

55783

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI
BİLGİ SİSTEMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

End. Müh. Hülya Eren

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 30/07/1996

Tezin Savunulduğu Tarih : 31/07/1996

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Füsun Ülengin

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Ahmet Fahri Özok

Doç.Dr. Seçkin Polat

TEMMUZ 1996

ÖNSÖZ

Rekabetin hızla arttığı, iş dünyası koşullarının sürekli değişim gösterdiği, günümüz ortamında, insan kaynakları, organizasyonların stratejik bir kaynağı durumuna gelmiştir. Müşteri beklentileri, piyasa koşullarını belirleyen temel faktörlerden biri durumundadır. Teknoloji çarpıcı bir şekilde ilerlemektedir. Dünya giderek bütünleşmekte, firmalar globalleşmektedir. Tüm bu koşullar organizasyonları rekabet ortamında yaşayabilmeleri için hızlı ve proaktif bir yapıda hareket etmeye ve bu yönde değişime zorlamaktadır.

Organizasyon kültürünün değiştirilmesine kadar uzanan bu değişim sürecinde, çalışanlara değişimle birlikte kendilerinden beklenen davranışları en iyi şekilde iletecek sistemler insan kaynakları sistemleridir. Örneğin günümüzde takım çalışması organizasyonlar için oldukça önemli bir yönetim aracıdır. Çalışanların takım çalışmasına açık ve katılımcı olmaları isteniliyorsa, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine bu tür davranışları özendirici faktörler konulmalıdır. Bu sayede çalışan şirket tarafından hangi davranışın ödüllendirildiğini açıkça anlayabilecektir. İnsan Kaynakları sistemleri değişim yönetiminde oldukça önemli rol oynadıkları gibi, günümüzün proaktif organizasyonları için bir ön koşul olan sürekli gelişim konusunda da temel araçlardır. Çünkü değişimi ve gelişimi yaratan insanlardır.

İnsan kaynakları sistemlerinin uygulanmasıyla elde edilen bilginin sağlıklı ve güncel olarak izlenebilmesi, en az bu sistemlerin uygulanması kadar önemlidir. O halde insan kaynakları sistemleri bir bilgi sistemi ile desteklenmelidir. Sistem bütünlük bir yaklaşımla geliştirilmelidir.

Bu düşünceyle, çalışmamda insan kaynakları yönetimi üzerine araştırma yapmakla birlikte, yönetimin en önemli araçlarından birisi olan insan kaynakları bilgi sistemleri üzerine bir uygulama geliştirmeyi de hedefledim. Çalışmamın insan kaynakları konusunda araştırma ve uygulama yapan herkese faydalı olmasını diler, çalışmalarımda bana destek olan ve yönlendiren hocam Sayın Doç. Dr.Fusun Ülengin'e ve katkıları için Koç Holding insan kaynakları proje grubu elemanı Özlem Öztürk'e, sistem analist ablam Oya Obuz'a ve desteği için eşim Cömert Varlık'a teşekkür ederim.

Hülya Eren

İstanbul, Temmuz, 1996

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	ix
SUMMARY.....	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI.....	3
2.1. Stratejik Yönetim ve İş Stratejileri.....	3
2.2. İş Stratejilerinin Seviyeleri.....	4
2.3. İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım.....	4
2.4. Stratejik Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yöneticileri.....	7
2.5. Şirket Stratejisinin ve İnsan Kaynakları Stratejisinin Bütünleşimi.....	9
2.6. Şirket Stratejisi ve İnsan Kaynakları Stratejisi.....	10
2.7. İnsan Kaynakları Stratejisi ve Şirket Stratejisinin Bütünleşimi.....	10
2.8. İnsan Kaynakları Strateji Alanları.....	14
2.9. Rekabetçi ve Stratejik İnsan Kaynakları Planları.....	17
2.9.1. Rekabetçi ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlarının Özellikleri.....	18
BÖLÜM 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI.....	20
3.1. Toplam Kalite Yaklaşımı.....	20
3.2. Toplam Kalite Yaklaşımının Temel İlkeleri.....	21
3.2.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım ve İlk Seferde Doğru Yapma.....	21
3.2.2. Ölçüm ve İstatistik.....	21
3.2.3. Takım Çalışması.....	21
3.2.4. Sürekli Gelişme.....	22
3.2.5. Üst Yönetimin İnancı.....	22
3.2.6. İletişim.....	22
3.2.7. Müşteri Kavramı ve Müşteri Zinciri.....	23
3.2.8. Sıfır Hata.....	23
3.2.9. Sistematik Yaklaşım ve Temel Nedene İnmek.....	24
3.2.10. Kültürel Değişim.....	24
3.3. Toplam Kalite Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetimi.....	25
3.3.1. Toplam Kalite Yaklaşımında İnsan Kaynaklarının Stratejik Rolü.....	26

3.3.2. Toplam Kalite Yaklaşımında İnsan Kaynaklarının İşlevsel Rolü.....	27
3.4. Toplam Kalite Geliştirme ve Değerlendirme Modelleri.....	28
3.4.1. EFQM Özdeğerlendirme Modeli	29
3.4.2. MALCOLM BALDRIDGE Ulusal Kalite Ödülü.....	31
3.5. Türkiye Dışından Bir Uygulama Örneği : RANK XEROX Toplam Kalite Uygulamasında İnsan Kaynaklarının Rolü.	34
3.6. Türkiye’den Bir Uygulama Örneği : NETAŞ Toplam Kalite Uygulaması ...	41
3.7. RANK XEROX ve NETAŞ Karşılaştırması.....	44

BÖLÜM 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMLERİ.....47

4.1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri.....	47
4.2. İnsan Kaynakları Alt Sistemleri.....	48
4.2.1. Eleman Seçme Yerleştirme	49
4.2.1.1. Seçme ve Yerleştirme ve İnsan Kaynakları Planlaması.....	49
4.2.1.2. Seçme ve Yerleştirme Süreci.....	51
4.2.1.3. Psikoteknik Testler.....	55
4.2.2. Performans Yönetim Sistemi.....	56
4.2.2.1. Performans Yönetimi Süreci.....	57
4.2.2.2. Performans Değerlendirme Görüşmeleri.....	59
4.2.2.3. Performans Değerlendirme Formları.....	60
4.3. Kariyer Planlama ve Organizasyonel Yedekleme.....	63
4.3.1. Kariyer Planlamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar.....	63
4.3.2. Yeterlilik Belirleme Teknikleri.....	64
4.3.3. Yeterlilik Değerlendirme Yöntemleri.....	67
4.3.4. Değerlendirme Merkezi.....	71
4.3.4.1. Değerlendirme Merkezlerinin Yararları.....	73
4.3.4.2. Değerlendirme Merkezi ve Değerlendirme Yöntemlerinin Uygulamadaki Zorlukları.....	73
4. 4. Eğitim ve Geliştirme.....	74
4.4.1. Eğitim ve Geliştirme Süreci.....	74
4. 4.2. Eğitim İhtiyacının belirlenmesi ve eğitim amaçlarının tesbiti.....	75
4.4.3. Eğitim Planları ve Programları.....	76
4.4.4. Eğitimin Değerlendirilmesi.....	78
4.4.5. Bilginin Paylaşımı.....	78
4.5. Ücret ve Ödül Yönetimi.....	79
4.5.1. Ücret ve Ödül Yönetimi Süreci.....	80
4.5.2. Performansa Dayalı Ücret.....	82
4.5.3. Ücret Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar.....	82
4.6. İletişim.....	83

BÖLÜM 5. ACCESS - İLİŞKİSEL VERİ TABANI YÖNETİM SİSTEMİ.....85

5.1. Veri Tabanı ve Veri Tabanı Yönetim Sistemleri.....	85
5.1.1. Veritabanının Faydaları.....	86
5.1.2. İlişkisel Veritabanı.....	87
5.2. Access İlişkisel Veritabanı.....	87
5.2.1. Tablo.....	88

5.2.2. Sorgulama.....	90
5.2.3. Form.....	90
5.2.4. Raporlar.....	91
5.2.5. Makrolar.....	91
5.2.6. Modüller.....	91
BÖLÜM 6. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ.....	93
6.1. İnsan Kaynakları Bilgi Bankası Sistem Analizi.....	93
6.2 İnsan Kaynakları VeriTabanı İlişki Şeması.....	107
6.3. İnsan Kaynakları Veritabanı.....	107
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	126
KAYNAKLAR.....	128
EKLER.....	130
ÖZGEÇMİŞ.....	143



ŞEKİL LİSTESİ

		<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1	Stratejik insan kaynakları yönetimi ve klasik personel yönetimi	5
Şekil 2.2	İnsan kaynakları ve şirket stratejisi arasındaki ilişki	6
Şekil 2.3	Stratejik yönetim stili geliştirme modeli	10
Şekil 2.4	İnsan kaynakları stratejilerinin şirket stratejileri ile bütünleşimi	11
Şekil 2.5	İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik değişim	14
Şekil 2.6	İnsan kaynakları stratejik planları - Sonuç ve araç yaklaşımları	17
Şekil 3.1	EFQM özdeğerlendirme modeli	30
Şekil 3.2	Malcolm Baldrige kalite ödülü kriterleri	31
Şekil 3.3	Rank Xerox'da kültürel değişim sürecinde çalışanların yönetimi açısından öne çıkan yönler	35
Şekil 3.4	Rank Xerox yönetici değerlendirme kriterleri	36
Şekil 3.5	Rank Xerox çalışanların memnuniyeti anketi soru grupları	37
Şekil 3.6	Çalışanların tatmini kapalı çevrim yönetim sistemi	38
Şekil 3.7	Rank Xerox - Çalışanların iş hedeflerinin belirlenme süreci	40
Şekil 3.8	NETAŞ personel değerlendirme sistemi kriterleri	42
Şekil 3.9	NETAŞ Tutum araştırması konuları	43
Şekil 3.10	NETAŞ Kültür araştırması kapsamı	43
Şekil 4.1	İnsan kaynakları yönetim sistemleri	48
Şekil 4.2	İnsan kaynakları planlaması modeli	49
Şekil 4.3	Seçme ve yerleştirme süreci	52

Şekil 4.4	Performans yönetim süreci	59
Şekil 4.5	Eğitim Süreci	75
Şekil 4.6	Şirket içi ve şirket dışı eğitimlerin fayda ve zararları	77
Şekil 4.7	Ücret ve ödül yönetimi süreci	80
Şekil 4.8	Ödül yönetiminin determinantları	81
Şekil 4.9	Yeterliliğe dayalı ücret eğrileri	83
Şekil 5.1	Access veritabanı tablosu	88
Şekil 5.2	Access form örneği	91
Şekil 6.1	Program Ana menüsü	108
Şekil 6.2	Sistem kodları menüsü	109
Şekil 6.3	Eğitim kodları giriş ekranı	110
Şekil 6.4	Üniversite ve bölüm kodları	111
Şekil 6.5	İş kodları	112
Şekil 6.6	Vasıf kodları	112
Şekil 6.7	Yabancı dil kodları	113
Şekil 6.8	Temel yeterlilik kodları	113
Şekil 6.9	Yeterlilik kodları	114
Şekil 6.10	Personel bilgileri	114
Şekil 6.11	Tecrübe bilgileri	115
Şekil 6.12	Personel performans hedefleri değerlendirmesi	115
Şekil 6.13	Yeterlilik değerlendirmesi	116
Şekil 6.14	Performans gelişim planı	117
Şekil 6.15	Kariyer planlama	118
Şekil 6.16	Personel kariyer gelişim planı	119
Şekil 6.17	Personel eğitim bilgileri	120

Şekil 6.18	Personelin aldığı tüm eğitimler ekranı	120
Şekil 6.19	Raporlama menüsü	121
Şekil 6.20	Genel bilgiler raporu parametre değerleri	122
Şekil 6.21	Performans bilgileri raporu parametre ekranı	123
Şekil 6.22	Eğitim raporu parametre ekranı	124
Şekil 6.23	Personel güçlü yeterlilikleri raporu parametre ekranı	124
Şekil 6.24	Personel yabancı dil bilgileri raporu parametre ekranı	125



ÖZET

İnsan kaynakları yönetimi giderek önem kazanan ve şirketlerde geliştirilmeye çalışılan stratejik bir yönetim sistemi durumuna gelmiştir. Tez çalışmasında, İnsan kaynakları yönetiminde bütünlük bir yaklaşımın oluşturulması için kurulması gereken sistemlerle, bu sistemlerin ve İnsan kaynakları stratejilerinin şirket stratejileri ile uyumu incelenmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminde oldukça önemli rol oynayan insan kaynakları bilgi bankasına da değinilmiş, insan kaynakları yönetiminin en önemli üç alt sisteminin (performans değerlendirme, kariyer planlama ve eğitim planlama) bilgisayar desteği ile nasıl yürütüleceğine dair bir uygulama örneği verilmiştir. Uygulama Access ilişkisel veritabanı yönetim sistemi ile geliştirilmiştir. Tez içerisinde Access ilişkisel veritabanı yönetim sistemi de açıklanmıştır.

Tez çalışmasında insan kaynakları yönetiminin toplam kalite yönetimi ile olan ilişkisi irdelenerek, kalite ödülleri kazanan firmaların insan kaynakları yönetim sistemlerine değinilmiştir. Kalite ödülleri değerlendirme metotlarından ikisi EFQM ve Malcolm Baldrige metotlarıdır. Toplam kalite çalışmaları yapan şirketlerin bir kısmının stratejik önceliklerini belirlemek için kullandıkları bu metotlar tezde açıklanmıştır. Metotların özellikle insan kaynakları yönetimine ilişkin kriterleri detaylandırılmış ve alt kriterleri belirtilmiştir. EFQM, Kalder tarafından da ödül değerlendirmelerinde baz alınmaktadır.

Çalışma daha çok metotları, sistemlerin çalıştırılmasında önemli olan noktaları ve insan kaynakları yönetiminde izlenmesi gereken yaklaşımı açıklamaktır. Her firmanın insan kaynakları yönetim sistemleri kendi misyon, hedef ve stratejilerine bağlı olarak geliştirilmesi gerektiğinden, insan kaynakları yönetim sistemleri için tek bir çözüm verilmemektedir.

“HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEMS”

SUMMARY

Business world has been getting more globalized and competitive in the second half of our era and companies have been trying to develop different strategic resources to gain competitive advantage in this dynamic business environment. Human Resources Management Process is one of those leading management tools which have gained a strategic importance for the companies.

In order to be proactive and interactive in today's global competitive business world, companies need creative, self-managed employees who seek and benefit from every opportunity for development and continuous improvement. The modern human resources management strategies must emphasise on these expectations and needs of the companies and they must lead the human resources management systems to focus on these competencies.

In order to play a strategic role in the company, human resources specialists must develop themselves in different business techniques and functions. They must know about financial issues, marketing strategies, etc. They must be aware of the on-going business life of the company and its environment. With these qualifications, they can give ideas, create strategies for the company. To have such skills, its useful to gain experience in different functions or teams of the company. That's why rotational job changes are good for human resources specialists.

The human resources strategies and systems must be compatible with the company objectives and strategies. They must reflect and deploy the company strategies and goals to the individual employee. In this deployment process, especially performance appraisal system and the reward system play strategic roles. At the beginning of the performance appraisal year, every employee should decide on his/her roles and goals with his/her supervisor. This also helps the individual to understand his/her role in the achievement of the company goals and makes him/her feel his/her job important.

The human resources systems must be integrated with each other as they are compatible with the company strategies. The recruitment system must be designed to select and recruit employees who have enhanced necessary competencies for the job that the candidates apply to. To recruit candidates with these qualifications, companies must have job descriptions before selection process begins. The job descriptions must involve not only the key responsibility areas and tasks but also the competency requirements and definitions. These competencies are defined according to the company strategies.

The employees of the company must also be trained for the necessary competencies. These competency development trainings might be for improving performance or for career development. The training development system must be designed to support the training needs of the individuals. The training activities must be evaluated regularly for continuous development of the company. In addition to that, the employees must be encouraged and lead to share what they learned with the other employees. The training needs of the employees are defined in the performance appraisals and career development interviews. That's why the employees and the managers should see the performance system as an opportunity for the development of individuals. The company culture must be developed accordingly to support this approach.

The essential career development system, systematically develops the individuals for further positions in the organisation. The career moves might be upward or horizontal. Employees must have career development plans in which they regularly review their career tracks with their supervisors or career mentors. The training needs for the career development of the individuals are also defined by the competency evaluation made by the methods like assessment center method.

In assessment center method, the competencies of the employees are evaluated by many different methods. In-basket method, role-play method, group studies and some simulation techniques are some of these methods. Although the cost of assessment center method is high, if used effectively, its benefits are worth for that cost. If the companies are big enough to support their own assessment center activities, they can establish a place for assessment center method. But in many cases, they use the consulting companies giving that service.

The reward and salary management systems should support the other human resources systems too. They must be designed to reward individuals who develop the competencies which are emphasised by the company strategies and goals.

The whole human resources system must be revised regularly for continuous development. The human resources managers must take part in the strategic planning process of the company to manage that requirement. Since the human resources systems are always in touch with human resources of the companies, what is emphasised by these systems will influence the way the employees will act. That's why the strategies and values of companies must be strongly defined in the human resources systems. Especially the competencies of the jobs and competency expectations of the performance year play a really important role in this requirement.

The business world has begun to develop strategies which are more customer focused and which emphasise global skills and self-management ability. The total quality management is a management style with these approach. The human resources system plays one of the most important role in this management style. The systems must be designed in such a way that they lead employees work with this approach. The systems should focus on customers and give importance to the customers' evaluations in the performance appraisals and reward management. The customers are both internal and external customers. That's why the internal customers of the employees must also be defined by the human resources systems. In a process

designed to satisfy the external and internal customers, when the internal customers are satisfied, the customer served at the end of the process, the external customer will also be satisfied.

In addition to customer definitions, human resources systems must stress on such skills like team work and leadership, which are crucial for total quality management. The required competencies of the employees should include these skills. In the recruitment interviews such skills should be evaluated. For example if STAR method is used in recruitment, the questions, the events asked must gather information on "how the candidate act when working in a team". The training and development system must help the individuals develop their total quality oriented skills. The reward management system must reward employees developing themselves in these competencies.

Many of the companies trying to apply total quality approach use some company evaluation models. Two of these model are EFQM Model (European Foundation for Quality Management) and MALCOLM Baldrige. Both models are used for international quality awards. The EFQM is also used by KALDER. In addition to that award institutions, companies use this models to define their strategic priorities. In thesis the criteria used in these models are defined and especially the ones related with human resources are explained. The human resources management of one of the reward winner companies, Rank Xerox is explained to clarify the integration between human resources and total quality management. NETAŞ is given as an example of the companies which won the KALDER quality award.

The crucial point in the achievement of the goals of the human resources systems is that the senior management must support the systems and play the leader role in the applications of the systems. This will make the employees play a participative role in the systems of human resources and create a synergy. This participative role is quite important to get the best results from the human resources systems. For example in performance appraisal both the employee and the manager should be open and talk clearly what they think. Otherwise the appraisal system will not have any benefit for the development of the employee and the company and it will be considered as only a control mechanism of the employee.

In the human resources management, one of the most important parts of the system is the human resources management systems software packages. The package allows the human resources employees track developments, skills, abilities of the employees thus the human resources potential of the company. Whenever a team is developed or a career move is realised, this databank must give crucial information. For that reason, an integrated human resources information system must support the human resources systems and applications of the company. In the development of the software, the integration between the human resources sub-systems must always be emphasised.

The thesis is written according to all those important issues in the human resources management and explains the key points in the human resources systems. First the strategic human resources management and strategic human resources planning are explained. After, the total quality management system and human resources systems

are analysed and the focus is given on the crucial integration between them. Following that part, the human resources systems are explained in detail and important points in the human resources process are stressed. Following this part, the human resources database management system is developed. The “Access relational database management system” is used while developing the software. The technical information about access relational database management system is given in the thesis. The system developed keeps data on personnel general information, performance evaluation, career development, training plans and job history. Salary management is not focused in the database.

The thesis does not give a specific one type of solution to different types of human resources management problems faced in the organisations. The approach of the thesis mainly emphasises the key aspects of contemporary human resources management, since the human resources solutions and systems of each company must be developed and differentiated according to the companies mission statements, strategies and goals. That’s why the human resources systems of the companies are designed for their own needs. These systems are also revised according to changing needs and developing strategies of the companies. Thus the continuous improvement philosophy is true for human resources as it is for the other functions and processes in the organisations.

The thesis explains different methods, techniques and important issues in the human resources management and gives international and domestic company applications as examples. Especially in the third part, the integration between the human resources and the total quality management is explained by giving examples from two companies. Rank Xerox and NETAŞ is analysed for this integration and the approaches of both companies are explained. Following that a comparison is made between two companies.

The thesis, showed that human resources management systems are one of the key management systems which has a critical role in the achievement of the company strategies and goals and which makes individuals work in accordance with the company strategies. With this approach, today companies give more importance to the human resources management and try to develop the human resources management systems, develop their human resources specialists.

The diffusion of innovation in human resources management systems depends on four critical criteria. First one is how the companies may gain relative competitive advantage with human resources management systems. The second one is how human resources management systems is compatible with the companies current strategic missions. The third one is the complexity of the new human resources management system trying to be adapted to the company. The complexity level of the new human resources management system will determine the speed which the employees will understand and adapt the new system. The last criteria is the cost related with the adaptation of the new system. Thus short term and long term human resources strategies must also be defined according to these criteria to be accepted by the company management and employees.

The human resources management is a service to both company, managers and the employees. The success of this service depends on the long term quality and the productivity of the system. The human resources department must know its customers and develop its systems according to the continuously changing expectations of its both internal and external customers. A company with such a human resources management and synergy of its human resources will have obviously a great competitive advantage in the globalized, competitive arena.



BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüzde stratejik bir kaynak olarak benimsenen insan kaynaklarının yönetimi organizasyonlarda giderek önem kazanmakta ve firmalar bu yönde çalışmalarını hızlandırmaktadır.

İnsan kaynaklarını rekabette şirketi öne çıkaran bir kaynak olarak geliştirmek isteyen firmalar, insan kaynakları yönetim sistemlerini şirket hedef ve stratejilerine uygun olarak geliştirilmelidir. İnsan kaynakları stratejik planları şirket stratejik planlarının destekçisi niteliğinde olmalıdır. Bunun için insan kaynakları yöneticilerinin firmaların stratejik planlama sürecinde katılımcı rol oynamaları gerekir.

İnsan Kaynakları yönetimi bugün pek çok firma tarafından benimsenen bir yönetim yaklaşımı olan toplam kalite ile önemli bir etkileşim içerisinde. Toplam kalite yönetimi çalışanların müşteri odaklı ve daha otonom bir yapıda çalışmalarını amaçlar ve insan kaynakları sistemleri tarafından desteklenmesi zorunludur. Aksi takdirde, şirkette toplam kalite yönetim felsefesinin uygulanması mümkün değildir.

İnsan Kaynakları sistemi genel olarak seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, eğitim ve gelişim planlama, ücret yönetimi, endüstriyel ilişkiler alt sistemlerine ve bunları destekleyen iyi bir iletişime dayanır. Tüm bu insan kaynakları sistemleri bütünlük bir yapıda geliştirilmeli, bir alt sistemde sağlanan bilgi, diğer bir alt sistemi desteklemelidir. İnsan kaynakları sistemleri organizasyonda hangi yeterliliklerin geliştirilmesi isteniliyorsa, bu yeterlilikleri öne çıkartır nitelikte olmalı ve sürekli geliştirilmelidir. Zaman içinde sistemler revize edilmelidir.

İnsan kaynakları sistemlerinin sağlıklı olarak çalışması ve elde edilen bilginin organizasyon ihtiyaçları ve hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde kullanılabilmesi için bilgisayar desteği gereklidir. Bütünlük bir yapıda İnsan Kaynakları sistemlerini

destekleyen bu bilgi sistemi, organizasyonun İnsan Kaynakları potansiyelinin doğru ve zamanında analizine olanak sağlayacaktır.

İnsan kaynakları yönetimini geliştirmek üzere çalışmalar yapan firmalar belirtilen bu konulara hassasiyet göstermeli, organizasyon içinde iyi bir iletişim ağı ile çalışanları da bilinçlendirerek sistemleri geliştirip, yerleştirmelidirler. Bu yaklaşımla geliştirilen insan kaynakları sistemleri, insan kaynaklarının motivasyonunu, gelişimini ve katılımını sağlayarak şirketin rekabet ortamında öne çıkmasında önemli rol oynayacaktır.

Tez çalışması genelinde yukarıda kısaca vurgulanan konulara değinilmiş, uygulamadan örnekler de sunulmuştur. İkinci bölümde stratejik insan kaynakları planlaması ve şirket stratejileri ile insan kaynakları stratejilerinin uyumlu olarak geliştirilmesi anlatılmıştır. Üçüncü bölümde, toplam kalite yönetiminde insan kaynaklarının rolü ve önemi belirtilmiştir. Genel olarak tüm insan kaynakları sistemlerine değinilen dördüncü bölüm, insan kaynaklarında kullanılan teknikleri ve sistemlerin bütünsel olarak yapılandırılmasını anlatmaktadır. Beşinci bölümde, tez çalışmasında yapılan insan kaynakları bilgi bankası uygulamasının üzerinde geliştirildiği ilişkisel veritabanı yönetim sistemi, Access veritabanı anlatılmaktadır. İnsan kaynakları sistemlerinden performans yönetimi, eğitim ve kariyer yönetimi sistemlerinin bilgisayar desteği ile yönetilmesine yönelik olarak geliştirilen insan kaynakları bilgi bankası ise altıncı bölümde açıklanmıştır.

İnsan kaynakları sistemleri, bilgisayar desteği de dahil olmak üzere entegre bir yaklaşım göstermelidir. Tez çalışması, insan kaynakları sistemlerinin yönetimine bu bakış açısı ile yaklaşılarak gerek teorik bilginin sunulması gerekse bir bilgi bankası geliştirilerek uygulama yapılmasını amaçlamaktadır. Tez genelinde insan kaynakları sistemlerinin yönetimine yönelik uygulama örnekleri olduğu gibi, geliştirilen performans formları gibi örnek yaklaşımlar da sunulmaktadır.

BÖLÜM 2. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları yönetiminde şirket stratejik planları ile uyumlu ve bu yönde sürekli geliştirilen insan kaynakları sistemlerinin kurulması insan kaynakları yönetiminin etkinliği için bir ön koşuldur. Bu nedenle bu bölümde stratejik insan kaynakları planlamasına değinilecektir. (Anthony ve diğerleri, 1993, Norton ve diğerleri, 1991, Armstrong, 1992, Camuffo ve diğerleri, 1993, Keller ve diğerleri, 1992)

2.1. STRATEJİK YÖNETİM VE İŞ STRATEJİLERİ

Değişkenliğin ve rekabetin son derece arttığı günümüz iş ortamında, Stratejik Yönetim pek çok firmanın izlediği bir yönetim modelidir.

İş stratejisi, bir firmanın rekabet ortamında öne çıkmasını veya durumunu korumasını sağlamak amacı ile tanımlanan ve firmanın çevre koşulları içinde nasıl bir yol izleyeceğini belirten hareket planıdır. Organizasyonun misyon, amaç ve hedefleri, iç ve dış çevresi dahilinde uzun dönem planlarına ve kaynak kullanımına temel teşkil eder.

Stratejik yönetim çevresel ve durumsal koşullar dahilinde gerekli revizyonların yapılmasını ve bu sayede firmanın her koşulda güncel planlar ile yönetilmesini gerektirir. Dolayısı ile dinamik bir süreçtir.

Stratejik planlamanın geleceğe ve dolayısı ile tahmini durumlara ilişkin oluşturulması, strateji tanımlama sürecinin son derece esnek ve katılımcı bir yapıda olmasını gerektirir. Esneklik şarttır çünkü firmanın hızlı hareket edebilmesi ve doğru karar verebilmesi bunu gerektirir. Katılımcılık ise bilginin, özellikle stratejik önem arzeden bir bilginin zamanında stratejik planlara yansıtılabilmesi için son derece önemlidir.

2.2. İŞ STRATEJİLERİNİN SEVİYELERİ

Firmalara bakıldığında iş stratejilerinin farklı yönetim seviyelerinde farklı konulara ağırlık verdiği görülür. Bu farklılık, yönetim seviyelerin farklı boyutlarda ilgi ve önceliklerinin değişkenlik göstermesinden kaynaklanır. Ancak amaç her seviyede aynı olacaktır.

Temel olarak iş stratejilerinin iki seviyesi vardır. Bunlar:

- Şirket Stratejisi
- İş Birimi Stratejisidir.

Şirket strateji daha çok firmayı oluşturan işlerin genel kompozisyonuna, entegrasyonuna ve performanslarına yöneliktir. Firma misyonu, firmaların birleşme durumları, vb. konular bu seviyede bir stratejinin yöneldiği konulardır.

İş Birimi stratejileri ise, şirket stratejilerini uygulamaya koyan ve şirket stratejilerinden yola çıkılarak oluşturulan stratejilerdir. Bu seviyede stratejiler, uzun dönemde daha kaliteli ürün piyasaya sürme, müşteri tatminini onun gerçek ihtiyaçlarına cevap vererek artırma, etkinliği artırma ve daha düşük maliyetle işlerin gerçekleştirilmesi gibi konulara yönelir. İşin tanımı, büyüme ve karlılığı artırma amaçları, ürün, pazarlama, müşteri ve rekabete yönelik pozisyon belirleme ile şirket stratejisinin etkinlik kazanmasını sağlar.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE STRATEJİK YAKLAŞIM

Günümüzün rekabet ortamında, firmaları öne çıkaran, pazarda onları güçlü kılan, sahip oldukları insan kaynaklarının özellikleridir. Bu nedenle ürün kalitesinin yükselmesinden, organizasyon dinamiğinin yönetilmesine kadar pek çok konuda İnsan Kaynakları Yönetimi giderek önemli bir rol almaya başlamıştır.

İnsan Kaynakları stratejileri uzun dönemlidir. Eleman sağlama ve çalışanların gelişimi, yönetim ve çalışanlar arasındaki ilişkiler üzerine alınan kararlar, değişim yönetimi

planları, vb. bu stratejilerden yola çıkılarak oluşturulur. İnsan Kaynakları yönetimine stratejik yaklaşımı, geleneksel personel yönetiminden ayırt eden temel özellikleri şekil 2.1’de görülmektedir.

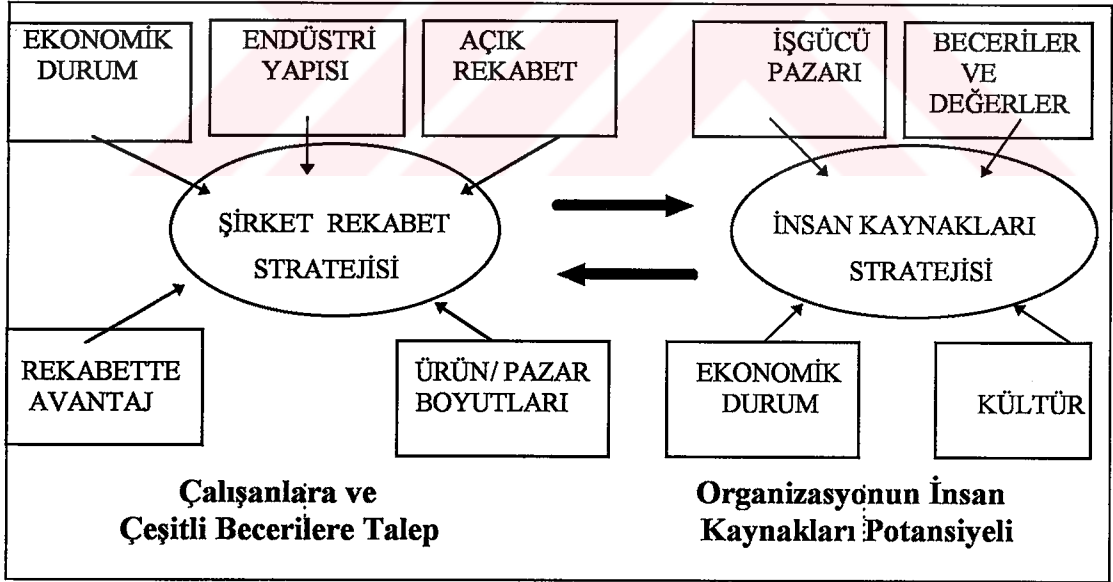
BOYUTLAR	STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI	GELENEKSEL PERSONEL
Planlama ve Strateji oluşturma	Organizasyonun stratejik planlarının oluşturulmasında rol oynar ve insan kaynakları fonksiyonlarını şirket stratejilerine uygun olarak yapılandırır.	Sadece operasyonel planlama ile ilgilidir.
Otorite	Üst kademe insan kaynakları yöneticisinin yüksek bir statü ve otoritesi vardır. Örn: İnsan kaynakları başkan yardımcısı	Orta derecede statü ve otoritesi vardır. Örn: Personel müdürü
Boyut	Tüm yönetici ve çalışanlarla ilgilenir	Özellikle mavi yakalı çalışanlarla ilgilenir.
Karar verme	Stratejik kararların alınmasında rol oynar.	Sadece operasyonel kararlar alır.
Entegrasyon	Diğer fonksiyonlarla tamamen entegredir. (Pazarlama, finans, hukuk, üretim vb.)	Diğer fonksiyonlar ile çok az entegredir.
Koordinasyon	Tüm insan kaynakları aktivitelerini koordine eder; eğitim, işe alma, kadro,vb.	Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını koordine etmez

Şekil 2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Klasik Personel Yönetimi (Anthony, 1993, Sayfa : 15)

Şekilden de anlaşıldığı gibi stratejik insan kaynakları yaklaşımında insan kaynakları yönetimi, şirket stratejik planları ile bir bütün oluşturmali ve şirket stratejilerinin tanımlama sürecinde rol oynamalıdır. Bu güce sahip olan insan kaynakları yöneticisinin firma içinde statüsü ve otoritesi de o derece güçlü olacaktır. Klasik personel yönetiminde sadece operasyonel kararlar alan ve genellikle mavi yakalıların

özellikle sendikal rollerine ilişkin olarak çalışan insan kaynakları yöneticisi, stratejik insan kaynakları yönetiminde stratejik kararlar alınmasında rol oynadığı gibi, şirketin tüm çalışanları ile ilgilidir. Stratejik insan kaynakları yönetiminin en büyük farklarından bir diğeri ise firmanın diğer fonksiyonları ile bütünleşik bir yapıda olması ve onları destekler, gerekli insan kaynağını sağlar nitelikte olmasıdır. Klasik personel yönetiminde tüm fonksiyonlara ilişkin çalışmalara hakim olmayan personel yöneticileri, stratejik insan kaynakları yönetiminde bütünleşik bir yapıda tüm insan kaynakları yönetim sistemlerinden sorumlu durumdadır.

Gözardı edilmemesi gereken bir husus, insan kaynakları stratejilerinin, firma stratejileri ile ilişkili olması gerektiğidir. Bu ilişki gerek proaktif gerekse reaktif bir yapı gösterir. İnsan kaynakları, firma stratejisinin oluşturulmasında, iç kaynakları tanımlayarak ve alternatif stratejilere ışık tutarak proaktif bir rol oynar. Diğer taraftan oluşturulan iş stratejisinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları stratejilerinin destekleyici yönde geliştirilmesini sağlayarak reaktif bir rol oynar. İnsan kaynakları stratejisi ile şirket stratejisi arasındaki bu ilişki şekil 2.2’ de de görülmektedir.



Şekil 2.2. İnsan Kaynakları ve Şirket Stratejisi Arasındaki İlişki (Anthony, 1993, Sayfa : 92)

Bu etkileşime bir örnek olarak, American yağ değiştirme servisleri firması Super Lube incelenebilir. Super Lube, 21 istasyonu ile 1988 yılında pazarda 5. durumda olan bir firmadır. Pazar hızla büyümektedir. Super Lube’ un stratejisi; “Pazardaki gerçekten

en iyi yağ değiştirme firması olmak ve pazara hakim bir pozisyon kazanmak” şeklinde özetlenebilir. Stratejik öncelikleri:

1. Arkadaşça, işine hakim ve nazik servis ile tam bir müşteri tatmini,
2. Tutarlı ve en yüksek performans standardı
3. En üst seviyede iş tatmini ve ilerleme için olanaklar
4. Üç yıl içerisinde hissedarlara kıyaslanabilecek kadar yüksek getiri olarak belirlenmiştir.

şirket kurulduğundan beri, müşteri tatminine önem vermiş, işine hakim, kibar çalışanlarla, temiz istasyonlar oluşturmaya çalışmıştır. Tüm şirket stratejisinin gerçekteştirilmesinde insan kaynaklarının rolü de büyüktür. Kalifiye ve kibar elemanlar işe alınmış, minimumun oldukça üzerinde ücret verilmiştir. Çalışanlar gerek teknik, gerekse müşteri tatmini açısından Super Lube tarzı ile eğitilmişlerdir. Altı ay sonra gelirlerine ek olarak prim almaya başlamışlardır. Firma çalışanlarının olumlu özellikleri ile dikkat çekmektedir. şirket kurucusu ve başkanı, John Lewis, şirketinin başarisının büyük çoğunluğunu, şirketinde tutmayı başardığı, nitelikli çalışanlarına bağlamaktadır. şirket, insan kaynaklarının şirket stratejisinin gerçekteştirilmesindeki önemini oldukça iyi örnelemektedir.

2.4. STRATEJİK YAKLAşIMDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİ

Özellikle ölkemizde insan kaynakları yöneticilerinin firmalarda oynadıkları rollere baktığımızda, gereken stratejik noktayı ve yaklaşımı gösteremediklerini, çoğu zaman günlük işlerin içinde yoğunlaşarak firmanın stratejik hedeflerine yönelemediklerini görmekteyiz. Temel olarak bu durumun iki sebebi vardır:

1. Firma üst yöneticilerinin konunun önemini gerektiği kadar kavramamış olmaları ve şirket kültürünün insan kaynakları yönetimi konularına dar kapsamlı yaklaşımı getirmesi,
2. İnsan Kaynakları yöneticilerinin iş adamı yaklaşımından, iş dünyasından ve firma hedeflerinden uzak olmaları ve sadece insan kaynakları yönetimi konusunda kendilerini geliştirerek, stratejik boyutta çalışmalardan uzak kalmaları, hatta insan

kaynakları yönetimini sadece ücret yönetimi ve endüstriyel ilişkilerden ibaret olarak görmeleridir.

Konunun gereken stratejik öneminin anlaşılmasında, insan kaynakları yöneticilerinin oynadıkları rol etkili olacaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin strateji geliştirme ve uygulamada doğrudan yer alabilmeleri için sahip olmaları gereken beceriler aşağıda belirtildiği gibi çok çeşitlidir:

1. Geleceğin şirket yöneticilerini tanımlayabilme, işe alabilme (seçme) ve geliştirme becerisi,
2. İş stratejilerini anlayabilme ve kullanabilme becerisi; Taktik olarak düşünebilme gibi stratejik olarak da yaklaşabilme becerisi,
3. Gelecekte karşılaşılabilecek problemleri tanımlayabilme ve değişen pazar koşullarına adapte olabilmek için çözüm üretebilme becerisi,
4. Üst yöneticiler tarafından, şirkette proaktif, hayati önemi olan ve entegre bir katılımcı olarak tanınma becerisi,
5. Şirket kültürünü, plan ve politikalarını anlayabilme becerisi (Bu beceri için diğer fonksiyonlarda tecrübeli olmak faydalıdır.),
6. Global bir pazarda çalışabilme becerisi,
7. Her türlü insanla başedebilme becerisi,
8. Sözlü ve yazılı olarak ve topluluk önünde iyi iletişim kurabilme becerisi. (Stuart, 1992, Sayfa :87)

Görüldüğü gibi günümüzün ve 21. yüzyılın insan kaynakları yöneticileri, şirket içerisinde kredilerini arttırmalıdır; bu ise kendilerini farklı yönlerde geliştirmelerini gerektirmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, maliyet analizlerini, bilançoları, pazarlama stratejilerini, finansal değerleri inceleyebilmeli ve iş dünyasına yönelik, işadamları yaklaşımı ile konulara bakabilmelidir.

2.5. ŞİRKET STRATEJİSİNİN VE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİNİN BÜTÜNLEŞİMİ

1. Şirketler stratejik yönetime yaklaşımları bakımından üç farklı yapı gösterirler:
2. Stratejik Planlama Şirketleri
3. Stratejik Kontrol Şirketleri
4. Finansal Kontrol Şirketleri (Armstrong, 1992, Sayfa : 29)

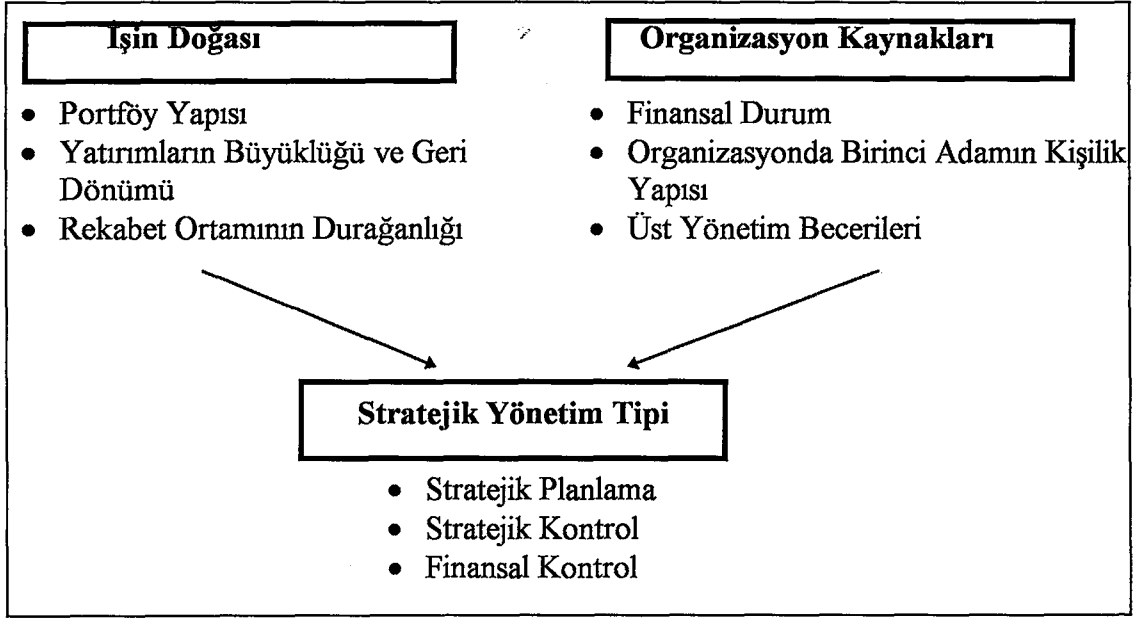
Stratejik planlama şirketlerinde şirket merkezi iş birimlerinin (business unit) stratejilerini geliştirmelerinde katılımcı rol oynar. Planlama süreci vardır ve stratejik düşünmeyi gerektirir. Temeli katılımcı ve işbirlikçi bir yaklaşımla, paylaşılan amaç doğrultusunda şirket merkezi ve iş birimlerinin birlikte strateji geliştirmesine dayanır.

Stratejik kontrol şirketlerinde iş planlarına yönelinir. Kar merkezi iş birimlerinin, bağımsız olarak finansal ve stratejik hedefleri gerçekleştiremediklerinin sıkı kontrolü yapılır. Merkez, planlama süreçlerine ve iş biriminin tekliflerine yönelir.

Finansal kontrol firmalarında ise merkezin sorumluluğu giderleri izlemek, hedeflerde karar kılmak, performansı izlemek ve başarısız takımları yeniden yapılandırmak şeklindedir. Formel olarak planlama yoktur. Çoğu zaman hedeflenen finansal sonuçlar kontrol aracıdır.

Şirketlerin bu üç tip strateji yönetim tipinden hangisine yöneleceklerini belirleyen, işin doğası ve organizasyondaki kaynaklardır. Şekil 2.3 bu oluşumu ifade etmektedir.

Stratejik Planlama ve Kontrol firmaları resmi, uzun dönemli stratejik planlar geliştirmeye daha yatkındır. Finansal kontrol firmaları ise yıllık bütçeler ile kontrolü sağlarlar.



Şekil 2.3. Stratejik Yönetim Stili Geliştirme Modeli (Armstrong, 1992, Sayfa : 30)

2.6. ŞİRKET STRATEJİSİ VE İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ

İnsan Kaynakları stratejisinin şirket stratejisi ile bütünleşiminin gerek şirket stratejisinin İnsan Kaynakları stratejisi tarafından desteklenmesi ve hatta oluşturulmasında yardımcı olması açısından gerekse İnsan kaynakları stratejisinin başarıya ulaşması açısından önemi büyüktür. Diğer tüm iş stratejilerinde olduğu gibi İnsan Kaynakları stratejisinin de çıkış noktası şirket stratejisi olmalıdır.

Tanımlanan bir İnsan kaynakları stratejisi, şirket stratejisi ile bütünleşik olmadığı takdirde, firma yönetiminden destek görmesi de oldukça zordur. Böyle bir strateji doğrultusunda geliştirilen politikaların ve sistemlerin ise kağıt üzerinde kalma, uygulamaya konulamama riski oldukça büyüktür.

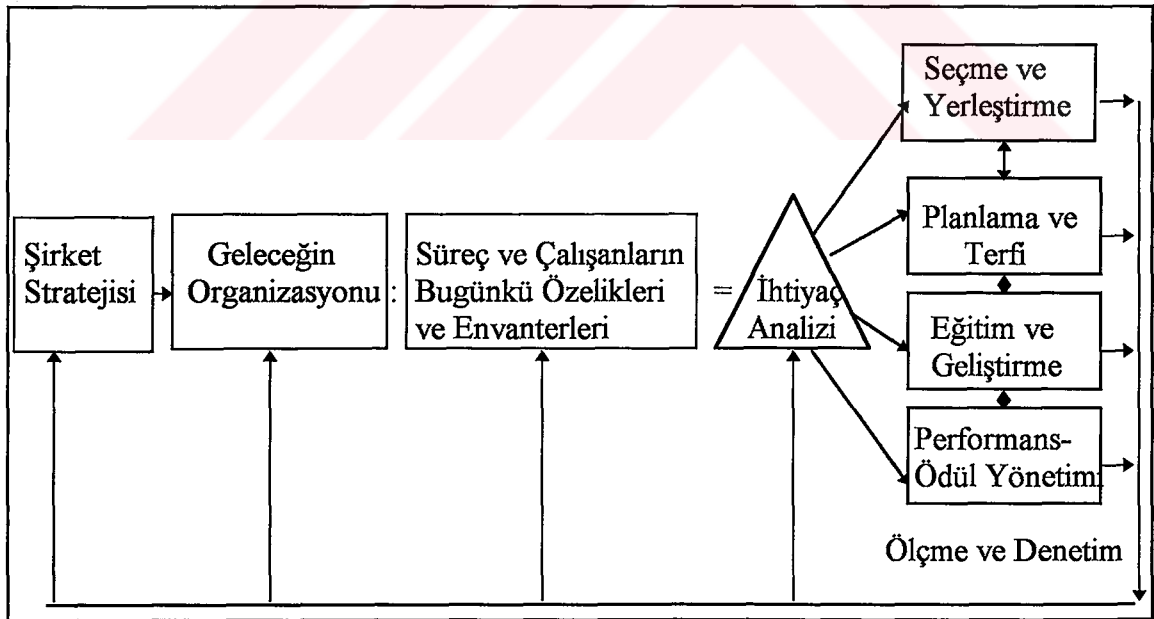
2.7. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİSİ VE ŞİRKET STRATEJİSİNİN BÜTÜNLEŞİMİ

Daha önce de belirtildiği gibi, insan kaynakları stratejisinin şirket stratejisi ile entegre bir yapıda olması şirketin geleceği açısından son derece önemlidir. Bu bölümde

gerekli entegrasyonu sağlamak için kullanılabilecek bir model ve bu model ile birlikte entegrasyonda dikkat edilmesi gereken hususlara değinilecektir. (Norton, 1991)

Değişen ekonomik koşullar ve globalleşme organizasyonları insan kaynakları yönetim modellerini değiştirmeye ve geliştirmeye zorlamaktadır. Özellikle ülkemizde yeni bir kavram olan insan kaynakları yönetimi ve modelleri, gümrük birliği ile daha da önem kazanacaktır. Yabancı sermayenin ülkemizde artış göstermesi ile Türk şirketleri insan kaynakları yönetiminde daha büyük rakiplerle karşılaşacaklar, kalifiye elemanı şirketlerine bağlamakta çok daha zorlanacaklardır.

Unutulmamalıdır ki, stratejik hedeflere ulaşmak için onları gerçekleştirebilecek bir işgücü ön koşul olacaktır. Bu nedenle, işe alma, kariyer planlama, organizasyonel yedekleme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetiminin stratejik planlarla uyumlu olması önemlidir. Bu uyumu sağlamakta izlenebilecek bir yaklaşım şirket stratejisinden başlayarak insan kaynakları stratejilerine ulaşmaktadır. Model Şekil 2.4' de görülmektedir.



Şekil 2.4. İnsan Kaynakları Stratejilerinin Şirket Stratejileri ile Bütünleşimi (Norton, 1991, Sayfa : 76)

Şirket stratejisi oluşturmada önemli aşamalar aşağıda belirtilmiştir:

1) Şirket misyon ve amaçlarının tanımlanması

Misyon cümlesi şirketin hangi iş alanına yöneldiğini, onu ayıranın ne olduğunu ve rakiplerini tanımlar. Amaçlar ise şirketin gelecekte belirli bir zamanda nerede olmak istediğini belirtir. İnsan kaynakları yöneticileri bu aşamada yöneticilere fikir üretme ve fikir birliğine varmada yardımcı olurlar.

2) İş ortamındaki iç ve dış faktörlerin analiz edilmesi

Şirketin iç ve dış faktörlere göre durumu, güçlü ve zayıf olduğu yönleri incelenmelidir. Bu incelemeler şirkete yönelik tehlikeleri ve fırsatları ortaya koyacaktır. Bu aşamada insan kaynakları yöneticileri özellikle insan kaynaklarına ilişkin bilgiyi sağlıklı olarak sağlamalıdır. Örneğin globalleşmeyi planlayan bir şirkette insan kaynakları yöneticileri, personelin eğitim geçmişlerine, yabancı dil bilgilerine daha önceki uluslararası tecrübelerine ilişkin bilgiyi verebilmelidir.

3) Stratejik alternatif değerlendirmesi

Bu aşamada insan kaynakları, alternatifleri tahmin edebilmeli ve “Ne kadar hazırız?” ve “Bizi o noktaya ulaştırmak için ne yapmalıyız?” gibi sorulara cevap verebilecek durumda olmalıdır.

4) İnsan kaynakları dahil her departman neyin, ne zaman, kimin tarafından ve hangi kaynakla yapılacağını dikkate almalı ve belirlemelidir.

5) Planlama periyodu sonunda stratejik plan düzenli olarak değerlendirilmelidir.

Planlama süreci sürekli olmalıdır. Stratejik planlamanın bir parçası olmak isteyen insan kaynakları departmanı da bu nedenle, güncel ve anahtar bilgiye sahip olmalıdır.

Şirket stratejisi oluşturulduktan sonra, artık bu stratejiye yönelik organizasyon yapısının oluşturulması gereklidir. İnsan kaynakları burada alternatif organizasyonel yapıları sunabilmelidir. Şirketin stratejik başarı kazanmasında şirketin kültürel yapısının rolü atlanmamalıdır.

Şirket stratejisi belirlendikten sonra, ne tür özelliklere sahip çalışanların olması gerektiği belirlenmelidir. Bu çalışma:

- Bilgi, beceri ve yetenekler,
- Kişisel özellikler,
- Farklı fonksiyonel bilgi, zorlayıcı işleri anlamayı sağlayan iş tecrübesi ve birikim çeşitliliği,
- İşgücü demografik yapısı bazında olmalıdır.

Bu tür çalışmalar zaman alıcı ve paraya dayalı olduğundan öncelikle üst yönetimden başlanması uygun olabilir. Ayrıca çalışmayı tanıyıp, inanan bir üst yönetim, alt kademelerle yapılacak uygulamaları da destekleyecektir.

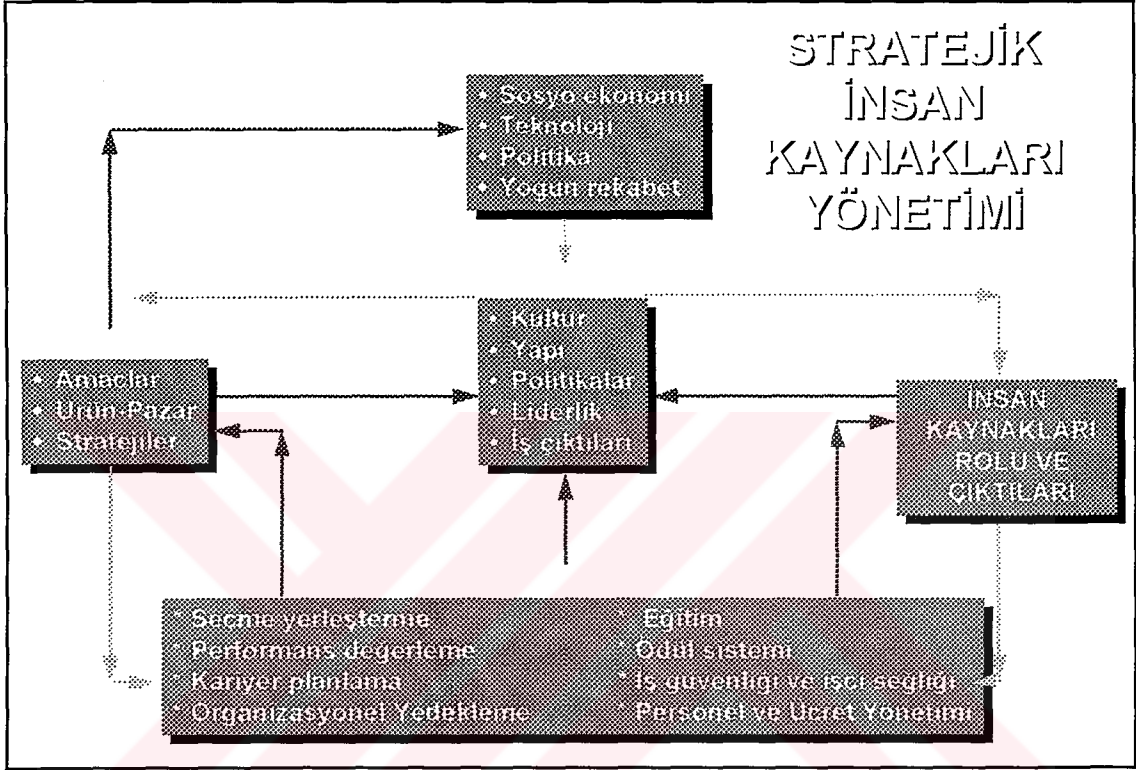
Bu tür yetenek envanteri hazırlama çalışmalarına profil belirleme denir. Bu çalışmalarda izlenmesi gereken aşamalar şöyledir:

- Bu profile niçin ihtiyaç duyulduğunun tanımlanması
- Neyin değerlendirileceğinin tesbiti
- Nasıl değerlendirme yapılacağının belirlenmesi (Anket, mülakat, değerlendirme merkezi, performans değerlendirme, vb.)
- Kimin kim tarafından değerlendirileceğinin tesbiti
- Değerlendirmenin ne zaman ve nerede yapılacağının belirlenmesi
- Elde edilen bilginin nerede kullanılacağına karar verilmesi

Aşamaların detayları insan kaynakları fonksiyonlarının incelendiği dördüncü bölümde yer almaktadır.

Çalışma sonunda elde edilen bilgi planlama amacı ile elde edilmektedir. Bu bilgi insan kaynakları planının temelidir. İnsan kaynaklarının uygun insan profillerini işe alması, onların kariyerlerini planlaması ve eğitimlerini sağlaması, ücret ve ödül yönetimi için bu tür bilgiye ihtiyaç vardır. Takip eden bölümde bu bilgiden de faydalınarak oluşturulan insan kaynakları strateji alanları tanımlanacaktır. Görüldüğü gibi model, bu strateji alanlarına ışık tutacak bilgiyi oluşturmakta ve firmanın stratejik hedeflerinden yola çıkılarak insan kaynakları stratejilerine ulaşmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi ve stratejik değişim ve iş stratejilerinin ilişkisi şekil 2.5’ de de görülmektedir. Şekilden de görüleceği gibi, dış faktörler, iç faktörler, iş stratejileri insan kaynakları konularını ve sistemlerini etkilemektedir. Diğer taraftan bu tek yönlü bir etkileme değil iki yönlü bir etkileşimdir.



Şekil 2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik Değişim (Armstrong, 1992, Sayfa: 186)

2.8. İNSAN KAYNAKLARI STRATEJİ ALANLARI

İnsan Kaynakları strateji alanları birbiri ile ilişkili bir yapı gösterir ve birlikte insan kaynakları stratejisini oluştururlar. (Anthony, 1993, Armstrong, 1992)

• Seçme ve Yerleştirme Stratejileri

Seçme ve yerleştirme stratejisinin oluşturulmasında organizasyonun uzun dönem insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi ilk aşamadır. Bu ihtiyacın belirlenmesi sadece kişi

adedi bazında değildir. Daha önce de belirtildiği gibi ihtiyaç duyulan elemanın profili de önemlidir.

Seçme ve yerleştirmede iki farklı yaklaşım izlenebilir:

- a) Gerekli becerilere sahip kişilerin işe alınması,
- b) Çeşitli yetenekleri olan kişilerin işe alınması.

Bu noktada strateji oluşturmada önce cevaplanması gereken bazı sorular vardır. Bu sorular:

İnsan Kaynakları İhtiyaçları

Kaç tane ve hangi periyotlarda elemana ihtiyaç vardır?

Ne tür beceri ve yetenekler gereklidir?

Olanaklar

Mevcut durumda şirketteki eleman yapısı nasıldır?

Şirketin içinden ve dışından elde edilebilecek eleman yapısı nasıldır?

İnsan Kaynakları Kullanımı

Şirkette insan kaynaklarının kullanımı ne kadar iyidir?

Üretkenliği arttırmak için olanaklar nelerdir?

• Organizasyonel Gelişim Stratejisi

Organizasyonun değişen iç ve dış koşullara karşı bireylerinin becerilerini etkin olarak kullanabilmesine yöneliktir. Bu strateji alanı değişim yönetimi, değer, kültür ve organizasyon değişiklikleri, takım geliştirme, çelişki yönetimi ve bireylerle takımlara hedef oluşturma gibi konulara yöneliktir.

• Organizasyonel Terfi ve Hareket Planlaması

Bu strateji alanının iki temel parçası kariyer planlama ve organizasyonel yedeklemedir.

Organizasyonların çoğu, çalışanlarını çoğunlukla onların beklentilerini karşılayamadıkları için kaybederler. Bu beklenti ise genellikle terfiye yöneliktir. Ancak

terfinin sürekli üst kademelere ilişkin olduğu durumda her çalışanı tatmin etmek imkansızdır. Bu nedenle mümkün olduğunca fazla sayıda çalışana üst kademeye giden bir kariyer planı sağlanmalı ancak tıkanıklık olduğunda da rotasyon vb. yöntemler izlenmelidir.

Organizasyonel yedekleme ise kişilerin hangi becerilerle üst yönetime geleceğini belirttiği gibi, çalışanlar terfi ettikçe veya yeni bir pozisyon açıldıkça ilgili pozisyonların nasıl ve kimler tarafından doldurulabileceğini tanımlar.

Bu tip sistemlerin yaşamasında üst kademenin katılımı önemlidir. İnsan kaynaklarının genel müdüre rapor eder pozisyonda olması faydalıdır. Ayrıca şirket kültüründe değişimler de gereklidir.

• Eğitim ve Geliştirme

Eğitim, şirketin amaçlarına yönelik olarak çalışanların geliştirilmesini sağlamalıdır. Değişim, eğitim ve geliştirmeyi zorunlu kılar.

Düzenli bir İnsan kaynakları planlama sistemi gelecekte çalışanların sorumluluklarını tahmin edebilmelidir. Bu bilgi ile kişinin hangi konuda geliştirilmesi gerektiğini de ortaya koyacaktır. Eğitim planları ile çalışanların mevcut yeterliliklerini geliştirmeleri veya yeni yeterlilikler kazanmaları ve birden çok beceri kazanmaları sağlanır.

• Ücret ve Ödül

Ücret ve ödül sistemleri şirket beklentilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede beceri gösterenlerin daha çok taktir edildiği bir yapıda ve performansa da bağlı olmalıdır.

Ödül stratejileri aşağıda belirtilen hususlara yönelik olmalıdır:

- ⇒ Pozitif ve performansa dayalı bir kültürel yapı oluşturma
- ⇒ Organizasyonun kalite, takım yönetimi, performans, mükemmellik gibi değerlerini öne çıkarma
- ⇒ Başarılı çalışanlara, ödül beklentilerinin organizasyon tarafından karşılanacağını hissettirilmesi

⇒ Organizasyonun kültürüne, işin ve çalışanların ihtiyaçlarına ve fimanın içinde yeraldığı ekonomik, rekabetçi pazar ortamına uygun, farklı ödül karmalarının olduğunun garantilenmesi

⇒ Mevcut çalışanlara ne tür hareketlerin ödüllendirileceğinin hissettirilmesi.

• Motivasyon Stratejisi

Ödül ve ücret yönetimi ile yakından ilişkili bir strateji alanıdır. Diğerlerine ek olarak bu alanda işin tasarımı, katılımcılık, ortak amaç yaratma, kariyer geliştirme vb. konuları da stratejide önem taşır. Kısacası çalışana önemli ve değerli olduğunu hissettirecek her konu bu alana girer. Bu alanda liderlerin özellikleri de önemli olduğundan liderin yetiştirilmesi için gerekli eğitimler de sağlanmalıdır.

2.9. REKABETÇİ VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI PLANLARI

Şirket stratejileri ile bütünleşik bir yapı gösteren insan kaynakları stratejik planları, firmaların rekabet ortamında öne çıkmalarını sağlayan bir araç niteliği taşır, bir son olarak görülmez.

Araç ve sonuç niteliği taşıyan insan kaynakları planlarının gösterdikleri özellikler aşağıda belirtilmiştir.

SONUÇ	ARAÇ
• Kompleks modeller geliştirir. • Konuşma Sanatına yöneliktir. • Formlar ile başarıyı vurgular ve ölçer • İnsan Kaynakları tarafından yönetilir. • Cevap veren rolündedir.	• Basit, doğrudan modeller kullanılır. Harekete yöneliktir. • Başarıyı iş performansı ile vurgular ve ölçer. • Hat yöneticiler tarafından yönetilir. • Sorular sorar.

Şekil 2.6. İnsan Kaynakları Stratejik Planları - Sonuç ve Araç Yaklaşımları (Ulrich, 1986, Sayfa :41)

İnsan Kaynakları ve şirket stratejisinin bütünleşiminde kompleks modellerin oluşturulması halinde entellektüel bir tartışma ortamı, teorik bir yapı ortaya çıkmaktadır. Kompleks karar yolları, çok boyutlu matrisler, vb. şeklinde oluşturulan sistemler, şirketleri rekabet ortamında güçsüz bırakır.

Oysa araç olarak yaklaşıldığında insan kaynakları doğrudan ve basit bir yapıda, basit bir dille sunulur. Bu durumda insan kaynakları yöneticileri kompleks bir konuda basit, uygulaması kolay, anlaşılır sistemler oluşturma başarısını göstermelidirler.

İnsan kaynakları stratejisinin şirket stratejisi ile bütünleşiminde yapılan bir diğer hata ise kompleks model ve matrisleri açıklamak üzere konuşmalara yoğunlaşılmasıdır. Oysa bir araç olarak yaklaşıldığında sözün yerini hareket alır.

İnsan Kaynakları stratejisi ile şirket stratejisi bütünleştirilirken yapılan bir hata da çok yoğun form kullanımının doğması ve başarının bu formlarla ölçülmesidir. Oysa rekabette öne geçmek için başarı iş performansı ile değerlendirilmelidir.

Bir diğer önemli husus, insan kaynakları planlarının şirket hat yöneticileri tarafından da benimsenmesidir. Planların tek sahibi insan kaynakları yöneticileri olduğu takdirde, uygulamalar başarıya ulaşmamaktadır.

Araç olarak görülen insan kaynakları planları, sürekli zor sorulara cevap vermekten öte, sorular sorarak seçenek üretilmesine yardımcı olur.

2.9.1. Rekabetçi ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlarının Özellikleri

Rekabette şirketlere güç katabilecek bir insan kaynakları planının sahip olması gereken özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- Tüm insan kaynakları fonksiyonlarını kapsayan bir plandır.
- Basit ve anlaşılır bir plandır.

- Stratejik hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilebilecek insan kaynakları aktivitelerini tanımlayabilir.
- İş hayatının gerçeklerine ve bilgisine dayalıdır ve iş dünyasının dilindedir.
- Cevaplardan çok soru sorma yönündedir.

Bir bütün olan İnsan kaynakları yönetim sistemlerinin tümü insan kaynakları planlarında yeralmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminin bütününe yönelen bu plan, basit ve uygulamada anlaşılır olmalıdır. Planlamada çok başarılı olan firmaların birisinde, plan sadece iki sayfadır. Sayfalarca yazılan planların okunma düzeyleri son derece düşüktür.

Plan stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için alternatif insan kaynakları kullanım yollarını sunabilmelidir. Organizasyonun stratejik amaçlar doğrultusunda nasıl yapılandırılabilceğini tanımlayabilmelidir.

Planın kabul görmesi, uygulanması ve etkinliği açısından iş dünyasının gerçeklerine uygun ve iş dünyası ile aynı dili konuşuyor olması önemlidir. Yeni bir eğitim programı vb.'nin uygulamaya konmasının finansal yönleri, maliyeti açıklanabilmelidir.

Sürekli cevap veren bir yapı getirmemelidir. Kritik sorular sorabilen bir insan kaynakları planı, planın gerçekleştirilmesi sorumluluğunu hat yöneticilerin üzerine bırakacaktır. Böylece planın uygulanmasında hat yöneticilerin katılımı da sağlanacaktır. Pasif bir biçimde planların insan kaynakları tarafından oluşturulmasını ve uygulanmasını beklemekten öte, hat yöneticiler de planın bir yaratıcısı ve uygulayıcısı olacaklardır.

Sonuç olarak stratejik ve rekabet gücü kazandırabilecek bir insan kaynakları planı, firmalar için oldukça önemlidir ve bu önemin anlaşılması ve insan kaynaklarının kredi kazanmasında insan kaynakları yöneticilerinin oynayacakları proaktif yaklaşımın etkisi büyüktür. Takip eden bölümde, bir stratejik yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşimi incelenecektir.

BÖLÜM 3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI

Günümüzün rekabet ortamı ve iş dünyası koşulları firmaları mevcut çalışma yapılarını, kültürlerini yenilemeye, geliştirmeye zorlamaktadır. Özellikle müşteri ve kalite odaklı yönetim anlayışı öne çıkmakta ve şirketler bu bilinçle strateji geliştirmektedirler. Bir önceki bölümde şirketlerin stratejik planları ile insan kaynakları stratejik planlarının entegrasyonunun önemine değinilmişti. Bu bölümde şirketlerin müşteri ve kalite odaklı bir yaklaşımla çalışmasını hedefleyen toplam kalite yaklaşımı açıklanacak ve iş dünyasında toplam kalite yaklaşımını stratejik araç olarak benimseyen veya toplam kalite felsefesini yaymaya çalışan firmalarda insan kaynakları yönetiminin rolü incelenecektir. (European Foundation for Quality Management, 1994, Kavrakoglu, 1992, Anthony, 1993, Armstrong, 1992, Bowles, Hart ve diğerleri, 1991, Kondo, 1993, Usilaner ve diğerleri, 1992)

3.1. TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMI

Gümrük duvarlarının yıkıldığı, global pazarların hızla geliştiği günümüzün zorlu pazar koşullarında, firmaların rekabet güçlerini arttırmaları için müşteri talep ve beklentilerini karşılayabilmeleri ve sürekli müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri gerekmektedir. Firmaların kendilerine göre ve müşteriden bağımsız olarak tanımladıkları kalite standartları ve bu standartları tutturmaya yönelik çalışmalar günümüz iş dünyasının rekabet ortamında avantaj sağlamaya imkan vermemektedir. Toplam kalite yaklaşımı müşteri ve kalite kavramlarına bugünün ve geleceğin ihtiyaçlarına yönelik olarak farklı bir yaklaşım getirmiştir. Buna göre ürün veya hizmet kalitesinin tek gerçek göstergesi müşteri tatminidir. Kalite, müşteri ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda tanımlanır ve sıfır hatada ürün ve hizmet yaratmak hedeflenir.

3.2.TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMININ TEMEL İLKELERİ

Toplam kalite yaklaşımı aşağıda açıklanan temel prensipler üzerine kurulmuştur. Bir firmanın toplam kalite yaklaşımını gerçekleştirmesi için bu prensiplere bir bütün olarak yaklaşp, tümünü uygulaması gerekir. (Kavrakoğlu, 1992, Anthony, 1993)

3.2.1. Önlemeye Dönük Yaklaşım ve İlk Seferde Doğru Yapma

Geleneksel yönetim yaklaşımında bir süreç sonunda yaratılan ürün veya hizmetlerin hatalılarının ayıklanması esas alınır. Oysa toplam kalite yönetimi hata yapmamayı hedefler. Hatadan kaynaklanan zaman kaybı, müşteri tatminsizliği, işletmedeki olumsuz hava yerine proaktif bir yapıda iyi planlanmış, hataları önlemeye yönelik bir yaklaşımla, problemlere karşı önceden hazır olmayı ve sıfır hatayı amaç edinir. Çalışanların tümü ürün veya hizmet üzerinde bir katmadeğer yaratırken yaptıkları işin kalitesinden de sorumludurlar. Bu yaklaşımla kalite süreç sonunda değil süreç boyunca incelenir ve geliştirilir.

3.2.2. Ölçüm ve İstatistik

Toplam Kalite Yaklaşımında olayların, süreçlerin akışının gözlenmesi ve kontrolünde ölçüm ve istatistiğin rolü büyüktür. Ölçme olmadan geliştirme yapılamaz ve bu durum toplam kalite yaklaşımının daha sonra açıklanacak sürekli gelişim ilkesine de terstir. Bu nedenle firmaların rekabette öne geçebilmeleri için istatistiki yöntemlerle şirketin iç ve dış çevrelerini sürekli gözlemlemeleri, incelemeleri gerekmektedir. Bu incelemelerde elde edilen bilgi, firma faaliyetlerinin ne ölçüde müşteri tatminini sağladığını, ne derece etkin olduğunu ve kalite düzeyini sürekli izlemeye olanak verir.

3.2.3. Takım Çalışması

Toplam Kalite Yaklaşımının en önemli özelliklerinden birisi firma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde bireyden öte takım çalışmasını öne çıkarmasıdır. Özellikle farklı disiplinlerden çalışanların biraraya gelerek oluşturduğu takım çalışmalarında işletme

körlüğü aşılar, yaratıcılık artar, takım elemanlarının beceri ve bilgileri gelişir, iç iletişim artar. Faaliyetler ve çözümler firmanın bütününe dikkate alarak geliştirilir ve ortak şirket amacını gerçekleştirmekte daha etkindir. İletişim ve bilgi paylaşımı artar, sinerji yaratılır.

3.2.4. Sürekli Gelişme

Toplam Kalite Yaklaşımı belirli bir standartı tutturma, mevcut durumu koruma amacını gütmeyiz. Model Shewart'ın ilk olarak ortaya koyduğu Planla-Yap-Kontrol Et-Uygula çevrimini dikkate alarak sürekli gelişimi hedefler. Bu yaklaşım ile hiçbir standart, hiç bir kalite düzeyi yeterli görülmemeli, sürekli daha iyisi hedeflenmelidir. Nitekim günümüz pazar koşulları bunu zorunlu kılmaktadır. Teknolojik gelişmeler firmalarda benzer ürünlerin üretilip, hizmetlerin verilmesini sağlamaktadır. Ürün ömrü oldukça kısalmıştır. Bu durumda mevcutla yetinen, sürekli gelişimi hedeflemeyen bir kuruluş, piyasa koşullarında geride kalmaya mahkumdur. Oysa müşterinin bugünkü beklentilerini bilen ve gelecekteki beklentileri üzerine vizyon sahibi olan bir firma bilinçli bir gelişim izleyerek rakiplerinin oldukça önüne geçebilir. Sürekli gelişimde çalışanların gelişimi özellikle önemlidir. Teknoloji satın alınabilir ancak gelişmiş bir işgücü kolay temin edilemez.

3.2.5. Üst Yönetimin İnancı

Toplam Kalite Yaklaşımının gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin inancı ve katılımı ön koşuldur. İnsan kaynaklarının gücüne, rekabetteki önemine inanan, onlara değer veren iletişime açık ve gelişimi destekleyen bir üst yönetim, toplam kalite yaklaşımı hedeflerinin gerçekleştirilmesinde oldukça önemli bir faktördür.

3.2.6. İletişim

Sürekli gelişimi hedefleyen Toplam Kalite Yaklaşımı, bilgi kanallarını açık tutmayı ve iletişimi önemle vurgular. Şirketlerin rekabet ortamında hızla hareket edip, öne

geçebilmeleri için bilginin, organizasyonda kısıtlanmadan paylaşılması önemlidir. Üst yönetim çalışanları fikirlerini paylaşmak ve katılımcı olmak için cesaretlendirmelidir.

3.2.7. Müşteri Kavramı ve Müşteri Zinciri

Toplam Kalite Yaklaşımının müşteri tatminini esas aldığı belirtilmişti. Burada vurgulanan müşteri, sadece nihai ürün veya hizmeti satın alan kişi değil, ürün veya hizmetin yaratılması sürecinde rol alan ve bir başka çalışandan işini gerçekleştirmek için bilgi, belge veya bir iş bekleyen tüm çalışanları kapsar. Nihai ürün veya hizmetin yaratılması sürecinde rol alan çalışanlardan, bir başka kişiden bilgi, belge vb. alanlar iç müşteri, bir başka kişiye bilgi, belge vb. ileten çalışanlar ise iç satıcı niteliğindedir. Çalışanlar hem iç satıcı hem de iç müşteri niteliğinde olabilirler. İç ve dış müşteriler, iç ve dış satıcıların kalite standartlarını düzenleyen kişilerdir. Çünkü firmalar müşteri kazanmak ve kaybetmemek için müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta daha üstün kalitede ürün veya hizmet geliştirmek zorundadırlar. Nihai müşterinin beklentileri göz önüne alınarak düzenlenmiş bir üretim sürecinde, iç müşteriler tatmin oldukça nihai müşterilerin tatmin olacağı bir ürün veya hizmet doğar.

General Motors çalışanlarında müşteri bilincinin artması için son birkaç yıldır özel bir 'Kalite Ağı' uygulaması gerçekleştirmektedir. Bu uygulamasında ürün tanıtım merkezlerinde saatlik ve aylıklı çalışanlarını da görevlendirmektedir. Mühendis, montaj hattı çalışanları vb.'nin tanıtım merkezlerinde görev alarak müşteri ile doğrudan temas kurması, çalışanların müşterileri daha iyi tanıyıp, beklentilerini anlamalarını sağlamaktadır. Bu ise kayıpların azalmasını ve müşteri tatmininin artmasını sağlamaktadır. Ayrıca General Motors'un dikkatini çeken bir konu da müşterilerin ürünü yaratan 'gerçek' kişilerle konuşmaktan zevk aldıklarıdır (Bowles).

3.2.8. Sıfır Hata

Günümüz rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. Bu nedenle firmaların müşteri kaybetme riskini en aza indirmeleri için ürün veya hizmetlerini daima hatasız ve müşteri kalite beklentilerine uygun olarak sunmaları gerekmektedir.

Üretim ve servis sistemlerinde sıfır hatanın gerçekleştirilebilmesi için, işin gerekleri ile insandan beklenen niteliklerin uyumlu olması gerekir. İnsanın zorlanması en aza indirilmeli, tüm kassal ve mental kapasitesini işine yöneltmesi sağlanmalıdır (Özok, 1990, S:193). Bu amaçla, ergonomik tasarımlara dikkat edilmeli, insan kaynakları süreçleri ile alınan elemanların gerekli koşullara uyumu dikkate alınmalı ve çalışanlara gerekli eğitim olanağı sağlanmalıdır.

3.2.9. Sistematik Yaklaşım ve Temel Nedene İnme

Toplam Kalite her konuya sistematik yaklaşmanın önemini vurgular. Sistemli yaklaşım problemin veya durumun tanımlanıp, analiz edilmesi, olası çözümlerin üretilip, uygun olanının seçilmesi ve uygulanması şeklinde özetlenebilir. Bu şekilde bir yaklaşım temel nedene inilip problemin geçici olarak değil tamamen çözümlenmesini de sağlayacaktır.

3.2.10. Kültürel Değişim

Toplam Kalitenin daha önce belirtilen tüm prensiplerinden de anlaşılacağı üzere, Toplam Kaliteyi gerçekleştirmek isteyen bir firmanın kültürel değişim yaşamasını gerektirebilmektedir. Bu nedenle firmanın değişime açık olması oldukça önemlidir. Yeni sistemlerin hayata geçirilmesi, yeni yaklaşım ve çalışma tarzının benimsenmesinde üst yönetimin destek ve inancının rolü büyüktür.

Türkiye’de kalite uygulamalarında rastlanan problemler aşağıda özetlenmiştir (Özok, 1990, S:194):

1. Firmaların kalite güvenliği sistemleri konusundaki değer yargıları gelişmekle birlikte, çoğu kuruluş elindeki tüm kaynaklarını çok etkin, planlı ve verimli kullanma açısından yeterli değildir.
2. Kusurlu ürünün, pazar kaybı, ihracat olanaklarını ortadan kaldırma, onarım masraflarını arttırma, insan güvenliği için tehlike teşkil etme vb. açılardan

incelenebilecek olumsuz etkileri ortak bir bilinç olarak gereken önemde anlaşılabilmiş değildir.

3. Çalışanlara sürekli eğitim verilmesi ve sonuçların incelenmesi genellikle ihmal edilmektedir.
4. İşletme içinde kaliteyi etkileyebilecek iletişim ağı gereken etkinlik ve hızda kurulabilmiş değildir. İlgili bölüm veya eleman kalite ile ilgili aksaklıklardan geç haber almakta, bu ise zaman ve dolayısı ile kaynak israfına sebep olmaktadır.
5. Yan sanayiden gelen ara elemanlar, istenilen kalitede olmadığından, bunlar çeşitli aksaklıklara neden olmakta ve zaman zaman esas üretici firmayı güç durumda bırakabilmektedir.
6. Mesai dışında yapılan kalite çemberi toplantılarında ücret ödenmemesi halinde çalışanlar çok daha az istekli davranmaktadırlar.
7. Çok basit bilgilendirme ile ortadan kaldırılacak hatalar nadiren de olsa önemli kayıplara neden olmaktadır.
8. Çalışanların tam gönüllü katkısı olmadan kalitenin üretilemeyeceği gerçeği bazı yöneticiler tarafından göz ardı edilmektedir.
9. Kaliteye katkılarının ödüllendirilmemesi halinde, çalışanlar hayal kırıklığına uğramaktadırlar.
10. Kurulan kalite çemberlerinin uzun süreli ve beklenen yararı sağlamasının ancak uygun bir prim sistemi ile birlikte yürütülmesinin gereği unutulmamalıdır.

3.3. TOPLAM KALİTE YAKLAŞIMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan faktörünün rekabet ortamındaki önemini vurgulayan toplam kalite yaklaşımının şirket içerisinde benimsenmesinde ve yerleştirilmesine insan kaynakları yönetimi büyük rol oynar.

Toplam Kalite belirli bir süre için başlayıp bitirilecek bir program değildir. Sürekli olarak ve organizasyonun her kademesi tarafından benimsenmesi gereken bir felsefe, bir bakış açısidir ve organizasyondaki yönetim sistemlerinin tümü bu felsefeyi destekleyen bir yapıda olmalıdır. Toplam kaliteyi çalışanların % 100 katılımı olmadan sağlamak mümkün değildir. Felsefenin tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesinde ve uygulanmasında insan kaynakları yönetimine strateji, operasyon ve insan kaynakları süreci bazında önemli görevler düşmektedir.

3.3.1. Toplam Kalite Yaklaşımında İnsan Kaynaklarının Stratejik Rolü

Şirketlerin toplam kalite uygulamalarına geçişleri rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve öne geçmek içindir. Toplam kalitenin sağlam temellere oturtulabilmesi, organizasyonun stratejik değişikliklere uyum sağlayabilmesi, mevcut kültür, ortam, hiyerarşik yapı, şirket içi iletişim ve insan kaynakları stratejilerinin toplam kalite stratejilerine paralellğine bağlıdır. Özellikle elemanların çalışma prensiplerini, bilgi, beceri ve davranışlarını, organizasyonel kültürü geliştirmeyi ve değiştirmeyi gerektiren toplam kalite felsefesine uygun olarak değişimin sağlanması ve yönetilmesinde insan kaynaklarının rolü büyüktür.

Toplam kalite çalışmalarının ilk aşamalarında insan kaynakları, çalışanların mevcut yetkinlikleri, organizasyonun iletişim düzeyi ve kültürü, kalite çalışmalarının yapısı üzerine bilgi sağlamalı ve şirketin tüm bu faktörler açısından toplam kalite yönetimine ne derece hazır olduğunu ve uygunluğunu analiz etmelidir. Bu çalışma ile toplam kaliteyi engelleyen ve engelleyebilecek faktörleri tesbit ederek zayıf yönleri, toplam kalite yönetimine destek veren veya olanak sağlayan faktörleri belirleyerek güçlü yönleri ortaya koyar. Geliştirilmesi gereken yönlerin önceliklerini belirler ve strateji geliştirilmesine destek olur.

Toplam kalite stratejileri şirket misyon, kültür ve değerlerine yansydıkları ve uyumlu oldukları sürece başarılı olabilirler. Bu stratejilerin uyumlu olmasında üst yönetimin rolü büyüktür. Misyon ve stratejilerin çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve kültürün geliştirilmesinde insan kaynakları fonksiyonları ve iç iletişim araçlarının

doğru ve etkin bir biçimde kullanılması oldukça önemlidir. Bu nedenle insan kaynakları yöneticileri şirket kültürünü toplam kalite felsefesi doğrultusunda etkileme ve yönlendirme gücüne sahiptir.

3.3.2. Toplam Kalite Yaklaşımında İnsan Kaynaklarının İşlevsel Rolü

Stratejiler belirlendikten sonra, insan kaynakları toplam kalite felsefesinin tüm çalışanlar tarafından bilinmesinden ve benimsenmesinden sorumludur. Bu amaçla insan kaynakları fonksiyonlarının, prosedür ve proseslerinin revize edilmesi gerekir.

Toplam kalite yaklaşımı kalite ve müşteri odaklı, katılımcı ve paylaşımcı, takım çalışmasına ve sürekli gelişime açık, iletişime önem veren çalışanlar gerektirir. İnsan kaynaklarının bu özelliklere yönelik olarak çalışanların gelişmesini sağlayacak sistemler kurması gerekir. Örneğin;

Seçme ve Yerleştirmede toplam kalitenin gerektirdiği yeterlilikler eleman seçiminde dikkate alınmalıdır. Eğitim ve Geliştirmede verilen eğitimlerin toplam kalitede arzu edilen yeterliliklere uygun olması ve sürekli gelişim felsefesini desteklemesi gerekir. Performans Değerlendirmede çalışanlara verilen hedeflerin toplam kalitenin kalite hedefleri ile uyumlu olmasına dikkat edilmeli, kantitatif hedeflerin yanında kalitatif özellikler de öne çıkarılmalıdır. Performans değerlendirmesinin temel faktörleri iç ve dış müşteri memnuniyeti ve kalite olmalıdır. Değerlendirmelerde öne çıkarılan yeterlilikler de toplam kalitenin gerektirdiği çalışan profilini belirtmelidir. Kariyer Planlama toplam kalitenin getireceği değişimlere uygun olarak planlanmalı ve yeni yeterlilikler kariyer planlarında ve kişisel gelişim planlarında da kendini göstermelidir. Pozisyon Yönetiminde çalışanların sürekli gelişmelerini önleyecek, onları sınırlı kutulara sokacak yapılardan uzaklaşılmalı, takım çalışması içinde kişilerin çeşitli konularda kendilerini geliştirmelerine imkan veren ve işletme körlüğünü azaltan, kişilere sorumluluk veren organizasyon yapıları öne çıkarılmalıdır.

İnsan Kaynakları yönetiminde özellikle eğitim ve geliştirmenin toplam kaliteyi geliştirme ve uygulamadaki rolü büyüktür. Diğer sistemler de hedeflenen kültür ve

yaklaşımı doğal olarak organizasyona yansıtma açısından önemli rol oynarlar. Motorola'nın başkanı Gary L. Tooker, kalitenin insanlar tarafından gerçekleştirildiğinin giderek daha iyi anlaşıldığını vurgulamaktadır (Bowles). İnsana dayalı kalite yaklaşımının geliştirilmesi insan kaynaklarının önemli rol aldığı üç temel noktaya odaklanmaktadır:

Liderlik : Günümüzün liderlerinin rolü paylaşılan bir vizyon geliştirmek ve yüksek performans için engelleri kaldırarak, çalışanların şirket vizyonunu gerçekleştirmek için katılımlarını arttıracak fırsatlar yaratmaktır.

Yetki Verme ve Kişisel Yönetim : Çalışanlar sınırları aşabilecek takım yapısı içerisinde organize edilmelidir. Gelişimlerine olanak verilmeli, kendilerini geliştirmelerine imkan veren işler tasarlanmalıdır. Çalışanlara görev verilmeli ve kendi kendilerine yönetilen, hedeflerini koyabilen ve kalite vb. üzerine sorumluluk alan takımlar olarak çalışmaları sağlanmalıdır.

Sürekli Öğrenme: Günümüz rekabet koşulları sürekli gelişen ve öğrenen bir insan kaynağı gerektirir. Bu bileşle pek çok firma kendi eğitim merkezlerini kurmaktadır. Gary Tooker bilginin çok hızlı eskidiğini belirtmekte ve bu durumda eğitime yatırım yapmanın rekabette en önemli silah olduğunu vurgulamaktadır.

Görüldüğü gibi insan kaynakları fonksiyonları insana dayalı kalite yaklaşımının oluşturulmasında ve geliştirilmesinde organizasyonda rol alan en önemli fonksiyonlardır.

3.4. TOPLAM KALİTE GELİŞTİRME VE DEĞERLENDİRME MODELLERİ

Günümüzün rekabet koşulları toplam kalitenin önemini giderek arttırmaktadır. Firmaları kalite odaklı çalışmada desteklemek ve bu konudaki başarıları ortaya çıkarıp, ödüllendirmek amacı ile farklı kuruluşlar çalışmalar yapmaya başlamıştır. Burada bu tür

kuruluşlardan ikisi, EFQM ve Malcolm Baldrige, incelenecektir. (European Foundation for Quality Management, 1994)

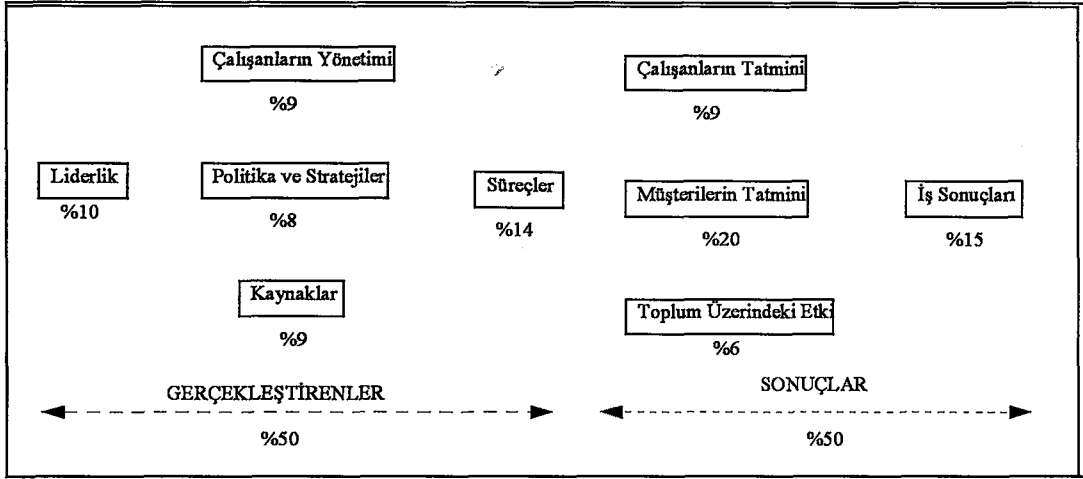
3.4.1. EFQM (The European Foundation for Quality Management)

Özdeğerlendirme Modeli

EFQM kalite stratejisini yaygınlaştırarak ve kalite geliştirme faaliyetlerine destek vererek, özellikle Avrupa ülkelerinin dünya pazarındaki yerini geliştirmelerinde önemli rol alan bir kuruluştur. Kalitenin rekabetteki önemini farkedenden ondört Batı Avrupa ülkesi, 1988 yılında EFQM'i kurmuşlardır. 1993 yılında üye sayısı 280'i bulmuştur. 1991 yılında kuruluş "Avrupa Kalite Ödülü (European Quality Award)" uygulamasının kuruluşuna liderlik etmiştir. 1992 yılında ödül ilk olarak verilmiştir. Bugün EFQM'in değerlendirme modeli firmalar tarafından kalite odaklı bir organizasyona yönelik çalışmalarında özdeğerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır. Model, süreçleri, insan kaynakları yönetimini ve sonuçları birlikte değerlendirir ve süreçlere ve insanlara sonucu yaratanlar olarak yaklaşır.

Model farklı ağırlıkları olan kriterlerden oluşmaktadır. Şekil 3.1'de modelin yaklaşımı belirtilmiştir. Modelde görüldüğü gibi kalite odaklı başarıda, liderlik, çalışanların yönetimi, çalışanların tatmini, toplum üzerine etkiler gibi doğrudan insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olan kriterler oldukça büyük pay almaktadırlar. Diğer konularda yine insan kaynakları stratejileri ile uyumlu olmayı gerektirmektedir.

Her kriterin değerlendirilmesinde alt kriterler kullanılır. Burada daha çok insan kaynakları ile doğrudan ilişkili olan ve insan kaynaklarının toplam kalite için önemini gösteren liderlik, çalışanların yönetimi ve çalışanların tatmini kriterlerinin alt açımlarına değinilecektir.



Şekil 3.1. EFQM Özdeğerlendirme Modeli. (European Foundation for Quality Management, 1994, S : 3)

Liderlik: Liderlik, organizasyonu toplam kalite yaklaşımına yönlendirmede tüm yöneticilerin davranışlarını inceler. Toplam kalite odaklı bir firmada olması beklenen liderlik modeli aşağıdaki maddeleri öne çıkarmalıdır:

- Toplam kalitenin yaygınlaştırılmasında görülür bir katkıda bulunmak,
- Tutarlı bir toplam kalite kültürü
- Takımların ve bireylerin çabalarının ve başarılarının zamanında ödüllendirilmesi ve takdir görmesi
- Gerekli destek ve kaynak temin edilerek toplam kalitenin desteklenmesi
- Müşteriler ve tedarikçiler ile ilişkiler
- Şirket dışında toplam kaliteye değer verme

Çalışanların Yönetimi: Organizasyondaki çalışanların yönetiminin incelendiği bu kriterde toplam kalite odaklı bir firmada aşağıda belirtilen hususlar incelenir:

- Çalışanları yönetiminde sürekli gelişim nasıl sağlanmaktadır
- İşe alma, eğitim ve kariyer geliştirme ile çalışanların becerileri ve yeterlilikleri nasıl geliştirilmektedir
- Takımlar ve çalışanlar hedefler üzerinde nasıl hem fikir olurlar ve sürekli performans değerlendirmesi nasıl yapılmaktadır

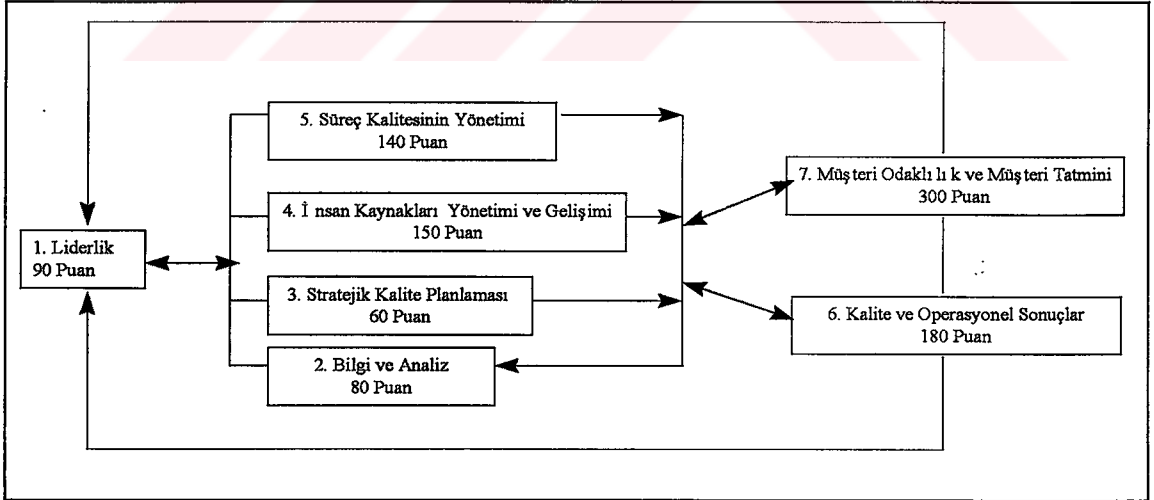
- d) Çalışanların gelişimi sürekli gelişimde nasıl ödüllendirilmektedir ve kişilere yetki nasıl verilmektedir
- e) Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya iletişim nasıl başarılmaktadır.

Çalışanların Tatmini: Organizasyona ilişkin olarak çalışanların duyguları nasıldır. Bu açıdan firmanın çalışanlarının beklentilerini karşılamadaki başarısını gösteren deliller aranır.

Model bugün Türkiye’de Kalder tarafından kalite ödülünü almaya layık firmanın belirlenmesinde de kullanılmaktadır.

3.4.2. MALCOLM BALDRIDGE Ulusal Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige ödülü ABD’de kalite odaklı çalışmaları desteklemek üzere oluşturulan bir ödüldür. Ödüle layık firmanın belirlenmesinde, EFQM’de olduğu gibi, organizasyon çeşitli kriterler açısından incelenir. Bu modelde de insan kaynaklarının toplam kalitenin gerçekleştirilmeinde üstlendiği rol açıkça ortaya çıkmaktadır. Modelde kullanılan ana kriterler şekil 3.2’de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Malcolm Baldrige Kalite Ödülü Kriterleri. (Hart ve Diğerleri, 1991, Sayfa: 439)

Her kriter, kalite ödülü denetimcileri tarafından üç farklı açıdan değerlendirilir. Bu farklı yaklaşımlar; kullanılan yaklaşım, şirket içinde yaygınlaştırmadaki etkinlik ve elde

edilen sonuçlardır. Ana Kriterler, çeşitli alt kriterler ile değerlendirilirler. Bu alt kriterler aşağıda belirtilmiştir:

1. Liderlik Alt Kriterleri

1.1.Üst Düzey Yönetici Liderliği	45 Puan
1.2.Kalite Yönetimi	25 Puan
1.3.Toplum Sorumluluğu	20 Puan

2. Bilgi ve Analiz Alt Kriterleri

2.1.Kalite ve Performans Verilerinin ve Bilgisinin Yönetilmesi ve Boyutu	15 Puan
2.2.Rekabet Karşılaştırmaları ve Benchmarklar	25 Puan
2.3.Şirket Boyutundaki Verilerin Analizi ve Kullanımı	40 Puan

3. Stratejik Kalite Planlaması Alt Kriterleri

3.1.Stratejik Kalite ve Firma Performansı Planlama Süreci	35 Puan
3.2.Kalite ve Performans Planları	25 Puan

4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Alt Kriterleri

4.1.İnsan kaynakları Yönetimi	20 Puan
4.2.Çalışanların Katılımı	40 Puan
4.3.Çalışanların Eğitimi ve Gelişimi	40 Puan
4.4.Çalışanların Performansı ve Gelişimi	25 Puan
4.5.Çalışanların Morali	25 Puan

5. Süreç Kalitesinin Yönetimi Alt Kriterleri

5.1.Kalite Ürün ve Hizmetlerinin Tasarlanması ve Sunumu	40 Puan
5.2.Süreç Yönetimi - Ürün ve Hizmet Üretimi ve Dağıtımı	35 Puan
5.3.Süreç Yönetimi - İş Süreçleri ve Destek Hizmetleri	30 Puan
5.4.Tedarikçi Kalitesi	20 Puan
5.5.Kalite Değerlendirme	15 Puan

6. Kalite ve Operasyonel Sonuçlar Alt Kriterleri

6.1.Ürün ve Hizmet Kalitesi Sonuçları	75 Puan
---------------------------------------	---------

6.2.Şirket Operasyonel Sonuçları	45 Puan
6.3.İş Süreçleri ve Destek Hizmetleri Sonuçları	25 Puan
6.4.Tedarikçi Kalite Sonuçları	35 Puan

7. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini Alt Kriterleri

7.1.Müşteri İlişkileri Yönetimi	65 Puan
7.2.Müşteri ile Commitment	15 Puan
7.3.Müşteri Tatmini Tutarlılığı	35 Puan
7.4.Müşteri Tatmini Sonuçları	75 Puan
7.5.Müşteri Tatmini Kıyaslamaları	75 Puan
7.6.Gelecekteki İhtiyaçlar ve Müşteri Beklentileri	35 Puan

Bu kriterlerin değerlendirilmesinde incelenen konulara örnek olarak, aşağıda, “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi” ana kriterinin çalışanların eğitimi ve gelişimi alt kriterinin incelemesinde dikkate alınan noktalar açıklanmıştır (Hart ve Diğerleri, 1991, Sayfa: 443)

A) 1. Firma her kademedeki çalışanın ne tür ve ne miktarda eğitime ihtiyaç duyduğunu nasıl belirlemektedir ?

- Eğitimlerin şirket planları ile uyumu nasıldır?
- Bireylerin İhtiyaçları nedir?
- Her iş birimi, problem analizi, problem çözme ve süreç kolaylaştırma becerilerini geliştirme eğitimlerine katılabilmekte midir?

2. Eğitim ve geliştirme aktiviteleri nasıl gerçekleştirilmektedir?

3. Firma, bilgi ve becerilerin işte kullanıldığını nasıl garanti etmektedir?

B) Çalışanların kalite ve kaliteye ilişkin aldıkları eğitimler.

1. Yeni işe giren çalışanlara verilen kalite oriyantasyonu nasıldır?

2. Yıllık olarak çalışanların aldıkları kalite ve kaliteye ilişkin eğitimlerin, çalışan sayısına göre yüzdesi nedir?

3. Kalite ve kaliteye ilişkin eğitim alan mevcut çalışanların yüzdesi nedir?

4. Tasarım kalitesi, istatistik ve diğer problem çözme yöntemleri gibi, özel alanlarda eğitim alan çalışanların yüzdesi nedir?

C) Her kademedeki çalışana verilen kalite ve kaliteye ilişkin eğitimlerin etkinliğini ölçmek ve eğitimleri geliştirmek için kullanılan yöntemler ve göstergeler.

1. Eğitimlerin verilmesinin etkinliği göstergelerde nasıl dikkate alınmaktadır?
2. İş başı performans geliştirme çalışmaları göstergelerde nasıl dikkate alınmaktadır?
3. Çalışan sayısındaki artış göstergelerde nasıl dikkate alınmaktadır?

Takip eden bölümde Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödülünü kazanan Rank Xerox'un İnsan Kaynakları yönetimi yaklaşımı ve toplam kalite uygulamaları anlatılacaktır. Bu uygulama örneği toplam kalitede insan kaynaklarının önemini de oldukça ortaya çıkarmaktadır.

3.5. TÜRKİYE DIŞINDAN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ : RANK XEROX TOPLAM KALİTE UYGULAMASINDA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

Rank Xerox kalite ile lider olma planını uygulamaya koyduğunda, planın başarıya ulaşmasında çalışanların rolünün önemini farketmiştir. Çalışanların katılımı ve desteği değişimin başarısı için bir şarttır. Bu desteği sağlamak ise şirket kültürünü değiştirerek geleneksel yönetimden katılımcı takım çalışmasına geçmeyi gerektirmiştir. Şekil 3.3.'de Rank Xerox'un personel yönetimi açısından yaşadığı kültürel değişimde öne çıkan yönler belirtilmektedir. Yeni kültür katılımcılığı ve gelişimi destekleyen bir yapı göstermektedir ve çalışanların sürekli müşteri tatminindeki önemini daha da ortaya koymaktadır.

ÇALIŞANLARIN YÖNETİMİNDE YAŞANAN KÜLTÜREL DEĞİŞİM

ESKİ	YENİ
Müşteri beklentilerinin tam olarak anlaşılması	Müşteri beklentilerinin sistematik olarak anlaşılması ve karşılanması
Hedeflerde kısa dönemli yaklaşım	Kısa ve uzun dönemli hedeflere dengeli yaklaşım
Belirli bir aralıkta hatanın kabulü	Sürekli gelişim ve hatasız çıktılar için çabalama
Problemleri bireysel olarak çözme	Problemleri çözme ve karar almada katılımcılık ve takım olarak çözüm üretme
Belirsiz hedefler ve hata yapma korkusu	Problem çözme ve grup çalışmasını destekleyen açık ve belirgin hedefler

Şekil 3.3. Rank Xerox'da kültürel değişim sürecinde çalışanların yönetimi açısından öne çıkan yönler. (The Rank Xerox European Quality Award Submission Document, 1992, Sayfa : 15)

Rank Xerox çalışanların etkinliklerini arttırmaları için benchmarking, kalite geliştirme süreci, problem çözme süreci, takdir ve ödüllendirme, gerçeklerle yönetim, temel sebep analizi ve şirket stratejilerinin açınımları gibi kalite araçlarını kullanmıştır.

Rank Xerox' da personel yönetimini geliştirmek için yönetici işe alma, geliştirme, performans değerlendirme süreçleri yeniden düzenlenmiştir. İşe alma ve yerleştirmede şirket içinden uygun elemanlarla ve seçilen şirket dışı elemanlarla boş pozisyonları doldurma yoluna gitmektedir. Bu yaklaşımla elemanlarına yaptığı yatırımdan en iyi şekilde faydalandığı gibi gerektiğinde organizasyona yeni fikirlerin katılmasına da olanak vermektedir.

Rank Xerox çalışanların yöneticilik potansiyelini belirlemek için performans değerlendirmesinin yanında değerlendirme merkezi (4. Bölümde açıklanmıştır.) yöntemini de kullanmaktadır. Bu şekilde elde edilen bilgi yönetici adaylarını ortaya koymakta ve organizasyonda yedeklemeye olanak vermektedir.

Rank Xerox yöneticilerin başarılı iş hedefleri oluşturma, işi iyi yönetebilme becerilerinin yanısıra etkileşimli ve destekleyici olma, danışmanlık yapabilme

becerilerini de geliştirmeye önem vermektedir. Eğitimlerde etkinliği arttırmak için Rank Xerox işletme enstitüsü kurulmuştur.

Yöneticilerin değerlendirilmesinde yönetim kaynakları planlaması (MRP-Management Resources Planning) adı altında bir program uygulamaktadır. Süreç yıllık bazdadır ve yöneticiler beş temel performans kriterine göre değerlendirilirler. Bu kriterlerin tümü insan yönetimi ile ilişkilidir. Bu beş kriterin yanısıra onbir tane de kişisel beceri kriteri üzerinden değerlendirmeleri yapılır. Yönetici geliştirme süreci, performans değerlendirmesi, kişisel gelişim planının hazırlanması, personel için uygun bir sonraki pozisyon alternatifleri ve her yönetici pozisyonu için organizasyonel yedeklemeyi içerir. Süreç önceleri sadece üst kademe yöneticilerde uygulanmıştır. Ancak bugün her kademedeki yöneticiler için uygulanmaktadır. Yönetici değerlendirmesinde kullanılan kriterler şekil 3.4' de belirtilmiştir.

YÖNETİCİLİK DEğerLENDİRME KRİTERLERİ
• İş Sonuçları
• Kalite ile Liderlik
• İnsan Kaynakları Yönetimi
• Takım Çalışması
• Firma Değerleri

KİşİSEL BECERİ KARAKTERİSTİKLERİ
• Liderlik
• Kaynakları Bilme
• Beşeri İlişkiler
• Yaratıcılık ve Yenilikçilik
• Yöneticilik Uzmanlığı
• Olgunluk ve Tutarlılık
• Stratejik Düşünme
• Risk Alma
• İletişim
• Karar Verme
• Teknik Uzmanlık Bilgisi

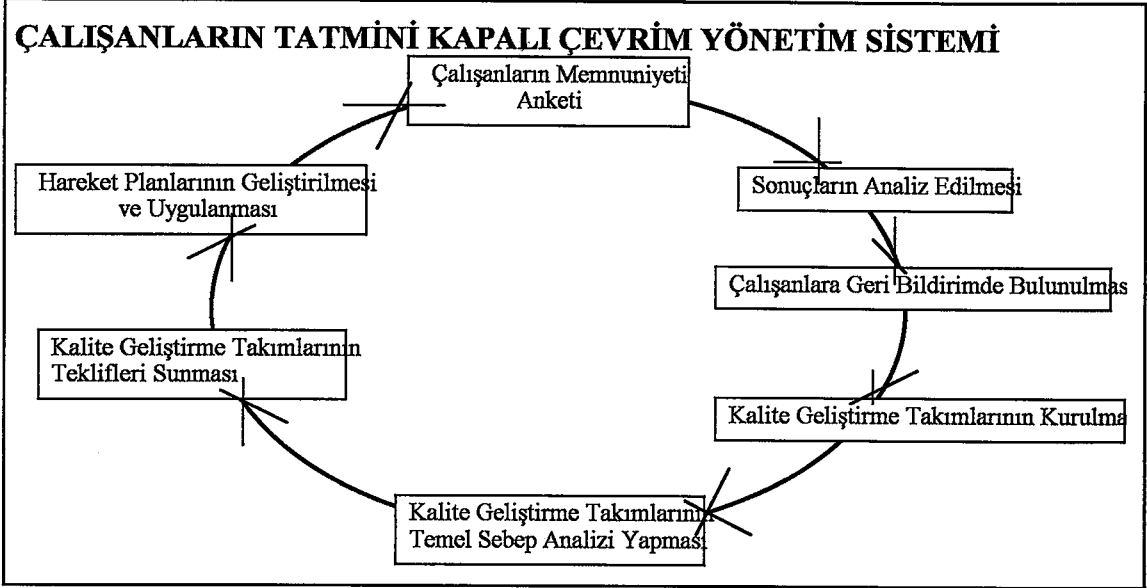
şekil 3.4. Rank Xerox yönetici değerlendirme kriterleri. (The Rank Xerox European Quality Award Submission Document, 1992, Sayfa : 16)

Rank Xerox, kalite ile liderlik programını hayata geçirdiğinden beri, çalışanların şirketi nasıl gördüklerini anlamak amacı ile çeşitli sistemler uygulamaktadır. Bu uygulamalarından birisi 1990 yılında tüm işletmelerinde yaptığı çalışanların memnuniyeti anketidir. Ankette yer alan 100 soru şekil 3.5'te belirtilen grup başlıkları altında toplanmıştır.

ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETİ ANKETİ SORU KATEGORİLERİ
• Genel Memnuniyet • Kariyer Gelişimi • Ücret • Takım Ruhu • İletişim • Amaçlar ve Performans • Eğitim • İş Ortamı

Şekil 3.5. Rank Xerox Çalışanların Memnuniyeti Anketi Soru Grupları. (The Rank Xerox European Quality Award Submission Document, 1992, Sayfa : 17)

Yapılan bu anket çalışması, Rank Xerox'da çalışanların tatmini yönetim sürecinin kapalı çevriminin bir parçasını da oluşturmaktadır. Şekil 3.6.'da da belirtildiği gibi, çevrimin en önemli özelliği kalite geliştirme takımlarına yer vermesidir. Çalışanların memnuniyeti anketinin sonuçları analiz edilir ve sonuçlar hakkında çalışanlara bilgi verilir. Üzerinde çalışma yapılacak konu için bir kalite geliştirme takımı kurulur. Takım konuya ilişkin temel sebep analizi yapar, çözüm alternatifleri üretir ve sunar. Bu alternatiflerden yola çıkılarak hareket planları geliştirilir ve uygulanır.



Şekil 3. 6. Çalışanların Tatmini Kapalı Çevrim Yönetim Sistemi. (The Rank Xerox European Quality Award Submission Document, 1992, Sayfa:17)

Kalite geliştirme takımları, Rank Xerox'un oldukça önem verdiği bir uygulamadır. Takımlar sadece çalışanların tatmini anketi sonuçlarına göre değil çok farklı amaçlarla kurulmaktadır. Problem çözme yöntemlerinin ve sürecinin çok iyi anlaşıldığı ve bilindiği kalite geliştirme takımlarından aynı anda 100'den fazlası aktif olabilmektedir.

Rank Xerox kalite ile liderlik programında şirket içi iletişimi de vurgulamaktadır. Bu amaçla düzenli olarak formal ve informal toplantılar düzenlemekte ve her kademedeki çalışanların biraraya gelmesini sağlamaktadır. İç iletişim gazetesi de yeniden düzenlenmiştir.

Rank Xerox, müşteri beklentilerinden yola çıkarak, iş planlarına ve fonksiyonel ihtiyaçlara dayanarak çalışanların sahip olması gereken beceri ve yeterlilikleri tanımlamakta ve buna göre çalışanların eğitimini veya dışarıdan eleman alımını yönetmektedir. Şirketi geleceğe hazırlamak amacı ile belirlenen uzun dönem yeterlilikleri ise şirket stratejik planlarına, şirket vizyonuna ve 3-5 yıllık iş planlarına dayanmaktadır.

Belirlenen yeterlilikler şirkete eleman temininde en önemli veridir. Rank Xerox mümkün oldukça iç ilanlarla şirket içinden eleman temini yoluna gitmektedir. Dış

eleman temininde ise iş profiline uygun eleman almak amacı ile kişilik testlerini de bir araç olarak kullanmaktadır. Şirket içi eleman temininde ve çalışanların gelişiminde kariyer planlamasının rolü de büyüktür. Uzun dönemde ulaşılabilecek pozisyonlara ilişkin kariyer haritaları ve yeterlilikler belirlenmiştir.

İşin gerekleri ve bireyin eğitim ihtiyaçları doğrultusunda, çalışanlar gerek teknik gerekse kişisel yeterlilikler açısından eğitim alırlar. Tüm işletmeler bu yaklaşımla beceri geliştirme ihtiyaçları planı hazırlar. Firmanın beceri geliştirme ihtiyaçları, şirket stratejisi, 3-5 yıllık iş planları, yıllık plan ve çalışanların gelişim planlarında geliştirmeleri gerektiği belirtilen becerilerden belirlenir. Plan detaylı bir eğitim planını içerir. Çalışanlar yıllık performans değerlendirme sürecinde yöneticileri ile eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlerler. Rank Xerox'un hedefi, çalışanların yılda 40 saat eğitim almasıdır ve bu seviye aşılmaktadır.

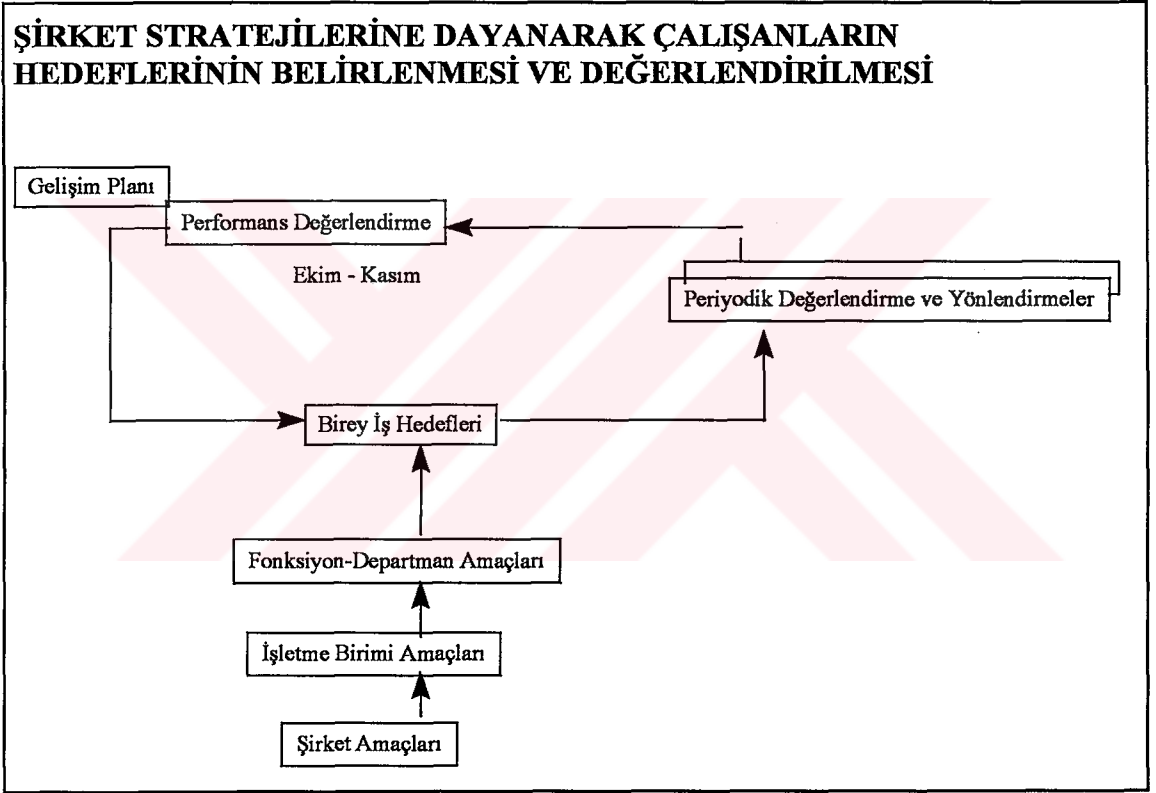
Rank Xerox eğitimlerin etkinliğini ölçmek için dört temel yöntem kullanmaktadır:

- a) Çalışanlar eğitim sonunda kurs değerlendirme formu doldururlar.
- b) Yıllık performans değerlendirmesi esnasında öğrencinin yöneticisi eğitimin başarısını da değerlendirmiş olur.
- c) Çalışanların memnuniyeti anketinde çalışanlar eğitimlere ilişkin değerlendirmelerini de bildirirler.
- d) Müşteri tatmini ölçüm anketinde müşteriler çalışanlara ilişkin bilgi verirler ki bu eğitimlerin etkinliğini ölçmede en önemli veridir.

Sürekli gelişimin sağlanmasında performans dönemlerinde yönetici ve çalışanın birlikte hazırladıkları kişisel gelişim planlarının rolü de büyüktür. Çalışan ve yöneticisi, çalışanın güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanımlarlar. Gerekli deneyime, yeterliliklere dayanarak bir gelişim planı hazırlanır. Plan sadece resmi eğitimleri içermez. Çoğu zaman bir takım çalışması, müşteri ile temas, kalite geliştirme takımı, vb. şeklinde işbaşı eğitimleri de yapılır. Plan sene içinde gerekli oldukça revize edilir. Planın tamamlanma durumu da kontrol edilir.

takımı, vb. şeklinde işbaşı eğitimleri de yapılır. Plan sene içinde gerekli oldukça revize edilir. Planın tamamlanma durumu da kontrol edilir.

Çalışanların değerlendirilmesinde kendilerine senelik olarak verilen hedefler de önemli rol oynar. Hedef belirleme süreci şekil 3.7’de belirtilmiştir. Şirket hedef ve stratejilerine uygun olarak yönetici ve çalışan birlikte takip eden 12 ayın hedefini belirlerler. Burada hedefin başarı göstergesinin ne olduğu ve beklenen performans düzeyi de belirtilir. Hedeflere ilişkin gelişmeler, başarılı yönleri, fırsatları gözlemlemek ve gerektiğinde hedefi revize etmek için yıl boyunca sürekli gözden geçirilir.



ŞEKİL 3.7. Rank Xerox - Çalışanların iş hedeflerinin belirlenme süreci. (The Rank Xerox European Quality Award Submission Document, 1992, Sayfa :20)

Değerlendirmeler senelik olarak yapılır. Hedefler gereken sonucu belirtmekle birlikte, değerlendirme süreci, hedefin nasıl gerçekleştirildiğini de dikkate alır ve günlük çalışmaların kalitesi de performansa yansıtılır. Değerlendirme sonucunda çalışan ve yönetici onaylarını belirtirler ve çalışanın gelişim planını hazırlarlar.

sağlanmaktadır. Çalışanların gelişimi, sürekli iyileştirme için bir ön koşul olarak görülmektedir. İnsan kaynakları sistemleri toplam kalite odaklı olarak geliştirilmiştir ve toplam kalitenin gerçekleştirilmesinde önemli araçlar olarak görülmektedir.

3.6. TÜRKİYE'DEN BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ : NETAŞ TOPLAM KALİTE UYGULAMASINDA İNSAN KAYNAKLARININ ROLÜ

NETAŞ, yerel ve uluslararası rekabette, en önemli farkı çalışanlarının yeteneklerinin yarattığı bilinci ile, insan kaynakları sistemlerini, kişilerin yaratıcılıklarını, yeteneklerini ve özelliklerini geliştirmek üzere kurmaktadır. Bunun için eğitim, iletişim ve yetkilendirmeye oldukça önem verilmektedir.

NETAŞ, teknoloji, kalite, çevre, sağlık, güvenlik ve toplumdaki saygınlık konularında lider olmayı vizyon edinmiştir. Bu amaçla, tüm çalışanlarında geliştirmeye çalıştığı bir lider profili tanımlanmıştır. Bu lider profili:

- Vizyon Geliştirmek
- Etkili İletişim Kurmak
- Çalışanları Motive Etmek
- Sonuç Almak
- Takım Kurmak
- Değişimi Yönetmek
- Ahlaki Davranmak

özelliklerine sahiptir. Bu özellikleri tüm çalışanlarında geliştirmek için eğitimler verilmektedir.

NETAŞ, insan kaynakları planlarında da toplam kalite anlayışı ile strateji geliştirmektedir. İnsan kaynakları stratejileri:

- Kişiye Yönelik : Çok özellikli yaratıcı çalışanlar
- Değer Ekleyici : Tekrarlı işleri ortadan kaldırmak ve değişim mühendisliği ile süreçleri gözden geçirmek
- Müşteriye Yönelik : İç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanması
- Liderlik : Türkiye'deki en iyi uygulamalar

- Etkin : Süreçlerin etkinliğinin devamlı arttırılmasıdır.

Performans değerlendirmesi NETAŞ'ta eskiden beri gerçekleştirilen bir uygulamadır. Ancak sistem çalışanlar ve yöneticilerden alınan geribildirimler ile sürekli yenilenmiştir. Bugün, tüm NETAŞ çalışanlarını kapsayan ve kriterlerin fonksiyonlar arası farklılık göstermediği bir yapı kurulmuştur. Şekil 3.8'de personel değerlendirme sistemi kriterleri görülmektedir.

PERSONEL DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KRİTERLERİ
TÜM ÇALIŞANLAR İÇİN
• Bilgi Düzeyi • İletişim Kurma • İnsiyatif Kullanma • Çözümleme Yeteneği • Araştırma Yönu • Yaratıcılık • Sorumluluk Alma İsteği • Birlikte Çalışma Uyumu • Karar Verme
YÖNETİCİLER İÇİN
• Sorunları Teşhis Etme • Yetiştirme ve Eğitim Yeteneği • Yürütme ve Kontrol • İş Paylaştırma Yeteneği • Organize Etme • Hedeflerin Gerçekleştirilme Derecesi

Şekil 3.8. NETAŞ Personel Değerlendirme Sistemi Kriterleri (NETAŞ)

NETAŞ'ta çalışanların tatminini ölçmek ve çalışan profilini tanımak amacı ile tutum ve kültür anketleri yapılmaktadır. Çalışanların tatminini ölçmek amacı ile araştırma her iki yılda bir yapılmaktadır. Araştırmanın ana konuları şekil 3.9'da belirtilmiştir.

TUTUM ARAŞTIRMASI KONULARI

İletişim

Yöneticilerin Tutum ve Davranışları

İnsan Kaynakları Politikaları

NETAŞ'ın Kendisi

Kalite

Genel Tatmin

1992-1994 Yılındaki uygulamaların etkinliği (1994 yılında kullanılmış bir maddedir)

Şekil 3.9. NETAŞ Tutum araştırması konuları.

NETAŞ, çalışanlarının kültürel yönlerini ve bu yönlerinin şirket değerleri ve prensipleri ile uyumunu incelemek amacı ile kültür araştırması da yapmaktadır. İletişim politikaları ve insan kaynakları politikalarının geliştirilmesinde bu araştırmalardan da faydalanılmaktadır. Şekil 3.10'da araştırma kapsamı görülmektedir.

NETAŞ KÜLTÜR ARAŞTIRMASI KAPSAMI

- Şirket Stratejisi
- Organizasyonun Krizlere Tepkisi
- Organizasyonun Çalışanlar ve Müşterilerle İlişkisi
- İstihdam ve Eğitim Süreçleri
- Yönetim Tarzı
- Başarılı ve Başarısız Performansı Oluşturan Etkenler
- Çalışma Ortamı
- Mükemmellik Kültürü
- Yaratıcı Tutumlar
- Takım Çalışması
- İletişim Etkinliği
- Rol Karmaşası
- Hedeflerin Belirlenmesi
- Performans Değerlendirme Sistemleri

Şekil 3.10 NETAŞ Kültür Araştırması Kapsamı

Daha önce de belirtildiği gibi, NETAŞ çalışanlarının becerilerini geliştirmeye oldukça önem vermektedir. Şirketin işletim planları, hedefleri gerçekleştirebilmek için elemanların sahip olmaları gereken özellikleri ve liderlerden beklenen rolleri ve

görevleri ortaya koymaktadır. Performans değerlendirmeleri de çalışanların geliştirmeleri gereken özelliklerini belirlemede önemli rol oynamaktadır. Eğitim ihtiyaçları doğrultusunda teknik, yönetici ve kalite odaklı eğitimler verilmektedir. Özellikle takım çalışmasının etkinliğini arttırmak amacı ile özel kurslar düzenlenmektedir. NETAŞ takım çalışmasına önem vermekte ve çalışanların takım çalışmasına katılımını arttırmak amacı ile çeşitli ödüller vermektedir. Takım sayısı ve takımlara katılan çalışan sayısı ise giderek artış göstermektedir. Eğitimlerin etkinliği katılımcılardan alınan geribeslemeler ile değerlendirilmektedir.

Her yıl gözden geçirilen üç yıllık işletim planları, NETAŞ'ta hedefleri ortaya koyar. Planın ilk yılının hedefleri, kişilerin ve bölümlerin yıllık hedefleridir. Hedefler, performans değerlendirme sistemi ile her seviyedeki çalışana indirgenir. Çalışan ve ilk amiri hedefleri gözden geçirerek hem fikir olurlar. Hedefler, gelecek yıl için hedeflenen işletme hedefleri; kalite, verimlilik ve kaynakların etkin kullanımı gibi geleceğe yönelik rekabet gücünü arttıracak iş geliştirme hedefleri yanında, her çalışanın gelişimini hedefleyen kişi geliştirme hedeflerini de içerir. Hedefler altı aylık dönemlerle çalışan ve il amiri tarafından gözden geçirilir ve gerekli düzeltmeler yapılır. Performans formu amir ve çalışan tarafından imzalanır. Sürekli iyileştirme takımlarının hedefleri de işletme planına ve yıllık bölüm hedeflerine göre belirlenir.

Görüldüğü gibi NETAŞ insan kaynakları yönetiminde iletişim, takım çalışması, sürekli gelişim ve katılımcılık esaslarına dayanmakta ve toplam kalite yönetimini insan kaynakları yönetimi ile desteklemektedir. Firma, sistemlerini sürekli gözden geçirmekte, giderek toplam kalitenin gerektirdiği kültür ve şirket değerlerini daha çok öne çıkaran bir yapıyı geliştirmektedir.

3.7. RANK XEROX VE NETAŞ KARŞILAŞTIRMASI

Toplam kalite anlayışının firma içinde yerleştirilmesinde insan kaynaklarının rolünün önemini kavramış Rank Xerox ve NETAŞ firmalarının uygulamaları doğal olarak şirketlerin yapıları, ortamları ve ihtiyaçları doğrultusunda farklılıklar göstermektedir.

Bu bölümde bir Türk firması ve bir yabancı firmanın insan kaynakları yaklaşımının genel karşılaştırması yapılacaktır.

Her iki firma da şirket hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesinin ve çalışanların şirket hedeflerini gerçekleştirmedeki rollerini anlamalarının önemini kavramış ve bu yaklaşımlarını sistemlerine de yansıtmışlardır. Çalışan ve ilk amirinin açık olarak görüştükleri performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların yıllık hedefleri belirlenmektedir. Performans değerlendirmesinde kullanılan kriterler, takım çalışması, iletişim, inisiyatif kullanma ve problem çözme gibi toplam kalitenin gerektirdiği yeterlilikleri öne çıkarır niteliktedir.

Her iki firma da çalışanların takım çalışmasına katılımını desteklemektedir. Rank Xerox'taki kalite geliştirme takımları, NETAŞ'ta sürekli iyileştirme takımları olarak ortaya çıkmaktadır.

İki firma da çalışanların gelişimine önem vermekte, bu konuda sürekli olanaklar sağlamaktadır. Ayrıca Rank Xerox, her çalışan için bir kişisel gelişim planı hazırlamaktadır.

Çalışanların tatmini her iki firma tarafından da değerlendirilmektedir. Yapılan anket çalışmaları ve değerlendirmelerle sistemler gerekirse geliştirilmektedir. Geliştirme çalışmalarında Rank Xerox, kalite geliştirme takımları ile çalışanlar için tatminsizliğe sebep olan noktaları çözümlerken, NETAŞ, öneri sistemini kullanmaktadır.

Rank Xerox eğitimlerin değerlendirilmesinde, katılımcıların geribildirimlerinin yanı sıra, çalışanların memnuniyeti anketini, performans değerlendirmesinde amirin değerlendirmesini ve müşteri tatmini ölçüm anketini de veri olarak kullanmaktadır. NETAŞ'ta ise katılımcıların geri bildirimleri veridir.

Rank Xerox'da çalışanların kariyer planları yapılmaktadır. NETAŞ'ta henüz kariyer planı olmamakla birlikte, bu yönde çalışmalar yürütülmektedir.

Rank Xerox bugün uygulamaları ile Dünya'daki diğer firmalara örnek teşkil etmektedir. NETAŞ da Türkiye'den bir uygulama olarak oldukça başarılı ve toplam

kaliteye ilişkin çalışmalar yapan diğer firmalara örnek olacak niteliktedir.

Toplam Kalite felsefesinin gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayan insan kaynakları fonksiyonları takip eden bölümde daha detaylı olarak açıklanacaktır. Fonksiyonlar bir bütün olarak değerlendirilmeli ve entegre bir yapı hedeflenmelidir.

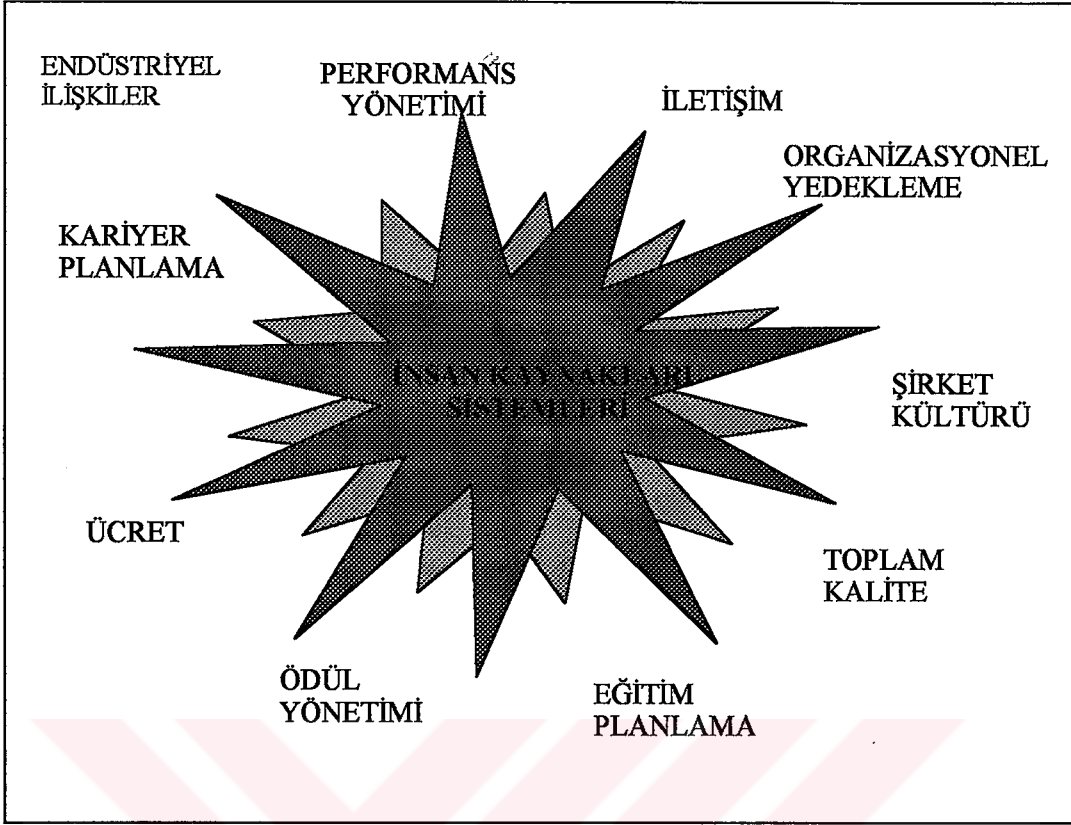


BÖLÜM 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMLERİ

Günümüzün rekabet ortamında insan kaynakları firmaların stratejik kaynaklarının başında gelmektedir. Günümüzün insan kaynakları yönetim sistemlerine önceki bölümlerde değinilmiştir. Bu bölümde insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarından seçme ve yerleştirme, performans yönetimi, kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme, eğitim ve geliştirme ve ücret yönetimi alt sistemleri incelenecek, sistemlerin sağlıklı çalışması açısından önem arzeden iletişim konusuna da değinilecektir. (Armstrong, 1992, Shetty, 1990, Hoogendoorn, 1992, Anthony ve diğerleri, 1993, Armstrong ve diğerleri, 1991, Sherman ve diğerleri, 1992, Boam ve diğerleri, 1992, Bruns, 1992)

4.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMLERİ

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyondaki diğer yönetim fonksiyonları gibi pek çok alt sistemden oluşur. İnsan kaynakları yönetiminde gerçek anlamda başarıyı ve yüksek kaliteyi hedefleyen bir firmada, insan kaynaklarının tüm sistemleri bütünleşik olarak kurulmalıdır. Şekil 4.1' de insan kaynakları yönetiminin alt sistemleri görülmektedir. Bu alt sistemler birbirleriyle bütünleşik oldukları gibi, şirket stratejik hedefleriyle de uyumlu olmalıdırlar. Birinci bölümde bu uyumun önemi ortaya konulmuştur.



Şekil 4.1. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri.

Şekil 4.1’de belirtilen alt sistemler sürekli gözden geçirilmeli ve şirketin rekabet ortamında proaktif bir yapı izlemesine destek olunmalıdır. Sistemlerin bir bütün oluşturması ve stratejik hedefler yönünde güncel tutulması ile insan kaynaklarının stratejik bir güç olarak rol oynaması sağlanır.

Takipeden bölümde insan kaynakları alt sistemleri ve birbirleri ile ilişkileri incelenecektir.

4.2. İNSAN KAYNAKLARI ALT SİSTEMLERİ

İnsan kaynakları sistemleri organizasyonların hedeflerini gerçekleştirmelerinde ve özellikle değişimi yönetmekte oldukça önemli rol oynarlar. Değişimi gerçekleştirecek olan insanlardır ve organizasyonun çalışanlardan beklediği davranış biçimini onlara en iyi şekilde ilettiği sistemler de insan kaynakları sistemleridir. Entegre bir yapıda geliştirilmesi gereken insan kaynakları sistemleri takipeden bölümlerde açıklanmıştır.

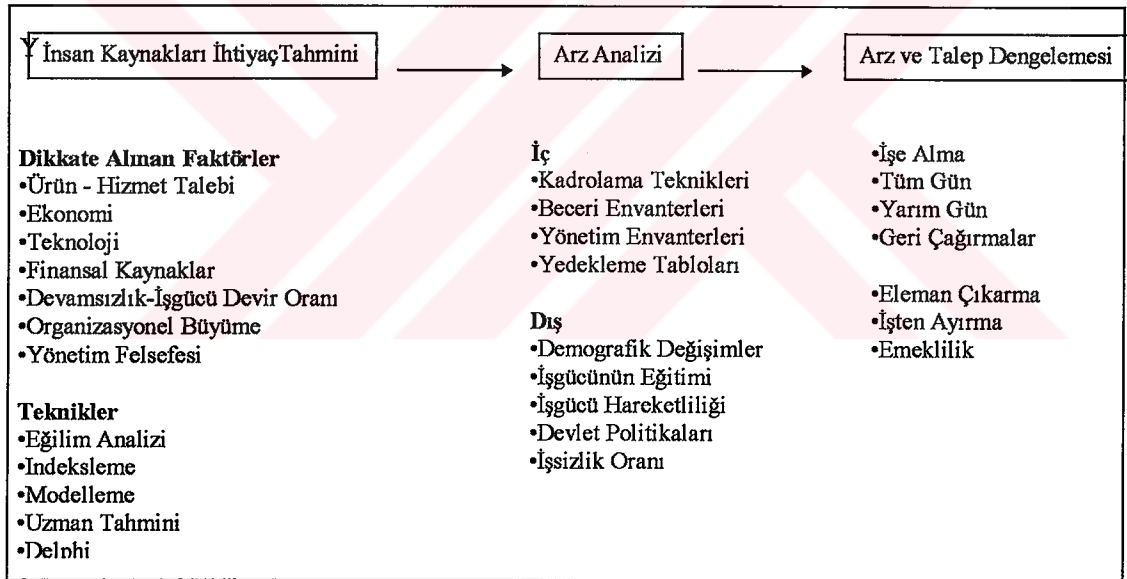
4.2.1. Eleman Seçme ve Yerleştirme

Organizasyona katılan insan kaynaklarının başlangıçta doğru olarak seçilmesi, insan kaynakları yönetiminin başarılı olmasında önemli bir kriterdir. Şirketin hedeflediği çalışan profiline ve pozisyona uygun elemanın temininde insan kaynakları planları dikkate alınmalı ve seçme ve yerleştirme teknikleri etkin olarak kullanılmalıdır.

4.2.1.1. Seçme ve Yerleştirme ve İnsan Kaynakları Planlaması

Eleman seçme ve yerleştirmede insan kaynakları planı proaktif bir yapı izleyebilmek ve organizasyonu işgücü değişikliklerine karşı güçlü kılmak açısından oldukça önemlidir.

Şekil 4.2.' de insan kaynakları planlama modeli görülmektedir. (Sherman ve diğerleri, 1992)



Şekil 4.2. İnsan Kaynakları Planlaması Modeli (Sherman ve diğerleri, 1992)

Modelde ilk adım kestirimdir. İnsan kaynakları planında anahtar rolü oynayan bu adım, organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli personel sayısını ve tipini önceden tahmin etmeyi gerektirdiğinden, oldukça önemlidir. İnsan kaynakları tahmin çalışmalarında iki yaklaşım vardır: Kalitatif ve Kantitatif yaklaşım. Trend analizleri, oran yöntemleri kantitatif yaklaşımda kullanılan yöntemlerdendir. Örneğin personel sayısının satışlara oranı bir tahmin yöntemi olabilir.

Kantitatif yöntemler daha çok istatistiğe dayanırken, kalitatif yöntemler organizasyonu iyi tanıyan, çalışanların potansiyelini bilen kişilerin, elemanların kariyer planlarına vb. dayanarak yaptıkları tahminlerdir. Önceden belirlenen bir grup uzmanın tahminlerini birlikte değerlendiren Delphi yöntemi de insan kaynakları tahmini için bir araçtır. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın, insan kaynakları planlamasında kestirim atlanmaması gereken bir adımdır.

Modelde ikinci adım arz analizidir. Tahminde tanımlanan eleman ihtiyacını karşılamak üzere iç ve dış kaynaklar analiz edilir. İç kaynakların analiz edilmesinde mevcut işleri, bu işleri yapan kişileri ve gelecekteki eleman ihtiyacını da gösteren kadro tabloları; mevcut personelin eğitim durumunu, iş tecrübesini, özel becerilerini gösteren beceri envanterleri, yöneticilerin özelliklerini belirten yönetici envanterleri oldukça faydalıdır. Özellikle yönetici pozisyonlarına ilişkin iç kaynakların analizinde organizasyonel yedekleme şemaları da önemli rol oynar. Şemalarda yönetici pozisyonlarında bulunan çalışanlar ve bu çalışanların performans ve terfi durumları gösterilir. Böylece bir boş pozisyon olduğunda pozisyonu doldurmak için uygun alternatifler kolayca izlenebilir.

Pozisyona uygun çalışan iç kaynaklardan temin edilemediği takdirde, dış kaynaklar dikkate alınır. Dış kaynaklar incelenirken, toplumdaki demografik değişimler, iş gücünün eğitim durumu, devlet politikaları, işsizlik oranı gibi faktörler dikkate alınmalıdır.

Modelde son adım ise önceki adımlarda ortaya çıkan duruma göre arz ve talep dengelerinin sağlanmasıdır. Organizasyonun işgücü talebi olduğunda, yeni eleman alımı, fazla mesai, daha önceden çalışan personelin işe alınması ve geçici eleman çalıştırılması gibi yöntemler uygulanır. İşgücü fazlası olduğunda ise işten çıkarma, emekli etme gibi yöntemler kullanılır. Burada işten çıkarılacak personelin seçimi oldukça önemlidir. Organizasyonun hedeflediği çalışan profili ve çalışanların performansları dikkate alınmalı, sadece kıdem bir faktör olmamalıdır.

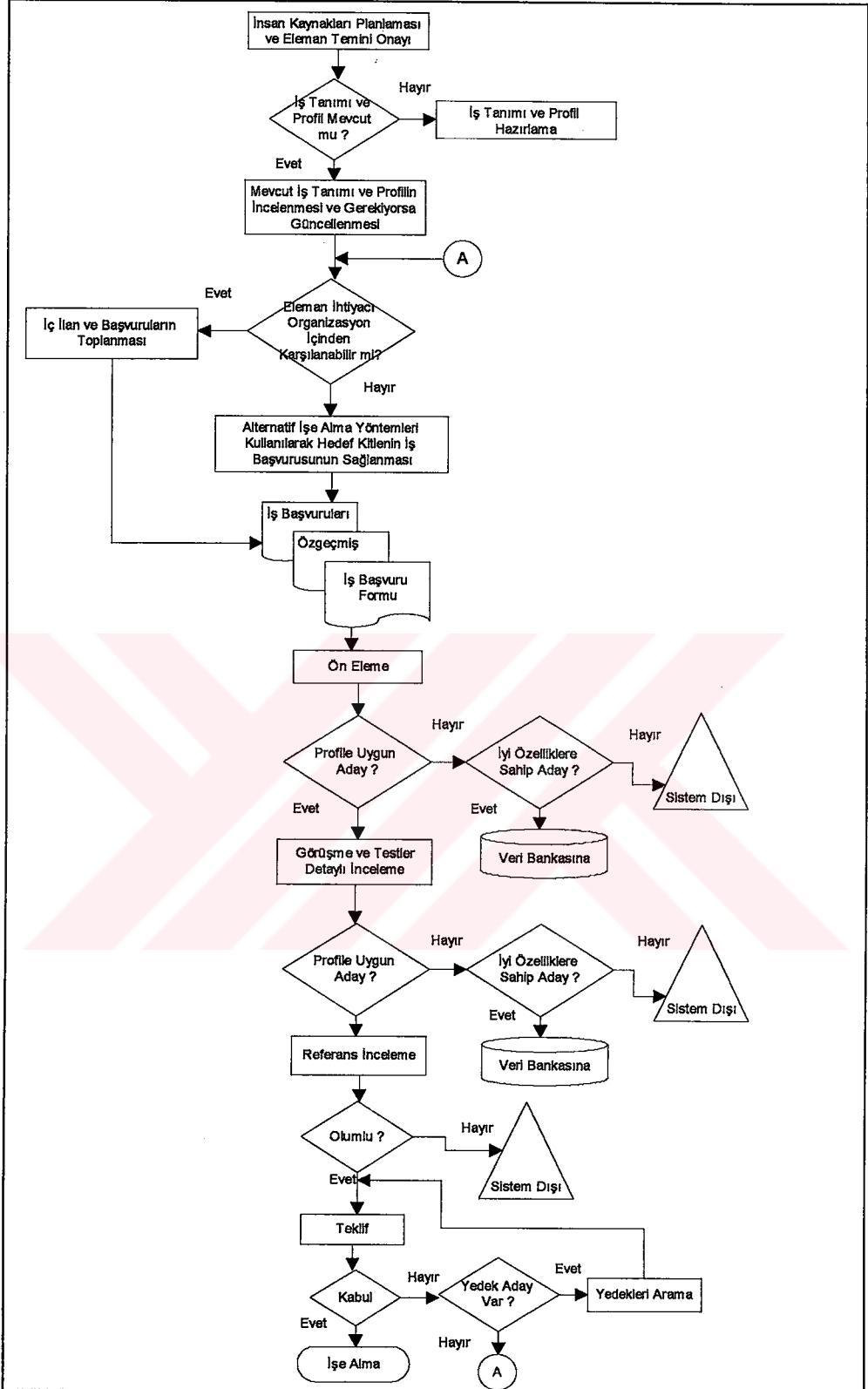
4.2.1.2. Seçme ve Yerleştirme Süreci

Seçme ve yerleştirme sürecinde hedeflenen temel esaslar, işin gerektirdiği çalışan profilinin belirlenmesi, bu profile uygun elemanların iş başvurusunda bulunmaya yönlendirilmesi, adayların geçmiş iş veya okul tecrübelerindeki davranışlarının iş ortamında gösterecekleri davranışlarını tahmin etmek için ortaya konulabilmesi ve en uygun adayın belirlenerek işe alınmasıdır. Bu amaçla izlenmesi gereken adımları özetleyen süreç şekil 4.3’de gösterilmiştir. (ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC. , SHERMANve diğerleri, 1992)

O halde öncelikle işe uygun profilin belirlenmesi gerekmektedir. Firmaların bir kısmında iş tanımları, işin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranış belirten yeterlilik tanımları hazırlanmıştır. Bu durumda işe almada belirlenmesi gereken eleman profili için bu kaynaklardan faydalanılabilir. Bu tarz bir kaynak olmadığı takdirde, işin gerekleri tanımlanmalı ve profil ortaya çıkarılmalıdır. Hazırlanan iş profili:

- Doğru bilginin toplanmasına,
- Her adaydan aynı bilginin alınması ile işe alma sürecinde elde edilen bilginin uyumlu ve karşılaştırılabilir olmasına,
- Tüm önemli bilgileri araştırabilmeye,
- Yanlış kararları önlemeye,
- Zaman ve paradan tasarrufa olanak sağlar. (ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC., Sayfa :26)

İş profilleri özellikle ilgili pozisyonda çalışanların sahip olması gereken davranış özelliklerini içermelidir. İş profili hazırlandıktan sonra, iç ve dış kaynaklar, şirket içi ve dışı ilanlar vasıtası ile işe uygun elemanların pozisyona başvurması sağlanır. Daha sonra, adayların özelliklerinin incelenmesi gereklidir. İnceleme çalışmaları birkaç aşamada gerçekleşmektedir. Özellikle fazla sayıda başvurunun olduğu durumlarda gerçekleştirilen ön eleme aşamasında pozisyona tamamen uygunsuz olan adaylar kağıt üzerinde elemeye tabii tutulurlar. Adaylar, İş başvuru formları veya özgeçmişlerinden faydalınılarak iş için gerekli temel ve en önemli koşullar açısından değerlendirilirler. Mümkün olduğu takdirde adaylarla kısa bir görüşme yapılabilir. Bu görüşmede de temel amaç iş için en önemli olan kriterlerine dayanan değerlendirmeler yapmaktır.



Şekil 4.3. Seçme ve Yerleştirme Süreci.

Ön eleme aşamasından sonra ayrıntılı inceleme safhası gelir. Adayların detaylı tanınmasında mülakatların rolü büyüktür. Mülakatların güvenilirliğinin ve geçerliliğinin sağlanması açısından görüşme yapacak kişilere bir mülakat rehberi verilmesi faydalıdır. Bu rehberde, mülakat planlaması, mülakata başlama detayları, adayın özgeçmişi, adayın işe ilişkin davranışlarını ortaya koyacak sorular, mülakat yapacak kişiye zaman tanıyacak enformal sorular, işin ve organizasyonun tanımlanması, mülakatın sonuçlandırılması ve mülakatın değerlendirilmesine ilişkin yönlendirici bilgiler olmalıdır. Bu tarz bir rehber, özellikle birden fazla görüşmeci olduğunda tümünün ortak bir değerlendirme yapabilmesini sağlayacaktır. Ayrıca rehber, mülakatta her hangi bir konunun atlanmamasını ve zaman kaybının olmamasını sağlar.

İş görüşmelerinde yapılan mülakatlarda farklı yöntemler izlenebilir. Bu yöntemler:

- Sıralı Mülakat
- Seri Mülakat
- Panel Mülakatıdır.

Sıralı mülakatlarda aday önce alt seviyede bir çalışanla görüşür. Kalifiye bir aday olarak değerlendirildiği takdirde daha üst pozisyonlarda yeralan bir çalışan tarafından görüşmeye alınır ve işe alınma kararı verilir. Seri mülakatlarda ilk görüşmeyi personel departmanı yapar. Daha sonra temel gereklilikleri karşılayan adaylar, ilgili departman yöneticisi ve diğer firma yetkililerince mülakata alınırlar. Panel mülakatında ise aday tüm görüşmeciler ile aynı anda mülakat yapar. Tüm firma temsilcileri istedikleri soruyu sorarlar. Panel metodu adaylar açısından daha zorlayıcı olabilir. Ancak görüşmeciler soruları ile birbirlerini tamamlayabilirler ve görüşmede eksik bilgi kalma ihtimali daha düşük olur. Panele katılanlar daha sonra birlikte aday değerlendirmelerini yaparlar.

Mülakatlarda adayların incelenmesinde çeşitli metodlar izlenir. Çalışanın işinde göstereceği davranış biçiminin ortaya çıkarılması amacı ile davranışa odaklanan sistematik seçim sürecinde “Targetted Selection System” (Hedefli Seçim Sistemi), “STAR” veya “PIE” metodları uygulanmaktadır. STAR sistemi Situation or Task - Applicant’s Actions - Results kelimelerinden ismini alır. PIE sistemi ise Prepare -

Interview and Evaluate kelimelerinden ismini almaktadır. Bu sistemlerin tümü bir adayın işinde nasıl bir davranış göstereceğini sistematik olarak analiz etmeyi sağlar.

Sistemlerin yapısının daha iyi anlaşılması amacı ile STAR sistemi aşağıda açıklanmıştır:

Star metodu, iş başvurusunda bulunan bir adayın belirli bir durumda daha önce nasıl bir davranış gösterdiğini ve sonucunun ne olduğunu ortaya koyar. STAR metodunda arzu edilen bu bilginin alınabilmesi için mülakatta sorulan soruların seçimi önemlidir.

Örneğin, Çalışanın işbirliği ve insani ilişkilerini incelemek amacı ile :

“Zor ilişki kurulabilen bir müşteri, iş arkadaşı veya astınızla ilgilenmenizi gerektiren bir durumu tanımlar mısınız? Siz nasıl bir tutum izlediniz ? ” gibi bir soru sorulabilir.

Sorunun cevabında aday, durumu açıklayacak, kendi davranışını belirtecek ve sonucunu iletecektir. Adayın daha önce nasıl bir tutum izlediği gelecekte nasıl bir tutum izleyeceğinin bir göstergesi olacaktır. Olaylara ve davranışlara dayandırılan bu yöntemle daha gerçekçi bilgi sağlanacaktır.

Daha önce de belirtildiği gibi sağlıklı bilgi alınması açısından sorulan soruların önemi büyüktür. Sorularda beklenen cevabın verilmemesi önemlidir. Beklenen davranış empoze eden sorular amaca yönelik değildir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir husus da adayın olaylar ve davranışlardan öte “Müşteri ile çok iyi ilgilendim, memnun kaldığına inanıyorum” gibi cevaplar vermesini önlemektir. Bu tür cevaplar hedeflenen davranışsal bilgiyi vermezler, sorunun cevabı davranış özelliklerini belirten şekilde alınmaya çalışılmalıdır.

Adayları tanıma çalışmalarında oldukça önemli rol oynayan bir diğer yöntem ise değerlendirme merkezi yöntemidir. Çeşitli simülasyon ve test çalışmalarından oluşan bu yöntem, şirkette kariyer planlaması ve organizasyonel yedeklemede de önemli rol oynar. Adayların veya çalışanların teknik veya davranışsal becerilerini belirlemeye yarayan yöntem, kariyer planlama sisteminin anlatıldığı bölümde daha detaylı açıklanmıştır.

Hangi adaya iş teklifi yapılacağı kararı verilmeden önce, öne çıkan adayların vermiş oldukları referanslar incelenmeli ve görüşme yapılmalıdır. Bunun sonunda seçilen adaya iş teklifi yapılır. Aday işi kabul ettiği takdirde, oryantasyon eğitimi yapılarak adayın şirketi tanınması ve yeni ortamına alışması sağlanır.

4.2.1.3. Psikoteknik Testler

Seçme ve yerleştirmede araç olarak ülkemizde de kullanılan yöntemlerden biri psikoteknik testlerdir. Giderek yurdumuzda da yaygınlaşan testler özellikle iş için, performans sınırları üst yönetim tarafından kesin olarak belirlenebildiğinde, grup içerisinde aynı yeteneklere sahip elemanlar gerektiğinde, başvuran çok fazla aday olduğunda, iş için gereken yetenekler tamamen tanımlanabildiğinde, işe alma , yerleştirme ve iş devri maliyeti çok yüksek olduğunda kullanılırlar. Burada önemle vurgulanması gereken nokta, uygulanan tek yöntemin psikolojik testler olmaması gerektiğidir. Testler sadece birer araç duumundadır.

Psikoteknik testlerin kullanılmasının çeşitli üstün ve zayıf yönleri vardır.

Üstün Yönleri

- Mülakat öncesinde aday hakkında bilgi sağlar. Böylece mülakatta üzerinde durulması gereken konuların belirlenmesine yardımcı olur.
- Kişinin başarı veya başarısızlığını tahmin edebilir.
- Herkese aynı test uygulandığından objektif bir yöntemdir ve subjektif yargılamaları elimine edebilir.
- Doğru kişilerin seçilmesine yardımcı olur ve personel devri masraflarından kurtarır.
- Aday hakkında kantitatif sonuçların elde edilmesini sağlar.

Zayıf Yönleri ve Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Aday hakkında elde edilen bilgi hiçbir zaman garanti değildir. Yanlış sonuçlar da elde edilebilir.

- Testlerde alınan biraz farklı dereceler kişilerin birbirlerinden üstün olduğunu kanıtlamaz.
- İşe göre kullanılacak testler farklılık göstermelidirler. Her işin yeterlilikleri farklı olacaktır. Testler bu yeterlilikleri ölçebilmelidir.
- Aday için seçilen testin uygunluğu, o işi fiilen yapmakta olan kişiler tarafından onaylanmış olmalıdır.
- Testler mutlaka şirketin kendi normlarına uygun olarak yapılandırılmalıdır.

4.2.2. Performans Yönetim Sistemi

İnsan kaynakları yönetiminin diğer alt sistemlerine oldukça önemli girdiler sağlayan bir sistemdir. (Armstrong, 1992, Kirkpatrick, 1982)

Sistemin temel amaçları:

- Şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesinde çalışanlara katkılarını hissettirme,
- Çalışanlara kendilerinden beklenen davranış ve görevleri açıklama ve iş süreçlerinde sürekli iyileştirmeye yönlendirme,
- Düzenli olarak, çalışanların performanslarını yöneticileriyle görüşme ve değerlendirme olanağını sağlama,
- Çalışanın performansını etkileyen güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya koyma,
- Çalışanın sürekli gelişimini sağlamak için zayıf yönlerini geliştirebileceği eğitim programları düzenleme,
- Güvenilir ve doğruluğu yüksek bir değerlendirme ile terfi, ücret ve ödül sistemlerinin desteklenmesi,
- Organizasyonda özellikle ast-üst ilişkilerinde iletişimi artırılmasıdır.

Bir çalışanın performans değerlendirmesi farklı çalışan gruplarınca yapılabilmektedir. Bazı sistemlerde üst, bazılarında iş arkadaşları (Çalışanın dahil olduğu takım), astlar ve çalışanın kendisi tarafından yapılabilmektedir. Sistemlerin bir kısmı ise üst, takım ve kişisel değerlendirmeleri bir bütün olarak ele alır. Bu yapıda olan sistemlere 360 °C değerlendirme sistemleri adı verilir.

Diğer bir yaygın uygulamada çalışan değerlendirme görüşmesi öncesinde değerlendirme formunu doldurur. Daha sonra üstü ile birlikte ortak bir değerlendirme yaparlar. Özellikle çalışanın hedeflerinin üst ve astın birlikte tanımlandığı sistemlerde bu yöntem uygulanır. Görüşme öncesi hazırlık çalışmalarında, bir sonraki performans döneminin hedefleri üzerine de düşünülür ve görüşmeye hazırlıklı gelinir.

Giderek yaygınlaşan ve müşteri memnuniyetinin önemini vurgulayan toplam kalite yönetimine dayalı bir performans yönetim sistemi ise değerlendirenler arasında iç veya dış müşterilerin de yer almalarını gerektirir. Çalışanların iç ve dış müşterileri tanımlanmalı performans döneminde müşteri geribildirimleri izlenmelidir. Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi bölüm 3’de detaylı incelenmiştir.

4.2.2.1. Performans Yönetimi Süreci

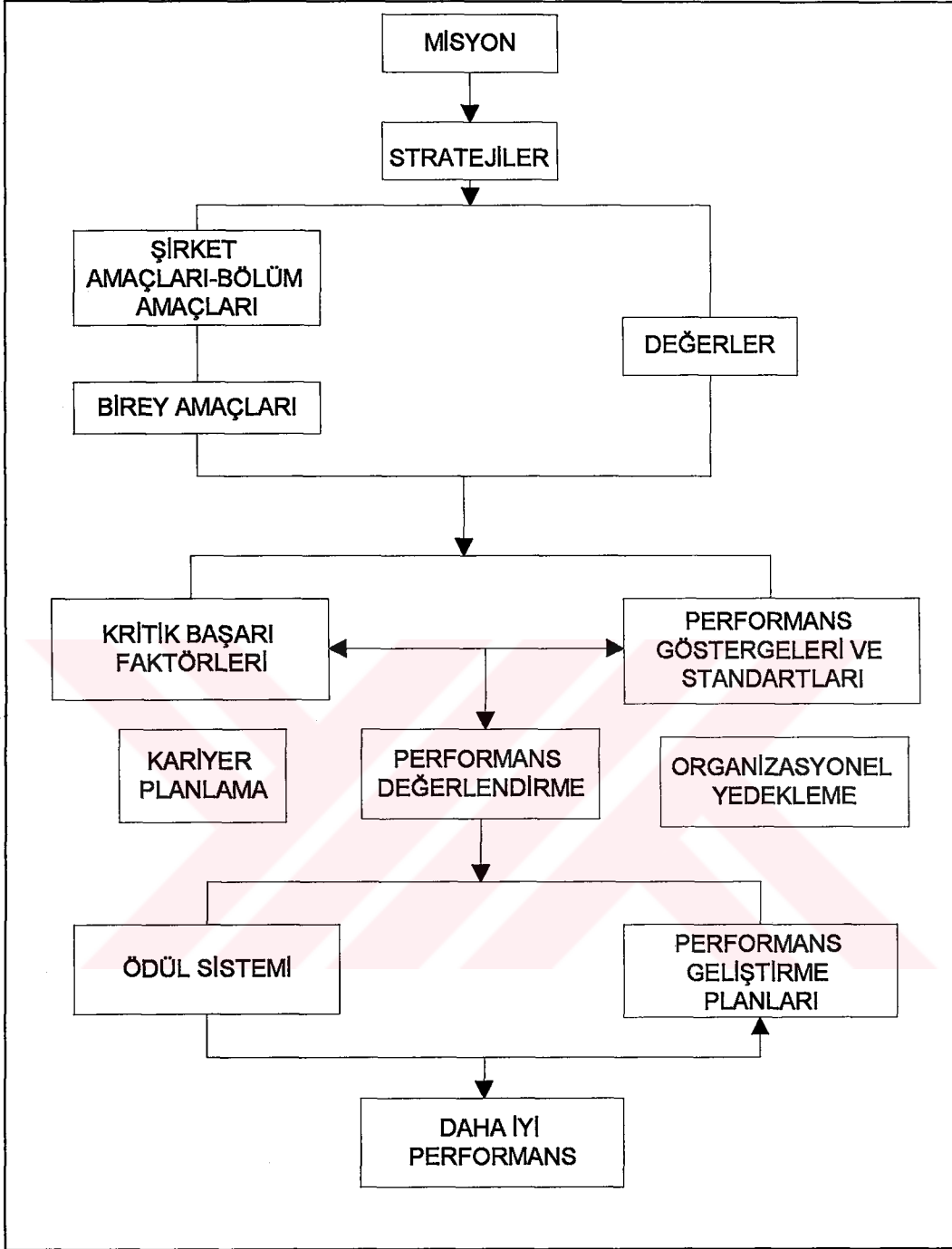
Diğer tüm insankaynakları alt sistemlerinde olduğu gibi, performans yönetim sistemi de şirket misyon, amaç ve stratejilerine dayanmalı ve onları destekler yapıda geliştirilmelidir. Şekil 4.3’de performans yönetim sistemi süreci görülmektedir.

Şirketin içinde bulunduğu işi ve ulaşmak istediği noktayı ifade eden misyon ve misyonu gerçekleştirmek için tanımlan şirket stratejileri organizasyon amaç ve değerlerini yaratır. Bu amaç ve değerler, şirket çalışanlarına performans değerlendirme sistemi ile iletilirler. Sistemde çalışanlara kendilerinden beklenen ve organizasyonel değerleri yaratmada önemli rol oynayan davranışlar ve şirket amaçlarına ulaşılmasına katkıda bulunmaları için gerçekleştirmeleri gereken hedefler belirtilir. Bu hedeflerin başarısının nasıl ölçüleceği ve başarı kriterleri açıklanır. Yönetici hedefin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak çalışana yol gösterir. Performans döneminin başında belirlenen bu performans hedefleri, performans dönemi boyunca periyodik olarak verilen geribeslemelerle ve yönlendirmeye gerçekleştirilmeye çalışılır. Gereken noktalarda düzeltmeler yapılır. Performans dönemi sonunda yıllık değerlendirmeler gerçekleştirilir. Bir performans dönemindeki performansı ifade etmesi gereken bu değerlendirme, ödül yönetimi, kişisel gelişim planları, kariyer

planlama, organizasyonel yedekleme ve en önemlisi daha iyi performansa ulaşılmasına olanak sağlar.

Bazı performans değerlendirme sistemlerinde hedefler kendi içlerinde ağırlıklandırılmakta, hedeflerin genel değerlendirmesi ile yeterlilik değerlendirmeleri de yine belirli yüzdelerle genel performansa etkitilmektedir. Bu tür sistemler özellikle toplam kalite yönetimine ters düşerler. Toplam kalite müşteri odaklıdır. Her hedefin bir müşterisi olacağından her hedefe önem verilmelidir. Ağırlıklandırma bazı hedefleri ikinci plana atmaya sevk edebilir.

Performans sisteminin başarıyla uygulanabilmesi için üst yönetimin desteği şarttır. Sistemin üst yönetim tarafından desteklendiği açıkça hissettirilmelidir. Diğer önemli bir konu, hat yöneticilerin sistemin işleyişinde sorumlu olduklarını bilmeleridir. Sistemin tüm organizasyonda entegre ve uyumlu olarak çalıştırılmasını sağlamak ise insan kaynaklarının görevidir. Sistem, çalışanlar tarafından kabul görmeli ve sahip çıkılmalıdır. Birey ve grupların iş süreçlerinin sürekli gelişiminden, kendi davranış ve katılımlarından sorumlu oldukları bir kültür yaratılmalıdır (Armstrong, M., 1992, Sayfa 101). Diğer önemli bir konu ise performans yönetim sisteminin çıktılarının diğer sistemlerle çalışanlara yansıtılması gerektiğidir. Geri dönüşü olmayan sistemler çalışanların katılımcılığının yitirilmesine sebep olurlar.



Şekil 4.4. Performans Yönetim Süreci(Armstrong, 1992, Sayfa 99)

4.2.2.2. Performans Değerlendirme Görüşmeleri

Performans yönetiminin arzu edilen amaçlara ulaşabilmesi için ast ve üst ilişkilerinde açıklık gerekir. Her iki taraf performans yönetimine ilişkin eğitim almalı, sistemin temel amacını iyi kavramalıdır. Özellikle performans değerlendirme görüşmeleri ve

görüşmelerde izlenen tutum oldukça önemlidir. Aşağıda belirtilen amaçların gerçekleştirilmesinde, görüşmelerde gösterilen davranış biçimi oldukça etkilidir.

Performans görüşmelerinde gerçekleştirilmek istenen beş temel amaç vardır:

1. Çalışanın performansı üzerinde fikir birliğine varmak.
2. Çalışanın güçlü yönlerini tanımlamak.
3. Çalışanın geliştirmesi gereken yönlerini açıklamak.
4. Çalışanın geliştirilmesi gereken bir yönüne ilişkin gelişim planı oluşturmak ve fikir birliğine varmak.
5. Çalışanın gelecek performans dönemine ait hedefleri ve performans göstergeleri üzerinde fikir birliğine varmak. (Kirkpatrick, D., 1982, Sayfa 51)

Performans görüşmesi amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışan ve üstü arasında rahat ve açık bir ortam yaratılması gerekir. Mümkün oldukça her amaç için ayrı bir görüşme yapılmalı, görüşmenin amacı çalışana yönetici tarafından açıklanmalıdır. Performans görüşmelerinde yönetici çalışanı konuşmaya teşvik etmeli, onu dinlemeye ve sözünü kesmemeye özellikle önem vermelidir. İki yönlü ve etkin iletişimin sağlanması gerekir. Performans değerlendirmesi geride bırakılan performans döneminin yargılanması olarak değil, geleceğe yönelik olarak çalışanın geliştirilmesi gereken yönlerinin ve güçlü yönlerinin tanımlandığı bir süreç olarak çalışana sunulmalıdır. Bu nedenle görüşmelerde odak noktası gelecek olmalıdır. Huzursuz ve ters ortamlar yaratılmamalı, bu tarz ortamlar olduğunda, görüşme ertelenmelidir. Performans değerlendirmesi sonucunda değerlendirme formu gerek yönetici gerekse astı tarafından imzalanmalı ve fikir birliği sağlanmalıdır.

4.2.2.3. Performans Değerlendirme Formları

Performans değerlendirme sisteminin organizasyonda etkin olarak işlemesi için değerlendirme formlarının organizasyonun yapısına uygun, aşırı derecede karmaşık olmayan, çok fazla yazı işleri gerektirmeyen, değerlendirme için gereken bilginin mümkün olduğunca üzerinde olduğu formlar olmalıdır. Genel olarak bir performans

değerlendirme formunda yer alan ana bölümler aşağıda belirtilmiştir. Ek A1’de performans değerlendirme form örneği de bulunmaktadır.

1. Hedeflerin belirtildiği bölüm :

Çalışanın performans dönemine ilişkin bireysel iş hedefleri, kişisel gelişim hedefleri, ait olduğu takımdaki hedefleri belirtilir. Hedefler, başarı kriterleri ve standartları ile birlikte ifade edilirler. Ayrıca hedefi gerçekleştirmede karşılaşılabilecek zorluklar ve çalışana yol gösterecek kısa hareket planları da burada verilebilir.

Arçelik A.Ş. 1996 yılında uygulamaya koyduğu performans sisteminde kişisel hedeflerin, takım hedeflerinin ve yeterliliklerin değerlendirilmesini farklı ağırlıklarla genel performansa yansıtmaktadır. Ağırlıklar çalışma gruplarına göre değişmektedir.

2. Hedeflere ilişkin değerlendirme

Çalışanın tüm hedefleri dikkate alınarak, hedefleri gerçekleştirme durumuna ilişkin bir değerlendirme yapılır. Hedef gerçekleştirilemediği takdirde bunun nedeni belirtilmelidir. Hedefin iyi belirlenememesi, organizasyonel sebepler, çalışandan kaynaklanan nedenler vb. hedefin gerçekleşmemesine sebep olabilir.

3. Yeterliliklerin belirtildiği bölüm

Yeterlilikler çalışanın işini, hedeflerini gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışlardır. Performans değerlendirme formunda çalışandan beklenen bilgi, beceri ve davranışların değerlendirileceği bir bölüm de olmalıdır. Yeterlilikler her çalışandan beklenen yeterlilikler ki bunlara temel yeterlilikler denir, yöneticilik yeterlilikleri ve teknik yeterlilikler olarak gruplanabilir. Temel yeterlilikler organizasyonun çalışanlarının tümünde olmasını beklediği beceri ve davranış özellikleridir. Örneğin müşteri odaklılık vb. bu tip yeterliliklerdir. Yöneticilik yeterlilikleri planlama, liderlik vb. yeterlilikleridir. Teknik yeterlilikler ise doğrudan yapılan işe özgüdür. Örneğin Finansal Tablo Analizi bir teknik yeterliliktir. Yeterliliklere ilişkin detaylı bilgi kariyer

planlamanın anlatıldığı bölümde açıklanmıştır. Yeterliliklerin değerlendirilmesinde, yeterliliklere ilişkin seviyelerin tanımlarının verilmesi faydalıdır. Çoki, İy, Orta gibi değerlendirmeler değil, örneğin dörtlü bir skalada 3. derecede değerlendirilmiş bir kişinin ne tür bir davranış göstereceği, ne düzeyde bir bilgiye sahip olacağı formda belirtilmelidir. Bu değerlendirmenin daha doğru yapılmasına da olanak sağlar. Yeterlilik değerlendirmelerinde de performans dönemi başında, çalışandan o yeterliliğe ilişkin olarak sahip olması beklenen seviye belirtilmelidir.

Değerlendirmelerde neden ilgili seviyenin seçildiğinin anlaşılması amacı ile davranış örneklerinin belirtildiği bir bölüm olmalıdır. Bu değerlendirmelerin subjektifliğini de azaltacaktır.

4. Genel performans değerlendirmesi

Hedefler ve yeterlilikler dikkate alınarak çalışanın genel performansının belirtileceği bir bölüm olmalıdır.

5. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri

Çalışanın, değerlendirme sonucunda ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönleri formda belirtilmelidir. Bu bölüm kariyer planları açısından da önem taşımaktadır.

6. Kişisel gelişim planı

Ortaya konan zayıf yönlerin geliştirilmesine ilişkin olarak bir kişisel gelişim planı hazırlanmalıdır. Plan eğitim, rotasyon, proje çalışmaları gibi kişisel gelişime katkıda bulunacak pekçok programı içerebilir. Gelişim planında tahmini zamanların da belirtilmesi önemlidir.

7. Yönetici ve çalışanın yorumları ve imzaları.

Formda değerlendirmeye ilişkin yönetici ve çalışanın yorumlarının yer aldığı bir bölüm olmalıdır. Ayrıca yönetici ve çalışan ve hatta yöneticinin üstünün imzaları formda yer almalıdır.

4.3. KARIYER PLANLAMA VE ORGANİZASYONEL YEDEKLEME

Organizasyonlarda, çalışanların potansiyelinden en iyi şekilde faydalanılmasını sağlayan sistemlerden birisi kariyer planlamasıdır. Kariyer planlama, çalışanların kariyer hedefleriyle şirketin hedeflerinin uyumunu da dikkate alarak çalışanların üstlenecekleri görevleri, yeralacakları pozisyonları önceden planlamayı amaçlar. Yapılan planlar dahilinde çalışanların gelişimlerinin sağlanması da kariyer planlama sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. (SHERMAN ve diğerleri, 1992, Armstrong, 1992)

Kariyer planlaması organizasyon içinde sadece dikey yönde ilerleme olarak düşünülmemelidir. Yatay hareketler de kariyer planlamanın önemli araçları arasındadır. Yatay hareketlerde aynı seviyede farklı görevler yapılabileceği gibi, çalışma grubu veya coğrafi bölge olarak farklılık gösteren ancak aynı içerik ve ücrete tabii görevler de yapılabilir. Düşey hareketler ise genellikle ücret ve statüde yükselmeyi getirir. Bu hareketler çalışanların becerilerinden daha etkin faydalanmayı sağlar. Kariyer planlamada düşey hareketlerin özellikle eğitimle desteklenmesi gerekir. Ek A2’de yatay ve düşey hareketleri ve her ana kariyer adımı için gerekli eğitim desteğine ilişkin bir örnek verilmiştir.

Kariyer planlama organizasyonun üst kademelerinde ve kritik pozisyonlarda organizasyonel yedeklemeyi destekler. Organizasyonel yedekleme, organizasyonun kilit pozisyonlarına yönelik olarak zaman içinde hangi çalışanın ilgili pozisyona geleceğinin planlanmasıdır. Bu tür pozisyonlara aday olabilecek çalışanlar organizasyonel yedekleme ile belirlenir ve gelişimleri sağlanır. Bu sayede organizasyonun kritik roller üstlenen çalışanlarındaki değişmesi durumunda (İstifa, ayrılma, farklı bir işe kaydırılma) çalışanın yerini alacak kişi daha kolay tesbit edilir.

4.3.1. Kariyer Planlamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Kariyer planlamanın başarıyla uygulanabilmesi için organizasyonda hazır olması gereken bazı koşullar ve dikkat edilmesi gereken noktalar vardır. Aşağıda bu

konular belirtilmiştir:

1. Sistem, şirket hedef ve stratejilerini destekler yapıda olmalıdır.
2. Kariyer planlaması için şirketteki işlerin gerektirdiği yeterliliklerin ve seviyelerinin belirlenmiş olması gerekir.
3. Kariyer planlama iyi tasarlanmış, denenmiş ve şirket hedefleri doğrultusunda güncel tutulan bir performans değerlendirme sistemini zorunlu kılar.
4. Performans sistemi ile birlikte eğitim ve geliştirme sisteminin de kariyer planlamaya destek verecek yapıda geliştirilmiş olması gerekir. Entegre olarak çalışan performans, kariyer ve eğitim sistemleri, başarılı bir organizasyonel yedeklemeyi de beraberinde getirir.
5. Kariyer planlamasının başarıya ulaşması için çalışanların hedeflerinin şirket hedefleri ile uyumlu olması gerekir.
6. Yöneticiler kariyer planlama çalışmalarına kaynak ayırmalı, çalışanlarını bu konuda desteklemelidirler.
7. Çalışanlara kendi kariyerlerinden sorumlu oldukları bilinci verilmelidir. Çalışanlar kariyer planlamaya teşvik edilmeli ve bu yönde çalışmalarında desteklenmelidir.
8. Geliştirilecek niteliklerin ve yeterliliklerin gelecek için tanımlanan işlerin gereklerine cevap veriyor olması zorunludur.
9. Kariyer görüşmeleri katılımcı ve dürüst bir havada geçmelidir.
10. Kariyer planlama sisteminde kişinin kendi yeterliliklerini değerlendirmesi de kilit aşamalardan birisidir. Çalışanın kendini tanıması sağlanmalıdır. Değerlendirme aynı zamanda çalışanın gözden kaçabilen özelliklerini görmek açısından da önemlidir.

4.3.2. Yeterlilik Belirleme Teknikleri

Kariyer planlama sisteminin hayata geçirilebilmesi için, kariyer adımlarının gerektirdiği yeterliliklerin belirlenmiş olması gerekir. Yeterlilik, bir çalışanın işini iyi performansta gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranış kümesidir.

(Sherman, 1992, Boam ve diğerleri, 1992)

Yeterliliklerin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılır. Aşağıda bu yöntemler açıklanmıştır:

Gözlem : Yeterlilik belirlemede kullanılacak sistematik yöntemlerden birisi gözlemdir. Gözlem çalışmaları, işin içeriğine, görevlerin çeşitliliğine, muhtemel gerilim ve baskı noktalarına, genel çalışma ortamına yönelik genel bilgi sağlar. Mülakatla bilgi edinmenin yanında gözlem çalışmaları daha farklı bilgiler temin eder. Bir konunun uzmanı durumundaki çalışanlar, mülakat esnasında kendilerine göre son derece basit geldiğinden, aslında belkide işin gerçekleştirilmesinde en önemli olan noktalara değinmeyebilirler. Gözlem çalışmalarında bu tür noktalar da yakalanabilir. Gözlem yönteminde diğer bir yaklaşım ise çalışan işini yaparken aynı zamanda mülakat ve gözlem yapmaktır. Ancak bu yöntemde çalışanın çalışma yöntemi gözlemciden etkilenebileceğinden etki altında kalmış ve hatalı bilgi elde edilmiş olabilir.

Gözlem yöntemi davranış özelliklerini ortaya çıkarma açısından daha faydalıdır.

Günlük Yöntemi : Günlük yöntemi, gözleme göre daha çok işin içerdiği görevleri belirlemeye yöneliktir. Doğrudan işi yapan tarafından tutulan günlük bilgi toplandığından, işin içerdiği görevleri belirleyebilmektedir. En önemli yönü ise faydalı bilgi sağlamanın yanısıra, esnekliği, işe yakınlığı ve uygulama kolaylığıdır. Günlük tutan çalışanların eğitilmeleri gerekir.

Mülakat Yöntemi: Bilgi toplamak için en sık kullanılan yöntemdir. Yöntem, gerek işin gerektirdiği davranış özelliklerini, gerekse işin içerdiği görevleri belirlemekte kullanılabilir. Ancak mülakatta elde edilen bilgi, etki altında kalma veya önyargı olursa gerçek durumu yansıtmayabilir. Mülakat metodu, gözlem ve günlüğe göre işten daha uzak olarak bilgi toplar. Bu nedenle işi anlatan kişilerin çok iyi örnekler olması gerekir. Mülakat belirli bir sistematığa oturtulmalı ve yapısal olmalıdır.

Yöntem daha esnek olmakla birlikte, iyi yetişmiş mülakat elemanları gerektirir.

Esnekliği, daha yapısal yöntemlerle elde edilemeyecek özel noktalarda bilgi edinmeye

olanak sağlar. Mülakat teke tek yapılabildiği gibi, grup tartışması şeklinde de gerçekleştirilebilir.

Kritik Olaylar Tekniği : Daha çok performansı etkileyen davranışsal yönleri ortaya çıkarmaya yöneliktir. İşin içerdiği görevleri ve işlevleri tam olarak belirtmez. Oldukça esnek bir yöntemdir.

Bir olayın kritik olarak tanımlanmasında iki kriter dikkate alınır: Olay gözlemlenebilir ve performans üzerinde etkisi kesin olmalıdır. Yöntemde veri toplamak için izlenen yol aşağıda belirtilmiştir:

Çalışan veya yöneticisi hedeflerini gerçekleştirdikleri veya gerçekleştirmedikleri bir olayı anlatırlar. Daha sonra olaya yönlendiren sebepleri açıklamaları istenir. Takiben kişi ne yaptığını, hedefe ulaşmada etkili olma veya olmama sebebini belirtir. Açıklamalarında zaman ve yer bilgisini de verir. Bu süreç mülakata katılan kişi yeni bir olay düşünemeyene kadar sürer. (Boam, 1992, Sayfa: 42).

Verilerin analizi için çeşitli yöntemler uygulanabilir. Uzmanların davranış ve olayları incelemesi sonucunda genel eğilim üzerine çıkarımlar yapılabilir. Diğer bir yöntem ise, verilerin toplanıp davranış özelliklerinin bir kontrol listesinde belirtilmesidir. Liste daha sonra işin sahiplerini ve üstlerine tekrar gönderilir. Bu kişiler işin performansı açısından listedeki yeterlilikleri sıralarlar.

Karşılaştırmalı Tablolar (Repertory Grid) : Tablo yöntemi, işinde yüksek performans ve düşük performans gösteren çalışanların davranışları ve becerilerini ortaya koyarak işin yeterliliklerini belirlemeye çalışır. Bunu yaparken işin içeriğindeki görevlere ilişkin bilgi vermez.. Yöntem çalışanların işlerini gerçekleştirebilmek için sahip olmaları gereken ancak belki farkında bile olmadıkları özelliklerini ortaya çıkarmayı da amaçlar. Metotta bilgi toplama süreci aşağıda belirtilmiştir:

Çalışanların isimleri ayrı kartlara yazılır. Kartlar işini yüksek performansta yapanlar ve düşük performansta yapanlar olarak ayrı gruplara ayrılır. Daha sonra yöneticiler her iki gruptan birer isim çekerler ve bu kişilere ilişkin sorulan sorularda davranış ve beceri bilgileri verirler. Bu sorular benzer sorular kalmayıncaya kadar sürer. Tablo sonuçları elle veya bilgisayar yolu ile analiz edilebilir.

Kontrol Listeleri ve Envanterler : Tamamen yapılandırılmış bu yöntem, mülakattan sonra en çok kullanılan tekniktir. Sistem, doğrudan kısa bir yeterlilik listesinden seçim yapmaya veya bir yeterlilik envanterinden faydalanılıp elde edilen verinin bilgisayarda analiz edilmesini gerektirir. Bu tür yapılandırılmış teknikler çok farklı işlerin analizinde kullanıldığından çok genel özellikleri ortaya çıkarabilmektedir. Bu envanterlere örnek olarak PAQ (Position Analysis Questionnaire) ve WPS (Work Profiling System) verilebilir.

4.3.3. Yeterlilik Değerlendirme Yöntemleri

Organizasyondaki işlere yönelik yeterlilikler belirlendikten sonra, çalışanların kariyer planlarının yapılabilmesi için sahip oldukları yeterliliklerin değerlendirilmesi gerekir. Bir sonraki kariyer noktasının gerektirdiği yeterlilikler ve düzeyleri ile çalışanın yeterlilik düzeyleri karşılaştırılarak çalışanın gelişim planı hazırlanmalıdır. Bu nedenle çalışanın bir sonraki kariyer noktasına hazırlanması için kendi yeterliliklerinin değerlendirilmesi de önemlidir.

Yeterlilik değerlendirme yöntemleri dört temel grupta toplanır. Bu gruplar :

1. Analog Yöntemler
2. Analitik Yöntemler
3. İtibaya (Reputational) Dayanan Yöntemler (Boam, 1992, Sayfa:51).

Analog Yöntemler

Analog yöntemler, doğrudan veya dolaylı olarak ilgili işin içeriğine dayanarak yeterlilik değerlendirmesi yaparlar. Değerlendirme işleminde işin bir örneği

niteliğinde olan işlemler yaptırılır. Bu nedenle tamamen işi yaşatan, işe yakın yöntemlerdir. Yöntemler farklı yeterliliklerin ölçümü için kullanılabilir. Aşağıda analog yöntemler açıklanmıştır:

- **Grup Çalışmaları :** Takım çalışmasına yönelik yeterliliklerin değerlendirildiği grup çalışmaları, lidersiz grup tartışması olarak da adlandırılırlar. Katılımcılar grup çalışması içinde bir amacı gerçekleştirmeye çalışırlar. Bu yöntem işe çok yakın olmasa dahi, önemli bilgiler sağlar.

Grup çalışmaları “işbirlikçi çalışmalar” ve “rakip çalışmalar” olarak iki grupta toplanırlar. İşbirlikçi çalışmalarda katılımcıların kaybetme durumları yoktur ve tümü takım içindeki her gelişmeden faydalanır. Birlikte amacı gerçekleştirirler. Rakip çalışmalarda ise bir katılımcının olumlu bir gelişme kaydetmesi ancak diğer birinin olumsuz bir durum yaşaması ile olabilir. Grup amacı karşılıklı özveriler dahilinde çözülmeye çalışılır. Yöntem daha çok, kısıtlı kaynak bulunan ve organizasyonun bu kaynak için rekabet etmesi gereken durumlarda çalışanların değerlendirilmesi için kullanılır.

Grup çalışmaları, kişilerarası ilişkiler, liderlik, iletişim, çelişkilerin yönetimi, planlama ve organize etme, inisiyatif, problem çözme gibi yeterliliklerin değerlendirilmesinde kullanılır.

- **Mektupluk Çalışmaları (In-Tray) :** Bu yeterlilik değerlendirme yöntemi daha çok büro işlerindeki yeterliliklerin değerlendirilmesinde kullanılır. Her çalışan bu tür işlerle ilgilenmek durumunda kaldığından değerlendirme pek çok işe yöneliktir. Yöntem, problem çözme, organizasyon, planlama, organizasyonel bilgi, organizasyonel politika, hassasiyet, yazılı iletişim, delegasyon ve kontrol, esneklik, gerilim toleransı, inisiyatif, kararlılık, okuma ve anlama gibi yeterlilikleri değerlendirmede faydalı olabilir.

- **Rol Yapma Yöntemi :** Bu yöntemde katılımcının bir rolü oynaması istenir. Örneğin bir satıcının bir müşteri ile ilgileniyor olduğu bir durum yaratılır ve satıcı rol

yapar. Böylece değerlendirilen kişinin davranışları gözlemlenebilir. Bu yöntemle problem çözme, sözel iletişim, duygusal tutarlılık ve kişiler arası ilişkiler değerlendirilebilir.

- **Sunumlar :** Yöntem, katılımcıların sözlü iletişim becerilerinin, planlama ve organize etme yeteneklerinin ve duygusal kararlılıklarının değerlendirilmesinde kullanılır. Sunum yöntemi, katılımcıların arzu ettikleri bir konuda sunum yapmaları veya belirlenen bir konuda sunum yapmaları şeklinde iki tipte uygulanabilmektedir. Ancak tercih edilen belirlenmiş bir konuda sunum yapılmasıdır. Aksi taktirde bazı katılımcılar işle ilgisi olmayan konular da seçebilmektedirler. Katılımcılara konu ile birlikte, sunumun yapılacağı ortama ilişkin bazı tanımlamalar da yapılabilir.
- **Yazılı Raporlar :** Özellikle rapor, döküman, manuel, vb. yazmayı gerektiren işlerde yazılı rapor metodu ile yazma becerisi ölçülebilir. Bu yöntemle, yazılı iletişim, analiz ve problem çözme, organize etme ve planlama yeterlilikleri değerlendirilebilir.
- **Psikomotor Testler :** Psikomotor testlerde de doğrudan işe ilişkin yeterliliklerin seviyeleri belirlenir. Görevin gerçekleşmesi için gerekli becerileri değerlendirir. Yöntem, el-göz koordinasyonu, işe ilişkin yeterlilikler, klavye kullanma becerisi, hata düzeltme gibi yeterlilikleri değerlendirmede kullanılır.

Psikomotor testler Mercedes Türkiye tarafından mavi yakalıların işe alınmasında kullanılmaktadır.

- **Eğitilebilirlik Testi :** Çalışanların yeni birşey öğrenme becerisini ölçmek için kullanılırlar. Katılımcılara bir görev verilir ve yardım olmaksızın yapmaları beklenir. Başarıları puanlandırılır. Daha sonra katılımcılara kısa bir yönlendirme bilgisi verilir ve tekrar aynı görevi yapmaları istenir. Sonuç puanlandırılır. Yönlendirilme olmadan alınan skorla, yönlendirmeden sonraki skor karşılaştırılarak eğitimin katılımcıya katkısı değerlendirilir.

Analitik Yöntemler

Analitik yöntemler, yeterlilikleri genel koşullar itibari ile değerlendirirler. Bir yeterliliğin değerlendirilmesinde, işe yakın, işle ilgili konuların veya soruların seçilmiş olması gerekliliği yoktur. Katılımcıların işten bağımsız olarak, ne tür yeterliliklerinin güçlü olduğunu belirler. Bu açıdan analog yöntemler doğrudan işle ilgili yeterlilikler üzerine bilgi sağladıklarından daha iyi yöntemlerdir. Ancak analog yöntemde her pozisyon için testin revize edilmesi gerekeceğinden bir kaynak tahsisi konusu vardır. Aynı zamanda analog yöntemler belirli bir işe özgü yeterlilikleri değerlendirdiklerinden, katılımcılar farklı görevlerde bulunduklarında, daha önceki işe göre yapılmış değerlendirmeler, yeni işe ait yeterliliklere ilişkin bir fikir veremeyebilmektedir. Analitik yöntemler ise işten bağımsız genel bir yeterlilik değerlendirmesini gerçekleştirdiklerinden, bu açıdan avantajlı olabilmektedirler.

Genel olarak bakıldığında, farklı seviyelerde geniş bir iş grubu dikkate alındığında, uzun dönem performansı önemli olduğunda, değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesi için kısıtlı kaynak bulunduğu ve kullanıcılardan kabul gördüğü takdirde analitik yöntemler kullanılabilir. (Boam, 1992, Sayfa: 63)

Aşağıda analog yöntemler açıklanmıştır:

- **Beceri Testleri :** Zeka ve fiziksel beceri testleri şeklinde iki grupta toplanırlar. Katılımcılar yöntemle kendilerine sunulan problemi çözdüklerinde, aynı başarıyı başka problemlerin çözümünde de göstereceklerdir yaklaşımına dayanır. Yöntem, El-göz koordinasyonu, ellerini kullanma becerisi vb. gibi çok geniş bir yeterlilik grubunun değerlendirilmesi için kullanılabilir.
- **Davranış Testleri :** Katılımcıların çeşitli davranış özelliklerini ölçen tekniklerdir. Davranış testlerinde, soru sayısı oldukça önemlidir. Çok az sayıda sorudan oluşan testler sağlıklı değildir. Günümüzde ülkemizde de kullanılan testlere örnek olarak 16PF ve OPQ verilebilir. Örneğin, 16 PF Koç Holding'te yetiştirme elemanı alımlarında bir araç olarak kullanılmaktadır.

• **Motivasyon ve İlgı Testleri :** Motivasyon testleri çalışanların işlerini gerçekleştirirken ne tür motivasyon araçlarından etkilendiklerini ortaya koymaya yöneliktir. Testlerde genellikle üç tip motivasyon ihtiyaı değerlendirilir ; Başarma ihtiyaı, ait olma ihtiyaı ve g ihtiyaı. Araştırmalara göre başarma ihtiyaı girişimci faaliyetlere yöneliktir. Düşük ait olma, yüksek güç ve orta derecede başarma arzusu büyük organizasyonlarda başarılı olmaya yöneliktir. (Boam, 1992, Sayfa : 67)

İlgı testleri ise, katılımcıların ne tür faaliyetlere ilgi gösterdiklerini belirlemeye yöneliktir. İlgı duydukları konularda çalışanların, işlerinde motive olacakları düşünülür.

İntibaya Dayanan Yöntemler

Çalışanın astının, çalışma arkadaşlarının ve referans verebilecek kişilerin düşünceleri de yeterlilik değerlendirmelerinde kullanılabilmektedir. Değerlendirme günlük çalışmalar esnasında yapıldığından çalışanı içinden uzaklaştıran bir yöntem değildir. Ancak çalışanın başka pozisyonlara ilişkin potansiyelinin belirlenmesinde çok uygun bir yöntem değildir.

Yöntemde, çalışanın müşterileri tarafından yapılan değerlendirmeler de dikkate alınabilir. Ayrıca kişisel değerlendirmenin yeterlilik belirlemelerinde dikkate alınması da uygulanan bir yaklaşımdır.

4.3.4. Değerlendirme Merkezi

Potansiyel yöneticileri belirlemek ve kariyer geçişlerini sağlayabilmek amacıyla kullanılan yöntemlerden biridir. Kişilerin kariyerlerinde geçiş yapabilecek potansiyele sahip olup olmadıklarını belirlemeye yarayan ve yukarıda da belirtilen yöntemlerin bir kaçını birden kullanıldığı uygulamalardır. Yeterliliklerin llmesi için birden fazla projektif metodun bileşimi kullanılır. İlk defa Amerikan gizli servisi tarafından gizli ajan olabilecekleri belirlemek için kullanılmıştır. Daha sonra 1959 ‘da Dr. Douglas

Bray ve AT&T'deki meslektaşları değerlendirme merkezi kullanan şirketlerin sayısını 8 yıl içinde 100'den 2000'e çıkmasını sağlamışlardır.

Değerlendirme merkezi adından sanılacağı gibi bir yer değil, yönetici adaylarının gerçek ortamlarda karşılaşabilecekleri ortamların simülasyonlarının yaratıldığı ve kişilerin yeterliliklerinin değerlendirildiği bir süreçtir. Yukarıda belirtilen analog ve analitik yöntemlerle birlikte, adayla yapılan birebir görüşmeler, adayın benzer bir proje üzerinde gözlemlenmesi, adayla panel yöntemiyle görüşmeler de kullanılan araçlar arasındadır.

Klasik kullanımında ölçülecek Yeterlilikler ve uygulanabilecek potansiyel yöntemlerden bir matris oluşturulur (Yeterliliklerin önemlerine göre sıralanmaları kolaylık sağlayabilir). Birden fazla metodun bileşimi seçilerek her yeterliliğin en az iki yöntemle değerlendirilmesi sağlanır. En önemli yeterlilikler örneğin 4 yöntemle, az önemli bir yeterlilikte 2 yöntemle test edilebilir.

Değerlendirme merkezi gözlemcileri, adayların davranışlarındaki pek çok özelliği gözlemlerler. Fakat gözlemci davranışlarının adayların davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğundan, gözlemcilerin çok dikkatli seçilmeleri gerekmektedir. Çünkü; bazı adaylar yargılandıkları hissine kapılıp, iyi olan performanslarını düşük gösterebilirler, bazı adaylar ise ikna ve etkilme kabiliyetleriyle olduklarından iyi havası verebilirler.

Değerlendirme merkezlerinin popülerliği, şirketlerin yönetim pozisyonlarına gelebilecek adayların ve gelecekteki performanslarının tesbit etmelerini kolaylaştırmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca adaylar açısından geliştirmeleri gereken yeterlilikleri konusunda bilgi alabildikleri için yararlıdır.

Türkiye'de giderek çeşitli değerlendirme yöntemlerinin kullanımı yaygınlaşmaktadır. Ancak değerlendirme merkezi şeklinde bir yöntem yaygın değildir. Fakat Koç Holding gibi büyük kuruluşlar bu yönde çalışmalar yapacak birimleri geliştirmeyi hedeflemektedirler.

4.3.4.1. Değerlendirme Merkezlerinin Yararları

Değerlendirme merkezi uygulamalarının çalışanlara ve organizasyona çeşitli faydaları vardır. Aşağıda bu faydalara değinilmiştir:

- Yeterliliklerle ilgili organizasyon içinde belirginlik getirerek şirket kültürünü olumlu yönde etkiler.
- Yeterliliklerin daha sağlıklı değerlendirilmesini sağlar.
- Üst yönetimin katılımını sağlar.(Gözlemciler arasında olabilirler.)
- Diğer teşhis yöntemlerine geri besleme sağlar.
- Yöneticiler astlarıyla ilgili bilgi alırlar.
- Bu bilgiler diğer astların performanslarını değerlendirirken de kriter oluşturabilme açısından yararlıdır.
- Bireysel Gelişim planları oluşturmaya katkıda bulunur.
- Katılımcılar herkese aynı metod uygulandığından sistemi adil olarak algırlar.
- Katılımcılar kendilerini değerlendirme ve birbirleriyle kıyaslayabilme imkanı bulurlar.
- Katılımcılar arasında kurulan iletişim şirket için olumludur.

4.3.4.2. Değerlendirme Merkezi ve Değerlendirme Yöntemlerinin Uygulamadaki Zorlukları

Değerlendirme merkezi uygulamasının ve değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasının faydaları yanında zorlukları da vardır. Başarılı ve amaca hizmet eden bir değerlendirme için aşağıda belirtilen konulara dikkat edilmelidir:

- Davranışsal verinin gözlenmesi ve klasifikasyonu zordur.
- Assessorlar deneyimsiz oldukları takdirde yeterince objektif olamayabilirler.
- Yeterli performansın ne olduğunu belirlemek kolay değildir. Doğru yapılan değerlendirme merkezlerinde performans seviyeleri açıkça tanımlanmıştır.
- Doğru yeterliliklerin belirlenmiş olup ölçülmeleri çok önemlidir.

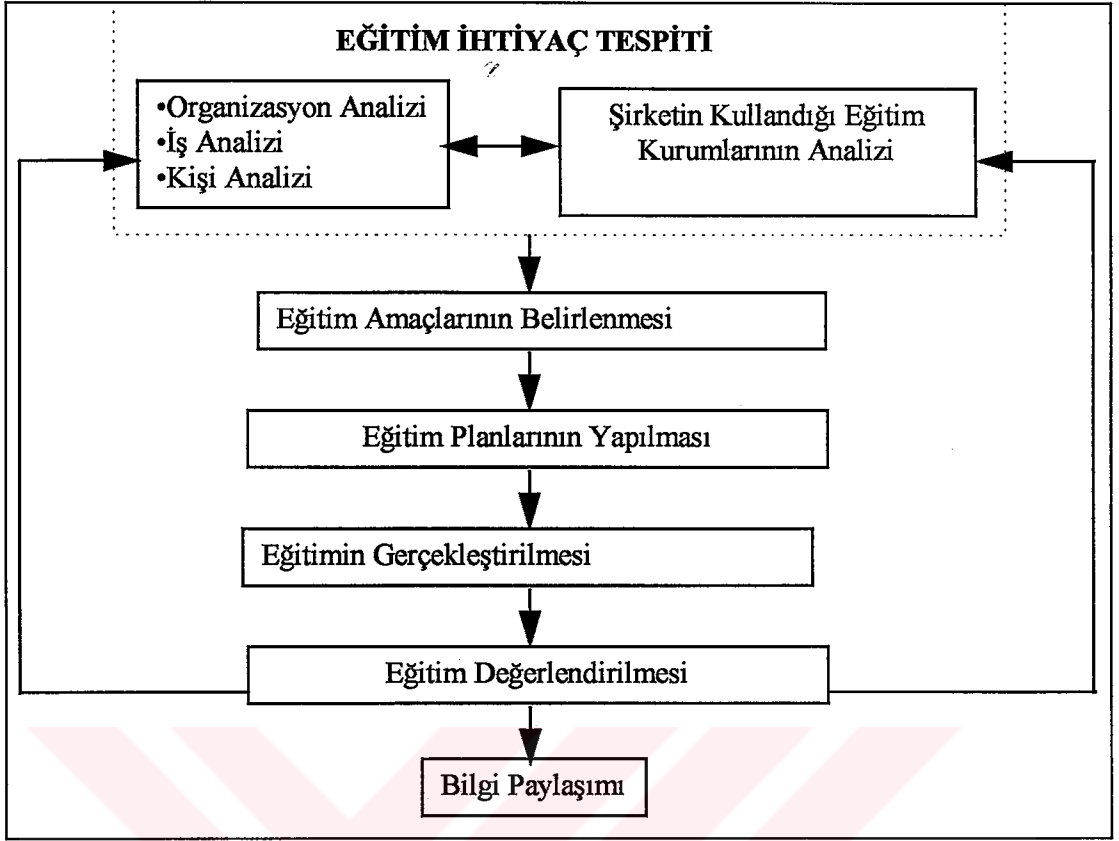
- Her pozisyon için yeterlilikler farklılaşacağından, her pozisyon için farklı bir değerlendirme yöntemi geliştirmek gerekmektedir.
- Değerlendirme merkezlerinde aynı yöntemlerin defalarca kullanılmaları durumunda çalışanlar tarafından bilinirler ve performanslar olduklarından farklı çıkabilir.
- Verilerin değerlendirilmesi çok dikkatli yapılmalıdır. Değerlendirme merkezi raporu olarak formel bir raporun kullanılması değerlendiriciler için kolaylık olacaktır.
- Değerlendirme Merkezi yöntemi karar vermek için tek yöntem olarak kullanılmamalı, seçim ve değerlendirme için sadece bir girdi olarak düşünülmelidir. (Sherman ve Bohlander, 1992 - Boam,R., Sparrow,P., 1992)

4.4. EĞİTİM VE GELİŞTİRME

İnsan kaynakları sistemlerinin amaçlarının gerçekleştirilebilmesinde oldukça önemli ve kilit bir görev eğitim ve geliştirmeye düşmektedir. Gerek performansı yükseltmek gerekse şirket amaçları doğrultusunda organizasyonun insan kaynaklarının sürekli gelişimini sağlamak ve kariyer gelişimlerine destek vermek için etkin ve mümkün olduğunca iş analizleri ile belirlenmiş yeterliliklerin geliştirilmesine yönelik ihtiyaçlara cevap verebilecek bir eğitim ve geliştirme sisteminin kurulması gerekir. (Sherman ve diğerleri, 1992, Anthony ve diğerleri, 1993)

4.4.1. Eğitim ve Geliştirme Süreci

Eğitim ve geliştirme süreci öncelikle ihtiyaç tesbiti ile başlar. İhtiyaç analizi sonunda eğitim amaçlarının belirlenmesi gerekir. Belirlenen ihtiyaç ve amaçlar doğrultusunda eğitim planları hazırlanır ve eğitimler gerçekleştirilir. Eğitim sürecinin en önemli aşamalarından birisi eğitim değerlendirmesidir. Eğitimcilerin ve eğitimin katılımcılarının değerlendirilmesi gerekir. Alınan eğitimler, öğrenen organizasyonlar yaklaşımı ile şirket çalışanları ile paylaşılmalıdır. Eğitim süreci şematik olarak şekil 4.5’de de görülmektedir. Süreç takip eden bölümlerde daha detaylı açıklanmıştır.



Şekil 4.5. Eğitim Süreci

4.4.2. Eğitim İhtiyacının belirlenmesi ve eğitim amaçlarının tesbiti

İyi bir eğitim planlaması için öncelikle eğitim ihtiyaçlarının tesbit edilmesi gerekir. Eğitim ihtiyaçları ise diğer insan kaynakları sistemlerinin bir çıktısı olarak kendini göstermektedir. Entegre bir insan kaynakları sisteminde, tüm alt sistemlerin birbiri ile uyumlu çalışacağı göz önüne alınırsa bu çıktı eğitim planlarının temelini teşkil edecektir.

O halde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve eğitim planlarında:

- Şirket strateji ve hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile yaşanan organizasyonel değişimlere yönelik eğitim ihtiyaçlarının insan kaynakları stratejik planlarına yansıtılması ve eğitim planlarında kullanılması,

- Kişinin performans değerlendirmesi ile ortaya çıkan ve yapmakta olduğu göreve yönelik eğitim ihtiyaçlarının sağlanması;
- Kariyer planlama ve organizasyonel yedekleme ile paralel olarak, kişinin kariyer hedeflerine onu hazırlamak ve yeni sorumluluklarını karşılayacak yeterlilik düzeyine ulaşması için alması gereken eğitimlerin planlanması gerekir.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında organizasyonun yararlandığı eğitim kaynaklarının da değerlendirilmesi gerekir. Daha önceki dönemlerin eğitim değerlendirmeleri bu açıdan önemli bir bilgi kaynağı olmakla birlikte, insan kaynakları bölümü modern eğitim olanaklarını ve eğitim ve geliştirmeye ilişkin yenilikleri izleyerek kullanılan eğitim kaynaklarının etkin olmasını sağlamalıdır. Aksi takdirde alınan eğitimlerin işe dönüşü olamayacaktır.

4.4.3. Eğitim Planları ve Programları

Eğitim ihtiyacı belirlendikten sonra, eğitim planlarında, eğitimin amacı, katılımcıların nitelikleri, eğitileceklerin sayısı, eğitimin konusu, eğitim için ayrılan kaynaklar, eğitim süreci, eğitimin zamanı ve maliyeti dikkate alınmalıdır.

Eğitim kaynaklarının tesbiti eğitim planlarında önemlidir. Genel olarak bakıldığında iki temel eğitim kaynağı vardır: Şirket içi eğitim ve şirket dışı eğitim. Şirket içi eğitimlerde kişinin iş üzerinde eğitim alması sağlanmaktadır. Şirket dışı eğitimlerde ise kişi şirket dışı, özel eğitim yerlerinde eğitimi alır. Her iki eğitimin faydaları ve zararları şekil 4.6'da, belirtilmiştir.

ŞİRKET İÇİ VE ŞİRKET DIŞI EĞİTİMLERİN YARARLARI

ŞİRKET İÇİ EĞİTİM	ŞİRKET DIŞI EĞİTİM
Eğitim için kullanılan malzemeye masraf yapılmadığından giderler azdır.	Uzman eğitmenler tarafından verildiğinden nitelik yüksek olur.
Katılımcılar iş koşullarına daha kolay uyum sağlarlar.	Maliyeti kolaylıkla hesaplanabilir.
Öğrenme süresi daha kısadır.	İş ortamı dışında olduğundan adaptasyon kolaydır ve eğitim bölünmez.
	Otel veya iyi tasarlanmış bir ortamda olduğunda kişilerin motivasyonları artar.
	Mesleki ve sosyal çevrenin gelişmesini sağlar.

ŞİRKET İÇİ VE ŞİRKET DIŞI EĞİTİMİN ZARARLARI

ŞİRKET İÇİ EĞİTİM	ŞİRKET DIŞI EĞİTİM
Eğitmen yeterince nitelikli olmayabilmektedir.	Maliyetler yüksektir.
Gerçek çalışma koşul ve yöntemleri eski olabilir. Yenilikler öğrenilemez.	Ortam eğitime elverişli olmayabilir.
Acemilikten dolayı makina ve donanım kaybı olabilir.	Gerçek iş koşullarında yapılmaması, işe uyum sorununu getirebilir.
Eğitimin bölünmesi ve araya iş girmesi söz konusu olabilir.	Uzmanlar her zaman yeterli olmayabilir.
Piyasadaki farklı uygulamalara ilişkin bilgi temin edilemez.	Katılımcılar olaya gereken önemi vermeyip, olayı gezi veya seyahat şeklinde algılayabilirler.

Şekil 4.6. Şirket içi ve şirket dışı eğitimlerin fayda ve zararları.

Planlanan eğitimler, zamanında ve tam katılım sağlanarak gerçekleştirilmelidir.

Eğitim esnasında eğitim kitapçığı sağlanması faydalıdır. Eğitimlerin işe yönelik olması ve geliştirilmesi hedeflenen yeterliliğin iyileştirilmesinde etkin olması gerekir.

Özellikle şirket içi eğitimlerde, eğitim esnasında katılımcıların konsantrasyonunun bozulmayacağı bir ortam sağlanmalıdır. İşle ilgili araya girmeler olabileceğinden gerekli önlem alınmalıdır. Bugün, özellikle yöneticilere verilen şirket içi eğitimlerde, eğitmen şirket içinden olsa dahi eğitim şirket dışında yapılmaktadır.

4.4.4. Eğitimin Değerlendirilmesi

Eğitim sürecinin en önemli aşamalarından birisidir. Gerek eğitmen gerekse katılımcıların değerlendirmesi yapılmalıdır. Yapılan değerlendirmelerin sisteme bir geribildirim olarak geri dönmesi gerekir.

Eğitimin katılımcılarının değerlendirilmesi ilk olarak yöneticisinin gözlemleri ile olmaktadır. Daha sonra yapılan yeterlilik değerlendirmeleri de eğitimin geri dönüşünü gösterebilmektedir.

Eğitmenlerin değerlendirilmesinde eğitim sonrası yapılan anketlerle birlikte, katılımcıların değerlendirilmesinden alınan sonuçlar da kullanılmalıdır.

Değerlendirmeler sonucunda başarısız eğitimler görülüyorsa, eğitim şirket içi ise gerekli revizyon yapılmalı, şirket dışı ise eğitim kaynakları araştırılmalı ve daha etkin eğitim kuruluşları bulunmalıdır.

4.4.5. Bilginin Paylaşımı

Eğitim katılımcıları eğitimde kazandıkları bilgileri şirket içinde paylaşmaya teşvik edilmelidirler. Öğlen ararsı toplantılarında yapılabilecek sohbet tarzı sunumlar veya eğitime ilişkin rapor bu açıdan faydalı olabilir. Eğitimden alınan bilginin paylaşılmasını özendirmek için küçük ödüller verilebilir. Eğitimde alınan bilginin paylaşılması eğitime katılan kişinin eğitime daha özen göstermesini de sağlayacaktır.

4.5. ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ

Ücret ve ödül yönetimi, çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını arttırarak şirketin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yönetim aracıdır. (Armstrong ve diğerleri, 1991, Armstrong 1992, Bruns, 1992).

Ücret ve ödül yönetimi şirket stratejileri ile olduğu kadar, diğer insan kaynakları stratejileri ile de oldukça ilişkilidir. Örneğin yüksek ücret veren bir firma, işe alma sürecinde aday çekmekte zorlanmayacaktır. Yine firmaya kalifiye eleman başvurusu sağlanabilecektir.

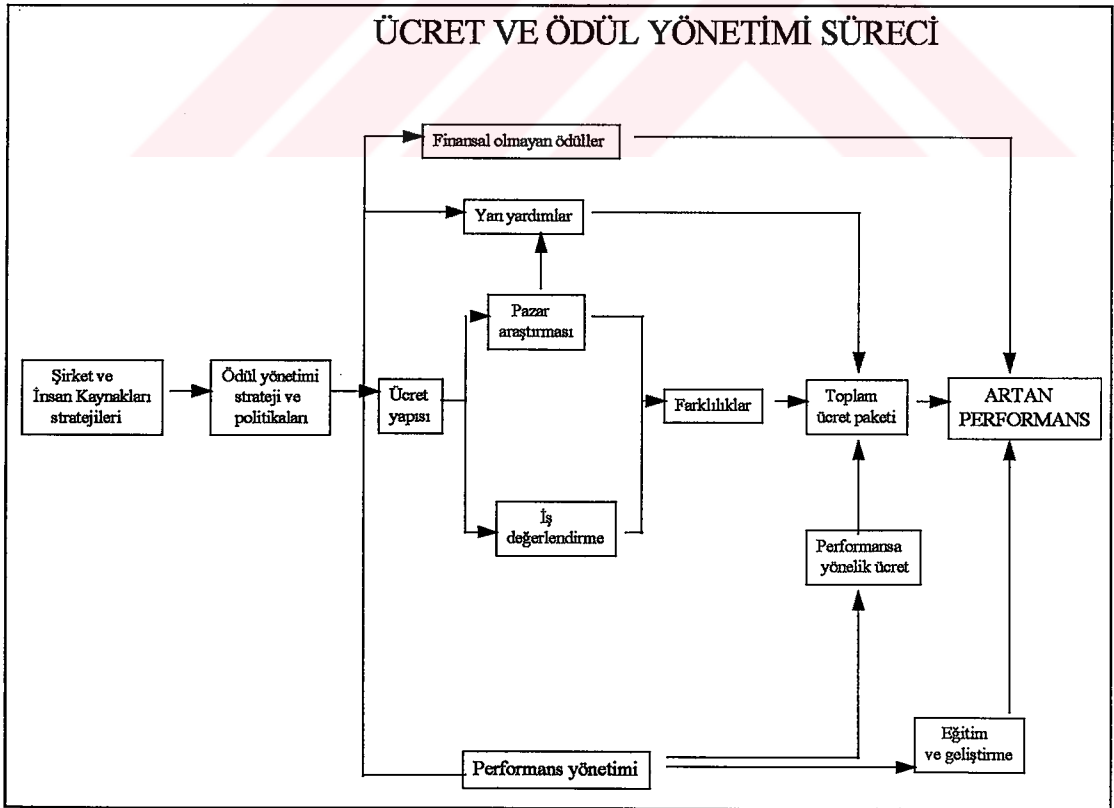
Ödül sistemleri çalışanların beklentileri ve değişen iş stratejileri ile uyumlu olmadığı takdirde başarısız olurlar. Bu nedenle değişen iş koşullarına yönelik olarak çalışanlarında davranış değişikliği yaratmak isteyen bir firma, öncelikle ödül yönetimi sistemine bakmalıdır. Şirkette ne tür davranışların oluşması isteniliyorsa, ödül sistemi bu tip davranışları ödüllendirir bir nitelik göstermelidir. O halde İyi bir ödül yönetimi sistemi;

- Şirket stratejilerini destekleyicidir.
- Diğer İnsan Kaynakları stratejileriyle içiçedir
- Çalışanları katkıları doğrultusunda ödüllendirmenin şirkete daha fazla kar olarak geri dönüşümü olacağı anlayışını taşımaktadır.
- Çalışanların yetenek, yaratıcılık ve kabiliyetlerini geliştirmesine katkı sağlamaktadır.
- Şirket içi iletişimi desteklemektedir.
- Organizasyonunu performansıyla orantılıdır
- Her kademedeki amaçlanan davranışı desteklemektedir
- Mevcut yönetim stiline uygundur
- Sürekli gelişim için gereken rekabet ortamını sağlamaktadır

4.5.1. Ücret ve Ödül Yönetimi Süreci

Ücret ve ödül yönetimi süreci de diğer insan kaynakları fonksiyonları gibi, şirket stratejilerinden ve onlara bağlı olarak geliştirilen insan kaynakları sistemlerinden doğar. Şekil 4.7’de ücret ve ödül yönetimi süreci görülmektedir. Süreçte şirket ve insan kaynakları stratejileri ücret ve ödül sisteminin finansal olmayan ödüller, yan yardımlar, ücret yapısı, performans yönetimi gibi ana alanlarına, hedeflenen yapıya dair bilgi verirler.

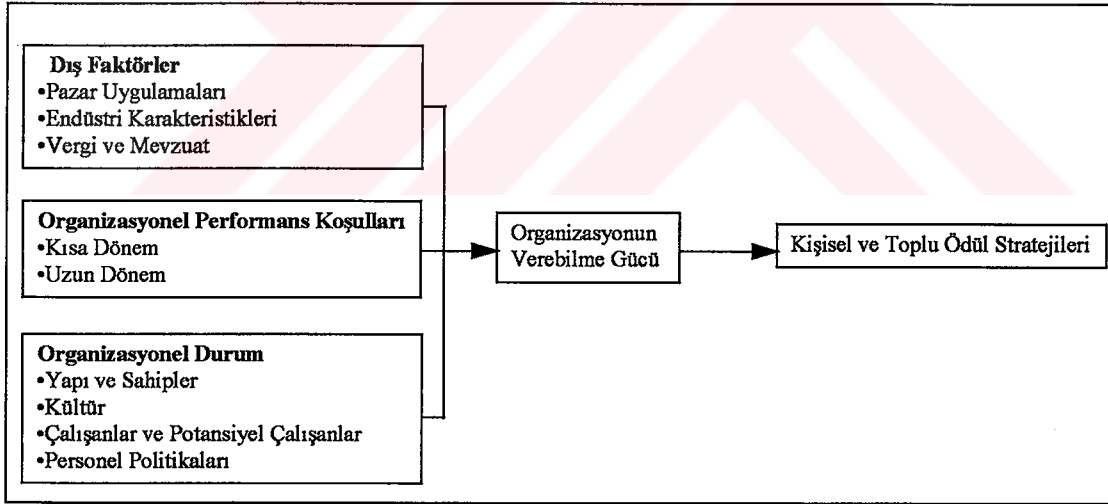
Finansal olmayan ödüller çalışanların, çeşitlilik, zoru başarma, sorumluluk, kararvermede etkinlik, takdir ve kariyer olanakları gibi ihtiyaçlarını karşılar. Yan yardımlar, kişisel güvenlik ve ücret dışındaki ödemelerdir. Ücret yapısı, yan fayda miktarlarını, pazar araştırmalarında ücretin rekabet durumunu, işin piyasa değerini ve iş değerlendirmelerini dikkate alarak ücret ve ücret farklarını belirler. Şirket hedeflerinden yola çıkarak geliştirilen ve şirket hedeflerine dayalı kişisel hedefler ve gelişim hedefleri veren performans yönetimi ise performansa dayalı ücret ve eğitim ve geliştirme için temel teşkil eder. Tüm bu alt sistemler sonucunda hedeflenen daha iyi performanstır.



Şekil 4.7. Ücret ve Ödül Yönetimi Süreci (Armstrong, ve diğerleri 1991, Sayfa:19)

Sürecin başarılı olmasında yönetimin desteği ve yöneticilerin yaklaşımı oldukça önemlidir. Ücret ve Ödül yönetimi ile ödüllendirilmek istenilen davranış özelliklerini sürekli destekleyen ve performans değerlendirmelerinde olumlu ve açık yaklaşım içerisinde bulunan yöneticiler sistemin en önemli parçalarındandır.

Ücret ve ödül yönetimi sürecinde dikkate alınması gereken ve ödül yönetiminin determinantları niteliğinde olan faktörler vardır. Şekil 4.8’de belirtilen bu faktörlerden organizasyonu etkileyen dış faktörler, pazar uygulamaları, endüstri ve sektör özellikleri, ulusal ve uluslararası sosyal ve politik ortamdır. Globalleşme ile giderek pazarda artan firma sayısı kalifiye işgücü temininde ücret politikalarını oldukça önemli kılmaktadır. Kısa ve uzun dönem organizasyonel performans gereklilikleri, firmanın misyon, hedef ve stratejilerinde belirtilir. Organizasyonel Durum ise firmanın yapısı, sahiplerini, kültürünü, mevcut ve gelecekteki çalışanlarını, onların beklentilerini, firmanın beklediği davranış modellerini ve şirket personel politikalarını içerir. Ücret ve ödül yönetiminde tüm bu faktörleri dengeleyebilecek ve organizasyonun verebilme gücünü de dikkate alan stratejiler geliştirilmelidir.



Şekil 4.8. Ödül yönetiminin determinantları (Armstrong, M., Murlis, H., 1991, Sayfa:27)

Geliştirilen stratejilerde kullanılabilecek ödüllendirme araçları çok çeşitli olabilmektedir. Genel olarak bakıldığında yanfaydaların da dahil olduğu maddi ödüller, statü sembolleri, sosyal ödüller ve kişisel ödüller olmak üzere dört tip ödüllendirme vardır.

4.5.2. Performansa Dayalı Ücret

Ücret-performans arasındaki ilişki çalışanları motive etmeyi, yüksek performansta çalışan elemanları ödüllendirerek şirket içinde tutmayı ve şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi için performans, ücret ve ödül sistemlerini uyumlu olarak kurmayı amaçlar. Performansa dayalı ücret sistemlerinin başarısız olmalarının sebebi iletişim yetersizliği, kötü tasarım ve uygulamadır.

Ücret ve ödüllendirme sistemi performansa dayalı olduğundan, hangi davranışların ödüllendirildiği performans sisteminde de kendini göstermelidir. Performans hedefleri şirket hedef ve stratejileri ile uyumlu olmalı, çalışanların hedeflerini çok iyi anlamaları sağlanmalıdır. Çalışanlar, performansın ücrete ne şekilde etkilendiğini iyi anlamalıdır.

Performansa dayalı ücret yönetiminde dikkat edilmesi gereken noktalar da vardır. Çalışanlar ve yöneticiler performans değerlendirmelerinin sadece ücret belirlemek için kullanılan araçlar olarak görmemelidirler. Bunun için çalışanın eğitim planlarına kadar uzanan bir performans değerlendirme süreci olmalı ve değerlendirmelerin aslında çalışanların kişisel gelişimleri açısından önemli olduğu gerek çalışanlara gerekse yöneticilere benimsetilmelidir. Performans yönetimine ilişkin detaylı bilgi 4.2’de verilmiştir.

4.5.3. Ücret Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

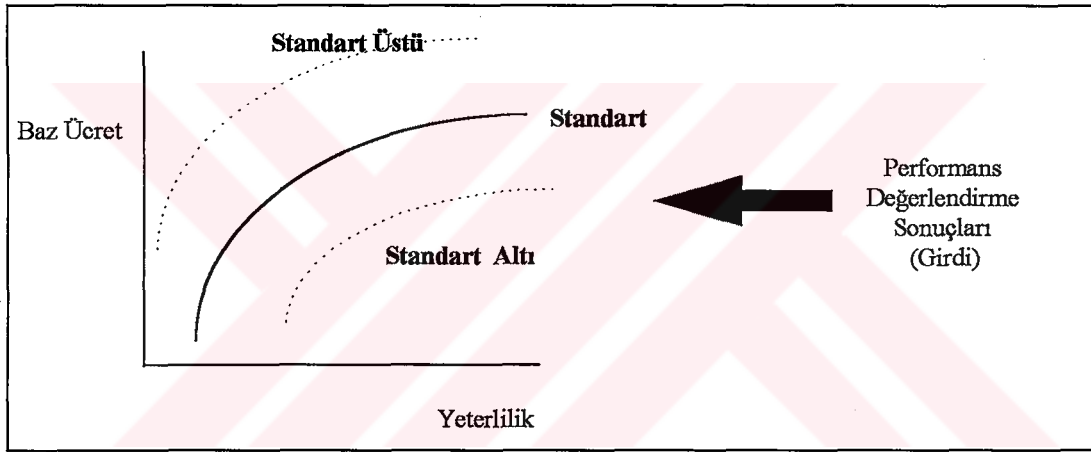
Günümüzün değişen koşullarında firmalar kalifiye iş gücünü çekmek amacı ile yeni ücret ve ödül sistemleri geliştirmektedirler. Aşağıda bu sistemlerden ikisi açıklanmıştır:

Esnek Ücretlendirme : Esnek ücretlendirmede çalışan temel bir ücrete sahiptir. Geri kalan ödülünü yan faydalar şeklinde kendisine sunulacak bir menüden seçebilir. Böylelikle çalışanlar ödülleri kendi arzu ve isteklerine göre belirlerler. Bu yöntem Amerika’da yaygın olarak kullanılmaktadır ve “kafeterya Sistemi” olarak

bilinmektedir. Menüden yan fayda seçmeyen bir çalışan yan faydaların toplamı kadar nakit parayı ücreti ile beraber alabilir.

Yeterliliklere Dayalı Ücret : Ödül sistemleri genellikle işler üzerine kurulur. İşin değeri şirket için çeşitli faktörler doğrultusunda belirlenir. Bu yönetime alternatif bir yaklaşım çalışanlara yeterliliklerine göre ücret ödemektir. Böylece kendilerini geliştirdikleri ve performansları arttıkça ücretleri artacaktır. Taban ücretleri belirlidir. Şekil 4.9'da yeterliliğe dayalı ücret eğrileri görülmektedir.

Sistemin avantajı çalışanlara sadece işlerinin farklılaşması ile ücretlerinin artmayacağı, kendilerini geliştirerek ve bunu performanslarına yansıtarak da ücretlerinde artış sağlayacakları hissettirilmesidir.



Şekil 4.9. Yeterliliğe dayalı ücret eğrileri. (Armstrong, 1992, Sayfa : 128)

4.6. İLETİŞİM

İnsan kaynakları sistemlerinin etkin olarak kurulabilmeleri ve uygulanmalarında iletişim oldukça önemli rol oynar. Gerek sistemelerin kabul görmesi gerekse uygulamada amaçlara ulaşılmasında iletişim anahtar niteliğinde bir araçtır. Bu nedenle iletişim konusuna da kısaca değinmek insan kaynakları hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki önemini açmak açısından faydalıdır.

Formal olarak şirket içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki türlü iletişim mevcuttur. Fakat İnsan Kaynakları yöneticisi informal iletişimi de etkin

olarak kullanmayı bilmelidir. Etkin bir iletişimi sağlayabilmek için İnsan Kaynakları yöneticileri iyi konuşma, dinleme, yazma ve okuma yeteneklerine sahip olmalı ayrıca mesajlarını iletebilmek için hangi yolun en uygun olduğunu belirleyebilmeleri gerekmektedir.

Tüm bu sorumlulukların haricinde İnsan Kaynakları yöneticisi şirket içinde danışmanlık ve rehberlik hizmetleri de vermektedir İnsan Kaynakları yönetisinin sahip olduğu rehberlik teknik bilgisi ve yetenekleri çalışanların işlerinde daha mutlu olmalarına ve artan üretime neden olmaktadır.

İnsan kaynaklarının yukarıdan aşağıya iletişimde kullanabileceği araçların bir kısmı; şirket politikası ve çalışan el kitapları, şirket gazetesi, ilan tahtaları ve toplantılardır. Aşağıdan yukarıya iletişimde ise şikayet prosedürü, öneri sistemleri, çalışan iş tatmini anketleri ve elektronik haberleşmedir.

İletişim konusu insan kaynakları sistemlerinin sağlıklı çalışmasında olduğu gibi diğer organizasyon fonksiyonları açısından da önemlidir. Bu nedenle iletişim organizasyonun genelinde beklenen bir yeterlilik olarak gerek performans gerekse ödüllendirme sisteminde önemli bir kriter olarak yer alabilir. Bu şekilde şirket yönetiminin konuya verdiği önem çalışanlara daha iyi aktarılabilir.

Bu bölümde insan kaynakları sistemlerine değinilmiştir. Takip eden bölümde bu bilgilerin ışığında geliştirilecek insan kaynakları veritabanı yönetim sisteminin üzerinde geliştirileceği Access ilişkisel veritabanı yönetim sistemi açıklanacaktır.

BÖLÜM 5. ACCESS - İLİŞKİSEL VERİ TABANI YÖNETİM SİSTEMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetiminde önemli yeri olan insan kaynakları bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde bir araç olarak kullanılabilecek ve tez çalışmasının da üzerinde gerçekleştirileceği “Access İlişkisel Veritabanı Yönetim Sistemi”nin temel özellikleri açıklanacaktır. (Date, 1990)

5.1. VERİ TABANI VE VERİ TABANI YÖNETİM SİSTEMLERİ

Belirli bir konu veya amaç için toplanmış veriler bir veritabanı oluştururlar. Örneğin bir telefon defteri veritabanı olarak değerlendirilebilir. Defterdeki veriler belirli bir amaç ve konuya göre toplanmıştır.

Verilerin çeşitli amaç ve istekler doğrultusunda saklanması, kullanılmasını ve farklı kombinasyonlarla sunulmasını sağlayan sistemlere ise “Veritabanı Yönetim Sistemi” denir. Örneğin telefon defteri bir veritabanı yönetim sistemidir. Veriler belirli bir düzen dahilinde saklanır. Bilgisayar destekli veritabanı yönetim sistemleri :

- Veritabanına yeni veri ekleme
- Mevcut dosyalara yeni veri girme
- Mevcut dosyalardaki veriyi kullanma
- Mevcut dosyalardaki veriye güncelleme
- Mevcut dosyalardaki veriyi silme
- Mevcut dosyaları silme işlemine olanak verir.

Veritabanı yönetim sistemi, verinin fiziksel olarak saklandığı ortamla, kullanıcı arasındaki bağlantıyı sağlayan bir yazılımdır. Kullanıcıların veritabanına ulaşımını yönetir. Böylece kullanıcılar veritabanının fiziksel olarak yer aldığı donanımı bilmek ve yapıyı tanımak durumunda kalmazlar.

5.1.1. Veritabanının Faydaları

Veritabanı tek kullanıcı ve çok kullanıcı yapılarında kullanılabilir ve çeşitli kolaylıklar sağlar. Bu kolaylıklar ve faydalar aşağıda belirtilmiştir.

- Sıkıştırılmış Olma : Verinin dağınık ve kağıtlarda tutulmasına gerek gerek kalmaz.
- Hız : Veriye ulaşmak ve bilgiyi yaratmak hızlıdır.
- Güncellik : Verinin güncel ve zamanında olması sağlanır.
- Verinin Tekrarlanması Önlenmesi : Veri tek bir yerde tutulur ve farklı amaçlarla kullanılabilir.
- Tutarsızlık Önlenir : Verinin tek bir yerde tutulması, tutarsızlığı da önler.
- Veri Paylaşılabilir : Yeni ve eski uygulamalar aynı veritabanını kullanabilirler.
- Standartlar Sağlanır : Verinin veritabanında bir merkezden yönetilmesi ile standart bir yapı sağlanır.
- Güvenlik Kısıtları Uygulanabilir : Veriye ulaşım belirli kanallardan sağlanır ve izin olmadan veriye ulaşım engellenir.
- Bütünlük Sağlanır : Verinin doğru olması ve iki entity arasındaki ilişkiye ters bir verinin olmaması sağlanır.
- Birbirine Ters Düşen İhtiyaçlar Dengelenir : Veritabanı kullanıcılarının ihtiyaçları doğrultusunda tanımlanan veritabanında herkesin ihtiyacı karşılanabilir.

Veritabanında saklanan verinin entegre ve paylaşılan bir yapı göstermesi beklenir. Entegre veri, veri tanındaki verinin mümkün olduğunca tek bir yerde tutulmasıdır. Paylaşılan veri ise veri parçacıklarının farklı kullanıcılar tarafından ulaşılabilir ve kullanılabilir olmasıdır.

Bir veri tabanında saklanan verilerden, ayırt edilebilir gruplara “entity” denir. Örneğin bir üretim firmasının veritabanında genel olarak, tedarikçiler, depo, parçalar, yerler, departmanlar, çalışanlar ve projeler birer entity’dir. Bu entity’ler arasında sistemin işleyişine göre çeşitli ilişkiler olabilir ki bu ilişkiler veritabanına da yansıtılabilir. Örneğin tedarikçiler ve parçalar arasında bir ilişki vardır: Her tedarikçi parça temin eder ve her parça tedarikçilerden temin edilir.

Her entity'nin aynı zamanda bir takım özellikleri vardır. Veritabanına bu özellikler de tanımlanır. Örneğin tedarikçilerin yerleri vardır, parçaların ağırlıkları vardır, projelerin öncelikleri vardır. Her entity'nin özellikleri veritabanına tanımlanır.

5.1.2. İlişkisel Veritabanı

Günümüzde veritabanı yönetimine ilişkisel yaklaşım öne çıkmaktadır. Verileri tanımlanan ilişkiler dahilinde saklayan ve kullanıcıların veritabanını tablolardan oluşan bir bütün olarak gördükleri veritabanı yönetim sistemlerine “İlişkisel Veritabanı” denir.

Sisteme, bir insanın belirli bir konuya ilişkin olarak kafasında oluşturduğu ilişki yapısı aktarılabilir. Veritabanındaki elemanlar alt gruplar halinde sistemde saklanır ve her hangi bir bilgiye ihtiyaç olduğunda, bu alt parçalar arasındaki ilişki dikkate alınarak gerekli araştırma, sorgulama yapılabilir.

İlişkisel veri tabanında konuya ilişkin verilerin alt gruplar halinde toplanması ki bu gruplara tablo ismi verilmektedir, ilişkisel veritabanını ilişkisel olmayan veritabanlarından ayıran en önemli özelliktir. Kullanıcılar mevcut tabloların satır veya sütunlarından kendi ihtiyaçlarına göre alt kümeler oluşturabilirler ve oluşturdukları bu gruplar da yine bir tablo özelliğindedir.

İlişkisel veritabanında pekçok tablo yer alır ve veri parçacıkları tek bir yerde ve tekrarlar olmadan saklanır. Böylece verinin güncelleştirilmesi daha hızlı ve doğru olur. İlişkisel veri tabanında tablonun yeniden yapılandırılması da daha kolaydır.

5.2. ACCESS İLİŞKİSEL VERİTABANI

Access bir ilişkisel veritabanı sistemidir. Bir access veritabanı:

1. Tablo
2. Sorgulama
3. Form

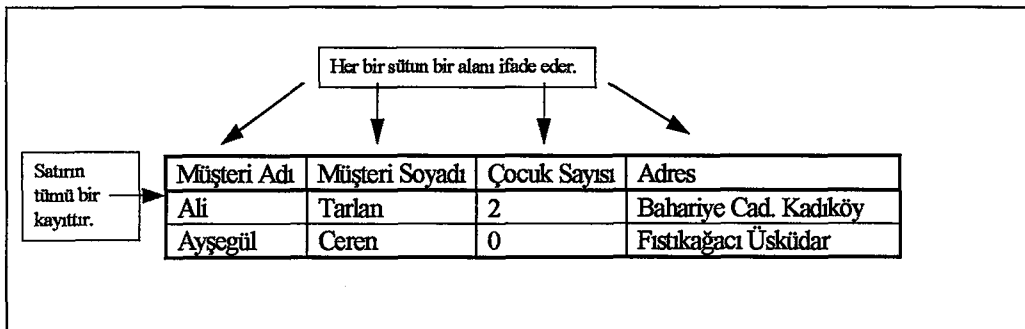
4. Rapor
5. Makro
6. Modül

bölümlerinden meydana gelir. Bu bölümler access ile geliştirilen bir uygulamanın temelini oluştururlar. Takipeden bölümde bu bölümler açıklanacaktır. Bu bölümler birer Access nesneleridir. Tümünün kendilerine özgü özellikleri vardır.

Access veritabanı yönetim sistemi olaylara (event) dayanır. Yukarıda belirtilen altı temel nesne ve bu nesneler üzerinde yer alan diğer nesnelerin durumları veya olayları üzerine uygulama kodları, makro ve prosedürleri yazılarak bütün bir uygulama yaratılır. Örneğin bir kontrol butonunun “On Click”, “On Double Click”, vb. olayları vardır. Eğer butona birdefa basıldığında gerçekleşmesi istenilen bir işlem varsa, işleme ilişkin kodlama veya makro, “On Click” olayına yazılır.

5.2.1. Tablo

Access veritabanında verilerin tutulduğu zemine tablo adı verilir. Herbir tablo belirli bir konudaki veriyi saklar. Örneğin müşteriler, ürünler ve çalışanlar farklı tablolarda saklanır. Tablolarda saklanan veriler, tablonun konusuna ilişkin özellikleri, alt elemanları içeren alanlarda saklanırlar. Örneğin müşteriler tablosunda müşterinin adı, soyadı, çocuk sayısı, medeni durumu vb. Müşteri ile ilişkili alt bilgilerdir ve müşteriler tablosunda farklı alanlarda tutulurlar. Bir tablodaki alanlar, sütun olarak görülür. Bir müşteriye ilişkin olarak alanlarda tutulan verilerin bütünü ise bir kayıdı oluşturur. Tablolarda kayıtlar satırlarda görülebilir. Şekil 5.1’ de alan ve kayıtlar gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Access veritabanı tablosu.

Bir access tablosunda alan tanımlamasına ilişkin bilgiler ve alan özellikleri aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı : Tabloda ilgili alanda tutulacak veriye sistemde uygulama esnasında ulaşılacak isimdir.

Veri Tipi : İlgili alanda tutulacak verinin tipini belirtir. Veri tipleri aşağıda açıklanmıştır:

- Text : Alfanoümerik karakterleri (255 karaktere kadar) ifade eder.
- Memo : Alfanoümerik karakterleri (64000 karaktere kadar) ifade eder. Birden fazla cümle, açıklama, yorum alnları için kullanılır.
- Number : Sayısal değler içerebilir.
- Date/Time : Tarih ve Saat verileri girilebilir.
- Currency : Sayısal değlerleri para birimi ile birlikte içeri.
- Counter : Her kayıt eklendiğinde otomatikman artan sayısal özel bir veri tipidir.
- Yes/No : İki alternatif durumun olduğu değlerlerde kullanılır.
- Ole Object : Ole Nesneleri, Grafikler ve Resimler için kullanılır.

Açıklama : Alana ilişkin açıklamalar yazılabilir. Kullanılması zorunlu değildir. İleride açıklayıcı olması için faydalıdır.

Alan Özellikleri : Tablolarda yer alan alanların, tutulacak veriye ve verinin uygulama ekranlarında görüntüsüne ilişkin özellikleri sisteme tanımlanabilir. Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır:

- Field Size : Text alanın boyutunun belirlenmesi ve sayısal alan için izin verilen aralık belirlenir.
- Format : Girilen verilerin görünümünü belirler ve veri girişinde kullanıcıya kısıtlama getirmez.
- Decimal Places : Sayısal alanlarda ondalık hanesini belirlenir.
- InputMask : Veri girişinde kullanıcının yönlendirilmesi için kullanılır. Arzu edilen formatta veri girilmesini sağlar ve girilmiş veriyi bu kalıpta görüntüler.

- **Caption** : Tablo ve formlarda veri başlıklarını belirtmeye yarar. Burada bir başlık belirtilmediği takdirde, alan ismi form ve tablolarda gösterilir.
- **DefaultValue** : Tabloya yeni bir kayıt eklenileceği zaman varsayılan değerin ne olacağını belirtmeye yarar.
- **Validation Rule** : Kullanıcının veri girişinde kısıtlanabileceği kuralları tanımlamaya yarar.
- **Validation Text** : Kullanıcılar validation rule olarak verilen kurala uymadıkları takdirde verilecek hata mesajını belirtmeye yarar.
- **Required** : Alana veri girişinin zorunlu olup olmadığı belirtilir.
- **Allow Zero Length** : Text veya Memo alnın boş geçilip geçilemeyeceğini belirler.
- **Indexed** : Arama işlemlerinin hızlı olması amacı ile sık arama yapılan alanlara index konulur.

5.2.2. Sorgulama

Access tablolarında saklanan verinin kullanıcılar tarafından sorulan sorulara cevap vermesini sağlar. Sorgulama, kullanıcının tüm verileri arzu ettiği gruplarda, sırada ve arzu ettiği kısmını görmesini sağlar. Örneğin müşterilerimizin hangileri İstanbul'da yaşamaktadır sorusunun cevabı sorgulama sonunda yaratılan kayıt grubunda görülebilir.

Sorgulamalarda veri birden fazla tablodan gelebilir. Bu veriler üzerinde inceleme ve analiz yapılabilir. Yaratılan sorgulama, ekran formları, raporlama ve grafiklerde kullanılabilir.

5.2.3. Form

Access uygulamalarında kullanıcılar veri girişlerini formlar vasıtasıyla yaparlar. Formlar tıpkı kağıt üzerindeki formlar gibi belirli formatlarda veri girişi yapılan ekranlardır. Ancak access formlarında veri girilen alanlarda çeşitli kontrollerin yapılması da mümkündür. Şekil 5.2'de basit bir form örneği görülmektedir.

Şekil 5.2.Access form örneği.

5.2.4. Raporlar

Access veritabanında verilerin rapor halinde sunulması için rapor geliştirme aracı da sunulmuştur. Raporlarda gösterilecek veriler sorgulama yardımı ile belirlenebilir ve bir rapor bu sorgulamaya bağlı olarak çalışabilir. Bölüm 5’de yeralan uygulamada rapor örnekleri de yer almaktadır.

5.2.5. Makrolar

Access veritabanında formlar, raporlar vb. farklı objelerin birarada kullanılmasını sağlayan ve tam bir uygulama yaratılmasına olanak veren temel elemanlar makrolar ve modüllerdir.

Bir Access uygulamasında standart olarak yapılan işlemlerin programlamaya gerek duyulmadan kontrol edilmesi ve otomatik olarak gerçekleştirilmesi amacı ile makrolar kullanılır. Örneğin programa girilirken bir mesaj verilmesi veya bir butona basıldığında rapor dökülmesi makro ile kontrol edilebilecek işlemlerdir.

5.2.6. Modüller

Access uygulamasında makro ile gerçekleştirilebilecek işlemlerden daha karmaşık kontroller ve işlemler yapılmak istendiğinde, modüller kullanılır. Modüller Access’in bir parçası olan “Access Basic” programlama dili ile program parçaları ve fonksiyonlar

yazılmasına olanak verir. Modül, uygulamanın Access Basic ile yazılmış prosedürlerini içeren bir nesnedir. Tekrarlı olarak gerçekleştirilen işlemler bir prosedüre veya fonksiyona bağlanabilir. Böylece uygulama içerisinde ilgili prosedüre ihtiyaç duyulduğu her an prosedür tekrar tekrar yazılmaz ve modüle bir defa yazılan prosedür kullanılır.

Takipeden bölümde tez çalışmasının bir parçası olarak Access ilişkisel veritabanı yönetim sistemi ile geliştirilmiş İnsan Kaynakları Veritabanı uygulamasının sistem analizi sunulacaktır. Sistem analizi çalışması incelendiğinde, özellikle tablolara ilişkin detaylı örnekler görülebilir.



BÖLÜM 6. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

Firmaların insan kaynakları yönetiminin etkinliğini arttırmak ve insan kaynakları potansiyellerini izleyebilmek için yönetim sistemlerini bir bilgi bankası ile desteklemeleri gerekir. Bu bölümde tez çalışmasının diğer kısımlarında belirtilen insan kaynakları yönetim sistemlerine destek olacak bir insan kaynakları bilgi bankası geliştirilmiştir. Bölüm genelinde programın sistem analizi ve çalışma prensipleri açıklanmıştır. (Maxwell, 1989)

6.1. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ BANKASI SİSTEM ANALİZİ

Program genelinde yirmi beş tane tablo kullanılmaktadır. Aşağıda bu tabloların yapıları ve işlevleri açıklanmıştır:

A) Kod Tabloları

Sistemde 12 tane kod tablosu yer almaktadır. Sistem içinde bu tablolara kullanıcı tarafından kod ekleme olanağı mevcuttur.

Kod Tablosu 1 : Üniversiteler

Çalışanların mezun oldukları üniversiteleri sisteme girerken kullanılan kodlardır. Tablonun sistemde kullanılan ismi “Okullar”dır. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
OkulKodu	Okul için kullanılan koddur.	Text	5
Adi	Okulun adının belirtildiği alandır.	Text	50

Kod Tablosu 2 : Bölümler

Üniversitelerin bölümlerinin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “Bolumler”dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
BolumKodu	Bölüm için kullanılan koddur.	Text	5
Adi	Bölümün adının belirtildiği alandır.	Text	50

Kod Tablosu 3 : Eğitim Konuları

Çalışanların aldıkları eğitimlerin finans, pazarlama gibi ana konularının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “EgitimKonulari”dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
EgitimKonuKodu	Eğitim konusu için kullanılan koddur.	Text	3
EgitimKonuAdi	Eğitim konusunun adının belirtildiği alandır.	Text	25

Kod Tablosu 4 : Eğitimler

Çalışanların aldıkları eğitimlerin kodlarının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “Egitimler”dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları

aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
EgitimKodu	Eğitim için kullanılan koddur.	Text	3
EgitimAdi	Eğitimin adının belirtildiği alandır.	Text	40
EgitimKonuKodu	Eğitimin hangi konuda olduğunun belirtildiği alandır.	Text	3

Kod Tablosu 5 : İşler

Organizasyondaki işlerin kodlarının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “İsler” dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
IsKodu	İş için kullanılan koddur.	Text	3
IsAdi	İşin adının belirtildiği alandır.	Text	30
Amaci	İşin amacının açıklandığı alandır.	Text	50
Tanimi	İşin tanımının belirtildiği alandır.	Text	100
Kademe	İşin hangi ücret kademesinde olduğunu belirtir.	Number	Byte
VasifKodu	İşin hangi vasıfa sahip olduğunun belirtildiği alandır.	Number	Byte

Kod Tablosu 6 : İş Yeterlilikleri

Organizasyondaki işlerin yeterliliklerinin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “İsYeterlilikleri” dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
IsKodu	İş için kullanılan koddur.	Text	3
YeterlilikKodu	İşin adının belirtildiği alandır.	Number	Byte
YeterlilikSeviyesi	İşin amacının açıklandığı alandır.	Number	Byte

Kod Tablosu 7 : Temel Yeterlilikler

Organizasyonun tüm çalışanlarında varolmasını beklediği temel yeterliliklerin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “TemelYeterlilikler” dir. Sistemde temel yeterlilik kodları 0 ve 100 arasında verilmiştir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
TemelYeterlilikKodu	Temel yeterlilik için kullanılan koddur.	Number	Byte
TemelYeterlilikAdi	Temel yeterlilik adının belirtildiği alandır.	Text	20
TemelYeterlilikAciklamasi	Temel yeterliliğin açıklandığı açıklandığı alandır.	Text	50

Kod Tablosu 8 : Yeterlilikler

Organizasyonda işlerin gerektirdiği tüm yeterliliklerin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “Yeterlilikler” dir. Sistemde temel yeterlilik kodlarına 100’den yukarı kodlar verilmiştir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
YeterlilikKodu	Yeterlilik için kullanılan koddur.	Number	Byte
YeterlilikAdi	Yeterlilik adının belirtildiği alandır.	Text	50

Kod Tablosu 9 : Vasıflar

Organizasyonda işlerin vasıflarının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “Vasıflar” dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
VasifKodu	Vasıf için kullanılan koddur.	Number	Byte
Vasif	Vasıfın belirtildiği alandır.	Text	30

Kod Tablosu 10 : Yeterlilik Seviyeleri

Yeterliliklerinin seviyelerinin ve açıklamalarının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “YeterlilikSeviyeleri” dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
YeterlilikKodu	Yeterliliğin belirtilmesi için kullanılan koddur.	Number	Byte
YetrlilikSeviyesi	Yeterlilik seviyesinin belirtildiği alandır.	Number	Byte
SeviyeAciklamasi	Yeterlilik seviyesinin açıklandığı alandır.	Text	50

Kod Tablosu 11 : Okul Seviyeleri

Lise, Üniversite gibi okul seviyelerinin ve açıklamalarının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “OkulSeviyeleri” dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
Seviye	Okul seviyesini belirtilmesi için kullanılan koddur.	Text	2
Acıklama	Okul seviyesinin belirtildiği alandır.	Text	20

Kod Tablosu 12 : Yabancı Diller

Yabancı dil kodlarının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “YabancıDiller”dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
YabancıDil	Yabancı dilin belirtilmesi için kullanılan koddur.	Text	2
Dil	Yabancı dilin belirtildiği alandır.	Text	15

B) Personel Tabloları

Sistemde 13 tane personel tablosu yer almaktadır.

Personel Tablosu 1 : Personel

Personelin ilk olarak sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “Personel”dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5

Adi	Personelin adının belirtildiği alandır.	Text	10
Soyadi	Personelin soyadının belirtildiği alandır.	Text	10
DogumTarihi	Personelin doğum tarihinin belirtildiği alandır.	Date/Time	
DogumYeri	Personelin doğum yerinin belirtildiği alandır.	Text	20
Askerlik	Personelin askerlik durumunun belirtildiği alandır.	Yes/No	
MedeniHal	Personelin medeni halinin belirtildiği alandır.	Text	5
Cinsiyet	Personelin cinsiyetinin belirtildiği alandır.	Text	5
SSKNo	Personelin SSK numarasının belirtildiği alandır.	Text	20
BabaAdi	Personelin baba adının belirtildiği alandır.	Text	10
Adres	Personelin adresinin belirtildiği alandır.	Text	250
Telefon	Personelin telefonunun belirtildiği alandır.	Text	11
SonGorevi	Personelin mevcut görevinin belirtildiği alandır.	Text	3

Personel Tablosu 2 : Personel Yabancı Dil Bilgisi

Personelin bildiği yabancı dillerin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelDil”dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan	Text	5

	koddur.		
YabancıDil	Personelin bildiği yabancı dilin kodunun belirtildiği alandır.	Text	2
YabancıDilSeviyesi	Personelin yabancı dili ne seviyede bildiğinin sisteme tanımlandığı alandır.	Text	7

Personel Tablosu 3 : Personel Okul Geçmişi

Personelin lise, ortaokul ve ilkokulunun sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelOkul”dır. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
Seviye	Okul seviyesinin belirtildiği alandır.	Text	2
OkulAdi	Okul adının yazıldığı bölümdür.	Text	30
GirisTarihi	Personelin okula girdiği yılın belirtildiği alandır.	Date/Time	
MezuniyetTarihi	Personelin okuldan mezun olduğu yılın belirtildiği alandır.	Date/Time	
MezuniyetDerecesi	Personelin okuldan mezun olma derecesinin belirtildiği alandır.	Text	7

Personel Tablosu 4 : Personel Üniversite Geçmişi

Personelin lisans ve üstü eğitimlerini yaptığı okulların ve bölümlerin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelUniversite”dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
Seviye	Okul seviyesinin belirtildiği alandır.	Text	2
OkulKodu	Üniversite kodunun belirtildiği bölümdür.	Text	5
BolumKodu	Üniversite bölümünün kodunun belirtildiği bölümdür.	Text	5
GirisTarihi	Personelin okula girdiği yılın belirtildiği alandır.	Date/Time	
MezuniyetTarihi	Personelin okuldan mezun olduğu yılın belirtildiği alandır.	Date/Time	
MezuniyetDerecesi	Personelin okuldan mezun olma derecesinin belirtildiği alandır.	Text	7

Personel Tablosu 5 : Personel İş Tecrübesi

Personelin çalıştığı görevlerin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelTecrube”dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
IsKodu	İşin sisteme belirtildiği alandır.	Text	3
BasTarih	Görevin başlama tarihidir.	Date/Time	
BitTarih	Görevin bitiş tarihidir.	Date/Time	

17.08.2023
GÖRÜLÜMÜ

Personel Tablosu 6 : Personel Performans Hedefleri

Personelin performans değerlendirmelerinde kendisine verilen hedeflerin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PerformansHedefleri”dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
PerformansDonemi	Performans yılının belirtildiği alandır.	Text	4
HedefNo	Performans değerlendirmesinde verilen hedeflerin numaralarıdır.	Number	Byte
Hedef	Personele performans döneminde verilen hedefin açıklamasıdır.	Text	255
GerçekleşmeDurumu	Hedefin gerçekleşme durumunun belirtildiği alandır.	Yes/No	

Personel Tablosu 7 : Personel Performans Hedefleri Başarı Göstergeleri

Personelin performans değerlendirmelerinde kendisine verilen hedeflerin değerlendirilmesinde kullanılan başarı göstergelerinin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “HedefBasariGöstergeleri”dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
PerformansDonemi	Performans yılının belirtildiği	Text	4

	alandır.		
HedefNo	Performans değerlendirmesinde verilen hedeflerin numaralarıdır.	Number	Byte
GostergeNo	Hedefin değerlendirilmesinde kullanılan başarı göstergesidir.	Number	Byte
BeklenenDeger	Göstergenin beklenen değerinin belirtildiği alandır..	Text	20
GerçeklesenDeger	Göstergenin gerçekleşen değerinin belirtildiği alandır..	Text	20

Personel Tablosu 8 : Personel Performans Yeterlilik Değerlendirmeleri

Personelin performans değerlendirmelerinde değerlendirilen yeterliliklerinin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi

“PersonelPerformansYeterlilikleri” dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
PerformansDonemi	Performans yılının belirtildiği alandır.	Text	4
PersonelYeterlilikKodu	Performans değerlendirmesinde değerlendirilen yeterliliğin kodudur.	Number	Byte
BeklenenSeviye	Yeterliliğin beklenen seviyesinin belirtildiği alandır.	Number	Byte
GerçeklesenSeviye	Yeterliliğin gerçekleşen seviyesinin belirtildiği alandır.	Number	Byte

Personel Tablosu 9 : Personel Performans Değerlendirme Sonuçları

Personelin performans değerlendirmelerinde ortaya çıkan sonucun sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelPerformansSonucu”dur. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
PerformansDonemi	Performans yılının belirtildiği alandır.	Text	4
Sonuc	Performans değerlendirme sonucunun belirtildiği alandır.	Text	1
PersonelYorum	Personelin değerlendirme yorumudur.	Text	255
YoneticisiYorum	Yöneticinin değerlendirme yorumudur.	Text	255

Personel Tablosu 10 : Personel Kariyer Planı

Personelin kariyer planının sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelKariyer”dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
KariyerAlternatif	Kariyer Alternatifinin belirtildiği alandır.	Number	Byte

KisaUzun	İlgili kariyer alternatifinin kısa veya uzun dönemli adımlarının tanımlanması için kullanılan alandır.	Yes/No	
AdimSiraNo	İlgili Kariyer alternatifinin kısa veya uzun döneminde sıra ile hangi kariyer basamaklarından geçileceğinin belirtildiği alandır.	Number	Byte
Adim	Kariyer adımının belirtildiği alandır.	Text	30
PlanlananTarih	Kariyer adımının gerçekleşmesinin planlandığı tarihtir.	Date/Time	

Personel Tablosu 11 : Personel Kariyer Hedefleri

Personelin kariyer planına yönelik olarak gerçekleştirmesi gereken kariyer hedeflerinin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelKariyerHedefleri” dir. Tabloda yer alan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
KariyerAlternatifi	Kariyer Alternatifinin belirtildiği alandır.	Number	Byte
KisaUzun	İlgili kariyer alternatifinin kısa veya uzun dönemli adımlarının tanımlanması için kullanılan alandır.	Yes/No	
HedefNo	Kariyer hedefinin numarasıdır.	Number	Byte
Hedef	Hedefin belirtildiği alandır.	Text	50
PlanlananTarih	Kariyer hedefinin gerçekleşmesinin planlandığı tarihtir.	Date/Time	

Personel Tablosu 12 : Personel Güçlü ve Zayıf Yeterlilikleri

Personelin performans değerlendirmeleri ve kariyer planlamasında belirlenen güçlü ve zayıf yeterliliklerinin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelGucluZayifYeterlilikler” dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
PerformansDonemi	Yeterliliğin değerlendirildiği dönemi ifade eder.	Text	4
YeterlilikKodu	Değerlendirilen yeterliliğin belirtildiği alandır.	Number	Byte
Performans-Kariyer	Değerlendirmenin performans veya kariyer yönetiminde yapıldığını gösterir.	Number	Byte
GucluZayif	Yeterliliği zayıf veya güçlü olduğunu ifade eder.	Yes/No	

Personel Tablosu 13 : Personel Eğitimleri

Personelin performans değerlendirmeleri ve kariyer planlamasında belirlenen zayıf yeterliliklerinin geliştirilmesi için ve diğer amaçlarla aldığı eğitimlerin sisteme tanımlandığı tablodur. Tablonun sistemde kullanılan ismi “PersonelEgitim” dir. Tabloda yeralan alanlar, tipleri ve uzunlukları aşağıda belirtilmiştir:

Alan Adı	Alan Açıklaması	Alan Tipi	Alan Uzunluğu
PersonelKodu	Personel için sistemde kullanılan koddur.	Text	5
EgitimKodu	Eğitimin kodunun belirtildiği alandır.	Text	3
PlanlananEgitimTarihi	Eğitimin planlanan alım tarihidir	Date/Time	
GerçeklesenEgitimTarihi	Eğitimin gerçekleşen alım tarihidir	Date/Time	
EgitimKaynagi	Eğitimin alındığı kaynağın belirtildiği alandır.	Text	30
Süre	Eğitim süresinin belirtildiği alandır.	Text	10
PerformansDonemi	Eğitim planının yapıldığı dönemdir.	Text	4
EgitimBasariDurumu	Eğitimin Başarılı olup olmadığını ifade eder.	Yes/No	
Gerekce	Eğitimin performans, kariyer gelişim planları veya diğer bir nedenle alındığını belirtir.	Number	Byte

6.2 İNSAN KAYNAKLARI VERİTABANI İLİŞKİ ŞEMASI

İnsan kaynakları veritabanında tablolar arasında kurulan ilişki ek B1’de belirtilmiştir. Şemada okların doğduğu tablo ilgili bilginin sisteme ilk olarak tanımlandığı alandır. Örneğin personel tablosuna personel tanımlanmadan sistemde diğer bir yerde o personele ulaşamaz ve başka yerden sisteme tanımlanamaz.

6.3. İNSAN KAYNAKLARI VERİTABANI

Geliştirilen insan kaynakları veritabanı tezde diskette ek olarak verilmiştir. Burada ekranlar ve bilgi girişine yönelik örnekler verilecektir.

Ana Menü Ekranı

Sisteme ilk girildiğinde kullanıcıya gösterilen menü ekranıdır. Şekil 6.1’de görülmektedir.



Şekil 6.1. Program ana menüsü

Bu ekrandan sistem kodları girişi, personel bilgileri ve raporlama ekranlarına gidilebilir.

Sistem Kodları Giriş Menüsü

Sistemde kullanılan okul kodları, yabancı dil kodları gibi kodların sisteme tanımlanması için bu menüden faydalanılır. Şekil 6.2’de menü görülmektedir.



Şekil. 6.2. Sistem Kodları Menüsü

Eğitim Kodları Ekranı

Şekil 6.3.'de ekran görülmektedir.

Microsoft Access - [Eğitim Kodları]

Eğitim Kodları

Eğitimler

Eğitim Kodu	Eğitim Adı	Eğitim Konusu
1	Pazarlama Yönetimi	Pazarlama
2	Yönetim Teknikleri	Yönetim
3	Finansal Analiz	Finans

Record: 1 of 3

EğitimKonuları

Eğitim Konu Kodu	Eğitim Konu Adı
1	Finans
2	Pazarlama
3	Yönetim
4	Üretim
5	Bilgi İşlem

Record: 1 of 5

Şekil 6.3. Eğitim kodları giriş ekranı

Eğitim kodları sisteme tanımlanırken, eğitimin kodu, eğitimin adı ve eğitimin hangi konuda olduğu belirtilir. Eğitim konuları da aynı ekranda sisteme tanımlanır. Bir eğitimin konusu eğitim konuları listesinden seçilerek belirtilir.

Üniversite Kodları

Üniversite kodları giriş ekranında üniversiteler ve üniversite bölümlerinin girişi yapılır. Bunun için üniversite kodu ve adı; bölüm kodu ve adı belirtilir. Şekil 6.4’de görülmektedir.

Microsoft Access - [Form: OkulKodları]

Üniversite ve Bölüm Kodları

Üniversiteler

Üniversite Kodu	Adı
2	I.T.U.
4	B.U.
5	ODTÜ

Record 2 of 5

Bölümler

Bölüm Kodu	Adı
1	İşletme
2	End. Müh.
3	Bilgisayar Müh.
4	Makina Müh.
5	Psikoloji
6	İktisat

Record 1 of 6

Şekil 6.4. Üniversite ve bölüm kodları

İş Kodları

Şekil 6.5’de görülen ekranda sisteme işler tanımlanır. İşin kodu, amacı, tanımı, vasıfı ve iş için gerekli yeterlilikler sisteme tanımlanır.

Microsoft Access - [İşler]

İşler

İş Kodu: Arz: Bilgişlem Yöneticisi

Amaç: Şirketin network yönetiminin sağlıklı olarak yapma

Tanım: Görevi yapan kişi, şirketin donanım ve yazılım ihtiyaçlarını karşılamak ve networkden sorumludur.

Kademe: 14 Vasıf: Müdür

İşin Yetenekleri

Yetenek	Değer	Açıklama
Liderlik	1	Tüm çalışanları yüksek motivasyonla işlerinde görev yapmalarını sağlar.
Organize Etme	2	Departmanı genelinde organizasyon yapabilir.
Karar Verme	1	Stratejik noktalarda ve zamanında karar verebilir.

Record: 1 of 3

Record: 1 of 4

Şekil 6.5 İş Kodları

Vasıf Kodları

Vasıf Kodlarının Tanımlandığı ekran şekil 6.6’da görülmektedir.

Microsoft Access - [Vasıflar]

Vasıflar

Vasıf Kodu	Vasıf
1	Müdür
2	Uzman
3	Memur
0	

Şekil 6.6. Vasıf Kodları

Dil Kodları

Dil Kodlarının Tanımlandığı ekran şekil 6.7’de görülmektedir

Microsoft Access - [Yabancı Diller]

Yabancı Diller

Yabancı Dil Kodu Da

1	İngilizce
2	Almanca

Şekil 6.7. Yabancı Dil Kodları

Temel Yeterlilikler

Temel yeterlilik kodlarının tanımlandığı ekran şekil 6.8’de görülmektedir

Microsoft Access - [TemelYeterlilikler]

Temel Yeterlilikler

Temel Yeterlilik Kodu: 1

Yeterlilik Adı: Müşteri Odaklılık

Temel Yeterlilik Açıklaması: Görevi yerine getirirken müşteri.

Sıra No	Yeterlilik Açıklaması
1	1. Daima müşteri ihtiyaçlarını bilir ve ona göre görevini yapar
2	2. Müşteri ihtiyaçlarını dikkate almaz
3	3.

Record: 1 of 2

Şekil 6.8. Temel Yeterlilik Kodları

Yeterlilik Kodları

Yeterlilik kodlarının tanımlandığı ekran şekil 6.9’da görülmektedir

Microsoft Access - [Yeterlilikler]

Yeterlilikler

Yeterlilik Kodu:

Yeterlilik Adı:

Sıra	Yeterlilik Açıklaması
1	Tüm çalışanların yüksek motivasyonla işlerinde görev yapmalarını sağlar.

Record: 1 of 1

Şekil 6.9. Yeterlilik Kodları

Personel Bilgileri

Personelin sisteme tanımlandığı ve personelin okul, yabancı dil gibi bilgilerinin de sisteme girildiği ekrandır. Personel bilgilerinin girilişi şekil 6.10'da da görülmektedir.

Personel Bilgileri

Personel:

Yeterlilik Kodu:

Adı:

Soyadı:

Doğum Tarihi:

Doğum Yeri:

Askerlik: ☐

Cinsiyeti:

Medeni Hali:

BSK No:

Baba Adı:

Adres:

Telefon:

Okul - Lise Bilgileri

Sıra	Okul Adı	Okul Adı	Okul Adı	Okul Adı	Okul Adı
1	Lise	Belde	01/09/1983	01/01/1986	Çok İyi

Üniversite Bilgileri

Sıra	Okul Adı	Okul Adı	Okul Adı	Okul Adı	Okul Adı
1	Lisans	B.U.	End. Müh.	09/09/1983	06/06/1983

Yabancı Dil Bilgileri

Sıra	Yabancı Dil	Okul Adı
1	İngilizce	Çok İyi

Şekil 6.10 Personel Bilgileri

Personel Tecrübe Bilgileri

Personelin geçmiş ve bugünkü tecrübelerinin girildiği ekrandır. İş listeden seçildiğinde, işin tanımı ve kademesi otomatik olarak aktarılır. Şekil 6.11’de tecrübe bilgileri ekranı görülmektedir.

İş	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	İşin Amacı	İşin Tanımı	Kademe	Vasi
Bilgi İşlem Yöneticisi	02/02/1995	02/04/1996	Şirketin network yönetiminin s	Görevi yapan kişi, şirketin donanım	14	

Şekil 6.11 Tecrübe bilgileri

Performans Bilgileri

Şekil 6.12’de de görüldüğü gibi, personelin ilgili performans dönemine ait hedefleri ve hedef başarı göstergeleri tanımlanır. Göstergelerin beklenen ve gerçekleşen değerleri de sisteme belirtilir.

No	Göstergeler	Beklenen Değer	Gerçekleşen Değer
1	gösterge 1	1	2
2	gösterge 2	1	3
3	0		

Şekil 6.12 Personel performans hedefleri değerlendirmesi

Hedef değerlendirmelerinin yanısıra, yeterlilik değerlendirmeleri de yapılabilir. Yine ilgili performans dönemindeki temel ve işine yönelik yeterlilikleri açısından çalışan değerlendirilir. Daha sonra genel bir değerlendirme yapılır. Çalışan ve yöneticisi yorumlarını belirtirler. Şekil 6.13’de yeterlilik değerlendirme ekranı görölmektedir.

Microsoft Access - [Personel Performans Bilgileri]

Performans Bilgileri Devamı Personel: Performans Dönemi:

Temel Yeterlilikler

Tamamlanma	Beklenen Seviye	Gerçekleşen Seviye
Müşteri Odaklılık	1 Daima müşteri ihtiyaçlarını bilir ve ona göre görevini yapar	2 Müşteri ihtiyaçlarını dikkate almaz
İnsiyatif Kullanma	0	0

Teknik Yeterlilikler

Yeterlilik	Beklenen Seviye	Gerçekleşen Seviye
Liderlik	1 Tüm çalışanların yüksek motivasyonla işlerinde görev yapmalarını sağlar.	
Organize Etme	2 Departmanı genelinde organizasyon yapabilir.	1 Şirket genelinde organizasyonları gerçekleştirebilir.

Record: 1 of 2

Performans Sonucu

Genel: Personel Yorumu: Yönetici Yorumu:

Şekil 6.13 Yeterlilik değerlendirmesi

Performans değerlendirmesinin son aşamasında gelişim planı yapılır. Çalışanın güçlü-zayıf yeterlilikleri ve gerekli eğitim planı çıkarılır. Şekil 6.14’de ekran görölmektedir.

Microsoft Access [PersonelTecrübe]

Performans Bilgileri Personel: Performans Dönemi: 1

Güçlü Yeterlilikler

	Karar Verme
	Liderlik

Record: 1 of 2

Zayıf Yeterlilikler

	Motivasyon

Record: 1 of 1

Gelişim Planı

Eğitim	Planlanan Eğitim Tarihi	Eğitim Kaynağı	Süre	Gerçekleşen Eğitim Tarihi	Değerlendirme
Pazarlama Yönetimi	12/12/1995	Yönetim			

Şekil 6.14 Performans gelişim planı

Kariyer Planlama

Çalışanın kariyer adımlarının ve hedeflerinin sisteme tanımlandığı alandır. Bir çalışanın üç adet kariyer alternatifi olabilmektedir. Her kariyer alternatifinin kariyer adımları ve hedefleri sisteme tanımlanabilir. Ayrıca her alternatif kısa ve uzun dönem kariyer planlarına bölünebilir. Şekil 6.15’ de kariyer planlama ekranı görülmektedir.

Microsoft Access - [Personel Kariyer]

Kariyer Planı Personel: Kariyer Alternatif:

Kısa Dönem Kariyer Planı

Adım No	Adım	Planlanan Tarih
1	MIS Koordinatörü	
0		

Record 2 of 2

Kısa Dönem Kariyer Hedefler

Hedef No	Hedef	Planlanan Tarih
1	MIS konusunda gelişme	11/11/1995
0		

Record 1 of 1

Uzun Dönem Kariyer Planı

Adım No	Adım	Planlanan Tarih
0		

Uzun Dönem Kariyer Hedefleri

Hedef No	Hedef	Planlanan Tarih
0		

Şekil 6.15 Kariyer Planlama

Kariyer planlama, kariyer geliştirme ekranı ile devam eder. Ekranda çalışanın güçlü ve zayıf yeterlilikleri yanında performans döneminde yapılan değerlendirme de gösterilir. Şekil 6.16'da ilgili ekran görülmektedir. Ekrandan aynı zamanda kariyere yönelik eğitim girişleri de yapılabilir.

Microsoft Access - [PersonelKariyerGelistim]

Kariyer Gelişim Bilgileri Personel: Kariyer Gelişim Yılı: 1

Güçlü Yeterlilikler

Organize Etme

Record 1 of 1

Zayıf Yeterlilikler

Motivasyon

Record 1 of 1

Performans Dönemi	Yeterlilik	Güçlü / Zayıf
1995	Liderlik	Güçlü
1995	Karar Verme	Güçlü
1995	Motivasyon	Zayıf

Record 1 of 3

Gelişim Planı

Eğitim	Planlanan Eğitim Tarihi	Eğitim Kaynağı	Sıra	Gereklenen Eğitim Tarihi	Değerlendirme
Finansal Analiz	02/01/1995	Yerel	1	02/01/1995	

Record 1 of 1

Şekil 6.16 Personel kariyer gelişim planı

Eğitim Planı

Personelin kariyer ve performansa yönelik eğitimlerinin ve genel eğitimlerinin belirtildiği ekrandır. İlgili döneme ait eğitim bilgilerinin girişi yapılır. Şekil 6.17’de ekran görülmektedir.

Microsoft Access - [Personel Tüm Eğitimleri]

Eğitim Planı Bilgileri **Personel:** **Selda Baran** **Eğitim Yılı:** **1995** **Aktarılan Tüm Eğitimi:** **1**

Eğitim	Planlanan Eğitim Tarihi	Eğitim Kaynağı	Süre	Gerçekleşen Eğitim Tarihi	Değerlendirme
Genel Eğitimler					
Record: 1 of 1					
Performans Geliştime Eğitimleri					
Performans Yönelimi	12/12/1995	Yönet			
Record: 1 of 1					
Kariyer Planlama Eğitimleri					
Finansal Analiz	02/01/1996	Yönetim		03/03/1996	
Record: 1 of 1					

Şekil 6.17 Personel eğitim bilgileri

Personelin aldığı tüm eğitimleri belirten bir ekran da mevcuttur. Bu ekran Şekil 6.18' de görülebilir.

Microsoft Access - [Personel Tüm Eğitimleri]

Personelin Aldığı Eğitimler **Personel:** **Selda Baran** **1**

Eğitim	Planlanan Eğitim Tarihi	Gerçekleşen Eğitim Tarihi	Eğitim Kaynağı	Süre	Değerlendirme	Gerçekleşen
Finansal Analiz	08/09/1995	08/09/1995				Performans Geliştime Eğitimi
Yönetim Teknikleri	01/01/1996	01/01/1996	Kogem	2 gün	Orta	Genel Eğitim
Finansal Analiz	01/01/1996	02/02/1996	Kogem	3 gün	Çok İyi	Genel Eğitim
Finansal Analiz	02/01/1996	03/03/1996	Yönetim			Kariyer Geliştime Eğitimi

Şekil 6.18 Personelin aldığı tüm eğitimler ekranı

Raporlar

Raporlama menüsünden raporlara ulaşılabilir. Şekil 6.19'da raporlama menüsü belirtilmiştir.



Şekil 6.19 Raporlama menüsü

Sistemde beş tip rapor mevcuttur. Raporlar, personelin genel bilgilerini, performans bilgilerini, personel eğitim bilgilerini, personelin güçlü yeterliliklerini ve yabancı dil bilgilerini dönebilir. Sisteme daha farklı raporlar tanımlamak da mümkündür.

Personel Genel Bilgileri Raporu

Raporu çalıştırmak için personelin listeden seçilmesi yeterlidir. Şekil 6.20'de rapor parametreleri ekranı görülmektedir.

Microsoft Access - [Personel Genel Bilgileri Raporu]

PERSONEL GENEL BİLGİ FORMU RAPORU

Personeli Belirtiliniz...

PersonelKodu	Isim	Kontrol
A	Selda Baran	☒
B	Can Çetin	☐
C	o qggggg	☐
4	qqqqq cccccc	☐
3	Aslan Can	☐
		☒

Record 1 of 5

Genel Bilgiler Raporu

1

Şekil 6.20 Genel bilgiler raporu parametre değerleri

Performans Bilgileri Raporu

Performans bilgileri raporu için gerekli parametreler şekil 6.21’de görülmektedir.

Personel performans dönemi seçilir ve rapor çalıştırılır.

Microsoft Access - [Form: r_PersonelPerformansBilgileri]

Performans Formu Dökülmek İstenen Personeli Belirtiniz ...

Selda Baran

Hangi Döneme Altı Performans Formu Dökülecektir

1995

Tamam 1

Şekil 6.21 Performans bilgileri raporu parametre ekranı

Personel Eğitim Bilgileri Raporu

Rapor eğitim konularına veya eğitim adına göre çalıştırılır. Şekil 6.22’de parametre ekranı gösterilmiştir.

Microsoft Access - [Form: R. Eğitim]

Eğitim Bilgileri Raporu Kriterlerini Belirtiniz ...

Raporu hangi kritere göre almak istiyorsunuz?

☒ Eğitim Konusuna Göre ☐ Eğitim Adına Göre

Eğitim Konusu : Pazarlama

Eğitim Adları :

Tamamla 1

Şekil 6.22. Eğitim Raporu Parametre Ekranı

Güçlü Yeterlilikler Raporu

Bir yeterliliğin güçlü olduğu çalışanların döküldüğü rapordur. Parametre olarak sadece yeterlilik belirtilir. Şekil 6.23’de parametre ekranı görülmektedir.

Hangi yeterliliği güçlü olan çalışanlar dökülmek istenmektedir ?

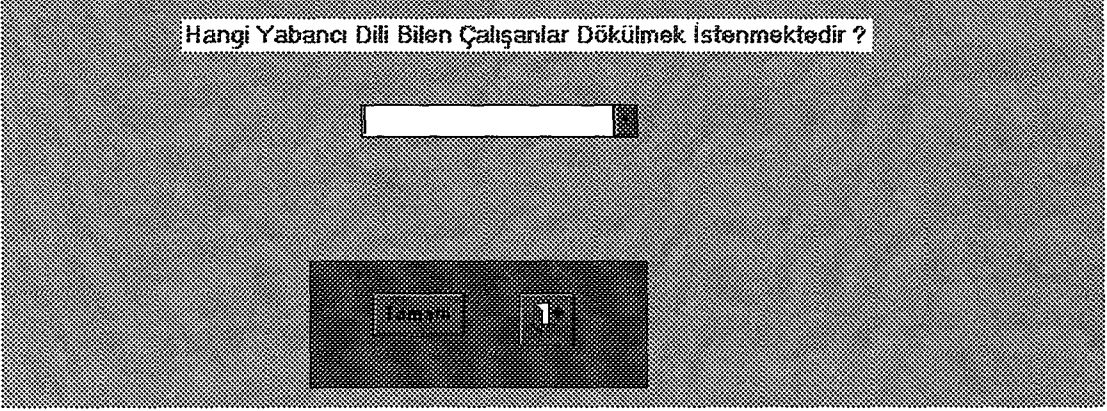
Liderlik

Tamamla 1

Şekil 6.23 Personel güçlü yeterlilikleri raporu parametre ekranı

Yabancı Dil Bilgileri Raporu

Bir yabancı dili bilen çalışanların döküldüğü rapordur. Parametre olarak sadece dil belirtilir. Şekil 6.24’de parametre ekranı görülmektedir.



Hangi Yabancı Dili Bilen Çalışanlar Dökülmek İstenmektedir ?

Yanama 1

Şekil 6.24 Personel Yabancı Dil Bilgileri Raporu Parametre Ekranı

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İnsan kaynakları yönetimini irdeleyen tez çalışması, insan kaynakları sistemlerinin şirket stratejik plan ve hedeflerine dayanarak geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Şirket stratejik plan ve hedeflerine dayanmayan bir insan kaynakları yönetimi, şirket içinde sinerji yaratılmasını önleyeceği gibi, şirket üst yönetiminin desteğini de alamayacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin günümüzde oldukça önem kazanan toplam kalite yönetiminin işletmelerde etkin olarak uygulanmasında üstlendiği rol büyüktür. İnsan kaynakları sistemleri, katılımcı takım çalışmasını, müşteri odaklı yaklaşımı ve sürekli gelişimi destekler yapıda geliştirilmeli, aynı zamanda kendi içinde insan kaynakları sistemleri de sürekli güncel tutulmalıdır.

İnsan kaynakları sistemleri şirket stratejileri ile olduğu kadar kendi içlerinde de bütünleşik bir yapı izlemelidirler. Bir insan kaynakları sisteminin çıktıları, bir diğerine girdi teşkil etmektedir. Bu nedenle sistemler bütünleşik halde geliştirilmelidirler.

Sistemlerin birbirleri ile olan ilişkileri tez genelinde vurgulanmış ve gözardı edilmemesi gereken konulardan özellikle yeterlilik tanımlama, değerlendirme ve geliştirme konularına önem verilmiştir. Yeterlilikler, işe alma, performans değerlendirme, kariyer planlama ve eğitim planlama süreçlerinin tümünde etkin rol oynarlar.

Tez çalışmasının son kısmında insan kaynakları yönetiminde oldukça önemli olan insan kaynakları veritabanına dair bir uygulama geliştirilmiştir. Yapılan çalışma insan kaynakları yönetiminin oldukça stratejik olan performans değerlendirme, kariyer planlama ve eğitim planlama sistemlerine destek verecek niteliktedir. Bu yönü ile Türkiye'deki mevcut yazılımlardan farklılaşmakta ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan klasik personel ve idari işler, bordro ve ücret yönetimi paketlerinden ayrılmaktadır.

Tez çalışmasında sonuç olarak insan kaynakları sistemleri ve insan kaynakları yönetiminin şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde temel sorumluluğa sahip, şirket çalışanlarını bu yönde çalışmaya sevk edecek en önemli yönetim araçlarından birisi olduğu açıkça ortaya konmaktadır. Bu anlayışla firmalar, günümüzde giderek insan kaynakları yönetimine daha çok önem vermekte ve bu yönde çalışmalarını hızlandırmaktadırlar.



KAYNAKLAR

ANTHONY P. ve NORTON, L.A., (1991), "Link HR to Corporate Strategy", (S : 75-86), "Personnel Journal", April

ANTHONY, W. P. ve PERREWE, P. ve KACMAR, K. M., (1993), "Strategic Human Resource Management", The Dryden Press Harcourt Brace Jovanovich, ABD

ARMSTRONG, M., (1992), "Strategies For Human Resources Management", Kogan Page Limited, London

ARMSTRONG, M. ve MURLIS, H., (1991), "Reward Management", Kogan Page Limited, London

BOAM, R. ve SPARROW, P., (1992), "Designing and Achieving Competency", The McGraw-Hill Training Series, Berkshire

BOWLES, J. "Quality Happens Through People", (S : 3 - 17), "Advertisement"

BRUNS, W.J., (1992), "Performance Measurement, Evaluation and Incentives", Harvard Business School Press, Boston

CAMUFFO, A. ve COSTA, G., (1993), "Strategic Human Resource Management-Italian Style", (S : 59 - 67), "Sloan Management Review", Winter

DATE, C. J., (1990), "An introduction to Database Systems", Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

European Foundation for Quality Management, (1994), "Self Assessment based on The European Model For Total Quality Management"

HART, C. ve SCHLESINGER, L., (1991), "Total Quality Management and Human Resource Professional : Applying the Baldrige Framework to Human Resources", (S : 433 - 454), "Human Resources Management ", Winter 1991, Vol.30, Number 4

HOOGENDOORN, J. ve BREWSTER, C., (1992), "Human Resource Aspects: Decentralization and Devolution", (S: 4 - 11), "Personnel Review", Vol 21, No.1, MCB University Press

KAVRAKOĞLU, İ., (1992), "Toplam Kalite Yönetimi", Kalder Yayınları, İstanbul

KELLER, D.A. ve CHAMPBELL, F., (1992), "Building Human Resource Capability", (S:111 - 125), **"Human Resource Management"**, Vol 31, No.31, Spring/Summer

KIRKPATRICK, D.L., (1982), **"How to improve performance through appraisal and coaching"**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, NewYork

KONDO, Y., (1993), "Quality and Human Motivation", (S : 44 - 50), **"European Quality"**, June

MAXWELL, B.S., (1989), "Improving the Quality of HRIS Data", (S : 48 - 58), **"Personnel"**, April

ÖZOK, A.F., (1990), "Kalite Çemberleri ve İnsan Faktörü", (S: 191-195), **"Türk - Alman Sempozyumu Kalite Güvenliği ve Uluslararası Standartlar Açılış konuşması, Bildiriler, Panel"**, İstanbul

SHERMAN, A. W. ve BOHLANDER, G. W., (1992), **"Managing Human Resources"**, South-Western Publishing Co., Cincinnati

SHETTY, Y.K. ve BULLER. P.E., (1990), "Regaining Competitiveness Requires HR Solutions", (S : 8 - 14), **"Personnel"**, July

STUART P., (1992), "Getting to the Top of HR", (S : 82 - 91), **"Personnel Journal"**, May

ULRICH, D., (1986), "Human Resources Planning As a Competitive Edge", (S : 41-50), **"Human Resource Planning"**, Vol. 9, No:2, June

USILANER, B. ve DULWORTH, M., (1992), "What's the Bottom Line Payback for TQM", (S : 83 - 90), **"Journal for Quality and Participation"**, March

"Structured Hiring : Getting the Right Person for the Right Job", Alexander Hamilton Institute Inc., Maywood

(1992), **"The Rank Xerox European Quality Award Submission Document"**

EKLER

Ek A-1 Örnek Performans Değerlendirme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

DEĞERLENDİREN :

DEĞERLENDİRİLEN :

PERFORMANS DÖNEMİ : .. / .. / ..

DEĞERLENDİRME FORMAL GÖRÜŞME TARİHLERİ

.. / .. / / .. / ..

Değerlendirmenin amacını, değerlendirilenin ve değerlendirilenin rolünü açıklayan kısa bir metin.

Ek A-1 (Devam)

YETERLİLİKLERİ

YETERLİLİK 1 : TANIM

Seviyelerin açıklamaları

☐ _____

☐ _____

☐ _____

☐ _____

Örnek olaylar :

YETERLİLİK 2 : TANIM

Seviyelerin açıklamaları

☐ _____

☐ _____

☐ _____

☐ _____

Örnek olaylar :

YETERLİLİK 3 : TANIM

Seviyelerin açıklamaları

☐ _____

☐ _____

☐ _____

☐ _____

Örnek olaylar :

Ek A-1 (Devam)

GENEL DEĞERLENDİRME

A) Düşük Performans B) Orta Performans C) İyi Performans D) Üstün Performans

YORUMLAR

DEĞERLENDİREN : DEĞERLENDİRİLEN :

GÜÇLÜ VE ZAYIF YETERLİLİKLER

GÜÇLÜ YETERLİLİKLER

.....

ZAYIF YETERLİLİKLER

.....

KİŞİSEL GELİŞİM PLANI

AKTİVİTE

TARİH

YER

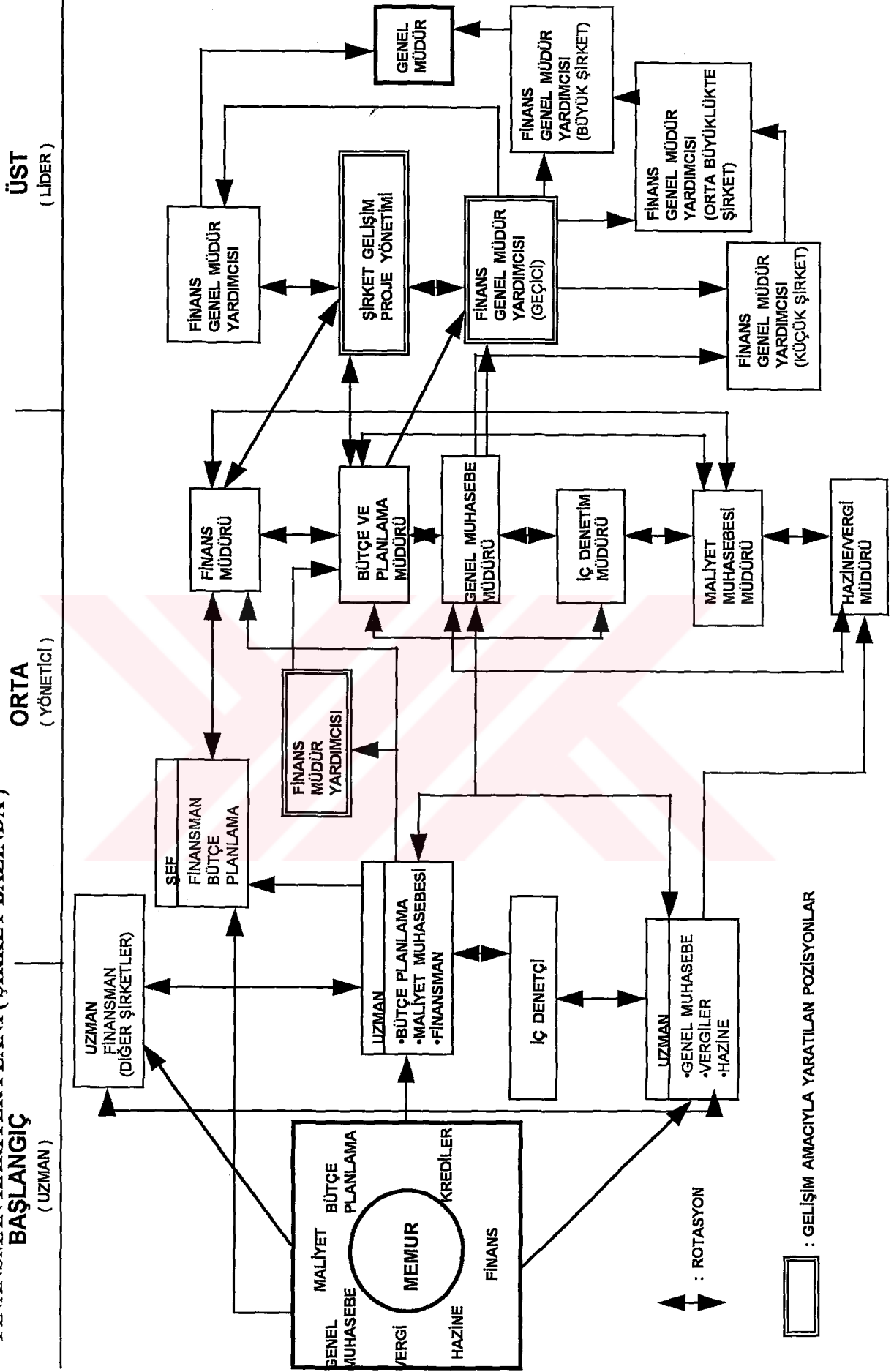
.....

DEĞERLENDİREN

DEĞERLENDİRİLEN

DEĞERLENDİRENİN ÜSTÜ

FINANSMAN KARIYER PLANI (ŞİRKET BAZINDA) BAŞLANGIÇ



Ek A.2 (Devam)

GELİŞTİRİCİ GÖREVLER • MİSAFİR DENETÇİ • YENİ ŞİRKETTE GÖREV • 3 AYLIK GEÇİCİ GÖREV KISA DÖNEM " • ŞİRKETİN İLİŞKİDE OLDUĞU BANKA VE MÜŞTERİLERLE İLİŞKİ	GELİŞTİRİCİ GÖREVLER • ÖZEL PROJE • ÜST DÜZEY YÖNETİCİ İLE SEYAHAT • KILIT PROJELER • ULUSLARASI DENETİM	GELİŞTİRİCİ GÖREVLER • ORTAKLIK LİDERLİĞİ • BİR BÖLÜMLE FONKSİYONEL İLİŞKİ • BAŞKA BİR BÖLÜMDE GÖREV • ÜRETİM GRUBUNA FİNANSAL DANIŞMANLIK YAPMAK • İTHALAT/İHRACAT GÖREVİ • ÜST DÜZEY YÖNETİCİ İLE SEYAHAT
EĞİTİM OLANAKLARI • BİLGİSAYAR BİLGİSİ / SPESİFİK SOFTWARE • TEKNİK BİLGİ • SUNUŞ TEKNİKLERİ (VERGİ, PARA YÖNETİMİ, MALİYET) • CEB PLANLAMA VE ANALİZ • YENİ İŞ ANALİZLERİ	EĞİTİM OLANAKLARI • TAKIM ETKİNLİĞİNİ ARTTIRICI YETENEKLER • ETKİLİ OLABİLME • YÖNETİM YETENEKLERİ • TEMEL OPERASYON BİLGİLERİ • AKTİVİTE ANALİZİ • DEPARTMAN YÖNETİMİ • YÖNLENDİRME, PERFORMANS YÖNETİMİ, ÇALIŞANLARIN GELİŞİMİ • PROSES GELİŞİMİ, TQM UYGULAMA • ORTAKLIK ANALİZİ • YÜKSEK ENFLASYON PRENSİPLERİ	EĞİTİM OLANAKLARI FİNANSAL LİDERLİK PROGRAMLARI • TAKIM KURMA • YENİLİK • STRATEJİK PLANLAMA • İLERİ DÜZEYDE ETKİLEME TEKNİKLERİ • PROSES GELİŞTİRME TEKNİKLERİ • MÜŞTERİ HİZMETİ

Ek B2 Personel Genel Bilgi Raporu**Personel Genel Bilgi Raporu**

30/07/1996

Personel Özlük Bilgileri

Adı: Selda	Soyadı: Baran	Baba Adı: A.Süreyya
Doğum Tarihi: 21/04/1969	Doğum Yeri: İstanbul	
Cinsiyeti: Bayan	Medeni Hali: Evli	
SSK No: 111111	Adres: Kadıköy/İstanbul	
Telefon: 343 19 25		

Personel İlkokul/Ortaokul/Lise Bilgileri

Seviye	Okul Adı	Giriş Tarihi	Mez. Tarihi	Mez. Derecesi
Lise	Belde	01/09/1983	01/01/1986	Çok İyi

Personel Üniversite Bilgileri

Seviye	Üniversite	Bölüm	Giriş Tarihi	Mez. Tarihi	Derece
Lisans	B.Ü.	End. Müh	09/09/1985	06/06/1989	Çok İyi

Personel Yabancı Dil Bilgileri

Yabancı Dil	Yabancı Dil Seviyesi
İngilizce	Çok İyi

Personel Tecrübe Bilgileri

Görev	Başlangıç Tarihi	Bitiş Tarihi	Kademe	Vasıf
Bilgi İşlem Yöneticisi	02/02/1995	02/04/1996	14	Müdür

Ek B3 Personel Performans Bilgileri Raporu**Personel Performans Bilgileri**

30/07/1996

Personel Kodu: A**Adı:** Selda**Soyadı:** Baran**Performans Dönemi:** 1995**Performans Hedefleri**

Hedef
Maliyetleri %10 azaltma

Gerçekleşme Durumu
Gerçekleşti

Temel Yeterlilik Değerlendirmeleri

Temel Yeterlilik Ad	BeklenenSeviye	Gerçekleşen Seviye
	2	1
	1	
Müşteri Odaklılık	1	2
İnsiyatif Kullanma	0	0

Yeterlilik Değerlendirmeleri

YeterlilikAdi	BeklenenSeviye	GerçekleşenSeviye
Liderlik	1	
Organize Etme	2	1

Güçlü ve Zayıf Yeterlilikler

Yeterlilik	Güçlü / Zayıf
Motivasyon	Güçlü
Karar Verme	Güçlü

Ek B4 Personel Eğitim Bilgileri Raporu

Personel Eğitim Bilgileri

Adı	Soyadı	Tarih	Eğitim Konu Ad	Eğitim Adı
Selda	Baran		Pazarlama	Pazarlama Yönetimi



Ek B5 Güçlü Yeterlilik Raporu**Güçlü Yeterlilik**

Adı	Soyadı	Yeterlilik Adı	Performans/Kari Değerlendirm
Selda	Baran	Karar Verme	Performans



Ek B6 Personel Yabancı Dil Bilgisi Raporu**Yabancı Dil Raporu**

Adı	Soyadı	Dil	Seviye
Selda	Baran	İngilizce	Çok İyi



ÖZGEÇMİŞ

Hülya Eren 1972 yılında İstanbul'da doğdu. Ortaöğrenimini 1986 yılında Üsküdar Kız Lisesinde tamamladıktan sonra, liseye Bağlarbaşı Belde Özel Lisesinde devam etti. 1990 yılında liseden okul birincisi olarak mezun olan yazar, İSTEK Vakfı tarafından Amerika Birleşik Devletlerine gönderildi. Kendisine verilen bu ödül, altı hafta University of California Los Angeles Riverside Campus'ünde bir yaz okulunda okumayı içeriyordu. Yazar aynı yıl Türkiye'ye dönerek, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünde eğitimine başladı. 1994 yılında yedinci olarak üniversiteden mezun oldu. Üniversite döneminde, İşletme Fakültesinde, Ergonomi ve Endüstri Mühendisliği Kulüplerinin kurulmasında rol aldı. 1994 Eylül ayında, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mühendislik Yönetimi Programında yüksek lisans eğitimine başladı.

Yazar, 1994 Ağustos ayında Koç Unisys firmasında sistem analist olarak iş hayatına atıldı. Koç Holding insan kaynakları bilgi sistemleri ve insan kaynakları yönetim sistemleri üzerine çalışmalarda rol aldı. İngilizce ve almanca olmak üzere iki yabancı dil bilen yazar, halen Koç Holding'te yürütülen insan kaynakları projelerinde sistem analistlik yapmaktadır.