

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Strateji,
Politika ve
Uygulamalar
Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım

Editör
Doç. Dr. Ali Şahin ÖRNEK



İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım
Editör: Doç. Dr. Ali Şahin Örnek

Yayın No.: 3441
İşletme No.: 236
ISBN: 978-625-439-462-1
E-ISBN: 978-625-439-463-8
Basım Sayısı: 1. Basım, Aralık 2021

© Copyright 2022, NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK EĞİTİM DANIŞMANLIK TİC. LTD. ŞTİ. SERTİFİKA NO.: 40340
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik ya da
fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.

Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde
düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki
yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Gülbeyaz Güler -gulbeyaz@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Süleyman Gezzin -suleyman@nobelyayin.com-, Emre Gürbüz -emre@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Yürümez -mehtap@nobelyayin.com-
Baskı Sorumlusu: Yavuz Şahin -yavuz@nobelyayin.com-
Baskı ve Cilt: Sarıyıldız Ofset Amb. Kağ. Paz. San. ve Tic. Ltd Sertifika No.: 23593
İvedik Ağa İşleri San. Sit. 1354. Cad. 1358. Sok. No.: 31 Ostim/ANKARA

Kütüphane Bilgi Kartı

Örnek, Ali Şahin.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım/Editör: Ali Şahin Örnek

1. Basım, xxxii + 880 s., 19,5x27,5 cm. Kaynakça ve dizin var.

ISBN: 978-625-439-462-1

E-ISBN: 978-625-439-463-8

1. İnsan kaynakları yönetimi 2. Stratejik yönetim 3. Davranış bilimleri 4. Yönetim ve organizasyon

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.

Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No:7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA

Telefon: +90 312 278 50 77 - Faks: 0 312 278 21 65 - Sipariş: siparis@nobelyayin.com-

E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com/www.atlaskitap.com - info@atlaskitap.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa Basım Dağıtım, Arasta, Arkadaş Kitabevi, D&R Mağazaları, Dost Dağıtım,
Ekip Dağıtım, Kida Dağıtım, Kitapsan, Nezih Kitabevleri, Pandora, Prefix, Remzi Kitabevleri

SUNUŞ

Günümüzde iş dünyası gittikçe daha karmaşık bir hâl almaktadır. Siyasi ve ekonomik çalkantılar belirsizlikleri tetiklerken diğer yandan yaşanan salgın hastalık devlet otoritelerini, işletmeleri, insanları, yaptıkları işleri yeni baştan sorgulamak zorunda bırakmıştır. Değişen çevre koşulları, değer sistemleri; yeni iş ortamlarını, yeni teknikleri ve becerileri beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede işletmelerin genellikle yardımcı bir işlevi gibi görülen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) birimleri ayrı bir önem arz etmektedir. Gittikçe yönetimin üst kademelerinde temsil kabiliyeti kazanan İKY birim ve çalışanları yöneticiler için stratejik ve kurmay nitelik kazanmaktadır. Yedi milyarın üzerindeki dünya nüfusuna rağmen iş dünyasının beklentilerine yeterince cevap verebilen “yetkin çalışan” bulunması sorun olmaya devam etmektedir. Diğer yandan toplum ve özellikle kamu yönetimi açısından işsizlik temel sorunların başında gelmektedir. İşletmelerde nitelikli insan varlığını elde tutmak her geçen gün zorlaşmaktadır. Böylesi bir ortamda İK birimlerine büyük iş düşmektedir.

Editörlüğünü Dr. Ali Şahin ÖRNEK’in yaptığı elinizdeki eserin mimarisi bu gerçekler çerçevesinde oluşturulmuş. Oldukça kapsamlı bir eser olarak İnsan Kaynakları Yönetimi eseri ortaya çıkmış. Çoğunu yakından tanıdığım bölüm yazarlarının özgün katkıları, titiz çalışmaları takdire şayandır.

Şairin:

*“Hoşça bak zâtına zübde-i âlemsin sen,
Merdüm-i dîde-i ekvân olan âdemsin sen.
(Kendine bir hoşça bak, alemin özüsün sen;
Varlıkların gözbebeği olan insansın sen)”*

dediği “insanı ve yönetimini” sorgulayarak başlayan kitap geniş ve güncel bir kapsama sahip. İş gücü kavrayışıyla bir “girdi” yahut “kaynak” olgusuyla yaklaşılana “insan varlığı”; sermaye, bina, hammadde gibi sadece maddi boyuta indirgenmemelidir. Sosyal bir varlık olan insanın duygu, düşünce ve davranışı; iş yerindeki oluşumları ve işletme başarısını derinden etkiler. Geleneksel İK kitaplarından farklı olarak davranışsal boyutun gözetildiği eser:

- Küresel olduğu kadar ülkemizde üretilen akademik çalışma ve uygulamaları gözetererek,
- Özel sektörün yanında kamu yönetiminde insan kaynakları yönetimine birlikte yer vererek,
- Alandaki güncel gelişmeleri ve sorunları ele alarak,

- İK'nın strateji ve politika üretimi kadar pratiğine yönelik çözümler içerecek,
- Örnek olayların zenginliği ile konulara nüfuz ederek,
- Sosyal medya bağlantılı video uygulamalarına yer vererek zenginleştirilmiş.

Bu yönleriyle eser yöneticilerin, İKY alanıyla ilgili araştırmacıların, İK uzmanlarının ve öğrencilerimizin başucu kaynağı olacaktır. Teori ve pratiği olabildiğince geniş kapsamda bir araya getirmeyi başaran editör ve yazarları yürekten tebrik ediyorum. Başarılarının devamını diliyorum.

Prof. Dr. Sedat MURAT
ÇOMÜ Rektörü
Ocak 2021 - Çanakkale

SUNUŞ

Tarihin sıfır noktası olarak tanımlanan bilinir en eski kalıntıların olduğu Göbeklitepe'den (M.Ö 10000) günümüze toplumların gelişim seyrine bir göz atalım. Mağaralar ve benzeri barınaklarda ilkel şartlardaki avcı ve toplayıcı toplumlar zamanla yerleşik düzene geçilen tarım toplumlarına dönüşmüştür. Nüfusun artması, ticaretin yaygınlaşması, üretim teknolojilerindeki gelişmeler doğrultusunda ilerleyen sanayi toplumlarından; günümüzde bilişim sektörünün belirleyici olduğu, yapay zekânın başrol oynadığı, akıllı örgütler ve karanlık fabrikaların faaliyete geçtiği dijital çağın bilgi toplumuna evrilen müthiş bir serüvene şahit olmaktayız. Her evrilmede toplum bir bütün olarak yeniden şekillenmiş, yeni bir toplumsal yaşam, yeni bir çalışma yaşamı anlayışı ortaya çıkmıştır. Tüm ülkeler daha iyi yaşam standartları için bu değişimde yerlerini almaya çalışmaktadırlar.

Günümüzde örgütler her alanda o kadar hızlı bir değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar ki kaotik iş ortamındaki sorunlarla başa çıkabilmek, yeni çözümler bulabilmek için mutlaka stratejik bakış açısı ile hareket etmek zorundadırlar. Alanda yapılan akademik çalışmalar ve uygulama örnekleri çevresel değişim ile örgütlerin stratejik uyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada stratejik bilinç bilgi beceri ve yetkinlik açısından fark yaratacak insan gücüne ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Örgütlerin verimlilik ve performansları artık en önemli üretim girdisi olan insan gücünün etkinliği ve yetkinliği ile doğru orantılıdır. Bu nedenle insan kaynaklarının etkin yönetimine her dönemden daha fazla ihtiyaç olduğu yadsınamaz.

Bilindiği üzere “insan” biyolojik, sosyal ve psikolojik bir varlıktır. “insanı” daha iyi anlayabilmek ve daha etkili yönetebilmek için felsefi bakış açısıyla bütüncül olarak bakılması gerekliliği kendisini gittikçe daha fazla hissedilmektedir. Her birey “eşsizdir” değerleri, tutumları, algıları, kişilik özellikleri, öğrenme türleri, düşünme biçimleri, becerileri, zeka düzeyleri, güdüler farklılık göstermektedir.

Öte yandan robotlar imalatla sıklıkla kullanıldığı gibi artık yönetim kurullarına da girmiştir. Belki duyguları olmayan ama hafızası güçlü, içsel ve dışsal veriyi çok hızlı ve iyi analiz edebilen robotik iş arkadaşlarıyla çalışmanın söz konusu olabilecektir. Birçok örgüt evden çalışmayı kültürlerinin bir parçası haline getirmeye hazırlanmaktadır. Aranacak etkinlikler genelden küresele yönelmiştir. Değişim ve yenilikten büyük dönüşümlere geçilmiştir. Daha başarılı örgütler oluşturmada insan-makine birlikteliğinden nasıl fayda sağlanabileceği ön plana çıkmıştır. Bu koşullarda insan gücünün başarıyla yönetilebilmesi için fiziksel olduğu kadar psikolojik, sosyolojik, kültürel pek çok yönlerinin de dikkate alınması gerekliliği daha da önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının bir stratejik ortak bakış açısıyla şekillendirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının çalışanların yetenek yönetimi, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak iş tasarımlarını oluşturma,

mada etkin olarak yapılandırılmaları vurgulanmaktadır. Çalışanların gelişimine ilişkin destek ve problemlerinin çözülmesine yönelik programlarının oluşturulmasının sağlanması, kazanç-kâr paylaşım stratejilerinin geliştirilmesi, yeni çalışma biçimleri, teknolojinin iş süreçlerindeki etkisini öne çıkarmaktadır. Elinizdeki eser bütün bu gelişmelerden hareketle, İnsan Kaynakları Yönetimi disiplini çok boyutlu bir anlayışla ele almaktadır. Bu da eseri ayrıcalıklı kılan temel bir özelliktir.

Eserin editörü Dr. Ali Şahin ÖRNEK, doktora öğrencim ve çok değer verdiğim meslektaşımıdır. W.E Deming’in dediği gibi “insanlar öğrenme dürtüsüyle doğarlar. Öğrenmeye karşı merak ve bundan duyulan zevk insanın doğasında vardır”. Dr. ÖRNEK bu deyişin en güzel temsilcilerinden biridir. Her zaman öğrenmeye, öğrendiklerini özümsemeye ve paylaşmaya önem vermiştir. Başarının bir yolculuk olduğunu benimseyerek hareket etmiştir. Çalışmalarında ve davranışlarında her zaman disiplinli, dikkatli ve titiz bir duruş sergilemiştir.

Dr. Ali Şahin ÖRNEK’in daha önceki çalışmalarındaki dikkati ve özeni burada da sergilediğini görmekten büyük bir mutluluk duydum. Her zaman teorik alana hâkim olmak kadar uygulamaya da önem verilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Bu eserde de teori-uygulama birlikteliğinin son derece yerinde ve uyumlu bir şekilde sağlandığı görülmektedir.

İnsan Yönetimi temel felsefesiyle şekillendirilen eserde yedi bölüm yirmi sekiz kısımda sınıflandırılmış. Kısım yazarlarının ele aldıkları konular sistematik biçimde sadece teorik boyutlarıyla değil, güncel ve yerel örneklerle desteklenmiş. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin geniş uğraş alanı: geleneksel uygulamalar-yeni gerçeklerden, stratejik bakış, bilgi sistemleri, sosyal medya, etik, insan kaynakları fonksiyonları, yetenek-yetkinlik yönetimi, pozitif psikoloji, liderli-koçluk, mentorluk, örgüt kültürü, farklılıkların yönetimi, psikolojik şiddet, tükenmişlik, sinizm, iş tatmini, güncel sorunlar, iletişim, çatışma, hukuksal bakışa varan geniş yelpazede ulusal ve uluslararası; özel ve kamu tüm boyutları açısından irdelenmiş. Kapsayıcılığıyla doğru orantılı olarak oldukça hacimli bir eser ortaya çıkmış.

Kitap, bir ders kitabı kıvamından çok “Reading” tadında bölümleriyle okuyucuyu araştırmaya ve tartışmaya sevk etmektedir. Başta lisans ve lisansüstü öğrencileri olmak üzere, araştırmacıların, insan kaynakları yönetici ve çalışanlarının, bu alana ilgi duyan herkesin faydalanacağı kitabın özellikle sosyal medya paylaşımlarıyla yeni bir form taşıdığı göze çarpmaktadır. Ayrıca bölüm sonlarındaki videoların barkodlarla kolay ulaşılabilir hale getirilmesi eserin cazibesini artırmaktadır. Bilgi ve teknoloji temelli görünüm kazanan kitabın her kısmının sonunda iş dünyasıyla ilişkili beyaz perdeden film tavsiyelerinin olması okuyucu ilgisini zinde tutmaktadır. Yazarların kullandıkları dil rahatça okunmasını sağlamaktadır.

Tüm bu özellikleriyle eserin, “kitaptan daha fazlası” dedirtecek bir yapıya büründüğü açıkça görülmektedir. Her çalışanın yolunun bir şekilde insan kaynakları bölümüne düşeceği düşünüldüğünde herkesin kendine ait bir kesit bulabileceği zengin içeriğinden dolayı editör ve yazarları güzel çalışmaları dolayısıyla kutluyor ve başarılarının devamını diliyorum.

Titizlikle hazırlanmış bu eserin, severek okuyan geniş bir kitleye ulaşacağını ve son derece faydalanılacağını düşünmekteyim.

Prof. Dr. Ömür N. T. ÖZMEN
Ocak 2021 - İzmir

ÖN SÖZ

Günümüzde, Dünya üzerindeki herkesi yakından ilgilendiren olayların yaşandığı bilgi toplumu evresinden geçiyoruz. 2000’li yıllara girerken Türkiye, 17 Ağustos 1999 Marmara Depremi’nin etkilerini atlatamadan kendisini 2001’de ekonomik krizin içinde bulmuştur. 9/11 Terör saldırısı ile Amerika Birleşik Devletleri (ABD) sarsılırken, hemen ardından yanı başımızdaki ülkeler işgal edilmeye başlanmıştır. Ardından SARS virüsü, 2008’de mortgage/tutsat eksenli ABD’de başlayıp dünyayı etkisi altına alan finansal kriz büyük felaketlerin habercisi olmuştur. Konuyu bilenler için sürpriz olmayan sıra dışı gelişmeler “Turuncu Devrim”, “Arap Baharı”, adı altında sosyal ve siyasi çalkantılarla köpürtülmüştür.

Küresel çapta yaşanan terör olayları, soğuk savaş sonrası güç mücadelesinin düşük yoğunluklu vekâlet savaşlarına dönüştüğünü göstermektedir. Rusya-Çin-ABD eksenli küresel rekabette Avrupa Birliği (AB) pek varlık gösteremezken; Brexit’le AB’den ayrılan İngiltere gibi bazı ülkeler sessizce yollarına devam etmektedir. Bu süreçte Türkiye’de yaşanan depremler, devam eden terör, 15 Temmuz 2016 Darbesi, 2018 Ağustos’undan bu yana kurdaki hareketlilik etkileri süregelen olumsuzluklardır. SARS, MERS gripleri derken COVID’19 salgın hastalığıyla (pandemi) bütün insanlık evlere kapanmıştır. Ülkeler sınırlarını insan hareketliliğine kapatmak zorunda kalmışlardır. Bunlar sadece yeni yüzyılın ilk çeyreğinde yaşanan kırılmalara birkaç örnektir. XXI. yüzyıl ve özellikle 2020 yılı iyiliklerle anılmayacak derecede olaylar, riskler ve krizlerle gelmiştir. Öte yandan bilim insanları iklim değişikliği gibi daha büyük felaketlere dikkat çekmektedirler. Kalıcı hâle gelen kriz ortamları ister istemez işletmelerin insan kaynaklarını yakından ilgilendirmektedir.

Diğer taraftan sömürge yüzyıllarında görüldüğü üzere, savaşların dahi şirketlere havale edildiği yıllara şahit oluyoruz. Bütün Dünya, üzerinde artan ekonomik rekabet ve teknolojiyenin geri kalmama telaşındadır. Yoksul Afrika’nın su bulamayan insanları, ülkeleri talan edilen savaş alanlarındaki insanların “hayatta kalma” mücadelesi; savaşı kurgulayanları, stratejiyi geliştirenleri pek ilgilendirmiyor görünmektedir. Bu konuda medeniyetin sözde temsilcilerinin iyi sınav verdikleri söylenemez. Devletlerin demografisi değiştirilmektedir. Her savaş, yerinden yurdundan edilmiş insanların; kaynakların yeniden bölüşülmesine kurban edilmiş gelecekleri, umutları demektir. “Gelişmekte olan” ülkeler için her göç, kıt kanaat büyütülmeye çalışılan insan varlığının elinden alınmasına yol açar. Beyin göçü bir ülkenin dolayısıyla endüstrilerin/işletmelerin en büyük kayıplarındandır.

Şimdi gelin tüm bunları unutalım. Bir an 2050 yılına gidelim. Dünyada savaşlar kalmamış. Her ülkede bolluk var. Gelir dağılımı sorunu yok, yoksulluk neredeyse son bulmuş. Ülkeler arasında sınırlar kaldırılmış. Ulaşım olanakları bedava. Gökyüzünde insan taşıyabilen dronlar ultra hızlı hatlar üzerinden yol alıyor. Kız kardeşinizin çocukken kaçırmadığı Müfettiş Gadget’a bile ihtiyaç duyulmuyor. Çünkü büyük veri

ve nesnelerin interneti sayesinde suça meyil dahi denetim altında. Felaketler önceden tahmin yöntemleriyle önlenebiliyor. Kas gücü gerektiren tüm üretim aşamaları gerçek robotlarla yapılıyor. Hatta sanat eserlerini bile robotlar tasarlıyor. Yarım kalmış tüm senfoniler, romanlar, bilimsel eserler, filmler yapay zekâ sayesinde tamamen erdiriliyor. Ölümsüzlük isteyen klonlanıyor. Türkiye ayda kolonisini kurmuş nadir ülkelerden. Uzay madenciliği sayesinde çevre sorunlarını halletmiş küresel bir güç. Dünya huzurlu bir gezegen. Nüfus bugünün yarısına inmiş. İnsanlar mı? Doğmadan programlanıyorlar. Mutlu görünüyorlar(?!) Ağırlıklı olarak felsefeye, sanata, estetiğe vakit ayırıyorlar.

Bu kısa projeksiyonu gerçekçi bulmadınız mı? Bilim kurgu gibi mi geldi yoksa! Siz istediniz, o zaman günümüze dönelim.

Makro politikalar açısından devletlerin karşı karşıya kaldıkları sorunları bir çırpıda şöyle sıralayabiliriz:

- Demografik açıdan değişen iş gücü piyasası,
- Uzun süreli işsizlerden oluşan popülasyonun varlığı,
- İş dünyası için yeterli donanımına sahip olmayan genç bir nesil,
- İş gücü beceri açığı,
- Bölgesel ve kentsel bölünmelerle sıkıntılı bir ekonomik ve sosyal yapı,
- İşin tasarımını temelden değiştiren yeni teknolojiler,
- İş yerinde yeni beklentiler ve değerler.

Bu listeyi elbette uzatabiliriz. Yukarıda listelenen maddeler İngiltere’de 1980’in ortalarında raporlanan sorunlardır.¹ O günden bugüne fazla yol alındığı söylenemez. Günümüzde pek çok devlet ve/veya işletme benzer zorluklarla yüz yüzedir. Görüldüğü üzere insan varlığının etkin biçimde yönetimi temel bir sorundur. Yöneticilerin işletme stratejisiyle İKY uygulamalarını bütünleşik biçimde ele alabildiği çözümlere ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, olabildiğince “insan ve yönetimine” ilişkin bir eser kurgulanmıştır. İnsan kaynak, kabiliyet ve davranışının birlikte ele alındığı; yerelden küresele varan bir bakış açısı sergilenmiştir. İnsanların davranışlarının altındaki nedenlerin keşfedildiği, duygularının ve yeteneklerin yönetildiği iş süreçlerine odaklanılmıştır. Ancak bu sayede pozitif sonuçlar beklenebilir. Beklentileri bilmek ve yönlendirmek açısından İK profesyonellerine çok iş düşmektedir. Yüksek performans için hem kamu sektöründe hem de özel sektörde İKY süreçlerine bütüncül yaklaşılmalıdır. Çünkü her ikisi de aynı ekosistemin bir parçasını oluşturur.

Her kitap belirli bir entelektüel birikimin ve sosyal sermayenin ürünüdür. Bir kültür ve miras işidir. Elinizdeki kitap için, yazın zenginliği çerçevesinde bölüm yazar(lar)ının; kendi penceresinden iş dünyasını, İKY disiplini çerçevesinde ele almaları istenmiştir. Teknolojinin sağladığı olanaklarla nispetinde yaşayan bir kitap tasavvur edilmiştir.

Editör olarak sosyal medyadan topladığım, bazen durum tespiti veya bir soruna işaret eden; bazen de güldüren-düşündüren ağ (web) alıntıları kitap geneline serpiştirilmiştir. Ayrıca bölüm sonlarına yine sosyal medyadan ilgili videoların bağlantı ve kare kodları konulmuştur. Senaryolaştırılan veya gündelik hayattan seçilen örnek olaylarla okuyucunun ilgisi canlı tutulmaya çalışılmıştır. Bölümlerin sonunda film tavsiyelerinde bulunulmuştur.

Onsekiz Mart tarih olarak, hem milletimiz hem de mensubu bulunmaktan onur duyduğumuz üniversitemiz için özel bir anlam ifade etmektedir. Eser Çanakkale Savaşları’nın 100. Yılı anısına, “kayıp nesiller”i bir daha yaşamamak ümidiyle her insanın özünde bir cevher taşıdığı düşünülerek tasarlanmıştır. Kitaptaki bölümlerin

1 Sparrow, Paul; Hird, Martin; Cooper, Cary L. (2015). *Do We Need HR? Repositioning People Management for Success*, Palgrave Macmillan, New York, 12.

içeriği konusunda editörle yazarlar arasında, bilgi ve belge paylaşımında bulunulmuştur. Üç yıllık uğraşın ürünü olarak, İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: Strateji, Politika ve Uygulamalar Kapsamında Davranışsal Bir Yaklaşım adlı eser ortaya çıkmıştır.

İyi okumalar dileriz.

Kitabın Amacı

Elinizdeki eser, lisans ve lisansüstü düzeyde insan kaynakları yönetimi eğitimi alan öğrencilere, İK alanında çalışan orta ve üst kademe yöneticilere; çalışma yaşamındaki bireysel ve kurumsal başarılarına katkı sağlamak amacıyla yazılmıştır. İnsan yönetimine kafa yoran geleceğin yönetici adayı çalışanların; kendilerini ve organizasyonlarını sınamaları, pozitif bakış açısı geliştirmeleri hedeflenmiştir.

Kitabın Kapsamı

Kitap, herkesin insan kaynakları yönetimine ilişkin teorik ve güncel bilgilere ulaşabileceği yeni yaklaşımları irdeleyen bir kapsama sahiptir. Kısımların, kitaptan yararlananların ilgiyle okuyabildiği; konuların örnek olaylar ve kısa anlatımlarla ele alındığı formata sahip olmasına özen gösterilmiştir. Bir yandan insan kaynakları yönetiminin davranışsal boyutuna vurgu yapılırken öte yandan insan varlığının gelecek yönelimlerine küyerel (glocal) yaklaşımıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin İKY alanına olası etkilerinden hareketle gelecek ve çözüm odaklılık esas alınmıştır. Ülkemizde İKY'nin disipline edilmesinde karşılaşılan güçlükler² olabildiğince gözlemlenmiştir. Buna rağmen her türlü eleştiri ve görüşler, çalışmayı ileride daha mükemmel kılacaktır. Görüş ve önerilerinizi asornek@comu.edu.tr adresine ulaştırmanızdan memnuniyet duyacağım.

Kitabın Hedef Kitlesi

- İKY alanında lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alan öğrenciler,
- İKY alanında çalışmalar yapan araştırmacılar ve akademisyenler,
- İK yöneticileri ve profesyonelleri,
- İKY alanına ilgi duyan çalışanlar ve her kademedeki yöneticilerdir.

Teşekkürü Fazlasıyla Hak Edenler

Yıllardır lisans ve lisansüstü programlarda İKY, SİNKİ ve benzeri dersleri vermekteyiz. Üstüne bir de tezsiz ve uzaktan eğitim programları eklenince; kapsayıcı bir “insan yönetimi” kitabı yazmanın ihtiyaç hâline geldiğini gördük. Benzer vizyon doğrultusunda, uzun yıllar aynı kürsüyü paylaştığım Biga İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'ndeki değerli arkadaşlarımın verdiği destek, kitabın yazılmasında büyük motivasyon sağlamıştır. Dostluklarını her daim hissettiğim meslektaşlarıma gönülden teşekkür ediyorum. Yakından tanımaktan bahtiyarlık duyduğum kıymetli kardeşlerim; özellikle işin başlangıcında Dr. Öğr. Üyesi C. Öykü DÖNMEZ KARA, son evrelerde dikkatli okumalarıyla katkı sağlayan Doç. Dr. Özgür TOPKAYA emeklerini esirgemediler.

Farklı üniversitelerden, fakültelerden kitap proje ve planıma ilişkin aynı heyecanı paylaşıp; elinizdeki esere can suyu veren tüm meslektaşlarıma, hocalarımıza katkılarını dolayısıyla minnettarım. Her biri kendi alanında uzman değerli bilim insanları, yazım aşamasında yılmadan ricalarına katlandılar. Emeklerinden dolayı hepsine çok teşekkür ediyorum. Bu kapsamda bizlerin kültür havzamıza katkısı olan bugünlere

2 Coşkun, Recai (2009). Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanı: İKY Ders Kitapları Üzerinden Bir Tartışma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir.

gelmemizi sağlayan; bir kısmını ebediyete uğurladığımız değerli aile büyüklerimize öğretmenlerimize, hocalarımıza şükran borçluyuz.

Derleme kitabın bölümlerini bizimle birlikte okuyucu gözüyle okuyup katkı sağlayan; daima güncel, genç ve dinamik kalmamıza vesile olan lisans, yüksek lisans ve doktora öğrencilerime ayrı yarı teşekkür ediyorum. Bir diğer teşekkürü de iş dünyasından görüş ve değerlendirmeleriyle katkı veren uzmanlar hak etmektedir. Adlarını saymakta fayda var: Öğr. Gör. Ahmet İhsan ŞAMDAN, Öğr. Gör. Öznur KONCAGÜL, Emre KURT, Yaren ÖRNEK, Hanife TAŞ, Aytuğhan MOLLAOĞLU, Yasin ÇELEN, Osman YILMAZ, Azmi YILMAZ, Okan YILDIRIM, Mehmet Uğur YAVUZ. Adını burada anmadıklarım varsa onlara da katkıları için teşekkür ederim.

Kitabın basımı kararını veren Nobel Yayıncılık'ın değerli yöneticisi Sayın Nevzat Argun'a, fikir alış verişinde bulunduğum Sayın Gülfem Dursun ve Sayın Gürbüz Ozan'a teşekkür ediyorum. Sonraki süreçlerde emek harcayan; mizanpaj konusunda Sayın Gülbeyaz Güler'e, kapak tasarımında Sayın Mehtap Yürümez'e; onların şahsında kitabın okuyucuyla buluşmasında katkı veren herkese gönülden teşekkürler.

Editörlük ve yazım aşamasında fazlasıyla kendilerini ihmal ettiğim; özellikle pandemi sürecinde fazlasıyla yardımlarını hissettiğim sevgili eşim Hanife'ye, kızlarımız Yaren ve Esma Ceren'e anlayışları için teşekkür ediyorum. İyi ki varsınız.

İthaf/Dedicate

Bu eser, memleketimizi bizlere vatan kılan Çanakkale Şehit ve Gazilerimizin şahsında tüm kahramanlarımız hatırasına ithaf olunur.

This book is dedicated to memory of Çanakkale Martyrs and Veterans on the behalf of all our heros who made our country a homeland to us all.

Ali Şahin ÖRNEK

28 Ocak 2021

Çanakkale

BÖLÜMLER VE YAZARLARI

BÖLÜM I İnsan (Kaynakları) Yönetiminin Teorik Arkapları ve Küresel Yönelimi

1. Giriş: İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi: Eski(me)yen Uygulamalardan Yeni Gerçeklere
Ali Şahin Örnek
2. İnsan Yönetimine Stratejik Bir Bakış: İKY'den SİNK'A'ya
Ali Şahin Örnek
3. Bilgi Toplumunda Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri
Yener Pazarcık
4. Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi
Orkun Göktepe
5. Çalışma, İş, İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi
Bora Yenihan - Oğuz Başol

BÖLÜM II İnsan Kaynakları Yönetiminde Temel Fonksiyonlar

6. İnsan Kaynakları Planlaması
Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev - Özgür Topkaya
7. İş Tasarımı ve İş Analizi
Oğuz Diker
8. Aday Havuzu Oluşturma Süreci
Neslihan Arslan

9. Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci
Gökçe Cerev - Abdurrahman Benli - Özgür Topkaya

10. Ücret ve Ödül Yönetimi
Tuncay Yılmaz - Zeynep Sözcän

BÖLÜM III Performans Odaklı Bireysel ve Örgütsel Gelişme

11. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi
Umut Eroğlu
12. Kariyer Planlamak Mümkün Mü? Kariyer Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Açıdan Anlamını Yitirmesi
Ebru Kanyılmaz Polat
13. Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi
İlknur Taştan Boz
14. Yetenek Yönetimi
Siyret Ayas Şarman - Ali Şahin Örnek
15. Performans Yönetimi Süreci
Levent Şahin - Ali İnsan Balcı

BÖLÜM IV Davranışsal İnsan Kaynakları Yönetimi

16. İnsan Yönetiminde Motivasyon Açısından Pozitif Psikoloji: Duyguların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi
Cenk Murat Koçoğlu - Emrah Özkul - Sarp Kumlu

17. Ekip Yönetiminde Liderlik, Koçluk ve Mentorluk
Pelin Kanten

18. Örgüt Kültürü Diyalektikleri
Levent Şahin - Ali İhsan Balcı

19. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Şiddet, Sinizm, Tükenmişlik ve İş Tatmini
Tanju Çolakoğlu

20. İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Sorunlar
Gonca Gezer Aydın

21. İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim; Çatışma, Stres, Sanal İletişim
İlknur Karaaslan

BÖLÜM V İnsan Yönetiminde Sağlık Güvenlik ve Hukuk

22. İş Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi
Yusuf Yiğit

23. Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi
Suat Uğur - Ufuk Özer

24. Tarihsel Süreç Perspektifinden İş Sağlığı ve Güvenliğine Güncel Bir Bakış ve Tarafların Yükümlülükleri
Bünyamin Bacak - Niyazi Yılmaz

BÖLÜM VI Kamu Yönetiminde İnsan ve Yönetimi

25. Kamuda Norm Kadro Uygulamalarına ve Performans Yönetimine Eleştirel Bakış
Hüseyin Erkul - Pelin Kanten

26. Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’de Merkezi Yönetimin İnsan Kaynakları Yapılanması ve Devlet Memurluğu
Murat Uzunparmak - Mustafa Kara

BÖLÜM VII Küresel Boyutuyla İnsan Kaynakları: Geçmişten Geleceğe Yansımalar

27. İnsan Kaynağının Endüstriyel Boyutu ve Endüstri 4.0’ın Olası Etkileri
Özgür Topkaya - Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev

28. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi
Canan Öykü Dönmez Kara

YAZARLARIN KISA ÖZ GEÇMİŞLERİ/ About Contributors

Editör/Editor: Ali Şahin ÖRNEK, Dr. (PhD)

Ali Şahin ÖRNEK, Gazi Üniversitesi'ndeki lisans eğitimi sonrası, akademik hayatına 1995 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde başladı. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde işletme doktorasına devam ettiği süreçte Kriz Yönetimi ve TKY çalışmalarında bulundu. ÇOMÜ İbrahim Bodur Girişimcilik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü'nü yaptı. Girişimcilik konusunda projeler yürüttü. KOSGEB-İŞKUR-ÇOMÜ iş birliği çerçevesinde girişimcilik eğitimleri verdi. Baltic International Academy ve University of Central Arkansas gibi çeşitli akademik kuruluşlarda eğitim ve araştırma faaliyetlerinde bulundu.

Örnek, ÇOMÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. Yönetim ve strateji alanında uzman olan Örnek'in kriz yönetimi, girişimcilik ve örgütsel davranış çerçevesinde yayımlanmış kitap, makale vb. yayınları mevcuttur. İşletmecilik ve kişisel gelişim konularında seminerler vermiştir. Yönetim Bilimleri, Girişimcilik ve Kalkınma, TROYACADEMY/USBdergi (kurucu editör) gibi süreli yayınlarda editörlük yapmıştır. Son yıllarda insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, kültür ve liderlik, etik, kriz ve stres yönetimi dersleri vermektedir. Akademik ve idari görevleriyle birlikte ÇOMÜ Proje Koordinasyon Merkezi Koordinatörlüğü'ne devam etmektedir.

He started his academic career in 1995 at Çanakkale Onsekiz Mart University following the completion of a Bachelor's Degree at Gazi University. He worked on Crisis Management and TQM while he continued his doctorate in business administration at Dokuz Eylül University Institute of Social Sciences. He served as the director of İbrahim Bodur Entrepreneurship Application and Research Center. He managed various projects regarding



entrepreneurship. He gave consultation and training for entrepreneurship in coordination with KOSGEB-İŞKUR-ÇOMÜ. He carried out research and education activities in various institutions such as Baltic International Academy and the University of Central Arkansas. Örnek is a faculty member at ÇOMÜ, Faculty of Political Sciences, in the Department of Business Administration.

Örnek, who is an expert in Management and Strategy, has books, articles, and other related works on Crisis Management, Entrepreneurship, and OB. He has given seminars on Business and Personal Development. He has served as an editor in periodical journals such as Yönetim Bilimleri (Journal of Administrative Sciences), Girişimcilik ve Kalkınma (Journal of Entrepreneurship and Development), and TROYACADEMY/USBdergi (founder-editor). In recent years, he has been teaching human resource management, strategic management, organization and leadership, ethics, crisis and stress management. He continues his challenges as the Coordinator of ÇOMÜ Project Center with his academic and administrative tasks.

Abdurrahman BENLİ, Yazar, Sakarya Üniversitesi'nde doçent olarak çalışmaktadır. Doktora öğrenimini İstanbul Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Sosyal Siyaset ABD'de tamamlamıştır. Sosyal güvenlik, Kamu Sektörü Çalışma İlişkileri ve Göç ile ilgili Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora dersleri vermektedir. Araştırma konuları Sosyal Politika, Sosyal Güvenlik ve Hukuku, Göç, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları, Kamu Sektörü, Sendikacılık vb. oluşmaktadır. Yazarın yayımlanmış çeşitli makaleleri, kitap bölümleri ve bildirileri bulunmaktadır.

Ali İhsan BALCI, 1991 yılında Isparta'da doğan Balcı, aynı şehrin farklı okullarında ilk, orta ve lise öğrenimini tamamlamıştır. Lisans ve yüksek lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi'nin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında yapan Balcı, hâlen İstanbul Üniversitesinde doktora eğitimine devam etmekte ve aynı üniversitenin İktisat Fakültesinde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

Bora YENİHAN, Yenihan, lisans eğitimini Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme bölümünde, yüksek lisans ve doktora eğitimini ise Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde tamamlamıştır. Şu an Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde çalışmakta olan Yenihan, insan kaynakları yönetimi, endüstri ilişkileri, sendikacılık ve toplumsal cinsiyet konularında uzmanlaşmıştır.

Bünyamin BACAK, Biga'da doğdu. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi'nde Endüstri İlişkileri Bölümünde Yüksek Lisans ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde doktoraasını tamamladı. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Canan Öykü DÖNMEZ KARA, 1997 yılında Çanakkale Milli Piyango Anadolu Lisesi'ni bitirdi. Lisansını 2002 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Maliye Bölümü'nde tamamladı. 2005 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Bölümü'ndeki ve 2010 yılında Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'ndeki yüksek lisans çalışmalarını tamamladı. 2015 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Bölümü doktora öğrenimini tamamladı. Hâlen Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde doktor öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Göç, iltica ve sosyal politika alanlarında çalışmaktadır.

The author is an associate professor at Labour Economics and Industrial Relations Department in Sakarya University. He received his bachelor's degree from Faculty of Economics, Istanbul University. Respectively he received his MA and PhD degrees from Institute of Social Sciences, Istanbul University. His research areas are Social Policy, Theory of Social Security and Law, Migration, Employment Relations and Human Resources, Public Sector Unionism. He has published articles, book chapters and papers.

Born in Isparta in 1991, Balcı completed her primary, secondary and high school education in different schools of the same city. Balcı, who completed his undergraduate and graduate studies in the field of Labor Economics and Industrial Relations of Istanbul University, is still continuing his doctorate education at Istanbul University. He is working as a research assistant at the Faculty of Economics of the same university.

Dr. Yenihan completed his BA degree in Business Administration Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Süleyman Demirel University. Dr. Yenihan completed his MA and PhD degree in Labor Economics and Industrial Relations Department, Institute of Social Sciences, Sakarya University. Dr. Yenihan, who has been working as Assoc. Prof. Dr. in Labor Economics and Industrial Relations Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kocaeli University, Turkey is interested in human resources management, industrial relations, syndicalism and gender.

BACAK, was born in Biga. He graduated from Marmara University, Faculty of Economics & Administrative Sciences. He completed his master's in Industrial Relations Department and his doctorate in Labour Economics and Industrial Relations Department in Istanbul University. He is currently an academician at Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics & Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations.

DÖNMEZ KARA, graduated from Çanakkale Milli Piyango Anatolian High School in 1997. She completed her license in 2002 at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Finance. She completed her master's degrees Çanakkale Onsekiz Mart University Institute of Social Sciences, Department of Finance in 2005 and Çanakkale Onsekiz Mart University Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations in 2010. In 2015, she completed her doctorate education at Çanakkale Onsekiz Mart University, Institute of Social Sciences, and Department of International Relations. She is currently working as an assistant professor at Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. She works on migration, asylum and social policy.

Çenk Murat KOÇOĞLU, Lisans öğrenimini 2006 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamlamıştır. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliğinde Yüksek Lisansını 2009 yılında, 2013 yılında Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesinde, başladığı Doktorasını 2016 yılında başarıyla tamamlamıştır. Şu an Karabük Üniversitesi Safranbolu Turizm Fakültesi'nde Doçent Dr. Olarak görevine devam etmektedir.

Ebru KANYILMAZ POLAT, Antalya'nın Manavgat ilçesinde doğdu. 2003 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünü bitirdi. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yüksek lisansa başladı. 2005 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2015 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında doktorasını tamamladı.

Emrah ÖZKUL, Lisans öğrenimini 1999 yılında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda tamamlamıştır. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliğinde Yüksek lisansını ardından 2002 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm İşletmeciliğinde başladığı Doktorasını başarıyla tamamlamıştır. Şu an Kocaeli Üniversitesi Turizm Fakültesinde Doçent Dr. Olarak görevine devam etmektedir.

Gonca GEZER AYDIN, Çanakkale'de doğdu. 2009 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu. 2011 yılında Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında yüksek lisansını tamamladı. Aynı yıl Uludağ Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında doktora programına başladı. 2012 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 2016 yılına doktorasını tamamladı. 2018 yılında Doktor Öğretim Üyesi olarak atandı. Hâlâ aynı üniversitede ve aynı bölümde görev yapmaktadır.

Gökçe CEREV, Yüksek Lisans eğitimini Sakarya Üniversitesi İşletme bölümünde, doktora eğitimini Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde yapan yazarın sosyal politika, çalışma sosyolojisi ve sendikalar üzerine çalışmaları bulunmaktadır. Yazar hâlen Fırat Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

KOÇOĞLU completed his undergraduate education in 2006 at Bolu Abant İzzet Baysal University, Akçakoca School of Tourism and Hotel Management. He successfully completed his Master's Degree in Tourism and Hotel Management in Düzce University, Institute of Social Sciences in 2009, and his Ph.D. in 2016 at Zonguldak Bülent Ecevit University, Social Sciences Institute, Faculty of Business Administration in 2013. He continues his duty as Associate Professor at Karabuk University Safranbolu Tourism Faculty.

Ebru KANYILMAZ POLAT, was born in Antalya, Manavgat.. She completed her undergraduate studies in Anadolu University, Labour Economics and Industrial Relations department. In the same year, she started master's degree at the same department. She started to work as a research assistant in Çanakkale Onsekiz Mart University. In 2005. She completed her PhD in Çanakkale Onsekiz Mart University, Business Department in 2015.

ÖZKUL completed his undergraduate education in Bolu Abant İzzet Baysal University Akçakoca Tourism Management and Hotel Management in 1999. He completed his master's degree in Tourism Management at Balıkesir University, Institute of Social Sciences, and his Ph.D. in Tourism Management at Dokuz Eylül University. He continues his duty as Associate Professor at Kocaeli University Tourism Faculty.

Gonca GEZER AYDIN, was born in Çanakkale. She got a bachelor's degree from Uludağ University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labour Economics and Industrial Relations department, in 2009. In 2011, she completed her master degree in Uludağ University, Labour Economics and Industrial Relations Department. In the same year, she started her doctorate education in the same department and university. She started working as a research assistant at Çanakkale Onsekiz Mart University in 2012. She became a doctor in 2016. She was appointed as Assist. Prof. in 2018 and she stil works at the same position.

The author completed his MA degree in the Business Management field and his PhD degree in social policy field in Labour Economics and Industrial Relations Department of Sakarya University. He has published works in the fields of social policy, labor sociology and trade unions. The author currently works in the Labor Economics and Industrial Relations Department of Fırat University.

Hüseyin ERKUL, 1957 Denizli doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini Denizli’de tamamlamıştır. 1979 yılında Isparta Eğitim Enstitüsü FKB Bölümünü; 1990 yılında Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi KYUP’ta yüksek lisansı, 1993 yılında Gazi Üniversitesi Eğitim Yöneticiliği ve Denetçiliği (3+1) bölümü, 1998 yılında İnönü Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda doktora’yı bitirmiştir. ERKUL branş öğretmeni, yönetici, ilköğretim müfettişi ve İlköğretim Müfettişleri Kurulu Başkan Yardımcısı olarak görev yaptıktan sonra 1998 yılında Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi İ.İ.B.F Kamu Yönetimi bölümüne Yrd. Doç. Dr. olarak atanmış, 2002’de İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F Kamu Yönetimi bölümünde öğretim üyesi, Hukuk ve Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanlığı, SBE Müdür Yardımcılığı ve Dekan Yardımcısı olarak görev yapmıştır. 2008 yılında “Yerel Yönetimler, Kent ve Çevre Politikaları” alanında Doçent olmuş, 2010 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi MYO’na öğretim üyesi olarak atanmış, Gökçeada MYO ve Çanakkale SBMYO Müdürlüğü görevlerinde bulunmuş; 2015 yılından bu yana Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı ve SBKY Bölüm Başkanı olarak görevini sürdürmektedir.

İlknur KARAASLAN, İstanbul Şişli’de doğdu. İlk ve ortaöğrenimini İstanbul’da tamamladı. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden mezun oldu. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’de AB’nin Sosyal Politikaları ve Endüstri İlişkileri programında yüksek lisans (İngilizce), Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı’nda doktora eğitimini tamamladı. Kırklareli Üniversitesinde akademisyen olarak çalıştı. Hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde akademisyen olarak görev yapmaktadır.

İlknur TAŞTAN BOZ, Çayırılı’da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini İstanbul’da tamamladı. Lisans eğitimini A.İ.B.Ü’de İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde İşletme bölümünü bitirdi. Trakya Üniversitesinde yüksek lisans eğitimini tamamladı. Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında doktorasını tamamladı. Trakya Üniversitesinde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Levent ŞAHİN, 1980 yılında İstanbul’da doğan Şahin, aynı şehrin farklı okullarında ilk, orta ve lise öğrenimini tamamlamıştır. Lisans ve yüksek lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart; doktora eğitimini ise İstanbul Üniversitesinin Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri alanında yapan Şahin, hâlen İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesinde öğretim üyeliğine devam etmektedir. Levent Şahin, an itibarıyla İstanbul Üniversitesi Rektör Yardımcılığı ve Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesinin Dekanlık görevlerini yürütmektedir.

ERKUL, was born in 1957 in Denizli. He completed his primary, secondary and high school education in Denizli. He studied at Isparta Education Institute FKB Department in 1979. He got his master’s degree (MA) in Public Administration field of Turkey Middle East Public Administration Institution (KYUP) in 1990. He studied at Gazi University, Department of Educational Administration and Supervision (3 + 1) in 1993. In 1998, he completed his doctorate at İnönü University, SBE Public Administration Department. ERKUL served as a branch teacher, administrator, primary education inspector and Vice President of the Board of Primary Education Inspectors. In 1998, he was appointed to Hatay Mustafa Kemal University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration as Assistant Professor. In 2002, he worked as a instructor at İnönü University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration. He was the Head of the Department of Law and Management Sciences in 2002. In 2002, he served as SBE Vice Director and Vice Dean. In 2008, he became an Associate Professor in the field of “Local Governments, Urban and Environmental Policies”. In 2010, he was appointed as an instructor to Çanakkale Onsekiz Mart University Vocational School. Gökçeada Vocational School and Çanakkale SBMYO Manager. Since 2015, he has been the Dean of the Faculty of Political Sciences at Çanakkale Onsekiz Mart University and the Head of the Department of SBKY.

KARAASLAN, was born in Şişli, İstanbul. She completed her primary and secondary education in İstanbul. She graduated from İstanbul University, Faculty of Economics. She completed her master’s (English Program) at the Department of European Union’s Social Politics and Industrial Relations and doctorate at the Department of Labour Economics and Industrial Relations in İstanbul University in Social Sciences Institute. She worked in Kırklareli University as an academican. She is currently an academican at Çanakkale Onsekiz Mart University.

TAŞTAN BOZ, was born in Çayırılı. She completed her primary and secondary education in İstanbul. She holds a BSc in Business from A.İ.B. University, Bolu, Turkey, a MA in Business Management from Trakya University, Edirne, Turkey and a PhD in Management and Organization from Marmara University, İstanbul, Turkey. She currently works as a lecturer at Trakya University.

Born in İstanbul in 1980, Şahin completed her primary, secondary and high school education in different schools of the same city. He completed his undergraduate and graduate studies at Çanakkale Onsekiz Mart University; Şahin, who completed his doctoral studies in the field of Labor Economics and Industrial Relations of İstanbul University, is still a faculty member at İstanbul University Faculty of Economics. Levent Şahin is currently the Vice Rector of İstanbul University and the Dean of the Open and Distance Education Faculty.

Mustafa KARA, Lisans eğitimini 1999 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyoloji bölümünde tamamladı. Yüksek Lisansını 2001-2005 yılları arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. Doktor unvanını ise 2012 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi'nin Kamu Yönetimi bölümünde elde etti. 2012 yılından beri Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünde Kentleşme ve Çevre Sorunları Anabilim Dalında öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Murat UZUNPARMAK, Lisansını 2001 yılında Ankara Üniversitesi Hukuk fakültesinde tamamladı. 2003 yılında Kaymakam adayı olarak mülki idare amirliği mesleğine başladı. Beylikova, Beytüşşebap, Darende, Toprakkale, Eceabat Kaymakamlığı ile Van valî yardımcılığı ve İçişleri Bakanlığı NVİGM'de Şube müdürü olarak görev yaptı. Yüksek Lisansını 2011-2013 yılları arasında Van Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde tamamladı. 2016 yılından beri Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümünde doktora öğrencisidir. 2017 yılından beridir BAE Abudabi Türkiye Büyükelçiliğinde Uzman Müşavir olarak görev yapmaktadır. Uluslararası bir kuruluştaki Dışişleri Bakanlığını temsilen direktörlük yapmaktadır.

Neslihan ARSLAN, 1984 yılında İstanbul'da doğmuştur. Lise öğreniminin ardından 2006 yılında Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünü tamamlamıştır. 2010 yılında İstanbul Üniversitesi Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları bölümünde yüksek lisans eğitimini ve 2016 yılında ise Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümü doktora programını bitirmiştir. 2011-2017 yılları arasında Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. 2017 yılından bu yana Bandırma Onyedî Eylül Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde Doktor Öğretim Üyesi olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Yazarın başlıca çalışma alanları içerisinde sosyal politika, göç, iş gücü piyasaları öne çıkmaktadır.

Niyazi YILMAZ, Lapseki'nin Şevketiye köyünde doğdu. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden 2017 yılında mezun oldu. Aynı yıl Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı ve 2020'de mezun oldu. 2018 yılından beri Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.

He completed his license in the Department of Sociology at Atatürk University in 1999. He completed his master's degree at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Public Administration between, 2001-2005. He obtained his doctor's title in the Department of Public Administration of Süleyman Demirel University in 2012. Since 2012, he has been working as a faculty member at Çanakkale Onsekiz Mart University, Department of Public Administration, Department of Urbanization and Environmental Problems.

Murat UZUNPARMAK (PhD Student), holds a Bachelors degree in Law from Ankara University and a Masters degree in Public Administration from the University of Van. He is currently completing his thesis for a PhD in Public Administration from the University of Çanakkale. He worked as a District Governor and a Deputy Governor at the Turkish Ministry of Interior. He has governed seven different districts in Turkey and has fifteen years of professional experience. He has been working as a consultant expert in Turkish Embassy in Abu Dhabi since 2017. He is a director of Research and Analysis at Hedayah (International Centre of Excellence for Countering Violent Extremism)

Neslihan ARSLAN, was born in Istanbul in 1984. After her high school education, she completed Public Relations and Publicity Department of Marmara University Faculty of Communication in 2006. She completed her master's degree in the Department of Industrial Relations and Human Resources at Istanbul University in 2010 and her doctorate program in Labor Economics and Industrial Relations in 2016. Between, 2011-2017, she worked as a research assistant at Cumhuriyet University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. Since 2017, she has been working as an Assistant Professor in the Department of Labor Economics and Industrial Relations at Bandırma Onyedî Eylül University. Social policy, migration, and labor markets stand out among the author's main fields of study.

YILMAZ, was born in Şevketiye village in Lapseki. He graduated from Kocaeli University, Faculty of Economics & Administrative Sciences in 2017. In the same year, he started master's degree in the Department of Labour Economics and Industrial Relations at Çanakkale Onsekiz Mart University and graduated in 2020. He is currently a research assistant at Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics & Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations since 2018.

Oğuz BAŞOL: Başol, lisans eğitimini Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ekonometri bölümünde, yüksek lisans ve doktora eğitimini ise Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde tamamlamıştır. Hâlihazırda Kırklareli Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde çalışmakta olan Başol, sürdürülebilir çalışma yaşamı, yeşil işler ve işe karşı tutumlar konularında uzmanlaşmıştır.

Oğuz DİKER, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Y.O'dan 2007 yılında mezun olarak tamamlamıştır. 2008 yılında başladığı yüksek lisans eğitimini Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programında 2010 yılında, 2010 yılında başladığı doktora eğitimini Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında 2015 yılında tamamlamıştır. Karabük Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde Öğretim Üyesi olarak görev yapan DİKER, 2019 yılında Doçent Unvanı'nı almaya hak kazanmıştır. Hâlihazırda Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde Doçent unvanı ile görevine devam eden DİKER'in yönetim, strateji ve örgütsel davranış alanında çalışmaları bulunmaktadır.

Orkun GÖKTEPE, Çanakkale'de doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Çanakkale'de tamamladı. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinden mezun oldu. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Bölümünde yüksek lisans ve Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde doktorasını tamamladı. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Özgür TOPKAYA Yazar, yüksek lisans eğitimini Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümlerinde, doktora eğitimini İstanbul Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde tamamlamıştır. Sosyal politika, endüstri ilişkileri ve makro iktisat alanında çalışmaları olan yazar hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde görev yapmaktadır.

Dr. Başol completed his BA degree in Econometrics Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Çukurova University. Dr. Başol completed his MA and PhD degree in Labor Economics and Industrial Relations Department, Institute of Social Sciences, Uludağ University. Dr. Başol, who has been working as Assoc. Prof. Dr. in Labor Economics and Industrial Relations Department, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Kırklareli University, Turkey is interested in sustainable work life, green jobs and attitudes towards jobs.

Oğuz DİKER completed bachelor's degree in Anadolu University Tourism and Hotel Management in 2007. He started master degree in 2008 in Nevşehir University Social Sciences Institute Department of Business Management and completed in 2010. DİKER started doctorate education in Eskişehir Osmangazi University Social Sciences Institute Department of Business Management in 2010 and completed in 2015. He has worked Karabük University and Çanakkale Onsekiz Mart University as Assistant Professor. DİKER has received Associate Professor title in 2019. He is still working in Çanakkale Onsekiz Mart University with this title. DİKER has researches in the fields of management, strategy and organizational behavior.

GÖKTEPE, was born in Çanakkale. He completed his primary and secondary education in Çanakkale. He graduated from Anadolu University, Faculty of Business and Administrative Sciences. He completed his master's degree at Çanakkale Onsekiz Mart University Business Administration Department. Then he completed his doctorate at Marmara University Management and Organization Department. He is currently an academician at Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Business and Administrative Sciences, Department of Management and Organization.

The author got his MBA from Business Administration Programme of Social Sciences Institute of Uludağ University. His second MA from Labor Economics and Industrial Relations Programme of Social Sciences Institute of Çanakkale Onsekiz Mart University. He had his PhD degree from Labor Economics and Industrial Relations Programme of Social Sciences Institute of Istanbul University. His study fields of interest are social policy, industrial relations and macro-economy. The author currently works in Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labor Economics and Industrial Relations Department.

Pelin KANTEN, 1982 Bursa doğumludur. Lisans eğitimini İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde tamamlayarak, 2001 yılında kariyerine IBM Türk Limited Şirketinde başlamıştır. 2006 yılında akademisyenliğe geçiş yapan ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlayan Pelin Kanten aynı üniversitede Turizm ve Otel İşletmeciliği alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Yüksek Lisans eğitimini tamamladıktan sonra Süleyman Demirel Üniversitesinde İşletme alanında doktora eğitimini sürdüren Pelin Kanten aynı zamanda Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2012 yılında İşletme alanında doktor unvanı almıştır. 2015 yılında yönetim ve strateji alanında doçent unvanı almıştır. Doçent unvanını aldıktan sonra 2016 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme bölümüne geçiş yapan Pelin Kanten, hâlen aynı fakültede öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir. Pelin Kanten akademik kariyeri boyunca bölüm başkanlığı, yükseköğretim müdür yardımcılığı ve dekan yardımcılığı gibi çeşitli idari görevler yürütmüştür. Ayrıca, akademik yaşamı süresince yönetim ve organizasyon alanında makale, bildiri, kitap bölümü ve proje gibi çeşitli yayınlar yapmıştır.

Sarp KUMLU, Lisans öğrenimini 2018 yılında Kocaeli Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümü'nde tamamlamıştır. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimi devam etmektedir.

Siyret AYAS ŞARMAN, 1989'da İzmir'de doğmuştur. Lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde tamamlayan yüksek lisansını da aynı üniversitede tamamlamıştır. Ayas Şarman 2015'ten bu yana İstanbul Üniversitesi'nde Araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Üzerine çalıştığı alanlar; Yönetim ve Organizasyon, İKY, Örgütsel Davranış, Çalışma Psikolojisi'dir. Araştırmalarını çeşitli ulusal ve uluslararası akademik dergilerde yayınlayan Ayas Şarman, farklı şehir ve ülkelerde düzenlenen ulusal ve uluslararası akademik konferanslara katılmıştır.

Suat UĞUR, 1994 yılında Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünden mezun oldu. Doktorasını 2004 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda tamamladı. 2012 yılında Sosyal Politika alanında doçent ve 2018 yılında profesör oldu. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.

Pelin KANTEN, was born in 1982 in Bursa. The author completed her undergraduate education at Istanbul University Faculty of Business Administration and started her career in IBM Türk Limited Company in 2001. Kanten, who started to work as a lecturer at Çanakkale Onsekiz Mart University in 2006, started to work as an academician and completed her master's degree in Tourism and Hotel Management at the same university. After completing her master's degree, Kanten, who continued her doctorate education in the field of Business Administration at Süleyman Demirel University, also started to work as a lecturer at Mehmet Akif Ersoy University. In 2012, she received the title of doctor in the field of Business Administration. She received the title of associate professor in the field of management and strategy in 2015. After receiving the title of Associate Professor, Kanten transferred to Çanakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Political Sciences, Department of Business Administration in 2016, and still continues to work as a faculty member at the same faculty. Throughout her academic career, Kanten has held various administrative positions such as department head, vice principal and vice dean. In addition, during her academic life, she has made various publications in the field of management and organization such as articles, papers, book chapters and projects.

KUMLU completed his undergraduate education in 2018 at Kocaeli University School of Tourism and Hotel Management, Department of Hospitality Management. His master's degree, which he started in the same year at Kocaeli University, Department of Tourism Management, continues.

Siyret AYAS was born in İzmir in 1989. She graduated with BA and MA in Labor Economics and Industrial Relations from Çanakkale Onsekiz Mart University. She is still Ph.D. student in Labor Economics and Industrial Relations from Istanbul University. Since 2015, she has worked at Istanbul University as a Research Assistant. Her research interests are Management&Organization, Organizational Behavior, Industrial Psychology HRM, Human Behaviors. She has published her research in various national and international academic journals and made presentations at several national and international academic conferences in different cities and countries.

Suat UĞUR, graduated from Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations in 1994. He completed his doctorate in 2004 at Dokuz Eylül University Labor Economics and Industrial Relations Department. He became an associate professor of Social Policy in 2012 and a professor in 2018. He works at Çanakkale Onsekiz Mart University.

Tanju ÇOLAKOĞLU, Razgrat Bulagaristan'da doğdu. İlköğretimini Babaeski'de tamamladı. Ortaokul ve lise eğitimini Tekirdağ Anadolu Lisesinde tamamladı. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi (COMU) Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldu. Yüksek lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde de tamamladı. Doktorasını Eskişehir Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde tamamladı. Hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Tuncay YILMAZ, Bolvadin'de doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Akşehir'de tamamladı. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden mezun oldu. Sakarya Üniversite Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde yüksek lisans ve doktorasını tamamladı. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Ufuk ÖZER, 2002 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü'nden mezun olmuştur. Yüksek lisansını 2008 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda, doktorasını ise 2018 yılında İstanbul Üniversitesi'nde Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda tamamlamıştır. Özer, hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde görev yapmaktadır.

Umut EROĞLU, yüksek lisans eğitimini Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde, doktora eğitimini Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü'nde tamamlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, örgütsel davranış, işletmelerde eğitim ve gelişim alanında çalışmaları olan yazar hâlen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF, İşletme Bölümünde görev yapmaktadır.

Yener PAZARCIK, 1976 yılında Çanakkale'nin Biga ilçesinde doğdu. Doktora eğitimini Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlamış ve 2010 yılında yönetim ve organizasyon alanında doktor unvanı almıştır. Doktora eğitimi sonrasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga Uygulamalı Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Sivil toplum kuruluşları yönetimi, kültür ve değerlerin oluşumu, stratejik yönetim, işletmecilik tarihi ve girişimcilik alanlarında çalışmaları bulunmaktadır.

COLAKOGLU, was born in Razgrat Bulgaria. He completed his primary education in Babaeski. He completed secondary and high school education in Tekirdağ Anatolian High School. He graduated from Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences. He completed his master's degree in Canakkale Onsekiz Mart University, Labour Economics and Industrial Relations Department. He completed his doctorate education in Eskişehir Anadolu University, Labour Economics and Industrial Relations Department. He is currently an academician at Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Labour Economics and Industrial Relations Department.

YILMAZ, was born in Bolvadin, Afyon. He completed his primary and secondary education in Akşehir. He graduated from Istanbul University, Faculty of Political Sciences. He completed his master's and doctorate in Sakarya University Labour Economics and Industrial Relations Department. He is currently an academician at Sakarya University, Faculty of Business Administration, Department of Human Resources Management.

Ufuk ÖZER graduated from Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Economics in 2002. He has an M.A. in Labor Economics and Industrial Relations at Çanakkale Onsekiz Mart University (2008), and his doctorate studies were in Labor Economics and Industrial Relations at Istanbul University (2018). He has been working in the Department of Labor Economics and Industrial Relations at Çanakkale Onsekiz Mart University since 2019.

EROĞLU, completed his master's degree from Business Administration Programme of Social Sciences Institute of Canakkale Onsekiz Mart University. He had PHD degree from Business Administration Programme of Social Sciences Institute of Uludag University. His study fields of interest are human resources management, strategic management, organizational behavior, training and development in enterprises. The author currently works in Canakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration Department.

Pazarcık was born in 1976 in Biga district of Çanakkale. He completed his doctorate at Marmara University Institute of Social Sciences and in 2010 he received the title of doctor in the field of management and organization. After his doctorate education, he works as a lecturer at Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Applied Sciences. He has works in the fields of non-governmental organizations management, the formation of culture and values, strategic management, business history and entrepreneurship.

Yusuf YİĞİT, 1973 yılında Sivas'ta doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Sivas'ta tamamladı. 1997 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden mezun oldu. Aynı yıl avukatlık stajına başladı ve bu stajı 1998 yılı sonunda tamamladı. 1999 Aralık ayı itibarıyla Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim görevlisi olarak göreve başladı. 2004 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda Türk Sosyal Güvenlik Hukuku'nda İşsizlik Sigortası konulu teziyle yüksek lisansını tamamladı. 2009 yılında ise Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk Anabilim Dalı'nda İş Hukukunda İşverenin Çalışanlara Bilgi Verme ve Danışma Yükümlülüğü konulu teziyle de doktorasını tamamladı. 2015 yılında Doçent unvanını aldı. İş ve sosyal güvenlik hukuku alanında yayımlanmış çok sayıda makale çalışması ve kitapları bulunmaktadır.

Zeynep SÖZCAN, Ankara'nın Altındağ ilçesinde doğdu. Lisans eğitimini 2015 yılında Sakarya Üniversitesi'nin İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimini de başarı ile tamamlayarak 2019 yılında öğretim görevlisi olarak atandığı Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nde hâlen görevine devam etmektedir.

YİĞİT, was born in 1973 in Sivas. He completed his primary, secondary and high school education in Sivas. He got his BA degree from Dokuz Eylül University Faculty of Law in 1997. He started his law internship in the same year and completed it at the end of 1998. While continuing his studies, he started to work as a scholar at Çanakkale Onsekiz Mart University Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences in December 1999. In 2004, he got his MA degree in Kocaeli University Institute of Social Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations with his thesis on Unemployment Insurance in Turkish Social Security Law. Finally, in 2009, he got his PhD degree from Selçuk University Institute of Social Sciences, Department of Private Law, with his thesis on Employer's Obligation to Inform and Consult Employees in Labor Law. He received the title of Associate Professor in 2015. He has many articles and books published in the field of labor and social security law.

SÖZCAN, was born in Altındag, Ankara. She completed her undergraduate studies in Human Resources Management Department of Sakarya University in 2015. In the same year, she successfully completed his master's degree in Human Resources Management at Sakarya University Graduate School of business and is currently working at Zonguldak Bülent Ecevit University, where she was appointed as a lecturer in 2019.

İÇİNDEKİLER

Sunuş	iii
Sunuş	v
Ön Söz	vii
Bölümler ve Yazarları	xi
Yazarların Kısa Öz Geçmişleri/ About Contributors	xiii

Bölüm I

İNSAN (KAYNAKLARI) YÖNETİMİNİN TEORİK ARKA PLANI VE KÜRESEL YÖNELİMİ

I Giriş İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi: Eski(me)yen Uygulamalardan Yeni Gerçeklere	3
<i>Ali Şahin Örnek</i>	
1915 Çanakkale Köprüsü	5
Giriş	7
Endüstri Devrimleri	9
Endüstri 1.0 veya I. Kuşak Sanayi Devrimi	9
Endüstri 2.0	11
Endüstri 3.0	11
Endüstri 4.0	13
Gelecekte İnsan, İş ve Toplum 5.0	14
İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Çerçevesi	16
İnsan Kaynakları Yönetimi	19
İKY'de Yeni Olan Ne?	20
İnsan Kaynakları Yönetiminin Oyun Alanı	20
İnsan Kaynakları Yönetiminde Geleneksel Yaklaşımlar	22
Harvard Okulu	23
Michigan Okulu	24

Kültürel Çeşitlilik	25
Türkiye'de İşgörme Anlayışı	26
Değişen Demografik Özellikler: Farklılıkları Yönetmek Zordur	27
X, Y, Z Nesli Tanımlamaları	29
İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İlkeleri	31
İnsan Kaynakları Bölümünün Rollerini	31
Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Kısa Hikayesi	37
İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimler	40
Sonuç ve Öneriler	42
Örnek Olaylar	43
Ağdan Öğrenelim - Videolar	46
İnceleme-Tartışma Soruları	46
Kaynakça	47

2 İnsan Yönetimine Stratejik Bir Bakış: İnsan Kaynakları Yönetiminden SİNK'A'ya	51
<i>Ali Şahin Örnek</i>	

Türkiye'de İK'cı Olmak	53
Giriş	54
Neden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi?	55
İlgili Kavramlar	58
Amaç ve Hedef Belirleme	60
Strateji ve Stratejik Yönetim Nedir?	60
Politika	61
Miyon	61
Vizyon	62
Performans Göstergeleri	62
İnsan Kaynak Mıdır? Kıymet (Değer) Mıdır?	63
Kaynak Nedir?	64
Kıymet Nedir?	65
Entelektüel Sermaye ve Boyutları	66
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Arka Planı	69
Kaynağa Dayalı İKY Modeli	70
Evrenselci (En İyi Uygulama-Best Practice) Yaklaşım	71

Durumsallık/Koşul Bağlılık (En Uygun – Best Fit) Yaklaşımı	71
Biçimselleştirme (Yapısalcı) Yaklaşım	71
Bağlamsal Yaklaşım	72
SİNK A'nın Özellikleri	72
İç ve Dış Çevrenin Analizi (Durum Analizi)	73
SWOT Analizi	74
Performans Ölçümünde Şirket Karnesi ve İK Karnesi Kullanımı	75
Skandia Kılavuzu	77
İnsan Kaynakları Bölümleri	77
İK Yönetici ve Profesyonellerinin Yetkinlikleri	79
SİNK A: İnsan Kaynakları Stratejisiyle İşletme Stratejisinin Bütünleşmesi ve Uyumlaşması	82
Geleneksel İK Modeli'nden Dönüştürücü İK Modeli'ne	82
Stratejik Yönetim Süreci	84
Bütünleşik SİNK A Haritası	85
Sonuç ve Öneriler	88
Örnek Olaylar	89
Örnek Olay 1 Özel Sektör Uygulaması	89
Örnek Olay 2 Kamu Sektörü'nde Bir Stratejik Planlama Toplantısı	90
Ağdan Öğrenelim - Videolar	92
İnceleme-Tartışma Soruları	92
EK: Ölçüm Aracı - Maddi Olmayan Varlıklarınızı Ölçmek İster Misiniz?	93
Kaynakça	94

3

Bilgi Toplumunda Bilgi Yönetimi ve İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

99

Yener Pazarıcı

Giriş	101
Bilgi	102
Bilgi Toplumu	102
Bilgi Yönetimi	102
Bilgi Sistemleri	103
Bilginin Yönetiminin Önemi	104
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	106
İnsan Kaynakları Yönetiminden Kullanılan Bilgi Türleri	108
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları	109
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları	109
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Oluşturulması	110
İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Stratejisinin Geliştirilmesi	111
İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Planlanması	111
İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Tasarımı	112
İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Uygulanması	113

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Oluşturulmasında Karşılaşılan Sorunlar	114
Sonuç ve Öneriler	115
Örnek Olaylar	116
Ağdan Öğrenelim - Videolar	117
İnceleme-Tartışma Soruları	117
Kaynakça	118

4

Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi

119

Ahmet Orkun Göktepe

Giriş	121
Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi	123
Sosyal Medya Kavramı	123
Türkiye'de Sosyal Medya Kullanımı	124
Bir İKY Fonksiyonu Olarak Sosyal Medya	125
Kurumsal Sosyal Medya ve İnsan Kaynakları Yönetimi	129
Bilgi Transferi - Sosyal Sermaye Teorisi (Social Capital Theory)	130
Performans - Medya Senkronizasyonu Teorisi (Media Synchronicity Theory - MST)	132
Bilgi Teknolojilerinin Kabul ve Kullanımı Konusundaki Birleştirilmiş Teori - UTAUT	133
Sosyal Ağ Siteleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi	134
İK Yöneticileri Neden SAS Bilgilerini Kullanmalıdır?	139
İK Yöneticileri Neden SAS Bilgilerini Kullanmamalıdır?	142
Sonuç ve Öneriler	146
Örnek Olaylar	147
Ağdan Öğrenelim - Videolar	148
İnceleme-Tartışma Soruları	148
Kaynakça	149

5

Çalışma, İş Etiği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde İnsan Kaynakları Yönetimi

151

Bora Yenihan - Oğuz Başol

Giriş	153
Çalışma Kavramının Kökenleri ve Değişim Süreci	153
İş Kavramı, İçeriği ve Dönüşümü	155
İş Etiğinden Kurumsal Sosyal Sorumluluğa	157
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi	158
Sosyal Sorumluluk ve Personel Seçme Fonksiyonu	160
Sosyal Sorumluluk ve Eğitim-Geliştirme Fonksiyonu	161

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Performans Değerlendirme	161
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Kariyer Planlaması	162
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Ücret Yönetimi	162
Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Sağlığı ve Güvenliği	163
Sonuç ve Öneriler	163
Örnek Olaylar	165
Ağdan Öğrenelim - Videolar	169
İnceleme-Tartışma Soruları	169
Kaynakça	170

Bölüm II

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TEMEL FONKSİYONLAR

6 İnsan Kaynakları Planlaması 175

Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev - Özgür Topkaya

Giriş	177
Planlama Kavramı	178
İnsan Kaynakları Planlaması	180
İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı	180
İnsan Kaynakları Planlamasının Tarihsel Gelişim Süreci	180
İnsan Kaynakları Planlamasının Amacı, Hedefleri ve Önemi	181
İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler	184
İnsan Kaynakları Planlaması Süreçleri	186
İşletmenin Nicel Olarak İhtiyaç Duyduğu İnsan Kaynağının Belirlenmesi	188
Yargısal-Sezgisel Tahmin	189
Sayısal-İstatistiksel Tahmin	190
İhtiyaç Duyulan İnsan Kaynağı Türleri	190
Sonuç ve Öneriler	191
Örnek Olaylar	192
Ağdan Öğrenelim - Videolar	193
İnceleme-Tartışma Soruları	193
Kaynakça	194

7 İş Tasarımı ve İş Analizi 197

Oğuz Diker

Giriş	199
İş Tasarımı	199
İş Tasarımı Yöntemleri	202
İş Analizi	205

İş Analizi Yaklaşımları	207
İş Analizi Veri Toplama Yöntemleri	208
İş Analizi Süreci	209
Sonuç ve Öneriler	215
Örnek Olaylar	216
Ağdan Öğrenelim - Videolar	216
İnceleme-Tartışma Soruları	217
EK: İş Analizi Anket Formu	217
Kaynakça	218

8 Aday Havuzu Oluşturma Süreci 221

Neslihan Arslan

Giriş	223
Aday Havuzu Oluşturma	223
Aday Havuzu Oluşturmada Yararlanılan Kaynaklar	224
İşletmenin Dış Kaynakları	224
Türkiye İş Kurumu	225
İşletmenin İç Kaynakları	226
Başvurular ve Seçim Süreci Yöntüyle Aday Havuzu Oluşturulması	229
Başvuruların Alınması	229
Başvuru Formları	230
Adaylarla Görüşme	231
Testler	233
Aday Havuzuna Ulaşmada Adayları İşletmelere Çeken Başlıca Özellikler	233
Çalışma Koşulları	233
İş İlanları	233
Kariyer Fırsatları	234
Web Sayfaları	235
Aday Havuzu Oluşturmada Çevrim İçi Araçların Rolü	236
Sosyal Medya	236
Özelleştirilmiş İş İlanlarına İlişkin Web Siteleri	237
Sonuç ve Öneriler	237
Örnek Olaylar	239
Ağdan Öğrenelim - Videolar	240
İnceleme-Tartışma Soruları	240
EK 1: Eski Bir Bonservis ve Yeni Bir Öz Geçmiş Örneği	241
Kaynakça	242

9 Personel Seçme ve Yerleştirme Süreci 245

Gökçe Cerev -Abdurrahman Benli -Özgür Topkaya

Giriş	247
Personel Seçme Kavramı ve Önemi	248
Personel Temin Kaynağı Oluşturma Süreci	249

İşletme İçi Kaynaklar	250
İşletme Dışı Kaynaklar	251
Personel Seçme Süreci	252
İşe Alım İhtiyacının Tespiti	253
Başvuruların Kabul Edilmesi	254
Personel Seçiminin Değerlendirilmesi	257
Personel Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler	257
Personel Yerleştirme Süreci	258
Personel Seçim Sürecinde Hat ve Bölüm Yöneticilerinin Rollerini	259
Sonuç ve Öneriler	260
Örnek Olaylar	261
Ağdan Öğrenelim - Videolar	262
İnceleme-Tartışma Soruları	262
EK: Örnek İş Başvuru Formu	263
Kaynakça	266

Finansal Olmayan Ödüller	304
Ödül Yönetimi Politika ve Uygulamalarını Etkileyen Faktörler	305
Özel Gruplar İçin Ödüllendirme Yöneticilerin Ödüllendirilmesi	305
Satış Temsilcilerinin Ödüllendirilmesi	306
Sonuç ve Öneriler	306
Örnek Olaylar	308
Ağdan Öğrenelim - Videolar	310
İnceleme-Tartışma Soruları	311
Kaynakça	312

Bölüm III

PERFORMANS ODAKLI BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL GELİŞME

10 Ücret ve Ödül Yönetimi 269

Tuncay Yılmaz - Zeynep Sözcan

Giriş	271
Ücret ve Taraflar Açısından Ücretin Önemi	271
Çalışanlar Açısından Ücretin Önemi	271
İşverenler Açısından Ücretin Önemi	271
Ekonomi Açısından Ücretin Önemi	273
Ücretle İlişkili Kavramlar	273
Zamana Dayalı Ücret	273
Parça Başı Ücret	273
Çıplak Ücret, Giydirilmiş Ücret	273
Net Ücret, Brüt Ücret	274
Nominal Ücret, Reel Ücret	274
Ücret Yapısı	275
Ücret Düzeyi	275
Ücret Haddi, Ücret Geliri	275
İnsan Kaynakları Yönetimi Aracı Olarak Ücret	276
Ücretleme İlkeleri	277
Ücretlerin Belirlenmesi ve Etkileyen Faktörler	278
İçsel Faktörler	278
Dışsal Faktörler	279
Ücret Yapısı ve Etkileyen Faktörler	280
İşletme Ücret Yapısının Oluşturulması	281
İşe Dayalı Ücret Yapıları	282
Kişiyeye Dayalı Ücret Yapıları	286
Ücret Farklılıkları ve Nedenleri	286
Hukuki Düzenlemeler Işığında Ücret ve Yönetimi	288
Asgari Ücret	294
Ücret ve Tazminatların Hesaplanması	296
Ödül Yönetimi Kavramı ve İçeriği	300
Ödül Yönetiminin Amaçları	301
Ödül Yönetimi Süreci ve Bileşenleri	301
Ödül Yönetimi Uygulamaları	302
Finansal Ödüller	304

11 İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi 317

Umut Eroğlu

Giriş	319
İşletmelerde Eğitim ve Gelişim Faaliyetlerini Anlamak İçin Temel Kavramlar	319
Öğrenme	319
Eğitim	322
Öğretim	322
Gelişim	322
Yetiştirme	322
Oryantasyon Eğitimi Programları	323
Geliştirme	326
Yetenek, Beceri, Yeterlilik ve Yetkinlik Kavramları	329
İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesinin İşletmeye Katkıları	329
Günümüzde İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi	332
İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimiyle İlgili Akademik Çalışmaların Gelişimi	335
İşletmelerde Eğitim ve Gelişim Sistemleri: İlkeler, Temel Süreçler ve İşleyişi	339
Eğitim, Gelişim Sistemleri ve Uygulamalarına İlişkin İlkeler	339
Eğitim ve Gelişim Sistemlerinin Girdileri	340
Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Değerlendirilmesi	342
Eğitim ve Gelişim Planının Oluşturulması	348
Eğitim ve Gelişim Programlarının Tasarlanması	349
Eğitim ve Gelişim Programlarının Uygulanması	355

Eğitim, Gelişim Sistemi ve Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi	356
Eğitim, Gelişim Programlarının Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi	358
Sonuç ve Öneriler	361
Örnek Olaylar	362
Ağdan Öğrenelim - Videolar	363
İnceleme-Tartışma Soruları	363
Kaynakça	364

12 Kariyer Planlamak Mümkün mü? Kariyer Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Açıdan Anlamını Yitirmesi 367

Ebru Kanyılmaz Polat

Giriş	369
Kariyer Kavramı	369
Kariyer Evreleri	370
Kariyer Yönetimi ve Önemi	372
Kariyer Planlaması ve Önemi	373
Kariyer Geliştirme ve Önemi	375
Kariyer Gelişiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar	377
Kariyer Sorunları	378
Kariyer Engelleri	380
Kariyer Yönetiminin Geleceği	382
Geleneksel Kariyer Yaklaşımı	382
Çağdaş Kariyer Yaklaşımları	383
Sonuç ve Öneriler	389
Örnek Olaylar	391
Ağdan Öğrenelim - Videolar	392
Ağdan Öğrenelim - Videolar	394
İnceleme-Tartışma Soruları	395
Kaynakça	396

13 Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi 399

İlknur Taştan Boz

Giriş	401
Yetkinlik Kavramı	401
Yetkinliklere Zemin Oluşturan Gelişmeler	404
Zekâ Testlerinin İş Başarısını Göstermeyeceği Yaklaşımı	404
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	404
Bilgiye Dayalı Ekonomi ve İnsan Kaynağının Artan Önemi	405
Yetkinlik Modelleri ve Yetkinliklerin Sınıflandırması	405
Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Süreçlerinde Uygulanması	408
Yetkinlik Bazlı İşe Alım	410

Yetkinlik Bazlı Eğitim ve Geliştirme	411
Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme	412
Yetkinlik Bazlı Ücretleme	413
Sonuç ve Öneriler	414
Örnek Olaylar	415
Ağdan Öğrenelim - Videolar	417
İnceleme-Tartışma Soruları	417
Kaynakça	418

14 Yetenek Yönetimi 421

Siyret Ayas Şarman - Ali Şahin Örnek

Giriş	423
Yetenek Olgusu	423
Yetenek Yönetimi	426
İnsan Kaynakları Uygulamaları İçerisinde Yetenek Yönetiminin Rolü	433
Yetenek Yönetimi Uygulamalarından Örnekler	438
İşletmeler Düzeyinde Yetenek Yönetimi Uygulamaları	439
Yetenek Yönetimini Kurumsal Düzeyde Kendilerine İş Edinmiş Şirketler	440
Sonuç ve Öneriler	443
Görüşme: Bir İK'cının Yaşam Hikâyesi - Selda Seçkinler ve Düşündürdükleri	444
Örnek Olaylar	447
Ağdan Öğrenelim - Videolar	448
İnceleme-Tartışma Soruları	449
Kaynakça	450

15 Performans Yönetimi Süreci 453

Levent Şahin - Ali İhsan Balcı

Giriş	455
Teorik Arka Plan	455
Performans Yönetimine İlişkin Kavramlar	455
Performans Yönetimi ve Değerlendirmenin Tarihsel Kökenleri	457
Performans Yönetiminin Amaçları, Avantaj ve Dezavantajları	458
Performans Yönetimi Sürecinin Tasarlanması	460
Performans Planlama	462
Performans Değerlendirme	467
Performans Geliştirme	469
Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	471
Sonuç ve Öneriler	474
Örnek Olaylar	476
Ağdan Öğrenelim - Videolar	477
İnceleme-Tartışma Soruları	477
Kaynakça	478

Bölüm VI**DAVRANIŞSAL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ****16 İnsan Yönetiminde Motivasyon Açısından Pozitif Psikoloji: Duyguların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi 483***Cenk Murat Koçoğlu - Emrah Özkul - Sarp Kumlu*

Giriş	485
Örgütlerde Pozitif Psikoloji	485
Pozitif Örgütsel Davranış	487
Pozitif Psikolojik Sermaye	487
Örgütlerde Duygu Yönetimi	489
Örgütsel Bağlılık Kavramı	491
Örgütsel Bağlılığın Boyutları	493
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	494
Pozitif Psikoloji Duygu Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	498
Sonuç ve Öneriler	501
Örnek Olaylar	502
Ağdan Öğrenelim - Videolar	503
İnceleme-Tartışma Soruları	504
Kaynakça	505

17 Ekip Yönetiminde Liderlik, Koçluk ve Mentorluk 509*Pelin Kanten*

Giriş	511
Ekip ve Ekip Çalışması Kavramı	512
Ekip Çalışmasının Özellikleri	513
Ekiplerin Gelişim Süreci	516
Ekip Yönetimi	518
Ekip Yönetiminde Liderlik	519
Paylaşılan Liderlik	521
Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	522
Fonksiyonel Liderlik	525
Ekip Yönetiminde Mentorluk	526
Ekip Yönetiminde Koçluk	529
Sonuç ve Öneriler	532
Örnek Olaylar	535
Ağdan Öğrenelim - Videolar	536
İnceleme-Tartışma Soruları	536
Kaynakça	537

18 Örgüt Kültürü Diyalektikleri 541*Levent Şahin - Ali İhsan Balci*

Giriş	543
Örgüt Kültürü: Kavramsal Arka Plan	543
Teorik Çerçeve	543
Örgüt Kültürünün Unsurları	544
Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Boyutları	546
Örgütsel Sessizlik: Kavramsal Arka Plan	549
Teorik Çerçeve	549
Örgütsel Sessizliğe Neden Olan Faktörler	551
Örgütsel Vatandaşlık: Kavramsal Arka Plan	554
Teorik Çerçeve	554
Örgütsel Vatandaşlık Boyutları	556
Örgütsel Özdeşleşme: Kavramsal Arka Plan	558
Teorik Çerçeve	558
Örgütsel Özdeşleşme Modelleri	559
Örgütsel Güç ve Güçlendirme	562
Örgütsel Güven	563
Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	565
Sonuç ve Öneriler	566
Örnek Olay	567
Ağdan Öğrenelim - Videolar	568
İnceleme-Tartışma Soruları	568
Kaynakça	569

19 İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Açısından Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Şiddet, Sinizm, Tükenmişlik ve İş Tatmini 575*Tanju Çolakoğlu*

Giriş	577
Farklılıkların Yönetimi	577
Psikolojik Şiddet (Mobbing)	579
Psikolojik Şiddet (Mobbing) Kavramı	579
İş Yerinde Psikolojik Şiddet Süreci	579
İş Yerinde Psikolojik Şiddet Türleri	582
Psikolojik Şiddetle Başa Çıkma Yolları	582
Tükenmişlik	584
Tükenmişlik Kavramı	584
Tükenmişliğin Belirtileri	585
Tükenmişliğin Nedenleri	585
Tükenmişliğin Evreleri	585
Tükenmişliğin Sonuçları	586
Tükenmişlik ile Başa Çıkma Yolları	586
Sinizm	587
Sinizm Kavramı	587
Örgütsel Sinizmin Nedenleri	589

İş Tatmini	589
İş Tatmini Kavramı	589
İş Tatminsizliğinin Sonuçları	590
Sonuç ve Öneriler	591
Örnek Olaylar	592
Ağdan Öğrenelim - Videolar	593
İnceleme-Tartışma Soruları	593
Kaynakça	594

20

İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Sorunlar

597

Gonca Gezer Aydın

Giriş	599
Bireylerden Kaynaklanan Sorunlar	599
Sanal Kaytarma	599
İçsel İşten Ayrılma	601
İşte Var Ol(a)mama (Presenteeism)	603
Çift Kariyerli Eşler	604
Çift Kariyerlilik	606
Kariyer Platosu	606
Bilgi Paylaşımı Sorunu	607
Örgütlerden Kaynaklanan Sorunlar	609
Cam Tavan Sendromu	609
İş Yeri Yalnızlığı	611
Örgütsel Dışlanma	612
Nepotizm	613
Kraliçe Arı Sendromu	614
İş gücü Piyasasından Kaynaklanan Sorunlar	615
Karoshi ve Karojisatsu	615
Ayışığı Sorunu	617
Sonuç ve Öneriler	618
Örnek Olaylar	619
Okuma Parçası	620
ILO'nun "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği İçin Büyük Sıçrama: Herkes İçin Daha İyi Çalışma Yaşamı Geleceği" Raporu	620
Ağdan Öğrenelim - Videolar	621
İnceleme-Tartışma Soruları	621
Kaynakça	622

21

İnsan Kaynakları Yönetiminde İletişim; Çatışma, Stres, Sanal İletişim

625

İlknur Karaaslan

Giriş	627
İletişim ve Örgüt	627
İletişimin Tanımı ve Çerçevesi	627
İletişimin Önemi	630
İletişim Türleri	630
Örgüt Kültürü	632
Örgütsel İletişim	633

Örgütsel İletişimde Sorunlar	634
Çatışma	634
Stres: Sebepleri, Bireysel ve Örgütsel Mücadele Yöntemleri	639
Sanal Ofisler ve İletişim	642
Dunbar Sayısı ve İletişim	643
Sonuç ve Öneriler	644
Örnek Olaylar	645
Ağdan Öğrenelim - Videolar	646
İnceleme-Tartışma Soruları	647
Kaynakça	648

Bölüm V

İNSAN YÖNETİMİNDE SAĞLIK GÜVENLİK VE HUKUK

22

İş Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi

651

Yusuf Yiğit

Giriş	653
İş Hukukunun Temel Kavramların Anlaşılması Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	654
İşçi Kavramı	655
İşveren Kavramı	655
İşveren Vekili Kavramı	655
İş Yeri Kavramı	656
Alt İşveren Kavramı	656
İş Hukuku Açısından İş İlişkisinin Klasik Çalışma Yöntemi ve Kuruluş Şekli Bakımından İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	657
İş İlişkisinin Kurulmasında Serbestlik	657
Taraflar Arasında Kurulacak İş Sözleşmesinin Tanımı ve Unsurları	657
İş Sözleşmesinin Yapılması Aşamalarına Etkisi	658
İş Kanunu Kapsamında Yapılabilecek İş Sözleşmesi Türlerinin ve İş İlişkilerinde Esneklik İhtiyacının İnsan Kaynaklarına Etkileri	661
Sürekli – Süreksiz İş Sözleşmeleri Ayrımı	661
Belirli – Belirsiz Süreli İş Sözleşmeleri Ayrımı	661
Tam – Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri Ayrımı	662
Uzaktan Çalışmaya Dayalı İş Sözleşmeleri	662
Deneme Süreli İş Sözleşmesi	663
Geçici İş İlişkisi (Ödünç Çalışma)	663
Çalıştırma Zorunluluğu ve Yasakları ile İlgili Uygulamalar Bakımından İş Hukukunun İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	664
Çalıştırılması Yasak Olan Kimseler	664
Çalıştırılması Zorunlu Olan Kimseler	665

Hukuksal Açıdan Ücret ile İlgili Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi	666	Aylık Prim ve Hizmet Belgesi Verme ve Prim Ödeme Yükümlülüğü	706
Ücretin Tanımı	666	Sosyal Güvenlik Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	708
Ücretin Belirlenmesi	667	İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları	708
Ücretin Ödenmesi ve Ödenmemesinin Hukuki Sonuçları	668	İş Yeri Kayıtlarının Saklanması ve İbrazına İlişkin İşveren Yükümlülüğü	709
İşverenin Eşit Davranma Yükümlülüğü Bakımından İş Hukukunun Etkisi	670	Asıl İşveren - Alt İşveren Uygulamaları	709
İşverenin İşçiyi Gözetme Yükümlülüğü Bakımından İş Hukukunun Etkisi	670	Emeklilik Hizmetleri	709
İşçinin Kişiliğini Gözetme Yükümlülüğü	670	Yurt Dışı İşçi Alımı ve Gönderimi	710
İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri Alma Yükümlülüğü	672	İş – Yaşam Dengesi Uygulamaları	711
İş Sözleşmesinin Sona Erme Nedenlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	673	Sonuç ve Öneriler	712
İş Sözleşmesinin Ölüm Nedeniyle Sona Ermesi	673	Okuma Parçası:	713
İş Sözleşmesinin Belirli Sürenin Bitmesi Nedeniyle Sona Ermesi	674	SGK Hizmet Çakışmalarını Lehinize ya da Aleyhinize Çevirmek Sizin Elinizde- SGK Hizmet Çakışması	713
İş Sözleşmesinin Anlaşma (İkale-Bozma Sözleşmesi) ile Sona Erdirilmesi	674	Ağdan Öğrenelim - Videolar	715
İş Sözleşmesinin Fesih Yöntemiyle Sona Erdirilmesi	675	İnceleme-Tartışma Soruları	715
İş Sözleşmesinin Sona Ermesine Bağlı Sonuçların İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi	681	Kaynakça	716
Kıdem Tazminatı	681		
İşsizlik Sigortası	683	24 Tarihsel Süreç Perspektifinden İş Sağlığı ve Güvenliğine Güncel Bir Bakış ve Tarafların Yükümlülükleri	717
Çalışma Sürelerinin Uygulanması Bakımından İş Hukukunun Önemi ve Çalışma Sürelerinde Esneklik Anlayışı	685	<i>Büyüamin Bacak - Niyazi Yılmaz</i>	
Normal Çalışma Süreleri	685	Giriş	719
Esnek Çalışma Süreleri	686	İş Sağlığı ve Güvenliğinin Kavramsal Çerçevesi	719
Dinlenme Hakkı ve Mazeretli İzin Kullanım Hakları ile Ebeveyn İzni Kullanımına İlişkin Düzenlemelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri	686	İş Sağlığı ve Güvenliğinin Gelişimi	721
Sonuç ve Öneriler	689	Dünyada İş Sağlığı ve Güvenliğinin Gelişimi	721
Örnek Olaylar	690	Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Gelişimi	724
Ağdan Öğrenelim - Videolar	691	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İş Sağlığı ve Güvenliğinin Önemi	727
İnceleme-Tartışma Soruları	692	İş Sağlığı ve Güvenliğinde Tarafların Yükümlülükleri	728
EK: Belirli Süreli İş Sözleşmesi Örneği	693	İşverenlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusunda Başlıca Yükümlülükleri	729
Kaynakça	695	Devletin Yükümlülükleri	732
		Çalışanların ve Sendikaların Yükümlülükleri	733
		İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemlerinin Alınmamasının Maliyetleri	735
		İş Kazası ve Meslek Hastalığı İstatistikleri	737
		Sonuç ve Öneriler	745
		Örnek Olaylar	746
		Ağdan Öğrenelim - Videolar	747
		İnceleme-Tartışma Soruları	748
		Kaynakça	749

23

Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi

Suat Uğur - Ufuk Özer

Giriş	699
Temel Bir İnsan Hakkı: Sosyal Güvenlik	699
İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Sosyal Güvenliğin Anlamı	701
Türkiye’de Sosyal Güvenlik Hukuku Açısından İşveren Yükümlülükleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	703
İş Yerin ve Sigortalılığın Bildirimi	704
Yükümlülüğü	704

Bölüm VI**KAMU YÖNETİMİNDE İNSAN VE YÖNETİMİ****25 Kamuda Norm Kadro Uygulamalarına ve Performans Yönetimine Eleştirel Bakış 753***Hüseyin Erkul - Pelin Kantan*

Giriş	755
Kamu Kurumlarında Norm Kadro Uygulamaları	757
Norm Kadro Kavramı	757
Norm Kadro Uygulamalarının Tarihsel Süreci	758
Norm Kadro Uygulamasının Amacı ve Yararları	759
Norm Kadro Uygulamasının Aşamaları	760
Norm Kadro Sayısının Belirlenmesi	763
Norm Kadro Uygulamasında Ortaya Çıkan Sorunlar	764
Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme Süreci ve Eleştirel Bir Bakış	766
Sonuç ve Öneriler	769
Örnek Olaylar	772
Ağdan Öğrenelim - Videolar	778
İnceleme-Tartışma Soruları	778
Kaynakça	779

26 Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’de Merkezi Yönetimin İnsan Kaynakları Yapılanması ve Devlet Memurluğu 781*Murat Uzunparmak - Mustafa Kara*

Giriş	783
Türk Kamu Yönetimi Personel Rejiminin Hukuki ve İdari Temelleri	785
Türk Kamu Yönetiminde Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş	791
Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisinin Teşkilatlanması ve Performans Yönetimi Çerçevesinde Karşılaşılan İnsan Kaynakları Sorunları	803
Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Teşkilatlanması	803
Performans Yönetimi Çerçevesinde Karşılaşılan İnsan Kaynakları Sorunları	808
Sonuç ve Öneriler	811
Örnek Olaylar	816
Görüşme: Türkiye’de Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemi Sürecinde Merkezi Yönetimin İnsan Kaynakları Yapılanması ve Devlet Memurluğunun Dönüşümü	818
Ağdan Öğrenelim - Videolar	825
İnceleme-Tartışma Soruları	825
Kaynakça	826

Bölüm VII**KÜRESEL BOYUTUYLA İNSAN KAYNAKLARI: GEÇMİŞTEN GELECEĞE YANSIMALAR****27 İnsan Kaynağının Endüstriyel Boyutu ve Endüstri 4.0’ın Olası Etkileri 831***Özgür Topkaya - Abdurrahman Benli - Gökçe Cerev*

Giriş	833
Dünyada ve Türkiye’de Emek Piyasaları ve Beşeri Sermaye	833
İş Gücü Piyasalarının Karanlık Yüzü	837
İş gücünün Yapısının Değişimine Yol Açan Faktörler	838
İstihdamın Sektörel Dağılımı	838
Küreselleşme	840
Endüstri Devrimleri	840
İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri İlişkisi	842
Sosyal Diyalog Mekanizması	845
Toplu Pazarlık Süreci	846
Türkiye’de Sendikaların İşletme Düzeyinde Örgütlenmesi	847
Küreselleşme Sonrası Endüstri İlişkilerinden Çalışan İlişkilerine ve Dijitalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Alanında Görülen Yapay Zekâ Uygulamaları ile İlgili Meseleler	848
Üzerine Değerlendirme	849
Sonuç ve Öneriler	850
Örnek Olaylar	851
Ağdan Öğrenelim - Videolar	851
İnceleme-Tartışma Soruları	851
Kaynakça	852

28 Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi 853*Canan Öykü Dönmez Kara*

İnsan Kaynakları Yönetimi	855
Küreselleşme İle Birlikte Ekonomide Dönüşüm ve Uluslararası İşletmelerin	855
Yükselişi	855
Küreselleşme Bağlamında Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi	856
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Ortaya Çıkma Nedenleri	856
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kültürler Arası Etkileşim	857
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Modeller ve Yaklaşımlar	860

Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	861	Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelecek Sorunları	869
Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminde Motivasyon ve Performans	863	Sonuç ve Öneriler	869
Uluslararası İnsan Kaynaklarında İstihdam ve Ücretlendirme	864	Örnek Olaylar	870
Uluslararası İnsan Kaynakları ile Ulusal İnsan Kaynakları Yönetimi	866	Ağdan Öğrenelim - Videolar	873
Uluslararası İnsan Kaynaklarının Artan Önemi	868	İnceleme-Tartışma Soruları	874
		Kaynakça	875
		Dizin	877

BÖLÜM III

PERFORMANS ODAKLI BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL GELİŞME

BÖLÜM KONULARI

11

İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi

Umut Eroğlu

12

Kariyer Planlamak Mümkün Mü? Kariyer Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Açıdan Anlamını Yitirmesi

Ebru Kanyılmaz Polat

13

Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi

İlknur Taştan Boz

14

Yetenek Yönetimi

Siyret Ayas Şarman

Ali Şahin Örnek

15

Performans Yönetimi Süreci

Levent Şahin

Ali İhsan Balcı



15. KISIM

Performans Yönetimi Süreci

Levent ŞAHİN*
Ali İhsan BALCI**

“Performans yönetimi; planlama, değerlendirme ve geliştirme aşamalarından oluşan dinamik bir süreçtir.”

Doğan Cüceloğlu

* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
levent.sahin@istanbul.edu.tr

** Araş. Gör., İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
abalci@istanbul.edu.tr

Öz

Performans yönetimi sistemi; planlama, değerlendirme ve geliştirme aşamalarından oluşan ve çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlayan dinamik bir yönetim sürecidir. Bu bağlamda performans yönetimi, çalışanlara; yönetimin kendilerinden beklentilerini, ilgili hedeflerine ulaşmak için yapması gerekenlerin neler olduğunu, işteki durumunun öğrenilmesini, kişisel gelişim ve eğitim için neler yapılması gerektiğini, yönetici ile daha etkin iletişim kurulabilmesi için geliştirmesi gereken unsurların görülmesi açısından katkı sağlamaktadır. Yönetim/yönetici açısından, çalışanına işle ilgili yapılan geri bildirimlerin kalitesinin ve niteliğinin artmasını, daha objektif değerlendirmelerde bulunulmasına katkı yapmaktadır. Nihayet örgüt açısından ise, rekabet avantajının sağlanmasında ve seçili vizyon doğrultusunda belirlenen hedefler ile çalışanın hedeflerinin örtüştürülmesinde, verimlilik, iş barışı ve çalışan motivasyonunun artırılmasında büyük rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme, çalışanların işlerini ne ölçüde iyi gerçekleştirdiklerini, eksikliklerini, gelişme potansiyellerini, örgüt içi davranışlarını aynı düzeydeki kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçme sistemidir. Bu bakımdan performans değerlendirme için performans yönetimi sisteminin en önemli parçası olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. İşletmenin içinde alınacak kararlar ve kararların uygulanması için en önemli rehberlerden biri performans değerlendirmedir. Etkili bir performans değerlendirmenin yapılması, işletmenin başarısını arttırarak hedeflerine daha kolay ulaşmasına yardımcı olacaktır.

Bu çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetiminin en stratejik fonksiyonlarından biri olan performans yönetim sistemi tüm yönleriyle irdelenecek ve bu çerçevede etkili bir performans yönetimi sisteminin işletmelerde nasıl tasarlanabileceği hakkında bilgiler verilecektir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi Sistemi, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Performance Management and Performance Evaluation

Abstract

Performance management system is a dynamic management process which consists of planning, evaluation and development stages, and aims to reveal the potential of the employees. In this context, performance management have beneficial effects on the employees in terms of their expectations from the management and what they need to do to reach their related goals, to learn their status in the job, to develop their personal training and to provide elements that should be developed in order to communicate with the manager more effectively. In terms of management/manager, it contributes to the improvement of the quality of the feedbacks made to the employees and to making more objective evaluations. And for the organization, it plays a major role to provide competitive advantage, to coincide the targets determined with the selected vision with the employee's objectives, and to increase productivity, peace at work and motivation of the employee.

Performance evaluation is a systematic measuring system which compares the performance successes of employees, their deficiencies, their potential of improvement and their behaviors with the people at the same level in the job. In this respect, it can be easily stated that the performance evaluation is the most important part of the performance management system. Performance evaluation is one of the most important guidelines for the decisions to be made in the management and the implementation of these decisions. Conducting an effective performance evaluation will help the management to achieve its goals more easily by increasing the success.

In this study, all aspects of performance management system, which is one of the most strategic functions of Human Resources Management, will be examined and information will be given about how an effective performance management system can be designed in managements.

Keywords: Performance Management System, Performance Evaluation, Human Resources Management, Strategic Human Resources Management

GİRİŞ

2000’li yıllarla birlikte yaşanan küreselleşme sürecinin ülkelerin ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel değerlerini çok boyutlu olarak etkilediği bilinmektedir. Ülkeler, bir yandan küreselleşme sürecinin getirmiş olduğu çok boyutlu etkilere uyum sağlamaya çalışırken öte yandan da bu dönüşümün çalışma hayatında ortaya çıkarmış olduğu sınırsız rekabet ortamı, işletmelerin çalışana bakış açısını değiştirmiş ve bu bağlamda insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyon, stratejik yönetim gibi yeni yönetim biçimlerine olan entegrasyon artmıştır.

Kayıt tutuculuktan öteye gidemediği görülen personel yönetimi anlayışının 1980 sonrası dönemde insan kaynakları yönetimi hatta stratejik insan kaynakları yönetimine doğru evrildiği bilinmektedir. Özellikle 2000’li yıllarda teknolojik alanda meydana gelen gelişmelerle birlikte işletmeler sektörde rekabet avantajı sağlamada birbirleriyle mücadele etmeye başlamışlardır. Burada önemli olan nokta ise, teknolojiyi insan kaynakları ile birlikte kullanarak mümkün olan en önemli çıktıyı elde etmek olmuştur. Başka bir ifade ile örgüt yapılarının ve işlevlerinin yeni koşullara göre değişmesi, işletme içindeki nitelikli insan kaynağına olan önemi arttırmıştır. Fakat sadece nitelikli iş gücüne sahip olmak işletmenin başarılı olması için yeterli değildir. Çalışanların performanslarının sürekli yüksek seviyelerde tutulması, örgüt içindeki sürekliliklerinin sağlanması; günümüzde, işletmeler açısından oldukça önemli bir konu hâline gelmiştir. Dolayısıyla “insan kaynakları yönetimi”, işletmeler için üzerinde durulması ve daha çok önemsenmesi gereken konular hâline gelmiştir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri olan performans yönetimi, sahip olduğu nitelikli süreç yapısı ve ortaya çıkardığı potansiyelden dolayı gerek akademik platformlarda gerekse de sektörel uygulamalarda kendine büyük oranda yer bulmaktadır. Bu bağlamda bu bölümün amacı, performans yönetimi sistemini tüm yönleriyle ortaya koymak ve onun en önemli aşaması olarak kabul edilen performans değerlendirmenin yapısal özellikleri hakkında detaylı bilgi vermektir. Bu bölümü okuyanların, sektör ve iş alanı fark etmeksizin herhangi bir işletmede temel düzeyde performans yönetimi sistemini tasarlayabileceği düşünülmektedir.

TEORİK ARKA PLAN

Performans Yönetimine İlişkin Kavramlar

Performans yönetimi sürecine geçmeden önce performans, performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramlarının ne ifade ettiği hakkında bilgilendirme yapılması konunun daha kolay bir şekilde anlaşılmasını sağlayacaktır. Performans, işgöreninin örgüt içerisindeki rollerinden, gösterdiği çabadan, yetenek ve yetkinlik faktörlerinden etkilenen ve işgörenin kendisine verilen işi ne derece başarı ile tamamladığını ifade eden kavramdır (Byars & Rue, 2011: 200; Akyol, 2011: 75-77). Bu tanıma göre performans kavramının verimlilik ile yakından ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır. O hâlde performansı, üretim düzeninin daha verimli olmasını sağlayan ve çalışanların sürecin en başından sonuna kadar üretim için harcadıkları emek bütünü şeklinde tanımlamak mümkündür. Bir başka tanıma göre ise performans, herhangi bir görevin gereği niteliğinde bir işin üstesinden gelinmesi veya önceden saptanmış olan standartlara en uygun davranışların gösterilmesi suretiyle beklenen amaçlara yaklaşma derecesidir. (Luecke, 2015: 97-105).

Çoğu zaman performans yönetimi ile karıştırılan ve aslında performans yönetimi sürecinin en önemli fonksiyonu olan performans değerlendirme kavramı ise, kişilerin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçme sistemidir. Bu anlamda performans değerlendirmeyi, çalışanların görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını, eksikliklerini ve gelişme potansiyellerini, kendilerine verilen sorumluluklara ne derecede cevap verdiklerini başka bir ifade ile artı ve eksi yönlerini aynı zamanda gelişme potansiyellerini belirleme, gözden geçirme ve değerlendirme sistemi olarak tanımlamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 117-187). Landy ve Farr çalışmalarında performans değerlendirmeyi örgütün belli amaçlarına ulaşmak için seçmiş olduğu işgörenin işindeki başarı, tutum ve davranışlarını belirleyen ve onların örgütün başarısına olan katkısını değerleyen planlı ve çok evreli bir süreç olarak tanımlamışlardır (Landy & Farr, 1980: 72-107).

Performans yönetimi ise örgüt içindeki stratejilerin yürütülmesinde araç görevi yapan ve çok sayıdaki iş geliştirme modellerini teknoloji ile birleştiren şemsiye bir kavramdır (Cokins, 2004: 1). Kısaca performans yönetimi, sıklıkla karıştırıldığı performans değerlendirmeyi de içerisine alan ve sistemin bütününe verilen addır (Bacal, 1999: 4).

Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere performans değerlendirme sistemi, bireylerin veya örgüt içindeki grupların iş performansını gözden geçirme, geliştirme, planlama ve değerlendirme sürecidir. Dinamik bir süreç olarak performans değerlendirme işletmenin amaçlarına geniş ve stratejik bir açıdan yaklaşmaktadır. Gerek akademik çalışmalarda gerekse de özel sektör uygulamalarında birbirlerinin yerine sıklıkla kullanıldığı görülen performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramlarının arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin unsurlarından biri olarak çalışanların işletme içindeki performanslarını belirli dönemler hâlinde ve genellikle formlar üzerinden takip edilerek inceleyen ve gelecekte ortaya çıkacak gelişim alanlarını ölçmeye yönelik çalışmalardır. Buna karşın performans yönetimi ise daha geniş kapsamlı ve süreklilik arz edecek

şekilde performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi ile ilgili olan bir süreci ifade etmektedir. Performans yönetimi, üst yönetimi de ilgilendiren sürecin tamamına verilen ad iken performans değerlendirme genellikle insan kaynakları departmanları tarafından yürütülen ve yukarıda ifade edilen iş topluluğunu içeren bir fonksiyondur. Bu bakış açısıyla performans değerlendirme ücret artışı gibi parasal konularla ilgilenirken, performans yönetimi hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanmaktadır (Uyargil, 2017: 2-4).

Özellikle son zamanlarda işletmelerin sıklıkla düştüğü hata, sadece performans değerlendirerek performans yönetimi sistemini uyguladıklarını düşünmeleridir. Zira tek başına performansı değerlendirmek ve performans yönetimi sisteminin di-



ğer aşamalarını göz ardı etmek işletmeleri başarısızlığa götüren en önemli hatadır. Başka bir deyişle performans yönetimi sistemi farklı pek çok yöntemin bir araya getirildiği daha geniş kapsamlı bir süreci ifade etmekte ve sıklıkla aynı anlamda kullanılan performans değerlendirme çalışmalarını da içinde barındırmaktadır (Ak-yol, 2011: 76-85).

Performans Yönetimi ve Değerlendirmenin Tarihsel Kökenleri

Performans yönetimi ve değerlendirilmesi tarihsel köken olarak, ilk insanlara kadar dayandırılabilir. Zira yapılan işin doğru yapılması ve daha verimli tamamlanması için her dönemde farklı şekillerde değerlendirmelerin yapılmış olduğu söylenmelidir. Fakat bilimsel olarak 1900'lü yıllarla birlikte bireylerin iş ile ilgili olan özelliklerini inceleyen sistemler belirginleşmeye başlamıştır (Karabat, 2017: 10-15). 1800'lü yılların başında sanayi devriminin etkileri ile birlikte İskoçya'da bir tekstil firmasında Robert Owen'ın kullanmış olduğu kişilerin performanslarını gösteren renkli kartlar ve kişilerin günlük bilgilerinin tutulduğu bilgileri içeren günlükler, performans yönetimi sisteminin ilk girişimleri olarak literatürdeki yerini almıştır (Murphy & Cleveland, 1995: 12). Robert Owen'ın kullandığı bu mekanizma, dönem şartlarına göre performansı düşük olan bireylerin belirlenmesini ve performanslarını yükseltmeleri için gerekli uyarıyı almalarına yöneliktir (Kennedy & Dresser, 2001: 8-10). Performans değerlendirmesi uygulamaları 1813 yılında ABD'de savaş birimlerindeki erkek işgörenlerin işlerinin değerlendirmeleri ile yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Sistematik olarak uygulamaya başlanması ise ABD Kamu Kurumlarına atanan memurların çalışmalarına ilişkin olarak verimlerine göre atama ve terfi yapılması ile uygulanmıştır (Uyargil, 2017: 2).

Performans değerlendirme sisteminin bilimsel olarak literatürde yer edinmesinde ise Frederik Taylor'ın zaman ve hareket etütlerinin büyük katkısı vardır. Hareket ve zaman etütleri ile birlikte gelişen iş bölümü uygulamaları, çalışanların verimliliğinin ölçülmesini ve böylece çok daha fazla üretim yapılabilmesini sağlamıştır. Bu açıdan Taylor performans değerlendirmenin bilimsel sistematiğini uygulamaya dökerek kişinin verimliliğini artırma yoluyla daha fazla ücret kazanmasının yolunu açmış ve çalışan tembelliğinin önüne geçilebileceğini öne sürmüştür (Taylor, 2013: 23). Nitekim Taylor, işletmeleri birer makine ve insanları da bu makinelelerin bir parçası olarak görmüş; dolayısı ile performans değerlendirme sistemleri bu dönemde çalışanların kişisel özelliklerini ikinci plana atmıştır. 1. Dünya Savaşı sonrası kişilik özelliklerini ön plana alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri ortaya çıkmıştır. 1950'li yıllardan sonra bireylerin yaptıkları işe ya da bu işin çıktılarına yönelik olarak belirlenen kriterler kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle işletmelerin yönetim şekillerinin de değişmeye başlaması ile birlikte artık beyaz yakalı çalışanların performans değerlendirmeleri, mavi yakalılara göre daha önemli görülmeye başlanmıştır (Uyargil, 2017: 2; Karabat, 2017: 11; Uysal, 2015: 35). 1980'li yıllara kadar dünya, performans değerlendirmenin psikometrik tarafı ile ilgilenmiş ve bu yönde çalışmalarda bulunmuştur. Ancak gerek teknolojinin üretimde etkin kullanılmaya başlanması, gerekse de küreselleşme sürecinin getirdiği işletme yönetimi anlayışının değişimi, bireysel taleplere olan artış performans değerlendirmenin yapılırken bireysel özelliklerin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılmıştır (Uyargil, 2017: 5; Karabat, 2017: 15).

Kısaca Türkiye boyutuna da bakılacak olunursa, ilk uygulamaların yine kamu sektöründe başladığından söz etmek yanlış olmayacaktır. Fakat konuya olan ilginin artış göstermesi, dünyadakine göre oldukça gecikmiştir (Uyargil, 2017: 2). 1948

yılında performans değerlendirmesi ilk defa Karabük Demir Çelik Fabrikası'nda uygulanmaya başlanmıştır. Sonraki yıllarda takiben Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi, Devlet Demir Yolları'nda da kullanılmıştır. 1960'lı yıllarla birlikte özel sektördeki bazı işletmelerin de konuya olan ilgisinin artması ve işletme biliminin Türkiye'de çok daha yaygın hâle gelmesi neticesinde örgütlerde performans değerlendirme uygulamaları yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Öztürk, 2008: 42-43). 4857 sayılı İş Kanunu ile birlikte tüm dünyada yaygınlaşmış olan esneklik uygulamalarının Türkiye'de de uygulanması, yasal bir dayanağa bağlanmış ve bununla birlikte performans değerlendirme sistemi için hukuki bir belge niteliği taşımıştır (Uyargil, 2017: 2). Günümüzde özel sektördeki şirketlerin büyük çoğunluğunun performans değerlendirme uygulamaları kullandığı görülmektedir.

Performans Yönetiminin Amaçları, Avantaj ve Dezavantajları

Uygun bir çalışma ortamının oluşturulması, çalışanların motivasyon ve verimliliklerinin artırılması günümüzün yoğun rekabet şartları altında oldukça önemlidir. İşverenler, çalışanların performanslarını değerlendirmek ve bu performanslara göre motivasyon araçları kullanmak isterler. Çalışanlar ise iş yerindeki performanslarının hakkında bilgi edinme ve yaptıkları işlerle ilgili olarak geri bildirim almak isterler. Dolayısıyla performans yönetim sistemleri bireyler ve kuruluşlar için oldukça önemlidir. İfade edilen amaçlar doğrultusunda oluşturulmuş bir performans yönetimi sistemi organizasyonlara, yöneticilere ve çalışanlara çeşitli faydalar sağlayacaktır (Barutçugil, 2002: 127-130; Uyargil, 2017: 10-13).

Performans Yönetiminin Amaçları

Performans yönetiminin amaçları, işletme bilimi literatüründe üç noktada toparlanmaktadır. Buna göre örgütün hedefleri ile uyumlu performansın adil bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak ve buna bağlı olarak verimlilik artışı yaratmak; çalışanların işe ve iş yerine olan motivasyonlarını artırıcı etkilerde bulunmak ve son olarak ise kişilere gerekli bilgilerin doğru aktarımını yaparak eğitim ve kariyer geliştirme süreçlerini optimum düzeye çıkarmaktır. (Bingöl, 2006: 320-324; Barutçugil, 2002: 123-129; Uyargil, 2017: 4-5; Landy & Farr, 1980: 147). Performans yönetiminin genel amacı, yüksek performanslı bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Bunun için iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve etkin bir liderlik süreci ile birlikte çalışanların sorumluluk almasını sağlayarak iş becerilerini ve katkılarını artırmaktır. Başka bir ifade ile performans yönetimin amacı, çalışanların gelişim gösterebilmeleri için ihtiyaçları olan destek ve rehberliğin hazırlanıp sunulmasıdır (Armstrong, 2006: 495).

Armstrong (2006: 496) çalışmasında, farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları performans yönetimi sistemlerinin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır:

AĞDAN ÖĞREN

İhsan Gerçekman, PMP® • 2.

Koç / Proje Yönetimi Danışmanı / Eğitmen...

19s

Proje yöneticilerinize aynı anda yönetecekleri bir çok proje verip hepsinde başarılı olmalarını ve verimli olmalarını bekliyor musunuz?

Eş Zamanlı Proje Sayısı	Proje Başına Ayrılabilen Zaman	Projeden Projeye Geçişlerden Kaynaklanan Verimlilik Kaybı
1	%100	%0
2	%40	%20
3	%20	%40
4	%10	%60
5	%5	%75

- Armstrong World Industries; Çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmak için güçlendirmek, motive etmek ve ödüllendirmek.
- Eli Lilly & Co; Çalışanların görevlerini doğru yerlere odaklamak ve doğru şekilde dağıtmak. Herkesin bireysel hedeflerini organizasyonun hedefleriyle aynı hizaya getirmek.
- ICI Paints; Kararlaştırılmış hesap verebilirlik ve hedeflere karşı performansı proaktif olarak yönetmek ve kaynaklamak.
- Standard Chartered Bank; Yöneticilerin, çalışanlarının performansını yükseltmek ve başarılı bir organizasyon sağlamak için yönettiği süreç ve davranışlar.
- West Bromwich Building Society; Çalışanların kendilerine ve kuruluşlara yarar sağlama potansiyelini en üst düzeye çıkarmak, hedeflerine ulaşmalarına odaklanmak.

Nitekim iyi uygulanan bir performans yönetimi sistemi, işin yapılması ve sonuçları üzerindeki etkinliğini ve buna bağlı olarak ortaya çıkabilecek sorunları önceden belirleme ve sorunlara yönelik tedbir alma gücünü arttırmaktadır. Çalışanların ve yönetimin amaçlarını birbirine yaklaştırarak kurumsal aidiyet oluşturmak ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etmek, performans yönetiminin temel amacıdır.

Performans Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

Performans yönetiminin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki tablolarda özet olarak sunulmaya çalışılmıştır. Buna göre avantajlarını gösteren Tablo 1'den de anlaşılabileceği üzere performans yönetimi sistemi çalışanlara, işverenlere ve işletmelere fazlaca avantaj sağlamaktadır. Fakat en önemlisi, çalışanların, performans değerlendirmenin sağladığı avantajlardan doğru ve kaliteli bir şekilde faydalanması ve sonucunda kendilerini çok daha verimli çalışmalarına ortam hazırlıyor olmasıdır. Bunun yanında, işletmelerde iş gücü devrinin azalmasını ve verimsiz olan bölümlerin daha yüksek verime kavuşturulmasını sağlayarak işletmelerin daha fazla kâr elde edebilmelerine imkân tanımaktadır.

TABLO 1. Performans Yönetiminin Avantajları

Değerlendiren Açısından Avantajları	Değerlendirilenler Açısından Avantajları	Organizasyon İçin Avantajları
Planlama ve kontrol	Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenmeleri	Organizasyonun karlılık ve etkinliğinin artması
Çalışanlarla ilişkiler ve iletişim kalitesi	Güçlü ve zayıf yönlerini tanıması	Hizmet ve üretim kalitesinin gelişmesi
Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti	İşletme içinde rollerini daha iyi anlaması	Eğitim ihtiyacı ve bütçesinin daha doğru belirlenmesi
Yetki devrinin kolaylaşması	Olumlu geri-besleme yapılması	İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgilerin edinilmesi
Yönetimsel becerilerini geliştirmelerine olanak sağlanması	İş tatmini ve özgüven artışı sağlanması	Bireylerin potansiyellerinin daha doğru belirlenmesi ve işletme içi esneklik sağlanması

Kaynak: Barutçugil, 2002: 123-129; Uyargil, 2017: 4-5; Landy & Farr, 1980: 147; Armstrong, 2006: 495.

Performans yönetimi sistemi işverenlere, çalışanlara ve işletmeye fazlaca katkı sağlamaktadır. Fakat değerlendirici, değerlendiren ve işletmeler de performans yönetimi sisteminde yapılabilecek hatalı durumlardan ciddi şekilde olumsuz etkilenebiler. Nitekim hatalı yapılmış bir değerlendirme uygulaması, işletmeyi çok büyük maliyet kaybına uğratabilir. Ayrıca değerlendirme sistemine olan güvenin azalması da iş yerindeki çalışma huzurunun ve düzeninin bozulmasına neden olabilir.

TABLO 2. Performans Yönetiminin Dezavantajları

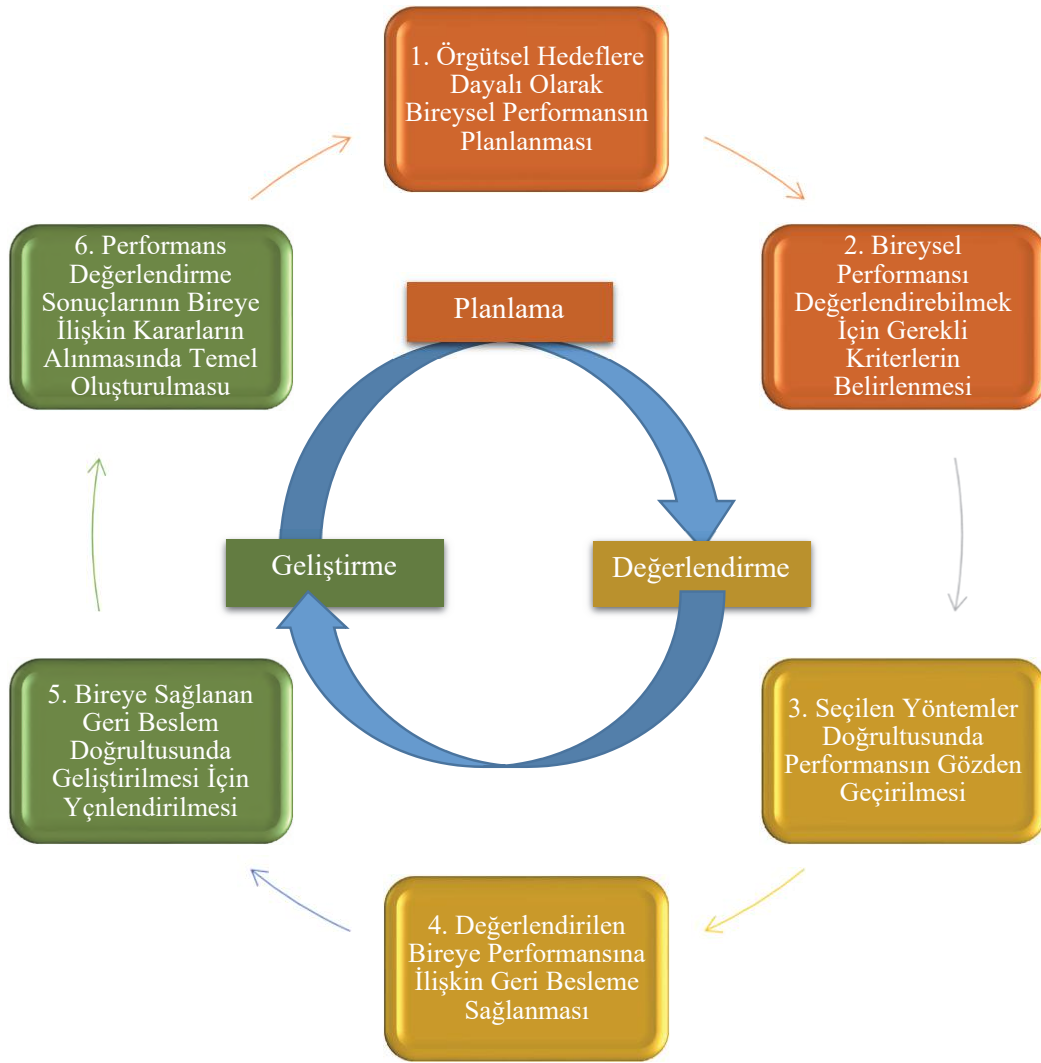
Değerlendiren Açısından Dezavantajları	Değerlendirilenler Açısından Dezavantajları	Organizasyon İçin Dezavantajları
Değerlendirilen kişiye adaletli puan verilememesi sistemin güvenilirliğine olan inancı azaltır	Değerlendirenin adil olmadığı kanatı çalışma huzurunun bozulmasına yol açar	Değerlendirme programlarının doğru ve etkin uygulanmaması zaman kaybına yol açar
Değerlendirenin taraflı yaklaşımı sistemin gerektiği optimum verimlilikten uzaklaşmasına neden olur	Değerlendirmeye olan inancın azalması sonucunda sistemin etkin kullanılmasının önüne geçilir.	Yanlış seçilen değerlendiriciler ve yanlış uygulanan değerlendirme programları işletme maliyetlerinin yükselmesine neden olur.

Kaynak: Bingöl, 2006: 320-324; Barutçugil, 2002: 123-129; Uyargil, 2017: 4-5; Landy & Farr, 1980: 147; Armstrong, 2006: 495.

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİNİN TASARLANMASI

Performans yönetimi, yukarıda da anlatıldığı üzere organizasyon içinde örgütün etkinliğini arttırma amacı taşıyan, bireylerin ve grupların kendilerini sürekli gelişim ve yeni hedefler belirlemesinde sorumluluk almalarına yardımcı olan bir süreçtir (Bolton, 1997: 248). Dolayısıyla bu sürecin, çalışanların işlerindeki davranışlarını ve verimliliklerini belirleyebilme, onları değerlendirebilme ve geliştirilme imkânı sunan sistematik bir yapıya sahip olduğu söylenmelidir. Başarılı ve geleceğe yönelik önemli adımlar atmak isteyen işletmelerin iyi geliştirilmiş performans yönetimi sistemlerine sahip olması gerekir (Armstrong, Employee Reward, 2002: 260; Cummings & Worley, 2015: 372).

Performans yönetimi sistemi, örgüt içindeki tüm bireyleri birbirleri ile emir komuta zincirinde değil daha çok takım organizasyonu içinde, birbirleriyle sorumlulukları paylaşan, beklentileri ve gelecek planları ortak olan takım arkadaşları olarak görür. Dolayısı ile Armstrong'a göre performans yönetimi her ne kadar bireylerin performansı ile doğrudan ilişkili olsa da takımın performansı ile de ilgilidir (Armstrong, Employee Reward, 2002: 260-263; Mathis & Jackson, 2011: 6-7). Performans yönetimi, işverenlerin iş yerlerindeki çalışan performansını değerlendirmede, hedef belirleme ve ödül sistemleri oluşturmada ve çalışanların katılımı ile birlikte teknolojiyi kullanarak örgütsel birlik yaratılmasında önemli bir yere sahiptir (Cummings & Worley, 2015: 372). Performans yönetimi sistemini bir bütün olarak değerlendirmek ve sistemin yapısını daha anlaşılır bir şekilde görebilmek için sistemin birbirini takip eden aşamalarının açıklanması başka bir ifade ile performans yönetimi sürecinin tasarlanma aşamalarının tek tek değerlendirilmesi gerekmektedir.



ŞEKİL 1. Performans Yönetim Süreci/Döngüsü

Kaynak: Uyargil, 2017: 5-12’den uyarlanmıştır.

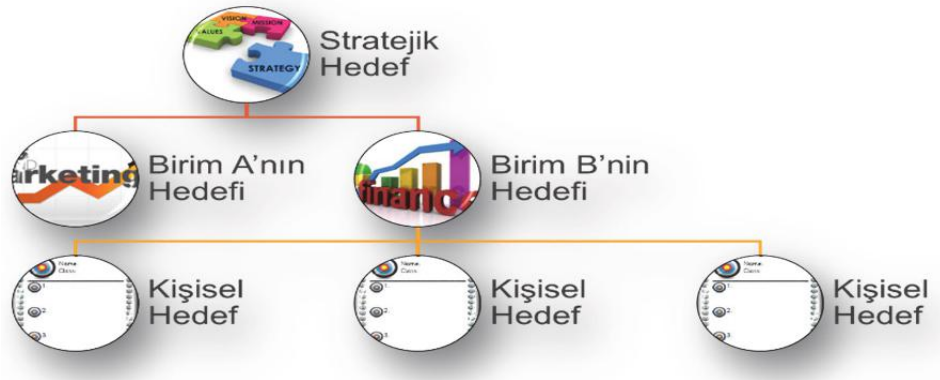
Performans yönetimi süreci, tablodan da anlaşılacağı üzere; bireysel sorumlulukların belirlendiği, hedeflerin oluşturulduğu “performans planlama” süreci ile başlayan, yöneticilerin çalışanın performansını sürekli olarak izlediği ve geribildirim sağlamasını içeren “performans değerlendirme” süreci ile devam eden ve bireylerin geliştirilmesi, ücret, terfi, kariyer geliştirme gibi aşamaları içeren “Performans geliştirme” süreci ile sürekli bir döngü hâlinde olan 3 aşamadan oluşmaktadır. Şekil 1’deki turuncu olan kutular performans planlama sürecini, sarı olan kutular performans değerlendirme sürecini ve yeşil olan kutular ise performans geliştirme sürecini ifade etmektedir. Döngüdeki her bir sürecin kendi içerisinde anahtar faktörleri bulunmaktadır. Uyargil’e (2017: 5-12) göre;

- Örgütsel hedeflere dayalı olarak bireysel performansın planlanmasının anahtar faktörü, dönem başında çalışan ile yöneticisi arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri,

- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesinin anahtar faktörü, performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi,
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesinin anahtar faktörü, değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri besleme sağlanmasının anahtar faktörü; değerlendirme görüşmelerinin yapılması,
- Bireye sağlanan geri besleme doğrultusunda geliştirilmesi için yönlendirilmesinin anahtar faktörü koçluk ve
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturulmasının anahtar faktörü ise ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitimidir.

Performans Planlama

Performans değerlendirme sürecinin ilk ve belki de en önemli aşaması planlama sürecidir. İyi tasarlanmış bir planlama süreci performans değerlendirmeden daha fazla verim alınmasına katkı sağlar. Tasarımı güçlü olan bir planlama sürecinde işveren, yönetici ve çalışanlar arasında uyum yakalanarak işletmenin performans beklentileri belirlenir ve buna bağlı olarak da işletme stratejileri geliştirilir (Ferris, Rowland & Buckley, 1990: 192-196). Örgütsel hedeflere bağlı olarak bireysel performansın belirlenmesi aşamasını oluşturan planlamada, işletmenin stratejik hedefleri ve bu hedeflere bağlı performans göstergeleri öncelikle ilgili departmanlara ve oradan da bireylere indirgenerek etkin bir planlama süreci takip edilir. Bu çerçevede stratejik hedeflerle bağlantılı olarak iş analizlerinin güçlü bir şekilde değerlendirilmesi ve bu analizlerden yola çıkarak bireysel hedef saptamalarının yapılması gereklidir.



ŞEKİL 2. Stratejik Hedeflerden Bireysel Hedeflere

Yukarıda ifade edilen temel kurgunun sağlıklı bir şekilde işletme içerisinde uygulanabilmesi için performans planlama aşamalarının yapılandırılması gerekmektedir. Bunlar; performans kriter ve standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirme dönemlerinin belirlenmesi, performans değerlendirmenin kim/kimler tarafından yapılacağına belirlenmesi, dönem başı hedef değerlendirme görüşmelerinin yapılması ve değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir.

Performans Kriter ve Standartlarının Belirlenmesi

Performans kriterlerinin belirlenmesi performans değerlendirme sürecinin en önemli basamaklarından birisidir. Zira performans kriterlerinin doğru seçimi, performans yönetimi sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilir ve faydalı olması için son derece önemlidir (Otley, 1999: 362-382). Performans değerlendirme kriterleri, yetkinliğe dayalı kriterler ve iş hedefleri olarak ikiye ayrılabilir. Bu noktada önemli olan, belirlenen kriterlerin olabildiğince ölçülebilir olmasıdır. Yetkinlik kriterleri kişilik özellikleri ile ilgili olan kriterlerdir. Çalışanların tutum, yargı, sağduyu, inisiyatif, liderlik, güvenilirlik, takım çalışmasına yatkınlık, düşünme kabiliyeti, başarıma arzusu, karşısındakini anlama, değişime hazır olma, düzeni oluşturma gibi pek çok yetkinlik, kriter olarak kabul edilebilir. Pek tabi ki bu kriterlerin belirlenmesinde ilgili işletmenin vizyon, amaç ve hedefleri büyük önem taşıyacaktır. İş hedefleri kriterleri ise daha somut yapıda olan ve zamanında üretilen çıktı miktarı, müşterilerin beklentilerine cevap verme, çıktının zamanında teslimi, kâr ve finans durumu, pazar payındaki etkinlik gibi kriterlerdir (Budak, 2008: 470-475).

Performans kriter ve standartları çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılsa da aralarında farklılıklar bulunmaktadır. Performans kriterleri, bireylerin hangi kriterlere göre değerlendirileceğini bildirirken, performans standartları daha çok ne ve nasıl yapılması gerektiğine odaklanmaktadır. Uyargil (2017: 30) de eserinde "... performans standartları hem çalışan hem de yöneticisi için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: "ne yapılması gerekmektedir?" ve "nasıl yapılması gerekmektedir?" bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından ... performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar." Şeklinde ifade edilmektedir.

Performans standartları iki şekilde belirlenebilir, Bunlar; karşılaştırmalı standartlar ve mutlak standartlardır. Astların kendi aralarında birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tutulduğu değerlendirme yöntemi karşılaştırmalı standartlar değerlendirme yöntemidir. Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemi ise üstün astını diğer astların performanslarından bağımsız olarak değerlendirdiği yöntemidir. Bu değerlendirmeyi yaparken üst, çeşitli kriterler kullanabilir. Mutlak standartların iki alt boyutu vardır. Bunlar kalitatif ve kantitatif boyutlardır. Kalitatif standartlar kritik olay, zorunlu seçim yöntemi ve işaretleme listesi yöntemlerinde kullanılır. Kantitatif standartlar ise üstlerin değerlendirme skalaları ile astlarına sayısal yöntemleri kullanarak puan vermesi şeklinde değerlendirme yapılırken kullanılmaktadır (Uyargil, 2017: 30).

Performans Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirmelerin belirli zaman aralıklarında yapıldığı bilinmektedir. Örneğin yıllık, altı aylık ve daha kısa zaman dilimlerinde performans değerlendirme yapılabilir. Burada önemli olan işletmenin iç ve dış çevresel koşullarının iyi analiz edilmesi ve bu analizin sonucuna göre kendisine en uygun değerlendirme zamanını tespit etmesidir. Fakat çok sık yapılan performans değerlendirmelerin işletmenin çalışanları üzerinde bir baskı yaratacağı açıktır. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören zaman dilimi altı aylık ya da bir yıllık sürelerle yapılan performans değerlendirmelerdir (Williams, 2002: 45-49; Cokins, 2004: 3-9).

Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi

Değerlendirmenin yapılacağı işletmenin kurum kültürü ve performans değerlendirme sistemini algılayış biçimi, insan kaynakları politikaları ve örgütün genel

yönetim yapısı gibi parametreler performans değerlendirmenin kim/kimler tarafından yapılacağına tespitinde büyük önem taşır (Budak, 2008: 474-475; Uyargil, 2017: 31). Performans değerlendirme denildiğinde ilk akla gelen yapı, üstün astını değerlendirmesidir. Fakat bu sistemin, günümüz işletmelerinde çalışanların verimlilik ve performans artışını sağlamak için yeterli olmadığını söylemek gereklidir. Bunun yanına “kişinin kendini değerlendirmesi, iş arkadaşları (eşitler) tarafından değerlendirme, astın üstünü değerlendirme, müşteriler tarafından değerlendirme” seçeneklerinin bazıları veya tamamı birlikte kullanılarak da değerlendirme sistemi oluşturulabilir (Budak, 2008: 474-475; Uyargil, 2017, s. 31). Bu seçeneklere kısaca bakılacak olursa;

Değerlendirmenin İlk Üst Tarafından Yapılması: uygulamada en çok karşılaşılan değerlendirme yöntemi olmakla birlikte çok nadir de olsa çalışanın daha üst yöneticiler tarafından da değerlendirilebildiği bir yöntemdir. Çalışanların daha üst yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, değerlendirmede ikili ilişkilerinden ötürü yanlış bir değerlendirme yapılmasının önüne geçebilir (Dessler & Turner, 1992: 286-287). Kişinin işini nasıl yaptığı, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen kişinin o kişinin ilk üstünün olduğu görüşü genel olarak hâkimdir. Kişinin bir üstü ile olan fiziksel yakınlığından dolayı gözlem yapma kapasitesi daha yüksektir. Bu yüzden genellikle değerlendirmeler bir üst tarafından yapılmaktadır (Uyargil, 2017: 31).

Kişinin Kendini Değerlendirmesi: Performans değerlendirme sisteminin esas hedefinin kişisel gelişim olduğu bu yöntemde kişinin kendini değerlendirmesinin onun gelişimine katkı sağlayacağı görüşü hâkimdir (Werther & Keith, 1989: 319-321). Kişinin kendini değerlendirmesi bir yandan bireysel gelişime katkı sağlarken diğer yandan kötü niyetli çalışanın kendisine yüksek skorlar vermesine de sebep olabilir. Bunun yanında diğer çalışanlarla kıyaslamaları istendiğinde kendilerini daha üstün olarak görebilmeleri bu yöntemin olumsuzlukları arasındadır (Reeves vd., 2002: 167).

İş arkadaşları (Eşitler) Tarafından Değerlendirme: Bu değerlendirmede iş arkadaşlarının yani aynı işleri birlikte yapan ve sürekli etkileşim içinde olan çalışanların birbirlerini daha iyi değerlendirebileceği anlayışı hâkimdir (Uyargil, 2017: 33). Gerçekten de bazı işler vardır ki, bu işlerde üst yöneticiler çalışanları ile ilişki kuramaz ve onları gözlemlmeleri zor olur. Dolayısıyla değerlendirmenin başarısı etkilenebilir. Bu tarz çalışan iş yerlerinde eşitler arası değerlendirmenin yapılması daha başarılı değerlendirme sonuçlarını ortaya çıkaracaktır (Budak, 2008: 475).

Astın Üstünü Değerlendirmesi: Astlarının, yöneticilerini nasıl gördüğünü anlamak isteyen işletmeler için önemli bir değerlendirme yöntemidir. Fakat yöneticiler genellikle bu uygulamadan hoşlanmamakta ve bu uygulamaya tepkisel yaklaşmaktadırlar. Özellikle kişinin kendisine bağlı çok sayıda çalışanın olması durumunda değerlendirmenin kimin tarafından yapılması gerektiğinin tespiti önemli zorluklar taşır. Ancak bu yöntem, üstün liderlik, amirlik, yönetim yeteneklerini görmesi açısından önemli sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilir (Dessler & Turner, 1992: 288).

Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması: İşletmelerin en önemli dış paydaşı olarak kabul edilen kişiler tarafından değerlendirmenin yapılması son zamanlarda kullanılmaya başlanan bir yöntemdir. Bu çerçevede özellikle müşterilerin beklentilerinin de öğrenilmesi hedeflenir. Daha çok hizmet sektöründe kullanılan müşteriler tarafından değerlendirmenin işletmelere rekabet avantajı getirmek gibi önemli sonuçları ortaya çıkarması beklenir (Uyargil, 2017: 35).

Dönem Başı Hedef Değerleme Görüşmelerinin Yapılması

Şekil 1'e ait yapılan açıklamalarda planlama sürecinin iki anahtar faktörü olduğundan bahsedilmişti. Dönem başı hedef değerlendirme görüşmelerinin yapılması, bu anahtar faktörlerden birincisini oluşturmaktadır. Daha önce bahsedilmiş olan aşamalar başarı ile geçildikten sonra artık çalışanın performansının kesin planlara başka bir ifadeyle hedeflere dönüştürüleceği aşama burasıdır. Hedeflerin, çalışan ile yöneticisinin bir araya gelmesi sonucunda karşılıklı görüş alışverişi ile yazılı hâle getirilmesidir. Bu aşamada üst, astına öncelikle performans değerlendirme sistemi ve işleyişi ile ilgili detaylı bilgi vermelidir. Aynı zamanda performans değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda ve nasıl kullanılabileceğine ilişkin bilgilendirmede bulunması gerekir. İş hedefleri, yetkinlikler üst ve astın ortak kararları ile belirlenmektedir. Son olarak üstün ast ile sürekli açık iletişim hâlinde olacağına dair psikolojik rahatlığa erişmesi de sağlanmalıdır. Zira dönem başı hedef değerlendirme görüşmelerinin asıl amacı, çalışanların gelişimlerinin ve motivasyonlarının artırılmasıdır (Uyargil, 2017: 73; Barutçugil, 2002: 222). Uyargil'e (2017: 75) göre dönem başı hedef belirleme görüşmelerinde belirlenecek hedeflerde bulunması gereken özelliklerden bazıları, hedeflerin spesifik olması, motive edici olması, ölçülebilir olması, gerektiğinde değiştirilebilir olması ve gerçekleştirilme sürelerinin belirli olmasıdır. Bu özelliklere sahip olan bir performans planı, çalışanı ve yöneticiyi motive ederek performans yönetimi sisteminden en yüksek faydayı almalarını sağlayacaktır (Uyargil, 2017: 76-77).

Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

Yukarıda belirtilen planlama sürecinin ikinci anahtar faktörü değerlendirme yönteminin belirlenmesidir. Çalışanların performanslarını değerlendirmek için tarihsel süreç içinde pek çok yöntem belirlenmiştir. Bu yöntemler literatürde geleceksel/klasik ve çağdaş/modern yöntemler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Marchington, vd., 2016: 263). Çalışmanın bu bölümünde bu yöntemlerden kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yöntemler (sıralama ve zorunlu dağılım), ortak kriterlere ve standartlara dayalı yöntemler (değerlendirme skalaları, kritik olay ve kontrol listesi), bireysel performansa dayalı yöntemler (doğrudan indeks, çalışma standartları ve hedeflere göre yönetim) yöntemler kısaca açıklanacaktır. Hiç şüphesiz bu yöntemlerden hangisinin tercih edileceği işletmelerin ekonomik durumları, hedefleri, yönetim biçimleri dikkate alınarak belirlenmelidir.

Kişilerarası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler: Kişilerarası karşılaştırma yaklaşımında çalışanların birbirleri arasında karşılaştırılması ile kim veya kimlerin terfi edebilir durumda olduğu, iş için en uygun adayın kimin olduğu gibi sorulara yanıt aranır (Uyargil, 2017: 44-45). Kişilerarası sıralamanın doğru ve objektif yapılabilmesi amacıyla sıralama yöntemi ve zorunlu dağılım yöntemi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sıralama metodu ise kendi arasında iki farklı şekilde işletilmektedir. Bunlardan ilki olan basit sıralama yönteminde değerlendirici, çalışanlarını en iyiden en kötüye doğru basit bir sıralamaya tabi tutar ve sonucunda iyi, kötü, orta gibi alt gruplara ayırarak karar verir. İkinci yöntem olan ikili karşılaştırma yöntemi ise basit sıralama yönteminden daha güvenilir ve doğru sonuçlar vermektedir. Bu yöntemde her bir kişi diğerleri ile karşılaştırılır ve daha başarılı olduğu düşünülen kişinin yanına artı (+) işareti konularak yeni bir kişi ile karşılaştırması yapılır. Sonunda ise en çok artıyı (+) toplamış kişi başarılı olarak değerlendirilir ve sıralama gerçekleştirilir. Fakat bu yöntemin dezavantajı çok kalabalık gruplarda uygulamanın zor oluşudur (Budak, 2008: 482-483; Uyargil, 2017: 45).

Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemlerden ikincisi ise *zorunlu dağılım yöntemidir*. Bu yöntemde yöneticilere daha fazla iş düşmektedir. Nitekim yöneticiler örgüt içindeki kişileri başarı derecelerinin farklı olmadığını veya çok belirgin farklar olmadığını düşündükleri kişileri değerlendirirken aynı düzeyde değerlendirir. Örneğin grup üyelerinin hepsi çok iyi olmasa bile o grup için çok iyi ifadesi kullanılabilir (Sabunuoğlu, 2000: 176). Buradaki aktarılanlardan da anlaşılabilceği üzere basit ya da ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları oldukça sınırlıdır. Bu yöntemlerde değerlendirme kriterlerinin tek bir genel kriter altında toplanıyor oluşu, kişilerin objektif değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Günümüzdeki işletmelerin performans değerlendirmeleri çalışanların çok çeşitli özelliklerini kapsayacak şekilde yapıldığı için basit ve ikili sıralama gibi yöntemler ancak diğer değerlendirme yöntemlerinin kontrolünün sağlanması amacıyla uygulanmaktadır (Uyargil, 2017: 46).

Ortak Kriter ve Standartlara Dayalı Yöntemler: Ortak kriter ve standartlara dayalı yöntemler; geleneksel değerlendirme skalaları, kritik olay yöntemi, kontrol listesi yöntemi olmak üzere 3'e ayrılmaktadır (Budak, 2008: 484-485; Uyargil, 2017: 45-49; Sabunuoğlu, 2000: 177).

Bunlardan ilki olan *geleneksel değerlendirme skalaları yöntemi*, günümüz işletmeler tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bu kadar geniş kullanım alanına sahip olmasının esas nedeni, yetkinliklere dayalı performans yöntemi ile doğrudan doğruya bağlı olmasıdır. Bu yöntemde değerlendirme faktörleri genellikle "Yetkinlik Analizi"ne de uygun bir şekilde değerlendirilen çalışanın, kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçları ya da çıktıları ölçmeye yarayan faktörler olarak gruplara ayrılmaktadır. Değerlendirme faktörlerinin seçiminde, seçilen faktörlerin gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması yöntemi başarıya götürecektir. Ortak kriter ve standartlara dayalı yöntemlerin ikincisi olan *kritik olay yönteminde* kişiyi gözlemleyen yönetici, çalışanın başarılı olup olmadığını saptamada kullanacağı kişiye özgü ve performansını belirleyen kritik olayları kaydeder ve çalışana geri bildirimde bulunur. Fakat bu yöntem, günümüz çalışanları açısından yöneticinin kendisini sürekli gözlemliyor olması duygusunu yarattığı için sıklıkla tercih edilen bir yöntem değildir. Üçüncü yöntem ise *kontrol listesi yöntemidir*. Bu yöntem, kritik olay yönteminin biraz daha geliştirilmiş bir hâlini ortaya koymaktadır. Çalışanların çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda açıklayıcıyı içeren bir liste yapılması suretiyle değerlendiricilerin çalışanları bu listedeki ifadelerle göre değerlendirmesi şeklinde işlemektedir. Bu yöntemde çalışanın tamamen tanımaktan ziyade iş davranışlarının analizi yapılmakta ve gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenmektedir. (Uyargil, 2017: 47-50).

Bireysel Performansa Dayalı Yöntemler: Bu yöntemde asıl amaç, diğerlerinden biraz farklı olarak çalışanların hedeflere, yarattıkları sonuçlara ve çıktılara göre kişisel standartlarca değerlendirilmeleridir. Başka bir deyişle bu yöntem, çalışanları daha çok kişilik özelliklerini ön plana çıkararak değerlendiren bir yöntemdir. Kendi içerisinde üçe ayrılmaktadır. Bunlar; doğrudan indeks yöntemi, çalışma standartları yöntemi, hedeflere göre yöntemidir. Bu yöntemlerin ilki olan *doğrudan indeks yönteminde* performans standartları işin sonucuna göre genel nitelikte olması ve objektif kriterlerden oluşturulmalıdır. Oluşturulan kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki çalışan performansı, kriterlerin puanlarına göre değerlendirilerek toplanır ve genel performansın sayısal indeksine ulaşılır. Bireysel performans değerlendirme yöntemlerinden ikincisi çalışma standartları yöntemidir. Bu yöntemde doğrudan indeks yönteminde olduğu gibi salt sayısal çıktılar ve çıktı kriterleri üzerinden değerlendirme yapılmamaktadır. Burada çıktılar, ayrıntılı performans yöntemleri ile karşılaştırılmaktadır. Bu yöntemde kullanılacak kriterlerin tespitinde çalışanlar

ile yöneticilerin ya da sadece çalışanlardan oluşan bir grubun fikir alışverişinde bulunması yolu kullanılır (Ledvinka & Scarpello, 1988: 662). Üçüncü ve son yöntem ise *hedeflere göre performans değerlendirme yöntemidir*. Tamamen sonuçlar ile ilgilenen bu yöntemde, çalışan performansı, yönetici ve çalışanların karşılıklı görüş ve önerilerince kararlaştırılan amaçlara göre değerlendirilmektedir. Bu yöntemi öne çıkaran özellikler, değerlemeyi nesnel ölçütlere dayandırmak, değerlendirenlere de etkin bir görev vermek, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede çalışanın işteki başarısına öncelik vermek, geleneksel değerlendirme yöntemlerinde ortaya çıkan sorunları asgari düzeye indirmeyi hedeflemektir (Uyargil, 2017: 56-57).

Performans Değerlendirme

Performans yönetimi sistemi birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadır. Bu nedenle sürecin ikinci basamağı olan performans değerlendirmeye, planlama ve hedef belirleme aşamaları tamamlanmadan geçilmemelidir. Performansı önceden planlanmış ve hedefleri belirlenmiş olan kişi, yöneticisinin kendisinden neler bekleyeceğini bilirken çalışma standartlarının neler olduğunu, standartların hangi oranda gerçekleştirilmesi hâlinde kendisinin başarılı veya başarısız sayılacağını da bilmektedir.

Dinamik bir süreç olan değerlendirmede, işveren ve çalışan arasındaki sürekli ilişki ve iletişim vardır. Bu ilişkinin sürekliliğinden dolayı performans değerlendirme işlemi sadece dönem sonunda yapılan durgun bir süreç olmaktan kurtulur (Uyargil, 2017: 86). Performans değerlendirme süreci için grup çalışmasından ziyade bireysel ilişkinin daha önemli olduğunu söylemek mümkündür (Baysal, 1993: 85-86). Bu bakımdan performans değerlendirmenin çalışanı kontrol ve denetim mekanizması içinde tutmak bakımından ağırlıklı olarak yönetsel bir sorumluluk olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Performans değerlendirme ne kadar etkin yapılırsa; çalışan motivasyonu, verimlilik, bilgi aktarımının başarı düzeyi, kararların alınma düzeyi ve başarısı da o kadar etkin olacaktır. Bunun sonucunda işletmeler genel olarak istediği maksimum verimlilik ve kâr hedefine ulaşırken; çalışanlar ise işlerindeki istedikleri çalışma ortamı ve huzura erişecek dolayısı ile iki taraflı bir kazanç durumu söz konusu olacaktır (Hodgets & Kroeck, 1992: 320-330). İşletmede çalışan kişilerin hepsi bire bir aynı özelliklere ve yeteneklere sahip değildir. Böylece değerlendirme sürecinin ilk anahtar faktörü ortaya çıkmaktadır. Dolayısı ile çalışanların performansları başarı ve başarısızlıkları etkileyecek faktörler göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir. Başka bir ifade ile bireylerin kişilik özelliklerine, çevre şartlarından



AĞDAN ÖĞREN

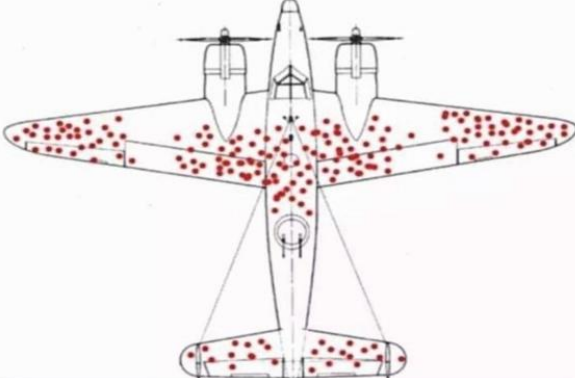


Murat Gulcag
 Dün, 21:24 • 🌐

...

İkinci dünya savaşı döneminde, donanma seferden geri dönen uçakların nereden vurulduklarının istatistiğini çıkarmış ve ortaya bu görüntü çıkmış. İlk başta bu kurşun delikleri olan yani uçakların en çok hasar alan bölgelerini zırlamayı düşünmüşler. Sonra Macar doğumlu yahudi istatikçi Abraham Wald karşı çıkmış. Uçağın burun bölgesi, motorları ve orta gövdesi yani kurşun izi olmayan yerlerin zırhlanması gerektiğini söylemiş. A. Wald'ın farkedip diğerlerinin farkedemediği şey; bu uçaklar o bölgelerden hasar aldıkları için düşmemiş, hasar almadıkları yerlerden vurulmadıkları için eve geri dönebilmeyi başarabilmiş. Kurşun izi olmayan yerlerden vurulursa uçağın geri dönme şansının olmadığını söylemiş. İşte bu fenomene "survivorship bias" deniyor. Hayatta kalanlara çok odaklanıp, başarısız olanların neden başarısız olduklarını gözardı etme mantık hatası.

Kemal Tanacar



etkilenmelerine göre “*sorunun doğru tanımlanması*” gerekmektedir (Hodgets & Kroeck, 1992: 330). *Sorunun tanımlanması*, sayısal ya da kolaylıkla ölçülebilecek hedeflerin varlığında görece kolayken, niteliksel değerlendirmelerde bulunurken oldukça zordur. Bu noktada önemli olan ve yapılması beklenen performans değerlendirmenin her durumun kendi koşulları çerçevesinde yapılması, işveren, yönetici ve çalışanın iş birliği içerisinde hangi işin nasıl yapılacağı, istenen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve ulaşılan performans ile ortak kararlaştırılmış olan hedeflerin ne derece örtüştüğüne bakılmalıdır (Gruman & Saks, 2011: 123-133). Kısaca çalışanın kişilik özellikleri, deneyimleri, yetenekleri ve teknik bilgisi işin istenilen şekilde yapılması için göz önünde tutulmalıdır. Bu değerlendirmeler genellikle insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler tarafından gözlem yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında işletmelerin günümüz bilgi çağında daha stratejik ve sistematik değerlendirme kriterlerini kullanması gerekmektedir (Zitzler vd., 2002: 117-132).

Performans değerlendirmenin ikinci önemli aşaması ise *değerlendirme görüşmelerinin yapılması* olduğu aşamadır. Bu aşamada değerlendirme görüşmelerine hazırlık, görüşmeyi yürütme, kaydetme ve görüşme sonucunda çalışanı takip etme aşamaları izlenir (Ridley, 2007: 29-35). Bu aşamada ölçülmek istenen kriterler özenle seçilip, objektif bir değerlendirme yapılmalıdır. Planlama aşamasının iyi bir şekilde uygulanmış olması performans değerlendirme kriterlerinin uygun belirlenmesi açısından da önemlidir. Başka bir ifade ile sistem birbirine bağlı olarak ilerleyen bir makine düzeni gibi düşünülebilir (Lilien vd., 2002: 955-970).

Performans değerlendirme aşaması, salt denetim aşaması olarak düşünülmemelidir. Bununla birlikte işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ya da çalışanların verimliliklerinin artırılması, kendilerini nasıl geliştirebileceklerinin tespiti gibi konuların da üzerinde durulabilir. Bu bakış açısıyla denetleme unsurunun yanında çalışanların bireysel gelişimlerine de temas edildiği söylenmelidir (Barutçugil, 2002: 177-233).

Genel olarak etkili bir performans değerlendirme için aşağıdaki koşullara dikkat edilmelidir (Fletcher, 2011: 473-478):

Değerlendirme görüşmesine hazırlanırken;

- Çalışanlara uygulanacak performans değerlendirme sisteminin tam bir resmini şekillendirmek,
- Çalışan performansına değer biçmek,
- Çalışanlarla diğer mesai arkadaşlarından bilgi toplamak,
- Değerlendirmesi yapılacak çalışanın önceki ücret, izin, çalışma süreleri, kıdemi hakkında bilgi toplamak,
- Daha önceden varsa üst yönetime ilişkin itirazlarını değerlendirmek,

Değerlendirme görüşmesi yürütülürken;

- Çalışana karşı tamamen objektif olmak,
- Görüşme esnasında karşılıklı iyi bir iletişim frekansını yakalamak,
- Kişinin zayıf ve güçlü yönleri dikkate alınarak performansını tartışmak,
- Çalışan ve iş yapış biçimi ile ilgili tutarlı, gerçek örneklerle yer vermek gerekmektedir.

Görüşme, fiili olarak devam ederken, görüşmeye ilişkin iyi notlar almak çalışana ilişkin iyi bir kariyer planı oluşturmak için önemlidir. Görüşme tamamlandıktan sonra tamamen süreç sona ermemektedir. Belki de en kritik aşamalarından birisi olan çalışanın ilerleyişini izleme aşamasına geçilmektedir. Nitekim çalışana görüşme es-

nasında verilen tavsiyelerin, eleştirilerin yapıldığı veya yapılmadığı çalışana bildirilmelidir. Çalışanın motivasyonu açısından da önemli olan bu duruma geri bildirim adı verilmektedir. Geri bildirim de performans değerlendirme sürecinin ikinci anahtar faktörü olarak görülmektedir (Meyer, 1991: 70-74).

Etkili bir geri bildirimin özellikleri ise şöyle olmalıdır (Meyer, 1991: 68-76; Bretz, Milkovic & Read, 1992: 321-352):

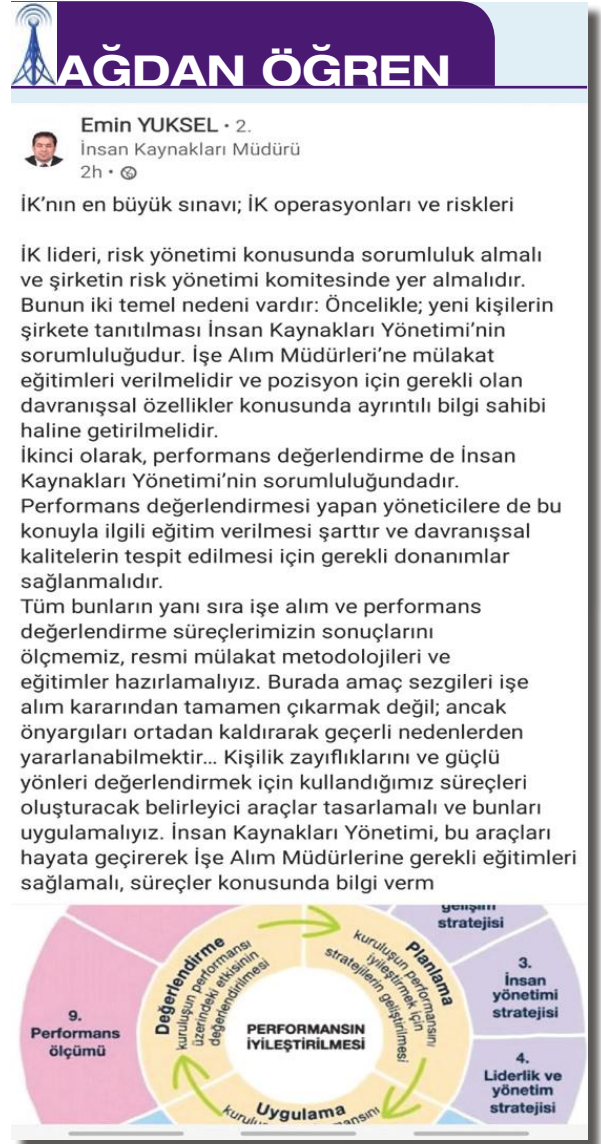
- Spesifik olmalı,
- Kişiyi incitmemeli, ihtiyaçlarını dikkate almalı,
- Değiştirilmesi mümkün olan davranışlara ilişkin geri besleme verilmeli,
- Yöneticinin üslubu öğüt verici ve yargılayıcı değil bilgi paylaşır nitelikte olmalı,
- Zamanlamaya dikkat edilmeli, geri-besleme ilgili performansın hemen ardından verilmeli,
- Çalışana aşırı bilgi yüklenmemeli sadece kullanabileceği ve işine yarayacak miktarda bilgi aktarılmalıdır.

Performans değerlendirme süreci, kişilerin performansını artırma, eğitim kararlarını belirleme, kişisel gelişime katkı sunma, kariyer planlaması yapma, istihdam pozisyonlarını belirleme, organizasyon içindeki bilgi ve iletişim eksikliğini azaltma, boşta olan yönetici kadrolarının örgüt içi terfi yöntemleri ile yükseltme yapılmasına katkı sağlama gibi önemli fonksiyonellere sahiptir. Bu sebeple performans değerlendirme, performans yönetimi sisteminin önemli parçalarından biridir.

Performans Geliştirme

Küreselleşme sürecinin getirmiş olduğu yoğun rekabet ortamı, sürekli ve hızlı değişkenlik gösteren talep, gelişen teknolojinin de etkisi ile yönetim fonksiyonu, sanayi dönemindeki gibi standart iş tanımlarının yapılması ve denetim mekanizmasının kullanılmasından çok daha ileri gitmiştir. Buna bağlı olarak artık yöneticilerden bireysel olarak sürecin içine dâhil olması ve çalışanlarını beklentilerine, işletmenin hedeflerine göre geliştirmesi, onları yönlendirme, yol gösterme ve desteklemesi beklenmektedir (Boozer & Joo, 2015: 36-58). Bu noktada performans geliştirmenin iki anahtar faktöründen birincisi olarak “koçluk” ön plana çıkmaktadır.

Koç (coach), kelime kökeni olarak dilimize İngilizce’den yerleşmiş bir kavramdır. Büyük taşıyıcı anlamına gelen, atlı arabaları anlatmak için kullanılan bu tanımdaki araçların işlevi, mecazi anlamıyla bugün kullanılan koçluk tanımlamalarına esin kaynağı olmuştur (Barutçu & Özbay, 2009: 47-60). Koçlukta amaç; çalışanın kendi belirlediği hedefe koçun desteğiyle ulaşması ve sorunlarının üstesinden tek başına gelmeyi öğrenmesidir. Payne’in ifadesine göre, günümüzde kullanılan koçluk, bireylere yaptıkları işle-



re yönelik olarak yol gösteren mentör olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda koçlar, sorunları tespit edip uygun çözüm önerilerinde bulunan, iş hayatında ise çalışanların motivasyonlarını arttırarak başarılarını üst seviyeye ulaştırmayı amaçlayan kişilerdir. Koçlar, organizasyon içindeki çalışanları analiz ederek onların uygun olmayan davranışlarını düzenlemek için onlara tavsiyelerde bulunurlar (Payne, 2007: 115).

Koç, çalışanın amacına ulaşmasında onu harekete geçirerek, gelişmeleri çalışanınla birlikte izler. Çalışanın belirlediği hedeflerine ulaşmada ihtiyaç duyulan araçları temin eder. Çalışanlara daha fazla motivasyon sağlayarak tek başına yapabileceğinden çok daha fazla yapmasına ve onu cesaretlendirerek sınırlarını zorlamasına yardımcı olur. Kısaca koçlarla birlikte çalışanlar hedeflerini daha iyi bilir, bu yolda giderken stratejik planları vardır, olumsuzluklardan yılmaz, onları fırsata çevirir ve elde ettikleri sonuçlarla kendilerini şaşırtırlar (Whitmore, 2002: 7).

Performans koçluğu olarak da adlandırılabilir süreç, işletmeler için performans değerlendirme sistemindeki önemli bir basamaktır. Zira bu süreçte çalışma grupları yeniden değerlendirilmeli, hedefler gözden geçirilmeli kısaca organizasyon içinde bir oyun planı belirlenmelidir. Koçluk performans geliştirmede kritik öneme sahiptir. Koçluk süreci içinde çalışanlar sürekli gözlemlenmeli ve onlara doğru zamanda geri bildirim yapılarak çalışanın geliştirilmesi hedeflenmelidir. Bu süreçte koçluk programları, koç ile çalışan arasında güven ve gizlilik gerektiren bir ortaklık ilişkisine dayanmaktadır. Koçun üzerinde durduğu konular, genellikle çalışanın güçlü ve gelişmeye açık yönleri ve hedefleridir. Süreçteki temel amaç, çalışanın vizyonunu gerçekleştirmesi için eylem adımlarını belirlemek, performansını artırmak ve süreç boyunca kendisine ayna tutmasını sağlamaktır. Programın işleyişi koç ile periyodik olarak (genellikle haftada bir) yapılacak olan birebir görüşmeler ve her seansın sonunda alınacak kararlara dayanmaktadır. Bu görüşmelerin her birisinde bir önceki kararları ve çalışanın dönem içinde yaptıkları değerlendirilerek, başarılı olunan çalışmalar birlikte kutlanırken, çalışanın hatalarından ders çıkarması ve stratejisini sürekli olarak geliştirmesi sağlanmaktadır. Koçluk için çalışanın gelişme kaydetmesi önemlidir nitekim bu bakımdan koçluk süresi ile üzerinde anlaşmaya varılmış bir zaman sınırı bulunmamaktadır. Bunun yanında koçluk görüşmelerinin arası çok fazla uzatılmamalı ve çalışanın konsantrasyonunun düşmesine izin verilmemelidir. Koçluğun en önemli amacının, çalışanların bireysel gelişimini sağlamak ve işletmeye katkı yapacak olan çalışan verimliliğini arttırmak olduğu unutulmamalıdır (Chevalier, 2007: 19).

Performans geliştirmenin ikinci anahtar faktörünü eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile kariyer geliştirme çalışmaları olarak ifade etmek mümkündür. Bunun dışında performans sonuçlarının ücretlendirme ile ilişkilendirildiği bazı durumlar olduğu bilinmektedir. Ancak bu çalışmada ücretlendirmeden ziyade geliştirme ve eğitim faaliyetleri ile kariyer geliştirme çalışmaları hakkında bilgi verilecektir.

Geliştirme ve eğitim faaliyetleri, performans yönetimi sisteminde değerlendiriye en fazla sorumluluğun düştüğü aşamalardan birisini oluşturmaktadır. Bu aşamalarda değerlendirmeyi yapan yönetici, çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirlemek için görüş ve önerilerde bulunur. Performans yönetimi sistemi içerisindeki vizyon, misyon ve değerlere göre oluşturulmuş olan stratejik hedefler ile “kritik süreçler” sonucunda tespit edilen bölüm/grup hedefleri oluşturulur. Bölüm/grup hedefleri belirlendikten sonra bireysel performans yönetimi sisteminde kişilerin hedefleri ve yetkinlikleri belirlenir. Hedef ve yetkinlik değerlendirmeleri neticesinde çalışanların prim, temel ücret, gelişim/egitim ve kariyer yönetimine ilişkin planlamaları belirlenebilir.

Eğitim ihtiyacı, performans değerlendirme formlarının içinde değerlendirilebilir veya eğer işletmede bir eğitim ihtiyaç analiz yöntemi kullanılıyorsa performans değerlendirme sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlar, eğitim ihtiyaç analiz formları ile birleştirilerek eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılabilir (Uyargil, 2017: 112).

Eğitim programları çalışanların niteliklerini, becerilerini ve bilgilerini artırmak amacıyla yönetime örgüt performansını geliştirmek, verimliliği arttırmak adına önemli bir avantaj sağlar. Çalışanların eğitim faaliyetleri ile geliştirilmesi sonucu yönetimlerinin kolaylaştırılması ve çalışma ortamında, çıktılarda ya da diğer faaliyetlerde ortaya çıkabilecek sorunların önlenmesi hedeflenir. Dolayısı ile çalışanlarda sağlanan verimlilik artışının işletmelerin performansına da olumlu katkı sağlayacağı açıktır. Performans artışının sürekli olmasını hedefleyen işletmelerin eğitim faaliyetlerini de sürekli tutması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini analiz ederek eğitim faaliyetlerinin de etkinliğini artırdığını söylemek yanlış olmayacaktır (Yıldız & Mesci, 2010: 1-7).

Çalışanın davranışlarında gerçekleşmesi istenilen değişimin sağlanabilmesi için eğitim programlarının çalışana bir ceza ya da hastalığı tedavi edici bir yöntem olarak sunulmaması gerekir. Zira çalışana bunun hissettirilmesi, beklenen gelişmeler bir yana motivasyonunun düşmesine ya da işe olan ilgisinin azalmasına neden olabilmektedir (Okwui & Sylvester, 2018: 18-21). Nitekim eğitim programlarının asıl amacı, çalışanların program içinde yapacakları hatalardan sorumlu tutulmayacaklarını bildikleri riskten uzak bir ortamda karar verebilme yeteneklerini geliştirebilmeleridir (Uyargil, 2017: 112-113).

Performans geliştirmede kullanılan yöntemlerden biri de *kariyer yönetimi* çalışmalarının sürdürülmesidir. Cenzo'nun (1996: 281) ifadesine göre kariyer yönetimi, işletmelerin gereksinimlerini ve çalışanların kariyer hedeflerini daha iyi karşılayabilmek için yöneticiler tarafından uygulanan metotlardır. Başka bir ifade ile örgüt içindeki ihtiyaçlara binaen insan kaynaklarının çalışma hayatındaki yollarının belirlenmesi olarak ifade edilebilir (Cenzo & Robbins, 1996: 281). Çalışanların örgüte olan bağlılığını arttırmak, motivasyonlarını üst seviyeye çıkarmak ve iş tatmini sağlamak amaçlarından dolayı işletmelerde kariyer yönetimi uygulamaları yapılmaktadır. Çalışanların, kendi amaçları ile örgütün amaçlarının aynı doğrultuda olduğunu ve kendilerinin örgüt içerisinde yükselebilecek ihtimallerini gördüklerinde örgüte olan bağlılıkları ve iş birliği içerisine girme duyguları artar. Dolayısıyla kariyer yönetimi hem çalışan hem de örgüt açısından önemli ve üzerine çokça düşünülmesi gereken bir alandır. Kariyer yönetiminde elde edilen başarı, performans yönetimi sisteminin de başarılı olmasına ve yönetici çalışan ilişkilerinin ve iletişiminin gelişmesine katkı sağlayacaktır (Canman, 1995: 15-17).

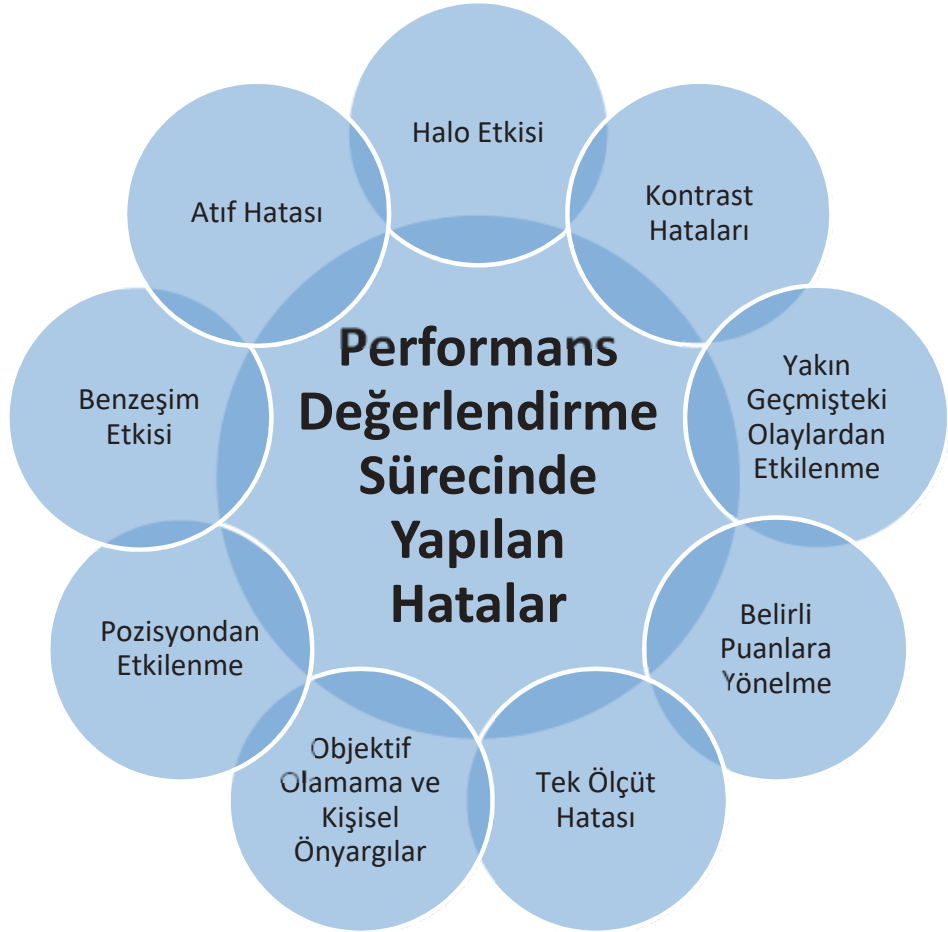
Kariyer yönetiminin başarısını Aytaç (1997: 111) çalışmasında şu şekilde sıralamaktadır:

- Kariyer yönetimi planlı bir şekilde yürütülmeli,
- Kariyer yönetimi üst yönetimden tamamen bağımsız değil aksine üst yönetimin desteği ile gerçekleştirilmeli,
- Yöneticiler çalışanlarına ilişkin kariyer planlarını, yönetim süreçlerini ve yönetim programlarını göz ardı etmemeli,
- Yöneticilerin çalışanlara yönelik olarak hazırladığı kariyer planı ile çalışanın kendi kariyer planı arasındaki uyuma dikkat edilmelidir.

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirme çalışmanın başından itibaren belirtildiği üzere bireylerin çalıştıkları işlerle ilgili olarak başarılı olup olmadıklarının değerlendirilmesi ve verimliliklerinin artırılması ile ilgilenmektedir. Başka bir ifade ile kişiler ile

tamamen bağlantılıdır ki bu durum sosyal bilimlerin her zaman karşılaştığı yanılgi ve hata paylarını beraberinde getirmektedir. Performans değerlendirme sürecinde bazı hatalar yapılmakta ve bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Torrington vd., 2014: 325; Schermerhorn, 1989: 433; Gruman & Saks, 2011: 123-133; Bolton, 1997: 248-255).



ŞEKİL 3. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar

Kaynak: Torrington vd., 2014: 325; Schermerhorn, 1989: 433; Gruman & Saks, 2011: 123-133; Bolton, 1997: 248-255.

Halo etkisi, bir çalışanın belirli bir özelliği veya bir konudaki başarısı nedeniyle genel olarak olumlu veya tersi bir şekilde belirli bir özelliği veya bir konudaki başarısızlığı nedeniyle genel olarak olumsuz değerlendirilmesidir. Bunu önleme yollarından biri, bu hatanın bilinçli bir şekilde yapılmadığı varsayımından hareketle verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlendirilmesi ve bu tür hatalardan uzaklaştırılmasıdır. Bir başka önleme yolu ise gözlem süresinin artırılmasıdır. Zira gözlem süresi arttıkça halo (hale) etkisi azalmaktadır (Fletcher, 2011: 477).

Kontrast hatalar, yöneticilerin kısa süre içerisinde birçok çalışanın performansını değerlendirmek zorunda kaldığında, her çalışanı bir önceki en yüksek puan alan çalışana göre değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile vasat-ortalama bir

işgören, oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi bir durum oluşabilecektir. Bu tür kontrast hataların önlenmesi için, bireysel performanslara dayalı odaklanma mantığının en üst akla çekilmesi ve bu çerçeveden değerlendirme yapılması gerekir (Schermerhorn, 1989: 433).

Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, performans değerlendirmenin genellikle tüm dönemleri kapsayacak şekilde (genellikle bir yıl ya da altı ay) yapılıyor olmasına rağmen yöneticilerin puanlama yaparken genellikle aklında daha çok kalma ihtimali olan yakın zamanlı ve taze olan bilgilerle değerlendirme yapmasıdır. Bu da özellikle son bir ya da iki ay içerisindeki durumu kapsamaktadır. Dolayısı ile değerlendiricinin son yaşanan durum ya da olaylara göre değerlendirmesini yaparken çoğu kez dönemin başındaki olayları unutma ihtimali vardır. Bunu önlemenin yolu ise dönem boyunca çalışanların performanslarına ilişkin notlar tutmaktır (Helvacı, 2002: 161).

Belirli puanlara yönelme, bazı değerlendiricilerin çalışanları gerçek performanslarının üzerinde ya da altında değerlendirme eğiliminde olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu eğilimdeki yöneticiler, çalışanlar tarafından sevilen ya da mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak gösterme niyetinde oldukları durumlarda sıklıkla görülmektedir. İşgörenlerin performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu tür yanlışlar sebebiyle işgörenle ilişkili olacak olan kararlarda performans değerlemenin etkisini doğrudan görebilmek mümkün olamayacaktır. Belirli puanlara yönelme konusundaki bir başka eğilim de değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan kaçınarak sürekli ortalara yönelmesi ve herkesi ortalama başarı düzeyinde değerlendirmeleridir (Budak, 2008: 497-499).

Tek ölçüt hatası, çalışan performansının belirlenmesinde değerlendiricinin sadece tek bir ölçüte bağlı kalarak değerlendirme yapmasından kaynaklanmaktadır. Bir işin başarı ile görülmesi için ilgili görevin tüm unsurlarının yerine getirilmesi gerektiği hâlde değerlemeyi yapan yönetici veya değerlendirici, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmaları değil de tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele alması durumunda bu hata gerçekleşmiş olacaktır. Böyle bir durumda işgörenlerde de işlerinin tek önemli parçasının sanki sadece bu görev olduğu şeklinde yanlış bir anlaşılma ortaya çıkacaktır. Bu hâliyle performans değerlendirmesi yanlış sonuçlara yol açacak ve arzu edilen verim alınamayacaktır (Budak, 2008: 497-499).

Objektif olamama ve kişisel önyargılar da yine performans değerlendirmede sıklıkla yapılan hatalar arasında ön plana çıkmaktadır. Özellikle değerlendirilen ile değerlendirilen arasında geçmişteki ilişkilerin niteliği, yaş, ırk, dil, din ve cinsiyete ilişkin kişisel yaklaşımlar, değerlemede ön yargılara ve yanlış sonuçlara ulaşılmasına neden olabilmektedir. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişiler bireysel performansla ağırlık vererek bu hataların önüne geçebilirler. Etkili bir değerlendirme için, sürecin önyargılardan arındırılması gerekir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları, saplantılar ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirirken başka bir tarafa bırakılmalıdır (Uyargil, 2017: 91).

Pozisyonlardan etkilenme, değerlendiricilerin belki de karşılaştıkları en büyük sorunlardan bir tanesidir. Değerlendirici, kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek; önemsiz kabul edilenlerdeki kişileri düşük performans düzeyinde değerlendirebilmektedirler. Özellikle sıralama yöntemi, bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm çalışanları bir potada toplayarak genel ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi göstermektedir. Bu hatanın önüne geçebilmek için değerlendirme yapılırken ayrıntılı iş tanımlarından yararlanılması ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları

çerçevesinde farklı pozisyonlardaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmesi gerekir (Gruman & Saks, 2011: 123-133).

Benzeşim etkisi, değerlendiricinininkine benzer davranışlar sergileyen işgörene hak ettiğiinden daha yüksek; tam tersinde ise daha az puan verilmesi durumunu ifade etmektedir. Örnek ile açıklanırsa değerlendirici ile değerlendirilen kişinin aynı futbol takımını desteklemesi ve bu konuda ortak düşüncelerinin olması, değerlendiricinin çalışanın performansını olduğundan daha yüksek olarak değerlendirmesine sebep olma durumudur (Torrington vd., 2014: 325).

Atıf hatalarında değerlendiriciler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayandırarak açıklama eğiliminde bulunurlar. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. Buna içsel atıf denir. Bazen de bu davranışların nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür ki bu da dışsal atıftır. Atıf hatalarının performans değerlendirme ile ilişkisini kuran çeşitli yazarların (Torrington vd., 2014: 325) (Zitzler vd., 2002: 117-123) özellikle temel atıf hatasının sakıncalarını vurguladıkları görülmektedir. Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışların nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir. Özellikle dursal ve çevresel faktörlerin günümüz çalışma yaşamında ne denli önemli olduğu düşünülecek olursa, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılacaktır. Böyle hatalar özellikle sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile önlenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme sürecinin beraberinde getirdiği acımasız rekabet ortamı içerisinde işletmeler, varlıklarını sürdürebilme ve vizyonlarına ulaşma noktasında insan unsurundan en fazla verimi elde edecek stratejileri geliştirmek durumundadır. İşletmenin temel stratejisine uygun insan kaynakları politikalarını ifade eden stratejik insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri kuşkusuz ki performans yönetimidir. Çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, onların iş hedeflerini yakalamalarını ve yeni yetkinlikler kazanmalarını desteklemek ve gerekli motivasyonu sağlamak için etkin ve etkili bir performans yönetim sistemine ihtiyaç vardır.

Performans yönetimi çoğu zaman performans değerlendirme ile karıştırılabiliyor olsa da aslında örgüt içindeki stratejilerin yürütülmesinde araç görevi gören ve çok sayıdaki iş geliştirme modellerini güncel teknoloji ile birleştiren şemsiye bir kavramdır. Performans değerlendirme kavramı ise, kişilerin yeteneklerini, gizli güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçme sistemidir. Performans yönetiminin amaçları; örgüt hedefleri ile uyumlu performansın objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlamak ve verimlilik artışı yaratmak; çalışanların işe ve iş yerlerine olan motivasyonlarını artırıcı etkilerde bulunmak ve çalışanlara kendileri ile ilgili gerekli bilgilerin doğru aktarımını yaparak eğitim ve kariyer geliştirme süreçlerini maksimum düzeye çıkarmak olarak sıralanabilir.

Başarılı ve gelecekte varlığını sürdürmek isteyen işletmeler iyi geliştirilmiş bir performans yönetimi sistemine sahip olmalıdır. Nitekim performans yönetimi sistemi, örgüt içinde hiyerarşik bir yapılanma oluşturmaktan ziyade çalışanları bir takım olarak görür. Bu da işverenlere iş yerlerindeki çalışanların performanslarını değerlendirmede, hedef belirlemede, ödül sistemleri oluşturmada ve çalışan katılımı ile teknolojiyi kullanarak örgütsel birlik yaratmada büyük avantaj sağlar.

Performans yönetimi süreci sürekli bir döngü hâlinde olan dinamik bir süreçtir. Bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve hedeflerinin oluşturulduğu planlama süreci ile başlayan, yöneticilerin çalışanın performansını sürekli olarak izlediği ve geri

bildirim sağladığı performans değerlendirme süreci ile devam eden ve bireylerin geliştirilmesi, ücret, terfi, kariyer geliştirme, koçluk gibi aşamalarını içeren performans geliştirme sürecinden oluşmaktadır. Döngünün üç aşamasını oluşturan performans planlama-değerlendirme-geliştirme süreçlerinin her biri oldukça önemli ve birbiri ile sıkı sıkıya bağlıdır. Bu aşamaların birinin başarısız geçilmesi, performans yönetimi sisteminin başarısızlık ile sonuçlanmasına yahut istenilen verimin elde edilmemesi ile sonlanmasına sebep olabilir. Döngü içerisindeki üç aşamanın kendi içinde dikkatle takip edilmesi gereken anahtar faktörleri bulunmaktadır. Planlama sürecinin anahtar faktörleri “dönem başında çalışan ile yöneticisi arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri ve performans değerlendirme yöntemlerinin seçimidir. Değerlendirme sürecinin anahtar faktörleri ise değerlendirme formalarının objektif ve önceden belirlenen ilkelere bağlı kalınarak doldurulması ve değerlendirme görüşmelerinin yapılmasıdır. Son olarak değerlendirme aşamasının anahtar faktörleri ise; bütün süreçlerin sonucunda bireye yapılacak olan geri bildirimler neticesinde yönlendirilmesi için koçluk, terfi, kariyer geliştirme ve eğitimlerdir.

Bu güçlü döngünün verimli bir şekilde işlemesi için ilk basamak olan planlama aşamasına özen gösterilmeli ve bu aşamanın performans kriter ve standartları, performans değerlendirme dönemleri, performans değerlendirmenin kim/kimler tarafından yapılacağı belirlenmeli; ayrıca dönem başı hedef görüşmeleri gerçekleştirilmeli ve uygun değerlendirme yöntemi seçilmelidir.

Planlama aşaması, başarı ile geçildikten sonra performans değerlendirme aşamasına ulaşılmaktadır. Performans değerlendirme aşaması ne kadar etkin yapılırsa, çalışanların motivasyonu, verimlilikleri ve başarı düzeyleri o kadar etkin olacaktır. Dolayısı ile işletmelerin temel hedefi olan kâr maksimizasyonu ve verimlilik artışı sağlanacak, çalışanlar açısından ise istenilen çalışma ortamına erişilmiş olacaktır. Başka bir ifade ile etkin yürütülen bir performans değerlendirme sürecinden sonra çalışan ve işveren karşılıklı memnuniyet içerisinde olacaktır.

Performans değerlendirme sürecinin kendi içerisinde dikkat edilmesi gereken aşamaları mevcuttur. Bunlar; sorunun tanımlanması, değerlendirme görüşmelerinin yapılmasıdır. Performans değerlendirme sürecinin performans yönetimi sistemi içerisinde önemli aşamalardan biri olmasının sebebi, kişilerin performansını arttırma, eğitim kararlarını belirleme, kişisel gelişime katkı sunma, kariyer planlaması yapma, istihdam pozisyonlarını belirleme, organizasyon içerisindeki iletişim eksikliğini azaltma, iyi bir terfi sistemi oluşturulmasına katkı sağlamasıdır. Performans değerlendirme aşaması da başarı ile tamamlandıktan sonra performans geliştirme aşamasına gelmektedir. Bu aşamada daha önce de ifade edildiği gibi diğer aşamaların ne kadar doğru ve başarılı geçildiği ile sıkı sıkıya bağlı olan aşamadır. Eğer planlama ve değerlendirme aşamalarından herhangi birisinde özensiz ve dikkatsiz bir süreç geçirildiyse bu aşamanın anahtar faktörleri olan koçluk, eğitim-geliştirme ve kariyer geliştirme işletmeye maliyetten başka bir yük yüklemeyecektir. Zira başarılı bir geliştirme süreci, işletmelerin rakiplerine karşı içsel ve dışsal rekabet avantajı yakalamasında büyük rol oynayacaktır.

Günümüzde insan kaynakları yönetimine işgörenlerin yetkinlikleri ile işletmenin rekabet gücü arasında ilişki kurularak daha ayrıntılı ve odağında insanın olduğu performans yönetimi sistemleri kullanılmaya başlanmıştır. Yetkinlik temelli bu sistem, insan kaynaklarının tüm fonksiyonlarında fark edilir bir gelişim sağlanmasına neden olmuştur. Çalışanların yetkinliklerine göre performans değerlendirmelerinin yapılması, çalışanın daha iyi tanınmasını ve motivasyonlarının artışı sağlarken, hedeflere ulaşma kapasitesini de artırmaktadır. Dolayısıyla günümüzde rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin kalıcı başarı elde etmeleri için performans değerlendirme sistemlerini iş hedefleri ve yetkinlik bazlı olarak tasarlamaları gerekmektedir.

ÖRNEK OLAYLAR

ÖRNEK OLAY

Aşağıdaki yönergeyi izleyerek X firmasının performans değerlendirme sistemini kurgulayınız.

1. Bir Şirket Kurun.

Öncelikle şirketi kısaca tanıtın. Şirketi daha yakından tanıtmak için aşağıdaki sorular size yardımcı olacaktır.

- Şirketin faaliyet alanı nedir?
- Kaç çalışanı var?
- Hangi departmanlar var?
- Şirketin vizyonu ve büyüme hedefleri ne?

2. Performansı Ölçülecek Departmanı Belirleyin.

Şimdi ise asıl konuya giriş yapabiliriz. Şirketi tanıdıktan sonra artık performans değerlendirmesi yapılacak departmanı tanımamız gerekiyor. Yine aşağıdaki sorular size yardımcı olacaktır.

- Departmanın organizasyon şemasındaki yeri nasıl?
- Değerlendirici kim?
- Değerlendirilen kim?

3. İşletmedeki Rollerini Belirleyin.

Şimdi sıra rolleri belirlemede. Bu kısımda hiyerarşik kurguya sadık kalarak unvanları istediğiniz biçimde belirleyebilirsiniz.

- Kurulan bu departmanda;
- Kim müdür?
- Kim müdür yardımcısı?
- Kaç uzman var?
- Kaç uzman yardımcısı var?

4. Hedef Belirleme ve Değerlendirme

Performans kriterlerini belirledikten sonra iş hedefleri ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme formunu oluşturun. Kurduğunuz performans değerlendirme sisteminde;

- Performans kriterleriniz ne?
- İş hedefleriniz ne ve toplam performans değerlendirmenin ne kadarını kapsıyor?
- Değerlendirmeye alınacak departmanda çalışanların yetkinlikleri ne? Yetkinlik değerlendirmesi toplam performans değerlendirmenin ne kadarını kapsıyor?

Ağdan Öğrenelim - Videolar

- Başarısızlık Zirvesi: Komedi Tadında...

<https://www.youtube.com/watch?v=5CTEtK8kgEY>



- **Haftanın Filmi:** Cesur Yürek (Braveheart - Mel Gibson)



İNCELEME-TARTIŞMA SORULARI

1. Performans yönetimi ile performans değerlendirme kavramlarını aralarındaki ilişkiyi de göz önünde bulundurarak sistematik bir şekilde açıklayınız.
2. Etkin bir performans yönetim sistemi döngüsünün anahtar rol ve kavramları hakkında bilgi veriniz.
3. Performans planlama sürecinin aşamaları hakkında bilgi veriniz.
4. Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar hakkında ne düşünüyorsunuz? Size göre bunlar arasında en fazla sorun yaşanmasına neden olacak hata hangisidir?
5. Performans yönetiminin insan kaynakları yönetimi açısından taşıdığı önemi, diğer fonksiyonlarla olan ilişkisini de göz önünde bulundurarak açıklayınız.
6. Siz büyük ölçekli bir firmanın insan kaynakları müdürü olsanız, hangi performans değerlendirme yöntemini yapılandırmayı düşünürdünüz? Neden?

KAYNAKÇA

- Abraham, S., Karns, L., Shaw, K., & Mena, M. (2001). Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process. *Journal of Management Development*, 842-852.
- Akyol, E. M. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. London: CIPD House.
- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practices*. London: Kogan Page.
- Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill Co.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.
- Barutçu, E., & Özbay, Ö. (2009). Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 47-62.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 47-65.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Biçer, G., & Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Denizli: Arıkan Basım Yayımlar Dağıtım Ltd. Şti.
- Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An Introduction*. Massachusetts: Blackwell Pub.
- Boozer, G., & Joo, B.-K. (2015). The Role Of Coached Characteristics İn Executive Coaching For Effective Sustainability. *International Leadership Journal*, 7(3), 36-58.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*. New York: Wiley Pub.
- Bretz, R., Milkovic, G., & Read, W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management*, 18(2), 321-352.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Byars, L., & Rue, L. (2011). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Cenzo, D., & Robbins, S. (1996). *Human Resource Management*. New York: John Willey and Sons.
- Chevalier, R. (2007). *Improving Workplace Performance*. Newyork: Amacom Books.
- Cokins, G. (2004). *Performance Management: Finding The Missing Pieces (To Close The Intelligence Gap)*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development and Change*. Stamford: CENGAGE Learning.
- Dainty, A., Cheng, M., & Moore, D. (2005). Competency-Based Model for Predicting Construction Project Managers' Performance. *Journal of Management in Engineering*, 21(1), 2-9.
- Dessler, G., & Turner, A. (1992). *Human Resource Management in Canada*. Ontario: Prentice-Hall.
- Ferris, G., Rowland, K., & Buckley, R. (1990). *HR Management Perspective Issues*. Massachsets: Marcell Devkker.
- Fletcher, C. (2011). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational Psychology*, 74, 473-478.
- Gangani, N., McLean, G., & Branden, R. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139.
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Harvey, R. J. (1991). Job Analysis. M. Dunnette, & L. M. Hough içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 71-163). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 155-170.
- Hodgets, R., & Kroeck, G. (1992). *Personel & Human Resource Management*. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Karabat, B. Ç. (2017). *Örgütlerde Performans Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Kennedy, P. W., & Dresser, S. (2001). Appraising and Paying for Performance: Another Look at an Age-old Problem. *Employee Benefits Journal*, 26(4), 8-15.
- Landy, F., & Farr, J. (1980). Performance Rating. *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.
- Ledvinka, J., & Scarpello, V. G. (1988). *Personnel/Human Resource Management Environments and Functions*. Boston: PWS Pub.
- Lekshmi, P., & Radhika, R. (2016). Competency Management As A Strategy For Performance Appraisal. *Journal of Chemical and Pharmaceutical Sciences*, 1909-1912.

- Levenson, A., Stede, W. V., & Cohen, S. (2006). Measuring the Relationship Between Managerial Competencies and Performance. *Journal of Management*, 360-380.
- Lilien, G., Morrisson, P., Searls, K., Sonnack, M., & Hippel, E. v. (2002). Performance Assessment of the Lead User Idea Generation Process for New Product Development. *Management Science*, 48(8), 955-1101.
- Lucia, A., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success*. San Francisco: Wiley.
- Luecke, R. (2015). *Performans Yönetimi Çalışanlarınız Etkinliğini Ölçün ve Geliştirin*. (A. Özer, Dü.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). *Human Resource Management at Work*. London: CIPD.
- Martone, D. (2003). A Guide to Developing a Competency Based Performance Management System. *Employment Relations Today*, 23-32.
- Mathis, R., & Jackson, J. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Boston: Cengage Learning.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than Intelligence. *American Psychologist Journal*, 1-14.
- Meyer, H. (1991). A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 68-76.
- Murphy, K., & Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. California: SAGE Pub.
- Okwuse, Y., & Slyvester, A. (2018). Human Resources Management In Multinational Enterprises In Nigeria: A Critical Assessment Of The Performance Appraisal Function. *International Journal of Law, Management and Social Science*, 1(2), 18-35.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Öztürk, Ü. (2008). *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Payne, V. (2007). *Coaching for High Performance*. USA: American Management Ass.
- Reeves, J., Forde, C., O'Brien, J., Pauline, S., & Tomlinson, H. (2002). *Performance Management in Education Improving*. London: Paul Chapman Pub.
- Ridley, S. (2007). Selecting Job Elements to Rate in Performance Appraisals: The Human Factors Approach. *Performance Improvement*, 46(5), 29-35.
- Rothwell, W., & Lindholm, J. (1999). Competency Identification Modelling and Assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 90-105.
- Sabunuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Schermerhorn, J. (1989). *Management for Productivity*. USA: John Wiley and Sons.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Canada: John Wiley and Sons.
- Taylor, F. (2013). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (B. Akın, Dü.) Ankara: Adres Yayınları.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management* (9th Edition b.). UK: Pearson Edu. Limited.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Werther, W., & Keith, D. (1989). *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill Book Comp.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance*. London: Nicholas Brealey Pub.
- Williams, R. (2002). *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.
- Yıldız, G., & Mesci, M. (2010). Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(27), 1-7.
- Zitzler, E., Thiele, L., Laumanns, M., Fonseca, C., & Fonseca, V. (2002). *Performance Assessment of Multiobjective Optimizers: An Analysis and Review*. Zürich: ETH Zürich Research Collection.

DİZİN

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu 211, 767
26173 Sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu 703
4857 Sayılı İş Kanunu 654
5510 Sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu 703
6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu 654
6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu 654
4C 19
5P 25
7S 23

A

Aday havuzu oluşturma 223
Adhokrasi 548
Almanya 724, 758, 787, 841
Altın yakalılar 154
Alt işveren 656
Amaç
Amazon 44
American Airlines 43
Amerika Birleşik Devletleri 11, 38, 43, 457
AMO / YMF 70
Ana ülke 858
Apple 17
Arabuluculuk 678
Asgari ücret 294
Ayışığı sorunu 379, 617

B

Belirli – belirsiz süreli iş sözleşmeleri 661
Bilgi 320
işçisi 17, 30
Biontech 447
Birleşik Arap Emirlikleri 816
Bürokrasi 785
Bütünleşik SİNKA haritası 86

C

Cam tavan sendromu 609
Cumhur Başkanlığı Hükümet Sistemi 805

Ç

Çağrı üzerine çalışma 662
Çalışma 153
Çalıştırılması zorunlu olan kimseler 665
Çanakkale Seramik 53, 89
Çatışma 634
Çift kariyerlilik 379
Çin 841, 858

D

Değerler 545
Değişken kariyer 384
Deloitte 40, 332
Derhal fesih 675
Devam bağlılığı 493
Devlet memurluğu 785, 787
Dijital yerliler 29
Dinlenme süreleri 688
Dönüşümcü liderlik 522
Dunbar Sayısı 643
Duygu yönetimi 489
Duygusal bağlılık 493
Dünyada iş gücü arzı 833

E

Eğitim 322
gelişim planı 348
E-işe alım 136
Ekip 512
büyüklüğü 519
sinerjisi 515
tasarımı 532
Endüstri Devrimleri 9
Endüstri 4.0 13, 525
Entelektüel sermaye 67
Erdemlilik 557

Esnek çalışma süreleri 686
Esnek kariyer yaklaşımı 387
Ev sahibi ülke 858

F

Facebook 20, 43, 123, 143
Farklılıkların yönetimi 578
Fazla çalışma 685
Finansal olmayan ödüller 304
Fonksiyonel yetkinlik 406
Fransa 9, 290, 724, 740

G

Geçici iş ilişkisi 663
Gelişim 322
Geliştirme 327
GLOBE 25
Google 58, 393, 868
Gözden düşme 380
Gözetme borcuna aykırılık 673
Gurbetçi / expat 858
Güç 562
Güney Kore 5, 87, 338, 858

H

Halo etkisi 472
Harvard Okulu 23
Hindistan 121, 439, 758
Hiyerarşi Kültürü 549

I

ILO 7, 156
IBM 129

İ

İşsel işten ayrılma 601
İletişim 629
İngiltere 20, 38, 296, 402
İnsan Sermayesi 67
İnsan kaynakları göstergeleri 76

karnesi 77
bilgi sistemleri 106
planlaması 180
İstihdam tercihleri 838
İş 155
 ahlakı 27, 736
 analizi 80, 108, 206
 başında eğitim yöntemleri 352
 etiği 153
 görüşmesi 255
 gücü piyasası 279
 kazası 721
 sağlığı ve güvenliği 719
 tanımı 209, 212, 761
 tasarımı 199
 tatmini 589
 yükü 615, 764
 zenginleştirme 228
İşçi 655
İşçinin kişiliğini korumak 670
İşsizlik sigortası koşulları 684
İşte varol(a)mama 603
İş yeri 656
İş yeri yalnızlığı 611

J
Japonya 14, 28, 616, 841, 858

K
Kale 59
Kamu görevlisi 788
Kamu Yönetimi Araştırma (KAYA)
 Raporu 756, 799
Karanlık fabrikalar 13
Kariyer 369
 geliştirme 375
 ortası 371
 planlaması 373
Karoshi 615
Katılımcı yönetim 641
Kayırmacılık / nepotizm 31, 613
Kıdem tazminatı 681
 hesaplanması 298
Kirkpatrick'in Dört Aşamalı Modeli 358
Kişisel verilerin korunması 671
Klan kültürü 548
Koç Holding 59
Koçluk 529
Kraliçe arı sendromu 614
Kristal Kupa Modeli (KKM) 34
Kurumsal Kaynak Planlaması / ERP 105
 sosyal medya 129
 sosyal sorumluluk 159
Kuzey Kore 837
Küresel kariyer yaklaşımı 389
Küyerelleşme 21

M

Maaş 134, 306, 787
Mentorluk 526
Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) 756
Meslek hastalığı 721
Michigan Okulu 24
Microsoft 123
Milli Teknoloji Hamlesi 841
Miyon 61
Motivasyon 320

N

Nezaket 557
Norm kadro 757
Normatif bağlılık 494

O

Oryantasyon eğitimi programları 323
Otantik liderlik 500

Ö

Ödül 300
 yönetimi 301
Öğrenme 319
Öğrenen organizasyon 332
Örgüt kültürü 544
Örgüt kültürü tipleri 547
Örgütsel bağlılık 492
Örgütsel dışlanma 612
Örgütsel güven 563
Örgütsel iletişim 633
Örgütsel özdeşleşme 558
Örgütsel sessizlik 549
Örgütsel vatandaşlık 554

P

Paylaşılan liderlik 521
Pazar kültürü 549
Peak Games 45
Performans 455
 değerlendirme 467, 809
 geliştirme 469
 göstergeleri 62
 standartları 463
 yönetimi 456
 yönetimi sistemi 460
Personel devir oranı 109, 302
 seçme 248
 yerleştirme 258
Politika 61
Pozitif psikoloji 485
 örgütsel davranış 500
Pozitif psikolojik sermaye 488
Pozisyon güçlendirme 204
Psikolojik şiddet 579

R

Rotasyon 227
Rusya 290, 758

S

SA 8000 159
Sabancı 59
Sahtekâr sendromu 30
Sanal kaytarma 600
Sanal ofis 642
Sendikalar 843
Sessizlik Sarmalı Kuramı 550
Sınırsız kariyer 384
Sinizm 588
SİNKA 56, 70
SMARTER 60
Sosyal Ağ Siteleri / SAS 123
Sosyal destek 641
Sosyal diyalog 845
Sosyal Güvenlik Kurumu / SGK 704, 733, 741
Sosyal medya 123
Sözsüz iletişim 631
Sportmenlik 557
Strateji 60, 84
Stratejik varlıklar 82
Stres 380, 639

Ş

Şirket ittifakları 56
 birleşme satın almaları 18, 22
Şirket Karnesi 68

T

TalentforBIZ 441
Temel yetenek 63
Terfi 227
The Society for Human Resource Managment / SHRM 80, 134
THY 43
Toplam Kalite Yönetimi 12, 109, 512, 845
Toplu pazarlık 846
Toplum 5.0 14
Towers Perrin Toplam Ödül Modeli 431
Tükenmişlik nedenleri 585
Türkiye Cumhuriyeti
 Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi, 441, 803, 818
Türkiye'de iş gücü arzı 834
Türkiye İş Kurumu 225
Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü / TODAİE 756
Türkiye Personel Yönetimi Derneği / PERYÖN 38, 440
Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi 441
Twitter 138

U

Uluslararası insan kaynakları
yönetimi 857
Unicorn 45
Uzaktan çalışma 662

Ü

Ücret 271, 667
haddi 273, 275
yapısı 280
farklılıkları 286
ve tazminatların hesaplanması
296
Ücretin ödenmemesi 668
Üçüncü ülke 858

V

Varsayımlar 545
Vicdanlılık 557

Vizyon 62
VRIO / DeNaTÖ 65

W

WalMart 58

Y

Yabancılarla iş sözleşmesi yapma
yasakları 665
Yapay zeka 848
Yardımlaşma 556
Yetenek 329, 423, 426
geliştirme kılavuzu 430
testleri 137, 138, 255, 659
yönetimi 427
Yeteneğin elde tutulması 429
Yetiştirme 322
Yetkinlik 80, 329, 401
bazlı işe alım 410
bazlı eğitim ve geliştirme 411

Yıldız 59

Yönetici yetiştirme programları 323
Yönetim bilişim sistemleri 104
Yönetimsel yetkinlik 406

Z

Zorlu 59
Zorunlu dağılım yöntemi 466
Zynga 45