

Performans Değerleme ve Kariyer Yönetimi(Ünite5)

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Performans, en basit tanımla, bir çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür.

Performans yönetimi: Örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir.

Performans yönetimi birçok süreci içinde barındıran bir süreci yer alan performans değerlendirme işletmeler açısından stratejik bir öneme sahiptir. Performans değerlendirme performans yönetim sürecinin bir parçasıdır.

Performans değerlendirme: Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklere ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir. Daha kısa bir deyişle, personelin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir.

Daha geniş bir bakış açısıyla performans değerlendirmenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür

- insangücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Personelin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,
- işte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmak.

Performans değerlendirme hem personelin hem de örgütün ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koymak için etkili bir araçtır. Performans değerlendirme sonucunda başarılı olduğunu görmek çalışanların daha çok başarılı olmasında başarısız olduğunu görmek ise başarısızlık nedenlerinin ve bunları ortadan kaldırmada uygulanabilecek stratejilerin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci belli aşamalardan oluşmaktadır. Performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi için bu aşamaların her birinin etkin bir şekilde planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

Performans Kriterlerinin ve Değerleme Sıklığının Belirlenmesi

Performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, performansın doğru bir şekilde değerlendirilmesi açısından son derece önemlidir.

Performans kriterleri saptanırken aşağıda yer alan hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekmektedir.
 - Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalı, onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.
 - Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
 - Performans kriterleri güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
 - Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
 - Kriterler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.
- Performans kriteri, performansın en önemli unsuru nedir, sorusuna yanıt vermektedir.

Bu unsurları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

- **Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler:** Personelin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Bunlar doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, nezaket, zekâ, hız, dayanıklılık, dış görünüm vb. özellikleri kapsar.
- **Davranışlara Dayalı Kriterler:** İyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerir. Bukriterler, inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme, iş birliği yapma vb. unsurlarla ilgilidir.
- **Yetkinliklere Dayalı Kriterler:** Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan liderlik, inisiyatif alma, ekip çalışması, karar verme ve sorun çözme, esneklik gibi yetkinlikler, bir örgütte mükemmelliği yaratacak şeyin ne olduğuna bağlı olarak tanımlanır.
- **Çıktılara Dayalı Kriterler:** Gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde durur. Örneğin; hizmet edilen müşteri sayısı, yapılan satışın miktarı ya da parasal tutarı, üretilen ürün sayısı gibi kriterler çıktı miktarına bağlıdır.

Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performansa yönelik herhangi bir standardın olmaması, personelin mevcut performansının neye göre değerlendirileceği sorununun gündeme getirmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, ayrıca iş ve görev tanımlarının çıkarılmış olması gerekmektedir.

Performans standartları/ nicel veya nitel karakterde olabilir. Performans standartları tıpkı hedeflerde olduğu gibi SMART özelliklere sahip olmalıdır.

Bu özellikleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür

- **S-Specific:** Hedefler yapılan işle ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, “belirli(somut)” olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.
- **M-Measurable:** Standartlar objektif ve “ölçülebilir” olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.
- **A-Achievable:** Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte “ulaşılabilir” olmalıdır. Hedefler çalışanın ne asla başaramayacağı zorlukta ne de çok kolay başarılacak düzeyde olmamalıdır.
- **R-Reasonable:** Hedefler “gerçekleşebilir” (uygun, makul) olmalıdır.
- **T-Time-Bound:** Hedeflerin gerçekleştirilmesi “zaman sınırlı” (altı aylık veyayıllık) olmalıdır.

Performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içermektedir. Kantitatif standartlar arasında belli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, üretim miktarı, yapılan hata sayısı vb. bulunurken kalitatif standartlar arasında ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilmektedir

Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Belirlenmesi

Başarılı bir performans değerlendirme çalışması yapabilmek için performans değerlemenin tarafsız, doğru ve adil bir biçimde yapılması zorunludur. Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgüt yönetimine ve insan kaynakları politikalarına göre seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Önemli olan değerlendirme yapacak kişilerin değerlendirme yapacakları personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmaları, örgütü tanımaları ve ön yargıdan uzak objektif değerlendirmeler yapmalarıdır

Personelin İlk Amiri (Üstü) Tarafından Değerlenmesi

İşletmelerde ideal olan öncelikle personelin performansının bağlı bulunduğu yönetici olan “ilk amir” tarafından değerlendirilmesidir. Bununla birlikte performansın sadece ilk amir tarafından değerlendirilmesi birçok soruna da yol açabilmektedir.

Bu sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim üst tarafından sağlanmıyorsa değerlendirme sonuçlarının olumsuz halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- ilk amir, asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir.

Bu sorunların çözümü için personelin performansını değerlendirme sorumluluğunu sadece ilk amire vermeyip başka kişilerin de (kişinin kendisi, diğer bölüm yöneticileri vb. gibi) bu sürece katılması sağlanabilir.

Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi

Performans değerlemede belki de en zor olan, kişinin kendi performansını değerlendirmesidir. Bir kişinin kendisini değerlendirirken objektif olabilmesi gerçekten çok zordur. Tek başına kullanılmada bazı sorunlara yol açabileceği düşünülse de diğer değerlendiriciler tarafından yapılan değerlemelerle birlikte kullanıldığında etkili olabilmektedir. Objektif olunabilmesi durumunda kişinin kendi üstün ve zayıf yönlerini en iyi kendisi bileceğinden, başarılı bir değerlendirme yapmak mümkün olabilecektir.

İş Arkadaşları Tarafından Değerleme Yapılması

Bu yaklaşımın uygulamada çok fazla tercih edilmediği görülmektedir. Aralarında rekabet olan kişilerin birbirlerini değerlendirme durumunda objektiflikten uzaklaşıldığı ve adil olmayan değerlemelerin yapıldığı görülmektedir. O nedenle diğer değerlendirme yaklaşımlarında olduğu gibi bu değerlendirme türünün de tek başına kullanılması yerine, diğer değerlendirme yaklaşımlarıyla birlikte ele alınmasının daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Astlar Tarafından Değerleme

Uygulamada bu yaklaşımın çok kabul görmediği ve üstlerin bu yaklaşımdan hoşnut olmadığı görülmektedir. Ülkemiz koşullarında astların üstlerinin performansını objektif bir şekilde değerlemesinin pek mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Bu yaklaşımın yararlı yönü; astlara üstleriyle iletişim kurma fırsatı vermesidir. Ayrıca, değerlendirme sürecine astların katılması onları motive etmektedir. Astların üstlerini objektif bir şekilde değerlemesi için üstlerinden çekinmemesi ve onların baskısını üzerinde hissetmemesi önemlidir.

Müşteriler Tarafından Değerleme

Ancak bu değerlemenin çoğunlukla müşterilerle bire bir diyalog kurulan işler için uygun olması, müşterilerin değerlendirme konusunda bilgi sahibi olmaması ve değerlendirme yapmak için isteksiz olması vb. durumlar, bu değerlemenin başarı düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Müşteriler ile çalışanlar arasında herhangi bir yakınlık derecesi olmadığı sürece, en adil değerlemelerden birisinin müşteriler tarafından yapılacağı düşünülmektedir.

Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerleme

İşletme için maliyet unsurunun önemli olmadığı durumlarda performans değerlendirme işletme dışındaki danışmanlara veya uzmanlara yaptırılabilir. Bu tür bir değerlendirme genellikle belirli ve önemli işleri yapan personelin performansını değerlendirme için kullanılmaktadır. Danışmanların ve uzmanların işletme dışından olması nedeniyle, işletmeyi ve çalışanları tanıması biraz zaman alabilmektedir. Ve maliyetlidir.

Çoklu Değerleme (360 Derece Geri Bildirim)

360 derece geri bildirim yaklaşımı: Performans değerlemeye birçok kişinin katılımıyla gerçekleştirilen güncel bir yaklaşımdır. Diğer bir deyişle, bireyin iş yapış sürecinin her aşamasının en yakın hat yöneticisi (ilk amir), eşitleri, astları, üstleri, iç ve dış müşterileri ile kendi kendini değerlemesinden elde edilen sonuçların geri bildirimle bireye iletilmesidir. 360 derece geri bildirim yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sorunları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi şeklinde sekiz temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir.

Performans Değerlemesi Yapacak Kişilerin Eğitilmesi

Personelin performansını doğru ve adil bir şekilde değerlemek için değerlemeyi yapacak kişilerin “performans değerlendirme” konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Değerlemeyi yapacak kişilerin, işletmede uygulanmakta olan

performans değerleme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler, işletmenin örgüt yapısında yer alan işler hakkında ayrıntılı şekilde bilgilendirilmesi ve bu konularda eğitilmesi gerekmektedir.

Eğitim süreci içerisinde kullanılacak değerleme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerleme formlarının doldurulması öğretilir ve birtakım yararlı öğütler verilir.

Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi

Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler, ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler, bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler ve personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür

Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

İşletmeler, kişileri birbirleriyle kıyaslayarak değerlemek istediklerinde sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerini tercih edilmektedir.

Sıralama yöntemi, değerlemeyi yapan kişinin grup içinde yer alan personeli tamamen kendi değer yargılarına dayanarak en iyiden en kötüye doğru sıralaması

(basit sıralama), sadece tek bir kriter dayalı olarak en iyi personeli listenin en başına, en kötü personeli listenin en sonuna;

(alternatif sıralama), önceden belirlenmiş bir puanı (örneğin 100 puan) personel arasında dağıtması ve personeli en iyi puan alandan en kötü puan alana doğru sıralaması

(puan verme) ya da her seferinde bir kriter dayalı olarak, her personeli tek tek bir diğeriyle karşılaştırması *(ikili karşılaştırma)* şeklinde kullanılabilir

Zorunlu dağılım yönteminde, yöneticilerin bireysel çalışanları belli bir tür performans standardına göre sıralamaları sağlanır.

Ortak Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler arasında en çok bilinen ve örgütlerde en yaygın şekilde kullanılan geleneksel değerleme skalalarıdır.

Burada önemli olan personelin performansını değerlemede işle ilgili kriterlerin ve standartların doğru bir şekilde belirlenmesidir. Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemleri dört başlık altında incelemek mümkündür.

Geleneksel değerleme skalaları, Değerlendirme faktörleri değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olmak üzere genelde üçe ayrılmaktadır

Davranışsal değerleme skalaları, geleneksel skalalarda olduğu gibi değerlemeyi yapan kişinin personeli standart bir skala üzerinde zayıftan mükemmele doğru derecelendirmesini gerektirir. Ancak bu yöntemde farklı olarak doğrudan işle ilgili olduğu düşünülen davranışlar tanımlanır ve farklı performans düzeylerini göstermek için kritik olaylar kullanılır.

Kritik olay yöntemi, personelin davranışlarındaki kritik olayları belirlemeyi, sınışıandırmayı ve kaydetmeyi içermektedir.

Kontrol listesi yöntemi, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerleme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Deęerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümleden kişiye uygun olanları işaretler.

Bireysel Performans Kriterlerine ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu yöntemlerde personelin çeşitli bireysel özellikleri, elde ettikleri sonuçları vb. göz önünde bulundurularak bireysel standartlar oluşturulmakta daha sonra bu standartlar temel alınarak performansları değerlenmektedir. Bu grupta standartlar yöntemi ve direkt indeks yöntemi yer almaktadır.

Standartlar yönteminde, performans standartları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkarılan görevler ve bu görevlerin gerektirdiği bilgi ve becerilerden yola çıkılarak belirlenmektedir.

Direkt indeks yöntemi, bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın müzakeresi sonucunda belirlenir. Her iki durumdada performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre genel nitelikte olup verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri gibi objektif kriterlere dayanır.

Personelin Potansiyelini Belirlemeye Dayalı Yöntemler

Personelin potansiyelini belirlemeye yönelik yöntemlerin en belirgin özelliği, personelin geleceğe dönük olarak performansının ne olduğunu kestirmeye yönelik olmasıdır. Bu yöntemler; amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi ve psikolojik değerlendirme olarak üçe ayrılmaktadır.

Amaçlara göre yönetim, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede personeli işteki başarısını ön planda tutmak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir.

Değerleme merkezi yöntemi, bazı yöneticilerin birkaç gün için bir değerlendirme merkezinde ve uzman gözetiminde bireysel veya grup olarak gerçekleştirilen bir programa katılmaları şeklindedir. Programa katılan yöneticiler, grup olarak yapılan işler, işletme sorunlarının kendi aralarında tartışılması, yönetim oyunları, kendi kendini değerlendirme ve grubun diğer üyelerinin performansını değerlendirme gibi faaliyetlerde bulunurlar.

Psikolojik değerlendirme yöntemi ise endüstriyel psikologlar tarafından personelin potansiyelinin araştırılmasını amaçlayan bir yöntemdir. Süreç, derin görüşme, psikolojik testler, nezaretçilerle tartışma ve diğer yöntemlerle yapılan performans değerlemesinin incelenmesini içerir.

Performans Değerleme Görüşmesinin Yapılması

Performans değerlemenin belki de en önemli unsuru, performans değerlendirme sonuçlarının personele geri bildirim yoluyla iletilmesidir. İşteki başarı düzeyinin ve varsa eksikliklerinin neler olduğunu bilmesi her personel için stratejik öneme sahiptir.

Değerleme görüşmesi: Bir değerlendirici ile bir çalışan arasında gerçekleşen yüz yüze görüşmedir.

Görüşmenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmeye yardımcı olmak,
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Performans Değerleme Hataları

- **Halo Etkisi:** Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlemelerdir.
- **Merkezi Eğilim Hatası:** Bazı değerlemeciler, çalışanların performansını değerlendirirken, “çok iyi” veya “çok kötü” şeklinde iki aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınır ve bunun yerine değerlendirme yapılan tüm personele ortalama bir puan vermeyi tercih ederler.

Müsamaha ve Katılık: Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Müsamaha bir değerlendiricinin, örgütte çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek, katılık ise personelin ulaştığı performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir

- **Kontrast Hataları:** Ortalama performans gösteren bir personelin, kötü performans gösteren bir personelden sonra olduğundan yüksek performans göstermiş gibi ya da mükemmel bir performans gösteren personelden sonra olduğundan daha düşük performans göstermiş gibi değerlendirildiği bir hata türüdür
- **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Örneğin bir personelin performansı değerlendirirken, bu kişinin son bir aydaki iyi performansına bakılarak bu personel 12 ay boyunca hep aynı mükemmellikte çalışmış gibi değerlendirilebilmektedir. Bunun tam tersi bir durum da söz konusu olabilmektedir.

- **Peşin Hükümlülük:** Peşin hükümlü değerlendiriciler değerlendirme yaparken objektif davranamazlar. Peşin hükümlülük cinsiyete, dine, siyasi düşünceye,ırka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir

Performans Değerlemenin Kullanım Alanları

Performans değerlemesinin örgüt açısından beklenen yararları sağlaması için bir yandan değerlemenin doğru ve adil bir şekilde yapılması, diğer yandan da farklı insan kaynakları çalışmalarında başarılı bir biçimde uygulanması gerekmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi için temel alanları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür

- **Ücret Yönetimi:** Performans değerlemenin yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir.
- **Stratejik Planlama:** İşletmenin kendileri için geliştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin bir uzantıdır. Performans değerlendirme uygulaması, işletmenin strateji bağlamı nda önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.
- **Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi:** Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir.
- **Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları:** Performans değerlendirme sonucunda bir kişinin yaptığı işte mutsuz ve verimsiz olduğunu görmek mümkün olmakta ve bu kişi daha iyi performans göstereceği düşünülen bir başka işte rotasyon yolu ile görevlendirilebilmektedir.
- **Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma:** Performans değerlendirme sonuçları na göre personelin işte kalması ya da işten çıkarılmasına yönelik karar vermek mümkün olabilmektedir.
- **Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:** Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda ilginç verilere ulaşmak mümkün olabilir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir.
- **Kariyer Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir.

KARIYERİ PLANLAMA, GELİŞTİRME VE YÖNETME

Kariyerin Tanımı ve Önemi

Günümüzde insan kaynakları açısından önemli hâle gelen kavramlardan birisi de **kariyerdir**.

Kariyer: bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi olarak ifade edilmektedir.

Birey açısından kariyer, bir işe sahip olmanın ötesinde bir anlam taşımaktadır. Kariyerde ilerleme daha çok gelir, sorumluluk, mesleki ve sosyal anlamda daha yüksek saygınlık elde etmeyi ifade etmektedir.

Kariyer, bireyin çalışma rollerinin dizisi ve örüntüleridir. Geleneksel olarak kariyer, yalnızca yönetici veya profesyonel rolleri işgal eden kişilere uygulanmaktayken çalışma rolleriyle ilgili olarak herkes için daha geçerli olan bir kavram haline gelmeye başlamıştır. Ayrıca, kariyer çalışma rollerinde yukarıya doğru hareketi ve ilerlemeyi ima etmek için de kullanılmaktadır.

Kariyerdeki ortak noktaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil, her meslek için kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin ya da bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları vardır.
- Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler elde edilerek de kariyer kazanılabilir.
- Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendisi planlayabilmektedir.

• Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte hatta hızla değişen dünyada birden fazla kariyere sahip olan kişilerin sayısı hızla artmaktadır.

Kariyer; bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, sorumluluk üstlenmek, statü, güç ve saygınlık elde etmek ister.

Kariyer Seçimini Etkileyen Faktörler

Bireyler, kariyer hedeflerini belirlerken bazı faktörlerin etkisi altında kalmaktadır.

• **Sosyal (Çevresel) Faktörler:** Bireyin sosyal geçmişi, ana-baba ilişkisi, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre kariyer seçimini etkileyen temel faktörlerdendir.

• **Psikolojik (Kişisel) Faktörler:** Kariyer seçimini etkileyen psikolojik faktörler; değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir. Kişiler sahip olmak istedikleri kariyerle ilgili düşüncelerini geliştirirken içinde doğup büyüdükleri ve kültürünü aldıkları sosyal çevreden mutlaka etkilenmektedirler.

Ülkemizde bireylerin kariyer seçimlerini öncelikle ailesi ve sosyal çevresinin yanı sıra, sosyoekonomik durumu vb. faktörlerin etkilediği görülmektedir. Bu faktörler içinde özellikle aile faktörünün kariyer seçiminde belirleyici olduğu görülmektedir.

Kariyerle İlgili Genel Kavramlar

• **Kariyer Hareketliliği:** Kariyer hareketliliği, bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı işletmelerde ve işlerde kariyer gelişimini sürdürmeleri ve buna bağlı olarak da kariyer yaşamlarında iş ve iş yeri değiştirmeleri eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır

• **Kariyer Yolu:** Kariyer yolu, kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanışı olarak tanımlanmaktadır. Kişinin kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle kariyer yolunu iyi bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.

• **Kariyer Düzleşmesi (Platosu):** Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder. Kariyerin düzleştiği bu noktada; birey, umutsuz, beklentisiz, tepkisiz, heyecansız bir ruh hâli içindedir.

• **Kariyer (Dengeleri) Çapaları:** Bireyin kişisel değer ve tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır. Bu çapalar, kişinin kariyer tercihinde devreye girmekte, örneğin iş seçiminde ya da bir işten başka bir işe geçerken etkili olmaktadır.

• **Kariyer Kalıpları:** Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder. Kişinin bu kalıplar içerisindeki hareketleri birbirinden farklı olabilmektedir.

• **Kariyer Değerleri:** Kariyer değerleri, çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlardır. Bu hususlar, çalışanın başarılı bir kariyer için nelerin gerektiği yolundaki temel düşünceleridir. Bunlar; otonomi, istikrar, teknik yetkinlik, yönetsel yetkinlik, girişimci yaratıcılık, hizmete adanmışlık, yaşam tarzı ve meydan okuma değerleridir. Bu unsurların her biri çalışanın kendi kariyerini sürdürmesi açısından son derece önemlidir. Yukarıda kısaca tanımlanan kariyerle ilgili kavramların dışında literatürde en ayrıntılı işlenen konuların; kariyer geliştirme, kariyer planlama ve kariyer yönetimi olduğu görülmektedir.

Kariyer Aşamaları

Bir bireyin iş yaşamı içerisindeki kariyeri belli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamaların her biri farklı özelliklere sahiptir ve bireyler için farklı anlamlar taşımaktadır. Kariyer aşamalarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür

• **Keşfetme (Arama):** Bu aşama, genelde 20'li yaşların ortasında sona eren okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süredir. Kişi bu süreçte hangi işte daha fazla başarılı olabileceğini araştırır.

• **Kurma Aşaması:** Bu dönem, farklı kaynaklardan iş aramaya başlar, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme dönemlerini kapsar. Bu aşamada belirsizlik ve bunalım başlar, kişi mevki bulma ve kendini kanıtlama gibi iki önemli sorunla baş etmek durumunda kalır.

• **Kariyer Ortası:** Kişinin çıranklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçtiği bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta; başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimi ön plana çıkmaktadır.

- **Kariyer Sonu:** Bireyin kariyerinin en uzun aşaması olan bu dönemde; öğrenmede yavaşlama olduğu için bireyler sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışır.
- **Azalma (Emeklilik):** Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken bazıları örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.

Kariyerde Karşılaşılan Sorunlar

Kişinin kariyer süreci içerisinde birçok sorunla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu sorunların bir kısmı kariyere başlama, kariyeri geliştirme ya da kariyeri sonlandırma süreci içerisinde ortaya çıkmaktadır.

Kariyer Dönemi Sorunları

Kariyer sürecinde karşılaşılan sorunların ilki, kariyer dönemi sırasında ortaya çıkan sorunlardır. Bu dönemler başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası sorunları ve kariyer sonu sorunları şeklinde gruplandırılmaktadır.

Başlangıç döneminde, çalışma yaşamına ilk başlayan kişi oldukça hevesli ve ararlı bir şekilde kariyer hedefini belirlemeye çalışır. Başarılı olma isteği bu dönemde çok belirgindir. Birey, zaman içinde okul eğitimi süresince aldığı teorik bilgilerin çalışma yaşamında pek işe yaramadığını görerek, işi sıkıcı bulmaya başlamakta ve büyük ümitle planladığı kariyer hedeflerine varamayacağını hissedebilmektedir. Hem kişinin hem de örgütün gerçekçi olmayan beklentileri ile kariyer şoku sendromu ortaya çıkar.

Kariyer ortası döneminde, birey için iş ortamında bir yandan ilerleme olanaklarının azalması, diğer yandan yeni ve çağdaş bilgilerle donatılmış kişilerin örgütte kendini gösterme çabaları, orta yaş ve kariyerinin ortasında bulunan çalışanları tehdit edici bir hâl almaktadır. Bu dönemde yaşanan en önemli sorun kariyer düzleşmesi veya kariyer platosudur.

Kariyer sonu dönem ise kişi için kritik bir önem taşımaktadır. Uzun yıllar çalışmış bir kişinin, emekliliğe yönelik çekincelerinin olması normaldir. Gerçekten birçok kişinin emekli olduktan sonra bu duruma alışamadığı, kendini boşlukta hissederek yıprandığı ya da yeni iş arayışları içerisine girdiği görülmektedir.

Kariyerde Özel Sorunlar

Bu sorunlar genellikle bireysel nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Özel sorunları, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, ay ışığı sorunu, çift kariyerlilik başlıkları altında toplamak mümkündür.

Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar içerisinde, en çok görülen günümüzde çalışan kadınların sayısının artmasına rağmen, hâlâ birçok işletmede kadınların tepe yönetim kademesine gelmesinin uygun görülmemesidir.

Çift kariyerli eşler: Çift kariyerli eşlerde, eşlerden birisinin kariyerine öncelik verilmesi yolu seçildiğinde bu genellikle erkek olmaktadır. Bugün birçok eş, aynı sektörde ve aynı işte ya da farklı alanlarda kariyer yapmaktadır. Özellikle akademik kariyer yapan eşlerin bu sorunla çok sık karşılaştığı görülmektedir.

Çift kariyerlilik, bireyin iki farklı kariyer alanında ilerlemesini ifade etmektedir. Çalıştığı her iki işte belirli bir uzmanlık, deneyim gerektiriyor ve bunun karşılığında da her ikisi de bireye unvan, statü ve kariyer sağlıyorsa burada çift kariyerlilikten söz etmek mümkündür. Çabasını, her iki kariyere paylaştırmaya çalışacak kişi, başarıya ulaşmakta zorlanacaktır.

Ay ışığı sorunu ise, birinin asli işi yanında; gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak veya başka nedenlerle ikinci, hatta üçüncü bir işte çalışıyor olmasıdır. Bu soruna öğretmenlerin özel ders vermesi, hemşirelerin para karşılığında gece sağlık kuruluşlarında özel nöbetler tutması ya da kişilerin bir işte çalışırken kendisine ait küçük bir işletme açması örnek olarak verilebilir.

Kariyer Planlamasının Kavramsal Analizi

Kariyer planlama, bir çalışanın, sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güduları doğrultusunda kariyer hedeflerine ulaşacak yolun belirlenerek örgüt içindeki ilerleyişinin veya yükseltilmesinin planlanmasıdır.

Kariyer planlamasının temel amaçları, insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanmak, işe bağlılığı ve iş tatminini arttırmak, personeli yeni ve değişik alanlara girmeleri için teşvik etmek, çalışanların yeteneklerini kariyer fırsatlarına uygun olarak düzenlemek.

Kariyer planlamasında başarılı olabilmek için bireylerin kendilerini bir bütün olarak değerlendirerek üstün ve zayıf yönlerini belirlemesi, bilgi, beceri ve yeterliliklerinin ne olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde kişinin planladığı ve kariyer yollarını belirlediği pozisyonlara gelmesi mümkün olmayacaktır.

Özellikle bazı yöneticiler, kariyer planlamasının örgütün iş yükünü arttıracığını ayrıca danışman kullanımının artması, hizmet içi eğitim ve eğitimsel yardımın artması nın bütçede ağır yük oluşturacağını düşünmektedirler.

Kariyer planlamasının en tehlikeli yönü ise birey üzerinde bırakacağı olumsuz etkidir. Zira çalışanların beklentilerinin artması stres ve gerginliğe yol açabilmektedir. Bireyin kariyer kararı nın belirsizliği, kişilerin yaşamları ile ilgili farklı beklentileri.

Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlamasının birey ve örgüt olmak üzere iki temel boyutu vardır.

Bireysel kariyer planlaması, işten çok bireye odaklanmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Bireysel kariyer planlamasında birey, kariyer başarısı, yükselme ve daha iyi bir yaşam tarzı ümit etmektedir

Bireysel kariyer planlaması: Kişinin kendi gelecek hedeflerinin, işlerinin ve görevlerinin kendi beklentileri ve istekleri açısından planlanması sürecidir

- **Kendi Kendini Değerlendirme Aşaması:** Kariyer planlamasının başlangıç aşaması, bireyin kendini tanımasıyla başlar
- **Fırsatları Tanıma:** Bu aşama kişinin kendisi, meslekler, işletmeler, işler ve çevresi hakkında bilgi toplamasını içerir.
- **Hedefleri Belirleme:** Birey, bazı alternatif meslekler, örgütler ve sektörler hakkında elde ettiği bilgileri bu aşamada değerlendirir
- **Planları Hazırlama:** Bu aşamada birey, belirlediği hedeflerine ulaşmak için planladığı kariyer kararını uygulamaya geçirecektir. Bu karar doğrultusunda kariyer planının uygulanması için ortamın uygun, destekleyici ve ümit verici olması gerekmektedir.

Örgütsel kariyer planlaması: Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesiyle çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlanmasıdır. Bu kapsamda, gelecekteki pozisyonuna uygun yetkinliklere sahip olabilmesi için personele gerekli yeterlilikleri kazanması yer almaktadır

Örgütsel ve bireysel kariyerin karşılaştırılması.

Örgütsel Kariyer Planlaması	Bireysel Kariyer Planlaması
Gelecekteki örgütsel personel gereksinimlerini belirleme	Kişisel yetenek ve ilginin belirlenmesi (kendini tanıma)
Kariyer basamaklarının planlaması	İş ve günlük yaşam hedeflerinin planlanması
Örgütsel gelişim fırsatları ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme
Bireysel potansiyel ve eğitim gereksiniminin değerlendirilmesi	İlgi ve amaçlarda değişmeye dikkat etme
Kariyer sisteminin koordinasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi	İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları

İşletmelerde Kariyer Haritaları ve Kariyer Yolları

Kariyer planlaması süreci açısından önemli bir diğer konu, çalışanın kariyer yolları nın belirlenmesidir. Personel belirlenen bu kariyer yolunda ilerleyerek, kariyere önelik hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Kariyer yolları belirlenirken **kariyer haritalarından** yararlanılmaktadır.

Kariyer haritaları: Bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir teknikten kariyer yolları, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır.

İşletmelerde kariyer yolları, kariyer planlamasının en önemli aracıdır. Kariyer planlamasının amacına ulaşabilmesi için kariyer yollarının aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir

- Kariyer yolları bireylere sadece dikey ilerleme değil, yatay ilerleme imkânı da vermelidir.
- Yalnız birbirine benzer işler değil, birbirine benzer davranışlar gerektiren işler de aynı iş grubuna dahil edilmelidir.

- Kariyer yolları hem bireysel hem de örgütsel gereksinimlerin giderilmesini sağlayıcı olmalıdır.
- Kariyer yolları üzerindeki tüm pozisyonlar için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek açık bir şekilde belirlenmelidir.

- Kariyer yollarının belirlenmesinde yönetim ve çalışanlar bir arada çalışmalıdır.

- Yöneticiler, danışmanlar aracılığıyla çalışanlarına gereken kariyer bilgisini vermelidir.

Çalışanların kendileri için seçebileceği dört farklı kariyer yolu aşağıda kısaca özetlenmiştir

- **Geleneksel Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde herhangi bir işten diğer bir işe dikey olarak geçilmesidir. Bir anlamda bireyin bir üst makama terfi etmesidir.

- **Ağ Kariyer Yolu:** Kariyer gelişimi sırasında dikey ve yatay fırsatlardan yararlanılması anlamına gelmektedir.

- **Yatay Kariyer Yolu:** Kariyer gelişiminde sadece yatay fırsatların olduğunu açıklamaktadır. Bunun da çalışanlara yeni sorumluluklar ve ek görevler ve rilmesiyle sağlandığı belirtilmektedir

- **İkili Kariyer Yolu:** Bu yöntemde ise genelde, teknik uzmanlar ve profesyonellere, yönetici olmamalarına rağmen işletmeye katkı yapmaları için sorumluluk ve yetki verilmesi olarak açıklanmaktadır.

Bireyin kariyerini sürdürmesi sadece üst basamaklara terfi etmesi şeklinde değil, aynı zamanda yatay kademelerde ilerlemesi ya da farklı sorumluluk ve görevler üstlenmesi yoluyla da mümkün olmaktadır.

Kariyer Geliştirmenin Tanımı

Kariyer geliştirme, personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik donanımlara sahip olma süreçleri; bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması ve yine bireylerin belirledikleri meslek tercihine, örgüt yönetiminin katkı sağladığı bilinçli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır

Kariyer Geliştirmenin Yararları

Kariyer gelişiminin bireylere gelişme ve büyüme fırsatı yaratmasının yanında gerginliği azalttığı, bağımsızlığı artırdığı ve ruhsal olarak bir tatmin sağladığı belirtilmektedir.

Kariyer geliştirme uygulamaları örgütlere çalışanlara yol gösterici olarak aşağıdaki yararları da beraberinde getirmektedir

- Çalışanlara daha iyi iş, ücret ve statü olanakları sağlamak,
- Çalışanlara kariyer fırsatları sağlamak ve bu konuda kariyer danışmanlığı yaparak kendilerini daha iyi tanımlarını sağlamak,
- Farklı özelliklere sahip çalışan grupları için farklı kariyer planlarının geliştirilmesini sağlamak,
- Çalışanların potansiyel güçlerinden daha etkili biçimde yararlanılmasını sağlamak,
- Çalışanların iş tatminlerini artırmak,
- Çalışma ortamının ve ilişkilerinin, örgütle çalışanların bütünleşmesini sağlayacak bir biçimde düzenlenmesini sağlamak,
- İnsan kaynakları planlaması işlevine destek sağlayarak örgütün ileride gereksinme duyacağı nitelikteki personelin zaman içinde yetiştirilmesini sağlamak,
- Örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde ve vizyonuna ulaşmasında gerekli desteği sağlamak.

Kariyer Geliştirme Araçları

Kariyeri geliştirme sürecinde bazı araçlardan yararlanılmaktadır. Bu araçlar, bireylerin kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu araçlar vasıtasıyla kariyer hedeflerine ulaşmanın daha kısa sürede ve daha kolay bir şekilde gerçekleşeceği düşünülmektedir.

- **Kariyer Merkezleri:** Bu merkezler, örgütsel kariyeri geliştirmeyi başlatmak için destek sağlayan ve çalışanların kendi kendini değerlendirmelerine katkı da bulunan, eğitim ve danışmanlık hizmeti veren örgüt içi birimlerdir.

Kariyer merkezlerinde, grup çalışmaları, kurslar düzenlemek, iş gerekleri ve kariyer fırsatları hakkında çalışanları bilgilendirmek, beceri ve yetenek testleri uygulamak, işbaşı ve iş dışı eğitimler düzenlemek gibi faaliyetlere yer verilmektedir

- **Kariyer Rehberliği:** Kariyer rehberliği, mesleki gelişimleri için bireylere hangi kitapları okumaları, hangi kursları almaları, belli yetenekleri geliştirmek için hangi danışmanların talimatlarına uymaları gerektiği, kariyer olanakları, işletme içinde ve dışındaki eğitim olanakları hakkında bilgi verilebilir.

- **Mentorluk:** Deneyimli, konusunda uzman bir kişinin; bilgi, beceri, birikim, deneyimlerini diğer bir kişiye aktarmasıdır

• **Koçluk:** Yöneticinin, astının performansını işbaşında düzenli olarak gözden geçirmesini ve bu konuda gerekli yönlendirmeler yapmasını içeren bir dizi faaliyet, koçluk olarak adlandırılmaktadır.

• **Örgütsel Yedekleme Planı:** Yedekleme planlaması, örgütün üst düzey pozisyonlarını dolduracak kişilerin hazırlanması konusuna odaklanan bir geliştirme faaliyetidir. Böyle bir planlama, örgütün kilit pozisyonlarının doldurulma gereksinimi ortaya çıktığında vakit kaybetmeden, hemen bunun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır

• **Kariyer Atölyeleri: Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları:** Atölyeler, personelin kariyer planlarını değerlendirirken, diğer çalışanlardan da bilgi sağlayarak kişilerin kendilerini mevcut kaynaklara alıştırma yardımı olur. Yazılı kaynaklar, işletmenin her birinin görevlerini belirterek, çalışanların kariyer seçimlerini etkileyen eğilimler konusunda demografik veri ve bilgileri içermektedir.

• **Eğitim ve Geliştirme Programları:** Eğitim ve geliştirme programları (seminerler, kurslar vb.) çalışanların beceri ve yeteneklerini ortaya çıkartarak kariyer gelişimleri için gerekli olan unsurları oluştururlar.

• **İş Zenginleştirme ve İş Rotasyonu:** İş zenginleştirme, yapılan işi büyütürken çalışanın planlama, yürütme ve değerlendirme ile ilgili faaliyetlerdeki düzeyini arttırmadır. Zenginleştirilen bir iş, çalışana faaliyetin tamamının gerçekleştirilmesine izin verir, çalışanın özgürlük ve bağımsızlığını artırır, çalışanların kendi performanslarını değerlendirebilme ve düzeltmeleri için geri bildirim sağlar.

Kariyer Yönetimine Yönelik Kavramsal Analiz

Kariyer yönetimi; personelin, ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, örgüt içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri ve bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir

Kariyer yönetimi: Kişilerin iş yaşamına yönelik planlar yapmaları olarak tanımlanmaktadır

Kariyer yönetimi, bir veya daha fazla kişinin kariyerini etkileme girişimiyle ilgilidir. İlgilenilen kişi, kişinin kendisi veya başkaları olabilmektedir. Kariyer yönetimi, psikologlar tarafından genellikle bireyci ifadelerle tanımlanmaktadır.

Diğer bir deyişle, kariyer yönetimi sürecinde bireylerin kendi güçlü ve zayıf yanlarını objektif bir biçimde ortaya koyması, ulaşmayı istediği kariyer hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşma noktasında kendisine yardımcı olacak stratejileri belirlemesi son derece önemlidir.

Hall ve diğerleri (1986) kariyer yönetimi ile ilgili personelin, yöneticilerin ve örgütün sorumlulukları olduğunu ifade etmiştir.

Bir örgütün kariyer yönetimi çabalarının başarısını dört faktör belirlemektedir. Bunlar; kariyer yönetiminin iyi bir şekilde planlanmasıdır. İkincisi, örgütte, üst yönetimin kariyer yönetimini destekleyici olumlu bir iklimin yaratılmasıdır. Üçüncüsü, yöneticilerin kariyer yönetiminin birçok program ve sürecini dikkatli bir şekilde yapmasıdır. Sonuncusu ise işveren-çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denkliliğini sağlamaktır

Kariyer Yönetimi Süreci

Kariyer yönetiminin bireysel ve örgütsel açıdan olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bireysel kariyer yönetimi ile örgütsel kariyer yönetiminin birbirini desteklemesi gerekmektedir.

Örgütün Birey Üzerinde Odaklandığı Kariyer Yönetimi

Bu oluşum süreci, bireyin ilk iş ortamına katıldığı, bir diğer ifade ile işe yerleşip kendi kariyerini oluşturmaya başladığı andan itibaren söz konusudur. Sosyalizasyon sürecinin başladığı yani çalışanların ve yöneticilerin birbirine uyumunun amaçlandığı bu süreçte, örgütsel politikaların, normların, gelenek ve değerlerin bilinmesi oldukça önemlidir

- **İç İşe Alım:** Kariyer yönetiminin ilk ana konusu, örgütte çalışması için insanların işe alınmasıdır.
- **Terfi:** Terfi, bireye mesleğinde veya bulunduğu konumda yükselme imkânı ile genelde bireylere büyük sorumluluk, otorite ve yüksek ücret sağlar. Psikolojik olarak terfi, bireyin güvenlik, ait olma ve kişisel ilerleme, büyüme gereksinimini tatmin eder.
- **Transfer veya Yer Değiştirme:** Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak başka bir yerdeki göreve veya mevcut iş yerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir yere geçmesi.
- **Eğitim ve Geliştirme:** Personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmek için temel araç ve insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarındandır.
- **İşten Çıkarma:** İş Kanunu'nda belirtilen haklı nedenler dışında personelin işten çıkarılmaması.
- **Emeklilik:** Örgütün birey üzerinde odaklanan kararlarından bir diğeri de emeklilik kararıdır. Örgütlerin çoğunda çalışanlar emeklilik kararını kendileri vermektedirler.

Bireyin Kendisi Üzerinde Odaklandığı Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi sürecinde bireylerin kendi kariyerleri üzerinde de odaklandığı görülmektedir. Bireysel kariyer yönetimi; “bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi” olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde birey çalışma yaşamında başarılı olmayı ve kariyerinde en üst konuma gelmeyi amaçlamaktadır. Bireysel kariyer yönetimi de bu yolda önemli katkılar sağlamaktadır

Kariyer Yönetimi ile İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları planlaması;Diğer bir deyişle, örgüt gelecekte gereksinim duyacağı personeli, kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile bugünden geliştirmeye başlayacaktır. İnsan kaynakları planlaması ile kariyer yönetimi çalışmalarının birbiriyle paralel bir şekilde yürütülmesi, her iki işlevin başarısı açısından önemlidir.

İnsan kaynakları temin ve seçim süreci; Bu süreçte, gereksinim duyulan elemanların, nasıl temin edileceği konusu önem kazanmaktadır.

Eğitim ve geliştirme; Kariyer yönetimi ile ilgili bir diğer insan kaynakları yönetimi işlevidir. Eğitim yapılacak alan ve konuların belirlenmesi, eğitim planlarının ve programlarının hazırlanması, çalışanların eğitim gereksinimlerinin saptanması ve eğitim alacakların seçilmesi vb. eğitim yönetiminin konusunu oluşturur. Kariyer yönetim süreci hem eğitim yönetimi sürecine girdi sağlar hem de sonuçlarından yararlanır.

Ücret yönetimi; Kariyer yönetimi süreciyle beraber yürütülmektedir. Bireyin kariyer basamaklarında yükselmesi beraberinde maddi açıdan da bir artı değer kazandırmaktadır. Kişinin bulunduğu konum ile elde ettiği ücret ve diğer kazanımları n dengeli olması gerekmektedir.

Performans değerlendirme; Kariyer yönetiminin en çok ilişkili olduğu bir diğer insan kaynakları yönetimi işlevi de performans değerlemedir. Performans değerlendirme kariyer yönetiminin vazgeçilmez araçlarından birisi olarak sayılmaktadır. Özellikle 360 derece geri bildirim yaklaşımı, örgütlerin kariyer geliştirme sorumluluklarını çalışanlarla paylaşma imkânını da beraberinde getirmektedir



Disiplin (ÜNİTE 7)

DiSiPLiNi GEREKTİREN NEDENLER

Amaçları, örgütün amaçlarına ters düşen çalışanların davranışlarını düzeltmesi beklenir. Yönetim tarafından bu yönde yaptırımlara gidilir. Yani personel disipline edilir.

Çalışanların işletme içindeki davranış biçimlerini disiplin kuralları belirler.

Yönetim, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için çalışanların uyması gereken davranış biçimlerini (kuralları) belirler. Personelin kurallara uymaması farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bu nedenlerden başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Kurallardan habersiz olma
- Kuralları yanlış anlama
- Dikkatsizlik
- Sorumsuzluk
- Kasıtlı davranış
- İş doyumsuzluğu
- Motivasyon eksikliği
- Stres

işletmelerde kim, ne zaman disipline edilmelidir? Çalışanın istenmeyen davranışının (kural ihlalinin) disiplin eylemine konu olabilmesi için personelin şu koşulları taşıması gerekir:

- Kendisinden nasıl bir davranış beklendiğini (kuralları) bilmelidir.
- Kendisinden bekleneni başaracak niteliklere sahip olmalıdır.
- İsteyerek, kendisinden beklenen davranışın (kuralları) dışına çıkmış olmalıdır.

TEMEL DiSiPLİN YAKLAŞIMLARI

Personelin bilinçli ve istekli olarak kurallara uymasını sağlamak ve kural ihlallerinin önüne geçmek amacıyla sürdürülen arayışlar bazı temel disiplin yaklaşımlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Bunlar önleyici, düzeltici ve yapıcı disiplin yaklaşımlarıdır.

Önleyici Disiplin

Disiplin sisteminin üç temel unsuru vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Kurallar (istenilen davranış biçimleri)
- Kural ihlalleri (istenmeyen davranış biçimleri-suç)
- Yaptırımlar (Ceza ya da rehberlik)

işletmelerde disiplin sürecinin kural ihlali olduktan sonra başlayacağını düşünmek yanlış olur. Öncelikli amaç, kuralların dışına çıkılmasını engellemek veya en aza indirmek olmalıdır. **Önleyici disiplin** adından da anlaşılacağı gibi çalışanların kural ve düzenlemeleri ihlal etmemesi için önceden yönlendirilmesi anlamına gelir. Yönlendirmekten kastedilen personelin öz disiplinini sağlamaktır.

Düzeltilici Disiplin

Düzeltilici disiplin yaklaşımı kuralların dışına çıkan personelin davranışının en kısa zamanda düzeltilmesini hedef alır. Düzeltmekten kastedilen aynı kural ihlalinin tekrarını önlemektir. Önlem, ceza anlamına gelir. Düzeltici disiplinde kural ihlalleri cezayla karşılık görür.

Düzeltilici disiplin: Kural dışı davranışlar cezalandırılır

Yapıcı Disiplin

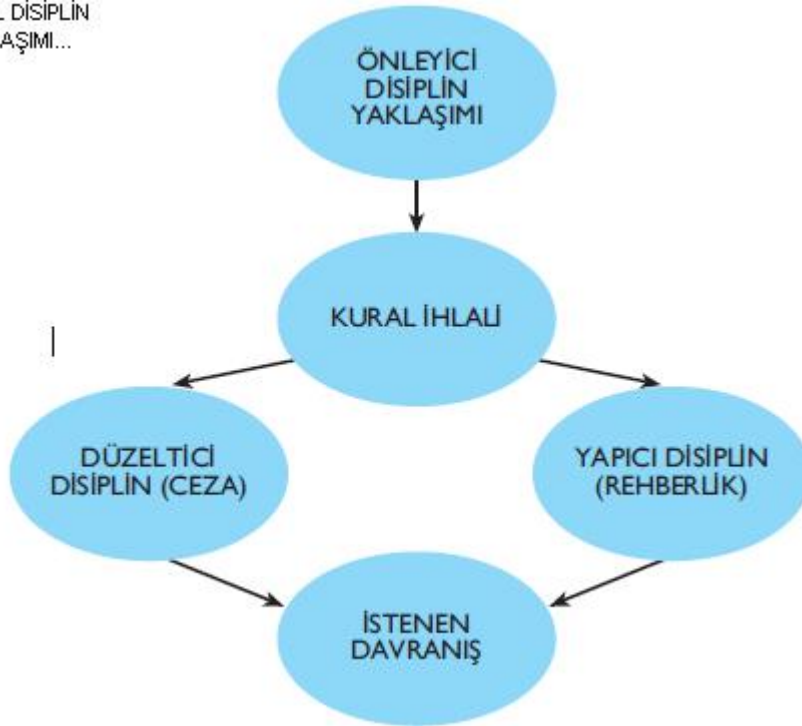
Yapıcı disiplin yaklaşımı, düzeltici disiplin yaklaşımına bir alternatif olarak geliştirilmiştir.

Personelin kural dışı davranışlarını ceza vermeden düzeltmeyi amaçlar. Ceza yerine danışmanlık (rehberlik) yöntemini kullanır. Yapıcı disiplin yaklaşımına göre kural ihlalleri, doğal personel fonksiyonlarıdır. Yapıcı disiplin yaklaşımı çalışanları yetişkin bir birey olarak görür.

Yapıcı disiplin: Kural dışı davranışlarda ceza yerine rehberlik öngörülür

Düzeltilici disiplin yaklaşımında sorunların kısa vadede ve örgüt odaklı çözülmesi esas alınır. Yapıcı disiplin yaklaşımında ise sorunların uzun vadede ve birey odaklı çözülmesi amaçlanır.

TEMEL DİSİPLİN
YAKLAŞIMI...



DİSİPLİN SİSTEMİNİN KURULMASI

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için üç aşamanın bilinçli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bu aşamalar; sistemin kurulması, tanıtımı ve disiplin eyleminin (cezaların) uygulanmasıdır. Birinci aşama olan, disiplin sisteminin kurulması bir tasarım aşamasıdır. Sistemi kim kuracak, kurallar nasıl belirlenecek, suçlar nasıl cezalandırılacak ve itirazlar nasıl yapılacak gibi pek çok soruya bu aşamada cevap aranır.

İşletmelerde disiplin sisteminin kurulması, tanıtılması ve uygulamada tek düzeliğin sağlanmasından sorumlu organ "insan kaynakları" birimidir.

insan Kaynakları Birimi disiplin sistemini kurar, tanıtır, birimlerarası uygulamada tekdüzelik sağlar, sistemin aksayan yönlerini düzeltir ve ilgili yazışmaları yapar.

Kuralların Konulması

Disiplin kuralları işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanır. Personelin bireysel faaliyetleri kurallar yardımıyla yönlendirilir ve örgütsel amaçlarla paralel hâle getirilir. Disiplinde kurallar, cezalandırmaya temel olsun diye konmaz. Yanıcı materyallerle çalışılan bir işletmede konulan "sigara içmeme" kuralının amacı personele eziyet etmek değildir.

Kuralların dolaylı veya dolaysız olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlaması gerekir. Kurallar

Hazırlanan bir kuralın geçerliliği sürekli olmasına bağlıdır. Kurallarda devamlılık esastır.

Kurallarda sürekliliğin temel unsur olması onların hiç kaldırılmayacağı anlamına gelmez. Kurallarda her şey gibi gün gelir eskir, kullanılamaz hâle gelir ve uygulamadan kaldırılırKurallar açık anlaşılır ve yazılı olmalıdır.

Kurallar toplum ve kurum kültürüne, çalışanların örf âdet ve geleneklerine uygun lmalıdır.

Cezaların Belirlenmesi

Kuralların konulmasından sonra, hangi kural ihlaline, ne tür cezaların verileceğinin belirlenmesi gerekir. Kural ihlallerinin birkaç kez tekrarlanması durumunda verilecek cezanın şiddetini artırma zorunluluğu, ceza kademelerinin oluşturulması nı gündeme getirir.

Disiplinin amacı kural ihlalinin tekrarlanmasını engellemek olduğuna göre istenmeyen davranışın cezalandırılması gerekir.

Kural ihlallerine verilecek cezaların önceden belirlenerek personele duyurulması gerekir. Ceza uygulamalarında sendikalar, çalışanın hakkını savunabilmek için doğal olarak somut dayanaklar aramaktadırlar.

Kural ihlallerine ne tür cezalar verilmelidir.

Uygulamada gözlenen başlıca ceza türleri şöyle genellenebilir:

- Uyarma
- Kınama
- Ücret kesme
- Geçici işten uzaklaştırma
- İşten çıkarma

Uyarma: Çalışanların, iş sözleşmesine aykırı davranışları, fiziki ve mesleki yetersizliği, iş yerinin normal işleyişini ve yürüyüşünü bozan hareketleri olursa uyarılır.

Kınama: Çalışanların, işlerine gereken özeni göstermemesi, sorumluluklarını yeterince yerine getirememesi, iş yerinin ahengini bozacak davranışlarda bulunması, çalıştığı kuruma sadakat göstermemesi vb. durumlarda yazılı olarak kınanması ve savunmasının alınmasıdır.

Ücret kesme: Çalışanların genelde işletmeyi maddi zarara uğratici ve güvenlik riski yaratıcı hâl ve hareketlerine öngörülen bir ceza türüdür. Örneğin, devamsızlık yapma, işe geç gelme. İş Kanunu'muzun 38. maddesine göre işveren, toplu iş sözleşmesi veya iş akitlerinde gösterilmiş bulunan nedenler dışında işçiye ücret kesintisi cezası veremez. Ücret kesme cezası bir ayda iki gündelikten fazla olamaz.

Geçici işten uzaklaştırma: İşçinin kusurlu davranışı sonunda hizmet akdinin işveren tarafından disiplin cezası olarak verilen karara dayanılarak askıya alınması olarak tanımlanır. Bu ceza ağır ve iş atmosferini olumsuz etkileyen kural ihlallerinde gündeme gelir.

İşten çıkarma: İşten çıkarma, işlenen suçun çok ağır olması ve işgörenin davranışlarının düzeltilme umudunun kalmaması hâlinde kullanılır.,

Cezaların Kademelenmesi

Daha önce belirttiğimiz gibi cezanın gerçek anlamda ceza olabilmesi için personelin istenmeyen davranışlarını düzeltmesi gerekir. Aksi hâlde bu bir ceza olmayacaktır.

Genelde işletmelerin uyguladıkları ceza türleri şöyle kademelenir:

- 1.Suçta: Uyarma
- 2.Suçta: Kınama
- 3.Suçta: Geçici işten uzaklaştırma
- 4.Suçta: İşten çıkarma

Kademeli cezalandırma sistemi hafif sayılabilecek türden suçlara uygulanır. İş yerinde uyuşturucu kullanma, hırsızlık ve tecavüz gibi ağır suçlarda kademeli disiplin uygulanmaz. Ağır suçların bir kez işlenmesi, işten çıkarma ile cezalandırılır.

Suçların Gruplandırılması

Hafif Suçlar: Hafif suçlar tek tek bakıldığı zaman işletme açısından önemli sonuçlar doğurmaz. Bu tür suçlar herhangi bir kişinin sağlığına veya güvenliğine zarar vermeyen, işletmenin etkin bir biçimde çalışmasını engellemeyen suçlardır.

Ağır Suçlar: Ağır suçlar, personelin davranışlarını düzeltmesi için herhangi bir çabaya girmeden, sözlü veya yazılı ikazlara gerek duymadan, işten çıkarmayı veya geçici işten uzaklaştırmayı haklı gösteren suçlardır. Bu tür suçlar, örgütsel etkinliğe önemli ölçüde zarar verir, personelin sağlık ve güvenliğini tehdit eder ve personelin moralini olumsuz yönde etkilerler.

Suç Gruplarıyla Uygun Ceza Kademelerinin Birleştirilmesi

Tutarlı bir disiplin politikasını yürütebilmek için her suç grubuna uygulanacak cezaların ve kademelerin belirlenmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ancak, bu sürecin gerçekleştirilmesi sanıldığı kadar kolay bir iş değildir. Öncelikle suçun bilinmesinde fayda vardır. Her tür işletme için standart bir suç grubu ve ceza kademesi oluşturmak olanaksızdır. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre suç grupları ve bu gruplara verilecek ceza

kademeleri deęişebilir.

Suç grubu	Suçun tekrarlanma durumu	Suç karşılığında verilecek ceza türü
1. Grup Suçlarda	İlk suçta	Uyarma
	İkinci suçta	Kınama
	Üçüncü suçta	Geçici işten uzaklaştırma
2. Grup Suçlarda	İlk suçta	Kınama
	İkinci suçta	Geçici işten uzaklaştırma
	Üçüncü suçta	İşten çıkarma
3. Grup Suçlarda	İlk suçta	İşten çıkarma

SUÇ GRUPLARINA VE TEKRARLANMA DURUMUNA GÖRE VERİLECEK CEZALAR..

DiSiPLİN SiSTEMİNİN TANITILMASI

Etkili bir disiplin sağlamak için sistemin personele ve yöneticilere en iyi biçimde tanıtılması gerekir.

Sisteminin Personele Tanıtılması

İşletmeler, personeli birtakım kurallara uymaktan zorunlu tutacaklarsa öncelikle okuralları personele iletmek ve tanıtmak durumundadırlar. Bu amaçla personele başlıca şu konularda açıklama yapmak gerekir.

- Kuralların niçin konulduğu,
- Örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Kurallara uymayan davranışların nasıl belirleneceği,
- Hangi kural ihlaline, ne tür cezanın verileceği,
- Kural ihlalinin tekrarı hâlinde ne olacağı,
- Personelin hakkını nasıl arayacağı.

Sisteminin Yöneticilere Tanıtılması

Genelde disiplin hiyerarşik kademenin en alt düzeyinde yer alan personele has bir eylem olarak görülür. Yöneticilerin işletmenin disiplin sistemini tanımaları zorunludur.

Aksi hâlde, sistem ne kadar etkin olursa olsun, uygulamada kargaşaya yol açacaktır. Bu amaçla yöneticilere başlıca şu konularda açıklama yapmak gerekir:

- işletmenin disiplin politikasının ne olduğu,
- Kuralların niçin konulduğu
- Kuralların örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Hangi davranışların suç olacağı,
- Suçlara ne zaman ve nasıl müdahale edileceği,
- Suçla ilgili ne gibi delillerin toplanacağı,
- Ne tür yazışmaların yapılacağı,
- Üst makamlara olayın nasıl aktarılacağı,
- Cezanın kim tarafından, nasıl verileceği,
- Ceza verilirken hangi faktörlerin göz önünde bulundurulacağı,
- Cezaya karşı personelin nasıl bir itiraz prosedürü izleyebileceği.

Sistem, yöneticilere nasıl tanıtılmalı sorusuna gelince, bu konuda en etkili yol, yöneticilere belirli dönemlerde disiplinle ilgili hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programları uygulamak olacaktır.

DiSiPLİN SiSTEMİNİN UYGULANMASI

Suçun Belirlenmesi

İşletmelerde suçları (kural ihlallerini) belirlemek yöneticilerin görevidir. Bu nedenle disiplin uygulaması yöneticilerin personel davranışlarını gözlemesiyle başlar.

Yöneticilerin bir suçun oluştuğunu ve bu suçun kim tarafından işlendiğini bilmesi, suçun tam olarak belirlendiği anlamına gelmeyecektir. İşlenen suçun ispat edilmesi gerekir.

Ceza Kararının Alınması

Fiayet bir suç oluşmuş, suçla ilgili gerekli kanıtlar elde edilmişse sıra işlenen suça uygun bir ceza kararının alınmasına gelir. Yöneticiler, işlenen suça uygun düşecek bir ceza kararını alırken belirli bir süreci izlemek durumundadır. Etkin bir karar bu süreçlerin gereği gibi yerine getirilmesiyle alınabilir. Ceza kararı alınırken personel değil istenmeyen davranış yargılanmalıdır.

Personelin Savunmasının Alınması

Olayın koşullarını enine boyuna ele alıp belirli bir ceza tasarladıktan sonra, ceza kararını verecek yöneticinin personelle bir görüşme yapıp savunmasını alması gerekir.

Yöneticiler, kesin bir ceza kararı almadan önce personelle görüşme yaparken şu hususlara dikkat etmelidir:

- Personele saygı gösterin, mantıksız laf anlamaz biri olmayın.
- Personelin duygusal yapısını dikkate alın.
- Personele karşı adil, samimi ve dostça bir tavır takının.
- Ceza verme sorumluluğunu ve görevini bir başkasına yüklemeyin.
- Görüşme esnasında personelin ayıbını yüzüne vurmayın, onu utandırmayın.
- Görüşme esnasında personele konuşması için cesaret ve fırsat verin.
- Personeli büyük bir dikkatle ve önemseyerek dinleyin.
- Personelin açıklamalarına karşı çıkmayın, kesinlikle tartışmaya girmeyin ve söylediklerini araştıracağımızı belirtin.

Uygun Cezanın Belirlenmesi

Personelle yapılan görüşmeden sonra sıra nihai ceza kararının alınmasına gelir.

Yönetici, bu ceza kararını alırken aşağıdaki süreci izlemelidir:

- Personelin açıklamalarını dikkate alıp doğruluk derecelerini araştırın.
- Kendi üst yöneticinizle ve insan Kaynakları Birimi ile en uygun cezanın ne olabileceğini tartışın.
- Uygun cezayı belirlerken olası etkilerini göz önünde bulundurun.
- Söz konusu cezayı vermeye yetkili olup olmadığınızı dikkate alın.
- Personeli çağırarak aldığınız ceza kararını iletin.

Cezanın Personele İletilmesi

Cezanın personele iletilmesi geciktirilmemelidir. Ceza personele mümkün olduğunca çabuk uygulanmalıdır.

Suçun oluşması ile cezanın verilmesi arasındaki zaman uzadıkça suç ile ceza arasında bağlantı kurmak güçleşir. Sebep sonuç ilişkisi zayıflar.

Cezanın personele iletilmesinde vurgulanması gereken diğer bir konu, personele yaptığı davranışın niçin uygun olmadığını anlatılmasıdır.

Yöneticiler, personele cezayı iletirken hafifsetici nedenlerin dikkate alındığını vurgulamalıdır

CEZA UYGULAMASINDA SICAK SOBA YAKLAŞIMI

Cezalandırıcı disiplin sisteminin yanlış veya yetersiz uygulanmasından doğan sorunların önüne geçebilmek için yöneticilerin disiplin eylemini yerine getirirken uymaları gereken birtakım ilkeler vardır. McGregor tarafından ortaya atılan bu ilkeler kaynağını yanan, sıcak bir sobanın verdiği öğretilerden alır. Literatürde “sıcak soba kuralları” olarak geçen bu yaklaşımın bazı görüşleri etkin bir disiplin sağlayabilmek açısından tartışılmalı ise de genelde kabul görür. Sıcak soba yaklaşımının öngördüğü etkili disiplin yaklaşımının temel varsayımları şunlardır:

Ceza hemen uygulanır: Sıcak bir sobaya dokunur dokunmaz acısını hissedersiniz. İşletmelerde disiplin cezası da böyle verilmelidir. Kural ihlali ile ceza arasında belirli bir sürenin geçmesi personelin sebep-sonuç ilişkisini kurmasını güçleştirecektir. Söz konusu sürenin uzunluğu cezanın etkisini olumsuz yönde etkiler.

Ceza kişiye değil yaptığı harekete verilir: fiayet kuralı bozar, sıcak sobaya dokunursanız, soba sizi yakacaktır. Sizin sobaya istemeyerek dokunmanız veya dokunduğunuz için üzgün olmanız sonucu değiştirmeyecektir. Ceza kişisel olmamalıdır. Ceza personelden hesap sormak, intikam almak veya aklını başına getirmek düşüncesiyle, personele hakaret edilerek, onuru zedelenecek verilmemelidir. Cezanın hedefi personel değil, onun yaptığı yanlış davranış olmalıdır.

Ceza zamana ve insana karşı tutarlıdır: Yanan bir sobanın son derece katı bir adalet anlayışı vardır. Yandığı ve sıcak olduğu sürece kendisine kim dokunursa dokunsun yakar. Sobanın istisnası yoktur. Cezalandırıcı disiplinin uygulamasında örnek olarak alınması önerilen sıcak soba kuralının en çok tartışma konusu olan yönü, cezanın zamana ve insana karşı tutarlılığıdır. Cezalandırıcı disiplinde tutarlılık hayati bir konudur.

Ceza öğretici ve hatırlatıcıdır: Soba kendisine çıplak elle dokunana yakıldığı zaman ona davranışının yanlış olduğunu öğretir



ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ (ÜNİTE 8)

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KAVRAMI

Çalışma ilişkileri ekonominin tüm sektörlerinde (tarım-sanayi-hizmetler); çalışan işçiler, işverenler veya onları temsil eden sendikalar ve devlet arasında bağımlı çalışmadan doğan gerek bireysel gerekse toplu ilişkilerin, taraflar arasındaki güç mücadelelerinin ve etkileşimlerin oluşturduğu sistemin adıdır.

İŞÇİ SENDİKASI KAVRAMI VE İFİÇİ SENDİKALARININ ORTAYA ÇIKIŞI

“işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan örgütlerdir”. işverenler de ortak çıkarlarını korumak amacıyla sendikal örgütler kurmaktadır ancak **sendika** deyiimi genellikle işçi sendikaları anlamında kullanılmaktadır.

İşçi sendikaları, işçilerin ekonomik ve toplumsal durumunu düzeltmek amacıyla oluşturdukları kendi kendine bir yardım mekanizmasıdır. işçi sendikalarının başta gelen amacı üyelerinin ekonomik ve toplumsal çıkarlarını işveren karşısında korumak olduğundan, sendikalar mesleki kuruluşlardır. Ancak üyelerinin mesleki çıkarlarını korumak sendikalara mesleki kuruluş niteliği vermekle birlikte, “işçi sınıfı adına örgütlenmeleri ve işçi sınıfı adına yeni haklar ve güvenceler elde etme yolunda çaba harcamaları” sendikalara sınıfsal bir nitelik kazandırmaktadır işçilerin işverenle toplu hâlde pazarlık yapmaları mümkün olmadığı gibi örgütlenmeleri de yasaklanmıştır.

Bu dönemde çalışma hayatı ve çalışma koşulları, özellikle iş sağlığı ve güvenliği ve geçim düzeyi açısından son derece kötü ve sağlıksız bir yapıya sahipti. Uzun çalışma saatleri, sefalet ücretleri, ücret yerine mal verilmesi sistemi, yetersiz hijyen koşulları, çok sayıda kadın ve çocuk işçinin her türlü koruma önlemlerinden yoksun olarak çalıştırılmaları sonucunda işçilerin ekonomik ve sosyal durumları son derece kötüleşmişti işçilerin içinde buldukları ve işverenin tek taraflı olarak hazırladığı ve kabul ettirdiği kötü çalışma koşulları, onları işverenlere ve devlete karşı uzun süren mücadelelere zorlamıştır.

ilk dayanışma örnekleri ve tepkiler, özellikle nitelikli iş gücünü oluşturan, Endüstri Devrimi öncesinde bir zanaat ya da mesleği bulunan iş gücü arasında oluşmuş; bu iş gücü önceden planlanmayan ve örgütsüz bir şekilde, belirli bir amaç için kendiliğinden bir araya gelerek, toplu olarak başkaldırılarda bulunmaya başlamıştır.

Sendikacılık hareketi, endüstrileşmenin ilk başladığı ülke olan İngiltere’de ortaya çıkmıştır. İlk işçi örgütü 1792’de bir ayakkabıcının kurduğu ve “Londra Yazışma Derneği” adını taşıyan dernektir toplumsal sorunların giderek büyümesi ve huzursuzlukların artması, devletin çalışma yaşamına müdahale gereğini ortaya çıkartmıştır.

Devlet; ücretler, çalışma süreleri, iş güvenliği gibi konularda çıkardığı yasalarla çalışma ilişkilerinde düzenleyici bir rol üstlenmeye ve sendikaları yasal olarak tanımaya başlamıştır. 1824 yılında İngiltere’de sendikalaşma serbest bırakılmış; ABD’de 1842, Fransa’da 1884, Almanya’da 1869 yıllarında sendikaların yasal olarak tanınması gerçekleştirilmiştir.

Böylece başlangıçta kendiliğinden ve geçici nitelik gösteren birleşmeler, zamanla kararlı ve sürekli örgütlenmelere dönüşmüştür. işçi hareketi, işçi sınıfının bir hareketi olma bilinciyle siyasal ve ekonomik yapıda güçlü ve sürekli örgütler oluşturmuş ve toplumlarını kendi çıkarları doğrultusunda etkileyecek bir güce ulaşmıştır.

Sendikaların doğup gelişmesi ve yasallık kazanması sonucu, günümüzde sendikal haklar denilen ve bireyin ekonomik ve sosyal hakları olarak anayasalarda yer alan bazı hak ve özgürlükler ortaya çıkmıştır. Günümüzde birçok ülke anayasası işçi ve işverenlerin önceden izin almaksızın serbestçe sendika kurabilecekleri, sendikalara üye olabilecekleri ve üyelikten ayrılacakları konusunda temel hükümler getirmiştir.

Sendika hakkı yalnızca ulusal mevzuatlarla ve anayasalarla değil, aynı zamanda uluslararası sözleşmelerle de güvence altına alınmıştır. Sendika hakkı ve özgürlüğü bireysel ve kolektif sendika özgürlüğü olarak ikili bir nitelik göstermektedir.

İşçilerin Sendikaya Katılma Nedenleri

İşçilerin sendikalara üye olma nedenlerini ;

1. *Ekonomik Yararlar*
2. *İş Güvencesi: Sendikalar*
3. *Yönetimin Tutumuna Karşı Güvence*
4. *Sosyal ihtiyaçları Karşılama:*
5. *Sendikanın Sunduğu Hizmetlerden Yararlanma*

işçilerin sendikaya katılmalarının en önemli nedenleri arasında *ekonomik çıkarlarını geliştirmek, iş güvencesi sağlamak, yönetimin haksız uygulamalarına karşı korunmak ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak* gelmektedir.

Sendikaların Türleri

İş Yeri Sendikaları: Aynı iş yerinde çalışan işçileri bir araya getiren ve faaliyeti o iş yeri ile sınırlı olan sendikalar. İş yeri sendikalarının kurulmasında, işçilerin büyük işletmelerde yoğunlaşması önemli rol oynamıştır. Bu sendikacılık tipinin sendikalararası rekabete yol açtığı ve işçilerin çıkarlarının etkin biçimde korunmasına engel olduğu ileri sürülmektedir. İş yeri sendikacılığı ABD ve Japonya'da yaygındır.

Meslek Sendikaları: İş kolu ve iş yeri ayrımı yapmaksızın aynı meslekte çalışan işçileri bir araya getiren sendikalar. Örnek olarak elektrikçiler sendikası ve marangozlar sendikası gibi. Günümüzde ise yerlerini iş yeri ve meslek sendikalarına bırakmışlardır.

İş Kolu Sendikaları: Mesleki farklılıklarını dikkate almaksızın bir iş kolunda ya da endüstride çalışanların tümünü örgütleyen sendikalar. Örneğin metal, tekstil, ulaşım, maden gibi. Özellikle Avrupa'da oldukça yaygın bir örgütlenme modelidir.

Birlik: Belirli bir bölgede ya da şehirde farklı iş kollarındaki sendikaların bir araya gelerek kurdukları üst örgütlerdir. Fransa'da önem taşıyan bir örgütlenme modelidir.

Federasyon: Bölgesel ya da ulusal düzeyde aynı meslekte ya da aynı iş kolunda faaliyet gösteren sendikaların bir araya gelmesiyle kurulan üst örgütlerdir.

Konfederasyon: En üst sendikal örgütlenme modelidir. Farklı iş kollarında faaliyet gösteren sendikaların bir araya gelmesiyle kurulurlar. Birçok ülkede konfederasyonlar; hükümetle, siyasi partilerle ve işveren örgütleriyle olan ilişkileri yürütmekte; yasaların hazırlanmasında ve uyuşmazlıkların çözülmesinde aktif bir rol oynamaktadırlar.

TOPLU PAZARLIK KAVRAMI VE TOPLU PAZARLIK SÜRECİ

Toplu pazarlık: Bir veya birden fazla işçi örgütü ile bir işveren veya bir grup işveren veya bir veya daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması amacıyla yapılan görüşmelerdir.

Toplu iş sözleşmesi ise "bir veya birden çok işçi örgütü ile bir veya birden çok işveren veya işveren kuruluşları arasında bir veya birden çok iş yeri veya iş kolunda işçi ve işverenlerin bireysel ve toplu ilişkilerini düzenlemek ve sözleşme tarafları arasında hak ve yükümlülükleri belirtmek amacıyla imzalanan bir sözleşme olmaktadır." Görüldüğü üzere toplu pazarlık bir süreci, toplu iş sözleşmesi ise bu sürecin sonuçlarından birini ifade etmektedir.

Toplu pazarlık süreçleri şunlardır;

Pazarlık için Hazırlık ve Taleplerin Belirlenmesi

Taraşar toplu pazarlıkla ilgili olarak bir ön hazırlık yapmaktadırlar.

Her iki taraf da çeşitli kriterlere bağlı olarak taleplerini belirlemeye çalışırlar. Bu aşamada işçi sendikası, pazarlık yapılacak iş yerindeki üyeleriyle ve sendika temsilcileriyle ilişki kurarak, istek ve beklentilerini öğrenir. Bu taleplerin ülkenin genel ekonomik koşullarıyla uyumlu ve işverenin bunları karşılayabilir olması önemlidir. İşveren de kendi araştırma bölümlerini devreye sokarak, kârlılık, verimlilik ve maliyet analizi yapar. Bu aşamada ayrıca pazarlık masasına oturacak temsilciler belirlenir. Toplu pazarlık aynı zamanda bir taktik ve strateji mücadelesidir.

Görüşmeye Çağrı

Taleplerin belirlenmesinden sonra taraşardan birisi diğer tarafı görüşmeye çağırır. Çağrı işçi sendikası tarafından yapılabileceği gibi işveren ya da işverenin üyesi bulunduğu sendika tarafından yapılabilir. Toplu pazarlık çağrısına, çağrıyı yapan taraf toplu pazarlıkta ileri süreceği önerilerin bütünü ekler. Ancak taraşar, toplu pazarlık sırasında önerilerinde değişiklikler yapabilmektedirler. Çağrının yapılmasından sonra taraşar arasında bir iletişim sağlanarak görüşmelerin başlayacağı tarih ve yer belirlenir.

Toplu Görüşme

Toplu görüşme çağrısı üzerine toplu iş sözleşmesi yapmak amacıyla taraşarın biraraya gelip görüşmelerine “toplular görüşme” denilmektedir. Toplu görüşme aşaması, toplu pazarlık sürecinin en önemli bölümünü oluşturur. toplu görüşme aşaması, taraşarın karşılıklı fedakârlıklarda bulunarak ve birbirlerine yakınlaşarak anlaşması ile sonuçlanabileceği gibi taraşarın kendi taleplerinde direnmesi ve tavizde bulunmaması sonucu uyuşmazlıklar da sonuçlanabilir.

Toplu pazarlıkta ele alınan ve daha sonra toplu iş sözleşmelerine aktarılan konuları şu şekilde sıralamak mümkündür

- Toplu pazarlık taraşarının, toplu pazarlık ünitesinin ve toplu pazarlık kapsamının dışında kalacak kişilerin tespiti.
- Ekonomik çıkarlar ve çalışma koşulları (ücretler, çalışma süreleri, ara dinlenme süreleri, izinler, postalar, fazla çalışma).
- İstihdam ilişkisiyle doğrudan ilgili olan diğer koşullar (işe alınma, iş güvencesi, terfi, kıdem, eğitim).
- İstihdam koşullarını dolaylı bir şekilde etkileyen işverenin tasarrufları (taşerona iş verme, yatırımlar, teknolojinin değişimi).
- Sosyal hizmet koşulları, refah koşulları ve işçilerin çalışma koşullarını etkileyen diğer konular (çocuk bakımı, kantinler, dinlenme, ulaşım).
- Sosyal güvence koşulları (hastalık izni, emeklilik ikramiyesi, analık/babalık izni).
- Diğer sosyal yardımlar (tatil ikramiyeleri, tıbbi yardımlar, işçinin bakmakla yükümlü olduğu kişilere sağlanan yardımlar).
- Çalışma hayatının kalitesiyle ilgili konular (iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, fiziksel çalışma koşulları, çalışanların katılımı).
- Taraşarın arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi (yönetimin imtiyazları, sendika güvenliği, toplu iş sözleşmesinin süresi).
- Toplu iş sözleşmelerinin yürütülmesiyle ilgili koşullar (sözleşme koşullarının ihlali durumunda uygulanacak kurallar ve izlenecek prosedür).

Görüşmeler sonucunda, öneriler her iki tarafça kabul edilirse bir anlaşmaya varılır ve toplu iş sözleşmesi imzalanır. Ancak yasal süreç içinde bir anlaşmaya varılmazsa görüşme uyuşmazlıkla sonuçlanmakta ve uyuşmazlık çözüm yollarına başvurulmaktadır

TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Toplu iş uyuşmazlıkları, çalışanların hak ve çıkarlarını ilgilendiren konularda ortaya çıkan, bir tarafı işveren ya da işveren sendikası olsa da diğer tarafı genellikle işçi sendikası olan uyuşmazlıklardır.

Toplu görüşmeler sonunda bir anlaşmaya varılamaması durumunda bir **toplular iş uyuşmazlığı** ortaya çıkmaktadır. iş uyuşmazlıkları genellikle işçi ile işveren arasında ücret ve çalışma koşullarının korunması, değiştirilmesi ve yorumlanması konusunda ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Uyuşmazlığın niteliğine göre, iş uyuşmazlıkları hak ve çıkar uyuşmazlıkları olarak sınıflandırılmaktadır.

Çıkar uyuşmazlığı varolan bir hakkın değiştirilmesi ya da yeni bir hakkın meydana getirilmesi amacıyla çıkarılan uyuşmazlıklardır. Ücretlere zam yapılması, yıllık ücretli izin sürelerinin arttırılması buna örnek olarak gösterilebilir.

Toplu çıkar uyuşmazlıklarında genellikle greve başvurulmaktadır.

Hak uyuşmazlığı ise işçi ile işveren arasındaki iş ilişkisinin dayanağını oluşturan mevzuat, toplu iş sözleşmesi ve hizmet akdi hükümleri ile taraşara sağlanan haklarla ilgili olarak taraşar arasında çıkan uyuşmazlıklardır.

İşverenin hizmet akdini fesh ettiği işçiye yasalarla belirtilen miktardan az kıdem tazminatı ya da toplu sözleşmede belirtilen ücretten az ücret ödemesi hak uyuşmazlığına örnek olarak verilebilir. Hak uyuşmazlıklarında genellikle greve başvurmak yasaklanmakta ve uyuşmazlıkların çözüm yeri, iş mahkemeleri olmaktadır.

Toplu iş Uyuşmazlıklarının Barışçı Çözüm Yolları

1. **Uzlaştırma:** Uzlaştırma, taraşar arasındaki uyuşmazlığın çözümünde üçüncü bir kişi ya da kurulun araya girerek uyuşmazlığın çözümünde taraşara yardımcı olmasıdır.
2. **Ara Buluculuk:**
3. **Hakem:** Hakemlik ara buluculuk ve uzlaştırmadan farklı olarak, iş uyuşmazlıklarının çözümünde karar verici bir organdır. Zorunlu ve gönüllü olmak üzere iki şekli vardır. Zorunlu hakemlikte, grev ve lokavtın yasak olduğu durumlarda uyuşmazlığın çözümünde kesin kararı hakem verir. Gönüllü hakemde ise taraşar hakemin kararına yine uymak zorundadır ancak taraşar hakeme uyuşmazlıkların herhangi bir aşamasında aralarında anlaşarakbaşvurmaktadır.

Toplu iş Uyuşmazlıklarında Mücadeleci Çözüm Yolları

Mücadeleci çözüm yolları grev ve lokavttır. İşçiler ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak için greve başvururlar. Grev “çalışma koşullarını kendi lehlerine değiştirmek ve yeni haklar ve menfaatler sağlamak amacıyla işçilerin çoğunun önceden aralarında anlaşarak belirli ya da belirsiz bir süre çalışmayı red etmeleri” durumudur.

Lokavt ise “işverenin iş yerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak şekilde, işçileri topluca işten uzaklaştırması” anlamına gelmektedir

TÜRKİYE’DE SENDİKACILIĞIN GELİŞİMİ

Osmanlı imparatorluğu Dönemi

Osmanlı imparatorluğu döneminde çalışma hayatı genellikle tezgâh ve el işlerine dayanmaktaydı. Osmanlı ekonomisinin kendi içine kapalı, geleneksel yapısı 1839 Tanzimat Reformları ile liberal bir yapıya dönüşmüştü; modern anlamda sanayi işletmeleri ve üretim tarzı ile ilk fabrikalar bu dönemde kurulmuştur. Ancak bu fabrikalar piyasadaki talebe göre üretim yapmak amacıyla değil, Osmanlı ordusunun ihtiyaçlarına cevap vermek için kurulmuştur. Bu fabrikalarda ordu için çuha, deri, silah ve barut gibi askerî malzemeler üretiliyor ve genellikle askerler çalışıyordu.

Sanayi Devrimi’nin sonucu olarak dış dünyadan gelen rekabet geleneksel Osmanlı üretim tarzını dönüştürmeye başlamış ve gayrimüslimlerin kurduğu fabrikalarda ücretli sanayi işçisi ortaya çıkmıştır. **Osmanlı imparatorluğu döneminde sendikacılık hareketi 1871 yılında kurulan Ameleperver Cemiyeti ile başlamıştır.**

Cumhuriyet Dönemi

1924 Anayasası toplanma ve dernek kurma hakkını açıkça tanımıştır. 1925 yılında çıkarılan Takrir-i Sükun Kanunu ile bu girişimler tümüyle durdurulmuştur. Ülke ekonomisinin tarıma dayalı olması, sanayileşmenin gelişmemiş olması ve liberal ekonomik politikalar nedeniyle devlet, sendikal gelişmeyi desteklemeyen ve sosyal sorunlara müdahale etmeyen yasaklayıcı bir rol oynamıştır. Bu dönemin en önemli gelişmesi, 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı İş Kanunu olmuştur.

Osmanlı imparatorluğu’nda sanayileşmenin gelişmemesi, sendikacılığın ortaya çıkışını da geciktirmiştir.

Türk sendikacılığı için 1961 Anayasası yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur.

1961 Anayasası’nın benimsediği Sosyal Hukuk Devleti ve sosyal adalet anlayışının sonucu olarak; çalışma hakkı, grev, sendika ve toplu sözleşme hak ve özgürlüğü ilkeleri Anayasal güvence altına alınmıştır. Bu Anayasa’nın esaslarına uygun olarak hazırlanan 1963 tarihli Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu çıkarılmıştır. Grev ve toplu pazarlık hakkının tanınmasıyla birlikte 1963 yılından itibaren sendikalara üye olan işçi sayısında büyük artışlar olmuştur.

Bu arada sendika sayısında da artışlar ve bölünmeler meydana gelmiş;

1980 yılına kadar sayıları 750’ye yaklaşan bu sendikalar Türk-iş, DiSK ve Hak-iş gibi konfederasyonların çatısı altında toplanmıştır.

TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN ÖRGÜTLENMESİ VE FAALİYETLERİ

Kanun'un 3. maddesine göre, "işçi sendikaları, iş kolu esasına göre bir iş kolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu iş kolundaki iş yerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulur."

2821 sayılı Kanun konfederasyonların ise değişik iş kollarında en az beş sendikanın biraraya gelmesiyle kurulabileceğini belirtmektedir. Türkiye'de şu anda faaliyette bulunan üç konfederasyon bulunmaktadır.

Sendikaların çalışma hayatına yönelik faaliyetleri

1. Toplu iş sözleşmesi yapma
2. Toplu iş uyuşmazlığının tarafı olma
3. Üyelerinin ya da mirasçılarının çıkarlarını korumak için dava açma
4. Grev ve lokavt kararı verme ve bunları yürütme

Sendikaların sosyal ve ekonomik faaliyetleri

1. Üyelerine ve mirasçılara adli yardımda bulunma
2. Kurs ve konferanslar düzenleme
3. Üyelerinin mesleki eğitim, mesleki bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışma
4. Kooperatif kurulmasına yardımcı olma
5. Amaçlarına uygun toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme
6. Grev ve lokavt fonu kurma
7. İş yeri sendika temsilcisi tayin etme

İş yerinde sendikal faaliyetlerin etkin bir biçimde yürütülmesini sağlayan ve sendikayla yönetim arasında bir köprü görevi üstlenen kişiler iş yeri sendika temsilcileridir.

İş yeri sendika temsilcilerinin görevleri şu şekilde sıralanabilir

1. İşçilerin dileklerini dinlemek ve şikayetlerini çözümlenmek
2. İşçi ile işveren arasındaki işbirliği ve çalışma uyumu ile çalışma barışını sürdürmek
3. İşçilerin hak ve menfaatlerini gözetmek
4. Toplu iş sözleşmesi hükümlerinin uygulanmasını izlemek ve yardımcı olmak
5. İşyerlerinde izin kuruluna işçi üye seçmek
6. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurulunda görev yapmak

TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE SÜRECİ

Türkiye'de bir işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili olabilmesi için kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunun ve toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek iş yerlerinde çalışan işçilerden yarısından fazlasının kendisine üye olması gerekmektedir.

Bir işveren sendikası ise kendisine üye olan işverenlerin işyerlerinde, sendika üyesi olmayan işveren ise kendi iş yeri ya da işyerlerinde toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir.

Türkiye'de toplu pazarlık süreci, sendikanın yukarıda bahsedilen koşulları yerine getirdiğini gösteren ve *yetki belgesi* olarak adlandırılan belgeyi Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında almasıyla başlamaktadır.

Yetki belgesini alan işçi sendikası ya da yetki tespit yazısını alan işveren sendikası ya da sendika üyesi olmayan işveren, yetki belgesini aldığı tarihten itibaren onbeş gün içinde karşı tarafı topluk pazarlık görüşmelerine çağırır. Taraşar, belirtilen süreler içinde biraraya gelip pazarlık görüşmeleri sonucunda anlaşmaya varılırsa toplu iş sözleşmesi imzalanır.

TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIĞIN ÖZELLİKLERİ

Türkiye'de toplu iş sözleşmelerinin süresi 1 yıldan az ve üç yıldan uzun süreli olmamaktadır. Genellikle iki yıllık bir süre belirlenmekte ancak enşasyonun yüksek olması nedeniyle sözleşmenin yürürlükte bulunduğu süre içinde ücretler birinci ve ikinci yıl ücret zamları olarak ayrı ayrı belirlenmektedir.

Türkiye'de toplu iş sözleşmeleri birçok maddeden oluşmakta ve oldukça uzun olmaktadır. Üzerinde anlaşmaya varılması en zor olan maddeler parasal haklarla ilgili maddeler olmaktadır.

Toplu iş sözleşmelerinde ücret zamları dışında "sosyal yardımlar" adı altında çok sayıda yan ödemeye yer verilmektedir.

Aile yardımı, yakacak yardımı, evlilik, doğum, ölüm yardımları bunlar arasında en yaygın olanlarıdır.

Toplu iş sözleşmelerinde ücret ve sosyal yardımlar dışında fazla çalışma ücreti, izin süreleri, fesih bildirim süreleri, kıdem tazminatı gibi konularda yasal hükümlerin ilerisinde bazı haklar getirilmektedir. Bunların dışında

disiplin kurulları, iş sağlığı ve güvenliği kurulları gibi sendika ve yönetimin birlikte yer aldığı mekanizmaların işleyiş şartları belirlenmektedir..

İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GUVENLİĞİ KAVRAMI

İnsanların sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışması en temel haklar arasında sayılan yaşama ve çalışma hakkıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde hedeflerine ulaşmaya çalışan tüm işletmelerde çalışanların verimliliği ve tatminini sağlamak insan kaynakları yönetiminin amaçlarından biridir. Buna bağlı olarak, işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği de büyük ölçüde insan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluk ve faaliyet alanlarından biri hâline gelmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği, işgörenlerin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalardır.

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı,

- tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması,
- iş yeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması,
- çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk etmenlerinin önlenmesi,
- çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işgörenlerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması olarak sıralanabilir.

İş sağlığı, her meslekte çalışanları bedensel, ruhsal ve sosyal yönden en yüksek düzeye getirmeyi, bu düzeyi sürdürmeyi, bu düzeyi bozacak etkenleri önlemeyi, işçiyi fizyolojik ve psikolojik yeteneklerine uygun işlere yerleştirmeyi ve böylece işi insana, insanı işe adapte etmeyi amaçlayan bir alandır. İş sağlığında amaç çalışanlara en yüksek sağlık kapasitesi sağlamak, onları çalışma koşullarının olumsuzluklarından korumak, iş ile işçi arasında mümkün olan en iyi uyumu sağlamaktır iş sağlığı kavramı günümüzde hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı kapsayan bir anlamda kullanılmaktadır

İş güvenliği, işyerlerini işin yürütümü nedeniyle oluşan tehlikelerden uzaklaştırmak ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan arındırarak, daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir.

İş güvenliği, çalışanların iş kazalarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarını önlemeye yönelik faaliyetlerdir. İşletmelerde etkili iş güvenliği programlarının temel amacı işle ilgili yaralanma ve kazaları önlemektir.

İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GUVENLİĞİNİN ÖNEMİ

İşgörenler açısından olayın ekonomik boyutu yanında psikolojik boyutu da önemlidir. Sakat kalan, işsiz kalan ya da gelirini önemli ölçüde kaybeden bir işgören kendisini işe yaramayan, ailesine ve topluma yük olan bir kişi olarak hissetmektedir.

İş kaybı ile beraber statü kaybı, buna bağlı olarak arkadaş çevresinde azalmalar olabilecektir. Ayrıca işgörenin çektiği maddi ve manevi sıkıntıları n ailesine yansması da kaçınılmazdır. Bunların maliyetini tam ve doğru olarak hesaplayabilmek ise hemen hemen olanaksızdır.

İşletmeler açısından iş sağlığı ve güvenliğinin çok yönlü önemi vardır. Öncelikle iş kazaları ve meslek hastalıkları işletmeler açısından bir maliyet unsurudur. İş kazalarının, yaralanmaların ve meslek hastalıklarının işverene maliyeti doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır Doğrudan maliyetler makine-teçhizat hasarı, tazminat ödemeleri, ilk yardım masraşarı, diğer tıbbi masraşar, doktor masraşarı, ilaç masraşarı, tedavi masraşarı ve sosyal yardım ödenekleridir. Dolaylı maliyetler kaybolan iş günü, kaybolan iş gücü ve üretim kayıplarıdır.

İŞLETMELERDE SAĞLIKLA İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI

İş sağlığı ve güvenliği programlarının uygulanması işletmeler açısından sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesi değil; işgörenlerin ve işletmelerin maddi ve manevi kayıplarının önlenmesi anlamına gelmektedir.

Sağlıkla ilgili Sorunlar

Sağlık problemleri işgörenlerin hem sosyal yaşamını hem de çalışma yaşamını olumsuz etkiler. İşletme faaliyetlerinin aksamasına ve verimliliğin düşmesine neden olur. Bu nedenle sağlıkla ilgili sorunların çözümü ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılması işletmelerin en önemli amaçları arasındadır. İşletmelerde işgörenlerin performansını etkileyen sağlık problemleri şunlardır;

Meslek Hastalıkları

Meslek hastalığı: işgörenlerin çalışmaları sırasında karşılaştıkları, üretimden kaynaklanan çeşitli faktörlerle iyilik hâlinin bozulmasıdır.

506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nun 11. Maddesinde **meslek hastalığı** şöyle tanımlanmaktadır: "Meslek hastalığı sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple ya da işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici ya da sürekli hastalık, sakatlık ya da ruhi arıza hâlleridir.

Meslek Hastalıklarının Nedenleri

Meslek hastalıklarının nedenleri dört grupta incelenebilir

- **Kimyasal Etkenler:** Kimyasal etkenler, endüstrilerde meslek hastalığına en fazla neden olan etkenlerdir.
- **Fiziksel Etkenler:** Radyasyon, çeşitli tozlar, aşırı ışıklandırma, titreşimler, sarsıntı, yüksek gürültü düzeyi, yüksek atmosfer basıncı gibi etkenler
- **Biyolojik Etkenler:** Virüsler, bakteriler, mantarlar vb. biyolojik maddeler özellikle yiyecek ve içecek endüstrisinde çalışanların sağlığını tehdit etmektedir. Ayrıca tarım ve hayvancılıkta çalışanlar ile hastane personeli de bu maddelerin tehdidi altındadır.
- **Sosyo-Psikolojik Etkenler:** Bu etkenler, çalışma ortamına ve işin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan etkenlerdir. Yönetimin katı denetim ve disiplin anlayışı, işçi-işveren ilişkileri, endüstriyel yorgunluk, çalışma saatlerinin düzensizliği gibi etkenlerde bu grupta sayılabilir. Sosyopsikolojik etkenler özellikle uzun dönemde çalışanların davranış bozukluklarına ve çeşitli psikolojik sorunlara sahip olmalarına neden olmaktadır.

HASTALIKLAR	NEDENLERİ
Radyasyon	Tiroid, kemik ve ciğer kanserleri, genetik hastalıklar, düşükler
Asbest	Akciğer ve diğer organ kanserleri
Benzen	Kan kanseri, anemi
Kurşun	Çeşitli böbrek hastalıkları, merkezi sinir sistemi bozuklukları, kısırlık, ölü doğumlar
Kömür tozu	Karaciğer kanseri ve karaciğer hastalıkları
Pamuk tozu	Kronik bronşit, amfizemi
Arsenik	Akciğer ve lenf kanserleri
Vinil Klorit	Karaciğer ve beyin kanserleri
Kok fırını ifrazatı	Akciğer ve böbrek kanserleri
Biklorameteret (BCME)	Akciğer kanseri
Ofis teknolojisi (PC, vd.)	Görme bozuklukları
Yüksek gürültü seviyesi	İşitme kaybı
Kimyasal dumanlar	Görme bozuklukları

MESLEK HASTALIKLARI VE NEDENLERİ

Meslek Hastalıklarının Önlenmesi

Meslek hastalıklarının önlenmesi bu hastalıklara neden olan faktörlerin tespit edilip ortadan kaldırılmasına bağlıdır. Sorumluluğun çoğu yönetime düşmektedir.

Yönetim işletmelerde risk taşıyan faktörleri tespit etmek için gerekli uzman desteği sağlamalı ve özellikle meslek hastalıkları bir sürece bağlı olarak ortaya çıktığı için rutin sağlık kontrolleri yapmalıdır. Risklerin etkisini en aza indirgeyecek gerekli araç ve gereci sağlayarak bunların kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmelidir. Hijyen koşullarını sağlamalı ve havalandırma gibi fiziksel çevreyi iyileştirici tedbirlerden yararlanmalıdır.

Stres

Günümüzde strese neden olan faktörler ve stresin etkileri daha yoğun olduğu için “çağımızın hastalığı” olarak nitelendirilmektedir. *Stres* genel olarak birey üzerinde, karşı koyma yeteneklerini ve kaynaklarını aşan istekler olduğunda ortaya çıkan, bireysel özelliklerin ya da psikolojik süreçlerin de dolaylı olarak etkilediği, fizyolojik ya da psikolojik tepkiler bütünüdür.

Endüstrileşmiş ülkelerde stres kişileri ve toplum sağlığını etkileyen önemli boyutlara ulaşmıştır. Birey ve çevresi arasındaki uyumun bir göstergesi olan stres insanın mücadele etme duygusunu ve baskıya karşı tepkisini ortaya koyduğu için bir hastalık olarak nitelendirilmemelidir

Strese neden olan faktörler iki grup hâlinde incelenebilir:

Bireysel Nedenler: Aile, evlilik ya da çocuklarla ilgili problemler ve ekonomik sıkıntılar strese en çok yol açan faktörler arasındadır. Karamsarlık, aşırı heyecanlı ve hırslı olmak gibi bazı kişilik özellikleri de strese neden olan faktörler arasındadır.

Örgütsel Nedenler: Örgüt içinde işgörenlerde stres yaratan birçok faktör vardır. Bunlar arasında en sık karşılaşılanlar işgörenin kapasitesini aşan talepler, rol çatışmaları, sosyal çatışmalar, örgütün yapısı, yönetim stili gibi faktörlerdir. İşletmede ağır ve uzun çalışma saatleri, iş temposunun yüksek ve zorlayıcı olması, fiziksel çalışma ortamının uygun olmaması, iş yükünün çok ağır olması gibi çalışanların kapasitesini zorlayıcı koşullar çalışanları olumsuz etkilemekte ve strese yol açmaktadır.

Alkol ve Uyuşturucu Kullanımı

Alkolizm: Herhangi bir anda çeşitli nedenlerle alkol almaya gereksinim duymaktır. Alkolün yanında uyuşturucu bağımlılığı da bir diğer sağlık ve güvenlik sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. **Uyuşturucu maddeler, kullanıcının aklında ve davranışlarında bozukluklar ortaya çıkaran, vücuda zarar veren ve bağımlılık yaratan maddelerdir.**

İnsanların alkol ve uyuşturucu kullanmasına yol açan birçok neden olabilir. Bunlar ;

- **Psikolojik Faktörler:** İnsanları alkol ve uyuşturucu kullanmaya iten nedenlerin başında psikolojik faktörler bulunmaktadır. Stresin alkol ve uyuşturucu kullanma eğilimini arttırdığı, stres yaratan işlerde çalışanların alkole daha fazla eğilim gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca içe dönük, çevresinden kolayca etkilenen ve güç kazanma ihtiyacı hisseden bireyler daha fazla alkol ve uyuşturucu kullanmaktadır.
- **Biyolojik Faktörler:** Yapılan çeşitli araştırmalar özellikle alkolizmin kalıtımla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bireyin büyüdüğü ailesel çevre de alkol ve uyuşturucu alışkanlığını yaratabilir.
- **Demografik Faktörler:** Yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi faktörler alkol ve uyuşturucu kullanımında çeşitli farklılıklar yaratmaktadır.

Alkol ve Uyuşturucu Kullanımının Önlenmesi

Hem toplumsal açıdan hem de örgütsel açıdan çok önemli sorunlar yaratan ve büyük maddi kayıplara yol açan bu sağlık sorunlarının önlenmesi için özel **işgören destek programları** düzenlenmesi ve uzmanlar aracılığıyla çalışanlara yardımcı olunması gereklidir.

İşgören Destek Programları: İşletmelerin işgörelere alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi kişisel problemlerini çözmek ve performanslarını geliştirmede yardımcı olmak için uyguladıkları programlardır.

İŞLETMELERDE GÜVENLİKLE İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI

İşletmelerde güvenlikten söz edilince ya da iş güvenliği denilince ön plana iş kazaları çıkmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü iş kazasını “ Önceden planlanmamış, çoğu kez kişisel yaralanmalara, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olay “ şeklinde tanımlamaktadır.

İş Kazaları ve Nedenleri

Çalışanlar, işletmeler ve ülke ekonomisi açısından çok önemli olan iş kazalarının nedenleri, Tablo 8.3’te görüldüğü gibi genel olarak ikiye ayrılmaktadır: Güvensiz hareketler ve güvensiz şartlar.

Güvensiz Hareketler (insani Faktörler)

Yapılan çalışmalara göre, risk alma eğilimi yüksek olan ve bazı karakteristik özelliklere sahip bireyler, iş kazalarına daha fazla neden olmaktadır.

Bu özellikler dikkatsizlik ve kurallara uymama gibi kaza riskini arttıran güvensiz davranışlara yol açmaktadır. Kaza riskini arttıran kişisel özelliklerin neler olabileceğine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi bazı demografik faktörler yanında; iş tatminsizliği, güvensizlik, ihmalcilik, disiplinsizlik, tedbirsizlik, uyumsuzluk, stres, monotonluk, zihinsel yorgunluk gibi bazı psikolojik faktörler iş kazaları riskini arttırmaktadır.

İŞ KAZALARINDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER

GÜVENSİZ HAREKETLER	GÜVENSİZ ŞARTLAR
Tecrübesizlik	Gece vardiyası
Stres	Erken vardiya
Dikkatsizlik	Gürültü
Uygun olmayan tekniklerin kullanımı	Yetersiz ısı ve ışık
Risklerin önlenememesi	Koruma araçlarının yetersizliği
Uygun olmayan araçların kullanımı	Eğitim yetersizliği
Güvenlik kurallarına uyulmaması	Makinelerin bakımsızlığı

Güvensiz Şartlar (Örgütsel Faktörler)

İş kazalarının yaklaşık %20’si işletmelerdeki güvensiz şartlardan kaynaklanmaktadır. Alet ve makinaların hatalı yerleştirilmesi, kişisel korunma araçlarının kullanılmaması, makinaların bakımsızlığı, gürültü, ısı, ışık, radyasyon gibi fiziki faktörler yanında işin kendisi, iş takvimi ve iş yerinin psikolojik atmosferi de iş kazalarında belirleyici rol oynamaktadır.

İş kazalarının yaklaşık %80’ine yakını işletmelerdeki güvensiz hareketlerden ve % 20’si işletmelerdeki güvensiz şartlardan kaynaklanmaktadır.

Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)’nun iş kazaları ve meslek hastalıklarına ilişkin 2010 yılı istatistiklerine göre en çok iş kazası;

- Yaş gruplarına göre dağılımda 25-29 yaş grubundakilerde,
- iş yerinde çalışan sigortalı sayılarına göre 1-3 arası işçi çalıştırılan işyerlerinde,
- işçinin son işveren nezdindeki çalışma süresine göre 3 ay-1 yıl arası kıdemlilerde,
- 2. iş saatinde yaşandı.

Meydana gelen iş kazaları sonucu yaşanan geçici iş göremezlik sürelerinin kişi başı ortalama 24 gün olduğu tespit edildi. Bu oran erkeklerde 24, kadınlarda 18 olarak hesaplandı.

İş Kazalarının Önlenmesi

Eğitim	İşletme içinde yemekhane, dinlenme salonu gibi görünen yerlere, güvenlik sloganları ve posterler asarak, işletme bülteninde kaza önleme ile ilgili makaleler koyarak ya da işletmenin kazasız çalıştığı gün sayısını belirterek güvenliğin öneminin vurgulanması.
Beceri Kursları	Eğitim sürecine kaza önleme yollarının da dahil edilmesi. Bu sürecin oryantasyon programına da dahil edilerek yeni işgörenlerin potansiyel tehlikelere karşı uyarılması.
Teknik Destek	Hem ekipman tasarımı hem de işin kendi tasarımı ile kazaların önlenmesi. Çalışanların yorulma, sıkılma ve dikkatinin dağılmasına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılması. Makinaların gerekli bakım ve onarımının yapılması. İşe uygun insanların seçilerek eğitim sürecinin etkinliğinin artırılması.
Yaptırımlar	Güvenlik kuralları ve düzenlemelerinin kazaların azaltılmasında etkili olabilmesi için zorunlu tutulması ve yaptırıma bağlanması. Örneğin iş kazalarında ihmali olanlara disiplin cezası uygulanması.

SAĞLIK VE GÜVENLİK PROGRAMLARININ YÖNETİMİ

Sağlık ve güvenliğin yönetimi, yönetimin en zor alanlarından biridir. Bunun en önemli nedenlerinden biri işgören sağlığı ve güvenliğini etkileyen faktörlerin son derece karmaşık olmasıdır. Bu faktörler meslek hastalıklarında olduğu gibi çevresel koşullardan ve iş kazalarında ise daha çok bireysel davranışlardan kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle sağlık ve güvenlik risklerini en aza indirmek ve sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak ne tek başına yönetimin ne de işgörenlerin sorumluluğundadır. Ayrıca işletmelerde sağlıkla ve güvenlikle ilgili önlemler açısından ileri düzeyde alınması gereken koruyucu araç ve gereçlerin sağlanması da yeterli değildir. Önemli olan bu önlemlere uyulmasını ve araç ve gereçlerin kullanılmasını sağlayabilmektir.

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetim Sistemi, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin kuruluşların genel stratejileri ile uyumlu olarak sistematik bir şekilde ele alınıp sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde çözümlenmesi için bir araçtır. İSG Yönetim Sistemi çalışanlar, yönetenler ve denetleyenlerin rol ve sorumluluklarını açık hâle getirerek çalışanların katılımını sağlayacaktır.

SAĞLIK VE GÜVENLİK PROGRAMLARININ TEMEL AŞAMALARI

1. Sağlık ve güvenlik programlarının geliştirilmesinde yönetimin ve çalışanların desteğini sağlamak
2. Sağlıklı ve güvenli çalışma sistemleri ve koşulları sağlamak
3. Eğitim programları geliştirmek
4. İş yerinin sağlık ve güvenlik gereksinimlerini belirlemek
5. Potansiyel sağlık ve güvenlik risklerini ortaya çıkarmak
6. Bu riskleri ortadan kaldırmaya çalışmak
7. Güvenlik politikalarını izlemek
8. Sağlık ve güvenlik programlarını sürekli gözden geçirmek ve güncellemek

İşletmelerin kapsamlı ve etkili bir güvenlik programına sahip olmak için aşağıdaki hususları yerine getirmeleri gerekmektedir.

- iş sağlığı ve güvenliği bakımından kanıtlanan bir bağlılığa sahip olmak,
- Sağlık ve güvenlik amaçlarını saptamak,
- Bütçeden pay ayırmak,
- işgören katılımını arttırmak (örneğin ortak işçi-işveren komiteleri),
- işe yeni alınanları eğitmek,
- iş kazaları ve meslek hastalıklarıyla ilgili verileri toplamak ve analiz etmek,
- Nezaretçilerin eğitilmesini sağlamak,
- Nezaretçileri sağlık ve güvenlik açısından hesap verilebilir kılmak,
- Sağlık ve güvenlik konusunda gerekli olduğunda dış kaynak kullanmak,
- Ödül sistemi uygulamak,
- Güvenlik denetimlerini yürütmek,
- Güvenlik şikayetlerini ve kaza araştırmalarını dikkate alarak gerekenleri yapmak.

İnsan kaynakları bölümleri sağlık ve güvenlik programlarının hem hazırlanmasında hem de uygulanması ve denetlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İnsankaynakları bölümleri bir taraftan yasalarla getirilen asgari standartları sağlamaya çalışırken diğer taraftan işletmenin kendi özel koşullarına göre sağlıkla ve güvenlikle ilgili programlar hazırlamaktadır. Sağlık ve güvenlik programlarının uygulanmasını sağlamak ve denetlemek de bu bölümün görevlerinden biridir.

TÜRKİYE'DE İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

Osmanlı imparatorluğu döneminde iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili düzenlemeler başta maden sektöründe ortaya çıkmıştır. Kömür ocaklarındaki çalışma koşullarının ağırlığı ve çok sayıda işçinin akciğer hastalıklarına yakalanması üretimde düşmelere neden olmuştur. Üretimi arttırmak amacıyla 1865 yılında Madeni Hümayun Nazırı Dilaver Paşa tarafından bir tüzük hazırlanmıştır. 100 maddeden oluşan Dilaver Paşa Nizamnamesi daha çok üretimin artırılmasına yönelik olmasına karşın, iş sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili ilk yasal belge olması açısından önemlidir.

Sanayileşmeyle ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı sorunların giderilmesi amacıyla Cumhuriyet döneminde de iş sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili pek çok yasa, tüzük ve yönetmelik çıkarılmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra ilk yasal düzenleme 2 Ocak 1924 tarih ve 394 sayılı Hafta Tatili Yasası olmuştur.

Bu yasa Cumhuriyet dönemindeki ilk olumlu düzenlemelerden birisidir. 1926 yılında yürürlüğe giren Borçlar Yasası'nın 332'nci maddesi işverenin iş kazaları ve meslek hastalıklarından doğan hukuki sorumluluğunu getirmiştir.

Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin yasal çerçeve, hâlen yürürlükte olan Anayasa'nın çalışma hayatının düzenlenmesiyle ilgili 18, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,60, 61, 62 ve 173. Maddelerinde bulunmaktadır. Bunlardan 50. maddede hiç kimsenin yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağı, 56. Maddede ise herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahip olduğu belirtilmektedir.

4857 sayılı İş Yasası'nın 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 85, 86, 87, 88 ve 89. maddelerinde de iş güvenliği ile ilgili hususlar düzenlenmektedir. 4857 sayılı İş Yasasıyla birlikte ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği mevzuatımız da değişmiş, bu yasayla birlikte 50 yönetmelik ve 5 tebliğ yayımlanmıştır.

“İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu” oluşturulması veya iş yeri dışında kurulu ortak sağlık ve güvenlik birimlerinden hizmet alınmasını düzenlemektedir.

İŞÇİ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE İLGİLİ BAZI YÖNTEMLER

No	Yönetmeliğin Adı	4857 Sayılı İş Kanunu İlgili Maddesi
1	İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği	41. madde
2	Sağlık Kuralları Bakımından Günde Ancak Yedi Buçuk Saat veya Daha Az Çalışması Gereken İşler Hakkında Yönetmelik	63. madde
3	Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Esas ve Usulleri Hakkında Yönetmelik	71. madde
4	Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılmaları Hakkında Yönetmelik	73. madde
5	Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri ile İlgili Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik	77. madde
6	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetmeliği (89/391/EEC)	78. madde
7	Gürültü Yönetmeliği (2003/10/EC-(86/188/EEC)	78. madde
8	Yapı İşlerinde Sağlık ve Güvenlik Yönetmeliği (92/57/EEC)	
9	Patlayıcı Ortamların Tehlikelerinden Çalışanların Korunması Hakkında Yönetmelik (99/92/EC)	78. madde
10	Ağır ve Tehlikeli İşler Yönetmeliği	85. madde



ÜNİTE 6.'nın SON KISMI.

ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI

Ücret yönetimi: Hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren en önemli insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biridir.

Ücret yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çeşitli amaçlarla kullandıkları bir araçtır. Bu amaçları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Morali/iş tatmini artırmak ve sürdürmek,
- Personeli istenen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak ve örgütün her yerinde sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığını artırmak,
- Ücret giderlerinin ödemeyi zorlaştırmayacak düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin bilgisini, becerilerini, yetkinliklerini ya da kıdemini ödüllendirmek,
- Ücretlerle ilgili şikâyetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek,
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimiyle ilgili yasal düzenlemelere uymak.

ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

Bir ücret yönetimi sistemi ne kadar çok sistematik unsura dayandırılırsa personel tarafından o kadar adil olarak algılanacaktır.

Ücret Yapısını Etkileyen Unsurlar

Adil bir ücret yapısının kurulmasını etkileyen temel unsurlar iş analizi bilgileri, iş tanımları, iş değerlemesi ve performans değerlemesidir.

- **İş analizi:** İş değerlemesi için bir temel sağlaması nedeniyle iş analizi, ücret yönetiminde kilit önem taşımaktadır. Çünkü dâhili olarak adil bir ücret yapısının belirlenmesinde kullanılan ortak analiz birimleri işlerdir.
- **İş tanımları:** Hem ücretlendirme hem de seçme sistemlerinin kritik bir unsuru olan iş tanımları, işlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri, işin fonksiyonunu, işin yapıldığı ortam koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araçları ve makineleri ve diğer yönleri yazılı bir şekilde tanımlar. Tanımlar tek tek işler için ya da bir iş grubunun tümü için yapılabilir.
- **İş değerlemesi:** İş, bir ya da birden çok kişinin bedensel ve/veya zihinsel gücünü kullanarak ortaya koyduğu bir eylem ya da eylemler bütünüdür. Bu eylemler çeşitli faktörlere göre işletme için farklı değerlere sahiptir ve bu işleri yapanlara söz konusu değer farklılıklarını yansıtacak ücretin ödenmesi gerekir. İşlerin farklı değerlerinin bilimsel yöntemlerle belirlenmesi ve ücret adaletinin sağlanmasına bir temel oluşturması için işlerin bu değer farklılıklarını yansıtacak bir sıraya konmaları gerekir.
- **Performans değerlemesi:** İşveren tarafından organizasyondaki bazı işlerin ve bazı personelin daha önemli ve değerli görüldüğü bir gerçektir. Örneğin, hükümetle milyonlarca dolarlık anlaşmaları müzakere etme işi atık kağıtların atıldığı sepetleri boşaltan bir kişinin yaptığı işten daha değerli görülür. Örneğin; satış yöneticisi A, sürekli olarak satış yöneticisi B'nin iki katı satış yapıyorsa işletme için B'den daha büyük değer taşır.

Ücret Düzeyini Etkileyen Unsurlar

- **İş gücü piyasasındaki arz-talep dengesi:** İş gücü piyasasındaki arz ve talep arasındaki dengenin bozulması, ücret düzeylerini artıracak ya da düşürecektir. Örneğin, genellikle gelişmekte olan ülkelerde nitelikli iş gücü arzı düşüktür, nitelikli iş gücü arzının da kendi içinde daha az ya da daha çok olduğu alanlar bulunur. Buna karşılık niteliksiz iş gücü arzı yüksektir. Bu nedenle gelişmekte olan ülkelerde niteliksiz iş gücüne çok düşük ücretler ödenmesine karşılık nitelikli iş gücü arzı için işletmelerin rekabet etmeleri gerekir.
- **Piyasada hakim ücret düzeyleri:** piyasa ücret araştırması yapmaları zorunludur. Bu durum hem işletmenin nitelikli personeli cezbetmesi hem nitelikli personelini elinde tutması hem de harici eşitliği sağlaması açısından önemlidir.

- **Yaşam standardı:** Bireyin elde ettiği ücretle ne satın alabildiği onun yaşam standardını gösterir. Daha önceden de söylendiği gibi teorik olarak işverenler reel değil, daha çok nominal ücret düzeyiyle ilgilenirler. Ücretlerin reel değerinin ya da satın alma gücünün en kapsamlı göstergesi Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından hazırlanan *Tüketici Fiyat Endeksleri (TÜFE)*'dir. Bu konuda dikkate alınacak bir başka kaynak da İstanbul Ticaret Odası'nın hesapladığı *Geçinme Endeksi*'dir.
- **Kıdem:** Bir personelin işletmeye çeşitli katkılarda bulunduğu çalışma süresini tanımlamak için kullanılır. Personelin işletmeye bağlılığını artırmak için kıdeminin ödüllendirilmesi gerekir. Bir başka deyişle işletmeye yeni giren bir personelin aldığı ücretle, bu işletmeye uzun yıllar hizmet vermiş bir personelin yaptıkları iş aynı olsa da aldıkları ücret farklı olmalıdır. (Örneğin, kamu personeline olduğu gibi)
- **Ekonomik faktörler:** Dış ekonomik faktörler işletmelerin ödeme güçlerini doğrudan etkiler. Örneğin; ulusal ve uluslararası rekabet, entegrasyon ya da ekonomik durgunluk gibi dış ekonomik koşulların işletmelerin ödeyecekleri ücretlerin düzeyini etkilemesi kaçınılmazdır.
- **Toplu pazarlıklar:** Toplu pazarlık, işveren ile işçi sendikasının, işçilerin hangi koşullar altında istihdam edileceklerini görüştikleri ve uzlaşılan sonuçları iş sözleşmesine bağladıkları bir süreçtir. Ülkemiz yasalarına göre toplu pazarlık işletme ya da iş yeri düzeyinde yapılabilmektedir. Pazarlıkta ele alınan konuların başında ücret gelir. Diğer konular ise sosyal ödemeler, ikramiye, kıdem tazminatı, iş yeri disiplin süreci ve kuralları, iş süresi ve fazla mesai, izinler, işçi sağlığına ve iş güvenliğine ilişkin kurallar, sendika güvencesi, dinlenme süreleri vb. olabilmektedir.

Yasal Düzenlemeler

Devlet, gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak çeşitli ödemelerde dikkate alınması gereken yasal düzenlemeler yapmaktadır. Kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmelik şeklindeki bu düzenlemelerin başında asgari ücret gelir.

Asgari ücret: Emekleriyle geçinenlere değişik bölge ve kesimlerde eş değer satın alma gücü sağlayacak bir politika aracıdır. Ülkemizde asgari ücretin yanı sıra 1) İş ve çalışma yaşamıyla ilgili kanunlar, 2) Personel kanunları ve 3) Sosyal güvenlik kanunları ana başlıkları altında toplanabilecek çok sayıda kanun bulunmaktadır.

Ücret Stratejileri

Ücret stratejisi, organizasyonun iş amaçlarıyla bu amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler, stratejileri destekleyecek kültür ve istenen davranışları ortaya çıkaracak ve sürdüreceği ödül sistemleri arasındaki ilişkiler olarak bilinmektedir.

Çünkü stratejik ücret programları organizasyonu biçimlendirmeye yardım etmek üzere tasarlanır.

Ücret Politikaları

Ücret politikası: Ücret yönetimi sistemini kurmakta ve işletmekte yol gösteren temel bir yol haritasıdır.

Ücret konusunda belirlenecek politikalar aşağıdakilerle ilgili olacaktır:

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalamasıyla aynı, ortalamanın altında ya da üstünde mi olacağı,
- Başlangıç ücretlerinin ve yeni işe girenler ile daha kıdemliler arasındaki ücret farkının ne olacağı,
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı,
- Artışları etkileyecek performansın, bilginin ve becerinin, yetkinliklerin ve/veya kıdem kapsamının ve taban ücrete oranının ne olacağı,
- Fazla mesai ve çeşitli nedenlerle alınan izinlerle ilgili ücret ödemelerinin yada kesintilerin nasıl belirleneceği,
- Transfer ve yükseltme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı.

ÜCRET SİSTEMİNİN KURULMASI

Ücret sistemi kurulurken izlenmesi gereken temel aşamalar şunlardır:

- Ücret politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesi
- Sisteme dahil edilecek işlerin analiz edilmesi ve tanımlanması
- İş değerlemesinin yapılması
- Piyasa ücret verisinin elde edilmesi
- Ücret yapısının oluşturulması
- Personelin bilgilendirilmesi
- Sistemin uygulanması

İş Değerlemesinin Yapılması

Bu sürecin başında öncelikle iş değerlemesine olan ihtiyaç ortaya konmalıdır. Süreç sistemin amacının saptanması, izlenecek yaklaşımın belirlenmesi, işlerin analiz edilmesi, iş tanımlarının ve iş gereklerinin hazırlanması ve değerlendirilecek işlerin seçilmesiyle devam eder. Daha sonra seçilen yöntemle göre işler değerlendirilir ve işletmedeki işlerin tümünü içeren bir iş hiyerarşisi elde edilir.

Piyasa Ücret Verisinin Elde Edilmesi

Ücret sistemlerinin işletmelere iş gücü piyasasında rekabet edebilme, nitelikli personel bulma, nitelikli personeli elinde tutma, etkinliği ve etkililiği artırma olanağı yaratması gerekir.

Piyasa ücret verisi çeşitli kurum ve kuruluşlar ya da işletmenin kendisi tarafından yapılan piyasa ücret araştırmalarından elde edilir.

İşletme yönetimleri ücret verisi elde etmek amacıyla informal yöntemlerin yanı sıra bilimsel ve kapsamlı formel araştırma yöntemlerini kullanarak kendi piyasa ücret araştırmalarını yapabilirler. Ancak ücret araştırmaları pek çok işletmenin tek başına kaldıramayacağı bir yük getirir.

Ücret Yapısının Oluşturulması

İşletmenin fiili piyasa ücret eğrisi ile piyasa ücret eğrisi aynı grafik üzerinde birleştirilerek karşılaştırma yapılabilir. İşletmenin fiili ücret eğrisi ile piyasa ücret eğrisinin karşılaştırılması sonucunda üç durum ortaya çıkabilir: 1) İşletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisinin altındadır. 2) İşletmenin ücret eğrisi piyasa ücret eğrisinin üstündedir. 3) İki eğri kesişmektedir.

Bir ücret sistemi kurulurken gelinen bu aşamada şu ana kadar elde edilen veriler ışığında işlerin ücretlendirilmesi gerekir. İşlerin ücretlendirilmesinde üç farklı yaklaşım izlenebilir.

• **İşlerin tek tek ücretlendirilmesi** yaklaşımında işler, kullanılan değerlendirme yöntemine göre sıralarına, derecelerine ya da puanlarına göre tek tek ücretlendirilir. Örneğin; bir işletmede 200 farklı iş olması durumunda, 200 farklı ücret düzeyi olacaktır

• **Ücret basamaklarının oluşturulması** yaklaşımında işler, sınıflara ayrılır ve her bir sınıf için ücret basamakları oluşturulur. Sonuçta aynı ücret sınıfındaki işlere aynı ücretin verilmesini sağlayan merdiven görünümünde bir ücret yapısı çıkar ortaya.

• **Ücret bantlarının oluşturulması** yaklaşımına göre işler, puan aralıklarına bölünür ve her puan aralığı için bir ücret aralığı tanımlanır. Ücret bantlarının oluşturulması sırasında dikkate alınması gereken temel faktörler bantların sayısı, bantların yüksekliği ve bantların birbirlerine olan konumlarıdır. Bant sayısı, seçilecek puan aralığı sayısı kadardır. Bu sistemde ücret bantlarının yükseklikleri artırılarak 3 ya da 4 bant, tek bir bant içinde birleştirilmektedir.

Böylece her bir bant içine daha fazla iş girmekte ve özellikle de terfi ettirme olanakları kısıtlı olan işletmelere personeli geniş bantlar içinde hareket ettirme serbestisi tanınmaktadır. Buna da *geniş bant sistemi* (*broadbanding*) adı verilmektedir. Bu sistemle çok büyük şirketlerde bile ücret bantlarının 30 ya da daha fazlasının 10 ya da daha az ücret bandına düşürülmesi mümkündür.

Personelin Bilgilendirilmesi ve Yeni Ücret Sisteminin Uygulanması

Ücret konusunun gizli olduğu varsayımıyla sistemin işleyiş ilkeleri gizlenmemeli, gizli olan konunun sadece bireye özgü ücret olduğu unutulmamalıdır.

Bilgilendirme sırasında mutlaka değinilmesi gereken konular şunlardır: 1) Eski sistemde aksayan yönler ve yaşanan sıkıntılar, 2) Yeni sisteme geçiş nedenleri ve örgütsel ihtiyaçlar, 3) Geçiş sürecinde gerçekleştirilen çalışmalar ve 4) Elde edilen sonuçlar.

Böylece, yeni sistemle ilgili endişelerin ve polemiklerin en az seviyeye indirilmesi sağlanacaktır. Bu bilgilendirmenin, insan kaynakları bölümü ve yönetimin iş birliği sonucunda gerçekleştirilmesi ise sisteme inancı artıracaktır. Bunun yanı sıra, sağlıklı bir ücret sisteminin en önemli şartı, tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesidir. Çünkü o gün için en doğru çözümü üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğini yitirmektedir.