

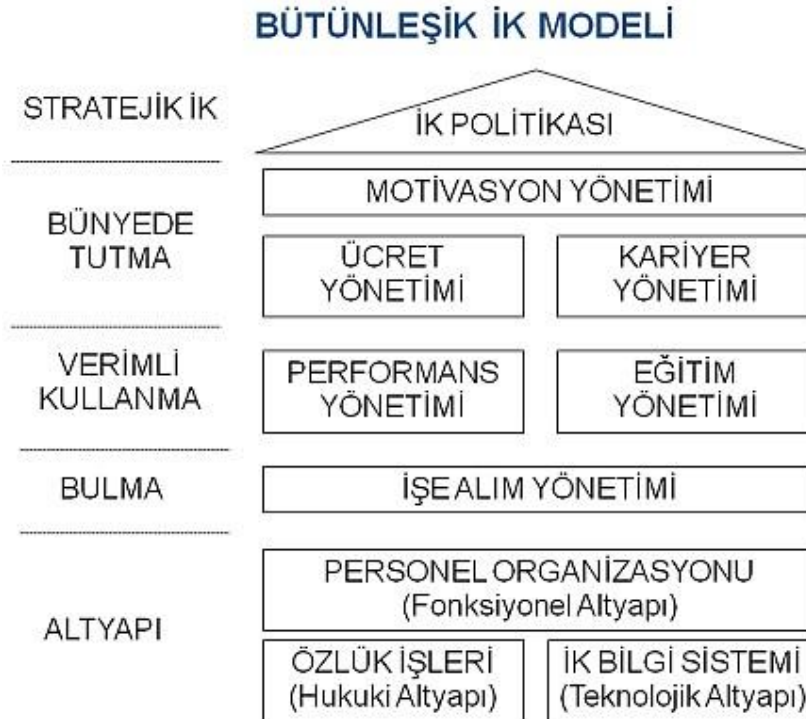
BÜTÜNLEŞİK İK YÖNETİMİ

İnsan kaynakları süreçleri birbirleriyle o kadar bağlantılıdır ki, organizasyonun insan kaynağının etkin yönetilmesi tüm bu süreçlerin dengeli olarak kurulmasına ve birbirleriyle etkileşimlerinin göz ardı edilmeden yürütülmesine bağlıdır.

Diğer bir deyişle, bir veya birkaç süreçte çok iyi olunması, İK yönetimin çok iyi gerçekleştirildiği anlamına gelmiyor. Zincir, en zayıf halkasından kopuyor. Ayrıca bazı İK süreçleri arasında öncelikler dikkate alınmadığında kurulan sistemler temelsiz kalabiliyor. Örneğin iş analizleri yapılmadan işe alım, eğitim, ücret, performans, kariyer sistemleri geliştirilirse, bu sistemlerden etkin sonuçlar almak çok zordur. Keza organizasyona özel bir performans sistemi geliştirmeden de eğitim, kariyer ve prim sistemlerinden etkin sonuçlar alınamaz.

Literatürde, İK yönetimine ilişkin pek çok tanım vardır. Özetle belirtmek gerekirse; İK yönetimi, organizasyonun ihtiyacı olan nitelikli personeli **bulmak**, **verimli kullanmak** ve **bünyede tutmak** için **sistematik** olarak yapılan faaliyetlerin tümüdür. Bu tanım, bütünsel İK yönetimin de temelini oluşturur.

İK yönetimine ilişkin o kadar çok faaliyet yürütülür ki, bunların bir listesini vermek, bu yazının sınırlarını aşar. Ancak bu faaliyetlerin, yukarıda belirtilen temel amaçları gözetmeden ve birbirleriyle ilişkilendirilmeden yapılması, yani sistematik bir şekilde yapılmaması, İK yönetiminden etkin sonuçların alınamamasına neden olur. Bu nedenle bütünsel İK yönetiminin **bütünsel bir İK modeli** çerçevesinde yapılması gerekir. Bu modelin ana hatları aşağıdaki şekilde görülmektedir :



Şekil-1 : Bütünsel İK Yönetimi Modeli

Bu model şeklinden de görüleceği üzere bir binaya benzetilebilir. Eğer altyapı sağlam değilse, bina çöker!... Özlük işleri tam oturmeyen bir firmada diğer İK süreçleri temelsiz kalır. Özellikle personel sayısı fazla olan organizasyonlarda İK bilgi sistemi yok ise, İK süreçleri etkin işletilemez... Personel organizasyonu yapılmadan, bu çerçevede iş tanımları ve gereklilikleri belirlenmeden diğer İK süreçlerine ilişkin sistemler kurulamaz. İK politikası belirlenmeden ve tüm süreçlere bütünsel açıdan bakmadan bu süreçlerin birbirleriyle uyumlu hale gelmesi ve etkin işletilmesi mümkün olmaz.

Bütünsel İK yönetiminde temel İK süreçlerinin kapsamı

Yukarıdaki örnekleri çoğaltmak mümkün... Ancak öncelikle bu modelin temel yapı taşlarının, yani temel İK süreçlerinin kapsamlarını özetlemekte yarar var. Aşağıdaki tabloda temel İK süreçlerinin kapsamı ana hatları ile belirtilmiştir. Aslında tüm bu süreçlerde yer alan faaliyetler, birer kitap olabilecek kadar geniştir.

Tablo-1 : Temel İK süreçlerinin kapsamları

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
İK POLİTİKASI	Genel İK ilkelerinin ve tüm İK süreçleri ile ilgili politikaların, organizasyonun genel strateji/politikalarına uygun bir şekilde belirlenmesi
ÖZLÜK İŞLERİ	İK süreçlerinin hukuki çerçevesinin belirlenmesi, yükümlülöklere ve sınırlamalara uyulması (işe giriş işlemleri ve iş sözleşmeleri, toplu sözleşmeler ve sendika ilişkileri, çalışma düzeni, özlük dosyası, puantaj ve izin takibi, işyeri kuralları ve disiplin takibi, iş sağlığı ve güvenliği, ücret, prim bordroları, ek faydaların tahakkukları, ödemeleri, yasal bildirimler, işten çıkış işlemleri vb.)
İK BİLGİ SİSTEMİ	İK süreçlerine ilişkin verilerin girilmesi, analiz edilmesi ve diğer İK süreçlerinde ve stratejik İK yönetimde yararlanılması
PERSONEL ORGANİZASYONU	İş ve süreç analizlerinin yapılması, iş tanımları, iş gereklilikleri (ve bu arada teknik/davranışsal yetkinlikler) ile performans göstergelerinin belirlenmesi, iş yükü analizleri yapılarak norm kadroların ve personel organizasyon şemalarının çıkarılması, organizasyonun hedeflerine göre İK planlamasının yapılması
İŞE ALIM YÖNETİMİ	İşe alım sisteminin kurulması ve yürütölmesi (ön hazırlıkların yapılması ve işe alım aşamalarının gerçekleştirilmesi)
PERFORMANS YÖNETİMİ	Performans yönetim sisteminin kurulması (performans değerlendirme kriterlerinin oluşturulması, Performans Yönetimi esaslarının belirlenmesi) ve performans yönetim sistemi faaliyetlerinin yürütölmesi
EĞİTİM YÖNETİMİ	Eğitim yönetimi sisteminin kurulması (eğitim planlaması, kurum içi eğitim sistemin geliştirilmesi, eğitim tedarik sisteminin oluşturulması ve eğitim organizasyonlarının yapılması) , eğitim yönetimi faaliyetlerinin yürütölmesi
ÜCRET YÖNETİMİ	İş değerlemesinin yapılması, ücret yapısının oluşturulması, ücret araştırmalarının ve ücret artışlarının yapılması, prim ve ek fayda sistemlerinin oluşturulması, personel ücret bütçesinin hazırlanması
KARİYER YÖNETİMİ	Kariyer araç (kariyer haritaları, kariyer danışmanlığı, koçluk vb) ve uygulamalarına (transfer, terfi, işten çıkarma vb) ilişkin sistemlerin oluşturulması, yürütölmesi ve kurum içi kariyer danışmanlığının yapılması
MOTİVASYON YÖNETİMİ	Personelin işini verimli ve istekli şekilde yapacağı iş ve ilişki ortamının geliştirilmesi (Diğer İK uygulamaları, kurum içi iletişim uygulamaları, ek fayda uygulamaları ve personel memnuniyet anketleri)

Bütünleşik İK yönetimde temel İK süreçlerinin karşılıklı etkileşimleri

Buraya kadar modelin ana çerçevesi çizildi ancak hala neden İK süreçlerinin bütünsel ve bütünleşik bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektiğini açıklamadık. Çünkü bunun için tüm İK süreçlerinin birbirleriyle karşılıklı etkileşimlerini ortaya koymak gerekiyor. Yukarıda belirtilen her bir süreç, bir şekilde diğerlerini etkiliyor. 10 temel İK sürecimiz olduğuna göre, $10 \times 9 = 90$ etkileşimden söz ediyoruz!... Şimdi tüm bu etkileşimleri ortaya koymadan önce sonraki tablolarda yer alacak etkileşim algoritmasını aşağıda gösterelim :

Tablo-2 : Temel İK süreçleri etkileşim algoritması

ETKİLEENEN SÜREÇLER	İK POLİKASI	ÖZLÜK İŞLERİ	İK BİLGİ SIS	PERSONEL ORGANİZASYONU	İŞE ALIM YÖNETİMİ	PERFORMANS YÖNETİMİ	EĞİTİM YÖNETİMİ	ÜCRET YÖNETİMİ	KARİYER YÖNETİMİ	MOTİVASYON YÖNETİMİ
ETKİLEYEN SÜREÇLER										
İK POLİTİKASI	X	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ÖZLÜK İŞLERİ	10	X	11	12	13	15	15	16	17	18
İK BİLGİ SİSTEMİ	19	20	X	21	22	23	24	25	26	27
PERSONEL ORGANİZASYONU	28	29	30	X	31	32	33	34	35	36
İŞE ALIM YÖNETİMİ	37	38	39	40	X	41	42	43	44	45
PERFORMANS YÖNETİMİ	46	47	48	49	50	X	51	52	53	54
EĞİTİM YÖNETİMİ	55	56	57	58	59	60	X	61	62	63
ÜCRET YÖNETİMİ	64	65	66	67	68	69	70	X	71	72
KARİYER YÖNETİMİ	73	74	75	76	77	78	79	80	X	81
MOTİVASYON YÖNETİMİ	82	83	84	85	86	87	88	89	90	X

Sırasıyla her bir sürecin diğer İK süreçlerine ne gibi etkilerde bulunduğunu yine **ana hatlarıyla** özetleyelim :

Tablo-3 : İK Politikası diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
1. ÖZLÜK İŞLERİ	İK politikasının bir unsuru olan özlük işleri politikası, hukuki alt yapıya (iş ve sosyal güvenlik mevzuatının) ne ölçüde uyulacağına, sınırlayıcı kural konulmayan alanlarda, özellikle çalışma düzenine ilişkin konularda (izin, avans, harcırah, yemek, sosyal yardım, disiplin politikası vb.) ne tür uygulamaların yapılacağına yön gösterir.
2. İK BİLGİ SİSTEMİ	İK politikasının bir unsuru olan İK bilgi sistemi politikası, ne tür bir İK bilgi sisteminin seçileceğinin, hangi İK süreçlerinin İK Bilgi sistemi üzerinde yer alacağını, bu sistemde kimlerin ne şekilde yetkilendirileceğinin

	belirlenmesi ile İK bilgi sistemi uygulamalarına yön gösterir
3. PERSONEL ORGANİZASYONU	İK politikasının bir unsuru olan personel organizasyon politikası; hiyerarşik/yalın, merkezi/yetkilendirilmiş/matriks vb. yapılara karar verilmesi, temel yetkilerin ve kurumsal iletişim tarzlarının belirlenmesi ile personel organizasyonu uygulamalarına yön verir.
4. İŞE ALIM YÖNETİMİ	İK politikasının bir unsuru olan işe alım politikası; temel gerekliliklerin, aday kaynaklarının ve aday sağlama yollarının önceliklerinin, işe alımın ana aşamalarının ve yöntemlerinin, bu süreçteki temel sorumlulukların belirlenmesi ile işe alım uygulamalarına yön verir.
5. PERFORMANS YÖNETİMİ	İK politikasının bir unsuru olan performans yönetimi politikası; performans yönetimin kapsamın, değerlendirici ve değerlendirilenlerin, performans değerlendirme kriterleri ve ağırlıklarının, değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları ve şeklinin belirlenmesi ile performans yönetimi uygulamalarına yön verir.
6. EĞİTİM YÖNETİMİ	İK politikasının bir unsuru olan eğitim ilkeleri ve politikası; eğitim yatırımlarının payının, eğitim ihtiyaç analizi yönteminin; şirket içi / şirket dışı eğitim seçimi, teklif değerlendirme, iç eğitimcilerin ve katılımcıların seçimi, eğitim değerlendirme ve kayıt kriterlerinin belirlenmesi ile eğitim yönetimi uygulamalarına yön verir.
7. ÜCRET YÖNETİMİ	İK politikasının bir unsuru olan ücret, prim ve yan menfaatler politikası; iş değerlendirme kriter ve ağırlıklarının, piyasa ücretlerinin altında/ civarında/ üstünde bir ücret yapısının; formal / informal, katı / esnek, merkezi / yetkilendirilmiş ücret sistemlerinin, prim dağıtım kriterlerinin ve yan menfaatlerin çeşit, kapsam ve kriterlerinin belirlenmesi ile ücret yönetimi uygulamalarına yön verir.
8. KARIYER YÖNETİMİ	İK politikasının bir unsuru olan kariyer yönetimi politikası; hangi araçlar / sistemlerin kullanılacağına, hangi kariyer uygulamalarına (terfi, transfer, işten çıkarma, emeklilik vb.) yer verileceğinin, her bir araç ve uygulamanın amacının, kapsamının (hedef kitlesinin) ve temel ilke/kriterlerinin ne olacağının belirlenmesi ile kariyer yönetimi uygulamalarına yön verir.
9. MOTİVASYON YÖNETİMİ	İK politikasının bir unsuru olan motivasyon yönetimi politikası; hangi motivasyon uygulamalarına (öneri/ödül sistemleri, duyuru panoları ve şirket bülteni, intranet, önemli günler, sosyal faaliyetler, ayın personeli, şirket plaketi, işten ayrılma görüşmeleri vb.) yer verileceğinin, her bir araç ve uygulamanın amacının, kapsamının (hedef kitlesinin) ve temel ilke/kriterlerinin ne olacağının, personel memnuniyet anketi kapsamı, yöntemi ve araştırma alanların ne olacağının ve sonuçlarının nerelerde kullanılacağına belirlenmesi ile motivasyon yönetimi uygulamalarına yön verir.

Tablo-4 : Özlük İşleri diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
10.İK POLİTİKASI	Özlük işleri uygulamaları sonucunda fiili durum (örneğin izin, avans, harcırah, yemek, sosyal yardım, disiplin uygulamaları vb.) ve bunların diğer İK süreçlerine etkileri göz önünde bulundurularak özlük işleri politikalarında geliştirmeler yapılabilir.

11.İK BİLGİ SİSTEMİ	Yasal mevzuatın gerektirdiği parametreler, İK bilgi sisteminin personel bilgi bankası, bordro ve diğer İK süreçlerine ilişkin modüllerinde dikkate alınır. Ayrıca mevzuata göre yapılması gereken bildirge ve raporlamaların formatlarına da İK bilgi sisteminde yer verilir.
12.PERSONEL ORGANİZASYONU	İş tanımlarını ve gerekliliklerini belirlerken, personel organizasyonunu oluştururken, iş mevzuatındaki sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Örneğin kadınların gece çalışması yapamayacağı, belirli yaşın altında çocukların çalıştırılmayacağı pozisyonlarda bu hususlar iş gereklerinde dikkate alınmalıdır. Benzer şekilde belirli bir sertifika/ehliyet ile yapılması gereken işlerde de bu belgeler, iş gerekliliklerinde belirtilmelidir.
13.İŞE ALIM YÖNETİMİ	Organizasyonun olumlu özlük işleri uygulamalarına, iş güvencesine ve işçi sağlığı/ iş güvenliğine verdiği önem nitelikli adayları çekebilir. Buna karşın iş güvencesinin olmadığı ve çalışanlarını çok kolay gözden çıkaran firmaların nitelikli adaylara ulaşması da zorlaşabilir. Diğer yandan İş kanunundaki eşitlik ilkesi de işe alım sürecinden dikkate alınmalıdır.
14.PERFORMANS YÖNETİMİ	Performans yönetimi uygulamalarında yasal düzenlemelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Özellikle ayrımcılığa yol açan kriterlerin belirlenmemesi, performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarmalarda kullanılmasının koşulları gibi konular dikkat edilecek hususlar arasındadır.
15.EĞİTİM YÖNETİMİ	Eğitim yönetimin asgari sınırlamalarını özlük işleri çizer. Örneğin çalışma yaşamına ilişkin mevzuat gereği personele yaptığı işle ilgili eğitimler ile bazı sistem eğitimlerinin verilmesi işverenin yükümlüğündedir. Ayrıca çalışanlara yapılan uzun süreli eğitimler karşılığında zorunlu hizmet ve tazminat uygulamaları da özlük işleri alanına girmektedir.
16.ÜCRET YÖNETİMİ	Çalışma yaşamına ilişkin mevzuat gereği ücret uygulamalarında bazı sınırlamalara uyulması gerekir. Örneğin iş değerlemesi ve mevcut ücretlere göre yapılan analizler sonucunda en alt ücret grubunun seviyesi daha düşük bir değer olsa bile asgari ücretin altında ücret verilemeyeceği için yapılan ücret skalası tekrar gözden geçirilir.
17.KARİYER YÖNETİMİ	Çalışma yaşamına ilişkin mevzuat gereği kariyer uygulamalarına bazı sınırlamalara uyulması gerekir. Çalışanların görev ve işyeri değişiklikleri, işten çıkarma/emeklilik gibi kariyer uygulamaları yasal çerçevede yürütülmelidir.
18.MOTİVASYON YÖNETİMİ	Çalışma ortamı ve koşulları, iş güvencesi, yan menfaatler, kişisel yaşam mahalleri ve sosyal tesisler vb. özlük işleri uygulamaları durum koruyucu etmendir. Bunlardaki olumsuzluklar motivasyonu düşürür.

Tablo-5 : İK Bilgi Sistemi diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
19.İK POLİTİKASI	İK sisteminde tutulan kayıt ve istatistikler üzerinden yapılan analiz ve raporlamalar ile İK performans göstergelerine ilişkin sonuçlar İK süreç politikalarının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir.
20.ÖZLÜK İŞLERİ	İK bilgi sistemi, özlük işleri uygulamalarının, özellikle personel kayıtlarının

	tutulması (personel bilgi bankası), puantaj kayıtlarının tutulması (PDKS ile birlikte) ücret/prim bordrolarının hazırlanması, izin, eğitim ve sağlık durumlarının takibi, yasal bildirgelerin hazırlanması gibi konuların hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını ve gerekli raporların daha kolay hazırlanmasını sağlar.
21.PERSONEL ORGANİZASYONU	İK planlaması için gerekli analizler (iş yükü, devamsızlık, personel devir hızı, İK profil analizleri vb), İK bilgi sisteminden alınan verilerle yapılır. Organizasyonel yapıya ilişkin raporlamalar İK bilgi sisteminden alınabilir.
22.İŞE ALIM YÖNETİMİ	İK bilgi sistemleri, işe alım süreci öncesinde özellikle iş tanımı, gereklilikleri ve süreçle ilgili diğer gerekli bilgiler konusunda veri sağlar. Aday araştırmada firmanın aday bilgi bankası önemli bir veri kaynağıdır. İşe alım sürecinin tüm aşamaları İK bilgi sistemi üzerinde takip edilebilir, gerekli raporlamalar elde edilebilir.
23.PERFORMANS YÖNETİMİ	İK bilgi sistemleri, performans değerlendirme süreci öncesinde, özellikle iş tanımı, gereklilikleri ve süreçle ilgili diğer gerekli bilgiler konusunda veri sağlar. 360 derece performans değerlendirmeleri İK bilgi sistemi üzerinden yapılabilir. Değerlendirme sonuçları ile ilgili gerekli analiz ve raporlamalar İK bilgi sistemi ile yapılır.
24.EĞİTİM YÖNETİMİ	İK bilgi sistemleri, eğitim ihtiyaç analizlerinin, eğitim planlamasının ve bütçelemesinin yapılmasında önemli kolaylıklar sağlar. Ayrıca eğitim raporları da İK bilgi sisteminden alınır.
25.ÜCRET YÖNETİMİ	İK bilgi sistemleri, iş değerlemesini yapılmasında, ücret skalalarının geliştirilmesinde ve ücret yapısının uygulanması için eylem planı yapılmasında gerekli verileri sağlar. Ayrıca ücret araştırmalarının, artışlarının ve bütçesinin yapılmasında, ücret sistemine ilişkin konuların raporlanmasında İK bilgi sisteminden yararlanılır.
26.KARİYER YÖNETİMİ	İK bilgi sistemleri, kariyer haritalarının çıkarılmasında, kariyer/ yedekleme planlarının hazırlanmasında ve diğer kariyer yönetimi uygulamaları için gerekli kararların alınmasında istenen verileri sağlar.
27.MOTİVASYON YÖNETİMİ	İntranet uygulamaları ile organizasyonel bilgilerin sağlanması, oryantasyon sürecini hızlandırır. Self servis uygulamalar ile çalışanların aktif katılımı sağlanarak motivasyonu artırılabilir.

Tablo-6 : Personel Organizasyonu diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
28.İK POLİTİKASI	İş, süreç ve iş yükü analizleri sonucunda ortaya çıkan durumlar personel organizasyon politikasının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir.
29.ÖZLÜK İŞLERİ	İş analizleri sonucu ortaya çıkarılan iş tanımları, çalışma koşulları ve iş gereklilikleri, iş sözleşmesinin bir parçası olarak kullanılabilir.
30.İK BİLGİ SİSTEMİ	İş analizi sonuçları, özellikle iş tanımı, gereklilikleri ve süreçle ilgili diğer gerekli bilgiler İK bilgi sistemlerine veri olarak girilir ve kayıt altına alınır.

31.İŞE ALIM YÖNETİMİ	“İşe uygun adam” politikasının yürütülebilmesi için işin önceden analiz edilmesi, yapılacak işin görev sorumluluklarının (iş tanımının) ve bu görevi yürütecek kişilerde bulunması gerekli niteliklerin (iş gereklerinin) belirlenmesi gerekir. İş analizleri sonucunda iş tanımı ve gereklilikleri belirlenir. İK planlama çalışmaları sonucunda personel ihtiyacı sayı, nitelik ve zaman boyutlarında belirlenir. Dolayısıyla bu süreç, işe alım sürecinin temel girdilerini verir.
32.PERFORMANS YÖNETİMİ	Bu sürecin temelini oluşturan iş analizleri sonucunda belirlenen iş tanımları, o pozisyonun temel performans göstergelerinin belirlenmesinde dikkate alınır. Yani iş tanımlarında yer alan personelin görevleri, hem çalışanlarının hedeflerinin belirlenmesinde, hem de performanslarının değerlendirilmesinde göz önünde bulundurulabilir. Ayrıca pozisyon için gerekli yetkinlikler de performans yönetiminde kullanılabilir.
33.EĞİTİM YÖNETİMİ	İş analizleri sonucunda belirlenen iş gereklilikleri, eğitim konularının belirlenmesinde ve eğitim ihtiyaç analizinde dikkate alınır. Özellikle iş gereklilikleri arasında yer alan temel sistem eğitimleri ve oryantasyon eğitim ihtiyaçları, iş analizleri ile elde edilir.
34.ÜCRET YÖNETİMİ	Ücret yönetimin temelini oluşturan iş değerlemesi, iş analizlerinden elde edilen iş tanımı, gereklilikleri ve çalışma koşullarına göre yapılır. İş analizi yapmadan sağlıklı bir iş değerlemesi yapmak mümkün değildir. Ayrıca Personel ücret bütçesi, İK planlamasından elde edilen sonuçlara göre yapılır.
35.KARİYER YÖNETİMİ	İş analizleri ile pozisyonların iş gereklilikleri ve aralarındaki geçişlilikler belirlenir, kariyer yönetiminde en önemli araç olan kariyer haritaları çıkarılır.
36.MOTİVASYON YÖNETİMİ	İş analizleri ile sonucunda pozisyonların görev kapsamalarının belirlenmesi ve iş tasarımı ile işin anlamlı bir bütün oluşturması ve/veya işin zenginleştirilmesi ve/veya işin insancillaştırılması personel motivasyonu açısından temel motivatörlerden biridir.

Tablo-7 : İşe alım yönetimi diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
37.İK POLİTİKASI	İşe alım sürecinin etkin işleyip işlememesi, tüm İK süreç politikalarının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir.
38.ÖZLÜK İŞLERİ	İşe uygun kişinin seçilmesi, adayın işyeri kurallarına uyumunu kolaylaştırır. İşe alınan kişinin giriş işlemlerinin yapılması ve özlük dosyasını açılması özlük işleri sürecinin konusudur.
39.İK BİLGİ SİSTEMİ	İşe alım süreci sonunda işe alınan kişilerin bilgileri, İK bilgi sistemindeki personel bilgi bankasına aktarılır.
40.PERSONEL ORGANİZASYONU	İşe alım süreci sonucunda boş kadrolar doldurulur. Bazen yeni bir kadronun da açılması gerekebilir. Bunlar da personel organizasyonunda değişikliklere yol açabilir. Ayrıca işe alım sürecinin etkinliği, İK planlamasını da etkiler. Özellikle aday havuzunun yetersizliği, işe alım süresinin uzunluğu, doğru kişilerin seçilememesinden kaynaklanan personel devir hızı yüksekliği planlamayı etkileyen önemli unsurlardır.

41.PERFORMANS YÖNETİMİ	İşe alım sürecinde doğru kişinin seçilmesi (iş gereklikleri - kişi nitelikleri, organizasyon - kişi değerleri, iş - kişilik özellikleri, organizasyon olanakları - kişi beklentileri arasında uyum sağlanması), hem niteliğinin uygun olması, hem de motivasyonunun yüksek olması nedeniyle performans yönetimini kolaylaştırır.
42.EĞİTİM YÖNETİMİ	İşe alım sürecinde doğru kişinin seçilmesi, işe uyumun daha kısa sürede olmasını ve daha az eğitime ihtiyaç duyulmasını sağlar.
43.ÜCRET YÖNETİMİ	İşe alım sürecinde adayın ücret beklentilerinin firmanın ücret politikasına uygun olması, ücret yönetimini kolaylaştırır. Yani işe alım sürecinde doğru kişinin seçilmesi, ücret beklentileri yönüyle de ücret yapısına uyumunu sağlar.
44.KARİYER YÖNETİMİ	İşe alım sürecinde iş gerekliklerine en uygun kişi olması yanında, adayın kariyer beklentileri ve gelişim potansiyeline göre de bir değerlendirme yapmak gerekir. Bu yapıldığında kariyer yönetimi de kolaylaşır.
45.MOTİVASYON YÖNETİMİ	İşe alım sürecinde personelin eğitim, tecrübe ve teknik nitelikleri yanında işin gerektirdiği kişilik özellikleri ile adayın sahip olduğu kişilik özelliklerinin araştırılması ve bu ikisi arasında bir uyum sağlanması çok önemlidir. Bu süreçte doğru kişinin seçilmesi, özellikle de iç ve iş motivasyonu yüksek kişilerin işe alınması motivasyon yönetimini kolaylaştırır. İş gerekliklerine göre az veya fazla nitelikli kişilerin işe alınması ise motivasyon yönetimini zorlaştırır.

Tablo-8 : Performans yönetimi diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
46.İK POLİTİKASI	Performans değerlendirme sürecinin etkin olup olmaması da performans yönetimi politikasının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir. Performans yönetimi uygulamaları, değerlendirme sonuçlarına göre başta eğitim, kariyer ve ücret yönetimi olmak üzere diğer İK süreç politikalarının da gözden geçirilmesini gerektirebilir.
47.ÖZLÜK İŞLERİ	Performans değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen ücretler/primler bordrolarda kullanılır. Yine bu sonuçların iş mevzuatına uygun olarak işten çıkarmalarda da kullanılması söz konusu olabilir.
48.İK BİLGİ SİSTEMİ	Performans değerlendirmeden elde edilen veriler (performans puanları, eğitim ihtiyaçları, kariyer tercihleri vb.), ilgili İK süreçlerinde yararlanılmak üzere personel bilgi bankasına aktarılır.
49.PERSONEL ORGANİZASYONU	Mevcut organizasyon yapısına göre elde edilen performans sonuçları, personel organizasyonunun, özellikle de pozisyon, birim bağlantıları ve organizasyonun genel yapısı (hiyerarşik/yalın/matriks vb.) gözden geçirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını gerektirebilir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçlarına göre verilen kariyer kararları (terfi, yer değiştirme, işten çıkarma vb.) İK planlamasını etkiler.
50.İŞE ALIM YÖNETİMİ	Performans yönetimindeki olumsuzluklar personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır. Bu süreci olumlu yönlendiren organizasyonların adaylar gözündeki imajı da olumlu olur ve

	nitelikli personeli çekerek geniş aday havuzları ile daha uygun adaylar bulunur.
51.EĞİTİM YÖNETİMİ	Performans yönetimi sürecinde çalışanların yetkinlik değerlendirmeleri yapılarak geliştirilmesi gereken yönler belirlenir ve eğitim ihtiyaçları ortaya konur. Bu da eğitim ihtiyaç analizi ve planlamasının temel verilerini oluşturur.
52.ÜCRET YÖNETİMİ	Performans yönetimi süreci ile çalışanların performansları ölçülür. Performans değerlendirme sonuçları, özellikle de hedeflere dayalı iş sonuçları, performansla dayalı prim sisteminin de temelini oluşturur. Ayrıca yetkinliklerin gelişimine bağlı olarak yapılan terfiler de ücret artışlarına yol açar.
53.KARİYER YÖNETİMİ	Performans değerlendirme sonuçları, özellikle yetkinliklerin değerlendirilmesi ile belirlenen kişinin potansiyeli, sonraki görevlere hazırlık düzeyi ve çalışanın kariyer tercihleri, çalışan hakkında kariyer kararlarının alınmasında temel verileri oluşturur.
54.MOTİVASYON YÖNETİMİ	Performans değerlendirmesi, yani çalışan performansının ölçülmesi sonucu ortaya konan başarı , temel motive edici faktörlerden biridir. Performans değerlendirme sisteminin sonuçlarının, personel ile ilgili eğitim, ücret ve kariyer kararlarında dikkate alınması sonucunda sistemin çıktıları ile motivasyona dolaylı etkileri, yani takdir, gelişme olanağı, sorumluluk, ilerleme şeklindeki temel motive edici faktörler ile personelin motivasyonu artar. Sistemik performans yönetim uygulamaları motivasyonu artırır.

Tablo-9 : Eğitim Yönetimi diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
55.İK POLİTİKASI	Organizasyonun İK politikalarının içselleştirilmesi eğitim ile sağlanabilir.
56.ÖZLÜK İŞLERİ	Özlük işleri personeli için bu konuda alınan eğitimler, diğer personel için düzenlenen işyeri kuralları, iş güvenliği gibi eğitimler ile de özlük işleri uygulamaları daha etkin yapılabilmektedir.
57.İK BİLGİ SİSTEMİ	Eğitim kayıtları (katılımcı listeleri, sertifika bilgileri, eğitim maliyetleri, eğitim değerlendirme notları, tedarikçi değerlendirme görüşleri vb.) İK bilgi sistemine aktarılır. Ayrıca İK bilgi sistemi eğitimleri ile bu sistemlerin etkin olarak kullanılması ve diğer İK süreçlerinin daha etkin yönetilmesi mümkündür.
58.PERSONEL ORGANİZASYONU	İş analizleri, personel organizasyonu, İK planlama ve bu çerçevede yapılması gereken analizler (işyükü analizleri vb.) başta yöneticiler olmak üzere birçok personelin katkısını gerektirir. İş, süreç, iş yükü analizleri ve İK planlama eğitimleri ile bu çalışmaların sistematik bir şekilde yapılması sağlanır.
59.İŞE ALIM YÖNETİMİ	Eğitim sürecini olumlu yöneten, yani çalışanların eğitim ve gelişmelerine önem veren organizasyonların aday havuzunu genişletmesi ve daha nitelikli adayları çekmesi mümkündür. Eğitim yönetimindeki olumsuzluklar ise personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır. Diğer yandan “işe alım sistemi” ve “etkili görüşme teknikleri”

	eğitimleri ile bu sürecin etkinliği artırılır. Ayrıca oryantasyon eğitimleri ile de işe yeni başlayan personelin kısa sürede firmaya ve işine uyumu sağlanır.
60.PERFORMANS YÖNETİMİ	Eğitim ile çalışanların işe uygunluğu artırılarak ve nitelikleri yükseltilerek performansı artırılabilir. Ayrıca performans yönetimi eğitimleri ile bu sürecin tüm yönetici ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve etkin yürütülmesi söz konusu olabilir.
61.ÜCRET YÖNETİMİ	İş değerlendirme ve ücret yönetimi, hem çok teknik bir konudur, hem de sürece bir çok yöneticinin katılmasını gerektirir. Ücret yönetimi sürecinin etkin işletilmesi de bu süreçle ilgili eğitimlerin alınmasına bağlıdır. Diğer yandan bazı ücret sistemleri eğitim sonuçlarını doğrudan ücret/prime yansıtabilir.
62.KARİYER YÖNETİMİ	Eğitim sonuçlarının kariyer yönetiminde kullanılması söz konusu olabilir. Ayrıca kariyer yönetiminin önemli uygulamalarından olan, kurum içi kariyer danışmanlığı, koçluk, mentorluk becerileri de eğitim yoluyla artırılabilir.
63.MOTİVASYON YÖNETİMİ	Çalışana eğitim verilmesi, aynı zamanda ona değer verilmesi, yatırım yapılması anlamına da geldiğinden çalışanların motivasyonunu artırır. Yani eğitim gelişme olanağı sağlaması ve takdir etme ile aynı zamanda bir motivasyon aracıdır. Eğitim ile iş gereklilikleri-çalışan nitelikleri uyumunun artması ile çalışanın özgüveni ve motivasyonu artar. Ayrıca çalışanlara iletişim, motivasyon vb. konularda eğitimler verilerek motivasyon yönetimi kolaylaştırılabilir.

Tablo-10 : Ücret Yönetimi diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
64.İK POLİTİKASI	Ücret yönetimi uygulamaları (örneğin ücret araştırmaları) değişen durumlara göre zamanla ücret politikalarının gözden geçirilmesini ve yeniden belirlenmesini gerektirebilir.
65.ÖZLÜK İŞLERİ	Ücret yönetimi sonuçlarına göre bulunan pozisyonların baz ücretleri bordrolarda veri olarak kullanılır. Prim ve yan menfaatler sisteminde personel bazında tahakkunun yapılması ve ödenmesi özlük işleri alanına girer.
66.İK BİLGİ SİSTEMİ	Ücret yönetimin sonuçları (iş değerlemesi sonuçları, ücret skalaları, ücret bütçeleri, prim dağıtım miktarları vb.) İK bilgi sistemine aktarılır.
67.PERSONEL ORGANİZASYONU	İş değerlemesi yapıldıktan ve ücret skalası geliştirildikten sonra personel organizasyonunun, özellikle pozisyonların organizasyondaki yerlerinin ve ünvanlarının gözden geçirilerek değiştirilmesi gerekebilir. Ayrıca iş değerlemesi sonrasında ünvanların ve iş gerekliliklerinin gözden geçirilmesi ve standardizasyona gidilmesi söz konusu olabilir.
68.İŞE ALIM YÖNETİMİ	Ücret yönetimindeki olumsuzluklar (özellikle ücret/prim adaletsizlikleri) personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır. Adaletli bir ücret yapısına, ücret güvenliğine, performansa dayalı bir prim sistemine, pozisyona ve piyasa koşullarına uygun adil bir yan menfaatler sistemine sahip organizasyonlar ise daha nitelikli personeli çekerek geniş

	aday havuzları ile daha uygun adayları bulurlar.
69.PERFORMANS YÖNETİMİ	Ücret yönetimi, özellikle açık ve adil ücret/prim sistemleri ile personel motivasyonu, dolayısıyla performansı üzerinde etkilidir. Özellikle iş sonuçlarına yönelik adil prim sistemleri performansı artırır.
70.EĞİTİM YÖNETİMİ	Organizasyonun ücret politikası ve uygulamaları, firmaya alınabilecek adayların nitelik düzeyini doğrudan etkiler. Ücret düzeyinin düşük olması, daha az nitelikli personelin alınmasına, bu da eğitim ihtiyacının artmasına neden olur. Diğer bir deyişle, ücret bütçesi azaldıkça, aynı nitelikteki personeli çalıştırmak için eğitim bütçesi artar.
71.KARİYER YÖNETİMİ	Ücret yapısı ve özellikle ücret skalasındaki bant sayısı ve bant aralıklarının genişliği de organizasyon yapısını etkiler. Söz gelimi hiyerarşik veya yalın organizasyon için ipuçlarını ortaya koyar, bu da kariyer politika ve uygulamalarını etkiler.
72.MOTİVASYON YÖNETİMİ	Adil ücret sistemi motivasyonun düşmesini önlerken adil prim sistemi motive edici faktördür. Adaletli ücret yönetimi ve prim uygulamaları ile çalışanın motivasyonunun ve performansının artırılması sağlanabilir.

Tablo-11 : Kariyer Yönetimi diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
73.İK POLİTİKASI	Kariyer yönetimi uygulamaları (terfi, transfer, yedekleme, işten çıkarma vb.) sonucunda ortaya çıkan durumlar kariyer yönetimi politikasının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir.
74.ÖZLÜK İŞLERİ	Kariyer yönetimi uygulamalarının sonuçlarına göre personel ile ilgili değişiklikler, özlük işleri uygulamalarında dikkate alınır, yani kariyer uygulama sonuçları özlük işlerine yansır.
75.İK BİLGİ SİSTEMİ	Kariyer yönetimi uygulamalarının sonuçları İK bilgi sistemine de aktarılır. Kariyer uygulamaları ile ilgi raporlar da İK bilgi sisteminden alınır.
76.PERSONEL ORGANİZASYONU	Kariyer yönetimi uygulamaları personel organizasyonunda değişiklikler yapılmasını gerektirebilir, özellikle isimli personel organizasyon şemaları değişir. Ayrıca çalışanların kariyer beklentileri de genel organizasyon yapısının gözden geçirilmesine neden olabilir.
77.İŞE ALIM YÖNETİMİ	Kariyer yönetimindeki olumsuzluklar, özellikle yanlış / adaletsiz terfi, transfer ve işten çıkarma kararları, personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır. Bu süreci olumlu yönlendiren organizasyonların adaylar gözündeki imajı da olumlu olur ve nitelikli personeli çekerek geniş aday havuzları ile daha uygun adaylar bulunur.
78.PERFORMANS YÖNETİMİ	Kariyer yönetimindeki olumsuzluklar, özellikle yanlış / adaletsiz terfi, transfer ve işten çıkarma kararları, personelin motivasyonunu düşürerek performansına olumsuz etkilerde bulunur. Bu süreci olumlu yönlendiren organizasyonlarda personelin performansı artar.
79.EĞİTİM YÖNETİMİ	Kariyer değişiklikleri yeni eğitim ihtiyaçlarını ortaya çıkarır. Ayrıca yedekleme planına göre çalışanların gelecekteki eğitim gereksinimleri eğitim planlamasında dikkate alınabilir. Diğer yandan yönetici geliştirme

	programları da yoğun eğitim etkinliklerini gerektirdiğinden, eğitim planlamasında dikkate alınır.
80.ÜCRET YÖNETİMİ	Kariyer uygulamaları (terfi, transfer vb.) personel bazında ücretin değiştirilmesini gerektirebilir. . Ayrıca kariyer planına göre potansiyeli yüksek çalışanların işletme bünyesinde tutulabilmesi farklı ücret uygulamaları benimsenebilir.
81.MOTİVASYON YÖNETİMİ	Doğru kariyer yönetimi araç ve uygulamaları ile çalışanın motivasyonunun ve performansın artırılması sağlanabilir. Takdir, gelişme olanağı, sorumluluk, ilerleme temel motive edici faktörlerdir, Statü ise durum koruyucu etmendir. Bu açıdan doğru kariyer yönetimi uygulamaları motivasyonun artırılmasında (veya yanlış uygulamalarda düşürülmesinde) en etkili süreçlerden biridir.

Tablo-12 : Motivasyon Yönetimi diğer İK süreçlerini nasıl etkiliyor ?

TEMEL İK SÜRECİ	KAPSAMI
82.İK POLİTİKASI	Motivasyon yönetimi uygulamalarının etkinliği, motivasyon yönetimi politikalarının gözden geçirilmesini ve güncelleştirilmesini gerektirebilir.
83.ÖZLÜK İŞLERİ	Motivasyon yönetimin başarıyla yapıldığı, işyerinde huzurun sağlandığı ve çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlarda işyeri kurallarına uyum kolaylaşır; disiplin sorunları, personel devamsızlıkları ve iş kazaları azalır.
84.İK BİLGİ SİSTEMİ	Motivasyon yönetimi ile ilgili uygulamalar İK bilgi sistemine aktarılabilir, personel memnuniyet araştırmalarında İK bilgi sisteminden yararlanılabilir.
85.PERSONEL ORGANİZASYONU	Motivasyon uygulamaları, özellikle personel memnuniyet anketlerinin sonuçları, personel organizasyonunun gözden geçirilmesini gerektirebilir. Ayrıca motivasyon yönetimindeki olumsuzluklar işgücü devir hızının artmasına neden olarak İK planlamasını zorlaştırabilir.
86.İŞE ALIM YÖNETİMİ	Motivasyon yönetimindeki olumsuzluklar, yani işyerinde huzur olmaması, personel devir hızını ve dolayısıyla işe alım sürecindeki iş yükünü artırır. Bu süreci olumlu yönlendiren organizasyonların adaylar gözündeki imajı da olumlu olur ve nitelikli personeli çekerek geniş aday havuzları ile daha uygun adaylar bulunur.
87.PERFORMANS YÖNETİMİ	Personelin işini verimli ve istekli şekilde yapacağı iş ve ilişki ortamının geliştirilmesi, yani motivasyon yönetimi, kişinin potansiyelinin açığa çıkarılmasını sağlar ve performansını artırır.
88.EĞİTİM YÖNETİMİ	Eğitim sürecinde başarı sağlanması, personel motivasyonu ile yakından ilişkilidir. Motivasyonu düşük personelin eğitimlere de ilgisi az olacak, bu da öğrenmeyi zorlaştıracığından eğitim hedeflerine ulaşılması güçleşecektir. Ayrıca düşük motivasyon işgücü devrini artırır ve dolayısıyla yeni personel nedeniyle eğitim ihtiyacı da artar.
89.ÜCRET YÖNETİMİ	Motivasyon yönetimin başarıyla yapıldığı, işyerinde huzurun sağlandığı ve çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlar için adayların ücret beklentileri, tersi durumdaki işletmeler için talep edecekleri ücretlerden daha düşüktür. Bunun sonucunda ücret politikasına uygun

	nitelikli adayların firmaya çekilmesi ve firmada tutulması mümkündür.
90.KARİYER YÖNETİMİ	Motivasyon yönetimin başarıyla yapıldığı, işyerinde huzurun sağlandığı ve çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlarda kariyer beklentilerinin önceliği azaldığından kariyer yönetimi daha kolay yapılabilir. Diğer bir deyişle motivasyon yönetimi, kariyer uygulamalarını destekler.

Bütünleşik İK yönetiminde rol ve sorumluluklar

Bütünleşik İK Yönetimi, sadece İK bölümünün çabalarıyla gerçekleştirilemez. Bütünleşik İK yönetimi üst yönetimden başlayarak tüm yöneticilerin katkıları ve İK bölümünün koordinasyonu ile gerçekleştirilebilir. Üst yönetimin başlıca sorumlulukları aşağıda özetlenmiştir ;

- Organizasyonun vizyon, misyon, temel ilke ve değerleri ile stratejik hedeflerini belirleme
- Organizasyonun genel politikaları ile bunlara uygun İK süreç politikalarını belirleme
- İlgili süreç prosedürlerini onaylama
- İK süreçlerinin uygulanmasını izleme ve sağlama
- İK süreçlerinin çıktılarının doğru kullanımını sağlama

Üst yönetimin açık, kararlı ve sürekli desteği olmaksızın İK süreçlerinin doğru kurulması ve işletilmesi çok zordur. Diğer yandan birim/bölüm/süreç/proje yöneticileri ile İK bölümü arasındaki rol ve sorumluluk dağılımının da net bir şekilde ortaya konması gerekir. Şekil-2’de bu rol ve sorumluluklar ana hatları ile yer almaktadır:



Şekil-2 : İK Yönetiminde Sorumluluklar

Yukarıdaki şeklin açıklaması, “İK Şapkalı Yönetici” başlıklı kitabımda yapılmıştır. İK yönetiminde yöneticilerin rol ve sorumluluklarına detaylı olarak ayrı bir yazımda yer vereceğiz. Özetle, İK şapkalı yönetici, yani temel İK süreçlerinde yöneticilerin üzerlerine düşen rol ve sorumluluklarını yerine getirmesi, bütünleşik İK yönetiminin olmazsa olmaz bir unsurudur.

Bütünleşik İK yönetiminin geleceği

Yukarıda açıklandığı biçimiyle bütünleşik İK yönetimi modeli, **uygulamacılara yönelik bir tez taslağı** niteğindedir. Yazımcıların diliyle yukarıdaki açıklamalar modelin beta sürümüdür. Diğer yandan bugüne kadar bu kapsamda geliştirilmeye çalışılan ilk Türk İK Modeli olmaya adaydır. Kuşkusuz bu iddianın

geçekleşmesi için daha bir çok çalışmanın yapılması gerekiyor. Bu kapsamda (Özlük işleri ve İK Bilgi sistemi hariç) tüm temel İK süreçleri ile ilgili olarak yapılması planlanan başlıca aşamalar aşağıda belirtilmiştir :

- **Model taslağı hakkında görüş/öneri alma :** Geliştirilen taslak model bir tezdır. Bu tezin anti tezlerinin ortaya konarak sentezlenmesi ilk aşamadır. Gerek akademisyenlerin, gerek uygulamacıların modele yönelik her türlü itiraz, olumsuz eleştiri, görüş ve önerileri titizlikle dikkate alınacak ve modelin geliştirilmesine katkıda bulunanlar, teşekkür sayfasında zikredilecektir.
- **Detaylı süreç haritalarını çıkarma :** Halihazırda tüm temel İK süreçlerinin alt süreçler bazında süreç haritalama çalışması devam etmektedir. Süreç haritaları, işlem/işlem basamaklarına kadar indirgenmeye ve yukarıdaki modelde özet olarak sunulan etkileşimlerin işlem bazında yapılmasına çalışılacaktır.
- **Uygulama araç/yöntem/formlarını geliştirme:** Halihazırda temel İK süreçlerine ait birçok araç/ yöntem/ form geliştirilmiştir, ancak daha yapılacak çok iş var... Özellikle detaylı süreç haritaları bu konudaki eksikliklerin giderilmesinde baz alınacaktır.
- **Temel İK süreçlerine ilişkin kitapları yazma:** Kitap taslaklarının yaklaşık %80'i hazır olmakla birlikte sonraki aşamaların zaman alacağı öngörülmektedir.
- **Temel İK süreçlerinin İK meslek standartları ile uyumunu sağlama :** Kitap içeriklerinin yayınlanacak meslek standartları ile uyumlu olması için hazırlanan kitap taslakları gözden geçirilecek, gerekli revizyonlar yapılacaktır.
- **Literatür araştırmasını yapma:** Bütünleşik İK modeli her ne kadar uygulamaya yönelik olsa da, akademik çevrelerce de kabulü için, literatür taraması yapılarak gerekli revizyonlar yapılacaktır. İK alanındaki yayınların temeli batı literatürüne dayandığı için; literatür ile uygulama arasında farklılıklar olduğunda uygulamalara ağırlık verilecektir. İlk Türk İK modeli olma iddiasının temel gerekçesi de budur.