

**Editörler**

Prof. Dr. Oya Erdil & Doç.Dr. Hatice Özutku

---

# **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**Yazarlar**

Prof.Dr.Yonca Gürol  
Doç.Dr.H. Mustafa Paksoy  
Doç.Dr.Mustafa Taşlıyan  
Doç.Dr.Serdar Öge  
Doç.Dr.Sinan Ünsar  
Yrd.Doç.Dr.Efe Efeoğlu  
Yrd.Doç.Dr.Esra Alnıaçık  
Yrd.Doç.Dr.Gökben Bayramoğlu  
Yrd.Doç.Dr.Korhan Karacaoğlu  
Yrd.Doç.Dr.Mürşide Özgeldi  
Yrd.Doç.Dr.Nihat Alayoğlu  
Yrd.Doç.Dr.Serap Fırat  
Yrd.Doç.Dr.Tarhan Okan  
Yrd.Doç.Dr.Yeter Demir Uslu  
Dr.Erhan Kılınc  
Dr.Hüseyin Koçarslan

Editörler  
Prof. Dr. Oya Erdil & Doç.Dr. Hatice Özutku  
İnsan Kaynakları Yönetimi

**ISBN: 978-605-5044-04-6**

Kitapta yer alan bölümlerin sorumluluğu yazarlarına aittir

1.Baskı 2013

Bu kitabın basım,yayın ve satış hakları Lisans Yayıncılığa aittir.Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik,elektronik veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz basılamaz ve dağıtılamaz.

Elma Basım

Lisans Yayıncılık  
Tahtakale Mah.Vişne Sokak No:31/B  
Avcılar-İSTANBUL  
e-posta : lisans@lisansyayincilik.com.tr  
www.lisansyayincilik.com.tr

## ÖNSÖZ

Bir işletme, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen ve formel olarak rolleri belirlenmiş insanlardan oluşur. İşletmenin başarısı ise, onu oluşturan insanların niteliği ve etkin yönetimi ile mümkündür. İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetim alanında endüstri devriminden bu yana akademisyenlerin ve uygulamacıların oldukça ilgisini çeken disiplinlerden biridir. Bu disiplin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde en önemli unsur olan insan kaynağının nasıl daha yüksek performanslı ve mutlu bir şekilde çalıştırılabileceğini sorgular, araştırır, insan kaynakları alanı ile ilgili çeşitli kuramlar, yöntemler ve teknikler geliştirir. Özellikle küresel rekabetin hızla arttığı günümüz iş ortamında insan kaynakları en değerli ve ikame edilemez rekabet unsuru haline gelmektedir. Buna bağlı olarak işletmelerde insan unsuruna bakış açısı geçmişten günümüze insanı odak noktasına alacak yönde değişmiştir. Bu değişimin gereği olarak insan kaynaklarının yönetimine ilişkin kuramlar ve kullanılan yöntem ve teknikler de değişmiş ve gelişmiştir. Yöneticiler bu yeni gelişmeleri izleme ve kendi organizasyonlarında uygulama gereğinin bilinci içindedirler.

Öğrencilerimize derslerde insan kaynakları konularının yaşamsal olduğunu, tüm kademelerdeki yöneticiler ve çalışanlar için öğrenilmesi ve bilinmesi gereken konular olduğu vurgusunu daima yapılmaktadır. Toplam yaşantımız ve hayat döngümüz içinde çalışma hayatı önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanların bireysel memnuniyet ve başarıları, örgütsel başarıyı ve rekabet gücünü getirecektir. Bu anlamda insan kaynakları yönetimi konuları gerek çalışanlar, gerekse yöneticiler için önem taşımaktadır ve bu önem artarak devam etmektedir.

Eser on dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde insan kaynakları yönetimi ve gelişimi incelenmekte, daha sonraki bölümlerde sırasıyla; insan kaynakları yönetiminin örgütteki yeri ve işlevleri, iş analizi ve iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, işgören temini ve seçimi, işe alıştırma ve örgütsel sosyalleştirme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme, ücret ve ödül yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetiminin hukuki yönü ve son olarak insan kaynakları yönetiminde yeni gelişmeler konuları literatürde yer alan araştırma ve çalışmalara dayalı olarak ele alınmıştır.

Her çalışma daha önceki öğretilere ve yazılmış eserlere dayanır. Bu açıdan zengin bir yazar kadrosunun bilgi birikimini yansıtan bu eserin alana katkı sağlaması umulmaktadır. Kitap yazılırken geleceğin yönetici adaylarını yetiştiren lisans ve yüksek lisans programlarında yer alan öğrencilere, uygulamacılara ve ilgi duyan herkese faydalı olmasını dileriz.

Okuyucularımızdan gelecek eleştiri ve değerlendirmelerin kitabımıza büyük katkılar sağlayacağının bilincindeyiz. Çok sayıda değerli akademisyen arkadaşımız kitap için emek verdi. Emeęi geçen bütün yazar arkadaşların ellerine sağlık Ayrıca kitabın yazarlarını bir araya getiren, kitabın dizgisini ve baskısını özenle gerçekleştiren Lisans Yayıncılık çalışanlarına teşekkür ederiz.

Kitabın başta sevgili öğrencilerimiz olmak üzere, akademisyen, yönetici ve uygulamacılara faydalı olmasını dilerim.

Aęustos, 2013

Prof. Dr. Oya Erdil & Doç.Dr. Hatice zutku  
Editörler

## İÇİNDEKİLER

<b>Önsöz</b>	<b>III</b>
<b>Bölüm 1</b>	
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE GELİŞİMİ</b>	<b>13</b>
1.1.İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Anlayışı	15
1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	18
1.3.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Amacı	20
1.4.İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	21
Örnek Olay	25
Yararlanılan Kaynaklar	28
<b>Bölüm 2</b>	
<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTTEKİ YERİ VE İŞLEVLERİ</b>	<b>29</b>
2.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütteki Yeri ve Önemi	30
2.1.1.İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Açısından Önemi	31
2.1.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçindeki Yeri, Gelişimi ve Örgütlenmesi	33
2.1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt Yapısı İçindeki Yeri	33
2.1.2.2. İnsan Kaynakları Bölümünün Gelişim Süreci	35
2.1.2.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Kendi İçinde Örgütlenmesi	39
2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları ve İşlevleri	40
2.2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları	42
2.2.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri	44
2.2.2.1.Kadrolama İşlevi	47
2.2.2.2.Eğitim ve Geliştirme İşlevi	48
2.2.2.3.Motivasyon İşlevi	49
2.2.2.4.Koruma İşlevi	51
2.3.İnsan Kaynakları Organizasyonuna İlişkin Yeni Yaklaşımlar ve İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Rol ve Yetkinlikleri	52
2.3.1.İK Yöneticilerinin Yeni Rol ve Yetkinlikleri	54
2.3.2.İnsan Kaynakları Organizasyonuna Yeni Yaklaşımlar	65
Örnek Olay	75
Yararlanılan Kaynaklar	76

<b>Bölüm 3</b>	
<b>İŞ ANALİZİ VE İŞ TASARIMI</b>	
	81
3.1. İş Analizinin Tarihsel Gelişimi	83
3.2. İş Analizinin Önemi ve Amaçları	83
3.3. İş Analizinin Kapsamı ve Süreci	85
3.3.1. İş Analizinin Kapsamı	85
3.3.2. İş Analizi Süreci	87
3.3.2.1. Örgütü Tanıma ve İş Analizine Hazırlama	87
3.3.2.2. İş Analizini Yapacakların Seçimi ve Eğitimi	88
3.3.2.3. Elde Edilmesi Gereken Bilgileri Belirleme	90
3.3.2.4. İş Analizinde Bilgi ve Belge Toplama Yöntemleri	92
3.3.3. İş Analizi Yapılırken Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	100
3.4. İş Analizinde Elde Edilen Bilgilerin Kullanım Alanları	102
3.5. İş Tanımı	104
3.5.1. İş Tanımlarının Unsurları	104
3.5.2. İş Tanımlarının Hazırlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	106
3.6. İş Şartnamesi	107
3.7. İş Analizi Çalışmalarında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	109
3.8. İş Tasarımı	110
3.9. İşgücü Esnekliği, Verimliliği ve Etkinliğini Artıran Alternatif Uygulamalar	114
Örnek Olay	118
Yararlanılan Kaynaklar	119

<b>Bölüm 4</b>	
<b>İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI</b>	
	121
4.1. Planlama ve İnsan Kaynakları Planlaması ile İlgili Tanımlar	123
4.2. İnsan Kaynakları Planlaması ve Stratejilerini Etkileyen Faktörler	126
4.2.1. Dışsal Faktörler	126
4.2.2. İçsel Faktörler	127
4.3. İnsan Kaynakları Planlaması ve Stratejik Planlama İlişkisi	129
4.4. İnsan Kaynakları Planlaması Süreci	133
4.4.1. İnsan Kaynakları Talebinin Tahmini	135
4.4.1.1. İnsan Kaynakları Talebini Tahmin Etmek için Kullanılan Yöntemler	140
4.4.2. İnsan Kaynakları Arzının Tahmini	150

4.4.2.1. İnsan Kaynakları Arzını Tahmin Etmek için Kullanılan Yöntemler	150
4.4.3.Arz ve Talebin Karşılaştırılması ve Olası Eylem Planları	159
Örnek Olay	159
Yararlanılan Kaynaklar	161

## **Bölüm 5**

### **İŞGÖREN TEMİNİ VE SEÇİMİ**

5.1. İşgören Temin Süreci	168
5.2 İşgören Temin Kaynakları ve Yöntemleri	170
5.2.1. İç Kaynaklardan İşgören Temini	170
5.2.2. İç Kaynaklardan İşgören Temin Yöntemleri	171
5.2.3. İç Kaynaklardan İşgören Temininin Avantajları	172
5.2.4. İç Kaynaklardan İşgören Sağlamanın Dezavantajları	173
5.3. Dış Kaynaklardan İşgören Temini	173
5.3.1. Dış Kaynaklardan İşgören Temin Yöntemleri	174
5.3.2. Dış Kaynaklardan İşgören Temininin Avantajları	177
5.3.3. Dış Kaynaklardan İşgören Temininin Dezavantajları	177
5.4. İnsan Kaynakları Seçimi	178
5.4.1.Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme	179
5.4.2.Başvuru Formu Doldurma	179
5.4.3.Sınav / Test Uygulaması	182
5.4.4. Mülakat (İş Görüşmesi)	186
5.4.5. Adayın Geçmişinin ve Referanslarının İncelenmesi	190
5.4.6.Sağlık Muayenesi	191
5.4.7.İşe Alma Kararı (İş Teklifi)	191
5.4.8.İşe Yerleştirme	192
Örnek Olay	193
Yararlanılan Kaynaklar	195

## **Bölüm 6**

### **ORYANTASYON VE ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞTİRME**

6.1. Oryantasyon	198
6.2. Oryantasyon Programının Önemi	199
6.3. Oryantasyonun Amaçları	199
6.4. Oryantasyon Süreci	201
6.4.1 Oryantasyon Programının Planlaması	202
6.4.2. Oryantasyon Programın Yürütülmesi ve Değerlendirilmesi	203
6.5. Oryantasyon Programında Kullanılan Araçlar	204
6.5.1. Örgüt El Kitapları	204
6.5.2. Mülakatlar	205
6.5.3. Eğitim	206

6.5.4. İş deneyimi	207
6.5.5. Sosyal Uyum	207
6.6. Oryantasyonun Yararları	207
6.7. Örgütsel Sosyalleşme	208
6.8. Sosyalleşmenin Aşamaları	211
Yararlanılan Kaynaklar	213

## **Bölüm 7**

### **EĞİTİM VE GELİŞTİRME**

7.1.Eğitim ve Geliştirme Kavramı	216
7.2. Örgütsel Rekabet ve Eğitim	218
7.3. Eğitimde Sistem Yaklaşımı	220
7.3.1. Eğitim İhtiyaçlarının Analiz Edilmesi	221
7.3.2. Eğitim Programının Tasarlanması	224
7.3.3. Eğitim Programının Uygulanması	228
7.3.4.Eğitim Programlarının Sonuçlarının Değerlendirilmesi	234
7.3.4.1. Eğitim Sonuçlarının Değerlendirilmesinde İzlenecek Yollar	238
Örnek Olay	240
Yararlanılan Kaynaklar	243

## **Bölüm 8**

### **PERFORMANS DEĞERLEME**

8.1. Performans Kavramı	246
8.2. Performans Değerleme	247
8.2.1. Performans Değerleme Kavramı ve Tanımı	247
8.2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği ve Önemi	248
8.2.3. Amaç ve Kullanım Alanları	249
8.2.4. Performans Değerleme Süreci	252
8.2.4.1. Değerleme Standartlarının Tespiti	252
8.2.4.2. Performans Değerleme Sistemi	253
8.2.4.3. Elde Edilen Bilgilerin Kullanımı	254
8.2.5. Performans Değerlemede Sorumluluk ve Değerleme Zamanı	255
8.2.6. Performans Değerleme Yöntemleri	256
8.2.6.1. Sıralama Yöntemi	257
8.2.6.2. Grafik Dereceleme Yöntemi	259
8.2.6.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi	260
8.2.6.4. Kontrol Listesi Yöntemi	260
8.2.6.5. Kritik Olay Yöntemi	261



8.2.6.6. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi	263
8.2.6.7. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi	264
8.2.6.8. Davranışsal Değerleme Skalaları	265
8.2.6.9. Değerleme Merkezi Yöntemi	266
8.2.6.10. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi	267
8.2.7. Performans Değerleme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Değerleme Sonuçlarının Kontrolü	268
Örnek Olay	271
Yararlanılan Kaynaklar	272

## **Bölüm 9**

### **KARİYER YÖNETİMİ**

9.1.Kariyer Kavramı ve İlişkili Kavramlar	275
9.1.1.Kariyer (Career)	276
9.1.2.Kariyer Planlama (Career Planning)	278
9.1.3.Kariyer Yönetimi (Career Management)	280
9.1.4.Kariyer Geliştirme (Career Development)	281
9.1.5.Kariyer Değerleri (Career Anchors)	283
9.1.6.Kariyer Patikası ve Kariyer Yolları	284
9.1.7.Kariyer Modelleri	285
9.2.Kariyer Aşamaları	286
9.2.1.Keşif (Araştırma)Aşaması	287
9.2.2.Kurulma/yerleşme (ilk kariyer) Aşaması:	287
9.2.3.Orta Kariyer (Kariyer ortası) Aşaması	288
9.2.4.Geç Kariyer (Kariyer Sonu ) Aşaması	289
9.2.5.Kariyer Sonu (Düşüş) Aşaması:	289
9.3.Kariyer Yaklaşımları	290
9.3.1.Sınırsız Kariyer	290
9.3.2.Esnek Kariyer	291
9.3.3.Portföy Kariyer	293
9.3.4.Çağdaş Kariyer	293
9.3.5.İki Basamaklı Kariyer Yolu (Dual ladder career) Yaklaşımı	294
9.3.6.Çok Yönlü (Protean) Kariyer	296
9.4.Kariyer Sorunları	296
9.4.1.Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar	297
9.4.2.Çift Kariyerli Aileler	297
9.4.3.Ay ışığı Sorunu	298
9.4.4.Çift Kariyerlilik	298
9.4.5.Kariyer Dönemi Sorunları	299
Örnek Olay	301
Yararlanılan Kaynakları	302

<b>Bölüm 10</b>		
<b>ÜCRET VE ÖDÜL YÖNETİMİ</b>		305
10.1 Ücret ve Ücretle İlgili Kavramlar		306
10.2.Ücret Kavramının Anlamı ve Önemi		308
10.2.1.Ekonomik Açıdan Ücretin Önemi		308
10.2.2.Psikolojik Açıdan Ücretin Önemi		309
10.2.3.İşverenler Açısından Ücretin Önemi		309
10.2.4. Toplum Açısından Ücretin Önemi		310
10.2.5.Devlet Açısından Ücretin Önemi		310
10.2.6. Hukuk Açısından Ücretin Önemi		311
10.2.7.Sendikalar Açısından Ücretin Önemi		311
10.3.Ücret Yönetimi		312
10.3.1.Ücret Yönetiminin Önemi		312
10.3.2.Ücret Yönetiminin Amaçları		313
10.3.3 Ücretlendirme İlkeleri		313
10.3.4.Ücret Yönetimini Etkileyen Temel Faktörler		315
10.3.4.1.Ücret Yapısına Etki Eden Dış Faktörler		315
10.3.4.2.Ücret Düzeyine Etki Eden İç Faktörler		316
10.3.5.Ücret Sistemleri		318
10.3.5.1.Direkt Ücret Sistemleri		319
10.3.5.2.Dolaylı Ücret Sistemleri		324
10.3.6.Ücret Sisteminin Kurulması		325
10.4.Ödül Yönetimi		326
10.4.1.Ödül Belirleme Faktörleri		327
10.4.2.Ödüllendirme Çeşitleri		328
Örnek Olay		330
Yararlanılan Kaynaklar		331

<b>Bölüm 11</b>		
<b>İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ</b>		333
11.1.İş Sağlığı Bağlamında Meslek Hastalıkları		334
11.1.1. Meslek Hastalıklarının Nedenleri		336
11.2.İş Güvenliği Bağlamında İş Kazaları		337
11.2.1. İş Kazalarının Nedenleri		341
Örnek Olay		344
Yararlanılan Kaynaklar		345

<b>Bölüm 12</b>		
<b>İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ</b>		349
12.1. İşletmeler Açısından Bilgi İletişim Teknolojilerinin Önemi		350
12.2. Genel Olarak İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi		350

12.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi Sistemlerin Rolü ve Fonksiyonları	352
12.4. İnsan Kaynakları İçin Gerekli Bilgi Tipleri	356
12.5. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İşletme Düzeyinde Kurulması	357
Örnek Olay	359
Yararlanılan Kaynaklar	361

### **Bölüm 13**

<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN HUKUKİ YÖNÜ</b>	363
13.1.Hukuksal İşlemlerin Özellikleri	364
13.1.1.Hukuksal Çerçevenin Kurgulanması	364
13.1.2.Hukuksal İşlemlerin Süresi	365
13.2.İnsan Kaynakları Yönetiminin Hukuki Yönünün Temel Unsurları	366
13.2.1.İnsan Kaynakları ve Sendikal Sistem	366
13.2.2.Çalışanların Hukuksal Kategorileri ve Ücretler	368
13.2.2.1.Ücret ve İşçi - Unvan Sayısı İlişkisi	368
13.2.2.2.Mavi-Beyaz-Altın Yakalı İşçiler	369
13.2.2.3.İş Güvencesi	370
13.3.Ülkemizde İnsan Kaynakları ile İlgili Temel Yasal Hükümler	371
13.3.1. İş Sözleşmesinin Tanımı ve Unsurları	371
13.3.2. İş Sözleşmesinin Başlıca Türleri	372
13.3.3.Tarafların Yükümlülükleri	374
13.3.3.1.İşçinin Yükümlülükleri (İş Görme Yükümlülüğü)	374
13.3.3.2.İşverenin Yükümlülükleri	375
13.3.4.Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Sözleşmeleri	377
13.4.İnsan Kaynakları İstihdam Politikasında ve Hukuksal Çerçevde Yeni Düzenlemeler	378
13.4.1.Geçici İşçilik ve Profesyonel İşverenler	378
13.4.2.Çok Kültürlülük	379
13.4.3.İşsizlik Ödeneği ve Emeklilik	380
Örnek Olay	381
Yararlanılan Kaynaklar	382

### **Bölüm 14**

<b>İNSANA BAKIŞ AÇISINDA YENİ GELİŞMELER</b>	383
14.1.Sanayi Devrimi Öncesi ve Sonrası İnsan	384
14.2.Örgüt Teorileri ve “İnsan” a Bakış	385
14.3.Klasik Yönetim Teorisi ve Rasyonel Ekonomik İnsan	386
14.4.Neo-Klasik Yönetim Teorisi ve Sosyal İnsan	386
14.5.Açık Sistem Teorisi ve İnsan	387

14.6.Durumsallık Teorisi ve İnsan	388
14.7.Modern Sonrası Teoriler ve İnsan	388
14.8.İşletmede İnsana Bakış Açısını Değiştiren Yaklaşımlar	389
14.8.1.Entelektüel Sermaye	389
14.8.2.Beşeri Sermaye Olarak İnsan	391
14.8.3.Sosyal Sermaye Olarak İnsan	395
Örnek Olay	399
Yararlanılan Kaynaklar	405