Yönetimde liderliği ön plana çıkararak, gelişim ve değişimi kendiliğinden oluşturarak, içerde çalışanların dışarıda hizmet alanların memnuniyetlerini hedefleyerek, ileriye yönelik stratejileri belirleyerek kaliteli bir kurum kültürü oluşturulabilir.

B – Kurum Kültürünün Unsurları :

- Kuruma ait davranış şekilleri
- Kuruma ait sembolik eylemler
- Kurumun kuruluşundan itibaren geçen sürede oluşan gelenek, görenek ve kurallar
- Kurumun fiziki yapısı ve bulunduğu ortamın sosyal yapısı
- Davranış kuralları

XV - İNSAN KAYNAKLARINDA KALİTE YÖNETİMİ VE KURUMSAL İKLİMLENDİRME

A - Kalite Yönetimi

Yönetimde kalite günümüzde iç ve dış müşteri memnuniyetini kapsamaktadır. Kaliteyi tanımlamak zor olmakla birlikte belirlenen hedeflere ulaşma derecesi, beklentilerin karşılanabilirlik düzeyi, değişen ve gelişen ortama uyum sağlamak için çalışma düzeyi gibi tanımlanabilir.

Hedeflere ulaşım derecesine göre çalışmak standartlara ulaştıktan sonra gelişimi hedeflemediğinden statiktir ve dar kapsamlı kalmaktadır. Yönetimler artık sürekli değişimi ve stratejik planlamayı gerektirmektedir. Daha dinamik olması bakımından kalite, müşteri memnuniyeti odaklı olarak sürekli gelişim için etkili stratejilerin belirlenmesi ile hedeflere ulaşma süreci olarak da düşünülebilir.

Kalite yönetimi yönetimlerin kalite politikalarını belirleyen ve uygulayan bir bölümdür. Kalite için yapılan sistematik faaliyetler stratejik planlama, kalite planlaması ve değerlendirilmesi gibi faaliyetlerdir.

Kuruluşların iç müşteri memnuniyeti ile birlikte sürekli iletişim halinde bulunduğu dış müşterileri ile de olan ilişkileri kalitenin bir bütün olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu değerlendirme gereği Toplam Kalite kavramı 20 nci yüzyılın sonlarında gelişmeye ve dünyada yaygınlaşmaya başlamıştır.

Ülkemizde TKY Toplam Kalite Yönetimi olarak yerleşmiş olmakla beraber kalitenin kuruluşta tüm süreçlerde, tüm işlerde bir seferberliği, çalışanların tamamının beyinleri ve yürekleri ile katılımlarını gerektirdiğinden Toplam sözcüğünün Topyekün olarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

Kaliteye ulaşıp ulaşılamadığını hedef müşteri kitlesi belirler Toplam kaliteye ulaşmak müşterilerin tamamının memnuniyetini gerektirir. Müşteri olarak iç müşteri kavramına giren kuruluş çalışanları, birimler, bölümler dış müşteri kavramına girenler ise mal ve hizmet alıcıları, kullanıcılarıdır.

Kalite yönetiminde çalışana güven duyulmakta en üst yöneticiden en alt çalışana kadar sistem kabullenilmiştir. Asıl olan iş güvencesidir. Kriz dönemleri ve suç teşkil eden hukuki eylemler dışında istekleri olmadan çalışanların işine son verilmeyecektir. Üst yönetim, çalışan ve müşteri memnuniyeti birlikte düşünülmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulayan ku-

ruluşlarda gruplar halinde kalite çemberleri oluşturulmaktadır. Kalite çemberlerinin oluşturulmasında verimin artması, etkili iletişim gibi sonuçlar amaçlanmıştır

Programların başarısı üst yönetimlerin insan kaynakları birimine güvenmesini, inanç ve desteğini gerektirir. Üst yönetim projelere her kademe-den katılım, ekip çalışması, iletişim, yetki devri ile sorumlulukların aktarılması hususlarına tam destek vermeli ve özen göstermelidir

1- Toplam Kalite Süreci

- Toplam kalite yönetimi
 - Felsefe, yaşam biçimi
 - Katılımcılık
 - Müşteri odaklı
 - Sürekli gelişim
- Kalite güvencesi
 - Tüm sistem için önleme yaklaşımı
 - ISO 9000
 - Belgelendirme
- Kalite kontrol
 - Önceden önleme
 - İstatistiğe dayalı yöntemler
- Kalite muayenesi

2- Toplam Kalite Yönetimi Prensipleri

İnsan gücü kurumların performansının artırılması ve geliştirilmesinde en önemli faktördür. Katılımcı, geliştirilen, kurumla özdeş, yaratıcı ve sürekli bir iş gücü ile kuruluşların hayatta kalma ve rekabet şansları vardır. Yöneticilerin ise klasik yönetici gibi emir ve talimatlarla yönetme yerine yönetim tarzlarını bir lider olarak çalışanları yapıcı, yaratıcı, katılımı destekleyen ve sonuçları paylaşan bir anlayışla belirlemelidirler. Hedefler yöneticiler tarafından çalışanlarla bütünleştirilmeli, klasik yönetimlerdeki yönetim ve çalışanlar ayrımı kaldırılmalı iletişim artırılmalı ve kuruluşun tüm gücü ile rekabete katılımı gerçekleştirilmelidir.

Toplam kalite hizmetlerin kalitesinin kontrolünü en son aşamada yapmak yerine kaliteyi hizmetin her aşamasında "kaliteli kuruluş" kavramına özen göstererek yönetime katmaktadır.

Kalite sisteminde esas olan kavramlar bilgi, düşündürme, motivasyon, tutum ve davranışların belgesi şeklinde sıralanabilir.

Çalışma şartları iyileştirildikçe çalışanların ve kuruluşların gücü artacak dolayısıyla verilen hizmetin kalitesi de artacaktır Bu bağlamda çalışanlara iç müşteri gözüyle de bakılmaktadır.

B - Kurumsal İklimlendirme

Kurumsal iklimlendirme, kurumun strateji performansının sürekli gelişimine yönelik psiko-sosyal alt yapısının yaratılması ve yaşatılmasıdır

Kurumsal İklimlendirme ile aynı anlamda kullanılabilecek terimler ;

- Kurumsal kültürleme
- Davranış mühendisliği

- Değer yöneticiliği
- Kurumdaşlık mimarisi
- Beyin-Yürek imecesi

Kurumu nasıl iklimlendirelim ?

- "İçsel Halkla İlişkiler" in ötesine geçerek,
- "Sosyal Pazarlama" yöntemiyle (Kültür edindirme)
- İstenmeyen kültürel unsurları aktif biçimde uzaklaştırarak (Kültürel arındırma. Geçmişte kazanılan istenmeyen davranışları unutturma)
- Kültürel dönatma ile istenilen kültürel öğeleri aktif biçimde kazandırarak

1- Neden Kurumsal İklimlendirme ?

- Değişmek zorunda kalmadan değişmek için
- Maliyet etkili biçimde kurumsallaşmamak için
- Örgütsel kaynakları optimum sinerji ile değerlendirmek için
- Sadık müşteri envanteri oluşturabilmek ve bu portföyü sürekli pekiştirmek için
- Rekabetle değerler / ilkeler çerçevesinde başedebilmek ve kalıcı üstünlük sağlamak için
- Olumlu bir imaj yaratmak için

kurumsal iklimlendirme bir zorunluluktur.

2- Kurumsal İklİmlendirme Nasıl ve Nereden Başlamalı?

Kültürel donatma ile istenilen kültürel unsurları kuruluşa kazandırıp, kültürel arındırma ile istenmeyen davranışları kurumdan atarak kurumu iklimlendirebiliriz.

Kurumsal iklimlendirmede ilk olarak kurumun mevcut durumunun sosyo - metri, psikometri gibi ölçeklerle gözden geçirilerek kültürel profili çıkarılmalıdır Daha sonra 5N 1K kuralı gereğince ne, nerede, ne zaman, niçin, nasıl ve kiminle sorularının cevabı ile kurumun stratejik rotası çizilmeli, kalite yönetimi araçları desteğinde değişim senaryoları oluşturulmalıdır.

3- Kurumsal İklİmlendirmemenin Bedeli;

- Kaos ortamında yaşam kaygısı (karmaşa)
- İnsan kaynakları odaklı sıkıntılar(işe alma, yetiştirme, işte tutma vb.)
- Örgütsel yapının dayanıksızlığı
- Kurumsal işleyişlerde belirsizlikler ve/veya tutarsızlıklar
- Biçimsel olan formel örgüt ile biçimsel olmayan informel örgüt arasındaki çatışmalardır.

XVI - SONUÇ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELECEĞİ

İnsan kaynakları yönetimi dünyada ve ülkemizde hızlı bir gelişim ve değişim göstermektedir. Bu gelişime paralel olarak kuruluşlar ve çalışanları da değişimi kabullenmeli, kendilerini buna hazırlamalıdır. Değişimde amaçlanan köklü ancak devrim niteliğinde değil evrim niteliğinde özü bozmadan gelişime uyum sağlayabilmektir. Kuruluşların bu konuda en güçlü kaynakları çalışanları yani insan unsurudur Günümüzde teknolojik yatırımlar kadar insana yönelik yatırımlar da önem kazanmıştır

Çalışma hayatında gittikçe rekabet daha da artacak, dolayısıyla daha kaliteli mal üretme ve hizmet verme zorunluluğu ortaya çıkacaktır. Bu zorluklara paralel olarak çalışanlar;

- Artan rekabet
- Yönetsel işlerin özelliklerinde değişim
- Firmalarda bütünleşme ve farklılaşmanın artması
- Belirli iş için proje gruplarının oluşması, iş bittiğinde ise dağılması gibi yeni durumlarla karşılaşabileceklerdir.

Bu değişimler ve gelişmelerle beraber 1990 yılında Toplam Kalite Örgütü, 1995 yılında Öğrenen Örgüt (Değişim öncüsü olma), 2000 yılında Dünya Kalitesinde Örgüt (En iyi olmak ve bunu sürdürebilmek için sürekli gelişim) gibi örgütler de oluşmaya başlamıştır.

Bu süreçte kurumsal organizasyonlar ve kişilerin üzerinde çalışmalarını gereken başlıca alanlar şöylece özetlenebilir:

- a) Müşteri odaklı olma
- b) Küresel çapta sürekli iyileşme
- c) Eşitlikçi iklim
- d) Teknolojik destek
- e) Alışkın, esnek, sanal örgütler
- f) Yaratıcı insan kaynağı yönetimi

(Sorunlara ve çözümlere ortak sahip çıkma, girişimcilik, sürekli eğitim, deneme, çalışanların katılımı, çok fonksiyonlu takımlar)

Sonuç olarak ister kamu isterse özel tüm yönetsel organizasyonlarda;

- Kendisini patron olarak gören,
- Hiyerarşik kademe içinde çalışan
- Katı örgüt yapısında kararları kendisi veren,
- Bilgileri kendine saklayan,

Klasik Yönetici tipinin kaybolmaya, buna karşılık;

- kendisini danışman olarak gören;
- Unvandan çok işin yapılmasına önem veren
- Esnek, değişime uygun bir yapıda kararları ortak alan,
- Bilgileri paylaşabilen yeni ve çağdaş yönetici tipinin ise kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir

DEĞİŞİM İNKAR EDİLEMEZ, KABULLENMEK GEREKİR.

İNSANLAR KATILIMCI DEĞİLSE KENDİLERİNİ GELİŞTİRE - MEZLER

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- 1- Şebnem ERGÜL, "Personel Yönetimi", İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Araştırma Yayınları No:9, Mayıs 1996
- 2- Nesime ACAR, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:640Ankara 1999
- 3- Hacettepe Üniversitesi Finansal Araştırmalar Merkezi İKY Sertifikalı Eğitim Programı Sonuç Raporu, Akın ŞİMŞEK, Ankara Mart/ 2000
- 4- V.Arif ŞİMŞEK, "Kamu Yönetiminde Performans Değerlemesi", Finansal Forum, 19.11.2001
- 5- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve İlgili Yönetmelikler, Tebliğler