

İNSAN KAYNAKLARI (KURTULUŞ KAYMAZ)

- İKA çalışanların verimli olmasını amaçlar. Konusu = İnsan
- İKA uygulamasında: uzun dönemde sonuç alınır.

İşletme 2 sistemden oluşur

1) maddi alt süreç: teknolojik alt yapı, depo, lojistik

2) beşeri alt süreç: insan kaynağı

İkisi birleşince optimum seviye.

- İKA 'da Batı Avrupa'da 1920li yıllarda daha fazla gelişmeye başlamıştır. (Hawthorne çalışmaları; ne kadar iyi fiziksel koşullar sağlansa da insanlar arasındaki sosyal diyaloga izin verilmediği ölçüde fiziksel çalışma koşulları motivasyon sağlamaz. İnsan sosyaldır mekanik değildir. Yani sosyal insan olgusu ilk defa bu araştırmada. Neoklasik dönem.
- Türkiye' de İKA 2000'li yıllardan sonra önemli olmuş.
Hawthorne: İşin fiziksel ortamın işçilerin verimliliğine etkilerini belirlemeye yönelikti.
- İKA uygulamaları zordur: Disiplinler arası bir yaklaşım gerektirir. Hiçbir disiplin tek başına kavrulmuyor. Ör: hastane ekipmanı ürününü mühendis üretti, pazarlamacı pazarlıyor.
- Psikoloji, sosyoloji, antropoloji alanıyla İKA bütünleşir.
- Çalışana: hukuki meselelerle bakılabilir.(yasalar, hak ve özgürlük)
İktisadi anlamda bakılabilir. (kendi çıkarı)
- İş kazası vs. İKA çok disiplinlidir.
- Çalışan geliyor izin istiyor çocuğu hasta ama aynı hafta çok kez izin almış. İş çok yoğunlaştı Buna iktisadi olarak mı, iş olarak mı bakacağız? Bu duruma işveren gözüyle mi bakıcam İKA' cı gözüyle mi? İnsan olarak mı bakıcam? Sıkışık kalınıyor. İKA meselesi zordur.
- İKA genelde çalışan verimini, kapasitesini arttırmak için çaba gösterir.
 - Fiziksel gücünü bekliyoruz
 - Zihinsel olarak sürece dahil olmasını bekliyoruz. (yenilik, maliyet düşünmesini bekliyoruz, proje bekliyoruz, yeni vizyon, üretimin birim zamanda tasarruf yapmasını bekliyoruz.)
 - Duygusal olarak adapte olsun

İKA Maliyeti Çok Yüksek olur.

Ne Tür İKA Maliyetleri Vardır?

1. **İşe Alma Maliyetleri:** İlan verme maliyeti, radyo gazete maliyeti, istihdam ofislerine verilen maliyet
2. **Oryantasyon Maliyetleri (Uyumlaştırma):** Kısa dönemli eğitim programları, şirket tanıtımı, şirket pazarları
3. **Sosyal İçerikli Maliyetler:** Yeni gelenin içerdeki ortamı bozması, laf taşıma kutuplaştırma gibi.

4. **Ücretler:** Maliyetlerin %80'i ödediğimiz ücretlerden oluşuyor. Ör: Brüt Ücret:3577 TL / Net Ücret:2825 TL = 700-800 TL işveren sigorta Primi Devlete.
5. **Ücret Benzeri Ödemeler/Maliyetler:** Çalışanların çocukları için eğitim, cenaze, doğum, evlilik yardımları gibi küçük sosyal ödemeler.
6. **Eğitim Ve Geliştirme Maliyetleri:** Yeni ürün üreten kişilerde bu maliyet çok yüksek. İç eğitimden yoksa dış eğitim. Çok büyük rakam.
7. **İş Kazaları ve Meslek Hastalıkları**
8. **Sağlık Kontrolleri:** Göz, kulak, akciğer kontrolleri.
9. **İşten Çıkarma Maliyetleri:** 1)İhbar Tazminatı; 15 gün önceden işten çıkartılacağınızı söylemek, haber vermezsen 15 gün önce ihbar tazminatı ödenir. 2) Kıdem Tazminatı; kendi çıktıysa ödenmez, çalışmış ama çıkartıyoruz, en az 1 yıl çalışma şartı.
10. **Fazla Mesai Ücretleri:** Yoğun sipariş dönemleri, iş kapasitesi artan dönemlerde, ilave yatırım yapılan dönemlerde.
11. **Servis Ücreti Rakamları**
12. **Yemek Ücreti Rakamları**
13. **Her Türlü Giyim-Kuşam Maliyeti**
14. **İş Sağlığı Ve güvenliği İçin Harcanan Paralar**

- Temel prensip işletme maliyetlerinin 1/3'nü geçmemeli yazılı kural değildir. Geçiyorsa yüksek maliyetlere katlanıyordur. Çalışan sayısı fazla olabilir.(fazla istihdam sağlanmış), yeniden kadrolara bakmak gerekir.
- İKA fonksiyonlarının stratejik bir bağlamı var.
- İKA uygulamalarının işletmenin stratejik planlarıyla uyumlu olması gerektiği.
- İşletmeler geleceği öngörebilmek için stratejik plan hazırlıyor.
- KOBİ' de stratejik çalışma metni bulamayız zihindedir. Büyük işletmelerde kâğıt üzerinde olabilir. İKA'da buna göre hareket etmelidir.
- İKA fonksiyonu dikey uyumludur (örgütsel Stratejik planla)
- İKA kendi içinde yatay uyumludur.(performans değerlendirme) eğitim planı uyumludur.

Strateji seviyeleri (dikey uyum)

- 1) **kurumsal stratejiler (üst yönetim stratejileri) holding, şirketler topluluğu.**
- 2) **rekabet stratejileri**
- 3) **fonksiyonel stratejiler**

1) Kurumsal stratejiler

Holding planlaması

Şirketler Topluluğu olmak ne yapmak istiyorum?

-çeşitlendirme(büyüme stratejisi)

- çekilme(küçülme stratejisi)

Ceşitlendirme: ürün ve hizmetin çeşitliliğinin artırılması

Ürün ve hizmetin sayısının arttırılması

Cekilme: ürün gruplarından, iş alanlarından çekilme asyonel tercih olabilir İlla kötü anlamda

2 rekabet stratejileri

ABC şirketleri hangi rekabet araçlarını kullanarak üst yönetim stratejisini icra edecek?

Çeşitli büyümeyi tercih ettik. Rekabet stratejisi diyor ki bunu hangi araçları kullanarak yapmalısın?

Hangi araçları kullanarak çekileceksin?

Michael Porter'ın rekabet stratejileri araçları?

1 maliyet liderliği stratejisi

2 farklılaştırma stratejisi

3 odaklanma stratejisi (bu ikisinden ayrı)

Stratejik konumlanmak = faaliyette bulunduğumuz ürün ve hizmet gruplarıyla rakiplerinize göre daha rekabetçi olmaya çalışmak, rakiplere göre daha yüksek gelir elde etmek için pazarda yer etmek (maliyet liderliği, farklılaşma stratejisi)

1) Maliyet liderliği stratejisi

Amaç maliyeti minimum yapmak

Kaliteden ödün vermeden

Ör: şirket ürün üretiyor ürünü 5 TL'ye mal ediyor sonra 2 TL kar koyuyor 7 TL satış fiyatı

Maliyet liderliğinde iki. 5 TL'lik maliyeti ne kadar aşağı çekerim? Bu soruya yanıt vermeye çalışıyor

Pili daha düşük parayla almaya çalışıyor pili kalitesi değişmeden 4 TL'ye indirdik maliyeti +2 kâr = 6 TL piyasa fiyatı. Çevredeki şirketler 7 TL'ye satıyor Biz 6 satıyoruz. Rakiplere göre daha çok satılacak daha çok Para kazanacağız ya da 4 maliyet + 3 kar yaparız piyasaya göre aynı olur. Her türlü maliyet lideri oluruz. Rekabetçi

2) farklılaşma stratejisi (inovatif)

Ürün ve hizmeti farklılaştırarak rakiplere göre iyi konumlanmak

Yeni ürün Üretmek ya da kendi ürününü farklılaştırır

Yenilikçi şirketler bu stratejiyi kullanır

Otomotiv, Bilişim, tıpta yenilenmek zorunlu

Geçici üstünlük kuramı= yeni ürün çıkarttın. Başkası senin taklit edene kadar en üsttesin muadilin yok. Satış belirleriz.

3) odaklanma

Farklılaştırma ile maliyet liderliği stratejilerinin farklı müşteri segmentlerine uygulanma biçimini ifade eder

Ör; Tekstil şirketisiniz 3 tane müşteri kategorimiz var bebek ürünü, kadın ürünü, yaşlı ürünü.

Kadın giyim= inovatif, farklılaştırma stratejisi uygulanacak, yaşlı giyimde= maliyet liderliği stratejisi

A şirketi = otomotiv şirketi

Otomotiv çok inovatif bir endüstri

B Şirketi= gıda şirketi

Gıdada en çok inovatif alan (yeni tat yeni karışımlar). Peyman çok çeşitlendi.

C şirketi= inşaat şirketi

Daha Durağan çok akıllı evlere rastlamıyoruz. Şirket bundan sonra büyüme kararı aldı
Büyürken A,B,C şirkete nasıl büyüyecek? (hepsini kapsayan ortam)

A, farklılaştırma stratejisi ile büyüyecek

B, farklılaştırma stratejisi ile büyüyecek

C, maliyet liderliği stratejisi ile büyüyecek

Fonksiyonel seviyeler: Her bir işletme fonksiyonunun işletmenin üst yönetim stratejilerine ve işletmenin rekabet stratejilerine nasıl katkıda bulunacağı belirlenir.

İşletme temel fonksiyonları: Fonksiyonel strateji dendiğinde her bir departmanın fonksiyonel düzeyde ne derecede katkı belirlenmesi A şirketi farklılaşma stratejisi ile büyüyecek ama İKA bunun için ne yapacak?

(Daha yaratıcı çalışan, çalışanların eğitim programı.)

Üretim departmanı bunun için ne yapacak? (daha yüksek yazılım dep.)

Pazarlama departmanı bulunan için ne yapacak? (beklentilere bakacak, Yenipazar arayacak

Departmanların hepsi alınan stratejik karar karşısında ne derece etki edebileceğini netleştirildiğini gösterir.

- İKA'nın stratejik bağlamı vardır
- Üst yönetim stratejileri destekler
- Rekabet stratejileri destekler
- Bütünleşik hareket etmeni
- İKA dikey uyumludur. !!

İKA süreçlerinin birçok işletme yönetim modellerinde de temel bir vurgudur. EFGM kalite ödül modelinde çalışanlar önemli vurgudur Hem girdi hem çıktı sürecinde çalışanlarla ilgili vurgu vardır. Dünyada 3 tane kalite ödül modeli vardır:

Amerika'da = malcolm Baldrige kalite ödül modeli

Japonya'da = DR Deming kalite ödülü modeli

Avrupa'da EFGM kalite ödül modeli vardır

Türkiye'deki EFGM yansımasıdır. Tusiad Kalder (bizdeki) çalışanlar önemli vurgu oluşturur. Otomotiv'de önemli işletme modeli wsm değil wcm'dir.

Toyota (6 tane dünyada) oim şirketler çıkarmış. wcm' de İKA önemli yer tutar.

İşletmede 2 Temel 6 fonksiyon vardır;

1) maddi alt süreç (bütçenin Çoğu burada)= makine, bina, araç günümüzde

2) beşeri alt süreç= İKA

Ülkemizde KOBİ'ler fazla İKA'ya gereken önemi vermiyor, şirketler kurumsallaşmıyor (Günü kurtarmıyor sistematik bakış açısı yok, aile şirketi). İKA'ya yansıyor.

İKA da 2 boyut var

1. özlük işleri boyutu= bordro, ücret, giriş- çıkış

2. geliştirme alanı= işe alım, yapılandırma, kariyer planı, iş analizi

KOBİ'ler de max bir kişi çalışıyor İKA dep. o da özlük işleri yapar.

İKA Fonksiyonlarının işlevleri vardır;

1. planlama işlevi: iş analizi, İka planlaması

2. kodlama işlevi

3. değerlendirme ve ödüllendirme: performans değerlendirme, ücret yönetimi, teşvik sistemi

4. yetiştirme ve geliştirme işlevi: eğitim yönetimi, kariyer planlaması

5. koruma ve güvenlik işlevi: iş sağlığı ve güvenliği

6. endüstri ilişkileri işlevi: toplu pazarlık, sendika

İş analizi:

- İka sürecinin temel yapı taşıdır.
- İka fonksiyonunun ilk aşaması iş analizi sürecidir.
- İş tanımı? İş gerekleri? İş standartları?

İş analizi ne demektir: 1900'lü yılların başında Fredelik Teylir Klasik yönetim düşüncesi evresi (ilk iş analizi çalışması)

Bir işletmede mevcut olan tüm işlemlerin niteliğini, mevcut olan tüm işlerin genel özelliğini ve işlerin yapıldığı koşulları ortaya koymak, bunlarla ilgili veri elde etmek bu verileri incelemek ve değerlendirme

Organizasyon şemasındaki işlerimiz nedir?

Organizasyon şemasında ki bütün kutucuklar bir iştir. Bu işlem tamamını iş analizi çerçevesinde değerlendiriyoruz (işlerin Yapı içeriğine ortaya çıkarmak, değerlendirme yapmak)

İş analizi çalışmalarını yapmaya niye ihtiyaç duyulur?

Her işin zaman içinde içeriği değişir bunları güncellemek gerekir değişimi görüp önlem alınmalı. Bu değişim işletme içi kaynaklardan olduğu gibi işletme dışı kaynaklardan da kaynaklanabilir. Yani işletme çevresel anlamda teknolojinin gelişimi sizin teknoloji kullanan birimlerinizin iş yapma biçimini değiştirir. İşletme içine değişim söz konusu olabilir.(Bazı pozisyonlar yeniden oluşturulmuş olabilir, birleştirilmiş olabilir, ayrıştırılmış olabilir)

Şirketin bütün Muhasebe süreçleri muhasebe departmanı tarafından yürütülürken şirket büyüdükten sonra ayrı Finans departmanı kurmak isteyebilir.

İş analizi verileri: organizasyon şemasında ki bütün işler Her çalışan mutlaka organizasyon şemasındaki bir kutucuğa yerleşir. Hangi veriler elde edilir?

İş analizi türleri

- işin niteliği
- işin kimin tarafından yerine getirildiği
- işte Görev yetki ve sorumluluklar
- kullanılan Makina vs.
- işi yapanın eğitim düzeyi
- çevre koşulları
- işin riski
- meslek hastalıkları

İş analizi yönetimi vardır. İş analizi yaparken aşamaları vardır.

1. aşama:

- İşletmenin örgüt yapısının incelenmesi, mevcut yapılmakta olan işin belirlenmesi lazım
- Organizasyon yapısı büyüdükçe iş analizi çalışmaları zorlanır.
- İş analizi çalışmasında önce organizasyon şemasına bakmalıyız. Yoksa oluşturmamız. (belli periyotlarla yapılır, ortalama küçük şirketlerde 3 yılda, büyük şirketlerde 5 yılda)
- Bölüm açık kapatılınca direk organizasyon şemasına yansıtanlar olabilir.
- Organizasyon şeması yaparken en son yapılmış olanı gözden geçirmemiz gerekir- ilk aşama-

2. aşama: iş analizi verilerini elde edilecek bilgilerin hangi alanlarda kullanılacağını belirlenmesi iş Analizi verilerini hangi alanlarda kullanacağınıza karar verme noktasıdır.

İş analizi çalışmaları=

- İnsan kaynakları planlamasında kullanılır,
- Personel bulma ve seçme süreçlerinde kullanılır,
- Performans değerlendirme süreçlerinde kullanılır
- Ücret yönetimi süreçlerinde kullanılır
- Eğitim yönetimi süreçlerinde kullanılır (iş sağlığı güvenliği)

5 i ika verilerinde girdidir.

1. aşama= organizasyon şeması

2. aşama= hangi alanda kullanılacağı

3. aşama= analiz kapsamına alınarak işlerin belirlenmesi

3. aşama=hangi işlevleri analiz kapsamına alacağız?

Şirket küçük ölçekse, organizasyon şemasında ki bütün işleri bu sürecin içine dahil edebiliriz büyük ölçekse, meseleyi aşama aşama analiz kapsamında almalıyız (önce mavi yakalar vs.)

Organizasyon şemasında Hangi işleri ya bütünü Ya da bir kısmını analiz kapsamına alacağımızdır.

4. aşama= uygun iş analizi teknikleri kullanılarak verilerin toplanması. Her bir işin veri toplama sürecine girilir.

3 tane veri toplama yöntemi vardır. (Hangi verilerle, hangi araçlarla veri toplarsınız?)

1-Anket (bütün çalışanlara dağıtılır)

- işi yapan kişinin özlük bilgileri, ad/ soyad /doğum yeri.
- iş bilgisi
- eğitim bilgileri
- görev ve sorumlulukları
- bu firmada başka işte çalışmak ister misiniz? Neden?
- aksayan işler nelerdir? Nasıl çözülebilir?
- görevinizi üstlenecek kişide bulunması gereken nitelikler?

2- görüşme

Anket soruları içinde anlaşılmayan yerleri sorabilir, hatalı yazılmış olabilir

3- gözlem

Saha gözlemi yapmak için işi görmek isteyebilir

Bu anketler toplandıktan sonra her bir iş için İş tanımı oluşturulur.

İş analizi verilerinin yazılı hale getirilmiş biçimi iş tanımıdır.

İş tanımı: formu (anketteki)'leri yazılı hale getirmek

İş tanımı formunda; (iş analizi verilerini buraya yazılı şekilde aktarıyoruz)

Organizasyondaki yeri,

Temel faaliyetleri,

Görev ve sorumluluklar,

Yetkileri,

Nitelikleri (yönetici ile halledilir, personel alımında kullanılır)

Neden yazılı olarak buraya aktarıyoruz? Her biri iş için içeriğinde neler yapıldığını netleştirmek işçideki belirsizliği gidermek

İş gerekleri- gereklilikleri

Kişide bulunması gereken nitelikleri tanımlar

İş gereklilikleri, işte değil kişide bulunması gereken niteliklerdir

Kişide bulunması gereken bilgi beceri vs ifade eder.

Çalışma koşulları ile ilgili unsurları da kapsar

Astım hastaları kapalı ortamda çalışmamalıdır (İş gerekliliği)

İş standartları

-İş analizi verileri temelini oluşturur

- Her bir iş için standart geliştirebiliriz

-Ölçülebilir işler için geçerlidir

-Her bir ölçülebilir iş için İş standartları Hedef oluşturur.

Ör; Mavi yakalı- iş standardı- 100 parça üretim (Standart) 100'ün üzerinde çıkanlar yüksek performans altında kalanlar ise düşük performans- ölçülebilir.

İş analizi ile elde edilen bilgilerin ika alt sistemlerine girdi oluşturması sürece (2.aşamaya bak)

İş analizi verileri bütün ika için temel girdi oluşturur.

İnsan kaynakları planlamasının amacı nedir stratejik amaç çerçevesinde gelecekte yapmak istediklerimize ait personelimiz mevcut mudur değil midir?

Yani inovasyon faaliyeti kurguluyorsam mevcut çalışanlarım bu nitelikte mi? gelecekte inovatif hizmetler üretiliyorsam çalışanlarım yaratıcı mı? Tasarım programı kullanılabiliyor mu? Gelecekte yapmak istediğimiz aksiyonların nitelik ve niceliğini içeriğine baktığımızda iş analizi verileri bizi bir noktaya getirir.

Kaç çalışanımız var diye bakarken niteliksel ve niceliksel değerlendirme yapmış oluyoruz.

Bütün bu iş ilanları nitelikler kısmı ile olur.

İnsan Kaynakları Planlaması

Amaç: şirketin stratejik amaçlarına uygun nitelikte ve nitelikte personel bulundurma ihtiyacını gidermek (gelecekte). Geleceğe ilişkin planlama olduğu için belirsizlik içerir.

- Geleceği daha net görmemizi sağlar.
 - Risk içerir.
 - Çeşitli çevre koşullarının etkisinden şekillendirilir.
- İşgücü maliyeti planda 50 çalışana ulaşmak var ama maliyet yüksek
- işgücü maliyeti niteliksel, nitelikli birine daha çok para veriliyor

Önemli değişkenler

1. işgücü maliyeti
2. yasal ve politik gelişmeler
3. teknolojideki hızlı değişim
4. nitelikli işgücü kıtlığı

İka planlamasında etkileyen pozitif/ negatif etkiler. Bunlar çerçevesinde ika planı yürütülür.

- İka planlaması işletmenin stratejik amaçlarına uyumlu olmalıdır.
- İka planlaması olması gerekenle var olan arasında bir değerlendirme yapar olabildiğince denge yaratmaya çalışır. (işgücü talebi ile işgücü Arzı arasında denge)

Mevcut çalışanlarımızı gelecekte yapmak istediğimiz aksiyonlar çerçevesinde sağlamamız lazım (nitelik ve nicelik yönüyle) bu denge noktasının yaratmak için İka 4 aşamada yürür

- 1 işletmenin stratejik amaçlarının stratejilerin belirlenmesi (üst yönetim düzeyi yapar)
 - 2 ika planlamasının aksiyonu (işletmeni stratejik planlama süreci ile uyumlu olmalıdır)
 - 3İka planlaması ile ilgili bilgi toplama
- işgücü talebinin belirlenmesine yönelik bilgi kaynakları
 - işgücü arzının belirlenmesine yönelik bilgi kaynakları

İşgücü talebinin belirlenmesinde bilgi kaynakları: iş Analizi ve iş tanımına bakılmalı
(birinci çalışanların yüklendikleri görevler, nitelikleri)
(yönetici tahminleri talepleri)

İşgücü arzının belirlenmesinde bilgi kaynakları:

- İnsan kaynakları bilgi sistemine bakılır
- İş görenin beceri envanteri (her çalışanın karnesi)
- İş görenin genel envanteri (kıdem yılı) genel ifadeler
- Yedekleme planları (her yöneticinin yedeğinin oluşturulması)

Karşılaştırma yapılır

Karşılaştırma ne ile yapılır?

İşgücü Arzı- işgücü talebi arasında 3 farklı denge noktası mevcuttur (denklem)

1- işgücü talebinin işgücü arzından büyük olduğu

İşgücü talebi > işgücü Arzı = işgücü açığı

Gelecekte ihtiyaç duyduğumuz nitelik ve nicelikteki personeli karşılayamıyorsak Açıklar

• Oluşur sayısal olarak açıklık olacağı gibi niteliksel de olabilir.

İşgücü açığının giderilmesi:

- mevcut işgücü arzının arttırıcı önlemler;

Fazla mesai çalışmaları (niceliksel) eğitimler verebiliriz. Çalışma saatleri artarsa izin ve tatilleri kısaltabiliriz.

-Sürekli statüde yeni çalışan alımının alternatif yolları;

Terfiler, çalışanların pozisyonlar arası geçişler, nakiller

- teknoloji geliştirerek giderebiliriz.

- teknoloji geliştirerek giderebiliriz

- geçici istihdam yürütebiliriz

- İş gören kiralayabiliriz.

İşgücü talebi < iş gücü arzı

İşgücü fazlalığı söz konusu olacak önlemler alınabilir

İş alımlarını kısaltabiliriz/ durdurabiliriz

Çalışma sürelerinin kısaltabiliriz

İzin ve tatilleri uzatabiliriz

Esnek çalışma getirebiliriz

Erken emeklilik

Geçici veya sürekli işten çıkarma

İşgücü talebi ile işgücü Arzı'nun dengede olduğu nokta

Şirketin stratejik amaçları çerçevesinde mevcut çalışanların nitelik ve niceliği gelecekle ilgili aksiyonlarımızı destekleyen nitelikteyse denge noktası sağlanmıştır.

Denge noktasını korumalıyız

İş tatminini sağlamak

İsteklendirme sağlamak

İşten çıkarılmamak

İka planlamasında işgücü analizinde 2 oran vardır

1- devamsızlık oranı

2- işgücü devir oranı (İş gören devir oranı)

1) devamsızlık oranı:

Geç gelmek, hiç gelmemek, işgücü saatinde problemler meydana gelebilir 3 dakika 5 dakika geç geldi, süreler toplanır. Saat ücretinden düşülür işgücü saatinde kayıplar meydana gelir.

Devam edilmeyen süre: Devam edilmesi planlanan Toplam süre nedenleri giderilmeye çalışılır. Ör $5/100 =$ devamsızlık oranı

2)iş gören devir oranı (işten ayrılmalarla ilgili)

Dönem içi çıkış yapan İş gören sayısı / ortalama İş gören sayısı

Dönem başındaki iş gören sayısı + dönem sonu iş gören sayısı / 2
(aritmetik ortalama)

Personel ihtiyacı türleri:

1. gerçek personel ihtiyacı
2. yedek personel ihtiyacı
3. ek personel ihtiyacı
4. yeni personel ihtiyacı

Gerçek personel ihtiyacı: (planlanan personel ihtiyacı) herhangi bir dış olumsuz etkiye maruz kalmadan planladığımız çalışan profili

Yedek personel ihtiyacı: devamsızlıktan kaynaklı

Ek personel ihtiyacı: İşten ayrılmadan kaynaklı

Yeni personel ihtiyacı: işletmenin yeni girişimleri, yeni yatırımları çerçevesinde ihtiyaç duyduğu

İş gören bulma ve seçme yerleştirme

İKA planlamasında niteliklerinde açık ortaya çıkar. Boş virgüllü yeni pozisyonlara ihtiyaç duyulabilir.

Kalite departmanı oluştur duysan oraya yeni istihdam gereklidir.

Organizasyon şemasında genişleme ile ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar pozisyon açığını ortaya çıkarır.

İlgili açıkları gidermek için Personel Temin talebi yaratılır.

Personel temin talebini ilgili bölüm yöneticileri hazırlar.

her departman yöneticisi personel temini için talepte bulunurlar.

Bu talep İKA'ya iletilir. İKA personel bulma sürecine girer. Personel bulma süreci iki kaynaktan beslenir.

1. İç kaynaklar: şirketin mevcut çalışanları (transferler)

2. dış kaynak: Mevcut çalışan dışında piyasadaki ler

Personel açığı- açığa bağlı talep- talebe bağlı İşgören bulma- seçim süreci

Personel talebi, talep formu:

Personel talep formu incelendiğinde ilk aşamada yönetici bilgilerine yer verilir.

Hangi bölümden hangi Birimden talep geldiğini belirler.(bilgilerine yer vermeliyiz)

talep formu: Hangi pozisyon için personel talep ediyoruz? kaç kişi istiyoruz?, personel talep gerekçesi?

Personel talebinde nitelikler listesi çıkarmamız gerek(cinsiyet yaş... Tecrübe) daha önceden tanımlanmış olan Çelikler listesinin çekilmesi

Çalışma biçimi? Haftada kaç saat? Geçici süre mi?

Talep uygun mu değil mi? uygun değilse sebebi yöneticiye söylenmelidir.

Aday araştırıp bulma sorumluluğu İKA'ya aittir

Aday araştırıp bulma sürecinde 2 temel kaynaktan faydalanılır.

- iç kaynaklar
- dış kaynaklar

İç kaynaklar:

Amaç pozisyon açığının gidermenin yolu olarak mevcut çalışanlarımızı kullanmaktır.

Tarihler ya da transferler yoluyla boş pozisyon uygunluk değerlendirmek

Dış kaynaklara ilan verilirken iç kaynaklardan haberi olması gerekir.

İç kaynaklara başvurmak, avantaj veya dezavantajı bulunur

İç kaynaklara başvurmanın faydaları;

- bilgi kısıtları ile ilgili yaşayacağımız problemler den sıyrılmak, dış kaynaktan biri ile bilgilerimiz son derece kısıtlı
- çalışanların motivasyonu ve bağlılıklarını artırır.
- düşük maliyet olur
- Yeni gelecek çalışanların yaratacağı olumsuzlukları ortaya çıkarmak
- mevcut personelin kendisini geliştirmesine teşvik
- uzun dönemde istihdam etmek isteyen dışarıdaki kişilerin cezbe dilmesi (içeride kariyer fırsatlarının olduğu, çekim etkisi yaratabilir)

İç kaynaklara başvurularda dezavantajlar;

- Dışarıda daha uygun adaylar varken uzak kalınabilir
- dış kaynaklarda daha çok aday havuzu var iç kaynakta yok
- dışarıdan alınacak kişilerin yeni bilgi, yeni bakış açısı vardır
- iç kaynağa başvurduğunuzda yeni olanlardan uzak kalmış oluyoruz
- terfi ve transfer sürecinde çalışanlar arası politik çekişmeler, çakışmalar çıkabilir.
- çalışanlar arasında performans düşüklüğü olabilir.

Hiç kaynakları başvuru sürecini 2 kaynakla yönetebiliyoruz. 1.terfi, 2. transfer

Terfi; iş görenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzey mevkisine yükselmesidir.

Daha doygun ücret

Daha yüksek statü

Daha üst pozisyona yükselmek

Organizasyon şemasında daha üst kutucuğa çıkmak

Dikey hareketlilik dikey mobilite

Terfi koşulları belirlenmelidir

- yetkinlik(becerileri o pozisyon için yeterli mi Değil mi?)
- kıdem (4 kıdem türü vardır)

Otomotiv Endüstrisiyiz 3 şirket var A,B,C şirketi. Çalışan A şirketinde 2 yıl B şirketinde 2 yıl C şirketinde 4 yıl çalışıyor şu an C şirketimde devam ediyor.

Genel çalışma kıdemi= çalışanın bütün Çalışma hayatı boyunca çalıştıkları pozisyonlarda geçirmiş oldukları sürelerin toplamıdır. A= 2 yıl B= 2 yıl C= 4 yıl

Genel çalışma kıdemi= 8 yıl

Örgüt kıdemi= işletme kıdemi anlamına gelir

A = 2 B= 2 C=4

A şirketinin örgüt kıdemi= 2 yıl

B şirketinin örgüt kıdemi= 2 yıl

C şirketinin örgüt Kıdemi = 4 yıl şirkette ne kadar çalıştı ona bakmak lazım.

Bölüm birim kıdemi= hangi departmanda Hangi birimde ne kadar çalıştığı ile ilgili.

C şirketinde devam ediyorsa 4 yılın bir yılını muhasebe, 3 yılını Finans departmanında geçirmiş olabilir. Bölüm birim kıdeminde = 1 yıllık muhasebe kıdemi / 4 yıllık Finans kıdemi

Mevki- pozisyon kriteri= Finans departmanında 3 yıl olduğunu varsayalım Finans departmanında ilk 1 yıl Finans elemanı olarak sonraki 2 yıl Finans sorumlusu pozisyonuna yükseldi. Bu durumda mevki- pozisyon kıdemi 1 yıl+ 20 yıl sorumluluk pozisyonu

Terfi kriterleri:

- Kişinin performans artar/ azalır / eşittir.
- Potansiyel (çalışanın ilgili pozisyon için potansiyeli)
- Kişilik yapısı, bu Kriter varlığı çalışanlar arası çalışmayı giderir

Terfi her zaman başarılı sonuçlar vermeyebilir Performansını her yerde aynı şekilde göstermeyebilir

Transfer- iç kaynaklar aracı

Personelin ücret, yetki ve sorumluluk çerçevesinde benzer düzeydeki aynı işler arasında yatay olarak yer değiştirir muhasebe elemanının finansa transfer olması

Ucuz ve kolay yolu personel sağlar(+)

Transfer olan personel olduğu yerde de açık yaratabilir(-)

Adaptasyon sorunu yaşanmaz(+)

Yönetici ve çalışma arkadaşları ile çatışma yaratılabilir(-)

Önce iç kaynağa başvurmak ilk adım olabilir. (düşük maliyet, hızlı transfer, adaptasyon problem olmaz.)

Dış Kaynaklar

- Örgüt stratejisinin büyüme öngörmesi ve yatırım yönelimin de olması
- Yeni metot ve teknoloji gereksinimleri Dolayısıyla mevcut personelin niteliğinin yeterli düzeyde olmaması
- Dışarıdan gelecek kendini gösterme noktasında daha istekli olması daha fazla çaba sarf etmesi
- İşgücünün bol ve ucuz olduğu dönemlerde dış kaynaklara başvurmak yerinde olabilir Dışarıda daha geniş aday havuzu var
- Yönetici kadroları alanında bir alım söz konusu olacaksa deneyimli birikimli olması için dış kaynak zorunluluğu olabilir
- İç kaynaklardan alırsak yönetici kadroyu çatışma olabilir. Dış kaynaktan almalıyız ki ortamın yumuşamasına, anlaşmazlıkların ortadan kalkmasını sağlar

Dış kaynaklar; Yeni bilgi, beceri, yenilik olduğu için şirket açısından önemli bir katma değer yaratır.

Daha geniş bir aday havuzu sunduğu için bu anlamda dış kaynaklar daha iyi olabilir

Yeni gelen personelin adaptasyon sorunları yaşayabilir

Ast- üstlerle problem yaşayabilir

Mevcut işi hâkim olabilmesi için zamana ihtiyacı vardır.

Zamanı ona tanımak; iş gücü kaybı anlamına gelebilir

Adaylar arasında isabetli seçim yapmak zordur

Dış kaynaklara başvuruyorsak hangi kaynaklardan faydalanabiliriz

Eğitim Kurumları(üniversiteler, teknik liseler)

Rakipler ve diğer firmalar(raket firmadan transfer)

Piyasadaki işsizler

Kendi hesabında çalışanlar (sımmm, Hukuk Bürosu)

Uluslararası piyasalar, hepsi bizim için işe alımda aday havuzundadır kaynaktır.

Dış kaynaklardan aday sağlama yollarımız

Duyurular

Şirkete kendileri başvuranlar

Mevcut iş görenleri tanıdıkların tavsiyeleri üzerinden

İş gören bulma kuruluşları

Staj

Sürekli statüde çalışılmasını istemiyorsak(haftanın5-6 günü) bunun da alternatif Yolları var;

Geçici iş gören kadroları

Belirli sözleşmeli iş gören kadroları

İş gören kiralama yolu

Esnek çalışma saati/ uzaktan evden çalışma

Personel seçim sürecinin aşamaları

1. başvurunun kabulü Ve İlk Görüşme: İlk Görüşme de ilk elemeler olur. Kadın çalışan istiyorsanız erkekleri elemek gibi. Uygun olmayan adaylar elenir.

2. elemediğimiz adaylara başvuru formu doldurturuz: Başvuru formu olabildiğince detaylı olmalıdır. Form aday tarafından Islak imzalı şekilde alınmalı.

3. sınav- test uygulamaları: zekâ testleri, bilgisini ölçen bilgi testi, beceri testi dikkat testi Uzmanlar yapmalı, denetlemelidir.

4. işe alma görüşmesi (İkinci aşamada denir): ikinci görüşme olarak da ifade edilebilir. İkinci görüşmenin Birinci görüşmeden farkı 2 görüşmede ise alma noktasında daha derin anlaşılmalarda vardır. Birinci görüşme eleme görüşmesi 2. görüşme adayın pozisyona uygun olup olmadığı noktasındaki daha derin değerlendirmeleri içerir. İkinci görüşmede aday yapacağı işle ilgili bilgi alır. İş tanımlarına yer verilir. Görev ve sorumluluklar- yetkiler ifade edilir.(2.görüşme=işin yapılma koşulları). 2. aşamadan sonra

5. referans araştırmasına gidilebilir; bazı şirketler referans araştırmasını ikinci görüşme esnasında da yapabilir. Görüşme sırasında referanslar aranabilir. Referans görüşmesi adayın önceki iş deneyimleri üzerinden yürür.

6.sağlık kontrolü; rapor alabilir.

7. iş alma kararı aşaması; şirket çalışanına iş teklifinde bulunur. Hangi günler, kaç saat çalışacak (2. görüşmede Konuşulanlar karara bağlanır)

8.İşe yerleştirme aşaması; Adayla şartlarımız arasında mutabakat olmuştur ve aday işe alınmıştır. Evrakları hazırlanmıştır. İka birimlerine iletilmiştir. Yasal Prosedür olmuştur.

9. Oryantasyon süreci; adayın şirkete adaptasyonu için çeşitli bilgilerin verildiği 1 günden 1. 2 haftaya kadar uzayan bir dönemde uyum süreci yaratılır. Şirketin tanıtımı olarak gerçekleştirilir. Adaya Şirket hakkında genel bilgiler sunulur. Ör, şirket ne üretir, kaç çalışanı var, müşterileri kimdir, vs. çeşitli kurumsal uygulamalarla ilgili bilgiler verilir. Kalite yönetim sistemi uygulamaları, iş sağlığı güvenliği uygulamaları, çevre yönetimi, Bilgi güvenliği bilgileri, sosyal hakları, yöneticisi kimdir (çalışanın). Hangi Çalışma arkadaşları ile birlikte hareket edecek? Masası nerededir? Servisi nerede, yemeği, Molası, mesai saati, sağlık hakları eğitimi vs.

İş görüşmesinde iki temel yaklaşımdan bahsedilir

- elemeci yaklaşım
- bütüncül yaklaşım

Elemeci yaklaşım; adaylar, iş görüşmelerinde elenerek devam eder.

Bütüncül yaklaşım; adaylar bütün aşamalardan geçirilir. En son aşamada Bütün adaylar arasından kaç kişilik kontenjan varsa o kadar kişiye karar verilir. Tüm adaylar tüm aşamalardan geçmiştir.

Görüşme türleri

1- yapılandırılmış görüşme(planlı)

İş analizine bakar, iş tanımlarına bakar, nitelikleri değerlendirir. Hangi soruyu hangi aşamada soracağını, hangi sorudan ne tür çıkarımda bulunacağını daha önceden planlayarak iş görüşmesine katılır.

2- yapılandırılmamış görüşme (planlı olmayan)

görüşmeci spontane olarak görüşmeyi iletir. Adayın kendini tanıtmayı ile başlar, farklı sorular sorar.

3-Panel tipi görüşme

Adaylar birden fazla görüşmecinin olduğu panel grupla görüşür. Her bir aday bu 3 görüşmeci ile aynı anda görüşür. Panel oturum gibi düşün. Avantaj, farklı perspektiflerle değerlendirme şansının olmasıdır. Çok daha isabetli karar alma şansımız vardır.

4-Grup mülakatları

Özellikle birden fazla aday söz konusuysa, görüşme Çok uzun zaman alacaksa bir araya getirerek mülakattan geçirebiliriz. Özellikle yönetici alımlarında grup mülakattan daha fazla kullanılır. Adayların olabildiğince teknik performanstan ziyade davranışlarının, iletişim becerilerinin veya tartışma ve etkileme yeteneklerinin ölçümleme çalıştığı bir süreç yaşanır. Adayların Grup içerisindeki tavırları, tutumları, davranışları başka filtrelerle olan tahammülleri; saygısı, iletişim becerileri, hoşgörü ve nezaket başka fikirlere karşı. Adayların Grup içerisindeki davranışlarının değerlendirilmesi

5- sorun çözme görüşmesi

Adaylara bir problem verilir. Vaka verilir. Vakayı okuyarak ilgili problemin kendisinde olması halinde nasıl çözüleceği noktasındaki değerlendirmeye başvurulur.

6- baskılı görüşme

Adayların stresli bir ortamda ya da baskılı bir ortamla tutum ve davranışlarının ne olacağı veya böyle bir baskılı ortama karşı ne kadar dayanıklı? Adaylarla sert bir görüşmeye bilinçli ve kasıtlı olarak gerçekleşir. Adayın üzerine gidilebilir, Ada'yı köşeye sıkıştırabilir.

7- ardışık- sıralı görüşme

Panel tipi görüşmenin tam tersidir aday birden fazla mülakatçı ile tek tek görüşür 3 mülakatçı var aday bu 3 mülakatçı ile ayrı ayrı görüşür. Aday sayısının az, personel ihtiyacının acil olmadığı durumlarda kullanılır.

İş görüşmesinde ne tür hatalar yapılabilir?

- ✓ **Hale etkisi (Hare);** bir adayın belirli bir yöndeki Üstün performansına, başarısına bakarak onun daha az performans gösterdiği ya da başarısız olduğu yönleri görmezden gelme eğilimi hata kaynağıdır.
- ✓ **Boynuz etkisi;** hale etkisinin tam tersidir başarısızlığına odaklanıp başarılı olduğu yönleri görmediği hata kaynağıdır.
- ✓ **Hep görüşmecinin konuşması, adaya pek fırsat verilmemesi;** istediğimiz adayın daha çok konuşması adayı dinlemek için zaman vermeliyiz.
- ✓ **Görüşmecinin kendi tutum ve görüşlerine daha yakın adayı olumlu değerlendirme eğilimi;** bu durumda tek tip bir düşünme ortamı olur Farklı düşünen, farklı bakış açısı olmalıdır.
- ✓ **Personel ihtiyacının Acil olduğu dönemde olumlu değerlendirme**
- ✓ **Yeterli doğru bilgi vermemeleri**
- ✓ **Önyargıları dayalı karar alma;** görüşmeci dil, din, ırk vb. şeylerde önyargı besleyebilir.
- ✓ **Erken karar verme;** ilk 5-10 dakikasında olumsuz diye düşündüğünüzde farklı olumlu niteliklerini göremeyebilirsiniz ya da tam tersi
- ✓ **kontrast hata;** genelde birden fazla adayın ardışık olarak peşpeşe görüşülmesi durumunda ortaya çıkan hata türü.

5-6 aday var bekliyor yarım saat 40 dakikada bir adaylarla görüşüyorsunuz. Eğer bir aday Ortalama bir nitelik gösteriyorsa görüşmeli. Siz bu adayı iyi performans gösteren bir adaydan sonra değerlendiriyorsunuz ortalamanın altında değerlendirme eğilimi ortaya çıkar. Terside olabilir. Çok kötü den sonra ortalama performans alırsan, ortalama performansı olduğundan daha iyi görebilirsin

Performans yönetim sistemi

Performans değerlendirme süreci:

- İka'da değerlendirme, ödüllendirme başlığı altındadır.
- Performans yönetim sistemi ika uygulamaları arasında Merkezi rol üstlenir, birleştirir etkileşim yaratır.
- Performans yönetim sistemi en fazla girişimcinin Merak ettiği konu İka'ya yaptığım yatırım geri dönüyor mu? Oranı nedir?
- Performans değerlendirme sürecinde ölçümleme yapılır. Sayısallaştırma
- Veriye dayalı performans yönetilmeye çalışılır.
- Performans değerlendirme sistemi diğer ika alt sistemleri ile çok yakından ilişkilidir.

Burada yapılan veriler diğer ika alt süreçlerinde girdiler sağlar.

(çalışan performans artış azalış verir= eğitim sistemi girdisi azalır

= ücret, ödül sistemine veri artar

Terfi istiyorsak, performans verilerine bakılmalı

İşten çıkarmada, performans verilerine bakılmalı)

Sistem; yöneticiler ve çalışanlar arasında farklı değerler yaratır.

Değerlendiren	/	Değerlendirilen
Müdür		şef
Genel müdür		müdür
Üretim şefi		Ustabaşı
Ustabaşı		Usta

Değerlendirmeler açısından

- Açısından yönet kesimi, değerlendirici kestim
- Hedef belirleme, kurumsal hedeflere ulaşma
- Stratejik amaçlar da katkı
- Bireyin üzerine düşen görevleri ne derecede yerine getirdiği
- Hedefler; sayısal, ölçülebilir, ulaşılabilir
- Asların belirlenmiş hedeflere ne derece ulaştıkları
- Aslar ile iletişim güçlendirir.

Aslar- açık görüşme- geri bildirim görüşmeleri- daha net tanıma fikirler ifade edilir, performans netleştirilir.

- Asların performans daha net görme imkânı(güç/ zayıf yön)
- Asları değerlendirirken yönetici kendi (güçlü/ zayıf yönleri görür)

(çalışanın performansının düşük gördüğün neden Esasen gerçek neden olmayabilir. Çalışanın performans düşüklüğü tamamen sizin yönetici olarak otokratik yönetim anlayışından kaynaklanıyor olabilir.) yöneticinin zayıf yönü

- Asları kişisel düzeyde yakından tanıma şansı
(engelli çocuk, eşle geçimsizlik vs. tanıyınca anlayabiliriz)

Aslar açısından değerlendirilenler:

Performans belirsizliğini gidermek (benden memnun mu vs.)
Çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönünü görmesi
Çalışanın üstlendiği rol ve sorumluluklarının farkına varması
Sıkıntılı, başaramadıkların da gelişim fırsatı sunar
Yöneticiyi daha yakından tanıma fırsatı

Kurum ne fayda sağlıyor?

Performans artırır
Çalışanın zayıf olduğu yönlerin iyileştirilmesi
Çalışanların ödüllendirilmesi
Organizasyonel etkinlik olarak geri dönüş
Üretilen ürün ve hizmet kalitesi artar
Devamsızlıklar azalır, hatta Oran düşer
Performans düşüklüğü ve işten ayrılmalar azalacak
Çalışanların görev olarak iş tatmini artar, örgütsel bağlılık
Ürün ve hizmet kalitesini artırır.

Performans değerlendirme S. uygulamaları

- Çalışanların sisteme karşı tutum ve davranışlarına bakılmalı
Yöneticiler nasıl bakar? (gözlemlenen davranışlar)
- Genelde fazlaca zaman alan mesele olarak değerlendirilir.
- Önemli yetkinlik, beceri alanı (objektif olmak)
- Adaletili olunmalı
- Takibi, analizi, değerlendirmesinde yeterli beceri yoksa olumsuz olur.(sistem değerli değil derler)
- Sürekli olarak çalışanın performansını takip etme zorunluluğu olması(zaman kaybı)

Hedef belirleme: çalışanın mutabakatı gerekir. Koyulan hedefin çalışan tarafından kabul edilmesi gerekir. Kapasiteyi aşmasın ya da altta da kalsın. X bilgi becerinin uyumlu olması
Çalışanla hareket edilmeli

- Performans belirleme sürecinde çok otokratik anlayışa sahip yönetici iseniz çalışanlarla beraber Hedef saptamada bu konu hoşunuza gitmeyebilir. Çalışanlarla beraber Hedef belirlenirken olumsuz
Performans D.S her aşaması hazırlık gerektiriyor.
- Açık görüşme planlaması, performans takibi, geri bildirim ihtiyaçlarının giderilmesi vs. yöneticilerin katılımını gerektirir. Katkıda sıkıntı varsa Yöneticiler olumsuz tutumda olurlar.
- Sistemin işleyişi negatif olur.

Çalışanlar nasıl bakar?

İşten çıkartılma kaygısı ile oluşan tutumlar(kaygı)
Yapılan değerlendirmeler objektiflikten uzak, adaletli olmaktan uzak ise çalışanlar olumsuz davranır
Performansım yüksek çıkarsa daha fazla iş yüküm mü olur?

Çalışanlar bir değerlendirme sonrasında gerekli iyileştirme çabalarının yetersiz olduğuna kanaat getirirse, performans iyi olması halinde başarı ve ödül karşılıklarının yetersiz olduğuna dair kanı geliştirirse bu durumda sisteme olumsuz bakarlar.

Bu yönetici tutum ve davranışlarına gidermenin yolu;

- Sistematik bilgilendirme ve eğitim çalışmaları
- Şirketlerde belirsizlik unsurları giderilmeye çalışılmalı
- Netleştirilmeli, eğitim faaliyetleri ile bilgilendirme ile olmalı.
- Sistemi Dizayn ederken yapmak gerekli
- (kurumsal şirketler ve çok uluslu şirketlerde var, KOBİ'lerde kurgu yok ihtiyaç var, baskı ortaya çıkıyor Her halükarda)

Ücret yönetimi: Adalet, fırsat eşitliği, emeğin karşılığı. Toplam işgücü maliyetinin önemli kısmını oluşturur %70-%80

Sanayi nasıl algılıyor?

- Vurgulamak istiyorsak işletme kurulduğu zaman bu sürece Yapılandırmak lazım ya da yeni yatırım istihdam zamanında sistematığını kurgulamak zorunda
- Ücret, işletmelerde tehdit aracı olarak kullanılıyor (ödül niteliği ile kullanılması gerekir)
- İş değerlemesi çalışması şirketlerde görülüyor
- Ücreti, çok büyük oranda işveren saptıyor.
- Ücretsiz kayıt dışı veriyor (daha düşük) bürokrasiye aykırı Bu da Kayıt dışı bir ekonomi oluşumuna zemin hazırlıyor.
- Ücret zamları
- Ücretlerin bir kısmı elden dağıtılıyor= kayıt dışı ekonomi
- Piyasa ücret düzeyi dikkate alınıyor
- 1200'lü yıllara kadar ücret araştırması var
- Thomas Agünas 1200'lü yıllarda Emek karşılığında ücretin sistemi konusunda vurgu yapıyor

Çalışanlar açısından ücret;

Geçim sağlama aracı

Yaşam kalitesini artırma aracı

Sosyal statü saygınlık

işveren açısından ücret; maliyet unsuru ama motivasyon sağlayan, performans artırıcı, iş tatmini, bir taraftan cezalandırma aracı

Ücret hiçbir zaman kısılamaz

Devlet açısından ücret; Ekonomik gelişmişlik göstergesi daha yüksek ücret daha güçlü şirket.

Sendikalar açısından ücret; pazarlık aracıdır, Şirketler ile çalışan arası pazarlık

Ücret sisteminde temel ilkeler

1. eşitlik ilkesi;

Eşit iş içeriğine sahip personele eşit ücret verilmesi

Aynı iş yapanlara ücret farkı oluşturulmalıdır

2. denge ilkesi;

Hem çalışanın yaşam kalitesini arttırmalı, aynı zamanda işverene maliyet yükü yaratmamalı.

Denge unsuru oluşturmalıyız

Bir taraftan çalışanın yaşam kalitesini arttıracak şekilde yüklü ücret saptarsa karşılığını işverene çok yük oluşacak. Bu bir dengesizlik halidir.

3.Cari Ücret düzeyi;

Pozisyonlara verilen ücret seviyesi piyasalarda benzer işi yapan şirketlerde ilgili pozisyona verilen ücretler dengeli olmalıdır.

4. terfi ile orantılı ücret ilkesi;

Pozisyonlar dikey olarak yükseldikçe ücret artması

Üst pozisyona geçmek teşvik edici unsur

5. bütünlük ilkesi;

Beyaz ve mavi yakalar arası sınıf farkı yaratılmamalıdır.

Ücret farkı olur ama sınıf farkı yaratılmamalıdır. Çok uçuk olmamalı

6. Nesnellik ilkesi;

Duygusal değil objektif olmak gerekir

7 açıklık ilkesi;

Bütün çalışanlar ücret sisteminin bütün yönlerini net bir şekilde anlayabilmelidir. Bütün ücret sistemi tüm çalışanların kavrayabileceği şeffaflık da olmalıdır.

8. Adalet ilkesi;

Verilen ücretin sağlanan katkıya denk olması

Ücretlemenin temel amaçları

1- ücret çalışanlar açısından motivasyon performans artırma aracıdır.

Çalışan performansı artar örgüt performansı artar, hatalar azalır, maliyet minimizasyonu maliyeti azalır.

İki temel amaç vardır. Bunlar mevcut iş görenleri elde tutma (çalışanın ücreti için işten ayrılmasını sağlama) ve potansiyel iş görenleri çekme (emeğin karşılığı adaletli ise)

2-Ücret mekanizmasının yasalara uygun olmasını temin etmek

Geleneksel ücretleme anlayışı

-İşveren organizasyon şemasında her bir kutucuğun ücretlerini esas alır.

- aynı işi yapan kişiler arasında ücret eşitliği(benzer iş)

- işgücü piyasasında o işe verilen ücret seviyesi kendi işletmesinde yenis etmeye çalışır= cari ücrete uygunluk

Detaylı ücretleme modeli olarak bakılırsa;

- İş analizi çalışmaları

- Spesifik iş baz alındığı için opozisyon her bir işin görev ve sorumluluk çerçevesini çizmek gerekir.

- İş analizi, iş tanımları, iş standartları ücretleme ye girdi oluşturmak için mutlaka güncellenmelidir.

Güncelleme çerçevesinde iş değerlendirmesi çalışması yapılır

İş değerlemesi iş analizinden farklı olarak

İş değerlemesi çalışması:

- ücretsiz sistemini baz alarak yürütülür

- her bir iş teker teker İş değerlemesine tabi tutulur

- iş değerlemesine Tabii tutulurken iş gereklilikleri üzerinden hareket edilir. = işin gerektirdiği çaba sorumluluk ustalık her bir iş değerlendirilir puanlandırılır işi yöneten kişi bir üst derece yetkilisi ortalama puan alarak o işin önem düzeyi ortaya çıkan

Ustalık, çaba, çalışma koşulları= o işin önem düzeyini ortaya çıkartır.

Her bir işin ortalama puanı oluşur, yukarıdan aşağı puanlar sıralanır = iş hiyerarşisi

İş hiyerarşisine göre iş sınıfları tespit edilir.

Ör; iş sınıfları= %80A sınıfı

%60B sınıfı işletmeler kendi yapar

her bir iş sınıfına baz ücret saptanır.(A tipi sınıfa 3k para veririm diyebilirsiniz kim gelirse gelsin 3k)

B tipi 2.500 pazarlık olmaz vs. diyebilirsiniz

C tipi 2000 ücretler bellidir(baz ücret)

Bunlara ek performans değerlendirme kriterlerimiz var. performans %80'e çıkanlara baz ücretinin %1,5'i Kadar vereceğim vs. diyebilirsiniz)

Eğitim oranlarına göre de olabilir. Kimisi doktoralı personeldir. Kimisi ilkokul mezunudur. Doktora yapanlara ilave %3 ücret zammı vereceğim diyebilirsiniz.

Daha yüksek kıdemi olana daha yüksek oranlarda ücret zammı verilebilir. Çalışanlar o şirkette daha uzun çalışsınlar diyerek.

Piyasa ücretlerine bakılır eğer seviye piyasanın altında kalıyorsa piyasa ücretine denk olacak şekilde yapılmalı

Geleneksel de= İş esas alınarak ücretlendirme yapılır.

Yeni ücret anlayışı= Herdvard Lovyır, kişi odaklıdır. Kişinin yetkinlikleri, bilgi beceri seviyesi, öğrenme kabiliyeti

Kişi odaklı kısım - kişinin üzerindeki oto kontrolünü artırır. Kişi kendi becerilerini artırır, ve beceri arttıkça ücrette artar.

Ücret politikası= 3 temel politika

Ücret liderliği

Eşit ücret politikası

Düşük ücret politikası

1.) Ücret liderliği(yüksek ücret politikası);

- Şirket benzer işi yapan pozisyonlardan daha yüksek ücret seviyesini çalışanına sunar.
- Piyasaya göre daha yüksek ücret düzeyi
- Nitelikli aday havuzu açısından önemli fırsattır
- Mevcut çalışanları kuruma bağlar
- İş gören devir hızı azalacaktır
- işe giriş- çıkışlardan oluşan maliyetler azalacaktır
- Bu politika işveren için yüksek maliyetli politikadır. Çok daha yüksek maliyetler ödeyecektir. Bu da finansal açıdan daha güçlü olmayı gerektirir.

2.)Eşit ücret politikası;

- Birçok işletmenin tercih ettiği politikadır
- Piyasa ile eşit düzeyde ücret vermek anlamındadır
- Bu politika ancak düşük ücret politikasında çalışanları çekmeye yarar
- yüksek ücret politikasına göre daha düşük motivasyon sağlar
- Sendikal baskıların azalmasına sebep olur
- Piyasa araştırması yapma gereği ortaya çıkar(araştırma maliyeti olur şirket için)

3.) düşük ücret politikası;

- Daha düşük maliyet için bunu uygularlar
- Daha fazla nakitte kalmak Temel amaçtır
- Kısa dönemli politikadır, çalışanlar sınırlı kalacaktır.
- Orta ve uzun vadede çalışanları kaybedeceksiniz
- Finansal Yapı güçlendiğini de piyasa ile eşit ücret düzeyine mutlaka geçiş sağlanmalıdır
- Sendikaların baskısı altında kalırsınız
- Bu politika maliyetleri artırır. Politika uygulandığı dönemde işten ayrılmaların yaratacağı maliyetler, yeni alınan personelin yaratacağı maliyetler, işveren bulma ve seçme maliyetleri, işte aksamaların yarattığı maliyetlerdir. İşveren katlanmak zorundadır.

Ücret sistemleri üçe ayrılır;

Organizasyon performansını esas alan ücret sistemleri

Takım performansını esas alan ücret sistemleri

Bireysel performansı esas alan ücret sistemleri

Organizasyon performansını esas alan ücret sistemleri

- kazanç paylaşım planları
- Kar paylaşım planları
- hisse senedi opsiyonlu ücretleme planları

Kazanç paylaşım planları nedir?

1937 yılında(Cos Scanner) tarafından ortaya atılmış bir kavram.

İşletmeler kurumsal düzeylerde elde etmiş oldukları kazançları çalışanlarına belli ölçüde paylaşımları

Amaç, şirketin çalışanlarının yapmış oldukları projeler nedeniyle ortaya çıkan kazançlarını şirketin çalışanlarının paylaşması

Ör; Çalışan proje geliştirdi ilk 6 ayda şirkete 20k'lık tasarruf sağlayacak proje. Sağlanan 20k çalışanlara paylaşılır. Paylaşımın biçimi değişebilir. Bazı şirketler tamamını çalışana verir, bazısı yarısı bazısı 75%i olabilir. Firma çalışan arasında paylaşır. Burada Önemli olan şirketin kazanç sağlayacağı yeni görüş ve fikirlerin ortaya çıkmasıdır.

Kâğıt paylaşım planları nedir?

Esas amaç yılsonunda elde edilen kârın paylaşılması

Burada daha önceden belirlenmiş olan oran dahilinde

Karlar paylaşılır işveren kârı paylaşmak zorunda değildir

Düşük oranla paylaşım olur(çalışan yönüyle çok büyük katkısı olur)

Kar nasıl paylaşılır?

1- nakit dağıtım; yılsonunda elde edilen kârın belirlenen kısmı nakit olarak çalışana dağıtılır.

2- Ertelenmiş dağıtım; bu belirlenmiş olan miktar çalışana doğrudan verilmez. Emeklilik durumunda, ölüm durumunda çalışanlar için bir fonda yâda hesapta bekletilir. Bir anlamda sigorta ödemesi dir

3- karma dağıtım; nakit dağıtım ve ertelenmiş dağıtım karma olarak uygulanır. Yani bir kısmı nakit, bir kısmı daha sonra ödenmek üzere fonda tutulacaktır.

4- Hisse senedi verilmesi biçiminde; dağıtılmasına karar verilen kar payı kadar çalışanlara hisse senedi verilmesi ve çalışanların uzun dönemde şirkette bir ortaklık geliştirilmesi burada amaç edinir.

Hisse senedi opsiyonu ücretleme planları

Çalışanlara gösterdikleri Üstün performanstan dolayı karşılığında hisse senedi alma seçeneği sunulur. Amaç, İşletmeyi sahiplenen bir çalışan grubu oluşturmaktır, Sembolik hisse senetleri dir. Karar alma ya da yetki devredecek hisse senedi miktarı söz konusu değildir. Sadece önemli nokta; belirli hisse senetlerini belirli oranda %1-2-3 devrederek çalışanın bağlılığını sağlamaktadır.

Takım performansına esas alan ücret sistemi

- ❖ Takım çalışmalarının yapılması
- ❖ Takım çalışmasının içselleştiği şirket olması
- ❖ Yöneticilerin yetkilerinin devredebildiği, çalışanların eğitime geliştirme süreçleri ile desteklendiği, üst yönetimin takım çalışmalarını desteklediği, ast-üst ilişkilerinin karşılıklı-güven içinde olduğu, takım çalışmalarına bütçe ayrılmış örgüt kültür haline geldiği yapıdır.
- ❖ Bu sistemi tasarlariken Öncelikle takım hedefleri oluşturulur, bu hedeflerle stratejik planlar arasında uyum sağlanır.
- ❖ Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini belirlemek üzere, bir ölçüm yapılır. Performans takım düzeyinde
- ❖ Ödül sistemi harekete geçirilir

Ödül nasıl olacak?

1. ücret ya da ödül takım elemanlarına eşit dağıtılabilir
 2. takım elemanları takım performansına yaptıkları katkılar çerçevesinde olur
 3. takım elemanlarına kök ücretleri oranında ücret ödemesi yapılabilir.
- ❖ Burada önemli olan nokta takımın performansının net bir şekilde ölçülmesi, takım üyelerinin takım performansına katkılarını net bir şekilde ortaya koyması.

Bireysel performansa esas alan ücretleme sistemleri

Zaman ve parça esaslı ücret sistemi(geleneksel düz)

Belli zamanda hedef parçanın üretilmesi

Belirli bir Hedef, parça sayısına Ulaşılması

Beceriye dayalı ücretleme sisteme

Çalışanların beceri edinmeleri ve dolayısıyla ücretlerinde ilaveler mantığı vardır.

Ücret sistemi ve eğitim sistemi Entegre olur

Şirket bunun için iş kademeleri oluşturur. Her bir iş kademesindeki işlere bakılır.1. kademe işleri, 2. kademe işleri vs. her bir kademe için çeşitli beceri blokları belirler. Kaç blokluk beceri alınacaksa bu bloklar arasında her biri kademenin pozisyonlarının bloglar arasında geçişi esnasında ne kadarlık ücret artışı olacağı saptanır.

1'den 2'ye geiş= ne kadar ilave alacağını net bir şekilde görür.

nemli olan becerinin net bir şekilde görünüyor olması

Yazılı sınavlar yapılır

Performans llr

İşbaşı Yansımalar ölçülmeye çalışılır. (kişi kendi otokontrole sahip haline gelir, gönüllü seminerlere katılır vs.) bugünlerde en popüler mantık.

Performans değerlendirme sistemi nasıl kurulur?

Hangi aşamalarda neler yapılır?

İlk aşama:

İş analizi aşaması

- performans yönetim sistemi yapılandırılmadan önce mutlaka şirkette mevcut iş analizi çalışmaları varsa bunların güncellenmesi gereklidir. Her işini yapı ve içeriğinin ortaya çıkarılması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, görevlerin tanımlanması, nitelikler listesinin oluşturulması.

Elimizdeki mevcut pozisyonlar nedir Ve bu pozisyonlar için güncel veri mevcut mudur?

Veriler güncel değilse güncellenmelidir. İşletmelerde performans 2' ye ayrılır.

1.görev performansı

2. bağlamsal performans

GÖREV PERFORMANSI: iş tanımlarında yer verdiğiniz görev ve sorumluluklar Açısından çalışanın performansını değerlendirmek.

r, muhasebeci olduysan o yönde değerlendirmek

BAĞLAMSAAL PERFORMANS: Çalışanların iş tanımlarında olmayan, görev ve sorumluluk olarak ifade etmediğimiz, tanımladığımız alanlarla ilgilidir.

Çalışanın rgtsel amaçları Yayma becerisi, gönüllü çalışanlarına aktif katılım.

Bilgiyi paylaşma ve bilgiyi yayma

r, sorumlu tutulmadan yapılmasını beklemek.

İşi olmadığı halde elektriği sndryorsa,

İş tanımı yok iken pazar günleri mesai yapıyorsa bağlamsal performansa örnektir.

Performans yönetim sistemi(PYS)

-İş gerekleri

Çalışanın ne tür ekipmanlar kullanması gerektiğini ne tür nitelikleri taşıması gerektiğini ifade ediyoruz.

Ekipman kullanma becerisi

Birinci Aşama:

- iş analizi et

-iş tanımlarını yarat

- iş gereklerini ortaya çıkar

İkinci aşama

Performans yönetim sisteminin veri kullanım alanlarının belirlenmesi

PYS' de elde ettiğimiz verileri hangi alanda kullanacağız?

1. Kariyer planlama faaliyetleri

- çalışanın kariyer beklentileri vardır

- dikey yönde hareket etmesi= terfi

- yatay yönde her Hareket etmesi= transfer

Terfi ve transfer kararları için performans değerlendirme verisinin aynı zamanda kullanıldığını söylemiştik

- ücret yönetim sistemi için veri sağlar. Yani Özellikle çalışanın daha yüksek ücretle ödüllendirilmesi çalışanlara zam verilmesi, performansa dayalı ücretlendirme sistemi kurgulanması açısından verilere ihtiyaç var.

2.eğitim ve geliştirme çalışmaları

Hangi alanlarda ihtiyaç var? Bu sistemini verilerine göz atmakta fayda var.

Düşük performans sergilediği konular bizim için eğitim ve geliştirme ihtiyacımız olacak.

Eğitim için performansım düşük olduğu yerleri görüyor olmamız gerekir

3.Ödüllendirme sistemi

Çalışanlar karşılığını görmek isteyecektir kurum için bakıldığında yüksek performanslı çalışıyor olması çalışanda bir karşılık ortaya çıkaracaktır.

Bu karşılığın adil olması için mutlaka adil ödüllendirme açısından performans yönetim sistemine göz atmanız gerekiyor. Yüksek performansı ödüllendirmek için mutlaka performans değerlendirme verilerini kullanmak gerekiyor.

4. iş dizaynı yaklaşımları

- İş basitleştirme
- İş genişletme
- İş zenginleştirme
- Rotasyon

Bir çalışanın rotasyona tabi tutulup tutulmayacağı, iş genişletme yapılıp yapılmayacağı vs. buralarda iş performans verileri rehberlik niteliği taşıyabilir.

İş basitleştirme; bir işin daha küçük parçalara bölünerek daha basit hale getirilmesi, her bir parçanın farklı çalışanlara verilmesi sureti ile işin verimliliğinin arttırılmaya çalışılması, burada çalışan kişilerin daha basit işleri yapması suretiyle işte uzmanlaşması nın sağlanması

İşi Böl, parçala, işi farklı kişilere ver = iş pratik yürüsün çalışan işçi basit yapsın, yaptıkça da uzmanlaşsın mantığı var.

İş genişletme; Amaç performansı yüksek olan çalışanı daha aktif kullanmak kişi A işini yapıyorsa kişiye B işi de verilir. Daha yüksek kapasitesini de kullanmış oluyoruz verimliliği arttırmayı istiyoruz

İş zenginleştirme; çalışanın işi üzerindeki oto kontrolünü artırır. Bir çalışanın yaptığı işle ilgili olarak planlama yetkisi, uygulama yetkisi, kontrol yetkisi yapıyor işin içeriğini zenginleştirmiş oluyor çalışan daha fazla sorumluluk bilinci ile hareket eden noktaya taşıyorsunuz. otonomi sağlanmış oluyor.

Rotasyon; çalışanın belirli sürelerde ilişkili işlerde çalıştıktan sonra belli bir süre finansta çalışmasını sağlıyorsunuz. (6 ayda bir olabilir)

Amaç; çalışanın farklı alanlarda deneyim elde etmesini sağlamaktır, şirkete bütüncül olarak görmesi, farklı işlerde farklı birimlerde deneyimler sağlaması Bunların hepsi kişiye bağlı. performans verimi kullanarak hareket edilmelidir.

işten çıkarma kararları içinde performans yönetim sistemi veri sağlar. düşük performans zamanında olur yasal anlamda işten çıkarma aracıdır .neden işten çıkardınız sorusu performans düşüklüğüdür. takipteyzeniz hukuki anlamda sağlam da oluyorsunuz. performans yönetim sistemi gönderildiğinde işin takibinde olduğunuz anlaşılır.

Performans yönetimi = hukuki gerekçe olarak görülür.

3. Performans yönetim sisteminin kapsamı

Mavi yakalılar= işçiler

Beyaz yakalılar= yönetici

Eğer sistemi ilk defa uyguluyorsanız ve şirket artan ve büyük ölçekli şirket ise genelde Beyaz yakalılardan başlamakta fayda vardır.

Performans yönetim sistemi neden sadece beyaz yakalıları kapsasın?

Performans değerlendirme süreci zordur. Zor süreç için beyaz yakalıların eğitim seviyesi daha yüksek bilinçli seviyeleri daha iyi. Öncelik beyaza verilmeli aşamalı geçirmeli. Sonra mavilere geçilmeli. Pilot alan = beyaz yakalılar

Çalışan fazlaysa bu performans değerlendirmede aksilik yaratır.

4. Kriter ve standart sapma

Kriter: nelere dikkat etmeliyiz Kriter seçerken?

İşin başarısında da başarısızlığında etkili olan kriterler olmalıdır.

Bu kriterleri mutlaka değerlendiren tarafından gözlemlenebilir ve objektif biçimde değerlendirilebilir nitelikte olması gerekir. Kriter ne anlama geldiği tanımlanır.

Performans yönetim sistemi formlarına açıklamalar yapılır. Liste oluşturulur. Ne anlama geldiği tanımlanır örnek: Asları yetiştirmek ne anlama gelir. Tanımlanır. Tek anlam farklı değerlendirmesin

Değerlendirilen çalışanın da kendi performansı açısından kendisi için belirlenmiş kriterler noktasında hemfikir olmalı. Her Kriter bir alanı ölçmelidir.

Performans yönetim kriterleri:

kısa spesifik olması

Rahat anlaşılabilir

Gözlemlenebilir olmasın

Yönetişel performans kriteri = yönetici kesim için geçerlidir

Planlama organizasyon kriteri, denetleme kriteri, yöneticinin koordinasyon kriteri, karar alma kriteri, problem çözme kriteri, asları yetiştirme kriteri

Davranışsal performans kriteri = çalışanlar için geçerli

İnsan ilişkileri, iletişim becerileri, değişime uyum kabiliyeti, çalışanın takım çalışmalarına yatkınlığı, devam- devam alışkanlığı

Teknik performans alanı= çalışanların teknik performansı ölçülür yöneticiler de dahil.

İş bilgisi, iş kapasitesi, müşteri odaklılığı, sorumlulukları

Standartlar

Performans standartları: İş ölçüleri için hareket ve zaman etütleri ne ihtiyaç var. Kişinin yaptığı işin miktar süre ve kalite ve maliyet unsurlarına ilişkin kendisinden beklentilerini tamamlayan ölçütlerdir.

- ölçülebilir nitelik Taşıyan işler için geçerlidir
- ağırlıkla mavi yakalılar değerlendirilir
- spesifik olmalıdır

- Yönetsel kısımda standart oluşturmak zor
- Performans değerlendirme periyodunu belirlememiz gerekir.
Ne kadar zamanda bir performansı değerlendireceğiz?
6 ay- 1 yıl da önerilir. 3 ayda bir = Bosch

- Bir Değerlendirme maddesi kurmamız lazım(6 aşama)

Kim kimi değerlendirecek? Hangi pozisyon hangi pozisyonu değerlendirecek? organizasyon şemasında bakarak tespit etmeniz Gerekli.

Bir pozisyonu birden fazla değerlendirmecinin değerlendirmesini sağlamaya çalıştığınız

Tek değerlendirmeci= subjektif değerlendirme (Adil olmayabilir)

En az 2 değerlendirmeci olmalı

- 360 derece performans değerlendirme sistemi: (en kritiği)

Bir çalışan bütün taraflar tarafından değerlendiriliyor

Herkes süreçte yer alsın(objektif olsun)

- Sistem kapsamında bilgilendirme çalışmaları(7. aşama)

Ve değerlemecilerin eğitim ile ilgili süreçlere başlıyoruz.

- Performans değerlendirme sisteminin nasıl işleyeceği, kriterin ne olduğu, amacın ne olduğu, hangi alanlarda kullanılacak?

Sistemin işleyişi

Sistemin kurumsal kazanımına yönelik bilgilendirme ihtida sloganları, panolar, ilanlar, afişler kullanılır.(tüm çalışanlar bilgilendirilir)

Değerlemecilerin eğitimi: nasıl objektif olunur?

Kriter nedir? Nasıl düşünülmeli? Çalışanlara geri bildirim nasıl verilmeli? Gelişim planlaması nasıl yapılmalı?

değerlemeciğin objektif olması sistemin güvencesidir.

- Değerlendirilme modeli tespit edilmeli (8. aşama)

Derecelendirme - puanlama modeli

İkili karşılaştırma modeli (A çalışanı ile B çalışan karşılaştır A+B A daha yüksek gibi)

Derecelendirme - puanlama modeli?

Her bir Kriter için dereceler belirleniyor ve bu dereceler puanlandırılıyor. Burada da performans puan ortaya çıkıyor.

Sistem uygulamasında en önemli problem: performans yönetim sistemi uygulama aşamasında formların dağıtılması, toplanması, değerlendirilmesi, yorumlamalar, değerlemecinin gözlem yapmaması, değerlendirmeleri Daha dar çerçevede yapıyor olmaları, sistemin kurgulanması da tek bir akıl yeterli olmayabilir, böyle bir kültürün oluşmuş olmaması, yöneticilerin performans değerlendirmeye eşit düzeyde önem vermemeleri, özellikle değerlemeciler açısından fon farklılıkları ve kalidasyon (ayarlama) ihtiyacı ortaya çıkabilir

Performans değerlendirme sistemi

1- değerlendirmede hatalar, Yani performans geri bildirim görüşmelerinde hatalar

2- geri bildirim ile ilgili birkaç konu

- değerlendirmede hatalar Yani performans geri bildirim görüşmelerinde hatalar

Hale Etkisi= değerlendirmeler yapılmış, kriterler belirlenmiş bundan sonraki aşama değerlendirme yapan ile değerlendiren arasındaki geri bildirim görüşme sürecidir

İnsan kaynakları birimi tarafından planlanmış ve bütün değerlendirici pozisyonundaki kişiler değerlendirdikleri kişilerle birebir görüşmeler yapıyor. Feedback sürecinin karşılıklı yüzyüze gerçekleştirildiği ve hem olumlu hem olumsuz geri bildirimin sağlandığı ve dolayısıyla birçok belirsiz unsurun giderildiği bir aşamadır.

Değerlendirmelerde hatalar

- Hale etkisi; Çalışanın belirli bir yöndeki iyi performansına odaklanıp daha düşük performansı olanları görmezden gelinmesi ya da o alanlara çok fazla ehemmiyet verilmemesi.

Kişinin kötü özelliklerine takılıp iyi olanları görmezden gelmek (Hale etkisinin tam tersi)

Aşırı- yetersiz hoşgörü

Aşırı hoşgörü = değerlendircinin çok Babacan davranması çok sevecen, pozitif olması. Aşırı hoşgörü ile değerlendirme yapması

Puanlandırma aşamasında da bu hatalar kendini hissettirir.

Yetersiz hoşgörü = değerlendircinin sürekli olarak eleştiride bulunması, sürekli beğenmemek, düşük puan vermek, sürekli negatif tutumlarda bulunmak

NOT: Hem geri bildirim hem puanlandırma aşamalarında değerlendirmelerde hatalar olur.

Ortalama eğilim

Kaç kişiyi değerlendirecekSen olabildiğince kişilerle ortak noktayı bulmak adına herkese Ortalama bir not veriyorsun bu ortalama eğilim hatasıdır.

Normalde iyi ve kötü performansı ayırt etmeye çalışıyoruz.

Herkese ortalama puan vereyim, kimseyle çatışmayayım, sorun yaşamayayım düşüncesidir.

Yakın zaman etkisi

Performans değerlendirme sürecine yakın bir dönemde çalışanlarımızla iyi veya kötü noktada bir olay yaşarsanız bu olay yakın bir zamanda yaşandığı için değerlendirme sürecini etkileyecektir.

Pozisyondan etkilenme

Değerlendirdiğimiz kişinin bulunduğu pozisyon çok kilit önemsedığınız pozisyon olabilir. Şirket için çok kritik bir nokta olabilir. Bu pozisyondaki kişilere daha fazla olumlu tutum sergilemek Örneğin Ustabaşı 300 çalışanı takip ediyor, bizim için kritik pozisyondur.

Benim Gibi - Benden Farklı Sorunu

Değerlendirilen kişi sizinle aynı özellik gösteriyorsa olumlu değerlendirme, farklı özellikleri varsa olumsuz değerlendirme Size uygun özellikleri yoksa olumsuz değerlendirmedir.

Kontrast Hatası

Art arda değerlendirmenin yapıldığı durumlarda değerlendirilen kişiler arasında kıyaslama yapılır.

- Ortalama bir çalışanı iyi bir çalışandan sonra değerlendirdiğinizde ortalamanın daha altında bir değerlendirme yapma eğilimi ortaya çıkar. Orta Bir çalışanın kötü performans sergileyen kişiden sonra değerlendirmeye aldığımızda olduğundan daha yüksek bir performansı varmış gibi değerlendirirsiniz.

- Değerlendirilenler ile ilgili önyargılar kişilik yapıları, aldıkları eğitimler önyargı oluşturabilir. Dil, din, cinsiyet ırk önyargı oluşturabilir.

- Atıf hatası

Bir çalışanın performansını neye atıfen açıklıyorsunuz? Konusuna çözüm getirir.

Bir çalışanın kötü performansı kendisinden de kaynaklı olabilir kendisi dışındaki çevresel değişkenlere bağlı olarak da açıklanabilir.

- Süreç iyi tasarlanmamıştır. Süreçle ilgili hatalar vardır.

- Şirket içerisinde sistemsel bakış açısı yoktur. Her şey günlük düzeyde yürütülüyordur. Dolayısıyla çalışanları bu olumsuz yönde etkiliyordu.

- Çalışanın performansının düşüklüğünü çevresel etmenlerden kaynaklı olmasına rağmen çalışanın kendisine yükleme eğilimidir. Yöneticisinin sorunları yüzünden çalışanın performansı düşüktür

Geri bildirim görüşmelerinde geri bildirimi nasıl vermek gerekir?

- Geribildirim Vermek ve almak performans üzerinde anlaşmak anlamına da gelir.

Formlarının arka kısmında ifade edilir Her iki taraf da altın imzasını atar. Çünkü bu gelişim planlaması ve altındaki imzalar bir sonraki geri Bildirim görüşmesinde Tekrar çıkartılır ve Bir önceki yılda alınan kararlar tekrar okunur ve sonraki ki aşamada bu plana uygun hareket edip edilmediği konusunda tespitler yapılır. Performans değerlendirme sisteminin en kritik unsurudur.