

## ALTINCI BÖLÜM

# İNSAN KAYNAKLARI(İK) VE SOSYAL ORTAM

### İÇİNDEKİLER

- 1. İK / SOSYAL İNCELEME AMAÇLARI VE SAFHALARI**
  - ❖ Amaçlar
  - ❖ İzlenecek yol
  - ❖ Sosyal yapı için bilgi kaynakları
  - ❖ İK Birimi Misyonu, Hedefleri ve Sorumlulukları
  - ❖ İnsan Kaynakları analiz şeması ve atılacak adımlar.
- 2. İNSAN DAVRANIŞLARI VE SOSYAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ**
  - ❖ Kişisel davranış ölçüleri
  - ❖ Toplumsal davranış ölçüleri
  - ❖ İş kazaları ve meslekî hastalıklar
  - ❖ Ekonomik sonuçlarla ilgili göstergeler
  - ❖ İnsan Kaynakları Birimi Maliyeti
- 3. İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI**
  - ❖ Seçme ve yerleştirme politikası
  - ❖ Çalışma ortamı, sağlık ve güvenlik
  - ❖ Ücret politikası
  - ❖ Eğitim politikası
  - ❖ Ölçme ve teşvik politikası
  - ❖ Sosyal ilişkiler politikası
  - ❖ Bilgilendirme, çalışanları dinleme
  - ❖ Sosyal faaliyetler
- 4. İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ ORGANİZASYONU**
  - ❖ Şirketin insan varlığı
  - ❖ İK imkânları ve organizasyonu
- 5. İK BİRİMİ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**
  - ❖ Çalışan mevcudu ve geleceğe dair değerlendirmeler
  - ❖ Personel istihdamı ve idarî prosedürler
  - ❖ Ücret ödemeleri
  - ❖ Eğitim faaliyetleri
  - ❖ Personel temsilcileri seçimi ve faaliyetleri
- 6. İNSAN KAYNAKLARI VE ÇEVRE**
  - ❖ Emek piyasası
  - ❖ Sendikalarla ilişkiler
  - ❖ İş / Çalışma mevzuatı ve şirket faaliyetleri
- 7. İK VE DİĞER BİRİMLERLE İLİŞKİLER**
- 8. İK İNCELEME SONUÇLARI**
  - ❖ Zayıf ve güçlü yanları
  - ❖ Sebep sonuç ilişkileri
- 9. İNSAN KAYNAKLARI İÇİN TAVSİYELER**

## İK VE SOSYAL YAPI İNCELEME AMAÇLARI VE SAFHALARI

Şirketlerin iktisadî, ticarî, siyasî ve sosyal amaçları olabilir. Amaçlar Şirket Başarı Denklemiindeki kombinasyon ve denge içinde gerçekleşir. Denkleme dahil olan tüm faktörler içinde en önemlisi hiç şüphe yok ki beşerî faktördür. Yani insandır. Çünkü stratejileri düşünecek olan, para, donanım, emek ve beyin gücünü derleyecek olan, bunları düzenleyecek ve reorganize edecek olan ve nihayet tüm sistem hakkında karar verip, yönetecek ve sonuç alacak olan insandır.

Şirketlerde beşerî faktörün önemi daima birinci plânda gelmelidir. Bir zamanlar kişileri fizikî varlıklar gibi sayı olarak ela alan, insan hasletlerini göz ardı eden, eşyalar gibi toplanır, çıkarılır, çarpılır, belli zamanlarda bakıma gönderilir emtia gibi muamele eden “personel müdürlükleri” çağdışı olmuştur ve konumuzun dışındadır. Artık görev vereceği kimseleri çok düşünerek seçen, onların yeteneklerini geliştiren, yeteneklerine göre iş veren, performanslarını ölçen, performansına göre ücret ödeyen, ödüllendiren, insan olma haklarını ve ayrıcalıklarını gözeten, şirketin geleceğini ve ferdin kariyerini birlikte plânlayan **İNSAN KAYNAKLARI** birimleri(bu birim İK Müdürlüğü, İK Departmanı veya bir başka ad olabilir) konumuzdur.

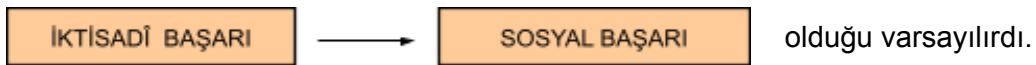
İK Birimleri şirketlerin entelektüel mimarları ve sosyal havanın mühendisleri olmak durumundadır.

### ❖ Amaçlar

İK Birimini incelemenin iki amacı vardır. Birincisi şirketin insan kaynakları potansiyelini ölçmek ve gelişme istidadını değerlendirmek. İkincisi de sosyal performansı(veya performanssızlığı) ölçmektir. Bunun için şirket sonuçları araştırılır ve analiz edilir. Demek oluyor ki İK incelemelerindeki amaç önce şirketteki beşerî yapıyı ve işleyişi doğru anlamak, sonra da neler yapılabileceğini ortaya koymaktır.

Başarısını korumak veya daha başarılı olmak için bir şirket maddî ve beşerî varlıklarının verimini yükseltmek zorundadır. Maddî varlıklarının verimliliğini artırmak için iş organizasyonu ve yatırımların düzenlenmesi gibi, bir bakıma mekanik sayılabilecek tedbirler alınabilir. Ama insan unsurunun verimliliğini artırmak çok karmaşık ve hassas verilerle çalışmayı zarurî kılar.

Eskiden iktisadî performans varsa, içtimaî(sosyal) performansın kendiliğinden geleceğine inanılırdı. Yani:



Halbuki günümüzde bunun tersine işlediği ve karşılıklı etkilerin olduğu kabul edilmektedir. Artık sosyal ortam iyi ise, insanlar daha verimli ve başarılı oluyorlar. Bu da ekonomik başarıyı getiriyor. Yeni sebep sonuç ilişkisi şu şekilde değişmiştir.



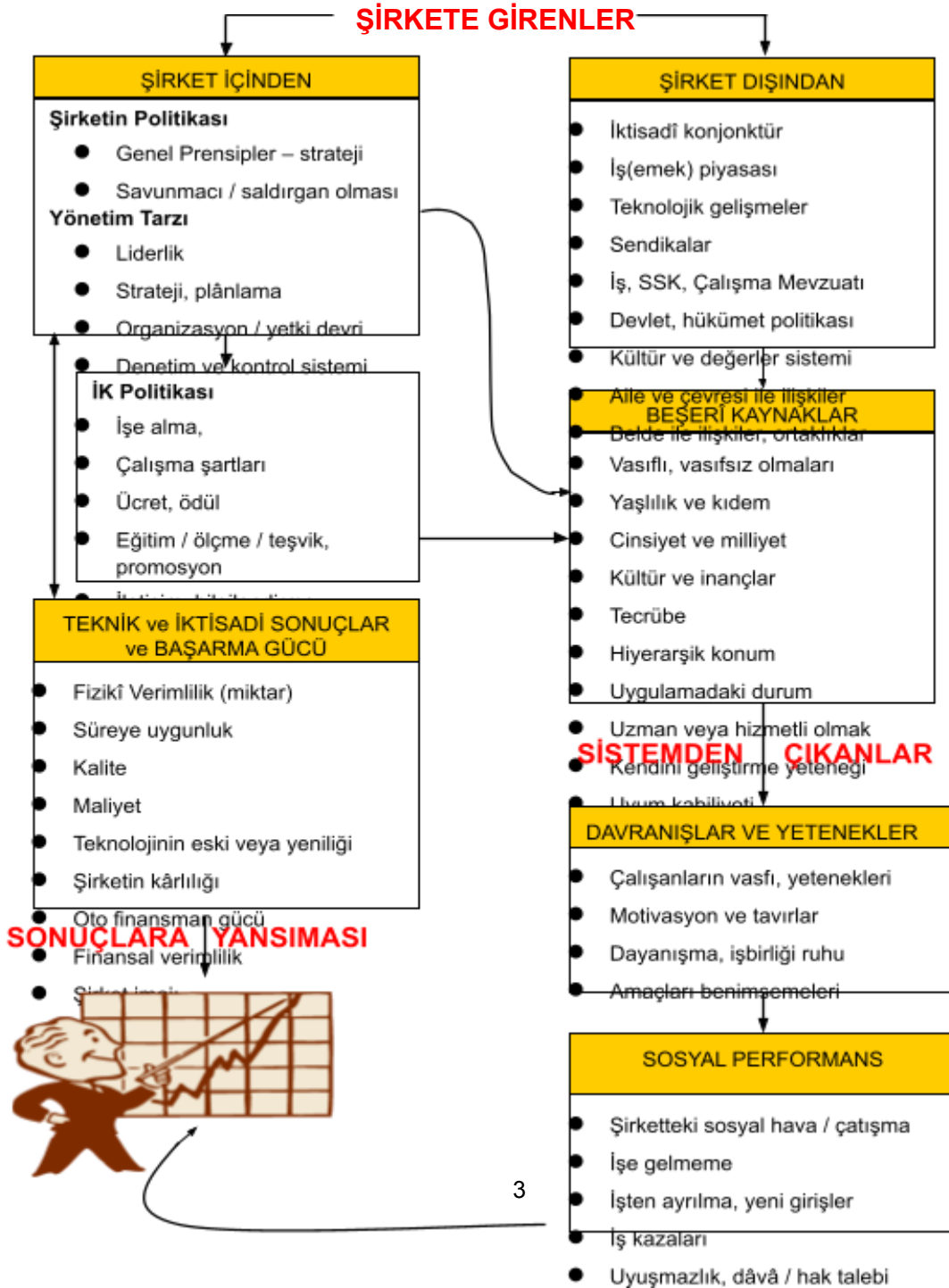
Sosyal ortamın kalitesi ve sosyal sonuçlar İK politikasını oluşturan çeşitli değişkenler arasında iyi bir denge kurmaya bağlıdır. Şirkette sosyal ortamın iyi olması ifadesinin; çok personel istihdamı, yüksek ücretler, aşırı sosyal haklar, denetimsizlik, ne yaparsan ve nasıl yaparsan fark etmez anlamında demagojik bir ortam anlamına gelmediği bilinmelidir. Böylesi durumların şirketin sürekliliği ve gelişmesi açısından İK politikasıyla hiçbir ilişkisi yoktur.

### ❖ İzlenecek Yol

Şirketin sosyal yönden incelenmesi için takip edilecek yol kitabın ilk bölümünde anlatılmıştı. Şimdi orada anlatılan adımları insan kaynakları açısından nasıl ve niçin uygulayacağımızı vurgulamakla yetineceğiz. Eğer şirket sonuçlarıyla insan varlığı arasındaki münasebet anlamak istenirse, en önce insanları, görevlerini, ilişkilerini ve onların iş ortamındaki davranışlarını tanımak gerekir. Bu maksatla sistem teorisinden hareketle basit bir model kurabiliriz. Modelimizde şirkete(sisteme) “girenler” vardır. Bir de davranışlar ve yetenekler olarak şirketten “çıkanlar” vardır. Giren değişkenlerin bir kısmı şirketin kendinden kaynaklanır. Bir kısmı da işletmeye dışarıdan gelmektedir.

Aşağıdaki şemayı inceleyelim:

## İNSAN KAYNAKLARI VE SOSYAL ORTAMIN OLUŞMASI





Şirketin sosyal yapısını tanıyacak bulguları elde etmek için Sosyal Sonuçları, çalışanlarla ilgili rakamları, istihdam politikasını, çalışanların nasıl organize edildiğini, yeteneklerini ve gelişme potansiyellerini incelemek gerekir. Bu arada çalışanlar üzerindeki çevre baskısını ve birimler arasındaki etkileşimleri, İK birimi ile diğer birimler arasındaki ilişkileri de gözden geçirmelidir. Böylece şirkette var olan sosyal hava ve bunların gerisinde yatan sebepler fark edilebilecektir. Biraz sonra yapacağımız analizleri yerli yerine oturtmak için, insan kaynaklarının misyonunu, amaçlarını ve görevlerini hatırlamak ve konuyla ilgili bilgi kaynaklarından faydalanmak lâzımdır.

#### ❖ Sosyal Yapıyı Tanımak İçin Başvurulacak Bilgi Kaynakları

Şirketin İnsan varlığını ve işyerindeki sosyal havayı anlayabilmek için kemiyet ve keyfiyete(miktar ve kaliteye) dair bilgilerin derlenmesi lâzımdır.

Bilindiği üzere Çalışma ve Sosyal İşler Bakanlığı, Sanayi Ve Ticaret Bakanlığı, DPT, DİE, TOBB, TÜSİAD, MPM ... vb her yıl iş dünyamızı ilgilendiren çeşitli yayınlar yapmaktadır. Ayrıca SPK ve TTK çerçevesinde şirketler belli aralıklarla bilançoları ve faaliyetleri hakkında açıklamalar yayınlarlar. Sektör, bölge veya çeşitli teknolojiler bazında yapılan bu yayınlar yapacağımız analizler ve teşhis için fevkalâde önemlidir. Ama bunlar yetmez. Ayrıca geleceğe dâir tahminlere ve bir vizyona da ihtiyaç vardır. Bu genel dokümanlardan ayrı olarak “şirkete özel” kaynaklar ve bilgiler de mutlaka değerlendirilmeli, genel ve özel bilgiler bütünleştirilmelidir. Şirketin İK ve sosyal yapı bilançosunu çıkarabilmek için aşağıdaki bilgi gruplarına ihtiyaç vardır:

- **İstihdam bilgileri:** Çalışan sayısı, çalışan yabancı sayısı, işe alma, işten çıkarma, teşvik, işsizlik, sakat ve özürlü sayısı, devamsızlık,
- **Ücret ve sosyal haklar:** Ücret rakamları, ücret kademeleri, hesaplama tarzı, ek ücret ve faydalar, toplam ücret rakamları, çalışanlardan kesintiler ve iştirak payları vs.
- **İşyerindeki sağlık ve güvenlik şartları:** iş kazaları, vak'a sayısı, ne tür iş veya makinede meydana geldiği, meslek hastalıkları, işyeri hekimliğine ve ilk yardıma dair bilgiler, sağlık harcamalarına dair toplam rakamlar.
- **Çalışma şartlarına dair diğer bilgiler:** Günlük, haftalık mesai süreleri, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, hafifletilmesi için yapılanlar, iş saatlerinin organizasyonu, işyerinin fizikî şartları, çalışma ortamını iyileştirmek için yapılan diğer masraflar, uyumsuz işçiler,
- **Eğitim:** Meslekî eğitim alanların sayısı, işyerine, işin mahiyetine, eğitimin türüne dair dağılım rakamları, kongre, konferans, sergi vs katılma rakamları ve dağılışı, bunlar için verilen izinler, çırak, kalfa ve usta yetiştirilmesi için yapılanlar,
- **Meslekî ilişkiler:** İşyeri / sendika temsilcileri, bilgilendirme ve haberleşme şekli, iş mevzuatını tatbikte yaşanan ayrılıklar, farklı uygulamalar,
- **Şirkette iş hayatı ile ilgili diğer bilgiler:** Sosyal faaliyetler, etkinlikler, bu amaçla yapılan harcamalar.

Şirket içine ve şirket dışına ait başka bilgilere ihtiyaç vardır. Bunları ve nerelerden tedarik edilebileceğini göstermek için aşağıdaki tabloları sunuyoruz.

#### Şirket İçi Analizlerde

| İnceleme Konusu     | Bilginin Mahiyeti   | Bilgi Kaynakları  |
|---------------------|---|---|
| Politikalar         | İşe alma<br>Eğitim<br>Ücret   | Şirket kayıtları, prensipler dosyası, Yöneticilerle mülâkat, Çalışanlarla toplantılar |
| İnsan Kaynakları    | Çalışanların sayısı, İşyerlerine ve görevlere göre dağılım, nitelikleri | Personel kayıtları, İstatistikler<br>Kişisel fişler                                   |
| Yönetim Metotları   | Gelecekte çalışacaklar(tahmin)<br>Ölçme, kontrol ve değerlendirme       | Şirket kayıtları, Denetim raporları   |
| İşler ve Görevliler | Birimler arasındaki ilişkiler   | Şirket kayıtları, Denetim raporları   |

|                                  |   |                             |
|----------------------------------|---|-----------------------------|
| <b>İK çıkışı Sosyal Sonuçlar</b> | Devamsızlık, Giriş ve çıkış(turn-over) sayıları,Grevde geçen günler | Personel, vardiya kayıtları |
|----------------------------------|---|-----------------------------|

### Şirket Dışı Analizlerde

| İnceleme Konusu                 | Bilginin Mahiyeti  | Bilgi Kaynakları   |
|---------------------------------|--|--|
| <b>Emek piyasası</b>            | İstihdam bilgileri, Ücret hadleri,                           | Meslekî istatistik ve araştırmalar                         |
| <b>Sendikalarla ilişkiler</b>   | Şirket ve çalışanlar sendika ve iş yasalarına nasıl bakıyor? | Sözleşmeler, konuşmalar, basında çıkanlar, işçi bültenleri |
| <b>Genel İstihdam bilgileri</b> | SSK ve iş mevzuatı vb bilgiler                               | Kanunlar, sözleşmeler, yönetmelikler...                    |

### ❖ İnsan Kaynakları Misyonu ve Sorumlulukları

#### İK BİRİMİ MİSYONU

- Şirketin kısa ve orta vade hedeflerine varabilmesi için gereken personeli sayı ve nitelik olarak temin etmek ve bu kaynakları yönetmek,
- Her kademedeki ve işte çalışanların maddî ve manevî ihtiyaçlarını karşılamak,
- Tüm çalışma mevzuatı ve sözleşmelerin, yönetmeliklerin iş yerlerinde tam olarak uygulanmasını sağlamak. Bu maksatla aşağıdaki işleri yürütmek:
  - İşe almak,
  - İşe hazırlamak, işyeriyle bütünleştirmek
  - Ücretlendirmek
  - Eğitmek
  - Geliştirmek
  - Terfi ettirmek
  - Bilgilendirmek
  - Devamlı iletişim içinde olmak.

#### HEDEFLERİ

- Ferdî ve müşterek yetenekleri geliştirmek,
- Çalışanların memnuniyetini artırmak,
- İş yerinde çok iyi bir sosyal hava oluşturmak.

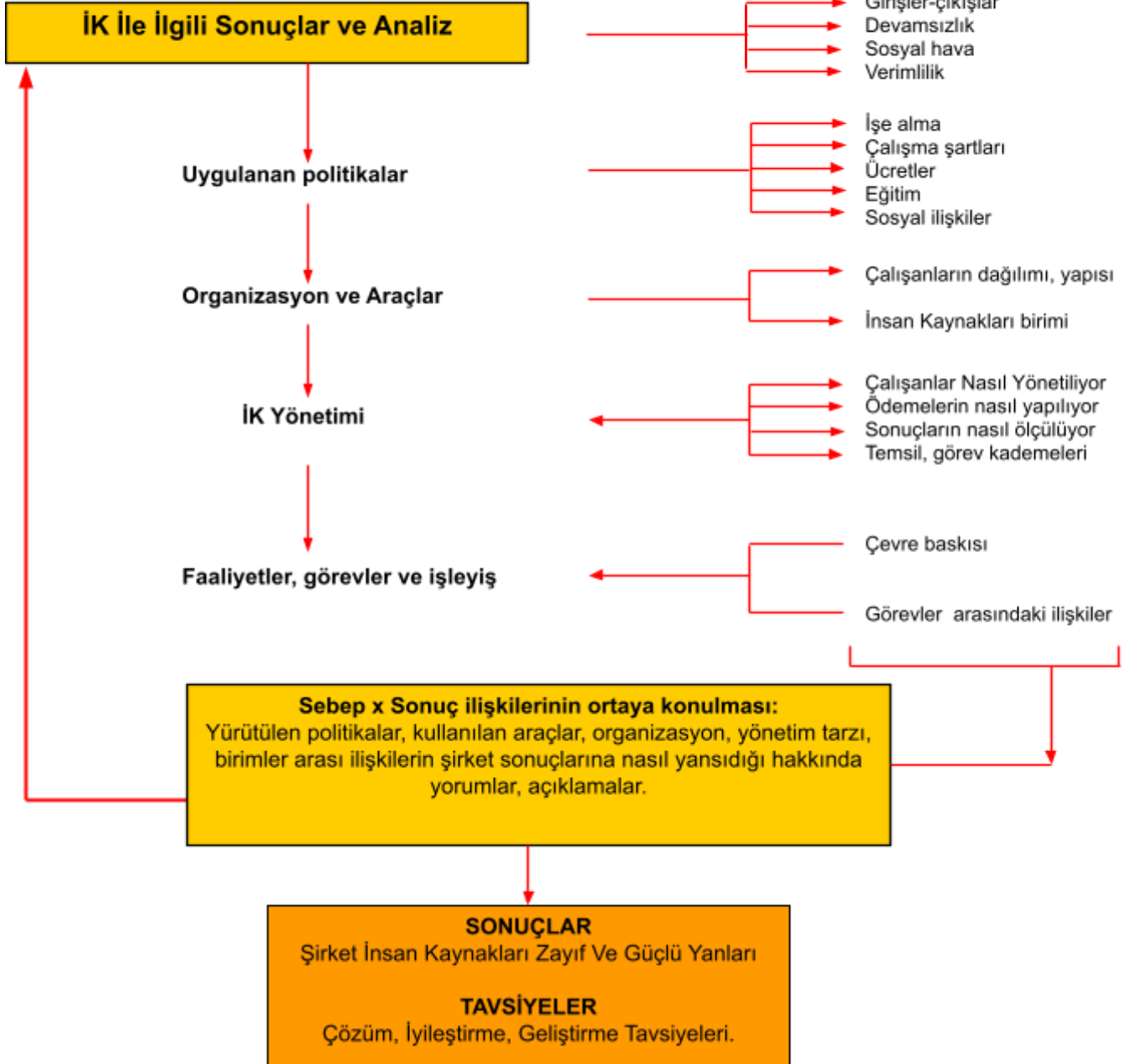
#### SORUMLULUKLARI

- Her iş biriminde çalışanların sayısı, verimlilikleri ve ücretleri arasındaki optimum dengeyi gözetmek.

## İnsan Kaynakları Analiz Şeması Ve Atılacak Adımlar

### Amaçlar:

- İnsan Kaynakları varlığını ve performansını ölçmek
- Şirket içinde oluşan sosyal havayı değerlendirmek



## İNSAN DAVRANIŞLARI VE SOSYAL PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

Şirketin insan varlığı ve işyerindeki sosyal hava şirketin ekonomik ve teknik sonuçlarını doğrudan etkiler. Üretilen mal ve hizmet kalitesi, miktarı, maliyet sınırları, işin öngörülen zamanda bitirilmesi ve kârlılık geniş ölçüde beşerî kaynakların performansına bağlıdır. Şu hâlde öncelikle şirket veya işyerindeki insan davranışlarını, insanların performansını tanımak ve insanların içinde bulunduğu sosyal havayı anlamak gerekmektedir.

Sosyal hava(veya sosyal performans) iyi ise, işyerinde çalışanlar memnundur ve olumlu davranışlar sergilerler. Ama bir işyerinde çalışanların memnuniyetini ve davranışlarının iyi olup olmadığını tam ölçecek objektif kriterlere sahip değiliz. Öyle ise tersinden giderek şirkette hoşnutsuzluk, gönülsüzlük, tatminsizlik, verim düşüklüğü diye nitelendirebileceğimiz vakaları referans alabiliriz. Bu negatif olaylar ne kadar sık görülüyorsa, çalışanların o derece hoşnut olmadığı söylenebilir. Meselâ devamsızlık ve işten ayrılanların sayısı(turn-over) çalışanların **kişisel davranışları** hakkında ipuçları verebilir. Aynı şekilde işyerindeki toplu çatışma-gerilim-kargaşa ortamları ve grevlerin varlığı da çalışanların **toplumsal davranışları** hakkında ölçü olabilir. Bunlara başka değişkenler(meselâ iş verimliliği ve personel maliyetleri) de ilâve edilebilir.

### ❖ Kişisel Davranışlar

Kişilerin çalışma şevk ve heyecanından yoksun olmalarını ve devamsızlıklarını tespit ederek iş yerindeki havayı değerlendirebiliriz. Bunlardan bazılarını üretim işlerini incelerken temas etmiştik. İş yerinde verimin düşmesi, kalitenin azalması, hurda ve ıskartaların çoğalması birer hoşnutsuzluk göstergesidir. Ama hoşnutsuzluğun esas göstergesi **devamsızlık** ve şirketten **ayrılanların** sayısıdır.

**Devamsızlık**, işte bulunulmayan saat ve günlerin sayısını veya oranını(%) ifade eder.

| Devamsızlık Çeşidi           | Hesaplama şekli   | N - 2 | N - 1 | N |
|------------------------------|---|-------|-------|---|
| Genel devamsızlık oranı %    | $\frac{\text{Devamsızlık günleri sayısı}}{\text{Toplam Çalışılan Gün Sayısı}}$                    |       |       |   |
| Erkeklerde devamsızlık %     | $\frac{\text{Erkekler devamsız günler sayısı}}{\text{Erkek toplam çalışma günleri sayısı}}$       |       |       |   |
| Kadınlarda devamsızlık %     | $\frac{\text{Kadınlarda devamsız günler sayısı}}{\text{Kadınlar çalışma günleri sayısı}}$         |       |       |   |
| İşçilerin devamsızlık %      | $\frac{\text{İşçilerin devamsız gün sayısı}}{\text{İşçilerin toplam çalışma günleri}}$            |       |       |   |
| Büro personeli devamsızlık % | $\frac{\text{Büro pers. devamsız gün sayısı}}{\text{Büro pers. toplam çalışma günleri}}$          |       |       |   |
| Yöneticilerde devamsızlık %  | $\frac{\text{Yöneticilerin devamsız gün sayısı}}{\text{Yöneticiler top. çalışma günleri sayısı}}$ |       |       |   |

### Devamsızlık ve sebepleri(Gün sayısı ve toplamın yüzdesi olarak)

| Devamsız günler ve sebepleri           | N - 2 | %   | N - 1 | %   | N | %   |
|--|-------|-----|-------|-----|---|-----|
| Hastalıklar                            |       |     |       |     |   |     |
| İş Kazaları                            |       |     |       |     |   |     |
| Analık izni                            |       |     |       |     |   |     |
| Ailevî sebepler(Vefat, evlenme, doğum) |       |     |       |     |   |     |
| Mazeret izinleri                       |       |     |       |     |   |     |
| Mazeretsiz devamsızlıklar              |       |     |       |     |   |     |
| <b>TOPLAM</b>                          |       | 100 |       | 100 |   | 100 |





### Şirketten Ayrılmalar (turn-over)

| Ayrılanların Dağılımı      | Hesaplama Şekli                                   | N - 2 | N - 1 | N |
|----------------------------|---|-------|-------|---|
| Genel ayrılma oranı %      | Bir Yılda Ayrılan Sayısı / Toplam Çalışan Sayısı  |       |       |   |
| Erkeklerin ayrılma oranı % | Ayrılan Erkek Sayısı / Toplam Erkek Sayısı        |       |       |   |
| Kadınların ayrılma oranı % | Ayrılan Kadın Sayısı / Toplam Kadın Sayısı        |       |       |   |
| İşçilerin ayrılma oranı %  | Ayrılan İşçi Sayısı / Toplam İşçi Sayısı          |       |       |   |
| Büro işçileri ayrılma %    | Ayrılan Büro İşçileri / Toplam Büro İşçileri      |       |       |   |
| Yönetici ayrılma oranı %   | Ayrılan Yönetici Sayısı / Çalışan Yönetici Sayısı |       |       |   |

### Şirketten ayrılma Sebepleri

| Ayrılma sebepleri, sayı ve oranları          | N | %          | N - 1 | %          | N - 2 | %          |
|--|---|------------|-------|------------|-------|------------|
| İktisadî sebeplerle işine son verilenler     |   |            |       |            |       |            |
| Meslekî sebeplerle işine son verilenler      |   |            |       |            |       |            |
| Emekliye ayrılanlar                          |   |            |       |            |       |            |
| Ölenler                                      |   |            |       |            |       |            |
| Sözleşme süresi dolduğu için ayrılanlar      |   |            |       |            |       |            |
| Şirket içindeki değişimin sonucu ayrılanlar  |   |            |       |            |       |            |
| Kamu hizmetine geçenler                      |   |            |       |            |       |            |
| Uzun süreli eğitim için ayrılanlar           |   |            |       |            |       |            |
| Tatmin olmadığı için ayrılanlar:             |   |            |       |            |       |            |
| • Ücretini az bulduğu için                   |   |            |       |            |       |            |
| • İşini beğenmediği için                     |   |            |       |            |       |            |
| • Bulduğu kademeyi beğenmediği için          |   |            |       |            |       |            |
| • Konjonktür gereği olarak                   |   |            |       |            |       |            |
| İş kazası veya meslekî yetersizlik sebebiyle |   |            |       |            |       |            |
| Kendi işini kuranlar                         |   |            |       |            |       |            |
| Başka bir şirkete geçenler                   |   |            |       |            |       |            |
| Başka bir işyerine veya şirkete aktarılanlar |   |            |       |            |       |            |
| <b>TOPLAM</b>                                |   | <b>100</b> |       | <b>100</b> |       | <b>100</b> |

SSK, çalışma mevzuatı, sendika ve işveren istatistikleri yardımıyla listede yer almayan bölgeye, sektöre, şirkete özel sebepler varsa araştırılmalı, yazılmalıdır.

❖ **Toplumsal Davranışlar:** Bunlar Ortak veya Ferdî Davranışlar olabilir.

| Ortak Davranışlar  | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| Grevlerin sayısı   |       |       |   |
| Grevde geçen gün (grevde geçen gün x grevci işçi sayısı)   |       |       |   |
| Grevin önem derecesi= Grevci sayısı / Çalışan sayısı   |       |       |   |
| Grev yoğunluğu = Grevde geçen günler / Grevci işçi sayısı  |       |       |   |
| Greve yakınlık = Grevde geçen gün sayısı / Toplam İşçi   |       |       |   |
| Atölye(veya işyerinin) grev göstergesi = Bir serviste greve katılanların sayısı / Bu serviste çalışanların toplam sayısı |       |       |   |

| Ferdî Davranışlar  | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| İşyeri temsilcilerinin müdahalesini gerektiren uyuşmazlık vakaları |       |       |   |
| Mahkemeye intikal eden uyuşmazlık vakaları                         |       |       |   |

❖ İş Kazaları ve Meslekî Hastalıklar

| Sayısal Bilgiler   | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| İş Kazaları Sayısı Ve Dağılımı:<br>• Büro elemanı ve işçi<br>• Nezaretçi, usta<br>• Yönetici                                   |       |       |   |
| İş Kazalarında Kaybedilen Günler Ve Dağılımı:<br>• Büro elemanı ve işçi<br>• Nezaretçi, usta<br>• Yönetici                     |       |       |   |
| Hangi Birimde Veya Makinede Olduğu:<br>• Büro elemanı / işçi<br>• Nezaretçi, usta<br>• Yönetici                                |       |       |   |
| Bu Birim Veya Makinede İş Kazası Sebebiyle Kaybedilen Gün Sayısı:<br>• Büro elemanı ve işçi<br>• Nezaretçi, usta<br>• Yönetici |       |       |   |
| İş Kazaları Sebebiyle Sürekli Eksik Kapasite İle(Sakat Olarak) Çalışacakların Sayısı   |       |       |   |
| Bir Yıl Zarfında Vukua Gelen İş Veya Meslek Hastalıkları Sayısı  |       |       |   |
| Mesleki Hastalıklardan İşyerinde Bulaşma Sebebiyle Meydana Gelenlerin Sayısı   |       |       |   |
| <b>Nispî (%) Bilgiler:</b>   |       |       |   |
| İş Kazalarının Sıklığı = İş Durdurma İle Sonuçlanan Vakaların Sayısı / Toplam Çalışılan Saatler (Milyon Saat Olarak)           |       |       |   |
| Kaza Olma Nispeti = İş Kazalarında Kaybedilen Günlerin Sayısı / Toplam Çalışılan Saatler (Milyon Saat Olarak)                  |       |       |   |
| .....  |       |       |   |

Çalışanların tasnifi ile ilgili tablolar istenirse daha ayrıntılı olarak düzenlenebilir. Meselâ:

- Üst Yöneticiler (Genel Müdür, Yardımcıları, Koordinatörler, İşletme-fabrika Müdürleri)
- Orta Kademe Yöneticiler (Müdürler, Şefler veya kısım âmirleri)
- Uzman ve Teknik Elemanlar (yönetimde yer almayan mühendis, işletmeci, avukatlar, hekimler..)
- Ustalar ve Nezaretçiler (kalifiye işçiler, teknik amirler..)
- Vasıflı işçiler, Vasıfsız işçiler, Büro personeli vs şekilde ihtiyaca göre farklı şekilde tasnif edilebilir.

| Çalışanların Genel Verimliliği İle Alâkalı (Ekonomik) Göstergeler               | N - 2 | N - 1 | N |
|---|-------|-------|---|
| Personel Masrafları + Sosyal Harcamalar / Katma Değer (KD)                      |       |       |   |
| Katma Değer / Doğrudan Üretimde Çalışanların Sayısı                             |       |       |   |
| Katma Değer / Toplam Çalışan Sayısı   |       |       |   |
| <b>Ücret Artışı ve Şirket Gelirleri Artışı Kıyaslaması (VÖK + Δ Stoklar)</b>    |       |       |   |
| - Toplam Ücretler + N Yılı Harcamaları / Top. Ücretler + (N-1) Yılı Harcamaları |       |       |   |
| - N Yılı Toplam Gelirleri / N -1 Yılı Toplam Gelirleri                          |       |       |   |

| İnsan Kaynaklarının Şirkete Maliyeti (Ücretler+İK Sosyal Harcamalar ) | N - 2 | N - 1 | N |
|---|-------|-------|---|
| Personel (Tüm İnsan Kaynakları) Ücretleri                             |       |       |   |
| İnsan Kaynakları Yönetim Giderleri                                    |       |       |   |
| Sağlık, Tedavi, İlaç vs Giderleri                                     |       |       |   |
| Personel Taşıma, Ulaşım, Sosyal Giderleri                             |       |       |   |
| Diğer Giderleri   |       |       |   |
| TOPLAM  |       |       |   |

## · İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKASI

Bu başlık altında Seçme ve Yerleştirme, Yıllara Göre İstihdam Rakamları, Çalışma Ortamının İyileştirilmesi, Sağlık ve Güvenlik, Ücretler ve dağılımı, Eğitim, performans Ölçme ve teşviki, Bilgilendirme, Sosyal İlişkiler ve faaliyetlere dair bilgilerin derlenmesi ve analizi incelenecektir.

### ❖ Seçme ve Yerleştirme

- Şirket yeni personel istihdam edeceği zaman nasıl hareket etmektedir?
  - Sınırlayıcı(ayrılanların yerine daha az sayıda personel alınıyor)?
  - Serbest(işin türüne ve geleceğine göre ihtiyaç ne ise o kadar eleman almaktadır)?
  - Geleceği düşünerek(insan varlığını orta ve uzun vâdede daha güçlü kılabacak tarzda seçilmektedir)?
- Aday arayışlarında ne tür özelliklere öncelik verilmektedir?
  - Piyasadan genç ve yeni eleman almaya?
  - Tecrübeli yetişmiş -profesyonel- eleman almaya?
- Eleman seçilirken kısa vâdeli operasyonel ihtiyaçlar mı dikkate alınmaktadır, yoksa orta vadede güç kazandıracak yetenekler mi aranmaktadır?
- Adayların Seçimi Nasıl Yapılmaktadır?
  - Eşe Dosta Söyleyerek, Haber Salarak?
  - Gazetelere İlân Vererek?
  - İşçi Bulma Kurumu, TMMOB, Meslek Teşekkülleri Vs Gibi Kuruluşlardan Arayarak ?
  - Üniversite Ve Yüksek Okullardan, Eğitim Kurumlarından Arayıp, Seçerek?
  - Uzman Bir Danışmanlık Kuruluşu Marifetiyle?
- Personel almadan önce işin gerektirdiği nitelikler tespit ediliyor ve görev tarifi yapılıyor mu?
- Görevin gerektirdiği nitelikler bir önem sıralamasına konmuş mu? Meselâ bilgi, tecrübe, davranış, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma gibi bir sıralama var mı?
- Adayın seçimi nasıl yapılıyor?
  - Mülâkat ile
  - El yazısı analizi ile
  - Bir soru formu ile test yaparak
  - Uzman psikologlar vasıtasıyla.
- Aday seçerken ilân edilen kriterlere uyuluyor mu? Sonradan başka mütalâalar araya giriyor mu?
  - Çevreden tavsiyeler?
  - Bir aileye mensup olmak?
  - Bir okuldan mezun olmak?
  - Politik görüş, sivil örgütlerle veya bâzı dernek ve kulüplerle ilişki?
- Mülâkata çağırılan kimselere seçilmedikleri takdirde "niçin kazanamadıkları" bildiriliyor mu?
- Seçilen bir kimseden ne tür işlemler yapması isteniyor? Şirkete nasıl alıştırılıyor ve bütünleştiriliyor?
  - Şirketi – tüm birimleri gezdirip, tanıtım bilgileri verilerek?
  - Doğrudan çalışacağı birime yollayarak?
- Yeni başlayan elemanla birim âmiri doğrudan ilgilenerken, ne beklediğini anlatıyor, tarif ediyor ve işi kavramasına yardımcı oluyor mu?

| Yıllara Göre İstihdam                            | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| Süresiz istihdam edilenlerin sayısı ve dağılımı: |       |       |   |
| • Yönetici                                       |       |       |   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şef, nezaretçi, usta</li> <li>• Büro, hizmet elemanı</li> <li>• İşçi (üretimde çalışan)</li> </ul>  |  |  |  |
| TOPLAM   |  |  |  |
| Muayyen süre için istihdam edilenlerin sayısı ve dağılımı: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetici</li> <li>• Şef, nezaretçi, usta</li> <li>• Büro, hizmet elemanı</li> <li>• İşçi (üretimde çalışan)</li> </ul> |  |  |  |
| TOPLAM   |  |  |  |
| Mevsimlik istihdam edilenlerin sayısı ve dağılımı: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetici</li> <li>• Şef, nezaretçi, usta</li> <li>• Büro, hizmet elemanı</li> <li>• İşçi (üretimde çalışan)</li> </ul>         |  |  |  |
| TOPLAM   |  |  |  |
| 25 yaşın altında istihdam edilenlerin sayısı ve dağılımı: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetici</li> <li>• Şef, nezaretçi, usta</li> <li>• Büro, hizmet elemanı</li> <li>• İşçi (üretimde çalışan)</li> </ul>  |  |  |  |
| TOPLAM   |  |  |  |

#### ❖ Çalışma Ortamının İyileştirilmesi, Sağlık ve Güvenlik

- Herkes için günlük, haftalık çalışma saatlerinin kayıtları tutuluyor mu?
- Çalışma sürelerinin azaltılması için ne gibi tedbirler alındı? Neler düşünülüyor?
- Esnek çalışma yapılıyor mu? İş âzamileri olan saatler veya dönemler de ne yapılıyor?
- İş yerinde iş ve ilişki kalitesinin yükseltilmesi için neler yapıldı, ne düşünülüyor?
- İşin zahmetini giderici, kolaylaştırıcı uygulamalar var mı? Neler?
- İşyeri temizlik, sağlık ve güvenliği için yapılan yıllık masraflar

| Göstergeler  | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| Haftalık ortalama çalışma süreleri(saat olarak) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel ortalama</li> <li>• Yöneticiler</li> <li>• Şef, nezaretçi, usta</li> <li>• Büro, hizmet elemanı</li> <li>• İşçi (üretimde çalışan)</li> </ul>               |       |       |   |
| Esnek çalışma saatleri uygulamasından faydalanan işçi sayısı: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel ortalama</li> <li>• Yöneticiler</li> <li>• Şef, nezaretçi, usta</li> <li>• Büro, hizmet elemanı</li> <li>• İşçi (üretimde çalışan)</li> </ul> |       |       |   |
| Yarım gün(kısmî) çalışan işçi sayısı: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yarım gün (veya haftada 20 saat) çalışanlar</li> <li>• Diğer şekillerde(haftada 20 saatten az) çalışanlar</li> </ul>  |       |       |   |
| Yıllık ortalama izin süresi(gün olarak) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genel ortalama</li> <li>• Yöneticiler</li> <li>• Şef, nezaretçi, usta</li> <li>• Büro, hizmet elemanı</li> <li>• İşçi (üretimde çalışan)</li> </ul>                       |       |       |   |

**Çok fazla iş gücü gerektiren(iş azamîleri) dönemlerde ne yapılmaktadır?**

- Fazla mesai yapılmaktadır,
- Gece mesaisi uygulanmaktadır
- Geçici işçi istihdam edilmektedir
- Yabancı işçi çalıştırılmaktadır

| Göstergeler   | N - 2 | N - 1 | N |
|---|-------|-------|---|
| Fazla Mesai Uygulaması: Yıllara Göre Toplam Saat Olarak                                     |       |       |   |
| Gece / Gündüz Fazla Mesai Yapan İşçi Sayısı   |       |       |   |
| Bir Yılda Çalıştırılan Toplam Geçici İşçi Sayısı  |       |       |   |
| Geçici İşçi Çalıştırma Süreleri(Yıllara Göre Ortalama)                                      |       |       |   |
| Taşeronlara Yaptırılan İşler Varsa Toplam Gün Sayısı ve Toplam Çalışma Süresi İçindeki Payı |       |       |   |

**❖ Ücretler:**

|  |
|--|
| <p>Şirkette uygulanan ücretler ve sosyal avantajlar aynı iş dalındaki diğer şirketlerin ücretlerine göre yüksek mi, aynı mı, daha düşük mü?</p> <p>Ücret artışları otomatik olarak aşağıdaki hususlara göre ayarlanıyor mu?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tüketici fiyatlarındaki artışlara göre</li><li>- Kıdemin artışına göre</li><li>- Teşvik ve ödüllendirme maksadıyla</li></ul> <p>Şirkette ücretler hangi esasa göre tesbit ediliyor:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ücret prensiplerine göre</li><li>- Belli ücret hesapları yapılarak</li><li>- Personelin görev ve özelliklerine göre</li></ul> <p>.....</p> |
|--|

| Ücret politikasıyla ilgili rakamlar ve oranlar   | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| Aylık personel ücretleri toplamı   |       |       |   |
| Ücretlerde artış nisbeti = N yılı ücret toplamı / N-1 yılı ücret toplamı                     |       |       |   |
| DİE, TÜFE enflasyon endeksine göre kıyaslama   |       |       |   |
| <b>Görevlere itibariyle aylık ücretler:</b>  |       |       |   |
| • Yöneticilerde : <ul style="list-style-type: none"><li>- Kadın,</li><li>- erkek</li></ul>   |       |       |   |
| • Şef, orta kademe: <ul style="list-style-type: none"><li>- kadın,</li><li>- erkek</li></ul> |       |       |   |
| • Büro personeli: <ul style="list-style-type: none"><li>- Kadın,</li><li>- erkek</li></ul>   |       |       |   |
| • Vasıflı işçi   |       |       |   |
| • Uzman işçiler  |       |       |   |
| • .....  |       |       |   |

| Ücret Basamakları   | N - 2 | %          | N - 1 | %          | N | %          |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|-------|------------|-------|------------|---|------------|--|-------|---|-------|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Ücret miktarlarına göre (aylık veya yıllık) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asgarî ücret(..... milyon) ödenenler sayısı</li> <li>• 100 milyon – 200 milyon arası sayı</li> <li>• 200- 400 arasında ödenenler sayısı</li> <li>• 400-700 arasında ödenenler sayısı</li> <li>• 700-1000.000 arasında ödenenler sayısı</li> <li>• 1 milyar ve üzerinde ödenenler sayısı</li> <li>• .....</li> </ul> Bu rakamlar yıllık ücret toplamı olarak ve her yıl için yapılmalıdır. Enflasyon etkisi dikkate alınarak döviz (veya reel) bazda tesbit edilebilir.   |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <b>TOPLAM</b>   |       | <b>100</b> |       | <b>100</b> |   | <b>100</b> |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ücret dağılışı ve ortalamadan sapmayı tesbit etmek için, ortalama ücret ile en yüksek %10 ve ortalama ile en düşük %10 ücret alanlar arasındaki ilişki incelenebilir.   |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Çalışılan iş ile alınan ücret arasında nasıl bir ilişki vardır? Bunun için: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üretimde çalışanların ücret ortalaması,</li> <li>• Pazarlamada çalışanların ücret ortalaması,</li> <li>• Büroda çalışanlar ücret ortalaması kıyaslanmalıdır.</li> </ul>  |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimlilik ile ücretler arasında ilişki var mıdır?</li> <li>• Verimlilik tespiti hangi işlerde yapılıyor?</li> </ul>   |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Çalışanlardan katılma payları, yardımlaşma sandığı vs adı altında kesinti yapılıyorsa görevlere göre dağılımı nasıl? <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşçilerde</li> <li>• Orta kademe yöneticiler ve nezaretçilerde</li> <li>• Üst yöneticilerde</li> </ul>  |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Çalışanlara sermayeden pay veriliyor ise: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>N - 2</th> <th>%</th> <th>N - 1</th> <th>%</th> <th>N</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Bedelsiz hisse dağıtılanlar sayı ve oranı</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Şirket kârından pay alanlar sayı ve oranı</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Hisse satışında öncelik tanınanlar sayı ve oranı</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> |       |            |       |            |   |            |  | N - 2 | % | N - 1 | % | N | % | • Bedelsiz hisse dağıtılanlar sayı ve oranı |  |  |  |  |  |  | • Şirket kârından pay alanlar sayı ve oranı |  |  |  |  |  |  | • Hisse satışında öncelik tanınanlar sayı ve oranı |  |  |  |  |  |  |
|   | N - 2 | %          | N - 1 | %          | N | %          |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| • Bedelsiz hisse dağıtılanlar sayı ve oranı   |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| • Şirket kârından pay alanlar sayı ve oranı   |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| • Hisse satışında öncelik tanınanlar sayı ve oranı  |       |            |       |            |   |            |  |       |   |       |   |   |   |   |  |  |  |  |  |  |   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

#### ❖ Eğitim Politikası

|  |
|--|
| Şirketin insan kaynaklarının yeteneklerini geliştirmek için öncelikli hedefleri var mı? Eğitim insanlara " <b>stratejik bir yatırım</b> " olarak mı, gereksiz bir " <b>masraf</b> " veya kanunun yüklediği " <b>angarya</b> " olarak mı anlaşılıyor? Her yıl eğitim ihtiyaçlarını tesbit etmek için bir çalışma yapılıyor mu? Yapılıyorsa: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Müdürün veya amirin gösterdiği ihtiyaçlara göre mi?</li> <li>- Çalışanın bizzat ifade ettiği, istediği konulara göre mi?</li> <li>- Çalışanların kişisel yeteneklerini geliştirmek için her ikisi birlikte mi uygulanıyor?</li> </ul> Eğitim ihtiyaçları ve planları şirketin genel amaç ve hedeflerine göre mi, yoksa bunlardan bağımsız olarak mı tesbit ediliyor? Her yıl birimlerin ve kişilerin eğitim sonuçlarını tesbit etmek için muntazam bir ölçme/değerlendirme yapılıyor mu? |
|--|

| Eğitim izni                                      | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| Ücretli olarak eğitim izni alanların sayısı      |       |       |   |
| Ücretsiz olarak eğitim izni kullananların sayısı |       |       |   |
| Eğitim izni müracaatı reddedilen personel sayısı |       |       |   |



|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Çıraklık sözleşmesi gereği eğitimi yapılanların sayısı |  |  |  |
|--|--|--|--|

### Şirketin Eğitim Politikası İle Alâkalı Temel Göstergeler

| Sürekli Meslekî Eğitim  | N - 2 | N - 1 | N |
|---|-------|-------|---|
| Sürekli meslekî eğitim görenlerin toplam personel içindeki payı %   |       |       |   |
| Sürekli eğitim için harcanan para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirket içindeki eğitimler için</li> <li>• Mevzuat gereği yapılan eğitimlere harcanan</li> <li>• Eğitim fonlarına aktarılan</li> <li>• Özel eğitim kurumlarına ödenen</li> </ul>   |       |       |   |
| <b>Eğitim görenlerin sayısı</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst Yöneticilerden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kadın</li> <li>- Erkek</li> </ul> </li> <li>• orta kademe yöneticiler, birim amirleri <ul style="list-style-type: none"> <li>- kadın</li> <li>- erkek</li> </ul> </li> <li>• Vasıflı işçilerden <ul style="list-style-type: none"> <li>- kadın</li> <li>- erkek</li> </ul> </li> <li>• Vasıfsız işçilerden <ul style="list-style-type: none"> <li>- kadın</li> <li>- erkek</li> </ul> </li> </ul>   |       |       |   |
| TOPLAM <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadın</li> <li>• Erkek</li> </ul>   |       |       |   |
| <b>Eğitimde Geçen Süre(Saat Olarak)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Üst yönetimden <ul style="list-style-type: none"> <li>- ücretli</li> <li>- ücretsiz</li> </ul> </li> <li>• orta kademe, nezaretçi <ul style="list-style-type: none"> <li>- ücretli</li> <li>- ücretsiz</li> </ul> </li> <li>• Vasıflı işçi ve büro elemanlarından <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ücretli</li> <li>- Ücretsiz</li> </ul> </li> <li>• vasıfsız işçi ve büro elemanlarından <ul style="list-style-type: none"> <li>- ücretli</li> <li>- ücretsiz</li> </ul> </li> </ul> |       |       |   |
| TOPLAM: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ücreti personele ödenerek yapılan staj süresi</li> <li>• Ücretsiz (ücreti personele ödenmeden) yapılan staj süresi</li> </ul>  |       |       |   |
| <b>Eğitim Türüne Göre Dağılım:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş öncesinde yapılan hazırlayıcı, koruyucu eğitim</li> <li>• Yeni tekniklere uyum eğitimi</li> <li>• Meslekî geliştirme, yetiştirme eğitimi</li> <li>• Bilgi artırmayı hedef alan mülakat, konferans türü eğitimler</li> </ul>  |       |       |   |

### ❖ Ölçme ve Teşvik

|   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personelin yıllık veya altı aylık dönemlerde muntazam bir değerlendirmesi yapılıyor mu?</li> <li>• Değerlendirme sonuçları ilgili kimselere bildiriliyor mu?</li> <li>• Bildirilen kimseler haklarındaki değerlendirme üzerine görüşlerini açıklayabiliyorlar mı?</li> </ul> |
|---|

- Bu değerlendirmeler (müspet ise) ve aldıkları eğitimler çalışanları teşvik ve ödüllendirmeye esas teşkil ediyor mu?
- Şirket para ve maddî ödüllerden ayrı olarak, personelini başka araçlarla da(meselâ terfi ettirerek, sorumluluk alanını genişleterek) ödüllendiriyor mu?

| Yıl İçinde Bir Üst Göreve Getirilen Personel Sayısı                          | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| Yönetimde<br>Orta Kademe Ve Nezaretilerde<br>Büro Personelinde<br>İşçilerde |       |       |   |
| TOPLAM   |       |       |   |
| Görev Değişikliği Sayısı   |       |       |   |
| Yönetimde<br>Orta Kademe Ve Nezaretilerde<br>Büro Personelinde<br>İşçilerde |       |       |   |
| TOPLAM   |       |       |   |
| Rütbesi (Görev Kademesi) Düşürülenlerin Sayısı                               |       |       |   |
| Yönetimde<br>Orta Kademe Ve Nezaretilerde<br>Büro Personelinde<br>İşçilerde |       |       |   |
| TOPLAM   |       |       |   |

#### ❖ Sosyal İlişkiler Politikası

Şirket birim, sendika, işyeri temsilcilerini sorumlu birer **muhatap** olarak mı, yoksa mevzuatın karşlarına diktiği **muhalifler** olarak mı görüyor?

Bu tavır tarafların temsil ettiği sendikanın veya örgütün davranışlarından mı kaynaklanıyor?

#### Uygulanan Sosyal Politika, Meslekî İlişkiler ve Dayanışma Hakkında Bilgiler:

| Personelin Organ Ve Faaliyetlerde Temsil Durumu                    | N - 2 | N - 1 | N |
|--|-------|-------|---|
| ❖ Şirkette seçimlere iştirak edenlerin sayısı                      |       |       |   |
| • Personel temsilcileri sayısı:                                    |       |       |   |
| - Üst ve orta kademe temsilcilerinden kaç kişi?                    |       |       |   |
| - İşçi temsilcisi olarak kaç kişi?                                 |       |       |   |
| • Delegelerin yönetim kademelerinde temsil durumu:                 |       |       |   |
| - Üst ve orta kademe temsilcilerinden kaç kişi?                    |       |       |   |
| - İşçi temsilcisi olarak kaç kişi?                                 |       |       |   |
| Personelin bir yılda temsil faaliyetleri için harcadığı zaman(gün) |       |       |   |
| Bir yılda personel temsilcileri ile yapılar toplantı sayısı:       |       |       |   |
| - Temsilcilerle(delegelerle)                                       |       |       |   |
| - Yönetim kademelerinde  |       |       |   |
| - İhtisas kurullarında   |       |       |   |
| - Sendika temsilcileri ile   |       |       |   |
| Eğitim maksadıyla "eğitim izni" hakkını kullanan personel sayısı   |       |       |   |

#### ❖ Personeli Bilgilendirmek ve Dinlemek İçin Yapılanlar:

- Şirkette alışılmış kurum(tesis, fabrika) toplantılarından ayrı olarak personelin tamamının iştirak ettiği düzenli bilgilendirme toplantıları yapıyor mu?
- Bilhassa şirket sonuçları, yeni hedefler ve yönelişler hakkında muntazam bilgi akışı sağlanıyor mu? Nasıl, hangi vasıtalarla?
- Şirket içi haberleşmeyi sağlamak üzere çıkarılan bülten veya dergi var mı? Kimler kaleme alıyor?
- Personelin dilek, teklif ve şikâyetleri dinleniyor mu? Nasıl, hangi vasıtalarla(şikayet kutusu, düşünce panosu, toplantı, vs)?
- Bunlar derlenip, değerlendirildikten sonra, idarenin ne düşündüğü personele bildiriliyor mu? Nasıl, hangi vasıtalarla(şirket bülteni ile, toplantılarla, diğer?)

❖ Sosyal faaliyetler

- Çalışanlar sosyal faaliyetlere ve varsa kurum sandığına katılma parası ödüyorlar mı?
- Şirket sosyal faaliyetleri ve kurum temsilcilerinin faaliyetlerini desteklemek için fon ayırıyor mu?
- Şirkette ne tür spor faaliyetleri ve kültür etkinlikleri yapılıyor? En çok hangileri destekleniyor?
- Bu spor ve sosyal etkinlikler şirketin bulunduğu belde veya bölgeye bir canlılık kazandırıyor mu?
- .....

| Diğer Sosyal Giderler   | N - 2 | % | N - 1 | % | N | % |
|---|-------|---|-------|---|---|---|
| Hastalık, ölüm gibi vakalar sebebiyle şirketin bir yılda ödediği destekleme parası toplamı  |       |   |       |   |   |   |
| Yaşlıları, muhtaçları desteklemek için yapılan harcamalar, yardımlar, bağışların toplamı  |       |   |       |   |   |   |
| <b>Sosyal Maksatlı Harcamalar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Şirketin Toplam Sosyal Giderleri:</li> <li>● Sosyal Giderlerin Dağılımı: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kira / lojman yardımı</li> <li>- Evlenme</li> <li>- Ulaşım</li> <li>- Tamirat / bakım</li> <li>- Eğlence</li> <li>- Seyahat / izin</li> <li>- Doğum-bebek</li> <li>- Çocuklara tahsil</li> <li>- Vefat sebebiyle</li> <li>- Diğer(başarı ödülleri, verilen nişanlar, hastalara - emeklilere yardım torbası, emeklilerle yıllık yemekli toplantı, askere gidenlere yardım -hediye, kan bağıışı vb nedenlerle)</li> </ul> </li> </ul> |       |   |       |   |   |   |
| Toplamı ve Genel İK Giderleri İçindeki Payı   |       | % |       | % |   | % |
| <b>Şirketin Vakıflara, Hayır Kurumlarına Yardımı:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Belde- Belediye</li> <li>● Kültür - Sanat Kuruluşları</li> <li>● Spor Klüpleri</li> <li>● Hayır Kurumları- Vakıflar</li> <li>● Kamu Yararına Çalışan Dernek ve Kuruluşlar</li> </ul>   |       |   |       |   |   |   |
| <b>TOPLAM</b>   |       |   |       |   |   |   |

## İNSAN KAYNAKLARI VE ORGANİZASYONU

### ❖ Şirketin Toplam İnsan Varlığı

| İstihdam Bilgileri  | N - 2 | N - 1 | N     |
|---|-------|-------|-------|
| Çalışanların Toplamı ve Görevlerine Göre Sayısı: <ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetici,</li><li>• Orta Kademe Elemanı, Âmir, Nezaretçi</li><li>• Büro Personeli ve İşçiler</li></ul> | ..... | ..... | ..... |
| Sene Sonunda İş Mukavelesi Dolacakların Sayısı: <ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetici,</li><li>• Orta Kademe Elemanı, Âmir, Nezaretçi</li><li>• Büro Personeli ve İşçiler</li></ul>  |       |       |       |

### Mevcut Personelin Kıdemlerine Göre Dağılımı

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>Yöneticiler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 3 yıldan az kıdemi olanlar</li><li>- 3 ile 10 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 10 ile 20 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 20 yıldan daha kıdemli olanlar</li></ul>   |  |  |  |
| <b>Orta kademe, nezaretçi ve amirler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 3 yıldan az kıdemi olanlar</li><li>- 3 ile 10 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 10 ile 20 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 20 yıldan daha kıdemli olanlar</li></ul>   |  |  |  |
| <b>Büro personeli ve işçiler:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 3 yıldan az kıdemi olanlar</li><li>- 3 ile 10 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 10 ile 20 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 20 yıldan daha kıdemli olanlar</li></ul>   |  |  |  |
| <b>Genel Kıdem Dağılımı:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 3 yıldan az kıdemi olanlar</li><li>- 3 ile 10 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 10 ile 20 yıla kadar kıdemi olanlar</li><li>- 20 yıldan daha kıdemli olanlar</li></ul>  |  |  |  |
| <b>TOPLAM</b>  |  |  |  |
| Çalışanların <b>Cinsiyete Göre</b> dağılışı <ul style="list-style-type: none"><li>• Yöneticiler:<ul style="list-style-type: none"><li>- erkekler</li><li>- kadınlar</li></ul></li><li>• Orta kademe, nezaretçi ve amirler<ul style="list-style-type: none"><li>- Erkekler</li><li>- Kadınlar</li></ul></li><li>• Büro personeli ve işçiler:<ul style="list-style-type: none"><li>- Erkekler</li><li>- kadınlar</li></ul></li></ul> |  |  |  |

| <b>Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılışı</b>  | <b>N-2</b> | <b>N-1</b> | <b>N</b> |
|--|------------|------------|----------|
| <b>Yöneticiler:</b><br>- 25 yaşın altında olanlar sayı ve %<br>- 25 ten 35 yaşa kadar olanlar sayı ve %<br>- 35 ten 50 yaşa kadar olanlar sayı ve %<br>- 50 yaş ve üzerinde olanlar sayı ve %                      |            |            |          |
| TOPLAM   |            |            |          |
| <b>Orta kademe, nezaretçi ve âmirler</b><br>- 25 yaşın altında olanlar sayı ve %<br>- 25 ten 35 yaşa kadar olanlar sayı ve %<br>- 35 ten 50 yaşa kadar olanlar sayı ve %<br>- 50 yaş ve üzerinde olanlar sayı ve % |            |            |          |
| TOPLAM   |            |            |          |
| <b>Büro personeli ve işçiler:</b><br>- 25 yaşın altında olanlar sayı ve %<br>- 25 ten 35 yaşa kadar olanlar sayı ve %<br>- 35 ten 50 yaşa kadar olanlar sayı ve %<br>- 50 yaş ve üzerinde olanlar sayı ve %        |            |            |          |
| TOPLAM   |            |            |          |
| Stajyerler sayısı(teknik okul, yüksek okul, üniversite):<br>Aylık ortalama geçici işçi sayısı:   |            |            |          |
| <b>Sakat ve özürhüelerin sayısı, dağılışı:</b><br>• Büro personeli<br>• Vasıflı işçiler<br>• Vasıfsız işçiler  |            |            |          |
| TOPLAM   |            |            |          |

❖ **Çalışanların Eğitim Durumu ve Görev Dağılımı (Toplam ve toplamın %)**

| <b>Tahsili</b>   | <b>Görevi</b> | <b>Vasıfsız İşçi</b> | <b>Vasıflı İşçi</b> | <b>Büro Personeli</b> | <b>Teknisyen, Uzman</b> | <b>Müdürler</b> | <b>Üst Yöneticiler:</b> |
|--|---------------|----------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------|
| Tahsilsiz  |               |                      |                     |                       |                         |                 |                         |
| İlk Okul   |               |                      |                     |                       |                         |                 |                         |
| Orta Okul  |               |                      |                     |                       |                         |                 |                         |
| Lise, Meslek lisesi  |               |                      |                     |                       |                         |                 |                         |
| • Üniversite -Y. Okul<br>• Yüksek lisans<br>• Doktora derecesi   |               |                      |                     |                       |                         |                 |                         |
| <b>MESLEK GRUBU</b><br>• Mühendislik<br>• İktisat<br>• Ticaret / İşletme<br>• Bilgisayar<br>• Tıp<br>• Sosyal Bilimler<br>• Tabiat Bilimleri<br>• Yönetim bilimleri<br>• Güzel Sanatlar<br>• Askerî eğitim<br>• Kamu yönetimi<br>• Edebiyat<br>• Diğer |               |                      |                     |                       |                         |                 |                         |

|        |  |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|--|
| TOPLAM |  |  |  |  |  |  |
|--------|--|--|--|--|--|--|

❖ **İK Departmanı(Müdürlüğü) Kaynakları**

Şirketin tüm İnsan Kaynaklarını bu tablolarda işlediğimiz tarzda bilecek ve yönetecek olan İK biriminin(Bu birim şirketlere göre İK Departmanı veya İK Müdürlüğü olarak şekillenmektedir) yeterli malî, beşerî ve teknik kaynaklara, mekâna ve donanıma sahip olmasını gerektirir.

**İK Biriminin kullandığı maddî kaynaklar ve değerlendirmesi**

| Araçlar   | Açıklama | Zayıf | Orta | Güçlü |
|---|----------|-------|------|-------|
| Yerleşim alanı<br>Eğitim vs alanları<br>Büroların evsafı<br>Çalışma şartlarının uygunluğu<br>Büro malzemeleri uygunluğu<br>Bilgi işlem araçları<br>Dokümanlar<br>Haberleşme araçları<br>Ulaşım araçları<br>Eğitim araçları, donanımı<br>Sağlık , spor, bakım araç ve gereçlerinin durumu<br>..... |          |       |      |       |

**İnsan Kaynakları Biriminin Personel Varlığı**

| Adı ve görevi  | Eğitimi ve Meslekî tecrübesi | Zayıf | Orta | Güçlü |
|--|------------------------------|-------|------|-------|
| İK Müdürü(Baş sorumlu)<br>Yardımcıları<br>Şefler,<br>Memurlar,<br>Eğitim İşleri Müdürü<br>Diğer Kısım Amirleri<br>Uzmanlar<br>.....<br>.....<br>(Her isim ayrı işlenmelidir) |                              |       |      |       |

❖ İnsan Kaynakları Birimi Organizasyonu(Örnek)

| Organizasyon şeması   | Kadrosu |                |                 | Maddî araçlar  | Asıl görevleri  | Hizmet bilgileri  |
|---|---------|----------------|-----------------|--|---|---|
|   | Müdür   | Kısım Âmirleri | Büro elemanları |  |   |   |
| <div style="border: 1px solid black; background-color: orange; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">İnsan Kaynakları Müdürlüğü</div> <div style="border-left: 2px solid red; height: 450px; margin-left: 10px;"></div> | 1       |                |                 | Büro, araç ve gereçler                                   |   |   |
| <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Ödemeler Servisi</div> <div style="border-left: 2px solid red; height: 100px; margin-left: 10px;"></div>           |         | 1              | 4               | Büro<br>Makineler<br>Dosyalar<br>Fişler<br>bilgisayarlar | Hesaplamak,<br>Ödemeleri yapmak,<br>Sosyal harcamaları yönetmek | Personel sayıları ve ödemeler hk ayrıntılı rapor tutmak |
| <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;">Eğitim Servisi</div> <div style="border-left: 2px solid red; height: 100px; margin-left: 10px;"></div>             |         | 1              | 2               | Büro   | Çalışanların eğitimi  | Eğitimler düzenlemek,                                   |



|                                  |  |   |   |   |  |   |
|----------------------------------|--|---|---|---|--|---|
|                                  |  |   |   | Eğitim araç ve gereçleri                    |  | bülten yayınlamak                                     |
| — Sosyal İşler Servisi           |  | 1 | 1 | Büro, Araç ve gereçler                      | Ücret düzenlemeleri yapmak, sosyal meseleleri çözmek | Vakaların analizi ve dökümü                           |
| — İş hekimliği İş kazaları serv. |  | 1 | 2 | Büro, revir Sağlık ve ilk müdahale donanımı | Koruyucu hekimlik, ilk müdahale ve sevk etmek        | Vak'a sayı ve çeşitleri, müdahale sayıları, tetkikler |
| — Ulaşım Servisi                 |  | 0 | 2 | Otobüs ve minibüsler, otomobiller           | Personelin taşınması                                 | Taşınan personel sayıları                             |
| — ..... servisi                  |  |   |   |   |  |   |

## İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

### ❖ Çalışan mevcudu ve geleceğe dair değerlendirmeler

|  | EVET | HAYIR |
|--|------|-------|
| <p>İşlerin gidişatına göre gelecekte ihtiyaç duyulacak personel miktarı ve özellikleri hakkında çalışma yapılıyor mu?</p> <p>Bu tahmin çalışmaları mevcut teknolojilerin değişeceğini dikkate alıyor mu?</p> <p>Çalışmalar işten ayrılmaları ve devamsızlıkları dikkate alıyor mu?</p> <p>Yeni giriş ve çıkışlara göre tatat cetvelleri yeniden işleniyor mu?</p> <p>Personel harcamalarının seyri izlenerek, iş süreleri ve ek mesailer yeniden düzenleniyor mu?</p> <p>Alternatif çalışma senaryoları var mı?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o İş âzamları olduğu vakit ne yapılacaktır?</li><li>o İş hafiflediği zamanlar ne yapılacaktır?</li></ul> |      |       |

### ❖ Personel İstihdamı Ve İdarî Prosedür

|  | EVET | HAYIR |
|--|------|-------|
| <p>Personelin son duruma göre işlenmiş bir kimlik tanıma dosyası var mı?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o fotoğrafı</li><li>o medenî hâli</li><li>o diploma kopyası ve hâl tercümesi(CV)</li><li>o İş sözleşmesi ve görevlendirme yazısı</li><li>o Geçmişte yaptığı görevlere dair bilgiler</li><li>o Şirkette başlangıcından itibaren üstlendiği görevlere dair bilgiler</li><li>o Şirkette görevlerine göre aldığı ücretlerin listesi(ödeme kopyası)</li><li>o Takdir, nişan veya cezalandırılma ile ilgili belge kopyaları</li><li>o Amirinin her yıl doldurduğu ölçme-değerlendirme fişi</li><li>o Kendi arzu ve isteklerini, zevklerini, hobilerini yazdığı bir notu</li><li>o Eğitim, gelişme, staj, değişim istek ve fiillerine dair notlar</li></ul> <p>Görevlendirmeler her defasında işin gerektirdiği nitelikler ve adayın özellikleri (eğitim+tecrübe) dikkate alınarak mı yapıldı?</p> <p>İşe giren herkese şirketin "prensipleri" bildiriliyor mu?</p> <p>"Prensipler dosyası" ve varsa "yönetmeliği" veriliyor mu?</p> <p>Prensipler dosyasında veya personel yönetmeliğinde yapılan her değişiklikten sonra düzenli olarak tüm çalışanlara bildiriliyor mu?</p> | X    | X     |

### ❖ Ücret ödemeleri

|  | EVET | HAYIR |
|--|------|-------|
| <p>Ücret miktarı değişik hesaplamalar sonucunda ortaya çıkıyorsa(prim, fazla mesai, komisyon, iş güclüğü vb) personelin amiri, tediye emrini ödemeler servisine göndermeden önce, doğruluğunu kontrol ediyor mu?</p> <p>Ödemeler servisi kendine ulaşan tediye emirlerini puantaj cetveli, çalışma fişi, üretim veya tahsilat kaydı gibi bir belge ile karşıladıktan sonra mı ödüyor?</p> <p>Primle çalışan satış elemanlarına veya temsilcilere yapılacak ödemelerin sözleşme kıstaslarına uygunluğu denetleniyor mu?</p> <p>Ödemelere dair bilgisayar kayıtları koruma altında mı?</p> <p>Tüm ücret ödemelerinin doğru yapıldığı, muntazam denetleniyor mu?</p> <p>Ödemeler nasıl yapılıyor?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>o personel adına bankalarda açılmış hesaplara mı yatırılıyor?</li><li>o doğrudan kendisine mi teslim ediliyor?</li><li>o topluca ilgili birimin mutemedine mi veriliyor?</li></ul> <p>Personelin görev veya tedavi maksadıyla yaptığı peşin harcamalar o ay içinde kendisine ödeniyor mu?</p> <p>Cebinden harcamalara dair belgeler mutlaka isteniyor ve limitleri kontrol ediliyor mu?</p> <p>Ücretli izinler ilgili servis müdürlerince onaylanıyor ve denetleniyor mu?</p> |      |       |

#### ❖ Eğitim Faaliyetleri

|   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitim konuları, planları ve uygulamaları şirket yöneticileri ve çalışan temsilcilerinin görüş ve onayına sunulmakta mıdır?</li><li>• Eğitim programları çalışanların fikirleri sorularak mı hazırlanmaktadır?</li><li>• Yıl sonunda eğitim faaliyetlerinin kazandırdıklarını tesbit için bir ölçme değerlendirme çalışması yapılmakta mıdır?</li></ul> |  |  |
|---|--|--|

#### ❖ Personel Temsilcilerinin Seçimi ve Faaliyetleri

|   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Şirketin çeşitli kurul ve organlarına düzenli olarak işyeri temsilcisi, sendika temsilcisi, müessese işçi temsilcisi vs seçilmekte midir</li><li>• Organlar temsilcilerin iştirakiyle ve gündemine uygun olarak çalışmakta mıdır?</li><li>• Alınan kararlar, toplantı tutanakları yazılıp duyurulmakta mıdır?</li><li>• .....</li></ul> |  |  |
|---|--|--|

### ÇALIŞANLAR VE ÇEVRE İLİŞKİLERİ

#### ❖ Emek piyasası

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Şirket ihtiyacı olan işgücünü, insan kaynağını kolayca karşılayabilmekte midir:<ul style="list-style-type: none"><li>- yeterli miktarda?</li><li>- istenen kalitede?</li></ul></li><li>• İşyerindeki ücretler rakip şirketlerde veya o iş dalında uygulananlar ile uyumlu mudur?</li></ul> |  |  |
|--|--|--|

#### ❖ Sendika faaliyetleri

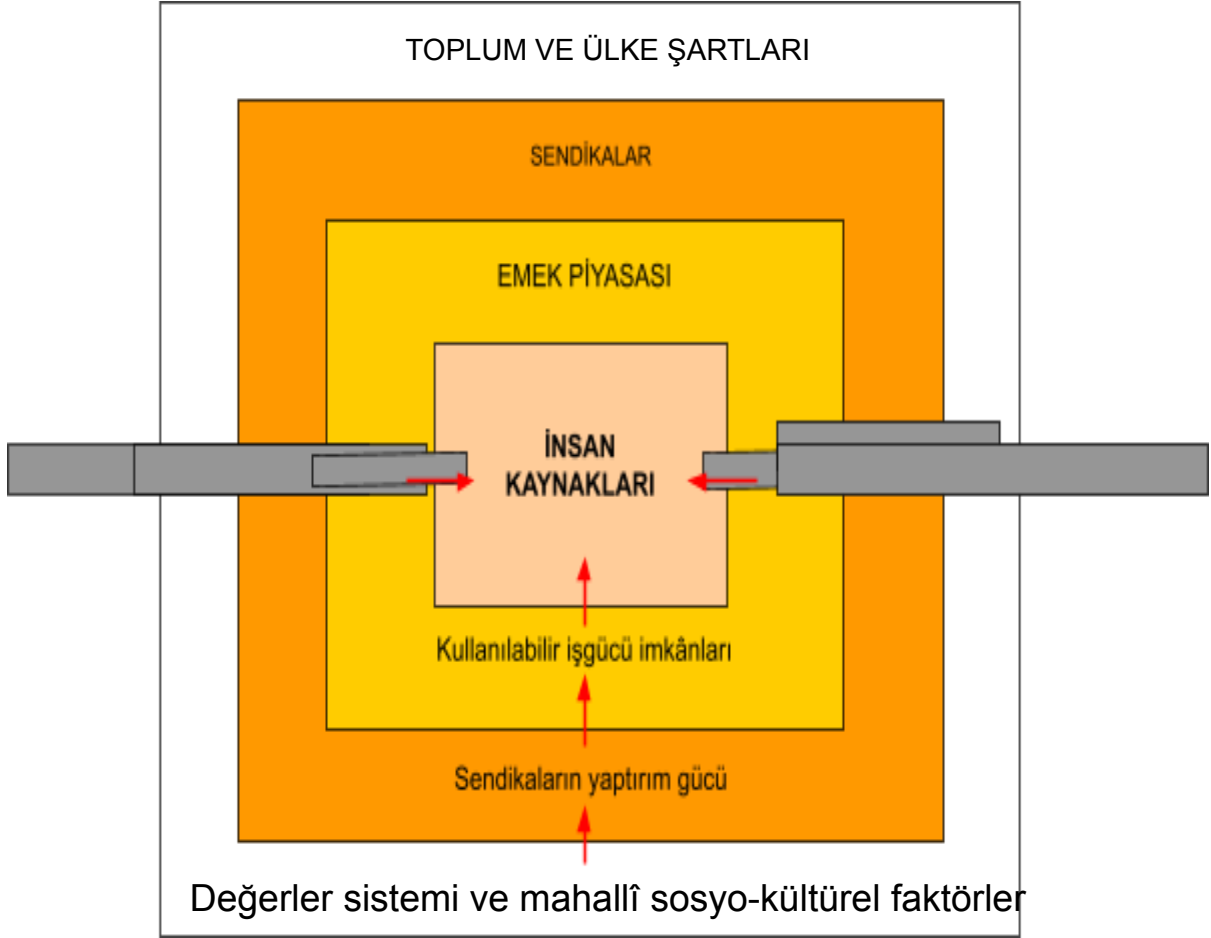
|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mevcut sendikalar faaliyetlerini mevzuata uygun olarak sürdürebiliyorlar mı?</li><li>• Sendikalardan herhangi birisinin hakimiyeti mi var? Hangisi?</li><li>• Sendikaların tutumları aşağıdakilerden hangisine uygun?<ul style="list-style-type: none"><li>- olumlu, destekler mahiyette,</li><li>- tarafsız,</li><li>- düşmanca, engelleyici, tahrip edici.</li></ul></li><li>• Sendika şirketin gelişmesi için samimi olarak sorumluluk almakta mıdır, yoksa sâdece elde ettiği avantajları korumaya mı çalışmaktadır?</li></ul> |  |  |
|--|--|--|

#### ❖ İş / Çalışma Mevzuatı ve Şirket Faaliyetleri

|   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• İş / çalışma yasaları bakımından şirket özel bir durum göstermekte midir? Mevcut durumda mevzuat bu iş yerini diğer sahalara nazaran daha fazla mı sınırlamaktadır? Evet ise nasıl?</li><li>• Aksine şirket iş mevzuatı ile birçok avantaj mı elde etmektedir? Meselâ eğitimde, çırak veya genç işçi çalıştırmakta, geçici işçi istihdamında, vergi muafiyet ve istisnalarından, sosyal harcamalar avantajlarından yararlanmakta mıdır?</li><li>• Bulunulan bölge veya mahalle mahsus teşvik ve istisnalar var mıdır?</li><li>• .....</li></ul> |  |  |
|---|--|--|

## ÇEVRE VE İNSAN

Fırsatlar – Tehditler ve İnsan Kaynaklarına Etkileri



### İNSAN KAYNAKLARI İLE DİĞER BİRİMLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

İnsan Kaynakları Birimi görevini yürütürken, diğer birim veya departmanlar(fonksiyonlar)ile arakesitlerinde birçok zorluklarla karşılaşılır. Aşağıda bazı misaller verilmektedir.

- ❖ **Pazarlama / Ticaret Birimi ve İK Birimi** arasında karşılaşılan bazı sorunlar:  
Ticaret stratejisi ve yürütülen faaliyetlere dair bilgilerin İK' a hiç ulaşmaması veya zamanında ulaşmaması,  
Pazarlamacıların bir işe hemen girip, az sonra terk etmeleri sebebiyle personel mevcudunun hep belirsizlik içinde kalması,  
Pazarlama / Ticaret çalışanlarının kendilerini kazanan(!) taraf olarak görüp, diğer birimlere saldırgan, hükmedici tavır ve davranışları.
- ❖ **Üretim Birimi ile İK** arasında karşılaşılan sorunlar:  
Üretim plânlaması ve yürütülecek faaliyetlere dair bilgilerin bulunmaması,

Üretim metotlarının ve kullanılan teknolojinin çok çabuk değiştirilmesi,  
Kısım âmirlerinin ayrımcı davranış sergilemeleri,

- ❖ **Finans Birimiyle** İK ilişkilerinde karşılaşılan sorunlar:  
İnsan kaynaklarıyla alakalı faaliyetlere dair finansal verilerin yetersizliği,  
Bütçe uygulamasında ve idarî işlemlerde katı şekilcilik,  
Eğitim yatırımı konusunda finansçıların inatçılığı, eğitimi “masraf” olarak görmeleri.

Bu gibi örnekler her birimle arakesitlerde sıkça yaşanır. Şirketin tüm servisleri ile İK arasında görülen bu tür ilişkiler birer birer sayılmalıdır. Bunlar tavsiyeler bölümünde Şirket Doktoruna ışık tutacaktır.

### İnsan Kaynakları Ve Diğer Birimler Arasındaki İlişkiler



## İNSAN KAYNAKLARI ve SOSYAL ORTAM İNCELEME SONUÇLARI

### ❖ Güçlü Ve Zayıf Yanları

| Kilit Noktalar(3.4.5. Madde tablolarından çıkan değerlendirme)                                      | Zayıf | Orta | Güçlü |
|---|-------|------|-------|
| İşin gereklerine nazaran personel mevcudu   |       |      |       |
| Ücret seviyeleri  |       |      |       |
| Mevcut Elemanların Değerlendirilmesi:<br>- Vasıflarına(niteliklerine) göre<br>- Yaş gruplarına göre |       |      |       |
| Personelin yeteneklerine göre değerlendirilmesi   |       |      |       |
| Şirkette / işyerinde sosyal hava nasıl ?  |       |      |       |
| İnsan Kaynakları Birimi yönetim kademesinin işi bilmesi, yeteneği                                   |       |      |       |
| Şirketin İK Politikası  |       |      |       |
| Şirket kültürü içinde insana verilen değer  |       |      |       |

### ❖ İnsan Kaynakları ve Şirket Sonuçlarına Etkileri

Burada şirketin İnsan Kaynakları işlerini görmek üzere kurduğu düzen ve yürüttüğü tüm İK çalışmalarının sonuçlara nasıl yansıdığı açıklanacaktır. Bu amaçla, şirketin İK politikaları ve yönetim tarzı arasındaki ilişkiler tespit edilmelidir. Meselâ 2. maddede ifade ettiğimiz “ayrılmalar” ve “devamsızlık” olaylarının şirketin üretim kaybına ve kârlılık azalmasına sebep olduğuna dair bir hipotez geliştirilecek ve açıklamalarda bulunulacaktır. Aşağıdaki örnekten yararlanılabilir.



## İNSAN KAYNAKLARI KONUSUNDA TAVSİYELER

Bundan önceki bölümlerdeki birimleri incelerken takip ettiğimiz sırayı ve mantığı aynen burada da sürdürerek tavsiyelerde bulunulacaktır. Tavsiyeler esas olarak dört istikamette olabilir:

- **Şirketin yürüttüğü sosyal politika üzerine tavsiyeler** (Meselâ: ücret politikası, teşvik edici ücretler, eğitim politikası ve yeteneklerin geliştirilmesi hakkında).
- **Personel yapısının geliştirilmesi, yeteneklerin farklılaştırılması üzerine tavsiyeler** (Meselâ: işe alma, işten çıkarmalar)
- **Yönetim şekli ve denetimler hakkında tavsiyeler** (Meselâ: devamsızlıklar nasıl denetleniyor, ödüllendirme veya cezalandırma sistemi nasıl işliyor, nerelerde aksamalar görülüyor).
- **Çalışma şartları ve iş gücünden faydalanma şekli üzerine tavsiyeler** (Meselâ: çalışma süreleri, esnek mesai uygulaması hakkında)

### Bir örnek:

İnceleme sonucunda ortaya çıkan sorunlar:

- Montaj atölyesindeki çalışmalar üretim için bir darboğaz oluşturuyor.
- Ayrıca bu atölyede hava çok gergin.

**Zayıf noktalar:** Gereğinden az işçi var, üstelik vasıfları da çok düşük.

**Meselenin özünde yatan:** Bu zorluklar esas itibarıyla Üretim Müdürlüğü ile İnsan Kaynakları Müdürlüğü arasındaki anlaşmazlıktan doğmaktadır. Bu sorun **âcil ve önemli** olarak değerlendirilmektedir.

### Sorunun kaynağında

- **Şirket içi** sebepler vardır:
  - Eleman seçme ve yerleştirme
  - Eğitimde aksamalar, yetersizlikler
  - İK yönetiminde yetersizlik (personel ihtiyaçlarını bilememek, yanlış tahminlerde bulunmak)
- **Dış** sebepler vardır:
  - Emek piyasasında yeteri kadar vasıflı işçi yok,
  - Eğitim kurum ve organlarında yeteri kadar uzmanlaşma yok.

### Tavsiyeler:

1. Her atölyede iş çeşidi ve yoğunluğuna göre kaçar tane ve ne evsafa işçiye ihtiyaç olduğunu tahmin etmeye yarayan bir sistem kurulmalıdır.
2. Eleman alımlarını bu atölyelerin âcil ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yönlendirmelidir.
3. Hızlandırılmış eğitim uygulamaları ile yeni bilgiler verilmeli, hem eski çalışanları hem de işe yeni alınanları ustalık/uzmanlık stajlarına göndermelidir.
4. Montaj atölyelerindeki gecikmeyi telâfi etmek için fazla mesailer yapılmalı, aynı zamanda dışarıda taşeronlara iş verme imkânları araştırılmalıdır.
5. Hem ilgili resmî makamlara, hem de TOBB, İSO, MPM, TÜBİTAK Gebze Araştırma Enstitüsü, TODAİE müracaat ederek mevcut eğitim birimlerinin faaliyetlerini meslekî uzmanlık merkezleri hâline getirmeleri için harekete geçmeye çağırılmalıdır.

Bu tavsiyeler uygulandığında şirketin hem üretim miktarında hem de ürünlerinin kalitesinde artışlar olduğu görülecektir.