

# İÇİNDEKİLER

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÖNSÖZ</b>  | III       |
| <b>Bölüm 1 TEMEL KAVRAMLAR11</b>  |           |
| 1.1. İnsan Kaynakları   | 12        |
| 1.1.1. Tanımı   | 12        |
| 1.1.2. Kapsamı  | 13        |
| 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihçesi                                     | 14        |
| 1.2.1. Klasik Kuram   | 14        |
| 1.2.2. İnsani İlişkiler Yaklaşımı   | 16        |
| 1.2.3. Personel Yönetimi  | 18        |
| 1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi  | 18        |
| 1.3. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetiminin Genel Değerlendirilmesi | 19        |
| 1.3.1. Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş                  | 19        |
| 1.3.2. Personel Yönetimiyle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar        | 20        |
| 1.4. İnsan Kaynakları Yönetim İlkeleri  | 22        |
| 1.4.1. Yeterlilik İlkesi  | 22        |
| 1.4.2. Kariyer İlkesi   | 23        |
| 1.4.3. Eşitlik İlkesi   | 23        |
| 1.4.4. Güvence İlkesi   | 23        |
| 1.4.5. Yansızlık İlkesi   | 23        |
| 1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri                                     | 24        |
| 1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünün Örgütlenmesi                           | 24        |
| 1.6.1. Üst Yönetimin Yönetim Felsefesi ve Tutumu                                | 24        |
| 1.6.2. Faaliyetlerin ve Çalışanları Özellikleri                                 | 25        |
| 1.6.3. İşçi – İşveren - Sendika İlişkileri                                      | 25        |
| 1.6.4. İşletme Ölçeğinin Büyüklüğü  | 25        |
| 1.7. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler                   | 26        |
| 1.7.1. Genel Çevre  | 27        |
| 1.7.2. Özel Çevre   | 29        |
| 1.7.3. Uluslararası Çevre   | 31        |
| Başarı Öyküleri   | 32        |
| Yararlanılan Kaynaklar  | 40        |
| <b>Bölüm 2 İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI</b>                                     | <b>41</b> |
| 2.1. İnsan Kaynakları Planlaması  | 42        |
| 2.1.1. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Planlanması                                | 43        |
| 2.1.2. İnsan Kaynakları ve Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması                | 45        |

|   |            |
|---|------------|
| 2.1.3. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi   | 47         |
| 2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve İnsan Kaynakları Planlaması ile Bağlantısı | 49         |
| 2.1.5. İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları  | 49         |
| 2.1.6. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler                              | 51         |
| 2.1.7. İşgücü Analiz Yöntemleri   | 56         |
| 2.1.8. Personel İhtiyacı Çeşitleri  | 59         |
| 2.1.9. İnsan Kaynakları Planının Oluşturulması  | 60         |
| 2.1.10. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Tahmin Yöntemleri                   | 61         |
| 2.1.11. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci  | 63         |
| 2.1.12. İnsan Kaynakları Planlaması Etkinliğinin Değerlendirilmesi                    | 64         |
| 2.2 İş Analizi  | 65         |
| 2.2.1. İş Analizinin Kullanıldığı Alanlar ve Zaman                                    | 66         |
| 2.2.2. İşle İlgili Verilerin Toplanması   | 69         |
| 2.2.3. Toplanan Verilerin Değerlendirilmesi   | 69         |
| 2.2.4. İş Analiz Yöntemleri   | 69         |
| 2.2.5. İş Analizi Süreci  | 71         |
| 2.2.6. İş Tanımı  | 74         |
| 2.2.7. İş ve Görev Tasarımı   | 78         |
| Başarı Öyküleri   | 81         |
| Yararlanılan Kaynaklar  | 87         |
| <b>Bölüm 3 İNSAN KAYNAĞINI BULMA, SEÇME ve YÖNLENDİRME</b>                            | <b>89</b>  |
| 3.1. İnsan Kaynağını Bulma  | 90         |
| 3.1.1. İnsan Kaynağını Bulmada Yetki ve Sorumluluk                                    | 91         |
| 3.1.2. İnsan Gücü Kaynakları  | 92         |
| 3.2. İşgören Seçimi   | 101        |
| 3.2.1. Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme   | 103        |
| 3.2.2. Başvuru Formu Doldurma   | 105        |
| 3.2.3. Sınav/ Test Uygulaması   | 108        |
| 3.2.4. İşe Alma Görüşmesi   | 112        |
| 3.2.5. Adayın Geçmişinin ve Referanslarının Araştırılması                             | 115        |
| 3.2.6. Sağlık Muayenesi   | 116        |
| 3.2.7. İşe Alma/Seçim Kararı  | 117        |
| 3.2.8. İşe Yerleştirme  | 118        |
| Başarı Öyküleri   | 120        |
| Yararlanılan Kaynaklar  | 127        |
| <b>Bölüm 4 İNSAN KAYNAĞININ EĞİTİMİ</b>   | <b>129</b> |
| 4.1 Eğitimin Tanımı, Önemi ve Faydaları   | 130        |
| 4.2 Eğitimin Amaçları   | 131        |
| 4.2.1 Ekonomik Amaçlar  | 131        |

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 4.2.2 Sosyal Amaçlar               | 132 |
| 4.3.Eğitimde İzlenen İlkeler       | 132 |
| 4.3.1 Süreklilik İlkesi            | 132 |
| 4.3.2. Yararlılık                  | 132 |
| 4.3.3 Fırsat Eşitliği              | 133 |
| 4.3.4. Planlılık                   | 133 |
| 4.3.5. Etkin Katılım               | 133 |
| 4.4 Eğitimin Aşamaları             | 133 |
| 4.4.1 Eğitimden Önceki Aşama       | 134 |
| 4.4.2 Eğitim Uygulamasındaki Aşama | 137 |
| 4.4.3 Eğitim Sonrası Aşama         | 143 |
| Başarı Öyküleri                    | 146 |
| Yararlanılan Kaynaklar             | 151 |

## **Bölüm 5 İNSAN KAYNAĞININ DEĞERLEMESİ VE ÜCRETLENDİRİLMESİ**

|   |            |
|---|------------|
| <b>5.1 Performans Değerleme</b>   | <b>154</b> |
| 5.1.1. Performans Değerlemenin Önemi ve Amaçları  | 157        |
| 5.1.2. Performans Değerleme Yöntemleri  | 162        |
| 5.1.3. Performans Değerlemede Sorunlar  | 167        |
| 5.1.4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması   | 168        |
| 5.1.5. Kariyer Yönetimi   | 168        |
| 5.1.6. Stratejik Planlama   | 169        |
| 5.1.7. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi   | 169        |
| 5.1.8. Örgütsel Çatışma ve Performansa Etkisi   | 169        |
| 5.1.9. Çatışma Türlerinin Performansa Etkisi  | 173        |
| 5.1.10.Çatışma Türlerinin Ortadan Kaldırılmasına Yönelik Çözüm Önerileri                      | 176        |
| 5.2. İş Değerlemesi   | 178        |
| 5.3. Ücret Sistemi  | 180        |
| 5.3.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemi   | 184        |
| 5.3.2. Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemi   | 186        |
| 5.4. İş Sağlığı ve İş Güvenliği   | 191        |
| 5.4.1. İşletmelerde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Sağlanması için Alınması Gereken Önlemler | 195        |
| Yararlanılan Kaynaklar  | 198        |

## **Bölüm 6 İŞ YAŞAM KALİTESİ ve MOTİVASYON**

|   |            |
|---|------------|
| <b>6.1. İş Yaşam Kalitesi</b>                       | <b>202</b> |
| 6.1.1. İş Yaşam Kalitesinin Önemi                   | 205        |
| 6.1.2. İş Yaşam Kalitesinin Unsurları               | 206        |
| 6.1.3. İş Yaşam Kalitesi Programlarının Özellikleri | 208        |
| 6.1.4. Değişen İş Yaşam Koşulları                   | 212        |

|   |            |
|---|------------|
| 6.1.5. İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi  | 214        |
| 6.1.6. İş Yaşam Kalitesini Azaltan Bir Unsur: Mobbing   | 217        |
| 6.2. Motivasyon (Güdüleme)  | 224        |
| 6.2.1. Güdüler ve Gereksinimler   | 225        |
| 6.2.2. Motivasyon Teorileri   | 228        |
| 6.2.3. Motivasyonda Özendirici Araçlar  | 238        |
| 6.2.4. Çalışanlarını Motive Eden Bir Kurumun Özellikleri  | 257        |
| Başarı Öyküleri   | 259        |
| Yararlanılan Kaynaklar  | 260        |
| <b>Bölüm 7 İNSAN KAYNAKLARININ ULUSLAR ARASI</b>  |            |
| <b>BOYUTU</b>   | <b>265</b> |
| 7.1. İnsan Kaynakları ve Çokuluslu İşletmeler   | 266        |
| 7.1.1.Çokuluslu İşletmelerde İyi Bir İnsan Kaynakları Politikası Oluşturulma Nedenleri          | 267        |
| 7.2.Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikası Oluşturulmasında Ortaya Çıkan Problemler | 268        |
| 7.2.1. Artan İş ve Karmaşıklık  | 268        |
| 7.2.2. Uluslararasılaşmanın Getirdiği İlave Fonksiyonlar  | 270        |
| 7.2.3. Farklı Uluslardan Oluşan Bir İşgücü Yapısı   | 270        |
| 7.2.4. Farklı Birçok Dilin Kullanılması Durumu  | 270        |
| 7.2.5. Çalışanlara Daha Fazla İlgi Gösterme Gerekliliği   | 270        |
| 7.2.6. Yerel Farklılıklar Nedeniyle Yönetime Farklı Yaklaşımlar                                 | 271        |
| 7.2.7. Daha Fazla Toplumsal ve Politik Etki   | 271        |
| 7.2.8. Daha Fazla Risk Maruz Kalma  | 272        |
| 7.3.Çokuluslu İşletmelerde Kadrolama Politikaları   | 272        |
| 7.3.1. Çokuluslu İşletmelerin Yönetici Sağlama Yöntemleri                                       | 273        |
| 7.3.2. Çokuluslu İşletmelerde İşe Alma  | 275        |
| 7.4. Çokuluslu İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme  | 277        |
| 7.4.1. Eğitim Yöntemleri ve Prosedürleri  | 277        |
| 7.5. Çokuluslu İşletmelerde Performans Değerleme  | 278        |
| Başarı Öyküleri   | 280        |
| Yararlanılan Kaynaklar  | 283        |
| <b>Bölüm 8 KARIYER YÖNETİMİ</b>   | <b>285</b> |
| 8.1. Kariyer Kavramı  | 286        |
| 8.2. Kariyer Planlaması   | 287        |
| 8.2.1. Kariyer Planlama Sürecinde Örgütün Yapması Gerekenler                                    | 289        |
| 8.2.2. Kariyer Planlama Sürecinde Çalışanın Yapması Gerekenler                                  | 290        |
| 8.3. Kariyer Aşamaları  | 290        |
| 8.3.1. İş Öncesi Dönem  | 291        |
| 8.3.2. İş Giriş Dönemi  | 291        |
| 8.3.3. Kariyerde İlerleme Aşaması   | 292        |

|  |     |
|--|-----|
| 8.3.4. Kariyerini Koruma Aşaması                   | 292 |
| 8.3.5. Emeklilik Aşaması                           | 292 |
| 8.4. Kariyer Geliştirme                            | 293 |
| 8.5. Kariyer Yönetimiyle İlgili Güncel Konular     | 294 |
| 8.5.1. Kariyer Platosu                             | 294 |
| 8.5.2. Çift Kariyerli Eşler                        | 295 |
| 8.5.3. Kariyer Rehberliği                          | 295 |
| 8.5.4. Çift Kariyerlilik                           | 296 |
| 8.5.5. Ay Işığı                                    | 296 |
| 8.5.6. Kariyer Transferi                           | 296 |
| 8.5.7. Kariyer Merkezleri                          | 296 |
| 8.5.8. Kariyer Değişim Danışmanlığı (Outplacement) | 297 |
| 8.5.9. Hızlı Yol (Fast Track)                      | 299 |
| 8.5.10. Koçluk (Coaching)                          | 299 |
| Başarı Öyküleri                                    | 300 |
| Yararlanılan Kaynaklar                             | 312 |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Bölüm 9 SENDİKA İLİŞKİLERİ</b>                     | <b>313</b> |
| 9.1. Sendikalar                                       | 314        |
| 9.1.1. Sendika Kavramı ve Önemi                       | 314        |
| 9.1.2. Sendikaların Tarihi Gelişimi                   | 315        |
| 9.1.3. Sendikaların İşlevleri                         | 317        |
| 9.1.4. Sendikaların Temel İlkeleri                    | 318        |
| 9.1.5. Sendikaların Örgütlenmesi ve Yapısı            | 320        |
| 9.1.6. Sendika Türleri                                | 321        |
| 9.1.7. Sendikaların Yönetim Organları                 | 324        |
| 9.1.8. İşyeri Sendika Temsilciliği                    | 326        |
| 9.1.9. Sendikaların Yeniden Yapılanması               | 328        |
| 9.1.10. Yönetim ve Sendika İlişkileri                 | 330        |
| 9.2. Toplu İş Sözleşmesi                              | 332        |
| 9.2.1. Toplu İş Sözleşmesinin Tanımı                  | 333        |
| 9.2.2. Toplu İş Sözleşmesinin Konuları                | 333        |
| 9.2.3. Toplu İş Sözleşmesi Yapma Ehliyeti ve Yetkisi  | 335        |
| 9.2.4. Toplu İş Sözleşmesi Süreci                     | 336        |
| 9.2.5. Toplu İş Sözleşmesinde Uyuşmazlıklar ve Çözümü | 347        |
| 9.2.6. Toplu İş Sözleşmesinin Süresi ve Sona Ermesi   | 355        |
| Başarı Öyküleri                                       | 357        |
| Yararlanılan Kaynaklar                                | 359        |