

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL**  
**GÜVENLİK VE İŞ KANUNU UYGULAMALARI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**COŞKUN BİLGİN**

**İSTANBUL, 2014**



**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL  
GÜVENLİK VE İŞ KANUNU UYGULAMALARI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**COŞKUN BİLGİN**

**Danışman**

**Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA**

**İSTANBUL, 2014**

**T.C.**  
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

Tezin Adı: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL GÜVENLİK VE İŞ  
KANUNU UYGULAMALARI

Öğrencinin Adı Soyadı: Coşkun Bilgin

Tez Savunma Tarihi: 16.05.2014

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal  
Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY  
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA  
Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak  
yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı

Doç. Dr. F. Tunç BOZBURA

-----

Üye

Prof. Dr. Erkan BAYRAKTAR

-----

Üye

Yrd. Doç. Dr. Ahmet BEŞKESE

-----

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamda; İnsan Kaynakları departmanı çalışanlarının işe alım yaparken izleyecekleri işe alım süreci sırasında başlayıp işe alım süreci bittikten sonra işe alınan kişiler ile ilgili sosyal güvenlik ve iş kanunu çerçevesinde yapılması zorunlu olan uygulamaların yine çalışanın işyeri ile ilişkisi kesilmesi sürecinin insan kaynakları çalışanları tarafından yapılması gereken uygulaması zorunlu olan iş ve işlemlerin detaylı bir şekilde açıklanması, bilgilendirilmesi ve öğretilmesini amaçlamaktayım. Bu bağlamda, gözlemlerime dayanarak ve işletmede ki uygulamaları birebir takip ederek insan kaynakları uygulamalarının sosyal güvenlik ve iş kanununa göre analizini yaparak bu konuda sonraki çalışmalara örnek bir çalışma olmasını istiyorum. Bu nedenle araştırmam benim açımdan son derece önemli olmaktadır. Çalıştığım kamu kuruluşunun da çalışma yöntemleri doğrultusunda insan kaynakları departmanında son gelişmelere göre personel ile ilgili tüm süreçlerin analizini yapmış olmakla mesleki yeterlilik olarak amacıma ulaşmış olacağım.

İstanbul, 2014

Coşkun BİLGİN

## ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE SOSYAL GÜVENLİK VE İŞ KANUNU  
UYGULAMALARI  
COŞKUN BİLGİN  
Human Resources Management

Tez Danışmanı: Doç Dr. F.Tunç Bozbura  
Ocak 2014, 102 Sayfa

Bir işletmedeki insan kaynaklarının kalitesi, büyük oranda işgören bulma sürecindeki başarıya bağlıdır. İşgören seçimi sürecinde yeterli sayıda ve uygun özelliklere sahip adayın bulunamaması, bazı boş işlerin doldurulamamasına ya da işin gerektirdiği özelliklere yeterli derecede sahip olmayan işgörenlerin işe alınmasına sebep olabilir. İşe alınan işgörenin işin aradığı niteliklere yeterli derecede sahip olmaması verim düşüklüğünün yanında eğitim ve ücret maliyetlerini, iş gücü devrinin, iş kazalarının artması, motivasyon ve dolayısıyla iş tatmininin düşmesi, işletmenin denetim giderlerinin artması gibi bazı olumsuz durumlara yol açacaktır. Eğer işe yerleştirilen adayın özellikleri, işin aradığı niteliklere uymuyorsa bu durumda yanlış işgören seçimi yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme, İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Alım

## ABSTRACT

IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, THE IMPLEMENTS OF THE  
SOCIAL SECURITY AND LABOR LAW

COŞKUN BİLGİN  
Human Resources Management

Tez Danışmanı: Doç Dr. F.Tunç Bozbura  
January 2014, 102 Pages

The quality of human resources in an organization depends on the success in recruiting process largely. In the employee selection process, can not finding sufficient number of candidates, who have competence with the job, may lead not to fill some empty jobs and recruitment of noncompetent employees in the context of the job. It will result with some negative events such as increase in efficiency as well as increase in wage costs, laborforce transfer, job accidents, decrease in motivation and thus in job satisfaction, increase in supervision costs of the business that the employee recruited does not bear the qualities of the job in full. If the qualities of the employee. If the candidate's features is not meeting with the qualifications that employes is looking for, then in this situation, it is said to be made wrong employee choice.

**Keywords:** Business (Company), Human Resources Management, Recruitment.

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLolar</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER</b> .....	<b>xii</b>
<b>1.GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN (İKY) TANIMI</b> .....	<b>6</b>
2.1.1 İnsanın Personel Olarak Kavramı Anlamı ve Önemi .....	<b>11</b>
2.1.2 İnsanın Kaynak Olarak Kavramı Anlamı ve Önemi .....	<b>11</b>
<b>2.2 KAYNAĞIN ÖZELLİKLERİ</b> .....	<b>12</b>
2.2.1 Bir Değer Yaratması.....	<b>12</b>
2.2.2 Kıt Olması.....	<b>13</b>
2.2.3 Taklit Edilmesinin Zor Olması.....	<b>15</b>
2.2.4 Üstünlük Yaratması.....	<b>16</b>
<b>2.3 KAYNAĞIN STRATEJİK KONUMU</b> .....	<b>17</b>
2.3.1 Küreselleşme - Kaynak İlişkisi .....	<b>19</b>
2.3.2 Bilgi Üretimi İnsan Kaynağı İlişkisi.....	<b>21</b>
2.3.3 Kaynak Sermaye İlişkisi.....	<b>23</b>
2.3.4 Kaynak Üstünlük İlişkisi.....	<b>24</b>
<b>3.İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI VE ÇEVRENİN ETKİLERİ</b> .....	<b>26</b>
<b>3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 İÇ FAKTÖRLERİN ETKİLERİ</b> .....	<b>30</b>
3.2.1 İşletmede Çalışanlar .....	<b>31</b>
3.2.2 Çalışma Koşulları .....	<b>32</b>
3.2.3 Politikalar .....	<b>32</b>
3.2.4 Şirket Kültürü .....	<b>34</b>



<b>3.3 DIŞ FAKTÖRLERİN ETKİLERİ.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1 Ekonomik Faktörler .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.2 Politik Faktörler.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.3 Teknolojik Faktörler .....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.4 Doğal Faktörler .....</b>	<b>38</b>
<b>4. SOSYAL GÜVENLİK VE İNSAN KAYNAKLARI .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1 SOSYAL GÜVENLİK KAVRAMI .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.1 Tanımı.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.2 Amaçları .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1.3 Yöntemleri .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 SOSYAL GÜVENLİK TEKNİKLERİ .....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.1 Bireysel Teknikler.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.2 Kolektif Teknikler.....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2.1 Yardım .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2.2 Yardımlaşma sandıkları.....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.2.3 Özel sigortalar .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.2.5 Sosyal sigortalar .....</b>	<b>51</b>
<b>4.2.2.6 Sosyal yardımlar ve sosyal hizmetler .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3 İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN SOSYAL GÜVENLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.1 Sosyal Koruma .....</b>	<b>53</b>
<b>5.İŞ KANUNU VE İNSAN KAYNAKLARI.....</b>	<b>55</b>
<b>5.1 İŞ HUKUKUNUN KONUSU .....</b>	<b>55</b>
<b>5.2 İŞ HUKUKUNUN NİTELİĞİ.....</b>	<b>55</b>
<b>5.3 İŞÇİNİN KİŞİLİĞİNİN TANINMASI .....</b>	<b>56</b>
<b>5.3.1 İşçinin Korunması.....</b>	<b>57</b>

5.4 İŞ HUKUKUNUN SOSYAL GÜVENLİK HUKUKU İLE İLİŞKİSİ .....	58
6. X HOLDİNG İŞLETMESİNDE İNSAN KAYNAKLARININ SOSYAL GÜVENLİK VE İŞ KANUNU KAPSAMINDA YAPILAN UYGULAMALAR....	59
6.1 İŞE ALIM SÜRECİNDE YAPILAN UYGULAMALAR .....	59
6.1.1 Eleman Seçme Süreci ve İşe Yerleştirme Kaynakları .....	59
6.1.1.1 İç kaynaklar .....	60
6.1.1.2 Dış kaynaklar.....	62
6.1.2 İşe Alımın Yapılacağı Pozisyon için Ön görüşmenin Yapılması .....	65
6.1.2.1 Başvuru .....	65
6.1.2.2 Mülakat yapılması.....	68
6.1.3 Aday Personelin Seçim Süreci ve Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler .....	69
6.1.3.1 Yazılı sınav yöntemi .....	69
6.1.3.2 Testler .....	71
6.1.3.3 Mülakat ve mülakat teknikleri .....	72
6.2 ÇALIŞMA SÜRECİNDE YAPILAN UYGULAMALAR.....	73
6.2.1 Ücret Yönetimi .....	76
6.2.2 Ücret Sistemi .....	78
6.2.3 İş Kazaları ve Önlemleri .....	78
6.2.4 İşyerinde Grev ve Lokavt Durumu .....	79
7.UYGULAMA.....	83
7.1 YÖNTEM.....	83
7.2 ARAŞTIRMA MODELİ.....	83
7.3 EVREN VE ÖRNEKLEM.....	83
7.4 ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	85

<b>7.5 ÇALIŞANLARIN FİRMADAKİ ÇALIŞMA KALİTESİ DÜZEYLERİ HAKKINDA ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR .....</b>	<b>86</b>
<b>8. SONUÇ.....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>103</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>114</b>
<b>EK.1 Sigortalı İşe Giriş Bildirgesi.....</b>	<b>115</b>
<b>EK.2 Örnek İş Sözleşmesi.....</b>	<b>116</b>
<b>EK.3 İş Tanımlaması.....</b>	<b>117</b>
<b>EK.4 Aylık Hizmet Prim Bildirgesi.....</b>	<b>118</b>
<b>EK.5 İbraname.....</b>	<b>119</b>
<b>EK.6 İşyeri Kaza Bildirim Formu.....</b>	<b>120</b>
<b>EK.7 Kümülatif Gelir Vergisi.....</b>	<b>121</b>
<b>EK.8 Sigortalı Hesap Fişi.....</b>	<b>122</b>
<b>EK.9 İş Başvuru ve Bilgi Formu.....</b>	<b>123</b>
<b>EK.10 Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi.....</b>	<b>124</b>
<b>EK.11 Sigortalı Prim Bildirgesi.....</b>	<b>125</b>
<b>EK.12 Aile Durumu Bildirimi.....</b>	<b>126</b>
<b>EK.13 Demirbaş ve Malzeme Teslim Belgesi.....</b>	<b>127</b>
<b>EK.14 İşçinin Yıllık Ücretli İzin Talebi Dilekçesi.....</b>	<b>128</b>
<b>EK.15 İş Kazası Tutanağı.....</b>	<b>129</b>
<b>EK.16 İş Kazası ve Meslek Hastalığı Bilgi Formu.....</b>	<b>130</b>
<b>EK.17 İş Kazası Bildirimi (SGK).....</b>	<b>131</b>
<b>EK.18 İşe İzinsiz Gelmemeye/İşe Geç Gelme Tutanağı.....</b>	<b>132</b>
<b>EK.19 İhtarname.....</b>	<b>133</b>
<b>EK.20 İşçi Hesap Pusulası.....</b>	<b>134</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>135</b>

## TABLULAR

Tablo 2.1: Geleneksel Yönetim- Çevreye Duyarlı Yönetim Karşılaştırması.....	7
Tablo 2.2: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi.....	9
Tablo 2.3: İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.....	18
Tablo 4.1: Türkiye'de ki Sigorta Şirketlerinin Pazar Payları ve Toplam Prim Değişimleri. 2005-2006 yılları aralık sonu verileri.....	50
Tablo 6.1: Personel Eğitim Kartı.....	74
Tablo 6.2: Personel Anket Formu.....	75
Tablo 7.1: 5'li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı.....	84
Tablo 7.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	85
Tablo 7.3: Çalışanların “Bu kurumda çalışıyor olma” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	86
Tablo 7.4: Çalışanların “Tatil ve izin süreleri” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	87
Tablo 7.5: Çalışanların “Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlık” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	88
Tablo 7.6: Çalışanların “Firmamdaki fiziksel çalışma ortamı” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	89
Tablo 7.7: Çalışanların “İş arkadaşlarımla olan uyumum” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	90
Tablo 7.8: Çalışanların “Ek ücret sistemi” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular....	91
Tablo 7.9: Çalışanların “Firmanın İnsan Kaynakları Uygulamalarından” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	92

Tablo 7.10: Çalışanların “Kurumumdaki performans değerlendirme sistemi” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	93
Tablo 7.11: Çalışanların “Denetim altında tutulma derece” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	94
Tablo 7.12: Çalışanların “Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma derece” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	95
Tablo 7.13: Çalışanların “Kurumunun bana sağladığı kazanç” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	96
Tablo 7.14: Çalışanların “Yöneticiler arasındaki uyum” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular .....	97
Tablo 7.15: Çalışanların “Çalışma saatleri” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular...	98
Tablo 7.16: Çalışanların “İşe alım kriterlerinden” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular.....	99

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri.....	2
Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	10
Şekil 2.2: Değer Zinciri Analizi.....	13
Şekil 3.1: İşletme ve Çevresi.....	29
Şekil 3.2: Çevre Koruma ile İlgili Yaklaşımlar.....	34
Şekil 4.1: Fonların 2003 Yılına Kadar Türk Sağlık Sistemi'ndeki Akışı.....	44
Şekil 4.2: Avrupa Ülkelerinde Sosyal Koruma Harcamalarının, Birey Başına Millî Gelire Oranı.....	54
Şekil 6.1. Gazete İş İlanı.....	64
Şekil 6.2.İnternet İş İlanı.....	65

## 1.GİRİŞ

İşletmelerde yürütülen bütün faaliyetlerin temelinde insan faktörü vardır ve bu faktörlerin iyi yönetilmesi işletmenin başarısında önemli bir etkidir. İnsan kaynakları çevresel faktörleri göz önünde bulunduran bir anlayışa sahip olmalıdır. Çevre ise, işletmenin kendi dışında olmasına rağmen, dolaylı ya da dolaysız bir takım faktörleri barındırdığı için işletmenin üretimini ve pazarlamasını birinci dereceden etkiler. İnsan faktörü ile olabilecek bu süreç içinde her işletme yaşadığı çevrenin tüm kriterlerini bilmek ve buna uygun davranmak zorundadır. İnsan Kaynakları günümüzde tüm gelişmiş işletmelerde bir zorunluluktur. Kural olarak, herkes bir organizasyonda çalışmak ve her organizasyon bir çalışan bulmak zorundadır. Her ikisi İnsan Kaynaklarında karşılaşırlar. İK, işletmenin iç organizasyonudur. Çevre de bu karşılaşmayı doğuran sebeptir. Çevresel bilgi, doğal çevre ve ekosistemdeki olaylar, kavramlar ve ilişkiler hakkındaki genel bilgi seviyesini artırmaktadır. İK'nın genel kaynağı bilgi temellidir. Aynı zamanda İK, kişileri geri dönüşüm (recycling) gibi çevresel konularda daha bilgili kılarak, onların geri dönüşüm çabalarına daha fazla destek olmalarını beklemektedir. Bu stratejinin altında yatan varsayım, kişilerin örgüte daha fazla faydalı olmalarını sağlamaktır.

İnsan kaynaklarının işlevlerinin önemi çevre fonksiyonlarındaki uyumu ile anlaşılabilir. Şirketlerde insanlardan meydana gelmektedir. Bu nedenle çevre ile olan iletişim firmanın imajı için önemlidir. Bir firmanın tüm öğelerinde insan çalışır. Bu durum, firmanın insan kaynakları politikası gereği verilecek bir kararda tüm bölümlerde ki personeli otomatikman ilgilendirecektir. Yapılacak bu uygulama işletme içerisinde ileride gelebilecek başka bir uygulama içinde şimdiden bir alıştırma niteliğindedir.

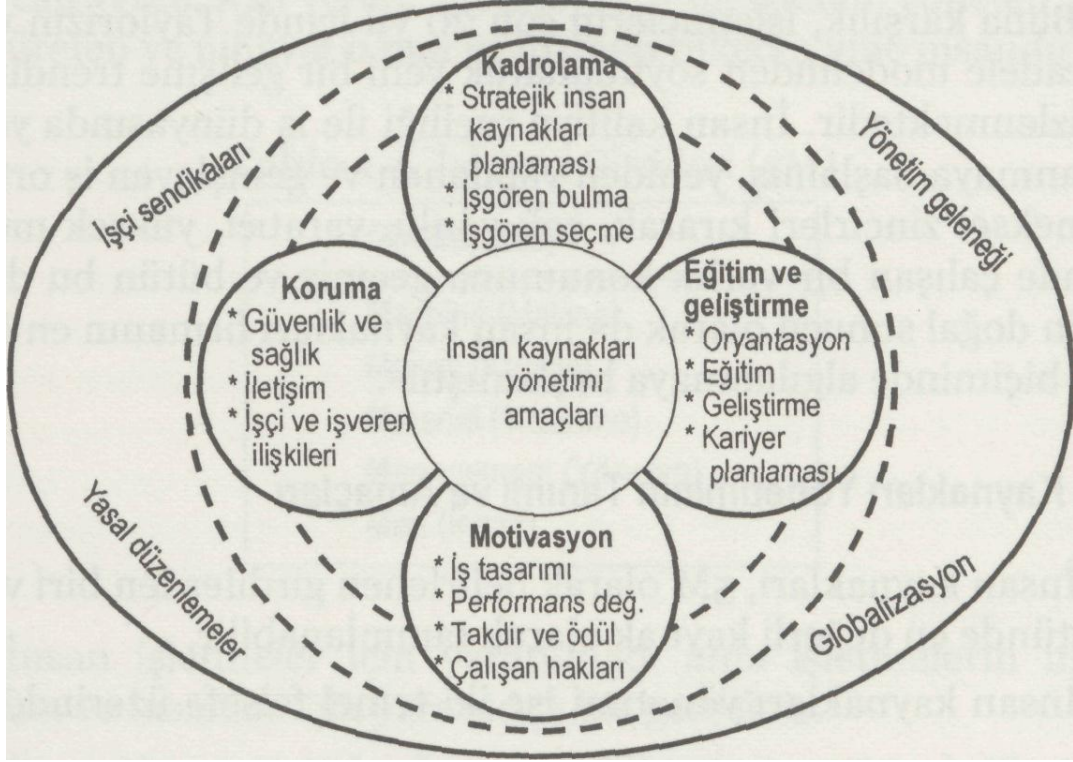
İnsanlar topluluk halinde yaşamaya başladıkları zamandan itibaren çeşitli organizasyonlar kurmuşlar. Bu organizasyonların temel ögesi, aynı amaç doğrultusunda hareket etmek ve hedeflerine ulaşabilmektir. Çok fazla rekabet ve teknolojik gelişmelerin yaşanması, firmaların personel yapısında da bir takım değişikliklere de neden olabilmektedir. Bu gereğin farkına varan İK, işletme tatminini sağlamak ve kendi hedeflerine ulaşmak için öncelikle şu an itibariyle mevcut kendi firmaları çalışan temini gayretine girmişlerdir. Fakat bu işlem günümüz teknolojisi ile daha da rahat bir düzeye

ulaşmıştır. Görüyoruz ki herkes eskiden gazetede ki ilanla iş ararken şimdi internet üzerinden form doldurulabilmekte, ya da daha garanti olan özel istihdam bürolarına giderek işe giriş sürecini hızlandırmaktadırdır.

İnsan kaynağının yönetilmesi felsefesi, personel yönetiminde çıkarak daha geniş bir statüye kavuşturulmak istenmiştir. Merkezde insan olan işletmenin bir yönetim anlayışına ya da yaklaşıma kavuşması gerekmektedir.



## Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Hedefleri



*Kaynak:* Sabuncuoğlu, Zeyyat, 2012, İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulama Örnekleriyle, 6. Bs. Beta Yayınları, İstanbul, s. 4

İşsizlik, günümüzdeki tüm ülkelerin en temel ortak sorunudur. İşsizliğin nedeni olarak, coğrafya, demografik durum, altyapı, iklim ve diğer birçok sebep gösterilirken, bütün ülke hükümetlerinin ilk işi bunu dengelemeye çalışmak olmaktadır. İşsizliğin en büyük nedeni ise nüfus artış hızının yüksekliği ve sermaye birikimi yetersizliği gibi iki sosyolojik unsurdur. Diğer yandan, bireyin işsiz kalması, ekonomide üretim kayıplarına, sosyal açıdan dengesizliklere ve bunu sonucu olarak çeşitli siyasi ve politik huzursuzluklara yol açacaktır.

1970’li yıllardan itibaren artan küreselleşme süreci uluslararası rekabeti, ekonomik ve sosyal hayatı, ve en önemlisi işgücü piyasasını ciddi derecede etkilemektedir. Bu durum her ne kadar iş bulma da çok kolaylıklar sağlasa da işsizlik sorunlarının giderek artmasına sebep olmuştur. Hükümetler bu sorunun çözümü için yeni istihdam türleri ve politikaları geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Bu bağlamda ilk önce devlet bünyesinde İş ve işçi bulma kurumları ile hem işverenlere nitelikli eleman bulunması hedeflenmiş hem de işçilere istihdam alanı yaratılarak, işsizliğin düşürülmesi düşünülmüştür. Fakat sürekli ve hızlı değişen piyasa şartları artık herhangi bir formu ya da formatı kabul edememektedir. Bu nedenle İK günümüzde önemini gittikçe artırmaktadır.

İK'nın önemini artırmasının gittikçe artan boyutu ise, Devletin zorunlu kıldığı uygulamaların takibidir. Örneğin işe alınacak bir kişiye uygulanması gereken testler ya da kısaca uygulamalar ve işe başladıktan sonra ise iş yapılan sürece yapılacak uygulamalar artık İK'nın kapsamında takip edilecek önemli faktörlerdir.

İK'nın uygulamaları SGK (Sosyal Güvenlik Kurumu) açısından çok sıkı bir şekilde takip edilmesi gereken işlemleri içermektedir. SGK'nın kurumsal yapısı itibari ile işletmelerin uygulamakla mükellef oldukları, halk dilinde “sigorta” olarak bilinen ve bir takım işlemler içeren ki bu sigorta başlangıcından emekliliğe geçen sürecin takip edilmesini sağlayan geniş kapsamlı uygulamalar bütününün İK tarafından da izlenmesini de kapsamaktadır. Günümüz işletmeleri artık İK kapsamında sadece personeli işe almakla kalmamakta, personelin, sağlık, emeklilik, maaş kesintileri (SGK, işçi ve işveren payı, işyeri ve işçi bildirimleri, çalışma ruhsatı bildirimleri ve işletmeler arası personel aktarımlarının bölge SGK'sına bildirimleri ve internet yoluyla da personel hareketlerini takip etme vb.), kurum içi ve dışı eğitimler ve bunların belgelenmesi (harç, yol vb.) gibi konuları takip etmekle mükelleftir. Bunun dışında son zamanlarda çıkan yeni yönetmelik, tüzük ve kanunlarında takip edilmesi (evlerde hizmetçi çalışanların sigorta kapsamına alınması vb.) gibi konularında İK kapsamında olması gereken işlemlerdir. İK kapsamına giren alanların her geçen gün SGK kapsamının genişlemesi yüzünden genişlemesi İK'nın önemini artırmakta ve her geçen gün İK departmanı genişlemektedir (personel departmanı, maaş departmanı, işçi sağlığı ve iş güvenliği, vb.).

Çalışma da İnsan Kaynakları'nın (departman olarak) SGK mevzuatı çerçevesinde işlemlerinin araştırılması ve uygulamaların anlatılması amaçlanmıştır. Bu nedenle gerekli literatür taraması yapılarak söz konusu işlemler ile ilgili bir firmanın İK yapısı ve SGK ile olan işlemlerinin anlatılması planlanmıştır.

## 2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI VE KAPSAMI

İnsan Kaynakları, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayıda vasıflı elemanın işe alınması, eğitilmesi, eğitimle ilgili analizlerin yapılması, eğitim yöntemlerinin belirlenmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve performans ölçümleri ile değerlendirilmesi işlemidir. İnsana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini idarî bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun ayarlanmış politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir yönetim anlayışıdır. İnsan Kaynakları Yönetimi de, bir işletmede işgücünü etkin bir şekilde oluşturmak, geliştirmek, gerekli performans düzeyinde devam ettirmek için, kanunî çerçevede ve çevre şartlarına da uygun bir biçimde ortaya konan faaliyetlerin bütünüdür.

19. yüzyılın ikinci yarısında iş yaşamında büyük değişiklikler başlamıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının şekillenmesinde bir çok tarihsel gücün önemli etkisi olmuştur. 1800'lü yıllarda ekonominin tarıma ve küçük aile işletmeciliğine dayalı olması nedeni ile İKY uygulamaları ilgili iş birimlerinin yaşça büyük olan üyeleri tarafından yerine getirilmekte idi. Yaşça küçük olanlar ile yeni çalışanlar ise çok daha tecrübeli olanlara çıraklar olarak hizmet ederek işlerini öğreniyorlar idi. İş birimlerinde veya çiftliklerde kıdemli olan üyelerin akrabaları ile arkadaşlarına yeni işlerde öncelik tanınmakta ve karşılığında da az miktarda ücret, beslenme ve iskan imkanı sağlanmakta idi.

İlk resmi İKY uygulamaları Endüstri Devriminin bir sonucu olarak ortaya çıktı ve gelişmeye başladı. Fabrikalar, belirli düzeyde uzmanlık becerisi gerektiren makineleri kullanabilecek çok sayıda çalışana ihtiyaç duymaya başladılar. Bu durum ise çalışanları eğitmek ile onları programlamak amacı ile beşeri kaynaklar konusunda uzman olan yöneticilere ihtiyacı doğurdu. 1911 yılında gelişen Bilimsel Yönetim Hareketi, her bir işi yerine getirecek uygun yetenek ile becerilere sahip çalışanları belirlemenin, artan verimlilik karşılığında çalışanlara teşvik edici ücret sağlamanın, çalışanlara dinlenme araları vermenin ve işi yerine getirmede en iyi metodun ne olduğunu belirlemek amacıyla işleri dikkatli bir biçimde incelemenin önemini ortaya koymuştur. Dönemin bir çok iş örgütü bürokratik organizasyonlar şeklinde idi. 1911 yılından 1930 yılına

kadar insan Kaynakları (iK) uygulamaları "personel departmanı" olarak bilinen birim tarafından yürütülmüştür. Bu birimin asli görevi, çalışanların işe giriş ve başlama tarihleri, pozisyonları, sağlık bilgileri ve performans kayıtları gibi çalışanlar ile ilgili temel bir takım bilgileri içeren kayıtları tutmak ile izlemek olmuştur. Aynı zamanda personel departmanı, çalışanların maaş ve ücret bordrolarını düzenlemek, iş başvurularında bulunan adaylar ile görüşmek ve yetersiz performans gösteren çalışanların işlerine son vermek gibi çalışmalarını da yürütmüştür.

Herhangi bir örgütte insan kaynakları denildiğinde;

- i. Yöneticiler (Üst-orta alt basamak yöneticileri)
- ii. Yönetilenler (İşçiler, memurlar vb.)
- iii. Yardımcı işgücü (İşletme amaçları için dolaylı katkı verenler)
- iv. Teknik işgücü (Doktor, mühendis vb.)
- v. Danışmanlar, anlaşılabilir.

İnsanoğlu olarak ulaştığımız çağda gerçekleştirdiğimiz teknolojik yenilikler günlük hayatın vazgeçilmez parçaları olmuştur. Bu yenilikleri takip etmek, uyum göstermek ve bunların gelişimine katkıda bulunabilmek için çeşitli bilgi düzeylerinde olmak gerekir. Araştırmacılar buradan hareketle “Bütün insanlar aynı bilgi düzeyinde midir?”, “Neden bazı insanlar yeniliğe direnç gösterirken bazıları daha kolay uyum gösterir?”, “İnsanlar bu teknoloji kabulü davranışını neye dayanarak gerçekleştirmektedir?” sorularına cevap aramışlardır. İşletmeler ya da büyük ölçekli düşünüldüğünde devletler, bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) araçlarına yatırım yapmak istediklerinde kullanıma karşı meydana gelecek direncin kaynaklarını ve buna çözüm olabilecek etkenleri bilmek zorundadır. Örneğin yeni kurulacak bir işletmeyi bilgi teknolojisi araçları ile donatmak için yaklaşık 1,5 milyar TL tutarında bir proje harcandığında, donanım ve yazılım koşullarının yanında çalışanların bu araçların kullanımına vereceği tepkiyi önceden tahmin edebilmesi proje sonunda hedeflediği başarı yüzdesinin artmasını ya da hedefe daha erken ulaşmasını sağlayabilir. Aynı şekilde kullanıcılara BİT araçlarının kullanımına yönelik eğitimler verilmesinin yanında kullanıcıların kullanım sonunda görecekleri fayda, bu araçların kullanımının ne kadar kolay olabileceğinin üzerinde durulması ve

kişilerin BİT araçları konusundaki kaygılarını, teknolojik karmaşıklık hislerini giderme yönündeki çalışmalar da verimi artırabilir.

Günümüzde bilgi çokluğunun içerisinde kaybolmadan bilgiyi ihtiyaçlar doğrultusunda kullanabilmek başarıya ulaşmanın anahtarı konumundadır. Başarı için bireysel veya örgütsel olarak aldığımız kararların önemi büyük iken, kullandığımız bilginin kalitesi de kararlarımızın doğruluğu için önemlidir. Doğru bilgi başarıya ulaşmayı kolaylaştırırken, bilginin her gün sürekli değiştiği bir ortamda rekabet şartları da ağırlaşmaktadır. İhtiyaçlara yönelik bilgiye ulaşılması bir takım yatırımlar gerektirmektedir. Bir taraftan bilgiye erişim sağlayabilmek ve erişim hızının artırılması için yatırım yapılırken bir taraftan da sağlanan bilgilerin kullanılabilmesine yönelik yatırımlar yapılmaktadır. Bilgi teknolojileri olarak adlandırdığımız bu yatırımlar örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve yönetimi gerçekleştirmek için verilen kararları şekillendirebilmektedir.

## **2.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN (İKY) TANIMI**

Uzun yıllar personel yönetimi olarak ifade edilen alanın temel fonksiyonları olarak; personel seçimi, eğitimi, ücret ve maaş ödemeleri gibi sorumluluklar dikkate alınmıştır. Bu fonksiyonlar aralarında nasıl bir etkileşimin olduğuna dikkat edilmeksizin yerine getirilmişlerdir. Günümüzde artık, bu dar görüşten insan Kaynakları Yönetimi (İKY) olarak bilinen yaklaşımın ortaya çıkışına şahit olunmaktadır. İKY, şu an kabul edildiği gibi, çalışanların etkin olarak yönetilebilmesi için geleneksel birtakım zorunluluklardan çok daha fazlasını içerir.

İKY, örgütün insan kaynakları (İK) ihtiyacının değerlendirilerek belirlendiği, bu ihtiyacın karşılandığı ve kendisinden en iyi yönde verimin alınacağı bir çalışma ortamının sağlandığı süreç olup, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonudur. Konusu insan odaklı yaklaşımdır. Örgütteki tüm çalışanları kapsar. İKY, çalışanların işe alınması, işten çıkarılmaları, ücret ve maaş ödenmesi ile işçi-işveren ilişkileri gibi geleneksel görevlerinin yanında, örgüte yeni teknolojiler sunmak, işleri yeniden tasarlamak ve düzenlemek, çalışanlara dönük kariyer planlama ve düzenlemeleri yapmak, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olmak ile geleceğin yöneticilerini yetiştirmek ve geliştirmek görevlerini de üstlenmiştir.

**Tablo 2.1: Geleneksel Yönetim- Çevreye Duyarlı Yönetim Karşılaştırması**

<b>GELENEKSEL YÖNETİM</b>	<b>ÇEVREYE DUYARLI YÖNETİM</b>
<b>Amaçlar:</b> Ekonomik büyüme ve kâr Ortaklara sağlanan getiri	<b>Amaçlar:</b> Sürdürülebilirlik ve yaşam kalitesi Ortakların refahı
<b>Ürünler:</b> Fonksiyon, stil ve fiyat için tasarlanmış ürünler Gereksiz atık yaratan paketleme	<b>Ürünler:</b> Çevre için tasarlanmış çevre dostu ürünler
<b>Organizasyon:</b> Hiyerarşik yapı Yukarıdan aşağıya karar verme Karar vermede merkezîyetçilik	<b>Organizasyon:</b> Hiyerarşik olmayan yapı Katılımcı karar verme Karar vermede merkezkaçılık
<b>Çevre:</b> Çevreye hakim olma Çevrenin bir kaynak olarak yönetilmesi Kirlilik ve atıkların dışsallıklar olarak değerlendirilmesi	<b>Çevre:</b> Doğayla uyum içinde olma Doğal kaynakların sınırsız olmadığına farkına varılması Kirlilik ve atıkların yönetilmesi ve minimize edilmesi
<b>İşletme fonksiyonları:</b> Pazarlama tüketimi artırmayı amaçlar. Finansman kısa dönemde kârı maksimize etmek ister. Muhasebe geleneksel maliyetler üzerinde yoğunlaşır. İnsan kaynakları yönetimi işçi verimliliğini artırmayı hedefler.	<b>İşletme fonksiyonları:</b> Pazarlama tüketici eğitimi için vardır. Finansman uzun dönemli sürdürülebilir büyümeyi amaçlar. Muhasebe çevreyle ilgili maliyetler üzerinde yoğunlaşır. İnsan kaynakları yönetimi, işyerinde sağlık ve güvenliği sağlamaya çalışır.

Kaynak: <http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/17.htm> [Erişim tarihi 12.08.2013]

İşverenler işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için işgücünden faydalanmak zorundadırlar. İş gücü işverenin kullanacağı para, araç vb. kaynaklardan çok daha önemlidir. Diğer kaynaklar zaman geçtikçe bozulabilmekte, çürümekte ve işe yaramaz hale gelebilmektedir. Ayrıca diğer kaynakları yönlendirmek imkansızdır. Ama insan için bu söz konusu değildir. İşveren, çalıştırdığı elemanı işi gereği yönlendirebilmektedir. Dolayısıyla insan işletme için en büyük kaynaktır. İşyerlerinde çalışan kişilere personel ifadesi kullanılmaktadır. Fransızcadan dilimize geçen ve en basit anlamda; “bir şirketin, bir hizmetin görevlileri ya da bir işyerinde çalışanların tümü” anlamına gelen personel işletmelerin artması ve çalışan sayısının artması ile farklı bir özelliğe kavuşmuştur.

Ağır şartlar altında çalışmak işçiler arasında huzursuzluğa ve bireysel çapta direnmelere yol açmıştır. İşçiler tepkilerini devamsızlık, işe geç gelme, işi yavaşlatma, kaliteyi bozma gibi hareketlerle belli etmeye başlamışlardır. Bu hareketler zamanla küçük gruplar şeklinde yapılan grev ve boykot eylemlerine dönüşmüştür. Bu eylemlerin sonuç vermeye başlaması işçileri daha düzenli olarak bir araya gelmeye ve isteklerini sistemli bir şekilde duyurmaya yöneltmiştir. Bu hareketler iş sendikalarının faaliyetlerinin başlangıcı olmuştur.

**Tablo 2.2: İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Gelişimi**

Üst Düzey Yönetici					İnsan Kaynakları
Orta Düzey Yönetici				Çalışma İlkeleri	
Alt Düzey Yönetici			Personel Çalışanların Sorunları		
Nezaretçi		Personel			
Büro Elemanı	Kayıtlar				
Yıllar	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler

*Kaynak:* Palmer, Margaret ve T. Kenneth Winters (1993), İnsan Kaynakları, Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, s;23

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi, 1940'lı yıllarda, örgütün en alt kademesinde, personelle ilgili kayıtlar tutulması aşamasıyla başlayan; 1950'li yıllarda, nezaretçi düzeyinde personel birimlerinin oluşturulması; 1960'lı yıllarda alt kademe yöneticileri tarafından örgüt personelinin günlük sorunlarının çözümü için çaba harcanması aşamasına gelinmiştir. 1970'li yıllarda ise, personelle ilgili yönetim kademesinin orta kademe düzeyine yükseldiğini ve konunun kapsamının daha da genişleyerek çalışma ilişkileri düzeyine ulaştığını; 1980'li yıllardan itibaren ise, "İnsan Kaynakları" kavramının ortaya atıldığını ve insan kaynaklarından sorumlu yönetim kademesinin, üst kademe yönetimi olduğunu görüyoruz. Bu gelişim çizgisinin devam etmesi halinde, örgüt ile örgütün kaynaklarının özdeşleşeceğini söyleyebiliriz.

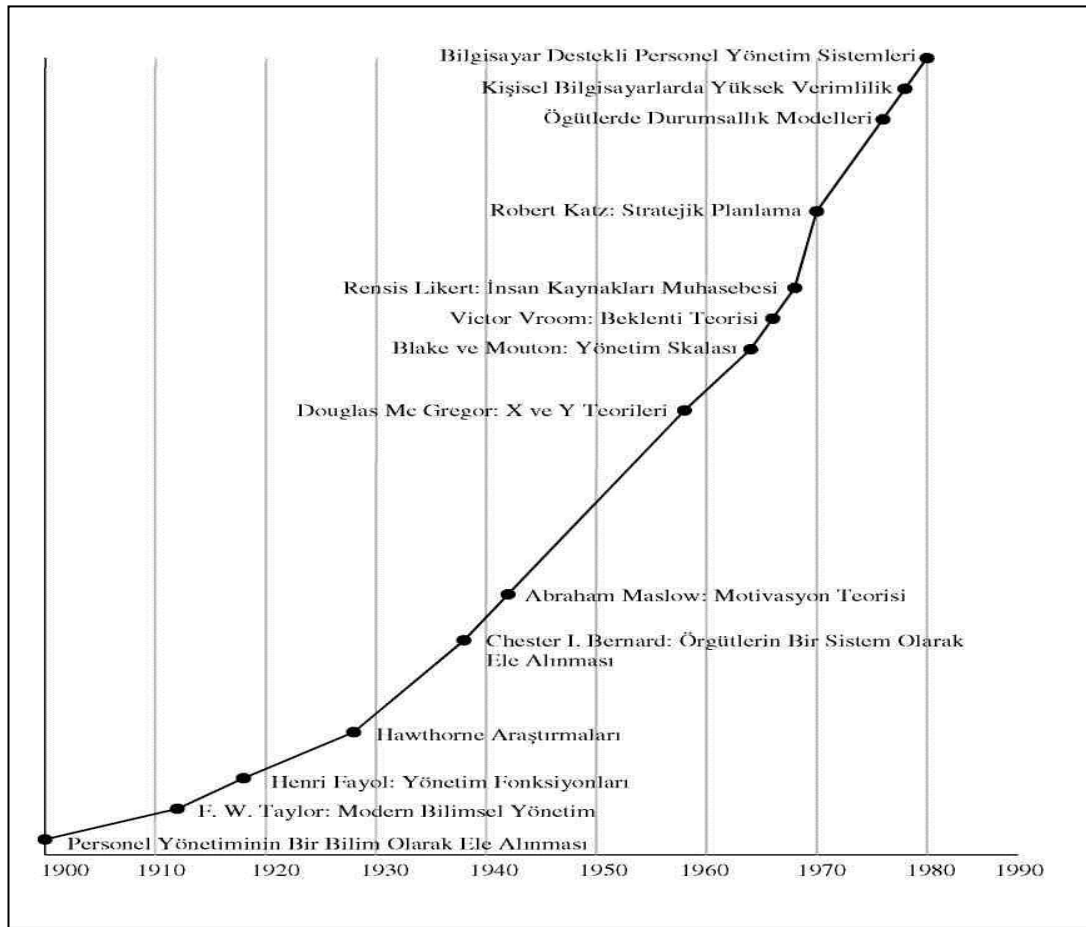
İnsan Kaynakları Yönetimi, İngilizce "Human Resources Management" (HRM) karşılığı olarak kullanılan bir kavramdır. Fakat kavramın yaygın olarak, "Human Resource Management" şeklinde tekil kullanıldığına da dikkat edilmelidir. Kavram Türkçe'de genellikle çoğul olarak "insan Kaynakları Yönetimi", veya bazen de "İnsan Kaynağı Yönetimi" ya da "İnsan Kaynağının Yönetimi" olarak ifade edilmektedir. İnsan Kaynakları kavramının ilk kez, unlu bir ekonomist olan Springer tarafından 1817



yılında kullanıldığı fakat, İnsan Kaynakları Yönetim kavramını içerik olarak bir bütünlüğe kavuşmasında F. W. Taylor ile H. Fayol'un yönetim ve örgüt alanında ortaya koydukları fikirler ile birlikte geliştiği kabul edilmektedir<sup>1</sup>.

İnsan Kaynakları Yönetimi, bir organizasyonun, vizyonu ve misyonu doğrultusunda, ihtiyaç duyduğu işgücünü en optimal bir biçimde meydana getirmek, motive etmek, geliştirmek, ödüllendirmek ve devamlılığını sağlamak için ortaya konulan plân, program, eğitim ve stratejilerin uygulanmasıdır.

### Şekil 2.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi



Kaynak: Demiral, Cemal Kamil, (1999), Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.;20

İnsan kaynakları yönetiminin; 20. Yüzyılda gösterdiği gelişim çizgisi Şekil 1'de görülmektedir. Buna göre, bu gelişim çizgisi içerisinde 6 önemli nokta vardır. Bu

<sup>1</sup> Ebru Kök, <http://ebrukok.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetimi-nedir/>, [Erişim tarihi 03.05.2013]

önemli noktalarını ifade ettikleri anlamlar ise; yönetim teknolojisi, örgütsel davranış, personel teorisi, sendikaların büyümesi ve gelişmesi, yasal düzenlemeler ve bilgisayar teknolojisi şeklinde belirtilmektedir. Aynı zamanda günümüzün örgütlerinde ki insan kaynakları yönetim felsefesi ve yaklaşımları ile örtüşmektedir.

### **2.1.1 İnsanın Personel Olarak Kavramı Anlamı ve Önemi**

İşletmelerin mal veya hizmet üretimini ve dolayısıyla verimliliği ve sürdürülebilirliği yakalamak için bir araya gelebilecek tek kaynak ise insan kaynağıdır. İKY, geniş anlamda örgütün en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimine stratejik, kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir yaklaşım getirmektedir. İKY'ye ilişkin her faaliyet örgütün stratejik amaçları doğrultusunda ifa edilir. Bu bakımdan amaçların gerçekleştirilmesi açısından İKY, yaşamsal öneme sahiptir. Örgütün başarısında bu kadar öneme sahip olan bu işlev, yönetimin ve işgücünün ortak çıkarları üzerinde durur. Bu, aynı zamanda, örgütte olumlu bir kültürün oluşturulmasıyla ve tüm personelin kendini örgütün amaçları ve değerleriyle özdeşleştirilmesiyle ilgilidir.

İşletmeler çalışanlarına yapacakları işler konusunda bağımlıdırlar. İşletme amaçlarına ulaşmak için çalışanlarını amaçları doğrultusunda motive etmek durumundadırlar. Bu durum İKY'nin alanına girmektedir. İKY, geliştirdiği işletme bünyesine uygun programlarla çalışanlarını yönlendirme görevi görmektedir.

### **2.1.2 İnsanın Kaynak Olarak Kavramı Anlamı ve Önemi**

Örgütlerin en zor görevlerinden biri olan “örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirmek zorunda olması”, farklı kültürlere sahip bireylerden oluşan örgütler için daha da karmaşık hal almaktadır. Örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olması bireylerin aldıkları eğitimden, geldikleri aile yapısından, yetiştikleri veya buldukları toplumsal sınıflardan kaynaklanmaktadır. Sözü edelin bu değişik alt kültürlerin bir araya getirilmesi ve tek bir homojen örgüt kültürünün oluşturulması ile; örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar ve düşünsel ayrılıklar engellenmektedir.

Kârlı ama aynı zamanda çağdaş, saygın ve müşterilerinin gözünde itibarı olan bir işletmede çalışmak, çalışanlar için bazen maddi şartlardan ödün vermeyi kabul ettirecek kadar önemli olabilmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün örgüt içindeki yararları haricinde, dışarıya yansıyan ve kârlılığı doğrudan etkileyen yönleri de önemle vurgulanmaktadır. İşletmelerin fiziki görünüşleri, sembolleri, amblemleri ve logoları insanların bir işletmede bulunmasını arzuladıkları ve bekledikleri özellikleri yansıtmaktadır. Bu özelliklerin; modernlik, çağdaşlık, güvenilirlik, sağlamlık, sözünü tutma ve hatasını kabullenme gibi kavramlardan oluştuğu belirtilmektedir. Bu kavramlarda üretilen malın kalitesiyle doğrudan ilgisi olmasa da o malın satışını doğrudan etkileyen kavramları pekiştirmektedir.

## **2.2 KAYNAĞIN ÖZELLİKLERİ**

Örgütün değişik düzeylerinde çalışan, görev ve sorumlulukları farklı olan insan kaynağına ilişkin; insan kaynakları planlaması, işe alma, oryantasyon, işe yerleştirme, insan kaynağını eğitme, kariyer geliştirme, sağlık ve güvenliğini koruma, başarısını değerlendirme ve ücretlendirme gibi işleri yapmaktan örgütün insan kaynakları bölümü sorumludur<sup>2</sup>.

### **2.2.1 Bir Değer Yaratması**

İşletme hedeflerinin ve başarılarının gerçekleştirilmesinde, işletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemlidir. Bu nedenle nitelikli ve işletme için en uygun çalışanın işe alınması, günümüzde önemli bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. En nitelikli insan kaynaklarının elde edilmesi tek başına yeterli değildir. Emek, zaman ve para harcanarak elde edilen bu kaynağın işletmede kalmasının, motivasyonunun sürmesinin ve işletmeye bağlılığının artmasının sağlanarak, bu nitelikli çalışanların rakip işletmelere gitmesini önlemek gerekmektedir. Nitelikli çalışanın elde tutulmasını sağlayacak politikalar; eğitim ve

---

<sup>2</sup>Kariyeradam.com,insankaynaklariegitimi.blogcu.com/online-insan-kaynaklari-yonetimi-egitimi/7292125, [03.05.2013]

geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, güvenlik ve sağlık son olarak da endüstri ilişkileri ile ilgili faaliyetlerdir.

İşletmeler bunları yaparak müşteriler için değer yaratırlar. İşletmenin yaratacağı en yüksek değer, satın alanların bu ürünü veya hizmeti almaya istekli olma oranı ile ölçülür. Eğer bu değer, bütün gerekli olan işlemlerin toplam maliyetinden fazla ise işletme kâra geçmiştir. Rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için bir işletme ya benzer müşteri değeri yaratmalı; bu değeri yaratırken de rakiplerinden çok daha düşük maliyetle onlardan daha etkili olmalı ya da kendine özgü ve diğerlerinden çok farklı faaliyetler gerçekleştirmelidir. Belli bir alanda rekabet faaliyetleri Şekil 2’de gösterildiği gibi üretim, pazarlama, teslimat ve ürünün hazırlanması veya bunlara altyapı oluşturan faaliyetler olarak gruplandırılabilir, buna değer zinciri denir.

### Şekil 2.2: Değer Zinciri Analizi



Kaynak: Porter, M. E., 1998 The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, s.37

### 2.2.2 Kıt Olması

Birçok işletme, çalışanlarını en değerli varlığı olarak kabul eder. Ancak birçoğu da önemli kararların verilmesinde İnsan Kaynakları yöneticilerinin düşüncelerini göz ardı edebilmektedirler. İnsan Kaynakları çoğunlukla işletme genelinde çok önemli bir role sahip bir bölüm olarak görülmez. Ancak son yıllarda insan varlığı ve bilgi yönetiminin iş planlamasında önemli bir yere sahip olduğu görülmeye başlanmış ve İnsan

Kaynakları hak ettiği yeri alma yolunda ilerlemeler kaydetmiştir. İnsan Kaynakları bölümlerinden veri talebi artmıştır, bu veriler genelde işe alım süreciyle ilgili maliyet ve kazançlar üzerine olmaktadır. Bunun yanı sıra etkin proje takımları kurmak için, çalışanlar hakkında tutulan veriler de işe yaramaktadır. İnsan Kaynakları bölümünün amacı, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanların yanı sıra çalışanların performansları ve becerilerine göre dağılımları üzerine analiz, izleme ve raporlama yapabilecek karar-destek mekanizmaları oluşturmaktır.

Gelişmekte olan dünyada sürekli olarak artan rekabet şartları, küreselleşme, eğitime verilen önemin artması, alışverişte farklılığa yönelme toplumlara yeni bir yapılanma getirmiştir. Toplumlarda görülen bu değişim beraberinde işletmelerin de bu değişime ayak uydurma zorunluluğunu getirmektedir. Varlığını sürdürebilmek, daha ileriye gidebilmek ve topluma faydalı olabilmek amacı güden işletmeler bu değişime ayak uydurma ihtiyacının farkındadırlar.

Tüm iki ihtiyaç aslında insan fonksiyonunun organizasyonlarda ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte işgörenlerde kendilerini güvence altına almayı sağlayan sendika, grup, ya da benzeri derneklere üye olmayı ve haklarını bu şekilde aramayı ya da kaybetmemeyi düşünmektedirler. Bu durumu daha da farklılaştırmaktadır. İnsan kaynaklarının ortaya çıkması ile birlikte, işçi sendikalarının etkinliği azalmaya başlamış, insan kaynakları yönetim anlayışı çerçevesinde işgörenlerle birebir ilişki önem kazanmaya başlamıştır. İşte bu değişimle birlikte idari anlamda işçi-işveren arasındaki bağ insan kaynakları yönetimi ile daha olgunlaşmaya başlamıştır. Ancak, halen işletmeler kendine uygun personeli bulmakta oldukça güçlük çekmektedirler. Bunun nedeni aslında çok fazla gibi görünen insan kaynağının kıt oluşudur.

Artık kurumlar; etkin iletişim ağına sahip, esnek, öğrenen organizasyonlar ve etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla global pazarlarda rekabet edilen bir dönemi yaşamaktadırlar.

### 2.2.3 Taklit Edilmesinin Zor Olması

İnsanların olduğu ve örgütlü çabaların olduğu her yerde ve her zaman insan kaynakları yönetiminin de varlığı ileri sürülebilir. Ancak İnsan Kaynakları Yönetimi tarihine bakıldığında, tarihsel gelişmeler ve bu tarihi olaylara bağlı olarak her dönemde ortaya atılan yönetim teorileri doğrultusunda gelişme göstermiştir. İnsan Kaynakları Yönetiminin orijini aslında personel yönetimidir. İnsan kaynakları birimi, başlangıçta personel birimi adı altında rutin ve uzmanlık gerektirmeyen işlerin yapıldığı (kayıt tutma, raporlama vb.) ve hiçbir yetkiye sahip olmayan bir birimken, günümüzde pek çok gelişime bağlı olarak stratejik iş ortağı olarak görülmekte ve örgütlerin en üst düzey pozisyonlarında yer almaktadır. Her ne kadar kayıtların ya da yapılan işlemlerin bir çoğu tamamen değişse ve farklılaşsa da tek bir gerçek her zaman ön plandadır. Bu da insanın taklit edilebilir olmasının zor olduğudur. Modern İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır.

Küreselleşmeyi daha da artıran bilim ve teknoloji günlük hayatın ekonomik, sosyal ve siyasal boyutlarında ciddi değişimlere yol açmaktadır. Her ne kadar teknoloji bu kadar genişlese de maliyetler düşmemekte hatta daha da yükselmektedir. Bu da artarak nitelikli insan ve nitelikli teknoloji, kaliteli ve yüksek teknoloji ürünlerinin talep edildiği bilgi ekonomisinde verimlilik ve nitelikli insana yapılan yatırım ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda günümüzde bireyler ve işletmeler açısından stratejik değer kazanan bilginin, Ar-Ge, eğitim ve inovasyon olmak üzere üçlü bir faaliyetin ürünü olduğu söylenebilir. Ar-Ge, eğitim ve inovasyon entegre bir bütün oluşturmaktadır<sup>3</sup>.

“Amerikan İnsan Kaynakları Yönetimi Demeği (SHRM – The Society for Human Resource Management) İnsan Kaynakları Yönetimi için altı temel fonksiyon tanımlamaktadır.”:

- i. İnsan Kaynakları planlaması, personel seçimi ve işe alma,
- ii. İnsan Kaynaklarının geliştirilmesi,

---

<sup>3</sup> Taş, R., (2007), “Ar-Ge Yoğunluğu-Rekabet Gücü İlişkisi Açısından Türkiye-AB Karşılaştırmalı Analizi”, <http://maliyesempozyumu.pamukkale.edu.tr/rtas.pdf>, s.1, [Erişim tarihi 20.12.2013]

- iii. Ücret ve diğer ödemeler,
- iv. Güvenlik ve sağlık,
- v. İşçi – işveren ilişkileri,
- vi. İnsan Kaynakları araştırmaları

Bunlar; yönetim becerileri, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve diğer ekonomik yararlar, iş ve çalışan ilişkileri ile iş güvenliği konularıdır.

#### **2.2.4 Üstünlük Yaratması**

Her alanda olduğu gibi İnsan Kaynakları'nın olması işletme açısından bir üstünlük katmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerindeki genişleme, yönetimin amaçlarını da etkilemiştir. Bugün insan kaynakları yönetimi verimliliği artırmayı, çalışma yaşamında kaliteyi yükseltmeyi, işletmenin işçileri ile ilişkileri bakımından yasalarla uyum sağlamasını ve bu yollarla rekabetsel avantajlar yakalamayı amaçlamaktadır.

- i. İnsan Kaynakları Politikasının Tespiti
- ii. Personel Organizasyonu
- iii. İnsan Kaynakları Plânlanması.
- iv. Personel Seçimi ve İşe Alınması,
- v. Çalışanların Eğitimi ve Geliştirilmesi,
- vi. Performans Yönetimi,
- vii. Kariyer planlamasında çalışanlara yardımcı olunması,
- viii. Ücret Yönetimi.
- ix. Motivasyon Yönetimi.
- x. İşletme ve sendika arasında hakemlik yapılması,

- xi. İşletme disiplin ve şikayet mekanizmalarının oluşturulması,
- xii. Bilgi Yönetimi.
- xiii. İşletmede işçi sağlığı ve iş güvenliği organizasyonunun oluşturulması,
- xiv. İşletme içi iletişim sisteminin oluşturulması.
- xv. Vizyon Yönetimi.

### **2.3 KAYNAĞIN STRATEJİK KONUMU**

İnsan kaynakları bölümü; insan kaynakları planlaması, işe alma ve seçme kapsamında, organizasyondaki iş unvanları üzerinde iş analizlerini yaparak, insan kaynağının istihdam edilmesi amacıyla bir plan hazırlamakta ve işe alma sistemleri geliştirilerek, istihdam edilecek insan kaynağını seçip, yerleştirmektedir. İnsan kaynaklarının ikinci ana fonksiyonu çalışanların oryantasyon eğitimleri ve diğer mesleki eğitim ihtiyaçlarını saptayarak, belirlenen çeşitli seviyelerdeki çalışanlara bu eğitimi vermektir. Öte yandan insan kaynağının geliştirilmesi için, yönetim ve organizasyon geliştirme programlarının tasarımı yapıp, uygulamakta, çalışanların performans değerlendirme sistemlerini tasarlamakta ve kariyer planlarını geliştirmek üzere işgörenlere gerekli desteği vermektedir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları içinde işçi-işveren ilişkilerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve tüm işgörenleri içeren ücret sistemleri ile diğer sosyal yardım sistemlerini oluşturmakta yer almaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi, insan kaynakları veri tabanı oluşturmakta ve çalışanlar arasında iletişim sağlayan sistemlerin tasarımı yapmakta ve uygulamaktadır. Özellikle sağlıklı bir veri tabanı oluşturulması, insan kaynakları ve kalite süreçlerinin sonuçlarının bu veri tabanlarına aktararak, değişimler neticesinde güncellenmesi, çalışmaların toplam kalite programları gereğince belirli zaman dilimlerinde analiz edilmesi ve aksaklıkların bir daha gerçekleşmemek üzere önlenmesi için oldukça önem taşımaktadır.



**Tablo 2.3: İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi**

İKY Fonksiyonları	Başlangıç	Büyüme	Olgunlaşma	Düşüş
İstihdam, seçme ve yerleştirme	Üstün vasıflı işgücünü işletmeye çekmek	İhtiyaç duyulan nitelikli işgücünü istihdam etmek	İşten çıkarmaları en aza indirgeyecek politikaları uygulamak	İşgücünü azaltmak ve yeniden temin etmek
Ücret yönetimi	Nitelikli işgücünü istihdam için yüksek ücret politikası izlemek	Dış pazarı takip ederek formel ücret yapıları geliştirmek	Kontrolle yönelik ücretlendirme sistemi uygulamak	Sıkı maliyet kontrolü yapmak
Eğitim ve geliştirme	Uzun vadede eğitim ihtiyaçlarını belirlemek	Aktif yönetim takımları oluşturmak	İşgücünün esnekliğini ve yeteneklerini korumak	Eğitim ve kariyer danışma hizmetleri sunmak
İşçi-işveren ilişkileri	İşletme felsefesi oluşturmak	İşyeri içinde uyumu, işgörenin moral ve motivasyonunu korumak	İşgücü maliyetlerini kontrol etmek, uyumu korumak, verimliliği arttırmak	Verimliliği arttırmak, işgörenlere esneklik sağlamak

*Kaynak:* Beaumont, P.B., 1992, The US Human Resource Management Literature; A Review, Human Resource Strategies, Sage Publ., London, 25

Stratejiyi formüle etmek ve geliştirmek dinamik bir süreçtir ve stratejinin etkili olabilmesi için kritik bölümlerin üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Çünkü uzun süreli düzenlemelerde stratejinin temeli, stratejinin uygulanış biçiminden daha önemlidir. Stratejinin temeli oluşturulurken işlevsel politikalar önemli yer tutar. İşlevsel politikalar ve işlevsel politikaların yönlendirdiği işletme yönetimi, üç grup strateji üretebilmektedir<sup>4</sup>;

- i. Ekonomik nitelikli işlevsel stratejiler: Pazarlama, finans, İKY, araştırma-geliştirme ve bilgi sistemleri gibi işletmenin ekonomik anlamda var olmasını sağlayan işlevlerle ilgili stratejiler.

<sup>4</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357> [Erişim tarihi 12.05.2013]

- ii. Yönetimsel nitelikli stratejiler: işletme içindeki planlama, organizasyon, yürütme, kontrol, motivasyon ve iletişim faaliyetlerinin etkin biçimde yönetiminin sağlanması için geliştirilen stratejilerdir.
- iii. İşletme sorunlarına ilişkin işlevsel stratejiler: bu grup altında iki tür stratejiden söz edilebilir. Birincisi; işletmenin, çıkması beklenen olası sorunlar için geliştirdiği stratejiler, ikincisi ise; işletmenin, beklenmeyen durumlar karşısında geliştirdiği stratejilerdir.

### **2.3.1 Küreselleşme - Kaynak İlişkisi**

Dünya ekonomisi daha rekabetçi, dinamik, belirsiz ve değişken olmaya devam ettikçe daha fazla firma küresel rekabete girecektir; çünkü ABD ve Avrupa gibi büyük pazarlar bile söz konusu olsa, yeni ürün geliştirme ve pazarlama maliyetleri, bunların amortismanının tek bir pazarla sağlanabileceğinden çok daha büyüktür. Yine de pek çok ürün ve hizmetin yerel müşterilere uygun olması gerekmektedir. Sonuç olarak dünya tek bir büyük pazarmış gibi küresel bir yönetim ve aynı zamanda dünya çok sayıda ayrı ve düşük düzeyde ilişkili çok sayıda pazardan oluşuyor gibi yerel bir yönetim anlayışına duyulan ihtiyaç giderek büyümektedir.

Küreselleşme firmaların rekabet tarzında köklü bir değişim anlamına gelmektedir. Küresel anlayıştan kaynaklanan bütünleşme ve bölgesel farklılıklardan kaynaklanan farklılaşma arasında bir dengenin bulunmasını gerektiren bir ekonomik entegrasyon modeline eğilim içindeki bugünkü gibi bir ortamda hayatta kalabilmek, kaynaklarını etkin kullanmayan ve bunlardan olası maksimum kârı elde edemeyen firmalar için kolay değildir.

Rekabetin hızla arttığı, teknolojinin bu günden yarına değiştiği, dolayısıyla da bilginin hızla eskidiği şu günlerde, işletmelerin sahip olduğu en değerli girdinin insan olduğu anlaşılmıştır. Bu gereğin farkına varan işletmeler, müşteri tatminini sağlamak ve kendi hedeflerine ulaşmak için öncelikle çalışanlarının performanslarının ölçülmesi gerektiğini ve onların becerilerini arttırmak zorunda olduklarını anlamışlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için en önemli araç olarak da İnsan Kaynakları Yönetimi'ni uygulamaya başlamışlardır. Bunu sağlamanın en önemli etkeni olarak da Eğitim

Yöntemi öncelikli sırayı almıştır. İnsanlar, topluluk halinde yaşamaya başladıkları zamandan itibaren çeşitli organizasyonlar kurmuşlardır. Bu organizasyonların temel ögesi, aynı amaç doğrultusunda hareket etmek ve hedeflerine ulaşabilmek, İnsanoğlu, yaşadığı müddetçe hep daha iyisini yapmak için mücadele verdiğini görürüz. Geçmişten günümüze kadar yaşamlarını sürdürebilen topluluklarda bir çalışan bir de çalıştıran vardır. Son yıllarda ortaya çıkan bir sektör bütün çalışan ve çalıştıran algısını değiştirdi. İnsan Kaynakları. Çalışan çalıştıran adına çalışanı belirleyecek. Peki nasıl elbette bazı kriterlerle. Bu nedenledir ki artık günümüz şirketlerinde İnsan Kaynakları, Personel departmanları gibi oluşumlar sağlanmıştır. Bu bölümlerin amacı, şirketin çalışan ihtiyacını şirketin kriterlerine uygun olmasının sağlanmasıdır. Bu da doğal olarak her çalışanın farklı bir konuma ve farklı bir ücrete tabi tutulacağını göstermektedir. Günümüz şirketlerinin en büyük arzusu çalışanın şirkete verimli olması, diğer yandan ise çalışanın en büyük arzusu ise iyi bir ücret.

Günümüz dünyasında iş örgütlerinin temel amaçlarından birisi sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmaktır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek, uluslararası pazarda paylarını arttırabilmek, kareleri farklı büyüklükte bir satranç tahtası olarak gördüğümüz piyasalarda hamleler yapabilmek ve sonuçta öncü piyasalarda yer alabilmek için sürekli bir mücadele içinde olması gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek de, stratejik insan kaynakları yönetimine ve olağanüstü, değerli, nadir ve yeri doldurulamayacak insan kaynakları yönetimine sahip olmaya bağlıdır. Rakipler sizin teknolojinizi, örgütsel yapınızı, ürünlerinizi taklit edebilir, ancak insan kaynağınızı ve örgüt kültürünüzü kolayca taklit edemezler.

İşletmelerde genel olarak üç tip karar vardır; bunlar, operasyonel, yönetsel ve stratejik kararlardır. Operasyonel kararlar; günlük, rutin, sıkça tekrarlanan ve çoğunlukla işletmelerin bölümleri ile ilgili kararlardır. Yönetsel kararlar, genellikle yapılan tahminler ile sağlanan sonuçlar arasındaki olumsuz sapmaların analiz edilmesine dayanan, düzeltici nitelikli kararlardır. Stratejik kararlar ise, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri ele almaktadır. İşletmenin bulunduğu sektördeki mevcut yerini ve

gelecekteki pozisyonunun ne olacağının analiz edilmesi sonucu, işletmeyi kendi alanında ve kendi koşullarında en iyi duruma getirecek kararlardır<sup>5</sup>.

### **2.3.2 Bilgi Üretimi İnsan Kaynağı İlişkisi**

Bilgi ve entelektüel sermayenin önemi her gün giderek artmaktadır. Yöneticiler artık farklı kültürlerden gelen personelle çalışmak ve onların bir arada çalışmasını sağlamak zorundadır. İşgücü hareketliliği ve bölgesel özellikleri olan birleşmiş pazarlar da işletmenin karşı karşıya gelmek zorunda kaldığı küreselleşmenin diğer yüzleridir. Ayrıca işletmelerin finans yapıları da bu küresel değişimden etkilenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanları motive ederek onları beceri sahibi ve verimli hale getirebilmeyi amaçlar. Bu durum İnsan kaynakları yönetiminin geniş bir vizyonu olmasını gerektirir. Böylece işletme başarıya ulaşabilir. İnsanları yönetmek ayrıca bir bilgi ve tecrübe gerektirir. İnsanları yönlendirmede ki en önemli yaklaşım çalışanları olumlu şekilde motive etmektir. Kişi böylelikle ileride kendisine fayda sağlayacak beceriye bu şekilde ulaşabilir.

1970’li yıllardan itibaren artan rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmeler, kitle üretimi için gerekli olan piyasaların büyük ölçüde doyma sürecine girmeleri ve rekabetin son derece şiddetlenmesi dolayısıyla yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir.

Bu yapılanma sürecinde kuşkusuz organizasyonlar teknolojik bakımdan olabildiğince gelişme, yenilikleri takip etme yoluna gitmişlerdir. Zira özellikle rekabetin yoğun yaşandığı sektörlerde rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin anahtarlarından birinin teknolojik gelişmelerin yakından izlenmesi, bunların optimum noktada işletmeye adapte edilmesi olduğu söylenebilir.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle günümüz dünyasının her anlamda değiştiğine işaret eden bilim adamlarınca çağımıza post modern dönem, ideolojilerin sonu, tarihin sonu, bilgi çağı gibi farklı isimler verilmiştir. Değişen toplumsal özellikler de bilgi toplumu kavramıyla nitelendirilmiştir. Bilgi toplumunun özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

---

<sup>5</sup> <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357> [Erişim tarihi. 23.07.2013]

- i. Enformasyon/bilgi temelli ekonomiye ve topluma yöneliş
- ii. Endüstri toplumunun simgesi olan makine teknolojisinin yerini, enformasyon toplumunda, iletişim/enformasyon teknolojilerinin ve networklerin alması
- iii. Küresel rekabet
- iv. Hızlı değişim
- v. Dolayısıyla ölçek ekonomisinden zaman ekonomisine yöneliş
- vi. Esneklik ve çeviklik
- vii. Bürokratik yapıların ayak bağı olarak görülmesi
- viii. Her alanda merkeziyetçilikten uzaklaşma
- ix. Farklılaşma
- x. İnsan beyninin akılcılaştırma yönünde tek boyutlu geliştiren modern düşüncenin yerine, akılla birlikte, insan doğasındaki yaratıcılık yeteneğinin de geliştirilmesinin hayati bir önem kazanması. (Çünkü değişimim getirmiş olduğu belirsizlik ortamı içerisinde, önceden bilinen yöntemlerin ötesine, yeni yöntem ve kavramların geliştirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir)
- xi. Bilgi işleri ve bilgi işçileri,
- xii. Yaşam boyu eğitim,
- xiii. Bireyin konumunda güçlenme,
- xiv. Katılımcı demokrasinin gelişimi.

Bir toplumun sanayi toplumundan bilgi toplumu aşamasını yaşamaya başlamasını saptayabilmeye iki temel ölçüt vardır; ekonomide bilgi kesiminin GSMH'daki payının boyutu ve bunun gelişim eğilimi ve bilgi kesiminde çalışan işgücünün toplam nüfusa oranıdır.

### 2.3.3 Kaynak Sermaye İlişkisi

Kaynak-Sermaye açısından bakıldığında, insan kaynakları yönetiminin görevini tam anlamıyla yerine getirilebilmesi için, üniversite yöneticilerinin insan kaynaklarına stratejik açıdan bakmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütün en önemli unsurunun insan olduğunu anlamak yeterli değildir. Aynı zamanda insan kaynaklarının stratejik yönetimini benimsemeleri ve insan kaynaklarının stratejik planlamasını da yapmaları gerekmektedir. Üniversitelerin stratejik insan kaynakları planlaması yapmadan, örgütün insan kaynağına verdiği önemden bahsetmesi düşünülemeyeceği gibi bu alanda kısa vadeli bazı çalışmaların yapılması da yeterli olmayacaktır. Bu tür çalışmalar geçici birtakım çözümler üretse bile, istenen sonucu vermesi mümkün olmayacak, bununla birlikte örgütün kaynaklarının gereksiz yere harcanmasına neden olacaktır. Üniversitelerin üst düzey yöneticileri, bu tür kaynak israfına neden olan çalışmalar yerine, uzun vadeli ve kalıcı çalışmalar yaparak işletmelere katkıda bulabilirler. Bunun için üniversitelerin mevcut durumu ve gelecekteki amaçları dikkate alınarak, gelecekteki insan kaynağı ihtiyacı belirlenmeli başka bir ifadeyle insan kaynaklarının stratejik planlaması yapılmalıdır.

Bir firmanın en önemli unsuru olan personelin, nitelik ve nicelik bakımından iş ve işyerine uygunluğu, o firmanın başarısında etkin bir rol oynar. Bu nedenle, firmalar kendilerine en uygun nitelik ve sayıdaki elemanın kazandırılması konusunda politikasını belirlemeli ve personel seçim sistemini kurmalıdırlar. Seçim sürecinin başarıyla yürütülmesi ve en uygun adayın işe alınması, kişi-iş uyumunun gerçekleştirilmesi işletmenin temel hedeflerinden birisi olmak durumundadır. İşletmelerde yürütülen bütün faaliyetlerin temelinde insan faktörü vardır ve bu faktörlerin iyi yönetilmesi işletmenin başarısında önemli bir etkidir.

Öncelikle gelişen rekabet nedeniyle bir işletme için çalıştırdığı personel büyük önem taşımaktadır. İşletme, her ne kadar ileri bir teknoloji kullansa da ya da modern bir tesis veya mükemmel bir kurumsal yapı kurmuş olsa da bu sisteme uygun bir personel ile çalışılmaz ise arzu edilen verimin elde edilmesi çok güç olacaktır. İnsan kaynakları planlamasını başlatmayı engelleyecek temel bir engel üst yönetimin desteğinin eksikliğidir. İnsan kaynakları çalışanları bu engeli, güçlü veriler ve tabana dayalı

enformasyonlar kullanarak aşabilirler. Etkin bir insan kaynakları planlama süreci, değişken koşullara göre, organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının analizini yapar ve bu ihtiyacın giderilmesine ilişkin faaliyetlerin geliştirilmesini sağlar. Bu amaçla ihtiyaçlar, maliyetler ve beklenen yararlarla dayalı bir faaliyetler bütünü geliştirmeye çalışır:

- i. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve mesleki açıdan geliştirilmesi,
- ii. İnsan faktörünün örgütün amacı doğrultusunda en verimli şekilde kullanılmasının sağlanmasıdır. Bu da insan kaynaklarının optimum kullanımı ile ilgilidir.

#### **2.3.4 Kaynak Üstünlük İlişkisi**

Eğer bir firma insan kaynaklarına ihtiyaç duyuyorsa firmanın personel sistem politikaları işe yaramıyor demektir. Fakat diğer taraftan geçmiş dönemlerden beri yapılanmaya çalışılan politikaların genel olarak pek işe yaramadığı söylenemez ise de, günümüz teknolojisi ve modernliği ile temelde bazı politikaların güdülen sisteme faydalı olduğu ve büyük ilerleme kaydedeceğini öngörmektedir.

Bu aşamada şirketin hali hazırdaki değerleri tespit edilmelidir. Bu değerler ise ilişkilerdir. Bunlar:

- i. Yöneticilerin, hissedar veya sermaye sahiplerine karşı olan yükümlülükleri,
- ii. Yakın çevrenin istihdam olanaklarının temini,
- iii. İstihdam politikasında cinsiyet, ırk ve sosyal sınıf ayırımı yapılmaması,
- iv. İş ahlakına sahip olunup; haksız ve aşırı karlar elde etme, rakip şirket mallarını kötüleyici ve küçük düşürücü reklamlar yapma gibi uygunsuz davranışların sergilenmemesi,
- v. Çevre kirliliğinin önlenmesi ve çevrenin yaşanabilecek bir ortam olarak korunması,
- vi. İnsanlığa karşı duyulması gereken ihtiyari sorumluluklar.

Organizasyonun hedeflerine ulaşmasının sağlanmasında insanın en önemli role sahip olduğu inancı ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece insan

kaynakları yönetimi işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerinde yoğunlaşarak, kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışmaktadır. Personel yönetimi ise uygulama alanı olarak daha çok günlük sorunlar ve uygulamalarla ilgilenmektedir.

Zaman ve planlama açısından personel yönetimi, kısa dönemli, tepkisel, marjinal ve rasgele çözümlere başvururken, İKY, önceden hazırlanmış, bütünleştirici ve stratejik planlamaya ağırlık vermektedir.



### 3.İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI VE ÇEVRENİN ETKİLERİ

İşletme iç ve dış çevreye dikkat etmek zorundadır. Çünkü üretim faktörleri buna bağlıdır. Üretim faktörlerinin en önemlisi emektir. Dolayısıyla emek gücünü insan kaynağından almaktadır. İnsan kaynağı ise çevreden mutlak suretle etkilenmektedir. İşletmenin çalışma şekli ne olursa olsun insanla temas kurmak zorundadır. Bu ilişkilerin başlangıcını oluşturur. İşletme varlığını bu ilişkinin sağlamlılığı ya da dayanıklılığı ile sürdürebilir.

İnsan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü, çalışanların motivasyonunu ve verimini yükseltecek bir ortam yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamaktır. İnsan kaynakları bölümü organizasyon içinde genellikle cephe gerisindeki kurmay durumundadır ve uygulamaları fiilen yürüten bölümlere yardımcı olur.

Bu yeni yönetim felsefesinde, kalite ve verimliliğin artırılması için de çalışanların tatmini, motivasyon ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri konuların incelendiği ifade edilmektedir.

Fındıkçı'ya göre İnsan kaynakları yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- i. İnsan kaynakları yönetimi, günümüzde yaşanan hızlı değişme, gelişme ve bilgi artışının oluşturduğu çalışanlardaki bilgi eksilmesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişimlerini sağlamaya çalışmaktadır.
- ii. Tüm çalışanların yönetimini, birbiri ile ilişkilerini, tatmin ve motivasyonlarını, kariyer planlarını, işe alım, uyum programlarını, performans değerlendirmelerini, eğitim ve geliştirilmeleri gibi insan merkezli tüm örgüt faaliyetlerini düzenlemektedir.
- iii. Örgütün amaçlarına başarılı bir biçimde ulaşmasını sağlamak bu alanın başlıca amacı olarak belirtilmektedir. Bu sebeple, insan kaynakları yönetimi; personel

yönetimi ve endüstri ilişkilerini birleştirerek eğitim, psikoloji ve davranış bilimlerinin verileri ışığında çalışanların yönetimi ile bir bütün olarak ilgilenmektedir.

- iv. Tıpkı personel yönetimi gibi çalışanların örgütle ve devletle olan ilişkilerini düzenlemekte, ancak onun gibi teknik bir alan olarak kalmamakta, muhasebe, pazarlama ve üretim gibi tüm örgüt fonksiyonları ile ilgilenmekte ve bunlara ilaveten örgütün yönetimine de katkıda bulunmaktadır.
- v. Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki iletişim ve bağlılığın geliştirilmesi, çatışmaların önlenmesi ve örgüt içi uyumun oluşturulması amacıyla örgüt kültürünün yerleştirilmesini sağlamaktadır.
- vi. İnsan kaynakları yönetiminin felsefesiyle, teknik özellikleriyle ve uygulamalarıyla iş ilişkilerine farklı bir bakış açısı getirdiği belirtilmekte ve insanı merkez alan bir disiplin olduğu ifade edilmektedir.
- vii. Çalışanların ilişkilerinin yönetilmesinde insan kaynakları yöneticisine büyük görev düşmektedir. Çünkü, insanlar arası ilişkiler, süreklilik, karmaşıklık ve değişiklik gibi devamlı gelişen özelliklere sahip olduğu için bütünsel bir bakışa hakim olmak ve her olayı kendi ortamı içinde ele almak gerekmektedir.
- viii. İnsan kaynakları yönetimi, örgüt içi işbölümü sayesinde çalışanlar arasında çıkan gerilim, çatışma ve beklentilerle ilgilenmekte ve işgörenler ile örgütün ortak hedefler etrafında buluşmalarını sağlamaya çalışmaktadır.
- ix. Örgütteki çalışanların ilişkilerini parça parça değil bir bütün halinde incelemek gerekmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi örgütün bütünü göz ardı etmeden, ayrıntıları tek tek anlamaya çalışmakta ve incelemektedir.
- x. Bireylerin ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmakta, onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmakta ve onları örgütün hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde değerlendirmektedir.
- xi. Devlet düzenlemelerindeki değişiklikler, sık biçimde yaşanan krizler, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleşen siyasal ve ekonomik sorunlar, temel bazı

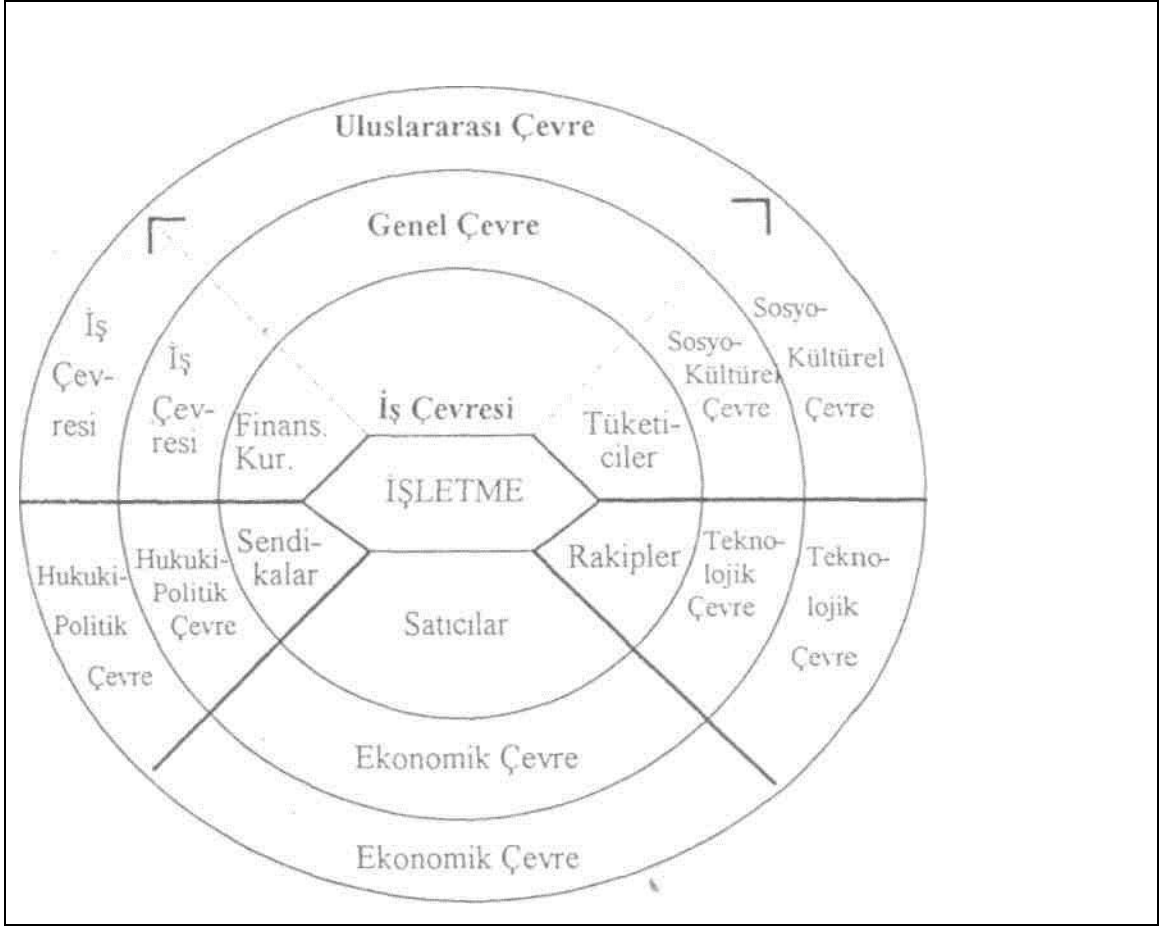
kaynakların azalması ve bütün bunların sonucu olarak iş gücü yapısı ve işlevinde meydana gelen gelişmeleri takip etmekte ve kendini geliştirmektedir.

- xii. İnsan kaynakları yönetimi, iletişimi örgüt içinde motive edici bir unsur olarak kullanmakta ve sağlıklı bilgi akışı sürecini oluşturmaktadır.
- xiii. Örgütün sürekliliğini sağlayacak ortak amaçlar belirleyerek ve çalışanlar arasında paylaşılan, kabul gören görüşler oluşturarak örgütün kendine has değer ve normlarını meydana getirmektedir. Tüm bunlar, zamanla oluşan örgüt kültürünün paylaşılmasını ve örgüte bağlılığı sağlamaktadır.
- xiv. İnsan kaynakları yönetimi, örgütteki çalışanlarını iç müşteri olarak görmekte ve bu nedenle onların ihtiyaçlarını karşılayarak, verimin artmasını sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca, sadece örgüt içinde değil, aynı zamanda örgüt dışında da çalışanlarının beklenti ve haklarının takipçisi olması gerektiği ifade edilmektedir.
- xv. Örgütsel değişim için öncelikle kişilerin davranışlarında değişiklikler yapılması gerektiği düşüncesini savunarak; bilgi toplumu, post-modern toplum, globalizasyon, iletişim toplumu ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün kişi ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar yapmaktadır.
- xvi. İnsan kaynakları yönetimi, hiyerarşik yapılanmaya ve otoriteye dayalı yönetime karşı uzmanlık alanları oluşturmanın, takım çalışması ve karşılıklı işbirliği yapmanın önemini ön plana çıkartmak için gerekli koşulları sağlamaya çalışmaktadır.

### **3.1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE**

İşletmelerin dış çevre ve iç çevreyle ilişkileri vardır. Bunlardan işletme hem etkilenir hem de bunları etkiler. Aşağıdaki şekilde işletme ve çevresi gösterilmiştir

**Şekil 3.1: İşletme ve Çevresi**



İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz: (a) işletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, (b) işletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve (c) uluslararası çevre

- i. Uluslararası Çevre: İşletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen çevredir. İşletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olmakla birlikte, uluslararası alanda faaliyette bulunan firmalar için doğrudan etki yapabilecek iş çevresi faktörlerine de sahiptir.
- ii. Genel Dış Çevre: Burada, işletme çevresinde oluşan ya da gelişen gelişmelerden etkilenir. Bunlar: finansal, teknolojik, siyasal ve benzeri olgulardır.

- iii. İşletmenin İş Çevresi: bu çevrede, işletmenin doğal olarak iş konularında iletişimde olduğu çevreyi ifade etmektedir. Bunlar: Müşteriler, bankalar, tedarikçi firmalar, personel, rakipler ve belediyeler ve benzeri faktörlerdir.

İşlerin organizasyonu sorumluluk gerektirmektedir. Sorumluluk disiplin demektir. Kütüphanede çalışan her personel, üstüne düşen sorumluluğu bir disiplin içinde yerine getirmelidir. Disiplin olması, birlikte çalışabilmenin tek anahtarıdır. Disiplin ayrıca takım ruhu oluşturur ve işbirliğinin gelişmesini sağlar. Her iki personele de baktığımızda disiplin elde edemediklerini görmekteyiz. Her ikisi de kendi insiyatifleri oranında hareket ettikleri için bu noktaya gelmişlerdir. Bu nedenle motivasyonları kaybetmiş başka konulara odaklanmışlardır. Dolayısı ile işin aksaması işletmenin veriminin düşmemesi açısından önemlidir. İnsan kaynaklarının etkin olabilmesi için en önemli konular şunlardır<sup>6</sup>:

- i. İşgörenlerin ihtiyaçları ve beklentileri değişmektedir.
- ii. Örgütler bu ihtiyaçları ve beklentileri karşılayamadıkları sürece etkinlik sağlanamayacaktır.
- iii. Ancak örgütler de değişebilir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamasını yaparken iç ve dış çevreyi mutlak suretle göz önüne almak zorundadır.

### **3.2 İÇ FAKTÖRLERİN ETKİLERİ**

İç çevre faktörleri kurumun tamamen kendi denetimi altında bulundurduğu öğelerden oluşmaktadır. İç çevre faktörleri sayıca çoğaltılabilecek bir çok değişken öğeye sahiptir. İç çevreyi oluşturan faktörler birey ve grupların davranışları, kurumun iç ve dış kurumsal yapısı, işletmenin varlığını sürdürebilirliği, yönetim tarzı, yönetim şekli,

---

<sup>6</sup> <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1586.0>, [Erişim tarihi 18.12.2012]

kurumsal yönetim anlayışı, çalışma şartları, işletme politikaları, şirkette oluşan kültürdür.

### 3.2.1 İşletmede Çalışanlar

Rekabetin hızla arttığı, teknolojinin bu günden yarına değiştiği, dolayısıyla da bilginin hızla eskidiği şu günlerde, işletmelerin sahip olduğu en değerli girdinin insan olduğu anlaşılmıştır. Bu gereğin farkına varan işletmeler, müşteri tatminini sağlamak ve kendi hedeflerine ulaşmak için öncelikle çalışanlarının performanslarının ölçülmesi gerektiğini ve onların becerilerini arttırmak zorunda olduklarını anlamışlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için en önemli araç olarak da İnsan Kaynakları Yönetimi'ni uygulamaya başlamışlardır. Bunu sağlamanın en önemli etkeni olarak da Eğitim Yöntemi öncelikli sırayı almıştır. İnsanlar, topluluk halinde yaşamaya başladıkları zamandan itibaren çeşitli organizasyonlar kurmuşlardır. Bu organizasyonların temel ögesi, aynı amaç doğrultusunda hareket etmek ve hedeflerine ulaşabilmek, İnsanoğlu, yaşadığı müddetçe hep daha iyisini yapmak için mücadele verdiğini görürüz. Geçmişten günümüze kadar yaşamlarını sürdürebilen topluluklarda bir çalışan bir de çalıştıran vardır. Son yıllarda ortaya çıkan bir sektör bütün çalışan ve çalıştıran algısını değiştirdi. İnsan Kaynakları. Çalışan çalıştıran adına çalışanı belirleyecek

Günümüzde, maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkenliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak kolay değildir. Kapsam olarak şu başlıkları kapsar<sup>7</sup>:

- i. Organizasyon Yönetimi
- ii. Personel İdaresi
- iii. İşgücü Yönetimi
- iv. Endüstriyel Yönetim

---

<sup>7</sup> [http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nsan\\_kaynaklar%C4%B1\\_y%C3%B6netimi](http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nsan_kaynaklar%C4%B1_y%C3%B6netimi) [Erişim tarihi 18.12.2012]

Fakat her işletmede bir takım olumsuzluklar sebebi bazı dönemlerde krizler çıkmakta ve personelin morali bozulmakta ve işe olan hassasiyetleri kaybolmaktadır.

### **3.2.2 Çalışma Koşulları**

Günümüz kurumları, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek, etkin bir performans gösterebilmek ve böylece “verimlilik” amacını gerçekleştirebilmek için bir takım faktörlere ihtiyaç duyarlar. Bu faktörler içerisinde en çok ilgi çeken “insan” faktörüdür. En önemli faktör olan insan aynı zamanda anlaşılması ve yönlendirilmesi en güç olan faktör özelliğini de beraberinde taşımaktadır. O nedenle bugün kurumlarda tüm dikkatler “insan” faktörü üzerinde yoğunlaşmıştır. Kurumlarda çalışanlardan beklenen ve arzu edilen performansın gerçekleştirilmesi büyük oranda bu yönde olumlu bir biçimde yönlendirilmesine ve teşvik edilmesine bağlıdır.

Çalışan ihtiyaçlarına en uygun motivasyonel unsurun tespiti ile başlayan ve açığa çıkarılan motivasyonun sağladığı etkiler, en doğru örgütsel hedefe kanalize edilerek çalışanların normalde işletmenin hizmetine sundukları bedensel ve fiziksel donanımın daha fazlasını sunmaları ile sonuçlanan süreçte etkili olan bir çok değişken, motivasyon ile verimlilik arasında doğrusal bir ilişkinin ortaya çıkmasında önem taşımaktadır. Bu çalışmada motivasyon ve çalışanların verimliliği arasındaki ilişkinin oluşumu ve uygulamada ortaya çıkan boyutları ele alınmıştır.

### **3.2.3 Politikalar**

Çevre politikası çok geniş bir açıdan bakılarak, “herkesin iyilik ve mutluluğu için çevrenin korunmasını sağlayacak önlemlerin belirlenmesi” ya da “insanoğlunun yaşamının temellerini oluşturacak esasların saptanması” şeklinde açıklanabilir.

Belirlenen hedeflere yönelmiş bir çevre politikasının uygulanmasında temel hareket noktası ise, kuşkusuz toplumca ulaşılmak istenen çevre kalitesi düzeyinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu noktada çevre politikasının temel amacı da, çevre kalitesinin toplumsal açıdan etkin düzeyde tutularak, toplumsal refahı maksimize etmektir. Dolayısıyla çevre politikasını oluştururken çevre kalitesinin toplumsal açıdan etkin düzeyinin ne olduğunun bilinmesi önem kazanmaktadır. Buna göre toplumun çevreye

verdiği değerin ve çevre konusundaki değer yargılarının belirlenmesi, çevre politikasının amaçlarını belirlemede bir hareket noktası olarak görülebilir.

Çevre politikaları, bireylerin ve toplumun örgütlenmeleri ile bir ilişki değeri taşır. Bu ilişkiler her toplumda farklılık göstermektedir. Ülkelerin dünyaya bakış açısı kapitalist bir düzen ile biçimlenirken aslında çevrenin ihmal edildiğini, çevrenin ekonomik açıdan değerlendirilmesinin çevreyi yok ettiğini ortaya çıkardı. 1970’li yıllarda başlayan küreselleşme politik ilişkileri çevre faktörüne zarar verici şekilde biçimlendirdi. Bu yıllardan sonra yaşanan çevre felaketleri bunun bir göstergesidir. Ekonomik ilişkileri temel alan politik düşünceler sahip olunması gereken evrensel değerleri kökünden sarstı.

Ulusların Zenginliği’nin neoliberal mercekten yansıyan yorumuna göre, piyasa mekanizması, kendi haline bırakıldığında, her türlü sorunu çözmeye muktedirdir. Yine bu yoruma göre, Adam Smith, eserinde bu engellerin kaldırılması halinde piyasanın genel refahı artıracığını ve genel refahın nüfusun bütün sınıflarına adil bir şekilde dağıtılmasına hizmet edeceğini ortaya koymuştur. Piyasa, toplumunun en büyük handikabı olarak görülen bencillik ve kazanç peşinde koşmak, sanıldığı gibi kötü şeyler değildir. Smith, insanların bireysel çıkar peşinde koşmasına karşın, “görünmeyen bir el”in, bencil davranışların toplumsal açıdan yararlı sonuçlar doğurmasını sağladığını ortaya koymuştur. Sözgelimi, kâr elde etmek dışında hiçbir amacı olmayan bir kapitalist, aslında hiç de böyle bir şey amaçlamadığı halde, toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri piyasaya sunmakta ve işsizler için iş imkânı sağlamaktadır<sup>8</sup>.

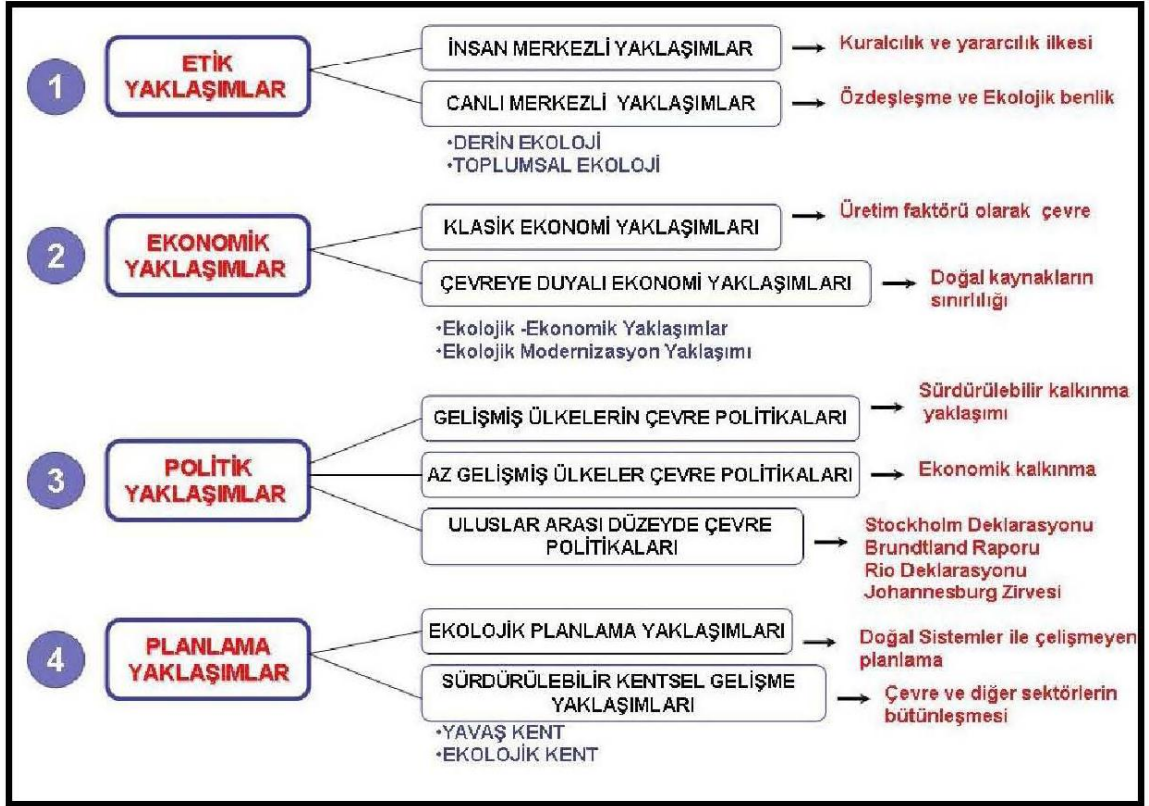
Çevre ile ilgili her ne yaklaşım olursa olsun, sonuçta günümüz liberal sistemde ekonomik olmak zorundadır. Bir yandan ekonomi düşünülürken, bir yandan çevre koruma düşünülme zorundadır. Fakat yine de günümüzde çevre en çok politika aracı olmaya devam etmektedir. Bir çok devlet, hükümet bir çok koruma yaklaşımları ile çevreyi öne sürerek insanların oylarını alma çabası elde etmek istemektedirler. Bu çaba sonucunda genel eğilim gören koruma yaklaşımları aşağıdaki tabloda şematik olarak gösterilebilir.

---

<sup>8</sup> <http://www.ozgurlukdunyasi.org/arsiv/32-sayi-212/251-adam-smithi-anlamak->, [Erişim tarihi 24.10.2012]



**Şekil 3.2: Çevre Koruma ile İlgili Yaklaşımlar**



*Kaynak: Teknecioğlu, Nuriye Nurten, 2011, Türkiye’de Çevre Koruma Yaklaşımlarının İncelenmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Kentsel Koruma ve Planlama Programı, İstanbul, s. 71*

### 3.2.4 Şirket Kültürü

Örgütlerin en zor görevlerinden biri olan “örgüt amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarını birlikte gerçekleştirmek zorunda olması”, farklı kültürlere sahip bireylerden oluşan örgütler için daha da karmaşık hal almaktadır. Örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada olması bireylerin aldıkları eğitimden, geldikleri aile yapısından, yetiştikleri veya buldukları toplumsal sınıflardan kaynaklanmaktadır. Sözü edelin bu değişik alt kültürlerin bir araya getirilmesi ve tek bir homojen örgüt kültürünün oluşturulması ile; örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar ve düşünsel ayrılıklar engellenmektedir.

En çok çevreyi direk etkileyecek örgüt kültürünün faydalarını şu biçimde sıralamaktadır:

Örgüt kültürü, çalışanların örgütün sahip olduğu belli standartlarını, normlarını ve değerlerini anlamalarına, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirerek başarıya ulaşma konusunda daha tutarlı ve kararlı olmalarına ve yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olmaktadır.

- i. Örgüt kültürü, iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlamaktadır.
- ii. Gelecekte örgütte görev alabilecek yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunmaktadır.
- iii. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde de örgüt kültürü önemli bir biçimde yer almaktadır. Çalışanlar arasındaki ekip çalışması ile bir duyusunu ve takım ruhunu geliştirmekte, birliktelik sağlamakta ve bireyleri hem birbirlerine hem de örgüte bağlamaktadır.
- iv. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standartlar, uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilmektedir.
- v. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla ve hikayelerle nesilden nesile aktararak, bir örgüt efsanesi oluşmasına neden olmaktadır. Bu sayede de örgütsel yaşam süreklilik kazanmaktadır.
- vi. Kültürün tanıtıcı bir kimlik olduğu önemle vurgulanmaktadır. Ve bir örgüt hakkındaki değerlendirmelerinde o örgütün kültürü ile yapılabileceği belirtilmektedir.

Kârlı ama aynı zamanda çağdaş, saygın ve müşterilerinin gözünde itibarı olan bir işletmede çalışmak, çalışanlar için bazen maddi şartlardan ödün vermeyi kabul ettirecek kadar önemli olabilmektedir. Bu nedenle, örgüt kültürünün örgüt içindeki yararları haricinde, dışarıya yansıyan ve kârlılığı doğrudan etkileyen yönleri de önemle vurgulanmaktadır. İşletmelerin fiziki görünümleri, sembolleri, amblemleri ve logoları

insanların bir işletmede bulunmasını arzuladıkları ve bekledikleri özellikleri yansıtmaktadır. Bu özelliklerin; modernlik, çağdaşlık, güvenilirlik, sağlamlık, sözünü tutma ve hatasını kabullenme gibi kavramlardan oluştuğu belirtilmektedir. Bu kavramlarda üretilen malın kalitesiyle doğrudan ilgisi olmasa da o malın satışını doğrudan etkileyen kavramları pekiştirmektedir.

### **3.3 DIŞ FAKTÖRLERİN ETKİLERİ**

#### **3.3.1 Ekonomik Faktörler**

Sabuncuoğlu'nun (2000, s.32, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf>, [Erişim tarihi 31.10.2013]) açıkladığı gibi:

*Ekonomik değişiklikler, personel talebini yakından ilgilendiren, işletmenin kontrolü dışında gelişen ve tahmini zor olan işletme dışı faktörlerden biridir. Ekonomik durgunluk zamanlarında iş ilanlarına verilecek cevap çok fazla olabileceken, yüksek istihdam durumunda cevaplar oldukça azalacaktır. İşletmenin çevresi, iş kolu ve yerleşimi de aday bulmayı etkileyecektir. Bir ülkede faiz hadlerinin yükselmesi yatırımların azalması; dolaylı olarak istihdam olanaklarının azalması demektir. İstihdamın daraldığı bu dönemler doğal olarak işgücü planlarını da etkiler. Ülkemiz gibi belirsiz ekonomik ortama sahip olan yerlerdeki işletmelerde, uzun vadeli insan kaynakları planlaması yapmak mümkün değildir. Bir ülkenin büyüme hızının, istihdam oranlarının, yatırım ve vergi politikalarının, ekonomik krizleri yaşama sıklığının insan kaynakları politikası ve planlaması üzerindeki etkileri yadsınamaz.*

#### **3.3.2 Politik Faktörler**

Bu, işletme yöneticisinin dikkate alması gereken önemli etmenlerden biridir. Politik veya diğer bir tabirler yasal faktörler ülkesel, bölgesel veya ülkeler arası yapılan hukuki düzenlemelerdir. Yasal değişiklikleri önceden tahmin etmek ekonomik değişikliklere oranla daha kolaydır. Fakat bazen, bazı kararların işletme insan kaynaklarına nasıl yansıtacağı belli olmayabilir.

### 3.3.3 Teknolojik Faktörler

Dünya, çok hızlı bir gelişimle karşı karşıya iken bir yandan da çok farklı bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu süreç 1980'lerden itibaren kendini hissettirmeye başlamış, bu tarihten sonra zaman kavramı çok farklılaşmıştır. Bu tarihten itibaren bilindik herşey müthiş değişim ve farklılaşma sürecinde devam ederek bu günlere gelmiştir. Bu değişimin en büyük göstergesi şu an yaşanan kentlerin yapısındaki değişikliklerdir. Bir zamanlar, otobüse para ya da bir kâğıt parçası ile binilirken, şimdi manyetik bir özelliği olan okutucular kullanılmaktadır. Bir zamanlar alışverişlerde banka ile ya da para ve çek kullanılırken bugünün dünyası kredi kartı ve ciplerle alışveriş yapmaktadır. Bir zamanların insanları geleceğini düşünürken günümüz insanının sloganı “Carpe diem” (günü yaşa) olmuştur. Teknoloji insanları şimdi olduğundan çok farklı ve aynı zamanda hiç bilinmedik bir yere doğru götürmektedir. Coğrafyalar değişmiş, bununla birlikte yönetim kavramıda çok farklı bir tanımlamayla karşı karşıya kalmıştır. 21 yy kendi kimliğini ortaya çıkarmaktadır. Kentlerin planlanması teknoloji-çevre-birey-toplum-ve yönetim ilişkileri farklı boyutlara taşınmıştır.

Hızlı göçe maruz kalan, altyapısı tamir edilmeyen, alt yapı sistemleri iyi işlemeyen suç oranının arttığı, işsizlik ve yoksulluğun arttığı kentler bugün yerini modern görünümlü ve ihtişamlı yapıları olan, modern kullanım alanlarına sahip olan, modern alt yapısı bulunan ve her daim bu alt yapı geliştirilebilen kentlere bırakmaktadır.

İnsan hayatına hiç çıkmamacasına giren teknoloji kentlerin yaşam tarzını tamamen değiştirmiştir. Bu değişimin ilk durağı işletmelerdir. İşletmeler bu değişimin yansımalarına ilk dereceden destek vermek zorundadırlar. Son yıllarda çok etkili bir sistemlerle geliştirilen kent dinamiği yani günümüzün teknokentleri işletmelerin sistemlerini ciddi derecede etkilemektedir. Bu etkinin en çok hissedildiği yer AR-GE departmanlarıdır. Literatüre baktığımızda bu konu ile ilgili yeterli çalışma görülmemektedir. Bunun nedeni teknokentler ile AR-GE arasındaki ilişkinin görünmezliğidir. Fakat küreselleşen dünya artık konuya odaklanmaya başlamıştır. Kaynak olarak pek fazla kaynak bulunmamasına rağmen günümüz işletmelerin yapılanmalarına bakıldığında AR-GE'nin giderek önem taşıdığını ve teknoloji ile olan bağlantısının da giderek daha arttığı görülmektedir.

### 3.3.4 Doğal Faktörler

Dışsal birçok doğal faktör olmasına rağmen en önemli etkileyen faktör ekonomik krizlerdir. Ekonomik krizler uzun süre atlatılamayacak kadar derin bir etki bırakabilir.

Ülkelerin içinde buldukları ekonomik kriz işletmeleri etkiler. Bunun yanında hızla gelişen teknoloji, küreselleşme gibi faktörler de yeni müşteri ihtiyaçlarını ve yeni pazarları ortaya çıkarır. Bu gibi dışsal faktörler İKP sürecine etki ederek, işgücü gereksinmesinin niteliksel ve niceliksel olarak belirlenmesini gerektirir. Faaliyet gösterilen ülkedeki yasal düzenlemeler, uygulanan ekonomi ve maliye politikaları, politik tercihler işletmeler için hem işgücü talebini hem de işgücü arzını etkiler. Faaliyette bulunan ülkenin büyüme hızı, enflasyon oranları, istihdam oranları, yatırım ve vergi politikaları, siyasal istikrarlılığı, ekonomik krizleri yaşama sıklığı işletmeler için birinci derecede çevresel belirsizlik alanlarını oluşturur ve bunların insan kaynakları politikası ve planlaması üzerine etkilerinin göz önünde tutulması gerekir.

Diğer bir doğal faktör ise rekabettir. Rekabet globalleşen dünya da gittikçe önem kazanan bir kavramdır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör, ürünün ve pazarın özellikleri, rakip sayısı, pazara girme kolaylığı, rakiplerin insan kaynağı yapısı ve politikaları planlama süreci için önemlidir. Faaliyet gösterilen sektörde üretim biçimleri, emek ya da sermaye yoğun olma, kalite anlayışı, müşterilerin fiyata ya da kaliteye duyarlılığı, müşteri bağlılığı, ürünün yaşam döngüsünün hızı gibi koşullar rekabetin temelini ve biçimini meydana getirmektedir. İşletme rekabetin temelini oluşturan faktörleri göz önünde bulundurarak insan kaynakları politikasını ve planlamasını oluşturmalıdır. Bu alandaki tutarlılık ve başarı insan kaynakları planlaması için önemli bir kriteri oluşturmaktadır.

## 4. SOSYAL GÜVENLİK VE İNSAN KAYNAKLARI

2006 yılında yapılan Sosyal Güvenlik Reformu çerçevesinde, 20.05.2006 tarihli ve 26173 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5502 sayılı Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu ile Emekli Sandığı, Sosyal Sigortalar Kurumu ve Bağ-Kur'un tek çatı altında birleştirilmesi çalışmaları başlamıştır. Kasım 2006'da Sosyal Güvenlik Kurumu'nun (SGK) olağanüstü genel kurulunun toplanması ile 3 kurumun tüzel kişiliği sona ermiştir<sup>9</sup>.

### 4.1 SOSYAL GÜVENLİK KAVRAMI

Sosyal güvenlik kavramı, devletin sosyal politikalarının sonucu ortaya çıkan ve gelişen bir kavramdır. Sosyal güvenlik, “ Toplumı oluşturan herkesi bütün hayatı boyunca ilgilendiren en geniş kapsamlı sosyal politika aracı” olarak tanımlanmaktadır.

Sosyal güvenlik düşüncesinin çağdaş anlamda ortaya çıkışının, 2. Dünya Savaşı ve izleyen yıllara dayandığı ileri sürülmektedir. Kavram, 1918 yılında Sovyetler Birliği'nde düzenlenen bir kararnamede ilk kez dile getirilmiştir. Teknik bir terim olarak dünyada ilk kez 1935 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde kabul edilen Sosyal Güvenlik Yasası ile kullanılmaya başlanmıştır.

1941 yılında Atlantik Şart'ında yer almış ve Beveridge Raporu ile anayasal hale gelmiştir.

Türk-İslam dünyasında sosyal güvenlik ihtiyacı, dini vakıflar, devlet tarafından alınan tedbirler, zekat, fitre gibi uygulamalar ile karşılanmaktaydı. Bu dönemde Avrupa'da baskın olan ekonomik özgürlük ve sınıf ayrımı gibi kavramlar Türk toplumu açısından çok fazla anlam ifade etmemekteydi. Türkiye'de sosyal güvenlik anlayışının temellerinin Osmanlı İmparatorluğu döneminde atıldığı düşünülmektedir. O dönemde kurulan ahilik teşkilatı, loncalar ve benzeri hayır kurumları, sosyal korumacılık anlayışı

---

9

[http://www.barobirlik.org.tr/calisma/duyuru/belgeler/YEN%C4%B0\\_SOSYAL\\_G%C3%9CVENL%C4%B0K\\_S%C4%B0STEM%C4%B0NDE\\_%20AVUKATLAR.doc](http://www.barobirlik.org.tr/calisma/duyuru/belgeler/YEN%C4%B0_SOSYAL_G%C3%9CVENL%C4%B0K_S%C4%B0STEM%C4%B0NDE_%20AVUKATLAR.doc) [Erişim tarihi 22.09.2013]

çerçevesinde faaliyet göstermişlerdir. Sivil memur ve işçiler için yardım ve sigorta kuruluşları kurulmuştur.

#### **4.1.1 Tanımı**

Genel olarak sosyal güvenlik, “Herkesin hastalık, analık, işsizlik, yaşlılık ve ölüm gibi insan iradesi dışında meydana gelen risklere karşı güven içerisinde olması gereğinin yanı sıra; beslenme ve barınma gibi her türlü ihtiyacın karşılanmasıdır” şeklinde İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nde hedef alınmıştır. Bu anlamda sosyal güvenlik; “Mesleki, fizyolojik ve sosyo-ekonomik riskten ötürü geliri veya kazancı sürekli ya da geçici olarak kesilmiş kimselerin geçinme ve yaşama ihtiyaçlarını karşılayan bir sistemdir.” şeklinde tanımlanabilir.

Sosyal güvenlik, kavram olarak yeni ise de ona duyulan gereksinme insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar, sürekli kendi iradesi dışında bir takım tehlikeler ile karşı karşıya bulunmaktadır. Birey, devlet ve ilim tüm gücüyle bu tehlikeleri önlemek ve ortadan kaldırmak için mücadele etmektedir. Örneğin, kazalar insanları hiç beklenmedik zamanda ve yerde akıldan geçmeyecek şekilde geçici ya da sürekli olarak acı ve sefaletle karşı karşıya bırakabildiği gibi yok da edebilmektedir. Biraz geciktirebilmek olanaklı da olsa yaşlılık ve ölüm değişmez doğa kurallarıdır. Bu tehlikelerden yüzyıllarca kurtulamayan insanlar hiç değilse zararlarından kurtulabilmenin yollarını aramıştır. İşte, bu zararlardan insanı insan haysiyetine yaraşacak ölçüde kurtaran ya da bu ölçüden aşağıya düşürmeyecek şekilde hafifleten sosyal güvenlik olmuştur. Nitekim bu konuda, İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin 22. maddesinde “Herkesin, toplumun bir üyesi olarak sosyal güvenliğe hakkı vardır...” prensibi yer almış ve Anayasamızın 60. maddesine “Herkes, sosyal güvenlik hakkına sahiptir. Devlet bu güvenliği sağlayacak gerekli tedbirleri alır ve teşkilat kurar.” hükmü konularak bizde de bu hak sağlanmaya çalışılmıştır.

Sosyal Güvenlik terimi ilk kez 14Ağustos1935 tarihli A.B.D. Sosyal Güvenlik Yasası (Social Security Act) ile sosyal bilimler literatürüne ve pozitif düzenlemelere girmiştir. Daha sonra 1941 tarihli Atlantik Şart' ında yer alarak uluslararası düzeyde de

benimsenmiş ve 1942 yılında İngiltere’de hazırlanan Beveridge Raporuyla da, uluslararası hukuk belgeleri ve çağdaş anayasalardaki anlamına kavuşmuştur<sup>10</sup>.

#### 4.1.2 Amaçları

Sosyal güvenlik anlayışının genel olarak amaçlarını özetlemek gerekirse:

- i. Gelir kaynaklarını ve çalışma gücünü yitiren bireylere toplum olarak yardım etmek,
- ii. Bireye ekonomik güvence sağlamak
- iii. İşsizlik, hastalık gibi sosyal riskleri önlemeye çalışmak
- iv. Sermaye birikimi ve üretim artışı için emek işletme ilişkilerinin uyumlaştırılması
- v. Sosyal politikalarla, gelir, istihdam, büyüme gibi makroekonomik değişkenler açısından olumlu sonuçlar elde etmek.

Sosyal güvenliğin bir sistem olarak var olması, bir insan hakkı ve devlet görevi olmasından kaynaklanmaktadır. İdarenin dışında ortaya çıkan zararlardan vatandaşların korunması, azami çalışma gücüne sahip olabilmeleri ve insanın değerine yakışır düzeyde asgari gelir garantisi elde edebilmeleri ihtiyacı, sosyal güvenliğin bir sistem olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sistem, vatandaşlara gelir garantisi sağlayan kurumların bir araya gelmesi ve kamu sosyal güvenlik harcamaları ile oluşmaktadır.

5502 sayılı Kanun’un 3. maddesine göre SGK’nın genel olarak görevleri, “Sosyal güvenlik politikalarını uygulamak ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak, hizmet sunduğu gerçek ve tüzel kişileri hak ve yükümlülükleri konusunda bilgilendirmek, haklarının kullanılmasını ve yükümlülüklerinin yerine getirilmesini kolaylaştırmak, sosyal güvenliğe ilişkin konularda; uluslararası gelişmeleri izlemek bu alanda yapılan çalışmaları yürütmek, sosyal güvenlik alanında, kamu idareleri arasında eşgüdüm ve işbirliğini sağlamak” olarak tanımlanabilir.

---

<sup>10</sup> <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5412.pdf>, [Erişim tarihi 27.11.2013]



### 4.1.3 Yöntemleri

İnsanlar gündelik yaşamlarında bir çok tehlikeye ve belirsizliklere açıktır. İnsan hayatı rizikolarla doludur. Ancak bu rizikolardan çoğunun olma olasılığı olduğu gibi olmama olasılığı da mevcuttur, ancak ortadan kalkma olasılığı söz konusu değildir. İnsanlar bu rizikolardan kendileri için en tehlikeli gördüklerini garanti altına almak ya da hafifletmek isterler. Bu oluşum sigorta kavramının temelini oluşturmaktadır. Sigorta tanımının unsurları arasında rizikonun yasalarla ya da sözleşme ile önceden belirlenmesi esası yer almaktadır.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte insan hayatı giderek değer kazanmaktadır. İnsanlar elde ettikleri malları ya da hayatlarının zaman içinde çok fazla değer kaybetmemesi, ya da herhangi bir kaza sonucu işlemez ya da hasarlı hale gelmesi yüzünden ciddi bir ekonomik kayba uğrarlar. Eski bir atasözü bunu en iyi karşılığıdır “Mal canın yongasıdır”. Bu durum son yıllarda artan sigorta sektörünün şekillenmesine neden olmuştur.

Sigorta şirketleri ile sigorta ettiren arasında bir sözleşme ile hukuki nitelik kazanan işlemlerde, sigorta ettirenin ödeyeceği prim karşılığında, sigortacının, sözleşme süresi boyunca sigortalının gerçekleşecek riziko neticesinde uğrayacağı zararı gidermek üzere çeşitli teminatlar sunacaktır.

Sigorta sözleşmesi karşılıklı taahhütlere dayalı bir sözleşme olduğu için, sigorta ettirenin prim ödeme borcu, sigortacının üstlenmiş bulunduğu sigorta korumasına karşılık gelen borcunun karşılığıdır. Sözleşmeye esas konu sigorta priminin ödenmesi ile sözleşmenin geçerlilik kazandığıdır.

6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun TTK.m.1401 hükmü, sigorta sözleşmesini tanımlarken sigortacının sigorta himayesi sunma edimini “bir prim karşılığında” üstlenmiş olacağına hükmetmektedir<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> <http://www.segem.org.tr/Acente/Bankaozelkurumlar/teknikpersonel/legitimnotlari.pdf>, [Er. Tar.20.04.2013]

[Er.

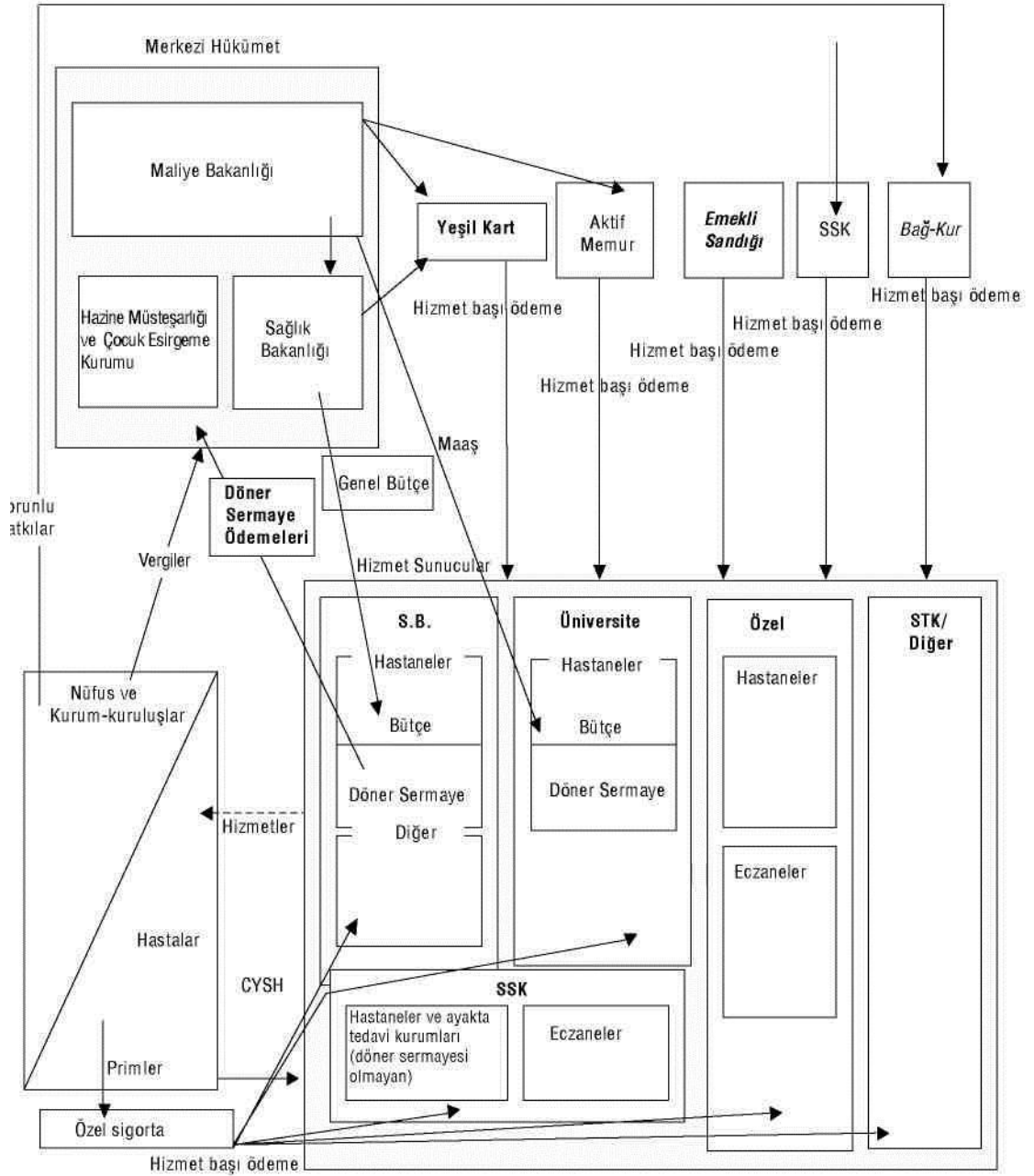
Sigorta kavramı dünyada her ülkede aynı anlamı ifade ediyorsa da uygulama da bazı farklılıklar bulunmaktadır. Ülkelerin sosyal sigortalarda olduğu gibi özel sigortalarda da önemli ölçüde farklılıkları söz konusudur. Bu farklılıkların başlıca nedenleri;

- i. Her ülkenin ekonomisinde sigortaya verilen önem farklıdır.
- ii. Hükümetlerin vergi politikaları, finansal düzenlemeleri, sosyal politikaları ve diğer finansal kurumlara ilişkin düzenlemeleri farklıdır.
- iii. Pazarlarda fiyat mekanizmalarının yapısal farklılığı söz konusudur.
- iv. Ülkedeki doğal ve sosyal yapı ile oluşan güvenlik bilinci farklıdır.

#### **4.2 SOSYAL GÜVENLİK TEKNİKLERİ**

Sosyal güvenliğin bir sistem olarak var olması, bir insan hakkı ve devlet görevi olmasından kaynaklanmaktadır. İdarenin dışında ortaya çıkan zararlardan vatandaşların korunması, azami çalışma gücüne sahip olabilmeleri ve insanın değerine yakışır düzeyde asgari gelir garantisi elde edebilmeleri ihtiyacı, sosyal güvenliğin bir sistem olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu sistem, vatandaşlara gelir garantisi sağlayan kurumların bir araya gelmesi ve kamu sosyal güvenlik harcamaları ile oluşmaktadır.

**Şekil 4.1: Fonların 2003 Yılına Kadar Türk Sağlık Sistemi'ndeki Akışı**



Not: SSK ve Bağ-Kur, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) bünyesinde yarı özerk bir şekilde çalışmaktadır. Kaynak: Dünya Bankası

Sosyal güvenlik tekniklerinin ortaya çıkış süreci, diğer sosyal konularda olduğu gibi şu süreçle gerçekleşir. İnsanoğlu bireysel veya toplumsal hayatını sürdürmede dışarıdan gelen faktörlerle güçlüklerle karşılaştığı zaman problemler ortaya çıkar ve sıkıntıya girer. Bu problemleri çözmek, sıkıntılardan kurtulmak için arayış içine girer ve zaman içinde bazı çözüm yol ve yöntemleri dener. Denediği bu yol ve yöntemlerden problemin

çözümü konusunda başarılı olan kalıcı olur ve süreklilik arz eder. İnsanoğlu ne zaman bir problemle karşılaşsa bu yol ve yöntemi kullanır. Kullandığı bu yol ve yöntemler sosyal güvenlik bakımından o dönem için geçerli sosyal güvenlik tekniklerini oluşturur.

Sosyal güvenlik tekniklerinin doğuşunda ve farklılaşmasında yeni risklerin yanı sıra bilinen risklerdeki nitelik değişikliklerinin de önemli bir rolü olmuştur. Sosyo-ekonomik gelişmeler; insan hakları anlayışının ve kapsamının gelişmesi ile sosyal güvenliğin temel ve vazgeçilemez bir insan hakkı haline gelmesi, sosyal güvenlik tekniklerini de değiştirmiş ve geliştirmiştir. Sosyal güvenlik tekniklerinin farklı şekillerde tasnif edilmesi, (sınıflandırılması) mümkündür. Ancak, daha anlaşılabilir olması bakımından sosyal güvenlik tekniklerini bireysel ve toplu sosyal güvenlik teknikleri olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

#### **4.2.1 Bireysel Teknikler**

Bireysel sosyal güvenlik teknikleri, bireyin başkalarından yardım ve destek almaksızın, tek başına kendi sosyal güvenliğini sağlamak amacı ile geliştirdiği teknikleri ifade eder. Bireylerin kendi sosyal güvenliğini başkalarından yardım ve destek almaksızın ya da beklemeksizin nasıl gerçekleştireceği sorusunun cevabı en geniş anlamda bireysel sosyal güvenlik tekniklerini ifade eder. Bireysel sosyal güvenlik tekniklerinin temeli tasarrufa dayanır. Birey karşılaşması mutlak ya da muhtemel olan sosyal güvenlik risklerine karşı tasarruf yapmak suretiyle tedbir almış olur. Bireysel teknikler; bireyin kapasitesi, bilgisi, idraki ve basiretine bağlı olarak sonuç veren tekniklerdir. Bireysel sosyal güvenlik teknikleri günümüze kadarki gelişim sürecinde çok fazla çeşitlenememiştir. Gelişimin olduğu tek alan özel sigorta tekniği olmuştur.

Ancak modern sosyal güvenlik ilkeleri dikkate alındığında iş kazası ve meslek hastalığı riskleri bakımından da hukuki sorumluluğun bir bireysel teknik olarak fazla bir anlamı olmadığı görülecektir. Şöyle ki; bir iş kazası ya da meslek hastalığı durumunda işveren ister kusurlu ister kusursuz sorumlu olarak sorumluluğu ortaya çıkmış olsun sonuçta:

Belirlenecek tazminatın sosyal güvenlik ihtiyacını karşılamaya yetip yetmeyeceği,

- i. Tazminatın hak edilip edilmeyeceğinin belirsizliği,

- ii. Tazminatın hak edildiği durumlarda bu tazminatın alınıp alınmayacağı (özellikle iflas durumlarında),
- iii. Ne zaman alınacağı

gibi hususlardaki belirsizlikler hukuki sorumluluğun bir çözüm olup olmayacağını tartışılır hâle getirmektedir.

#### **4.2.2 Kolektif Teknikler**

Sosyal güvenlik ihtiyacını karşılamada bireysel tekniklerin yetersiz kalması, bireyleri ve toplumları başka teknikler aramaya yöneltmiştir. Toplu teknikler, bireylerin biraraya gelerek sosyal güvenlik sağlama amacı ile dayanışmaya gitmesi esasında doğan ve geliştirilen tekniklerdir. Adından da anlaşılacağı üzere toplu sosyal güvenlik teknikleri çok sayıda insanın yardımlaşma ve dayanışmasını gerekli kılan tekniklerdir. Tarihî gelişim süreci içinde bireysel tekniklerde fazla bir gelişme olmamasına rağmen; toplu sosyal güvenlik teknikleri zaman içinde kendi içerisinde çok fazla çeşitlenmiş ve değişikliğe uğramıştır. Toplu sosyal güvenlik teknikleri gelişimi ile sosyal gelişme arasında kuvvetli bir ilişki vardır ve sosyal gelişmeye paralel olarak gelişmiş ve çeşitlenmişlerdir.

##### **4.2.2.1 Yardım**

Sosyal yardımlaşma toplumun en küçük birimi olan aileden başlayarak çeşitli toplum seviyelerinde gerçekleştirilir. Aile, kabile, aşiret, boy, köy, hemşehricilik, aynı millet ve insanlık (Kızılay, Kızıllaç gibi kuruluşlar eli ile) seviyesinde sosyal güvenlik amaçlı yardımlaşmalar sosyal yardımlaşma olarak adlandırılır. Sosyal yardımlaşma tekniğinin ayırt edici özelliği.

- i. Kişiler arası yardımlaşma tekniği olması,
- ii. Risk gerçekleşikten sonra devreye girmesi,
- iii. Kişinin talebine bağlı olması,
- iv. Yapılacak ve istenen yardımların yardım yapanın arzusuna ve yardım yapma gücüne bağlı olmasıdır.

Sosyal yardımlaşmada riskle karşılaşan kimsenin ya da yakınlarının yardım talebine bağlı olarak kişiye yardım yapılır. Bu yardımların ne zaman, ne kadar geleceği, kişinin ihtiyacına yetip yetmeyeceği bilinmez. Toplumlar, o günün şartları içinde, toplumdaki yardımlaşma kültürünün seviyesine ve yardım yapabileceklerin ekonomik gücüne bağlı olarak bu yardım çağrılarına cevap verir. Bu tip yardımlaşma sosyal güvenlik ihtiyacının karşılanmasında yeterli olamaz.

#### **4.2.2.2 Yardımlaşma sandıkları**

Kurumsallaşma sosyal yardımlaşma alanında birçok fayda sağlar. Kurumsallaşmanın sağladığı faydalar, bugüne kadar gelen tarihî yüzlerce yıla uzanan kurumların yaşamasını mümkün kılmıştır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- i. Kurumsallaşma yardım miktarının daha büyümesini sağlar.
- ii. Kurumsallaşma yardım yapılma zamanını kısaltır.
- iii. Kurumsallaşma yardım alanlar ile yardım yapanların karşı karşıya gelmesinin olumsuz psikolojik etkilerini azaltır.
- iv. Kurumsallaşma yardım yapmak isteyenler ile yardım alanların karşılaşmasını kolaylaştırır.
- v. Kurumsallaşma yardımların suiistimalini engellemiş, yardımların yerine ve ihtiyaç sahiplerine ulaşmasına katkı sağlar.
- vi. Kurumsallaşma kişilerin yardım yapma ömrünün uzamasını sağlamıştır,
- vii. Kurumsallaşma elden ele yardımların olumsuz psikolojik etkilerinin ortadan kaldırılmasına katkı sağlamıştır.

Sandık, sosyal yardımlaşma ve dayanışmayı örgütlemekte kullanılan bir başka örgütlenme biçimidir. Sosyal yardımlaşma, bir toplu sosyal güvenlik tekniği olarak yardımlaşma sandıkları şeklinde kurumlaştırılabilmektedir. Yardım sandıkları, sandığa üye kimseler arasında yardımlaşma ve dayanışma gayeli sosyal güvenlik sağlayan örgütlenmelerdir. Sandıklar, üyelerin sandığa aylık ya da yıllık belirli bir dönem içinde

yapacakları katkı paylarından oluşan fonlardan sosyal güvenlik riski ile karşılaşan üyeye yapılan maddi destek sayesinde sandık üyesine sosyal güvenlik sağlanmasını, sosyal güvenlik ihtiyacının karşılanmasını esas alan bir sistemdir. Yardımlaşma sandıkları, çoğu kez gönüllülük esasına dayalı olarak kurulurlar. Sandıklarda yardımlaşma üyeler arasında gerçekleşir; derneklerde ise daha çok üyeler arasında toplanılan kaynakların üye olmayan ihtiyaç sahiplerine ulaştırmak amacıyla bir araya gelme öne çıkar.

#### **4.2.2.3 Özel sigortalar**

Sigorta, insanların yaşamlarında karşılaşacakları zarar ve masrafa neden olan olayların sosyal ve ekonomik sonuçlarından kendilerini korumak için önceden tedbir alma ihtiyaçlarından doğmuştur. Gerçekten, insanlar birçok risklerle karşı karşıyadır. Hastalanırlar, işsiz kalırlar, kazalar sonucu sakatlanır ya da ölürlar, eşyaları çalınır, evleri yanar ya da yaşamlarında büyük masraf yapmalarını gerektiren olaylar meydana gelebilir. İşte insanlar, bu gibi durumlara karşı önceden tedbir alma ihtiyacını duymuşlardır. Bu anlamda sigorta, geleceği güvence altına almak için kullanılan bir tekniktir. Teknik olarak gelişmesi de Sanayi Devrimi ile birlikte İngiltere’de başlamıştır.

Genel olarak mevzuatımızda sigortanın tanımı Ticaret Kanunu’nun 1263/1 maddesi ile şu şekilde yapılmıştır: “Sigorta bir akittir ki bununla sigortacı bir prim karşılığında diğer bir kimsenin para ile ölçülebilir bir menfaatini halele uğratan bir tehlikenin (bir rizikonun) meydana gelmesi halinde tazminat vermeyi yahut bir veya birkaç kimsenin hayat müddetleri sebebiyle veya hayatlarında meydana gelen belli bir takım hadiseler dolayısıyla bir para ödemeyi veya sair edalarda bulunmayı üzerine alır.” Bir başka anlatımla sigorta; kanun ve mukavele ile saptanan belirli bir riskin ya da aynı derecede tehdidi altında bulunan çok sayıdaki benzer olayların para birimi ile ölçülmesi ve istatistikî olarak kavranması mümkün hasarlarını birlikte karşılamak üzere bir araya getirilmesiyle meydana gelen bir organizasyondur.

Özel sağlık sigortaları daha çok gelişmiş ülkelerde rağbet gören, ulusal sağlık sigortası veya İngiltere’de bulunan NHS gibi, ulusal düzeyde kapsayıcı sağlık sistemlerinin bulunmadığı ülkelerde yaygın olarak kullanılan bir kaynaktır (Ör: ABD). Sosyal

sigortadan farkı, kişilerin ödemesi gereken primlerin havuz mantığı ile değil, sağlık yönünden kişisel riskleri ve hastalarına olasılıkları dikkate alınarak hesaplanmasıdır. Özel sigortalar gereksinim duyduğu hizmeti diğer kişi ya da kuruluşlardan satın alır. Özel sigortacılığın genel olarak hakkaniyet ölçüsünde hizmete ulaşımı sağlamadığı kabul edilmektedir. Özel sigortada anlaşma, sigortalı ve sigorta şirketi tarafından belirlenen esaslara göre sigorta poliçesi ile yapılmaktadır. Sigorta poliçesi, sigortanın türü, belirli durumlarda sigortalıya yapılacak ödemeler, sigortalının ödeyeceği prim miktarı ve poliçenin başlangıç ve bitiş tarihlerini içerir. Türkiye'de özel sağlık poliçeleri, sigorta şirketlerinin belirlediği ödeme şekli, sigorta poliçesinin iptali durumunda hakkedilen prim oranları, sigortanın teminat kapsamı, sigortanın ödemediği sağlık giderleri, ödeme için gerekli evrakları, yenileme koşullarını açıklayan "poliçe özel şartları" kitapçığı ile birlikte satılmaktadır. Sağlık sigorta poliçeleri genellikle bir yıl için düzenlenir. Özel sağlık sigortaları kişilerin kendileri ve aileleri için yaptırdıkları bireysel, aynı iş yerinde çalışanlar için düzenlenen kurumsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sigorta prim miktarları yaş, cinsiyet, sağlık statüsü vb özellikleri değerlendirilerek belirlenir. Literatürde risk oranlaması olarak ifade edilen bu uygulama, düşük risk grubundaki kişilerin düşük prim, yüksek risk grubunda bulunan kişilerin yüksek prim ödenmesi esasına dayanır. Risk oranlaması yaşlılar, kronik hastalığı olan kişiler için bir dezavantaj olmakta ve bu nedenle ya çok yüksek prim ödemek ya da "sigortalanamaz" olarak adlandırılarak sağlık sigortası kapsamına alınmama durumu oluşmaktadır. Risk oranlaması yöntemi ile sigorta şirketinin sigortalıları risk sınıflarına ayırması ve böylece üstleneceği riski seçmesine sigorta sektöründe "kaymak sıyırma" adı verilmektedir.



**Tablo 4.1: Türkiye'de ki Sigorta Şirketlerinin Pazar Payları ve Toplam Prim Değişimleri. 2005-2006 Yılları Aralık Sonu Verileri**

Sıra	Şirket adı	2005		2006		Artış %
		Toplam üretim (YTL)	Pazar Payı %	Toplam üretim (YTL)	Pazar Payı %	
1	Yapı Kredi	171.846.754	% 21,52	229.210.893	% 23,31	% 33,38
2	Koc Allianz	173.561.365	% 21,73	196.686.297	% 20,00	% 13,32
3	Anadolu	109.855.743	% 13,73	119.811.579	% 12,19	% 9,26
4	Aksigorta	35.383.472	% 4,43	60.719.542	% 6,18	% 71,60
5	Genel Yasam	37.125.779	% 4,65	58.244.777	% 5,92	% 56,88
6	Basak	48.010.653	% 6,01	55.406.576	% 5,64	% 15,40
7	Acıbadem Sağlık ve Hayat	54.096.707	% 6,77	54.604.904	% 5,55	% 0,94
8	Axa Oyak Hayat	47.602.031	% 5,96	49.498.463	% 5,03	% 3,98
9	İsviçre Hayat	41.034.958	% 5,14	39.623.627	% 4,03	-% 3,44
10	Gunes	17.620.426	% 2,21	28.015.612	% 2,85	% 59,00
<b>İLK 10 ŞİRKET</b>		<b>735.937.888</b>	<b>% 92,16</b>	<b>891.822.270</b>	<b>% 90,70</b>	<b>% 21,18</b>
11	Demir Hayat	12.532.709	% 1,57	20.561.555	% 2,09	% 64,06
12	Garanti	14.012.034	% 1,75	19.364.890	% 1,97	% 38,20
13	American Life	9.484.774	% 1,19	15.240.137	% 1,55	% 61,02
14	T.Genel	9.050.965	% 1,13	13.663.714	% 1,39	% 50,96
15	Teb	5.770.600	% 0,72	5.503.824	% 0,56	-% 4,62
16	Güven Hayat	3.943.379	% 0,49	5.192.426	% 0,53	% 31,67
17	Aig		% 0,00	4.536.702	% 0,46	% 46
18	Axa Oyak	696.673	% 0,09	1.597.466	% 0,16	% 129,30
19	Ankara	1.766.153	% 0,22	1.380.862	% 0,14	-% 21,82
20	Birlik	710.981	% 0,09	1.088.275	% 0,11	% 53,07
<b>İLK 20 ŞİRKET</b>		<b>793.886.156</b>	<b>% 99,42</b>	<b>979.952.121</b>	<b>% 99,66</b>	<b>% 23,44</b>
21	HDI	1.448.133	% 0,18	1.012.832	% 0,10	-% 30,06
22	Isık	603.099	% 0,08	822.171	% 0,08	% 36,32
23	Global Hayat	528.999	% 0,07	768.900	% 0,08	% 45,35
24	Ray	259.819	% 0,03	382.774	% 0,04	% 47,32
25	Seker	1.313.421	% 0,16	181.474	% 0,02	-% 86,18
26	Generali	80.368	% 0,01	134.949	% 0,01	% 67,91
<b>SEKTÖR TOPLAMI</b>		<b>798.538.595</b>	<b>100,00</b>	<b>983.255.221</b>	<b>100,00</b>	<b>% 23,13</b>

Kaynak: <http://www.tsrsb.org.tr> [Erişim tarihi 12.02.2013]

Özel sigortanın, sosyal güvenliğin konusu olan riskler için bir teknik olarak kullanılması çok yeni bir uygulamadır. Özel sigorta başlangıçta hayat sigortaları, sağlık sigortaları olarak uygulanmaya başlanmış daha sonra da emeklilik sigortaları olarak uygulama alanı genişlemiştir. Özel sigortaların sosyal güvenlik garantisi sağlama fonksiyonunu daha iyi anlamak için aynı tekniği kullanan sosyal sigortalardan farklı yönlerinin vurgulanması gerekir. Özel sigortanın ayırt edici unsurları şu şekilde sıralanabilir: Özel sigorta:

- i. İsteğe bağlıdır,
- ii. Kâr amacı güder,
- iii. İflas riski vardır,
- iv. Primli sistemdir,
- v. Prim ile sağlanan yardım arasında bir doğru orantı vardır ve
- vi. Özel girişim (serbest teşebbüs) faaliyetidir.

Özel sigortacılık faaliyetlerinin suiistimal edilmemesi ve halkın bu faaliyetlerden zarar görmesinin önlenmesi amacıyla devletler özel sigortanın işleyiş esaslarını düzenlemekte ve bir denetim mekanizması kurmaktadır. Özel sigortacılığın iflas riskini azaltmak için de sigortalanan riskleri sigortalayan sigorta şirketleri kurulmuştur. Reasürans şirketleri adı verilen bu şirketler reasürans (reinsurance-yeniden sigortalama) yolu ile özel sigortacılığın iflas riskini önemli ölçüde azaltmışlardır (Karayalçın, 1984: 68-79). Reasürans faaliyeti gösteren şirketler ülke ile sınırlı olmaktan çıkmış ve dünya çapında reasürans faaliyeti yürüten şirketler hâline gelmiştir.

#### **4.2.2.5 Sosyal sigortalar**

Çağımızın işçisi, bugününü düşündüğü kadar ailesi ile birlikte yarınını da düşünmek ve geçimini sağlamak ister. Bu istek, insanoğlunun yüreğinde sürekli olarak yaşamış ve günümüzün işçi kitleleri için yeni bir gerçek olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bu bakımdan sosyal sigortanın kapsamına bütün dünyada öncelikle işçi sınıfı girmiş; bunu izleyerek memur, esnaf ve sanatkârlarla birlikte toplumun diğer kesimleri uygulamaya

konu olmuştur. Böylece toplumun çeşitli kesimlerini kapsayan gayet geniş bir genel sigorta anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda sosyal sigorta, ekonomik yönden zayıf çalışan kesimlerin iş-gücünü korumak ve geleceğini garanti etmek ve böylece toplum hayatında sosyal güvenliği sağlamak amacı ile kurulan teşkilatlı bir zorunlu sigortadır. Bir başka anlatımla sigortalar; geleceği hedef alan, risk sonucu ortaya çıkan ihtiyacın şekil ve şiddetine bakılmaksızın, önceden saptanan oranda prim ödeyenlerin karşılaştıkları riskleri belirli ölçüde gideren bir sistemdir.

Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesi ile ortaya çıkan sosyal sigorta sistemi, işçilere ilk anda “gelir güvenliği” sağlamıştır. Ancak sanayi ile ilgili yaşam koşulları, çalışanları, mesleki, fizyolojik ve sosyo-ekonomik risklerle de karşı karşıya bırakmıştır. Bu nedenle bir teminat sistemi olarak ortaya çıkan sosyal sigorta, günümüzde çalışanlarla onların geçindirmek zorunda olduğu kimselerin beklenmedik zamanda ortaya çıkan olayların, risklerine karşı koymak amacını taşıyan sosyo-ekonomik hizmetlerdir. Bu hizmetler, insan gücünün korunması ile ekonomik gelişme arasında denge sağlayacak unsurlardır. İşte, sosyal sigortalar adı geçen hizmetleri yerine getirme görevini üstlenmiştir. Bu görevleri de kendine özgü ilkeleri ile yapar.

#### **4.2.2.6 Sosyal yardımlar ve sosyal hizmetler**

Sosyal yardım tekniğinin unsurları aynı kalmak suretiyle yardımların hizmete dönüştürülerek yapılması “sosyal hizmet” olarak adlandırılır. Sosyal hizmetler de özünde birer sosyal yardımdır. Sosyal hizmetler de muhtaçlık kontrolüne bağlı olarak muhtaçlara devlet tarafından ve karşılıksız yapılır. Sosyal yardım ile sosyal hizmetin birbirinden ayrıldığı yer yapılan yardımların birinde aynı ve nakdi yardımın ağırlıklı olması, diğerinde ise bir hizmetin sağlanması ya da bir hizmetten faydalandırma şeklinde; yani hizmet biçiminde yardım yapılmasıdır.

Sosyal güvenlik sisteminin ikinci ana kolunu oluşturur. Kökeni XIX. yüzyılda Kıta Avrupası ülkelerinde fakirlere ve muhtaç durumda bulunan kimselere yardımı öngören tedbirlere dayanır. Finansmanı devlet bütçesinden karşılanır. Bundan dolayı da vergi sisteminin iyi işlediği zengin ülkelerde daha çok benimsenmiş ve yerleşmiştir. Çünkü ilgililerin herhangi bir katkısı yoktur. Bunun içinde kendisine “primsiz sistem” demek

mümkündür. Bu anlamda sosyal yardımı: “Toplumun geleceğini güvence altına almak için devletin yoksul ve fakir kimselere yiyecek, giyecek, yakacak, tedavi ve ilaç yardımı yapmak ve bunları ilgililerin katkısı olmadan işleten bir sosyal güvenlik aracıdır.” şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu anlamda sosyal yardımlar bir hak niteliğinden dolayı değil, kişilerin sosyal ve ekonomik durumlarından dolayı devletin bir görevi olarak ortaya çıkar. Nitekim 1988 Anayasamızın 61. maddesi de; “Devlet, halk ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleriyle, malul ve gazileri korur ve toplumda kendilerine bir hayat seviyesi sağlar. Devlet, sakatların korunmalarına ve toplum hayatına intibaklarını sağlayıcı tedbirler alır. Yaşlılar, devletçe korunur. Yaşlıları devlet yardımı sağlanacak diğer haklar ve kolaylıklar kanunla düzenlenir. Devlet, korunmaya muhtaç olan çocukların topluma kazandırılması için her türlü tedbiri alır. Bu amaçlarla gerekli teşkilat ve tesisleri kurar veya kurdurur.” hükmünü getirmiştir.

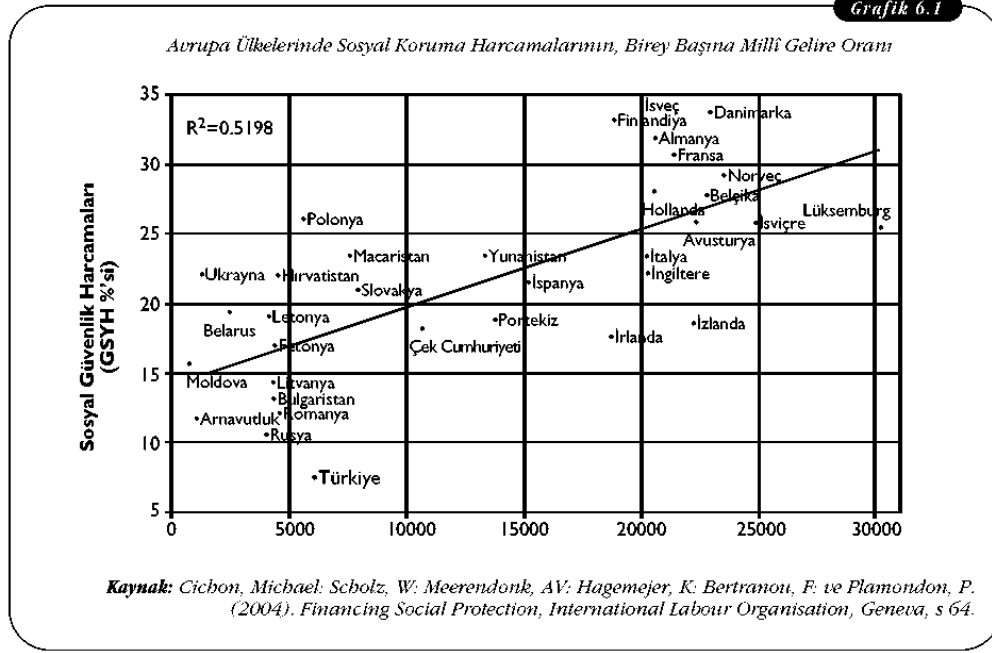
Sosyal hizmetler aynı zamanda bir bilim alanı olarak da gelişmiştir. Bu hizmetleri kapsayacak şekilde, Sosyal Çalışma ya da Sosyal Hizmetler adı altında ayrı bir bilim ve araştırma alanı hâline gelmiştir. Sosyal politikanın bir alt disiplini olmaktan hızla çıkıp, lisans eğitiminden başlayarak ayrı bir uzmanlık alanı hâline gelmiştir. Sosyal hizmetlerin hedef grubunu oluşturan kitlelerin (özürlüler başta olmak üzere) heterojen bir yapıya sahip olması sosyal hizmetlerin tek bir başlık altında toplanmasını da güçleştirmektedir. Sosyal hizmetler günümüze kadar devlet tarafından bir kamu hizmeti olarak ve kamu kurum ve kuruluşları eli ile sağlanırdı. Yalnızca finansmanı değil, hizmetin sunulması da devlet tarafından, devlet kurumları aracılığıyla (Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu gibi) gerçekleştiriliyordu.

### **4.3 İNSAN KAYNAKLARI AÇISINDAN SOSYAL GÜVENLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

#### **4.3.1 Sosyal Koruma**

Sosyal güvenlik sistemleri, başlangıçta herkese, bütün sosyal güvenlik risklerine karşı koruma garantisi sağlayacak şekilde kurulmamıştır. Zaman içinde koruma kapsamına alınan kişi sayısı artarken sosyal güvenlik garantisi sağlanan sosyal risklerin de sayısı artmıştır. Kişi ve sosyal riskler bakımından kapsamın genişlemesi, sosyal güvenlik harcamalarını da artırmıştır.

## Şekil 4.2: Avrupa Ülkelerinde Sosyal Koruma Harcamalarının, Birey Başına Millî Gelire Oranı



## 5.İŞ KANUNU VE İNSAN KAYNAKLARI

### 5.1 İŞ HUKUKUNUN KONUSU

Teorik olarak, bütün çalışma ilişkilerinin özel bir hukuk dalında toplanması ve incelenmesinin yerinde olacağı düşünülebilir. Ama o zaman bütün çalışmaların aynı nitelikte olması gerekir. Oysa, çalışma hayatındaki işler arasında, bunların iktisadi, sosyal ve hukuki niteliklerinden doğan farklılıkların bulunduğu bir gerçektir. Sadece başkasına bağlı olarak çalışanlar için değil, serbest olarak çalışan hekim, avukat gibi meslek sahipleri için de bir çalışma söz konusudur. Fakat serbest olarak çalışan bu kişilerin iktisadi ve sosyal durumları kadar hukuki durumları da ötekilerden farklıdır. Bu nedenle, bir ayırım yaparak İş, Hukukunun konusunu sınırlandırma zorunluluğu vardır. Çalışanlar, *bağımlı* ve *bağımsız* çalışanlar olarak iki büyük gruba ayrılmaktadır. Hemen belirtelim ki, bağımlı ve bağımsız çalışanlar arasındaki sınırı kesin ve tam olarak çizmek olanaksızdır. Her çalışma az ya da çok bir bağımlılığı gerektirir. Bununla birlikte, İş Hukukunun konusuna giren çalışmalarda çalışmayı yapanla yaptıran arasında oldukça sıkı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Bağımlı olarak çalışanlar grubuna *işçilerden* başka *memurlar* ve diğer *kamu görevlileri* girmektedir. Bunların durumu, İdare Hukukunda işçilerden oldukça farklı bir biçimde sıkı yasal düzenlemelere bağlanmaktadır. İş Hukuku sadece işçileri ele alıp bunların işverenlerle olan ilişkilerini düzenlemekte ve bununla ilgili konularla uğraşmaktadır (Süzek).

### 5.2 İŞ HUKUKUNUN NİTELİĞİ

İşçinin işverene bağlı olarak çalıştığı göz önüne alınarak, İş Hukuku konularının işçiler kadar işverenler yönünden de ele alınmasının gerekli olacağı öne sürülebilir. İşverenin İş Hukuku alanındaki rolü ve önemi gerçekten küçümsenemez. Bununla beraber, "işveren" kavramı, "işçi" gibi belirli bir mesleki faaliyette bulunan kişiyi ifade etmemektedir. İşveren için işçi çalıştırmak başlı başına bir amaç olmayıp başka iktisadi amaçlara erişmek için gerekli bir yoldur. İşverenin bu amaçla yaptığı iktisadi ve ticari faaliyetleri düzenleyen hukuk kuralları İş Hukukunda değil, Ticaret Hukuku ve diğer hukuk dalları içinde yer almaktadır. Görülüyor ki, işveren bu değişik nitelikteki faaliyetleri nedeniyle tacir ya da sanayici sıfatını da alabilmektedir. İş Hukuku, esas

olarak, işçilerin hukuki durumlarının düzenlenmesi ve korunması ihtiyacından doğmuştur. Ticaret Hukukunun, özellikle tacirlerin hukuki durumunu kendisine konu alması gibi, İş Hukukunun da işçilerin durumunu konu aldığı ve bunların korunmasını amaç edindiği görülmektedir. Bu nedenle, İş Hukuku "işçilerin özel hukuku" olarak da nitelenebilmektedir. İş Hukuku kuralları işçinin taraf olduğu durumlarda uygulama alanı bulmaktadır.

### 5.3 İŞÇİNİN KİŞİLİĞİNİN TANINMASI

Sözlük anlamıyla işçi, “Bir hizmet akdine dayanarak herhangi bir işte ücret karşılığı çalışan kişi; bedeni çalışması, düşünsel çalışmasından üstün olan kişi” demektir (Ejder, 1996: 412). İşçi, Türk Hukuk Lügatı’nda ise, “iş akdi dolayısıyla işverenin işyerinde bedenen veya hem bedenen hem de fikren muayyen bir ücret mukabilinde çalıştırdığı kimse” olarak tanımlanmıştır.

#### 1982 ANAYASASINA GÖRE İŞÇİ

1982 Anayasasında açıkça bir işçi tanımına rastlanmamaktadır. İşçiyle ilgili olmak üzere Anayasanın üçüncü bölümü olan “Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler” başlığı altındaki 48. maddede, “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir” hükmüne; 49. maddede de “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.

Devlet, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı desteklemek, işsizliği önlemeye elverişli ekonomik bir ortam yaratmak ve çalışma barışını sağlamak için gerekli tedbirleri alır.”

Bu hükmün gerekçesinde ise, “çalışmak başlı başına ahlaki bir vazifedir, ferdin kendisine ve toplumuna karşı olan saygısının bir sonucudur. Kişi ancak çalışması ile toplumun diğer fertlerine ve genelde topluma yük olmaktan kurtulur” denilmektedir.

#### İŞ KANUNUNA GÖRE İŞÇİ

4857 sayılı İş Kanununun 2. maddesinde işçi, “Bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişi” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan hareketle işçi tanımının unsurları; -Bir işin yapılması (Bu unsura, kişinin bedenen yahut fikren yaptığı her türlü çalışma dahildir.).

İşin iş sözleşmesine dayanması (Bu unsura göre, hukuki ehliyete ve eşit haklara sahip kılınan iki taraf iradelerinin birleşmesinden doğan bir özel hukuk akdinin varlığı gerekir. İşverenin gerçek ya da özel kişi olması önemli değildir.

Yargıtay 9. Hukuk Dairesinin 2.11.1989 günlü ve E.1989/6222, K.1989/9389 sayılı kararına göre “Hizmet akdinin varlığının kanıtlanması yazılı olma koşuluna bağlı değildir. Bu sözleşme yazılı olarak da kurulabilir. Fiilen çalışmış olmak ve bunun işverence kabul edilmesi, sözleşmenin varlığı için yeterlidir” denilmek suretiyle yazılılığın koşul olmadığı vurgulanmıştır.

### SENDİKALAR KANUNUNA GÖRE İŞÇİ

2821 sayılı Sendikalar Kanununun 2. maddesinin ilk fıkrasında işçi, “Hizmet akdine dayanarak çalışanlara denilir” şeklinde tanımlanmış, ikinci fıkrasında da, “Bu kanun bakımından araç sahibi hariç nakliye mukavelesine göre esas itibariyle bedeni hizmet arzı suretiyle çalışmayı veya neşir mukavelesine göre eserini neşre terk etmeyi meslek edinmiş bulunanlar ve adi şirket mukavelesine göre ortaklık payı olarak esas itibariyle fiziki veya fikri emek arzı suretiyle – bu mukavelenin aynı durumdaki herkese fiilen açık olması kaydıyla – bir işyerinde çalışanlar da işçi sayılırlar” denilmek suretiyle işçi kavramına dahil olanlar genişletilmek istenmiş, hatta, aynı maddenin üçüncü fıkrasında da, “Hizmet akdine dayanarak çalışan bir kimsenin Türkiye Cumhuriyeti Emekli Sandığı Kanununa tabi olması işçi sayılmasına engel teşkil etmez” hükmüne yer verilmiş olması bu genişletme isteğinin boyutu gösterilmiştir.

#### 5.3.1 İşçinin Korunması

İşçi ile işveren arasındaki iş ilişkilerini düzenleyen İş Hukukun, ekonomik anlamda güçlü taraf olan işverene karşı güçsüz taraf olan işçiyi korumaktır. İşçinin en temel geçimi kendi emeği sayesinde olmaktadır: bu emek tek bir karşılık üzerine kurulmuştur. Bu karşılık ona ödenecek ücrettir. Bu açıdan bakıldığında işçi işverene bağımlı olmak durumundadır. Ekonomik bağımlılık nedeniyle işçi işverenden daha savunmasız durumda ve korunmaya muhtaç haldedir. Tarihsel süreçte özellikle sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan olgular, çalışanların da mücadeleleri ile bu ilkenin kabul edilmesini zorunlu kılmıştır.



İşçi açısından, bir işinin olması ne kadar önemliyse, bir o kadar önemli olan diğer konu da işini kaybetmemektir. İşçinin hiçbir neden yokken, sürekli olarak işini kaybetme korkusu içinde yaşaması iş verimini olumsuz yönde etkilerken, işveren açısından da maliyetlerin yükselmesine, karının düşmesine neden olmaktadır. Haklı ve geçerli nedenler ortaya çıkmadıkça işçinin işini kaybetmeyeceğine inanması, veriminin artmasına, işyerindeki/işletmedeki aidiyet duygusunun gelişmesine; işverenin de işlerinin daha düzenli ve verimli yürütmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

İş sözleşmeleri işçi ile işveren arasında gerçekleşen sözleşmeler olup bu sözleşmelerin sona erdirilme biçimlerinden birisi de, fesih yoluyla sözleşmelere son verilmesidir. Böylelikle iki tarafında güven duyabileceği bir ilişki başlamış olacaktır. İş güvencesi sistemi öncesinde işverenlerin herhangi bir neden göstermeden işçileri işten çıkartabiliyorken, bu durum şimdi emek gelirlerinden başka gelirleri olmayan işçilerin maddi açıdan güçlü konumdaki işveren karşısında haklarını korumak için geliştirilmiştir.

#### **5.4 İŞ HUKUKUNUN SOSYAL GÜVENLİK HUKUKU İLE İLİŞKİSİ**

İş Hukukunun önemli bir niteliği, sadece işçi-işveren değil, işçi-işveren-devlet ilişkilerinin düzenlenmesinde kendisini göstermesidir. İşçi ile işveren arasındaki çalışma barışının kurulmasında devletin rolü ve müdahalesi, bunlarla devlet arasındaki hukuki ilişkilerin kurulmasına ve gelişmesine yol açmış bulunmaktadır. Bundan başka, işçi ve işveren kuruluşlarının kurulması ve faaliyetlerinin düzenlenmesi de İş Hukukunun konusuna girmektedir.

İş Hukukunun sadece işçilerin işverenlerle karşılıklı ve birbirleriyle olan hukuki ilişkilerini değil, bunların devletle olan ilişkilerini de düzenlemesi ve kapsamı nedeniyle, bir bütün olarak özel hukuk veya kamu hukuku alanlarından sadece birine girdiği söylenemez. Diğer bazı hukuk dallarında görüldüğü gibi, karma nitelikteki İş Hukukunun bazı bölümlerinde özel hukuk, bazı bölümlerinde ise kamu hukuku ilkeleri egemendir. İlk bakışta özel hukuka girdiği söylenebilecek olan İş Hukukunun iş sözleşmesine ilişkin bölümü dahi işçinin korunması amacıyla yapılan yasal müdahalelerle sosyal niteliği ağır basan bir görünüm kazanmıştır.

## **6. X HOLDİNG İŞLETMESİNDE İNSAN KAYNAKLARININ SOSYAL GÜVENLİK VE İŞ KANUNU KAPSAMINDA YAPILAN UYGULAMALAR**

### **6.1 İŞE ALIM SÜRECİNDE YAPILAN UYGULAMALAR**

Uygulama aşamasında işe yerleştirme kaynaklarından toplanan adaylar, işin özelliğine göre bir ön görüşme ile değerlendirilerek elemenden geçirilirler. Kabul edilen adayların başvuru evrakları incelenir ve ardından bu adaylara seçme sınavı uygulanır. Barajı geçen adaylar mülakata alınırlar. Daha sonra adaylar, işle ilgili departmana yönlendirilerek değerlendirilirler ve gerekirse burada da adaylara bir eleme yapılır. Kabul edilenler fiziksel ve zihinsel uygunluk açısından değerlendirilir ve uygun olanlar işe yerleştirilir.

İşe alım süreci bir takım aşamalardan meydana gelmektedir. Her şirketin kendine has uygulamaları mevcuttur. Şirket de ise su süreç aşağıda aşama aşama verilmektedir.

#### **6.1.1 Eleman Seçme Süreci ve İşe Yerleştirme Kaynakları**

İşe yerleştirmenin esası, eşleştirme işlemidir. Bu işlemin amacı, iş arayanların meslek ve nitelikleri dikkate alınarak işverenlerin işgücü taleplerinde aradığı koşullara uygun kişilerin seçilmesidir. İşverenlerin işgücü ihtiyacı ile iş arayanların iş ihtiyacını karşılayan eşleştirme sistemi, istihdam kurumlarının en temel hizmetidir.

Eleman seçim süreci; tutum, beceri, yetenek ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en uygun olan adayın, sistemli değerlendirmelerden geçirilerek belirlenmesidir.

Eleman seçim sürecinde izlenen aşamalar genel olarak şu şekilde sıralanabilir;

- i. İş analizinin yapılması
- ii. Görev ve beceri analizinin yapılması
- iii. Her pozisyon için, çalışanın sahip olması gereken yetkinliklerin belirlenmesi
- iv. İnsan kaynakları planlaması-ihtiyaç olan kadroların sayı ve pozisyon olarak belirlenmesi
- v. Yetenekleri ölçen, psikoteknik test bataryalarının temin edilmesi

- vi. Testlerin yorumlamasında yararlanılacak norm tablosunun hazırlanması
  - vii. Organizasyonun eleman ihtiyacını, hangi kaynaklar kullanılarak temin edileceğinin belirlenmesi
  - viii. Eleman ihtiyacının duyurulması-ilan verilmesi
  - ix. Başvuruların kabul edilmesi-ilk mülakatın yapılması
  - x. Başvuru formları üzerinden, adayların pozisyonla ilgili aranılan özellikler dahilinde ilk elemesinin yapılması
  - xi. Sınav/test uygulanacaksa, özgeçmişleri uygun olan adayların bu süreç için davet edilmesi, sınav hazırlıklarının yapılması Sınav/test uygulaması ve sonuçların belirlenmesi
  - xii. Mülakat aşaması hazırlıkları (mekan, zaman belirleme, hangi adayların mülakata alınacağına saptanması, adayların daveti)
  - xiii. Adaylarla esas görüşme 2. mülakat yapılması
  - xiv. Mülakat sonuçlarının değerlendirilmesi
  - xv. Yedek adaylarla beraber kısa listenin oluşturulması
  - xvi. İlgili departman sorumluları ile adayların mülakatı
  - xvii. Uygun adaya karar verilmesi
  - xviii. Aday geçmişi ve referanslarının araştırması
  - xix. Sağlık muayenesi ve diğer resmi işlemler
  - xx. İşe alma kararı-teklif aşaması
  - xxi. İşe uygun bulunan adayların, şirket prosedürlerine göre işe alım süreci
- Şirket bu aşamaların içinde en çok mülakat yoluna gitmekte, aday sayısı çok fazla olduğu durumda da teste tabi tutmaktadır.

#### **6.1.1.1 İç kaynaklar**

Aday bulma sürecinde şirketler iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İç kaynak kullanımı, şirketlerin eleman açığı olduğunda, kendi içerisinde yer alan mevcut personeli değerlendirme sürecinden geçirerek pozisyona uygun niteliklere sahip adayı seçmesidir. Bu süreç terfi, iş zenginleştirme ve iş genişletme, eleman yetiştirme veya transfer politikaları aracılığıyla yapılabilmektedir.

Oluşan personel açığı nedeniyle doldurulup personel bölümüne gönderilen personel istek formu yardımıyla istenen personelin araştırılmasına başlanır. Personel açığının iç kaynaklardan karşılanmasının çalışanlara ilerleme olanağı sağlaması nedeniyle motive edici bir etkisi olur. Çalışanın işletmeyi, işletmenin de çalışanı tanıması seçim işlemindeki hata payını azaltıcı bir etkiye sahiptir. Ayrıca iç kaynakları kullanarak yapılan seçim daha düşük maliyetli olması nedeniyle de avantajlıdır. Ancak iç kaynakları kullanmanın da yarattığı bazı sorunlar ve sınırlamalar vardır. Şirket içi kaynakları kullanırken, yükselmeyi düşünen elemanları, hâlihazır uygulamalarda deneyim kazanmaları için daha verimli ve etkin bir çalışma ortamında kalmalarını engelleyebilir. İşletme boş pozisyonları doldurarak çalışanlara ilerleme sağlamak için eğitim programlarına önem vermelidir. Bunun yanında ilk işe alımda gelişme potansiyeline sahip kişileri seçmelidir. Ancak bu potansiyele sahip kişiler terfi ettirilmezlerse oluşacak hayal kırıklığı göze alınmalıdır. Ayrıca terfilerde başarı kıstas olarak alınmalıdır. Kıdem esaslı terfiler şirketin tüm kademelerinde yeteneksiz kişilerin istihdam edilmesine neden olabilir. Sürekli iç kaynaklara başvurulması şirkete yeni düşünce ve bilgilerin girmesini de önler. Bu durum uygulamada "Örgütsel Tutuculuk" olarak adlandırılır.

İçerden terfi politikasını etkili biçimde uygulayabilmek için organizasyonların ilerleme fırsatları hakkında çalışanlara tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir. Bütün açık işler çalışanlara bildirilmeli ve bu işlere talip olmalarının yolu açık tutulmalıdır.

*Geleneksel olarak, personellerin bir iş veya işletmede geçirdikleri çalışma süresine göre terfi ettirilmesini öngören, "kıdeme dayalı terfi" politikaları yaygındır. Bu uygulamada, üst mevkilerde bir iş boşaldığında adaylar arasından kıdemi en yüksek olan veya olanlar, söz konusu pozisyona yükseltilir. "Başarıya dayalı yükseltme" de ise, öteden beri yapmakta oldukları işte en başarılı olan veya görülenlerin terfi ettirilmesi söz konusudur. Özellikle, biçimsel ve etkin bir performans/başarı değerlendirme sisteminin var olduğu durumlarda nispeten güvenilir sonuçlar veren bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarısının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yani işteki başarılarının sağlıklı bir göstergesi*

olmamasıdır<sup>12</sup>.

Şirket, adaylarını öncelikle iç kaynakları kullanarak belirlemektedir. Buna uygun olan yöntem ise terfi yöntemidir.

### 6.1.1.2 Dış kaynaklar

İç kaynaklar yeterli olmadığında personel seçimi için dış kaynaklara başvurulur. İşletme yeni kuruluyor ya da büyüme dönemindeyse dışardan eleman bulma zorunluluğu doğar. Özel yetenek ve uzmanlık gerektiren işlerde de dış kaynaklara başvurulacaktır. İşletme yaşlanan kaynaklarla rekabet gücünü sürdürmez, dışa açılmak zorundadır. İşletmeye yeni katılan bir kişi kendini işletmeye kabul ettirmek için çok çalışarak verimlilik ve üretkenliği kişisel olarak arttırdığı gibi diğer çalışanları da etkileyerek aynı düzeyde çalışmaya ve rekabete özendirerek grup verimliliğini de arttıracaktır. Dış kaynaklara işgücünün bol ve ucuz olduğu dönemlerde işçilik maliyetlerini düşürmek için başvurulabilir. Ayrıca dış kaynaklar işletmeye daha geniş bir eleman seçme olanağı sağlar.

Gazete, dergi ve internetteki sitelerde ilan vererek aday sağlama yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir. İlanlar yalnızca halen işsiz kişilere değil, aynı zamanda halen çalışmakta olup da daha iyi iş olanakları elde etmek isteyen kişilere de ulaşacağından daha büyük aday personel havuzuna sahip olmak kolaylaşmakta ve işletmenin daha uygun personeli elde etme olanağı da artmaktadır. İlanlardan beklenen yararların sağlanması için bazı içerik, şekil ve yayınlanma bakımından belirli özellikler taşıması gereklidir.

İyi yazılmış iş ilanının özelliklerini sıralayacak olursak<sup>13</sup>;

- i. Diliyle ve görünümüyle firmanın ve sağladığı olanakların diğer iş ilanları arasından belirgin olarak ayrılmasını sağlamalıdır. Başlık ve ilan şekli

---

<sup>12</sup> <http://ycetmeli.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2011/02/MBA-%C4%B0KY-04-%C4%B0K-Temin-ve-Se%C3%A7imi.ppt>, [Erişim tarihi 18.12.2013]

<sup>13</sup> <http://ycetmeli.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2011/02/MBA-%C4%B0KY-04-%C4%B0K-Temin-ve-Se%C3%A7imi.ppt>, [Erişim tarihi 18.12.2013]

işletmeyi ve işi ortaya çıkarmalıdır.

- ii. İlan etkili bir açılış cümlesi ile başlamak adayların ilgisini çekecek ve ilanı okumaya devam etmelerini sağlayacaktır.
- iii. İlanda şirket hakkında detaya girmeden çok kısa bir bilgi verilebilir.
- iv. İlanlarda yalnızca en kritik meslek nitelikleri belirtilmeli iş tanımına ilanın en fazla yarısı ayrılmalıdır.
- v. İlan adayların en önemli ihtiyaç ve ilgi alanlarına hitap etmeli onlara sunulacak başlıca avantajları ortaya çıkarmalıdır.
- vi. İş ilanı yaratıcı, dinamik, hızlı ya da buna benzer genellemelerle doludur. Oysa ihtiyaç duyulan elemanı bulabilmek için daha özel tanımlamalar yapılmalıdır.

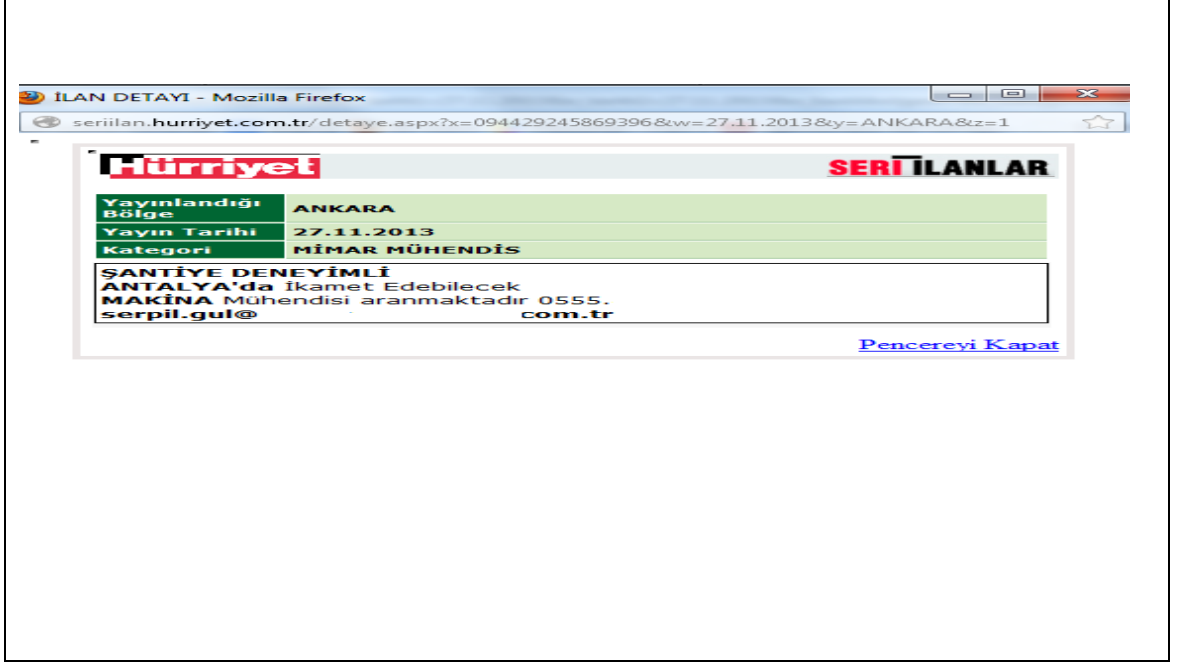
Şirket ihtiyaç duyduğu adaya uygun adayı belirlemek için, ihtiyaç duyulan pozisyon için gazeteye ilan vermektedir. İlanlar aşağıdaki şekildedir.

#### Şekil 6.1. Gazete İş İlanı



Kaynak: Milliyet Gazetesi, [Erişim tarihi 10.02.2014]

## Şekil 6.2.İnternet İş İlanı



Kaynak: <http://seriilan.hurriyet.com.tr/diger.aspx> [Erişim tarihi 27.11.2013]

Belli şirket ve işletmelere ilgi duyuluyorsa, bu şirketlerin işyeri ilanı beklenmeden başvuruda bulunabilir. Çoğu firmaların personel büroları bu başvuruları saklar ve çalışana gereksinim olduğunda size haber verebilirler. Bir işyeri ilanı verilmeden veya çalışma dairesine sorulmadan önce bu başvurular arasından uygun bir seçim yapılmaya çalışılır<sup>14</sup>.

Bu tür başvurular, e-mail, telefon, faks, mektup ile olabilmektedir. Bu başvurulardaki bilgiler şirketin veri tabanlarında saklanmakta ve ihtiyaç duyulduğunda başvuru sahibine dönüş yapılabilmektedir.

İşletmelerin temel hedeflerinden biri olan verimlilik, az kaynak kullanımı ile daha çok ve kaliteli hizmet veya ürün üretmektir. İşte bu verimlilik hedefine ulaşmak için başarı gücü yüksek bir işgücü gerekmektedir. İ.K.Y eleman ihtiyacının belirlenmesi, uygun elemanın seçilerek kurum kültürüne alıştırılması, işgörenlerin motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkinin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, çalışanların eğitimi ve gelişimi

<sup>14</sup> [http://homepage.mac.com/dr.keck/HfD/html/book/tu/004\\_001\\_print.html](http://homepage.mac.com/dr.keck/HfD/html/book/tu/004_001_print.html) [Erişim tarihi 16.06.2013]

gibi birçok uygulamayı kapsamaktadır.

Şirketin değerli çalışanları tarafından tavsiye edilen adaylarda bir diğer değerlendirme usulümüzdür. Bu bağlamda, güvenilir oldukları bilinmekte ve uzun süreli takım arkadaşları oldukları kanısı uyandırmaktadır.

Eğitim Kurumları, iş hayatında yaşanan gelişmeler sonucunda işgücü talebi de değişmiş ve yüksek okul, kolej mezunları daha fazla talep edilmeye başlanmıştır. Yeni mezun bu kişilerin işletmelere çekilmesi amacıyla okul yönetimiyle işbirliği yaparak bazı faaliyetler de bulunurlar. İşletme gezileri, staj ve burs olanakları, okullarda düzenlenen işletmeleri tanıtıcı faaliyetlere katılmak izlenen yollar arasındadır. Şirketi büyüklüğü nedeniyle bazı üniversite ve okulların kariyer bölümlerine üyedir. Özellikle staj dönemlerinde çok fazla personel açığı olduğunda üniversitelerden personel talep edebilmektedir. Bu personel deneyimsiz olması nedeniyle şirkette kariyer elde etme imkanı da bulabilmektedir.

### **6.1.2 İşe Alımın Yapılacağı Pozisyon için Ön görüşmenin Yapılması**

Şirketler personelle çok detaylı bir görüşme yapmak zorundadırlar. Çünkü ileride çıkacak bir problemin önünün şimdiden kesilmesi gerekmektedir. Bu görüşme ayrıca personelin ne tür konuları kabul edebileceğinin kavranması açısından çok fazla kapsamlı olabilmektedir. İncelediğimiz şirketin personelle ön görüşme personel yardımcısı tarafından olmaktadır. Personel yardımcısı, ön görüşmenin yapılacağı adayı telefonla arar ya da e-mail gönderir. Bir randevu tarihi belirler (bu randevu tarihi ve saati her iki taraf içinde uygun bir zaman olmalı).

#### **6.1.2.1 Başvuru**

Bu kapsam kavraması için Şirketin hazır basılı ve bir takım sorular içeren bir formu olmalıdır. Çünkü bu form aynı zamanda personele imzalatılarak bir delil niteliği kazanır. Formda yer alan maddeler ise personel ile şirket arasındaki detayları içermektedir. Bunlar;

- i. Alınacak personelin özellikleri (yaş aralığı, alışkanlıkları, boy kilo özellikleri vb)



- ii. Alınacak personelin eğitim özellikleri
- iii. Alınacak personelin, maaş istemleri
- iv. Alınacak personelin ne kadar çalışması gerektiği
- v. Fotoğraf
- vi. Adres ve telefon bilgileri

Personel böylece işe alım sürecinde başvuru yapmış olacaktır. Şirket ihtiyacının çeşitli kaynaklarla duyurulması ile birlikte, adayların başvuru kabul süreci başlar. Bu süreçte hem başvuran adaylar hem de şirket kimlik bilgileri gizliliğini ön planda tutmaktadır. Bu aşamada adaylara başvuru formu doldurtulur. Adaylarla bu başvuru formunu doldurtulması sırasında kısa bir görüşme de yapılabilir. Bu görüşmeler, nezaketen olsa da bilgi amaçlıdır. Bir başvurunun kabul aşamasına gelebilmesi için başvuru formlarının doldurulması gerekmektedir. Çünkü başvuru formlarında bulunan bilgiler herkes için geçerlidir ve sistematik veri elde etmektedir. Bu bilgiler şirket bünyesinde tutularak ileride değerlendirilecektir. Bu yüzden şirket başvuru formlarını sık sık günceller ve günün şartlarına göre şekillendirir.

Bir başvuru formunda olması gereken genel başlıklara aşağıda yer verilmiştir. Her firma, adaylar hakkında bilmek istediği alanlardaki bilgilere göre bu başlıklara ekleme veya çıkarma yapabilmekte, hatta aranılan pozisyona özel de başvuru formu hazırlayabilmektedir.

- i. Başvuru tarihi: Adayın bilgilerinin güncelliğini takip için önemlidir.
- ii. Adayın kişisel bilgileri: İsim, cinsiyet, doğum tarihi ve yeri, vatandaşlık bilgisi, medeni hali, aile ile bilgi detaylar (eşi varsa adı, mesleği, çocuğu varsa yaşları, sayısı vb.), adresi, ulaşılabilir telefonlar, mail adresi, vesikalık fotoğraf bu
- iii. bölümde yer alabilir.
- iv. Eğitim durumu: Adayın mezun olduğu tüm okul/bölüm detaylarını ve mezun oluş tarihlerini kayıt ettiği bölümdür.

- v. Deneyim: İş deneyimi varsa çalıştığı yer, görevi, giriş-çıkış tarihleri, ayrılma nedeni, son aldığı ücretin yazılabildiği kısımdır.
- vi. Sağlık durumu: Geçirilen ameliyat, kan grubu, engellilik hali veya özel sağlık sorunu varsa belirtildiği bölümdür.
- vii. Askerlik durumu.
- viii. Katıldığı seminer, kurs, benzeri gelişim faaliyetleri.
- ix. Yabancı dil bilgisi, seviyeleri.
- x. Kullanabildiği bilgisayar programları, seviyeleri.
- xi. İşe başlama durumunda beklentisi dahilindeki ücret ve işe başlayabileceği tarih.
- xii. Hakkında bilgi alınabilecek referans kişilerin adı, soyadı, görevi, adres ve telefon numarası.
- xiii. Sabıka kaydı, seyahat engelinin veya zorunlu hizmetinin var olup olmadığı, araç kullanım becerisi ve seviyesi, kullanabildiği büro malzemeleri, üye olduğu kuruluşlar ve hobileri ve diğer eklenmek istenen özel bilgiler.
- xiv. Verilen bilgilerin doğruluğunu kabul eden kişisel imza.

İşe kabul edilmem durumunda aşağıdaki belgeleri eksiksiz temin edip işverene teslim edeceğim.

- Onaylı ikametgah kağıdı
- Savcılıktan sabıka kaydı
- Kimlik fotokopisi
- Sağlık raporu
- TC Kimlik ve Vergi Numarası

Yukarıda ayrıntılı olarak verilen tüm bilgilerin tamamen doğru olduğunu beyan eder; işe alındığım takdirde işverenimin gerekli göreceği durumlarda, uygun göreceği işlerde

çalışacağımı, 3 aylık deneme süresinde başarılı görülmediğim takdirde ve/veya yukarıda verdiğim bilgilerden herhangi birinin gerçeğe aykırılığının tespiti halinde ihbarsız ve tazminatsız işten çıkarılacağımı kabul ederim.

**Ad Soyad:**

**İmza:**

**Tarih:**

İş başvuru formu hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar şunlardır:

- i. Form; grafik, yazı düzeni, dil ve içerik açısından rahat okunabilmeli anlaşılır olmalıdır.
- ii. Form, kurumun adaylar için ulaşmayı arzuladığı bütün bilgileri edinecek genişlikte olmalıdır.
- iii. Form hazırlanırken üst düzey yönetici ve birim yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Bunun nedeni her birimdeki çalışanların farklı özelliklerinin öğrenilmesi gerekebilir.
- iv. Form mümkün olduğunca bilgisayar ortamına uygun olarak hazırlanmalı ya da edinilen bilgiler bilgisayara girilecek bir sistemde olmalıdır.
- v. Adayların işe başvuru formuna yazacakları bilgileri mümkünse doğrudan İnsan Kaynakları Merkezinin bilgisayarına girmeleri sağlanmalıdır.
- vi. Formda başvuran adayın vesikalık fotoğrafının yeri olmalıdır.

#### **6.1.2.2 Mülakat yapılması**

Türk dil kurumunun Türkçe Sözlüğü' nde mülakat; “işe alınacak kişiler arasından seçim yapabilmek amacıyla, adayların kendileriyle karşılıklı konuşma, görüşme” olarak tanımlanmaktadır<sup>15</sup>.

Görüşmenin diğer bir önemi ise personel seçimi sürecinin şimdiye kadar ki aşamalarından daha çok kağıt üzerinden değerlendirilen kişinin ilk defa görülmesidir. Bu önemlidir. Nedeni, bireyin sahip olduğu bilgi, kişilik özellikleri ve yeteneklerinin

---

<sup>15</sup> www.tdk.gov.tr [Erişim tarihi 14.07.2013]

kendi beyanı dışında değerlendirilmesi söz konusudur. Böylece görüşme, işe alınacak elemanları değerlendiren bir araç olarak ön plana çıkmaktadır.

Personel seçiminde görüşmeyi yapanlar üç temel soruya yanıt almaya çalışırlar.

- i. Aday işi yapabilir mi?
- ii. Kendisine teklif edilen işi yapmak ister mi?
- iii. .Bu iş için başvuran kişinin diğer adaylar arasında başarı sıralamasının derecesi ne olacaktır?

Ne var ki, bir görüşmenin başarısı, görüşmeyi yapan kişinin becerisine bağlıdır. Görüşmeci, aday hakkındaki kanılarını başvuru formundaki verilere dayandırabilir. Öte yandan, kendi önyargıları ve kişisel kanıları da görüşmenin sonucunu – olumlu ya da olumsuz yönde – etkileyebilir. Görüşmeci hoşlandığı bir adayı olduğundan daha yüksek, hoşlanmadığı bir adayı da olduğundan daha düşük değerlendirebilir.

Şirket bu amaçla yapılan görüşmeleri gizli tutar. Çünkü mülakat diğer uygulamalardan farklıdır. Örneğin, mülakat sırasında, personel, kendi kişiliği hakkında çeşitli ipuçları verir. İnsan kaynakları uzmanı, kişiliğini yansıtan personelin işe uygunluk derecesi hakkında bilgi edinmektedir.

### **6.1.3 Aday Personelin Seçim Süreci ve Personel Seçiminde Uygulanan Yöntemler**

#### **6.1.3.1 Yazılı sınav yöntemi**

İnsan kaynakları seçiminde en çok başvurulan araçlardan biri sınav yapmadır. Bir işletmede göreve başlayan kişinin, işinde başarılı olması yalnızca işini iyi biçimde yapmak istemesine bağlanamaz. Kişinin, işletmedeki başarısını etkileyen başka etmenler de vardır. Personel adayının, işin gerektirdiği yeteneklere ve becerilere sahip olması, başarılı sayılmasını etkiler. Bunun yanı sıra adayın, işin gerektirdiği davranışlarda bulunması da işteki başarısı üzerinde etkili olur.

Soruların yazılı olarak sorulduğu sınav türüdür. Sınavlarda soruların işin özelliklerine uygun olması, adayın bilgi, yetenek ve dünya görüşünü belirlemeye imkan vermesi gerekir.

Sınavlarda yer alan sorular, seçicilerce ve adaylarca değerlendirilir. Bu değerlendirmeye sınavın önemli sayılabilecek boyutları oluşturulabilir. İşletme yönetiminde düzenlenen sınavların seçiciler ve adaylarca algılanması üç başlık altında gösterebilir:

- i. Soruların, işin özelliklerine uygun olması: Sınavların, istatistiksel olduğu kadar görünüşü ile de geçerliliğinin bulunması gerekir. Diğer bir deyişle işgören adayları, sınavdaki soruların, işin özelliklerine uygun olduğu kanısında birleşmelidirler. Sınavların, adayın başardığı görevlerin niteliklerini ve toplumsallaşabilir gereklerini kestiren sorulardan oluşması beklenir.
- ii. Soruların, adayın dünya görüşlerini ve siyasal eğilimlerini belirlemesi: Personel seçiminde düzenlenen sınavlardaki sorular, adayın dünya görüşleriyle ilgili olarak da algılanabilir. İşletme yöneticileri, kimi sorular aracılığıyla adayların siyasal eğilimlerini öğrenmek ve bu bilgilerden de yararlanmak yoluna başvurabilirler. Bu soruların siyasal görüşü açıklamaya zorlayacak biçimde algılanması adayı rahatsız eder.
- iii. Soruların, adayın özel yaşamı ile ilgili olması: Çalışma yaşamında seçicilerce düzenlenen sınavlardaki sorulardan kimileri, adayın özel yaşamıyla ilgili gözükabilir. Sınavı düzenleyen ve yöneten seçiciler açısından sorular, adayın ilgilerini, boş zamanını değerlendirme biçimlerini açıklayıcı nitelikte sayılsa da başvuranlar, özel yaşamlarıyla ilgili konularda duyarlıdır. Adayın özel yaşamına yöneltilen soruların, onun mesleki gelişmesi amacıyla kullanılacağına ilişkin güveni sağlaması gerekir. Bu nedenle yöneticilerle adaylardan elde edilen bilgilerin gizliliği korunmalı, sınavla ilgili belgeleri inceleyebilecek görevlilerin ve adayların sonuçlardan ne derecede bilgi sahibi olacakları önceden saptanmalıdır.

Şirket gerek işle ilgili gerek genel kültür üzerine derlediği ve kendi insan kaynakları kıstaslarını hazırladığı soruları yazılı sınav sırasında sorar. Şirketin bazı soruları aşağıdaki şekildedir;

Başvuracağınız iş için adayların deneyim süresi ne olmalıdır?

a-5 b-10 c-15 d-17 e-20

Başvuracağınız iş için adayların Yaş oranları ne olmalıdır?

a-25 b-30 c-35 d-42 e-48

Başvuracağınız iş için adayların cinsiyet farkının önemi nedir?

Açıklama

Başvuracağınız iş için adayların eğitim durumu hangi düzeyde olmalıdır?

a-ilkokul b-ortaokul c-lise d-üniversite e-yüksek lisans

Başvuracağınız iş için çalışacağınız departmanın çoğunlukla hangi meslek sahipleri oluşmalıdır?

a---- b---- c--- d--- e---

Başvuracağınız işe göre hakim olduğunuz alanlar nelerdir?

a---- b---- c--- d--- e---

### 6.1.3.2 Testler

Eleman seçim sürecinde yer alan önemli basamaklardan biri de, adayların psikolojik testler kullanılarak çeşitli özelliklerinin değerlendirilmesidir. Bu yöntem eleman seçiminde objektif verilere dayalı bir teknik olarak yorumlanmaktadır.

Testler psikometrik ölçüm araçlarıdır. İnsanların şimdiki davranış örneklemesine dayanarak gelecekteki davranışları ile ilgili kestirimde bulunurlar. Testler insan yeteneklerini, davranışlarını, performanslarını, güdülerini, ilgilerini, tutumlarını ölçmede kullanılır. Ölçümler, standart koşullarda, objektif değerlendirmelerle, sistemli bir şekilde yapılır.

Şirket bu aşamada bu testlere gerek duymamaktadır. Bunun nedeni, sözleşme yapılırken bu konunun belirtilmesi, ve psikolojik etkileşimlerde personelin işe devam edememesi

durumunda iş akdinin feshedileceği bildirilmektedir. Ancak şirket bazen zeka testleri denen bir uygulama yapmaktadır. Örnek olarak;

### 1.ADRESİMİZİ / İŞYERİMİZİ BULMAK SİZİN İÇİN ZOR OLDUMU? NASIL BİR YOLCULUK YAPTINIZ?

Genellikle ilk karşılaşmada sorulan sorudur. Sohbet havasındaymış gibi görünmektedir. Soru aslında sizin sabırla aranızı ölçmek içindir. Çabuk sıkılan birisi iseniz bu durum sizi ele verecektir. Sıkıntı yaşasanız bile bunu belli etmemeniz önerilir.

### 2. CV’NİZDE XXXX SPORLARA (VEYA KONULARA) İLGİ DUYDUĞUNUZ YAZILI. NASIL BİR İLGİNİZ VAR BU (SPORLARA) YA DA KONULARA?

Böyle bir soru, sevdiğiniz bir şeyi yapma hakkında ne kadar bir bilgi ile konuştuğunuzu tespit etmek içindir. Yani konu hakkında ne kadar araştırma yapmışsınız anlamındadır.

### 3. XXXXXXXX ÜNİVERSİTESİNİ BİTİRDİĞİNİZ GÖRÜLÜYOR. ORADAKİ XXXXXXXX PROFESÖRÜ TANIYORMUSUNUZ?

Yine bir yerlerden bağlantı kurma ve onun hakkında yani kişiler hakkında nasıl yorum yapacağınızı görmek amaçlı bir sorudur. Çünkü kişi, genelde firma içinde sürekli başkaları hakkında zan taşır. Bu zan kişiden kişiye farklılık gösterse de önemli olan nasıl bir zan taşıdığıdır.

#### **6.1.3.3 Mülakat ve mülakat teknikleri**

Mülakatlar sırasında sağlıklı veriler elde edebilmek için şunlara dikkat edilmelidir:

- i. Açık uçlu sorular kullanılmalıdır.
- ii. Kişinin geçmişteki olayları anlatması sağlanmalıdır.
- iii. Kişiye özgü davranışlar belirlenmelidir.
- iv. Yönlendirici sorulardan kaçınılmalıdır.
- v. Kişi konuşmaya teşvik edilmelidir.

vi. Görüşmeler kaydedilmelidir

İşletmelerde yetkinliklerin belirlenmesinde davranışsal olay mülakatının kullanımı diğer yöntemlere oranla daha geçerli ve güvenilir sonuçlar verir. Mülakatlar sonucu, mükemmel performans gösteren kişinin özel bir görev ya da sorunla nasıl başa çıktığına dair bilgiler elde edilir. Bu özel bilgiler sayesinde ulaşılan yetkinlikler diğer çalışanlara da öğretilir. Bu avantajlarının yanında davranışsal olay mülakatı, zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Ayrıca mülakatı gerçekleştirecek olan görüşmecilerin iyi eğitilmiş olmaları gerekir. Mülakat sırasında kritik öneme sahip durum ya da olayların anlatılması istendiği için önemsiz gibi görünen ama işle ilgili olan bazı özellikler gözden kaçabilir. Zaman, maliyet ve görüşmeci nitelikleriyle ilgili kısıtlamalar nedeniyle çok miktarda işle ilgili yetkinliklerin belirlenmesinde elverişsiz bir yöntemdir.

- i. *Gelecekle ilgili hedefleriniz nelerdir ?” ya da “ 5 yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz?”*
- ii. Ne kadar süredir iş arıyorsunuz? (*Sorunun sorulma amacı: İş arama süreci ne kadar zamandır devam ediyor? Geçen zaman içinde iş bulamama sebebi nedir? Adaydan mı kaynaklanmaktadır?*)
- iii. Bu mülakat için nasıl hazırlandınız? (*Sorunun sorulma amacı: Pozisyonla ve şirketimizle araştırma yapacak kadar ilgili misiniz?*)
- iv. Bu iş için ücret beklentiniz nedir? (*Sorunun sorulma amacı: Talep edeceğimiz ücret şirket politikamıza uygun mudur? Sizi işe almamız durumunda bütçemizi aşar mıyız?*)
- v. Çalıştığınız iş ve işin yer aldığı sektörle ilgili konularda güncel bilgilere nasıl ulaşırsınız?  
(*Sorunun sorulma amacı: Bu işi aldığınızda öğrenmeye ve gelişmeye devam edecek misiniz, bu konuda yeterince motivasyonunuz var mı?*)

## 6.2 ÇALIŞMA SÜRECİNDE YAPILAN UYGULAMALAR

Şirket aşağıdaki uygulamaları personel çalışma sürecinde insan kaynakları departmanı aracılığı takip etmektedir.



**Tablo 6.1: Personel Eğitim Kartı**

		PERSONEL EĞİTİM KARTI			
ADI SOYADI:		GÖREVİ:		İŞE GİRİŞ	
S. N	EĞİTİMİN KONUSU	TARİH	SÜRE saat	EĞİTİMİN ALINDIĞI YER	AÇIKLAMA
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

**Tablo 6.2: Personel Anket Formu**

PERSONEL ANKET FORMU	
Değerli çalışanımız, firmamız sizlere daha iyi ortam ve imkânları sağlamak için bu anketi düzenlemiştir. Olumsuz cevaplarınızda lütfen boşluk kısımlara detayları yazınız. Teşekkür ederiz.	
1- Moral verici etkinliklerin yeterliliğini nasıl buluyorsunuz?	<input type="checkbox"/> Çok iyi <input type="checkbox"/> iyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> kötü <input type="checkbox"/> çok kötü
.....	
2- Aldığınız maaş nasıl? Yeterli mi?	<input type="checkbox"/> Çok iyi <input type="checkbox"/> iyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> kötü <input type="checkbox"/> çok kötü
.....	
3- Şenotomat'ta çalışmaktan memnun musunuz?	<input type="checkbox"/> Çok iyi <input type="checkbox"/> iyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> kötü <input type="checkbox"/> çok kötü
.....	
4- Çalışma saatleriniz uygun mu?	<input type="checkbox"/> Çok iyi <input type="checkbox"/> iyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> kötü <input type="checkbox"/> çok kötü
.....	
5- Firmamızın sağladığı eğitimleri yeterli buluyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Çok iyi <input type="checkbox"/> iyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> kötü <input type="checkbox"/> çok kötü
.....	
6- Yemeklerden memnun musunuz?	<input type="checkbox"/> Çok iyi <input type="checkbox"/> iyi <input type="checkbox"/> Orta <input type="checkbox"/> kötü <input type="checkbox"/> çok kötü
.....	
Diğer düşünceleriniz:	

## 6.2.1 Ücret Yönetimi

İş hayatına ait en önemli hususlardan bir tanesi çalışanlara verilecek ücret veya maaştır. Özellikle ekonomik hayatın olumsuz olduğu dönemlerde çalışanların ücret miktarının belirlenmesi işletme yönetimi açısından daha da önemli hale gelmektedir.

İşletmelerde insan kaynakları departmanının en önemli faaliyetlerinden bir tanesi çalışanlarına ödeyeceği ücret ve maaş politikasının belirlenmesidir. Söz konusu işlevi küçük işletmelerde işletme sahipleri yerine getirirken, orta ve büyük ölçekli işletmelerde bu işlevi insan kaynakları yönetiminden sorumlu yöneticiler yerine getirmektedirler. İnsan kaynakları yöneticisinin ücret ve maaş yönetimini bir takım ilke ve kurallar çerçevesinde yerine getirmesi etkinlik ve verimlilik açısından önem taşımaktadır. İşletme yönetimi literatürlerinde ücret ve maaş yönetimi ile ilgili geliştirilen ilkeleri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

- i. *Eşitlik ilkesi:* Yapılan işin zorluk ve önem derecesi dikkate alınarak verilen ücretler arasında bir denge sağlanması amaçlanmalıdır.
- ii. *Bütünlük İlkesi:* İşletmede zihinsel ve bedensel emeğe dayalı çalışanlar arasında aşırı derecede uçurum olan bir ücret politikasından kaçınılmalıdır.
- iii. *Denge İlkesi:* Verilen ücretin işletmenin maliyetlerini arttırmayacak ayrıca çalışanlarını da yaşam kalitesini düşürmeyecek şekilde orantılı olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- iv. *Esneklik İlkesi:* İşletmenin ücret politikası ve ücret programının yapısı, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek esneklikte olmalıdır.
- v. *Piyasa Ücretleriyle Karşılaştırma İlkesi:* İşgören çalıştığı işletmede kendisine verilen ücretin piyasa ücretleriyle eşdeğer olduğunu bilmek ister. Diğer işletmelerde ayn veya denk işlerde çalışan işgörenlerin ücretleri ile karşılaştırmalar yapılmalı ve ücretin eşit olmasına özen gösterilmelidir.

Ücret etkililiği, örgütün etkiliği üzerinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, işyerinde çalışan bireyler, performanslarının yanı sıra resmen tanımlı olmayan ancak örgütün yeterlik ve verimliliği açısından önemli olan ücrete bağlıdırlar. Bireylerin işleri ile ilgili tutumları nedeniyle, birey davranışlarının örgütleri etkiliyor olması da iş doyumunun olumsuzlukları arasındadır. Bu nedenle geliştirilen yaklaşımlarda bireyin gereksinimleri ve değerleri, dolayısıyla beklentileri esas alınmıştır. Modern yaklaşımlar, birey-ortam uygunluğunu kişisel özellikler ve iş ortamına ait koşulların bileşimi olarak değerlendirirken, klasik yaklaşımlar, ortamın bireye sunabilecekleri ile bireyin gereksinimleri arasındaki uygunluğun doyum kaynağı olduğunu göstermektedir.

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında herhangi bir söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşmaya başlamaktadır. Çalışan, yaratıcı ve yapıcı gücünü kullanmak veya onu ortaya koyacak bir ortamla meşgul değilse iş doyumuna ulaşamayacaktır. Böyle bir ortam ise, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda söz sahibi olması yolu ile olabilir. İşyerinde, yönetimce çalışanlara değer verilmemesi, ya da iş görenlerin yaptığı işlerin takdir edilmemesi gibi durumlar sonucu çalışan, işyerinden kendini uzaklaştıracaktır. Ayrıca beklentilerine ulaşamama da çalışanın, farklı tepkiler gösterdiği bir durumdur.

İnsan kaynakları yönetimi için en önemli konulardan birisi de ücretlendirmenin nasıl yapılacağıdır. Şirkette ücret düzeyi, sektördeki diğer firmalarla paralellik gösteriyor. Ancak, çalışanlar aynı zamanda şirketin ortağı olduğu için, her yıl nisan ayında dönem sonunda elde edilmiş kara göre, o yıl belirlenecek katsayı ile çalışanların aylık ücretlerinin çarpımından elde edilen tutarlar, tüm çalışanlara 'kardan pay' olarak ödeniyor. Ayrıca yöneticilere 'yöneticilik primi' dağıtılıyor. Bu da diğer firmalara göre şirkette ücret ortalamasını yükseltiyor. Zam oranı ise toplu iş sözleşmesi görüşmelerinde ele alınıyor.

## 6.2.2 Ücret Sistemi

Şirkette mevcut çalışanlar hazırlanan ücret skalasına bir kez yerleştirildikten sonra, performans değerlendirme sonuçlarına göre kademeleri ilerletilmektedir. Genel olarak yüzde 9-10 arası bir ücret artışı öngörülmektedir.

## 6.2.3 İş Kazaları ve Önlemleri

İş kazalarının kökeninde ekonomik, sosyal, psikolojik ve çevresel bir dizi etken rol oynar. Tüm bu etkenlerin burada ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulması imkansızdır. Türkiye'de ekonominin tarımsal niteliği ve sanayileşme temellerinin henüz yeni atılmakta oluşu, kazaların en önemli hazırlayıcılarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayileşme çabaları, tarım kesiminden sanayi kesimine işgücü kaydırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu ise, çok sayıda niteliksiz işçinin üretim sürecine katılmasına yol açar. Öte yandan, ülkemizde küçük ve orta boyutlu işletmelerin, iş güvenliği, işçi eğitimi ve denetimi konularına yeterli önemi vermemesi, bu işlere yönelik finansman kaynaklarının sınırlı olması, iş kazalarını arttırıcı bir etki yaratmaktadır.

Sanayileşmeye yönelme, yeni teknolojinin kullanımını zorunlu kılmakta; işçilerin belli bir eğitimden geçirilmeden üretime katılmaları, kimi yeni tehlikeleri beraberinde getirmektedir. İşverenler, iş sağlığı ve güvenliği önlemlerine, maliyeti arttırıcı olması nedeniyle, gerekli önemi vermemektedir; işçi sendikalarının konu üzerinde yeterli ölçüde durdukları da söylenemez. Öte yandan, denetim yetersizliği, kazaları arttırıcı bir başka nedendir. 4857 sayılı İş Kanununun 77. maddesi, iş sağlığı ve güvenliği konusunda işçi ve işverenlerin yükümlülüklerini ayrıntılı bir biçimde düzenlemiştir. Denetim görevi ise, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı İş Teftişi Kurulu'na verilmiştir.. Ancak iş müfettişlerinin sayıca az olması ve işlerinin yoğunluğu, yeterli bir denetimi gerçekleştirmelerine engel olmaktadır. Tüm bu nedenlere, işçilerin eğitim, beslenme ve dinlenme gibi sorunlarının yeterli düzeyde çözüme kavuşturulmamış olması, koruma araçlarının yetersizliği ve dikkatsizlik de eklenince iş kazalarının miktarındaki artışların nedenleri açıkça ortaya çıkmaktadır.

İş Kazalarına yol açan nedenlerin ortadan kaldırılması, koruyucu ya da önleyici tedbirlerin amaç ve kapsamını da belirler. Ülkemizde, iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda oldukça geniş kapsamlı bir mevzuat oluşturulmuş olmasına karşın, iş kazaları sayısındaki endişe verici artışlara engel olunamamıştır. Şu halde, sorun hukuk normunun eksiklik veya yetersizliğinden kaynaklanmamaktadır. Bu normların etkin bir biçimde uygulanmaması, denetim yetersizliği ve her şirkette olası iş kazaları şu şekilde sıralanabilir;

- i. Kazıda Çalışanların Üzerine Malzeme Düşmesi  
Kazı Alanına İnsan veya Araç Düşmesi
- ii. Çalışanların İş Makinelerinden Zarar Görmesi
- iii. Kazı Çevresindeki Yapıların Zarar Görmesi
- iv. Altyapı Hizmetlerinin Zarar Görmesi
- v. Yüksekten Düşmeler
- vi. İş İskelesi Kurulması ve İskelede Çalışılması sırasında dikkatsizlik  
İş kazası olabilecek işler:

- a. Kazı yapılması
- b. Betonarme kalıbı yapılması ve sökümü
- c. Betonarme demir donatılarının işlenmesi ve montajı
- d. Beton dökülmesi
- e. İş iskelesi kurulması ve kullanılması
- f. Duvar örülmesi
- g. Sıva, boya, badana ve kaplama yapılması
- h. Tesisat işleri
- i. Yapının temizliği ve şantiyenin taşınması

#### **6.2.4 İşyerinde Grev ve Lokavt Durumu**

Sosyal hakların bir kısmı, devletin olumlu edimini gerektiren haklardır. Sendika, toplu iş sözleşmesi ve grev haklarından oluşan ve 'kolektif sosyal haklar' olarak adlandırılan diğer kısmı içinse, devletin olumlu edimde bulunma yükümlülüğü yoktur. Devlet, bu

hakların kullanımına müdahale etmemeli, saygı göstermelidir. Bu haklar, devletin müdahale etmeme yükümlülüğü bulunan klasik haklar gibi negatif statü hakkı olarak nitelendirilebilirler. Sendika, toplu iş sözleşmesi ve grev hakkı birbirine sıkı sıkıya bağlı haklardır. Her biri, bir diğer hakkın gerçekleştirilmesinin ve etkili olmasının güvencesini oluşturur. Tanınmasıyla amaçlanan, ancak bu üç hakkın birlikte var olmasıyla gerçekleştirilebilecektir. Sosyal devletin amacı olan ekonomik ve sosyal dengesizliğin azaltılması amacını güden bu haklar aynı zamanda, vatandaşın devletin olumlu edimini talep ettikleri diğer sosyal hakların da koruyucusudur, sosyal hakların elde edilmesi ve gelişmesinde en az yasa kadar etkili bir mücadele aracıdır. Bu yönüyle bu haklar, tüm sosyal hakların baş güvencesi olarak nitelendirilebilir. İşçilerin demokratik mücadele araçlarını oluşturan bu hakların, çoğulculuk ve demokrasiyi desteklemeleri ve geliştirmeleri bakımından klasik haklar ve siyasi demokrasinin de güvencesi olduğu söylenebilir.

Çalışma şartlarının pazarlığı sırasında kendilerini maddi olarak destekleyecek örgütlere olan ihtiyaç ortaya çıkmıştır. İşçilerin işveren karşısında haklarını arama mücadelesi sırasında yaptıkları grevler, zaman içinde sendika hakkına kavuşmalarını sağlamıştır. İşçi ve işveren arasındaki eşitsizliği gidermek için gereken, bireysel iş sözleşmeleri yerine toplu pazarlık sonunda imzalanan toplu iş sözleşmesi hakkıdır. Adil ve dengeli bir işçi-işveren ilişkisinin sağlanması için gerekli olan toplu pazarlık düzeni, sendikalarca yürütülmektedir.

Toplu iş sözleşmesi hakkının tanınması tek başına yeterli değildir. Bu düzenin etkili şekilde işleyebilmesi için grev hakkı da tanınmalıdır. Zira işverenin işçilerin taleplerini dikkate alması için üzerinde itici bir gücü hissetmesine ihtiyaç vardır. İş ilişkilerindeki karşılıklılık ve simetri ilkesi, işverenin işe alma ve işten çıkarma gücünü dengelemesi bakımından grev hakkının tanınmasını gerektirmektedir. İşçilerin grev hakkı, işçiler adına sendikalar aracılığıyla kullanılmaktadır. İşçilerin sendikalar aracılığıyla grev kararı alması, sendika hakkının bir parçasıdır. Toplu iş sözleşmesi yapma ve grev hakkı sendikaların en önemli faaliyetleri olarak nitelendirilmektedir. Bu iki hak tanınmaksızın sendikalar işlevini gerektiği gibi yerine getiremeyecek, sendika hakkının tanınması bir anlam ifade etmeyecektir. Sendikalar, diğer sosyal hakların savunulması için araç vazifesi görmektedirler. Bu nedenle sendika hakkı tanınmaksızın da grev ve toplu iş

sözleşmesi hakkı bir anlam taşımayacaktır. Grev hakkının sendika hakkının kaçınılmaz bir sonucu olması nedeniyle, grev hakkına getirilecek kısıtlamalar, sendikaların elindeki etkili mücadele aracından yoksun bırakarak sendika hakkının da sınırlanmasına yol açacaktır.

Toplu İş sözleşmesi sözlükte, “hizmet akdinin yapılması, içeriği ve sona ermesi ile ilgili konuları düzenlemek üzere kanunda gösterilen işçi kuruluşları ile işveren kuruluşları veya işverenler arasında yapılan anlaşma” olarak tanımlanmıştır.

Şirket çalışanlarına toplu sözleşme hakkı vermiştir. Bu duruma göre:

Şirket gerek yasalardan gerekse Toplu İş Sözleşmelerinden ortaya çıkan yükümlülükleri tam olarak yerine getirirken, sendikalarında sadece “talep eden” değil, işyerinin rekabet gücünü rakipleriyle ekonomik, sosyal, yapısal tüm faktörler açısından karşılaştırarak analiz eden kuruluşlar olunması beklenmektedir. Bunun için bilgi alışverişleri gerçekleştirilmektedir. Toplu iş sözleşmesi kapsamında yapılan çalışmalarla ise saat ücretli işgörene ait yeniden düzenlenen iş tanımları ve yeni ücret kademeleri ortaya konulmaktadır. Toplu iş sözleşmeleri bu anlayış çerçevesinde, işin ve işyerinin korunmasını sağlayan, verimliliği ön plana çıkaran, karşılıklı özveride bulunma ilkesiyle sürdürülmektedir. Yasa ve Toplu İş Sözleşmesi hükümlülüklerinin getirdiği hak ve yükümlülükler tam olarak uygulanmaktadır. Endüstri ilişkileri alanındaki çalışmalar şirketin politika ve stratejileri doğrultusunda gerçekleştirilmekte ve işyerlerindeki çalışma barışı ve şirketin rekabet gücünün korunmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Merkez şirket olan X HOLDİNG tarafından yürütülen çalışmalar doğrultusunda, toplu iş sözleşmeleri genel ekonomik göstergelere ve örgütün mali yapısına uygun olarak ve tüm paydaşların çıkarlarını göz önünde tutan bir yaklaşımla sürdürülmektedir.

Herhangi bir kriz nedeniyle ortaya çıkan talep daralması karşısında alınacak önlemlere odaklanılması sonucunda, krizin etkilerini hafifletmek amacıyla X HOLDİNG sendikalarıyla da görüşülerek öncelikle 2013 yılı ücretli izinlerinin erken kullanılması ve kademeli olarak diğer önlemlerin alınması yoluna gidilmiştir. Varsayılan ekonomik kriz nedeniyle piyasa koşulları yakından takip edilmekte ve gerekli görüldüğünde stratejilerde revizyona gidilebilmesi öngörülmektedir. Şirketin



krizden varlıklarını ve rekabet gücünü koruyarak çıkması ile krizin çalışanlar üzerindeki etkisinin azaltılması için çaba gösterilmektedir.

## **7.UYGULAMA**

### **7.1.YÖNTEM**

Bu çalışmada survey (tarama) yöntemi kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte yada günümüzde varolan bir durumu, olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1991: 77).

### **7.2. ARAŞTIRMA MODELİ**

Bu araştırmada, gerekli dokümanlar incelendikten sonra uzmanların, çalışanların ve yöneticilerin görüşleri alınarak anket oluşturulmuştur. Oluşturulan anketin ön uygulaması yapılacak. Nicel verilerin analiz edilmesinde SPSS programı ile veriler değerlendirilmiştir.

### **7.3.EVREN VE ÖRNEKLEM**

Anket, Türkiye genel evreninde İstanbul ili çalışma evreninde bulunan 15 firmanın çalışanları üzerinde uygulanacaktır. Uygulamada gözlemlenen problemlerin giderilmesinin ardından anket, belirlenen firmalarda uygulanmıştır. Hazırlanan anket 16 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorular sorulmuştur.

- i. Cinsiyet
- ii. Yaş
- iii. Eğitim Düzeyi
- iv. Mesleki Deneyim
- v. Medeni Durum

**Tablo 7.1: 5’li Derecelendirme Ölçeği Puan Aralığı**

<b>Seçenekler</b>	<b>Verilen Puanlar</b>	<b>Puan Aralığı</b>
Hiç Katılmıyorum/ Hiç Memnun Değilim	1	1,00–1,80
Katılmıyorum/ Memnun Değilim	2	1,81–2,60
Kısmen Katılıyorum/ Kararsızım	3	2,61–3,40
Katılıyorum/ Büyük Ölçüde Memnunum	4	3,41–4,20
Tamamen Katılıyorum/ Tamamen Memnunum	5	4,21–5,00

#### 7.4.ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 7.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	Çalışan	
		f	%
Cinsiyet	Kadın	115	96
	Erkek	5	4
Yaş Aralığı	21- 25	48	40
	26- 30	34	28
	31- 35	18	15
	36- 45	15	13
	46- üzeri	5	4
Eğitim Düzeyi	Lise	5	4
	Ön Lisans	26	22
	Lisans	85	71
	Yüksek Lisans	4	3
	Doktora	-	-
Mesleki deneyim (yıl)	01.May	65	54
	06.Eki	26	22
	Kas.15	11	9
	16- 20	9	8
	21- üzeri	9	8
Medeni Durum	Bekar	58	48
	Evli	62	52

Tablo 7.2’de ankete cevap veren katılımcıların (çalışan) demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Buna göre anketi cevaplayan çalışanların yüzde 96’sı kadın, yüzde 4’ü erkektir. Ankete cevap veren çalışanların yüzde 40’ı 22-25 yaş grubu aralığındadır. yüzde 28’i 26-30, yüzde 15’i 31-35, yüzde 13’ü 36-45, yüzde 4’ü 46 yaş üzeridir. Ankete cevap veren çalışanların yüzde 4’ü Lise, yüzde 22’si Ön Lisans,

yüzde 71’i Lisans, yüzde 3’ü Yüksek Lisans mezunudur. Ankete cevap veren çalışanların yüzde 54’ü mesleki açıdan 1-5 yıl deneyimli, yüzde 22’si 6-10, yüzde 9’u 11-15, yüzde 7.5’i 16-20, yüzde 7.5’i 21 yıl ve üstü mesleki deneyime sahiptir. Ankete cevap veren çalışanların yüzde 48’i bekar, yüzde 52’si evlidir.

### 7.5.ÇALIŞANLARIN FİRMADAKİ ÇALIŞMA KALİTESİ DÜZEYLERİ HAKKINDA ALGILAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 7.3: Çalışanların “Bu kurumda çalışıyor olma” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid hiç memnun değilim	1	,8	,8	,8
memnun değilim	5	4,2	4,2	5,0
kararsızım	8	6,7	6,7	11,7
büyük ölçüde memnunum	48	40,0	40,0	51,7
tamamen memnunum	58	48,3	48,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

**Çalışanların Motivasyon Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=120)**

Yapılan analizde “Bu Kurumda Çalışıyor olmaktan” hiç memnun olmayan 1 kişi, memnun olmayan 5 kişi, kararsız olan 8 kişi, büyük ölçüde memnun olan 48 kişi, tamamen memnun olan ise 58 kişi olarak gözlemlenmiştir. Buradan anlaşılmaktadır ki, çalışanların yüzde 88.3’ü çalıştıkları kurumdan memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.4.Çalışanların “Tatil ve izin süreleri” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	3,3	3,3	3,3
2,00	5	4,2	4,2	7,5
3,00	8	6,7	6,7	14,2
4,00	41	34,2	34,2	48,3
5,00	62	51,7	51,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Tatil ve İzin Sürelerinden” hiç memnun olmayan 4 kişi, memnun olmayan 5 kişi, kararsız olan 8 kişi, büyük ölçüde memnun olan 41 kişi, tamamen memnun olan ise 62 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 89.9’u tatil sürelerinden memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.5: Çalışanların “Görevim nedeniyle toplumda duyduğum saygınlık” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	4	3,3	3,3	4,2
3,00	14	11,7	11,7	15,8
4,00	37	30,8	30,8	46,7
5,00	64	53,3	53,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Görevim Nedeniyle Toplumdan Duyduğum Saygınlıktan” hiç memnun olmayan 1 kişi, memnun olmayan 4 kişi, kararsız olan 14 kişi, büyük ölçüde memnun olan 37 kişi, tamamen memnun olan ise 64 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 84.1’i görevleri nedeniyle toplumdan duydukları saygınlıktan memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.6: Çalışanların “Firmamdaki fiziksel çalışma ortamı” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	2,5	2,5	2,5
2,00	8	6,7	6,7	9,2
3,00	10	8,3	8,3	17,5
4,00	48	40,0	40,0	57,5
5,00	51	42,5	42,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Firmamdaki fiziksel çalışma ortamından” hiç memnun olmayan 3 kişi, memnun olmayan 8 kişi, kararsız olan 10 kişi, büyük ölçüde memnun olan 48 kişi, tamamen memnun olan ise 51 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 82.5’i firmadaki fiziksel çalışma ortamından memnun olmuşlardır.



**Tablo 7.7: Çalışanların “İş arkadaşlarımla olan uyumum” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	5	4,2	4,2	5,0
3,00	14	11,7	11,7	16,7
4,00	38	31,7	31,7	48,3
5,00	62	51,7	51,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “İş arkadaşlarımla olan uyumumdan” hiç memnun olmayan 1 kişi, memnun olmayan 5 kişi, kararsız olan 14 kişi, büyük ölçüde memnun olan 38 kişi, tamamen memnun olan ise 62 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 83.4’ü İş arkadaşlarıyla olan uyumlarından memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.8: Çalışanların “Ek ücret sistemi” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	14	11,7	11,7	11,7
2,00	25	20,8	20,8	32,5
3,00	25	20,8	20,8	53,3
4,00	35	29,2	29,2	82,5
5,00	21	17,5	17,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Ek ücret sisteminden” hiç memnun olmayan 14 kişi, memnun olmayan 25 kişi, kararsız olan 25 kişi, büyük ölçüde memnun olan 35 kişi, tamamen memnun olan ise 21 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 46.7’si Ek ücret sisteminden memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.9: Çalışanların “Firmanın İnsan Kaynakları Uygulamalarından” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	2,5	2,5	2,5
3,00	17	14,2	14,2	16,7
4,00	45	37,5	37,5	54,2
5,00	55	45,8	45,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Firmanın İnsan Kaynakları Uygulamalarından” memnun olmayan 3 kişi, kararsız olan 17 kişi, büyük ölçüde memnun olan 45 kişi, tamamen memnun olan ise 55 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 83.3’ü memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.10: Çalışanların “Kurumumdaki performans değerlendirme sistemi” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	11	9,2	9,2	10,0
3,00	27	22,5	22,5	32,5
4,00	35	29,2	29,2	61,7
5,00	46	38,3	38,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden” hiç memnun olmayan 1 kişi, memnun olmayan 11 kişi, kararsız olan 27 kişi, büyük ölçüde memnun olan 35 kişi, tamamen memnun olan ise 46 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanlar yüzde 67.5’i Kurumumdaki performans değerlendirme sisteminden memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.11: Çalışanların “Denetim altında tutulma derece” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,7	1,7	1,7
2,00	8	6,7	6,7	8,3
3,00	22	18,3	18,3	26,7
4,00	44	36,7	36,7	63,3
5,00	44	36,7	36,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Denetim altında tutulma derecemden” hiç memnun olmayan 2 kişi, memnun olmayan 8 kişi, kararsız olan 22 kişi, büyük ölçüde memnun olan 44 kişi, tamamen memnun olan ise 44 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 73.4’ü Denetim altında tutulma derecelerinden memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.12: Çalışanların “Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma derece” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	5	4,2	4,2	4,2
3,00	7	5,8	5,8	10,0
4,00	43	35,8	35,8	45,8
5,00	65	54,2	54,2	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma derecemden” memnun olmayan 5 kişi, kararsız olan 7 kişi, büyük ölçüde memnun olan 43 kişi, tamamen memnun olan ise 65 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 90’ı Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma derecelerinden memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.13: Çalışanların “Kurumunun bana sağladığı kazanç” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	12	10,0	10,0	10,8
3,00	15	12,5	12,5	23,3
4,00	50	41,7	41,7	65,0
5,00	42	35,0	35,0	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Kurumunun bana sağladığı kazançtan” hiç memnun olmayan 1 kişi, memnun olmayan 12 kişi, kararsız olan 15 kişi, büyük ölçüde memnun olan 50 kişi, tamamen memnun olan ise 42 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 76.7’si Kurumunun kendilerine sağladığı kazançtan memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.14: Çalışanların “Yöneticiler arasındaki uyum” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	5	4,2	4,2	5,0
3,00	15	12,5	12,5	17,5
4,00	48	40,0	40,0	57,5
5,00	51	42,5	42,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Yöneticiler arasındaki uyumdan” hiç memnun olmayan 1 kişi, memnun olmayan 5 kişi, kararsız olan 15 kişi, büyük ölçüde memnun olan 48 kişi, tamamen memnun olan ise 51 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 82.5’i Yöneticiler arasındaki uyumdan memnun olmuşlardır.



**Tablo 7.15: Çalışanların “Çalışma saatleri” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,7	1,7	1,7
2,00	7	5,8	5,8	7,5
3,00	12	10,0	10,0	17,5
4,00	42	35,0	35,0	52,5
5,00	57	47,5	47,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Çalışma saatlerinden” hiç memnun olmayan 2 kişi, memnun olmayan 7 kişi, kararsız olan 12 kişi, büyük ölçüde memnun olan 42 kişi, tamamen memnun olan ise 57 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 82.5’i Çalışma saatlerinden memnun olmuşlardır.

**Tablo 7.16: Çalışanların “İşe alım kriterlerinden” Memnuniyeti Düzeyine İlişkin Bulgular**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,8	,8	,8
2,00	8	6,7	6,7	7,5
3,00	15	12,5	12,5	20,0
4,00	45	37,5	37,5	57,5
5,00	51	42,5	42,5	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Yapılan analiz sonucunda “Verilen sorumluluk miktarından” hiç memnun olmayan 1 kişi, memnun olmayan 8 kişi, kararsız olan 15 kişi, büyük ölçüde memnun olan 45 kişi, tamamen memnun olan ise 51 kişi olarak gözlemlenmiştir. Çalışanların yüzde 80’i işe alım kriterlerinden memnun olmuşlardır.

Genel olarak çalışanların görüşleri İnsan Kaynakları uygulamalarının olumlu olduğu yönündedir. Bu durum firma sisteminin düzgünlüğünü de göstermektedir. Fakat, yine de dışarıdan biri olarak, firmalarda çeşitli olumsuzluklar zaman zaman görmezlikten gelinemez. Genel olarak bakıldığında;

Evli bekar denekler arasında bazı farklar bulunmaktadır. Bu farklar ise bekar deneklerin genç oluşu ve henüz çevreyi tam algılayamamaları, insan kaynaklarının uygulama algılamalarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Bekar deneklerin beklenti düzeylerinin yüksek ve idealist yaklaşımlarla daha haşır neşir oldukları düşünülürse tatmin oranları düşmektedir.

Hizmet yılı değişkeninde ise, 1-5 yıl arası çalışan diğerlerine göre çok fazladır. Bu durum, bu grubun uygulamaları daha hafif görmesine neden olabilir ve uygulamaları iyi

algılayamamaları ile sonuçlanabilir. Genel olarak ise araştırma bulguları, çalışanlar açısından olumlu görülmektedir. Çalışanların iş ortamında yaşadıkları çatışma, yıldırma gibi olaylar sonucunda ortaya çıkan stres çalışan performansında etkili olmakta, bu durum firma yönetimine de yansımakta, firmanın çeşitli şekilde imajına zarar verebilecek bir duruma kadar getirebilmektedir.

## 8. SONUÇ

Her insan mutlaka doğa ya da binalarla çevrelenmiş bir ortamda bulunmaktadır. Dolayısıyla bulunduğu alanı korumakla mükelleftir. Fakat insanların bazı hareketleri çevresini kirletmekte, bunun sonucunda da kendi yaşamını tehdit eder hale getirmektedir. Başlıca tehdit eden faktörleri nüfus, sanayileşme, kentleşme, turizm ve benzeri sebepler olarak sayabiliriz. Son yıllarda insanlar bunun farkına varmış ve bazı koruma önlemlerine yönelmiştir. Özellikle günümüz ekonomik ve finans faaliyetleri çevrenin hep ikinci plana itilmesine neden olmuştur. Ortaya çıkan çevreci kuruluşlar ve çeşitli yaklaşımlar ve duyarlı iş dünyası bir parça konunun önemine vurgu yapmış olsa da yeteri derecede değildir. Gelişen teknoloji ile işletmeler konuya duyarlı hale gelmektedirler. Çünkü çevrede ki değişimler işletmeyi direkt olarak ilgilendirmektedir. Özellikle son yıllarda işletmelerde artan insan kaynakları departmanları ile bu durum karşısında işletmeler ciddi tedbirlere başvurmak zorunda kalmışlardır.

İşletmeler, müşterileri, çalışanları ve diğer kâr ortakları ile güvenli ilişkiler kurmak durumundadır. Bu işletmenin uzun ömürlü ve sağlıklı olması için en temel şarttır. İşletmeler toplumda ki sahip oldukları imajları yaptıkları ya da yapacakları işlerle saha da pekiştirmek isterler. bu nedenle işletmelerin insan kaynakları yönetimi çevre odaklı bir yapıya sahip olmak zorundadır. Aksi takdirde, çevre odaklı değerlere hassasiyet göstermemeleri çevre tarafından fark edilerek imajları sarsılabilir. İşletmeler gerek iş gerekse dış faktörlere bağlı olarak yaşamak ve her ikisinde de başarılı olmak zorundadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi firmanın çevre ile olan ilişkilerinde etkin bir rol oynar.

Küreselleşme dünyaya çok daha fazla ve hızlı bir şekilde yayılırken toplumların sosyo-ekonomik yapıları, gerek ekonomide, gerekse uluslararası ilişkilerde kendini hissettirmektedir. Bu durum ticarete önemli değişimlere yol açmakta çevrenin önemini ön plana çıkarmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağının çevre ile olan ilişkisinde işletmenin etkinliğine yönelik faaliyetler sürdürmek zorundadır. İnsan kaynakları

yönetimi işletmenin her alanında çevre kavramını dikkate almalı ve ona uygun şekilde davranış sergilemeye çalışmalıdır.

## KAYNAKÇA

### *Kitaplar*

- Acar, Nesime, 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 640, s. 10
- Akal, Z., 2005, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, 6.b. MPM Yayınları, Ankara
- Akdemir, A., 2003, *Düşünceden Uygulamaya Temel İşletmecilik Bilgileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s. 8
- Aktaş, Özlem, 2003, *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış Tez), İstanbul, s. 138
- Akyüz, Ö. F., 2001, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, 1.b., İstanbul: Sistem Yayınları
- Aldemir, M. Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak, 2001, "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", 4.b., İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, s. 130
- Alper, Yusuf, 2007, *Sosyal Güvenlikte Yeni Dönem ve İşveren Yükümlülükleri Semineri Konuşması*, İstanbul, s. 38
- Alpugan, O., M. H. Demir, M. Oktay ve N. Üner, 1997, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul
- Apan, Ahmet, 2007, *Türkiye'de Kalkınma Planları ve Sosyal Güvenlik Reformu*", Türk İdare Dergisi, S.456, Dönem:Eylül, ss:193-217, s. 195
- Argon, T., Eren, A.. 2004. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın No: 614. Ankara, s. 167
- Arıcı, Kadir ve Diğ., 2012, *Sosyal Güvenlik*, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi, 2659, 1625, Eskişehir, s. 64
- Aydemir, Murteza, 1997, *Grev Hakkının Niteliği ve Uluslararası Belgelerdeki Yeri*, Prof. Dr. Kemal Oğuzman'a Armağan, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, Ankara, s. 272
- Ayhan, Abdurrahman, 2012, *Sosyal Güvenlik Kavramı ve Sosyal Güvenlik İlkeleri*, Social Security Concept and the Principles of Social Security, Sosyal Güvenlik Dergisi 2012 / 1, s. 43-44
- Aykaç, B., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara
- Aytaç, S., 1997, *Çalışma Yaşamında Kariyer Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları*, Epsilon Yayınları, İstanbul
- Balcı, B., 2011, *Türkiye'de E-Öğrenme Gelişme ve Uygulamalar*, Ankara: Eflatun basım,
- Barutçugil, İ., 2004, *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Baymur, F., 2004, *Genel Psikoloji* (14.Basım), İstanbul: İnkılâp Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi

- Beardwell J., Holder L., Claydon T. 2004, *Human Resource Management Contemporary Approach*, Fourth Edition, Prentice Hall,
- Beaumont, P.B., 1992, *The US Human Resource Management Literature; A Review, Human Resource Strategies*, Sage Publ., London
- Becah, D., 1980, *Personnel: The Management of People at Work*, New York: Macmillan
- Berger, L. A., Berger, Dorothy R., 2004, *The Talent Management Handbook*, Newyork, The McGraw-Hill Companies
- Berglas, S., 2008, *Birinci Sınıf Oyuncular Nasıl Üretken Olur*, Harward Business Review, MESS Yayın No: 552
- Bingöl, D. 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*; Beta Yayıncılık, İstanbul, s. 10
- Butler, J. , G. F., Napier, N. 1991, *Strategy and Human Resources Management*, South-Western Publishing Co., U.S
- Canman, D., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi. Ankara.
- Carrel, Michael R., Frank E. Kuzmits and Norbert F. Elbert, 1992, *Personnell / Human Resource Management*. Fourth Edition. Newyork: Macmillan Publishing Company, s. 272
- Centel, Tankut, 1988, *İş Hukukunda Ücret*, İstanbul, s. 59
- Corso, M., Pellegrini, L., S. Massa, S.Testa, 2006, *Managing the Dispersed Workers: The New challenge in Knowledge Management.*” *Technovation*, 26: 583-594.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *The Creative Personality. Psychology Today*. 29(4)
- Çelik, N., 1992, *İş Hukuku Dersleri*, Yenilenmiş 11. Bası, İstanbul, s. 71
- Çubuk, A., 1986, *Sosyal Politika ve Sosyal Güvenlik*, Gazi Üniversitesi Yayın No.21,İİBF:18, s. 168
- Demiral, C. K., (1999), *Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.:19
- Demirel, Ö., 2001, *Eğitim Sözlüğü*, Ankara: Pegem A Yayıncılık; Şubat
- Dinçer, Ö., 1992, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.b. Timaş Basımevi, İstanbul, s. 96
- Erdal, M., 2004, *Bilişim Teknolojilerinin E-Öğrenmedeki Yeri ve E-İnsankaynakları Yönetimi*, S.Yazıcı (Ed.), “E-Öğrenme: İnsan kaynakları Eğitiminde, Stratejik Dönüşüm.” İstanbul: Alfa Yayınları 1491, Yönetim 24: 57- 140.
- Erden, M., 1996, *Sosyal Bilgiler Öğretimi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.
- Eren, E., 2000, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, s. 338
- Eren, E., 2002, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergül, Ş., 1996, *Personel Yönetimi*, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, İstanbul
- Ernst & Young İnsankaynaklari.com ekibi, 2003, *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, 2.b.,İstanbul, Hayat Yayınları, s. 17
- Ertürk, H., 1998, *Çevre Bilimlerine Giriş*, Vıpaş A.Ş., Yayın Sıra No:3, Bursa
- Ertürk, M., 2011, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Ocak
- Eyder, Yılmaz, 1996, *Hukuk Sözlüğü*, Genişletilmiş 5. Bası, Ankara, s. 829

- Fındıkçı, İ., 1999, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın, s. 13
- Fındıkçı, İ., 2003, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları s. 18
- Fişek, Gürhan ve diğerleri, 1998, *Sosyal Sigortalar Kurumu Tarihi 1946-1996*.1998, Ankara: Türkiye Ekonomi ve Toplumsal Tarih Vakfı, s. 1-2
- Florkowaki, G.W., Schuler, R.S. (1994) “Auditing human resource management in the global environment” The International Journal of Human Resource Management (Electronic Journal), 5:4 December 1994, 827-851, s. 830
- French, W. L., 1994, *Human Resources Management*. Boston: Houghton Mifflin. 3.Edition
- Gök, S., 2006, *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, s. 36
- Gökdayı, İ., 1997, *Çevrenin Geleceği Yaklaşımlar ve Politikalar*. Ankara: TÇV, Yayın No:115
- Gürüz, Demet ve Yaylacı, Gaye Özdemir, 2004, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1.b., İstanbul: Kapital Medya Yayınları, s. 27
- Keleş, R., 1997, *İnsan Çevre Toplum*.Ankara: İmge Kitabevi Yayınları
- Kempton, W., 1995, *Environmental Values in American Culture*, The MIT Press, Cambridge
- Kıngır, Said, 2006, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel, Ankara, s. 145
- Kirkpatrick, D. L., Robert, E.,Craig L.(1996), *Evaluation*, The ASTD Training and Development Handbook, 4.Edition, McGraw-Hill
- Koçel, T., 2005, *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları, s. 393
- Koçel, T., 2010, *İşletme yöneticiliği*, 12. basım. İstanbul: Beta
- Kuratko, D. F., ve Hodgetts, R. M.; (2001), *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, South-Western Thonson Learning, Mason, Ohio.
- Liebler J. et al. (1992), *Management Principles for Health Professionals*, 2. Edition, An Aspen Publication, Gaithersburg, Maryland.l
- Lloyd L. B., Leslie R., 2000, *Human Resource Management*, Irvin McGraw-Hill
- Nierenberg, G. (1982). *The Art Of Creative Thinking*, Simon and Schuster, New York,
- O’dell, C., C. Grayson, J. ve Jr. N. E., 2003, *Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik*, çev.Günhan Günay, İstanbul: Rota Yayınları
- Odunpazarı Belediyesi Yayınları, 2005, *Eğitim Dizisi*, 3, Ankara: Mikro Basım Yayım Dağıtım
- Oktay, E., Balkanlı, A.O., Salepçioğlu, A. (2004) “Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi ve e-Dönüşüm Stratejileri” 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 25-26 Kasım 2004, 155-166 , s. 157
- Öğüt, A., 2001, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara
- Ökmen, Ö., Dönmez, D., 2005, *Yönetimsel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik*, Kalder Yayıncılık, İstanbul
- Özbudun, E., 2009, *Türk Anayasa Hukuku*, Yetkin, Ankara, s. 145
- Özgen, H., Öztürk, A., YALÇIN, A. 2002, *İnsan Kaynakları Yönetimi*.Adana: Nobel Kitabevi
- Özgen, H., Yalçın, A. 2010, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi s.18



- Özgen, H., Yalçın, A. 2010, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitapevi s.38
- Özgen, H., Yalçın, A. 2010, *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitapevi s.9
- Palmer, Margaret ve T. Kenneth Winters 1993, *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayınları, s. 79
- Philips, J., Philips, P.P., Doresky, Z. L., 2002, *Evaluating the Return on Investment of E-Learning*, The ASTD E-Learning Handbook, McGraw-Hill
- Porter, M. E., 1998, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York, s. 40
- Raymond, A., J. R., H., Barry Gerhart, Patrick, M., Wright, 1996, *Human Resource Management*, 2. Ed., Irwin McGraw Hill, USA, s.3-4
- Rowdin G. V., 1993, *Health Insurance and Health Policy American and Japanese Style; Lessons of Comparative Experience*. New York University: Wagner School of Public Service
- Rudestam, E. K., ve Schoenholtz, J. 1998, *Hand book of Online Learning: Innovations in Higher Education and Corporate Training*, London: Sage Publications
- Sabuncuoğlu, Z. 1994, *Personel Yönetimi*. Rota Ofset, Bursa, s. 85
- Sabuncuoğlu, Z., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitapevi
- Sabuncuoğlu, Z., 2012, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Uygulama Örnekleriyle*, İstanbul: 6. Bs. Beta Yayınları,
- Sherman, A., Bohlander, George, Snell, Scotch, 1996, *Managing Human Resources*, South Western College Publishing, Ohio, s.4
- Silah, Mehmet, 2005, *İşletmelerde Personel Seçme ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s. 179
- Sungur, N., 1997. *Yaratıcı Düşünce*. (2. baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi
- Şakar, M., 1989, 1982 *Anayasası ve Önceki Anayasalar*, İstanbul, s. 49-50
- Şencan, H. ve Erdoğan, N., (2001) *İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım,
- Tamara J. E. ve L. Gratton, 2008, *Burada Çalışmak Ne Anlama Geliyor*, Harvard Business Review, MESS Yayın No:552
- Tanör, Bülent, Y., Necmi, 2009, *1982 Anayasasına Göre Türk Anayasa Hukuku (Son Değişikliklere Göre)*. İstanbul: Beta Yayınları, s. 176
- Telman, N. ve Türetgen, İ.Ö., 2004, *Eleman Seçimi*. İstanbul: Epsilon Yayınları, s. 2019
- Tikici, M., 1994, *Personel Yönetimi*, Enstitü Yayıncılık, Malatya, s. 98-99
- Tolo, M. 2007 *Verimliliğe Açılan Pencere: Teknoloji Yönetimi*, s. 1
- Torrence, E. P., 1995, *Why To Fly? A Philosophy Of Creativity*. New Jersey, Norwood: Ablex

- Tuna, Orhan, Kutsal, Metin, 1962, *Grev Hakkı, Başlıca Meseleleri ve Memleketimiz Bakımından Tanzimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, s. 61
- Úbeda, Garcia, M., Vano, F.L. (2002) “Organizational learning in a global market” *Human Systems Management (Electronic Journal)*, 21, 169–181, s. 170
- Uğur, Adem (1995), *İşçi-İşveren İlişkileri, 1. Baskı*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayını, s. 3
- Ulaş, Sema. 2002, *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*. Ankara: (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası),
- Ulrich, D. ve Smallwood, N., 2009, *Liderlik Markası*, Çev. Fadime Kahya, Harvard Business School Press, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları
- Ülgen, H. Ve MİRZE, S. K., 2007, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım,
- Ülsever, C.. 2005. *XXI.Yüzyılda İnsan Yönetimi*. 3.Baskı. Alfa Yayıncılık. İstanbul, s. 173
- Ülsever.C.. 2005. *XXI.Yüzyılda İnsan Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık
- Yazıcı, S., 2004, *E-Öğrenme İnsan kaynakları Eğitiminde Stratejik Dönüşüm*, 1.Baskı İstanbul: Alfa Yayınları 1491, Yönetim 24
- Yüksel, Ö. 1998, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, 2. Baskı, Ankara

## ***Sürekli Yayınlar***

- Ağdelen, Z. Ve H. Erkut, 2008, Firma Kurumsal Ve Yönetimsel Özelliklerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisinin Analizi, *Girne Amerikan Üniversitesi J. Soc. & Appl. Sci.*, **3(6)**, 2008, S.37-55
- Altuntuğ, N., 2009, Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülebilmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı, *Süleyman Demirel Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **C.14**
- Apan, A., 2007, Türkiye’de Kalkınma Planları Ve Sosyal Güvenlik Reformu, *Türk İdare Dergisi*, S.456, Dönem:Eylül, Ss:193-217 Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, Bülten, S.1, Nisan 2007
- Ayhan, A., 2012, Sosyal Güvenlik Kavramı Ve Sosyal Güvenlik İlkeleri, Social Security Concept And The Principles Of Social Security, *Sosyal Güvenlik Dergisi* 2012 / 1
- Bozkurt, V. (2003) “Bilgi Toplumu’nun Getirdikleri Ve Türkiye”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi (Elektronik Dergi), **Cilt:5**, Sayı:2
- Bozkurt, V. (2003) “Bilgi Toplumu’nun Getirdikleri Ve Türkiye”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi (Elektronik Dergi), **Cilt:5**, Sayı:2, S. 1
- Buckingham, M. Ve Richard M Vosburg (2001), The 21st Century Human Resources Function: It’s The Talent, Stupid!, *Human Resource Planning*, Volume 24, Issue 4: 17–23.
- Çırpan, H., Şen, Aykut, 2009, İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*
- Çubuk, A., 1986, Sosyal Politika Ve Sosyal Güvenlik, Gazi Üniversitesi Yayın No.21, *İibf*,18
- Doğru, E., Avşarlıgil, N., Özal Kıtık, H., 2013, Reklamalarda Oynayan Ünlülerin Banka Tercihleri Üzerine Etkisi, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, **Cilt 5**, Sayı 2, 2013 Issn: 1309 -8039
- Doğu, M. (2003) Kurumsal Yönetim Düzenlemeleri, *Spk Meslek Personeli Derneği Dergisi* 8.
- Durning, A.B., 1995, Doymak Bilmez Bir Dünya, (Çev: İ. O.Türköz), *Yeni Türkiye Dergisi*-Çevre Özel Sayısı, Temmuz-Ağustos, Ankara
- Eisinger, J., Smith, M., Judith, (2000), Education Evaluation, *Association Management*, Vol. 52, Iss.L3, Washington
- Eleren A., Bektaş, Ç., Akyüz, Y. (2003) Değişim Sürecinde Üretim Sistemlerinde Ortaya Çıkan Yeni Global Boyutlar Ve Finansal Etkileri, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (Elektronik Dergi), **C.V**, S.2, 37-55.
- Erdem, B., Ayhan Gökdeniz, Önder, Met, 2011, Yenilikçilik Ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **Cilt:26**, Sayı:2, Yıl:2011, Ss.77-112
- FLORKOWAKI, G.W., SCHULER, R.S. (1994) “Auditing Human Resource Management İn The Global Environment” *The International Journal Of Human Resource Management* (Electronic Journal), 5:4 December 1994, 827-851,
- Govindasamy, T., 2002, Successful Implementation Of E-Learning Pedagogical Considerations.” *Internet And Higher Education*, 4: 287-299.

- Gülbahar, Y. Avci, Ü., Ergün, E., 2012, Yapararak Öğrenme: Hedefe Dayalı Senaryo Yaklaşımı, Uygulamasına Bir Örnek, *Eğitim Ve Bilim* 2012, Cilt 37, Sayı 165
- Gümüüş, Y., 2009, Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri Ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi, *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, Sayı:41, Ocak 2009, S.97-113
- Harper, K., Kuanchin C., David Yen, 2003, Distance Learning, Virtual Classrooms And Teaching Pedagogy In The Internet Environment.” *Technology In Society*, 26: 585-598.
- Irzik, G., 2002, Bilgi Toplumu Mu Erformasyon Toplumu Mu, *Günce*, Sayı 24, S. 6. Kasım
- Karaağaçlı, M. 2008, Internet Technology Supporting Distance Requirements In Education And Social Gains. *Journal Of Information Technology*, 64, 63-73.
- Kelly, T., Nanjani, N., 2005, The Business Case For E-Learning, *Cisco Press*, 2005, S.14-18,22,39-48.
- Kreijns, K, Kirschner, P. A., Jochems, W..(2003). Identifying The Pitfalls For Social Interaction In Computer-Supported Collaborative Learning Environments: A Review Of The Research. *Computers In Human Behavior*, 340, 335-353.
- Lambeir ,B. And Ramaeken , S. (2006) 'The Limits Of Blackboard Are The Limits Of My World: On The Changing Concepts Of The University And Its Students', *E-Learning* 3(4): 544-551
- LIAW, S.G, 1999, An Internet Survey For Perceptions Of Computer And Word Wide Web:Relationship, Prediction And Difference” *Computers And Education*, 18:17-35.
- LIAW, S.G, H. HUANG Ve G. CHEN, 2005 “An Activity-Theoretical Approach To Investigate Learners’ Factors Toward E- Learning Systems. “ *Computers In Human Behavior*,
- Markoviç, M. R. (2007), Women Entrepreneurs And Managers In Serbia, *Journal Ekonomika A Manazmentpodniku* [Economics And Business Management] 5(1): 5-15.
- Mejia, A, Luis R. Gomez, Balkin, David B., Cardy, R. L. (2002), Managing Human Resources, *Managing Training And Development*,.27 6.
- Middleton, D. (2009), European Political Science: *Doi:10,1057/Eps.2009,37*
- Miller, M., 2005, Using Learning Styles To Evaluate Computer Based Instructions, *Computers In Human Behavior*, 21: 287-306.
- Nagarajan P., J. ,G.Wiselin (2010) ;International Journal Of U- And E- Service, *Science And Technology* Vol. 3, No. 4, December
- Nemli, E., 2001, Çevreye Duyarlı Yönetim Anlayışı *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No: 23-24 (Ekim 2000-Mart 2001)
- Öncüoğlu, B., 2005, Performans Kavramı Ve Verimlilik, *Anahtar Dergisi*, S.203 (Kasım 2005)
- Özer, Z. 1991. Yaratıcılığa Giden Yolda Beyin Fırtınası, *Bilim Ve Teknik*. Sayı: 348, 50-53
- Sarıkaya, M., Kara, Z., 2007, Sürdürülebilir Kalkınmada İşletmenin Rolü: Kurumsal Vatandaşlık, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi*, Yıl:2007, **Cilt:14**, Sayı:2, Manisa

- Sarvan, F.. Vd. (2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi", *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, S.6. Kasım.
- Selen, D., Demiral, Ö., 2008, İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **Cilt:17**, Sayı:3
- Silah, M., 2005, İşletmelerde Personel Seçme Ve İşe Yerleştirmede Psikoteknik Bir Uygulama Örneği: Giyim Sanayi Konfeksiyon Atölyelerinde Çalışacakların Seçiminde From Lege Testi Uygulaması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, **Cilt 6**, Sayı 1
- Spatariu, A., Hartley, K., Bendixen, L. D. (2004), Defining And Measuring Quality In Online Discussions, *The Journal Of Interactive Online Learning* 2(4): 47-62.
- Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., Duzman, Burak, 2011, İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İibf Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* **Cilt 3**, Sayı 2, 2011 Issn: 1309 -8039
- Tutar, H., 2010. İşgören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi : Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*.65 (1), Ss. 175-204
- Türkmen, İ., 1995, Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İşletme Yöneticilerin Yetersizleşmeleri, *Verimlilik Dergisi*
- ÚBEDA, Garcia, M., VANO, F.L. (2002) "Organizational Learning İn A Global Market" *Human Systems Management* (Electronic Journal), 21, 169–181,
- Utkutuğ, Ç. P., 2008, Kurumsal Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak Toplam Başarı Göstergesi Yöntemi, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:23, 2008, S.55-78
- Weeks, S. (2008), Make E-Learning Pay And Play. *Training & Coaching Today*, 17
- Yüksel, M., 2001, İky'de Yeni Yaklaşımlar, *Executive Excellence*, Yıl 4, Sayı 47

## ***Diğer Yayınlar***

- Aktaş, Ö., 2003, *Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış Tez), İstanbul
- Alper, Y., 2007, Sosyal Güvenlikte Yeni Dönem Ve İşveren Yükümlülükleri Semineri Konuşması, İstanbul
- Altınöz, M. Çöp, S., 2010, Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Hüseyin Özgen Ve Diğerleri, *18. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı*, Sayfa 129–141, Adana: Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, 20–22 Mayıs 2010.
- Altun, Y. P., 2006, İşletmelerde Yetkinliğe Dayalı İşe Alım Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı*, İstanbul.
- Avcı, U., 2005, İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sbe*.
- Baykal, S., 2004, An Assesment Of Web Based Training As A Tool For Corporate Training In Information Technology In Turkey.” (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: *Odtü*.
- brochures/linking\_thinking.htm>. [Erişim tarihi 15.06.2013]
- CANDY, P. C. Linking Thinking - Self-Directed Learning in the Digital Age. Available from Internet: [Erişim tarihi 16.08.2013]
- Cırık, İ. (2005). “İlköğretim 5. Sınıf Sosyal Bilgiler Dersi "Güzel Yurdumuz Türkiye" Ünitesi İçin Sosyo-Kültürel Oluşturmacı Ve Geleneksel Öğrenme Ortamının Öğrenenlerin Akademik Başarılarına, Öğrenme Kalıcılığına Ve Görüşlerine Etkisi.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: *Yıldız Teknik Üniversitesi*.
- Çavuş, M. F., 2006, İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık Ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi Konya-2006*
- Demiral, C. K., (1999), Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, S.;19
- Deringöl, H., 2010, Tarihsel Gelişimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı, Amaçları Ve Fonksiyonları Üzerine Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana*
- Ebru Kök, <http://ebrukok.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetimi-nedir/>, [Erişim tarihi 25.08.2013]
- Ekici, G., 2001 “Öğrenme Stiline Dayalı Biyoloji Öğretiminin Analizi.” (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: *Gazi Üniversitesi*.
- Görgülü, M., 2008, Yapı Üretimin Temel Aşamalarında Alınacak Sağlık Ve Güvenlik Önlemlerinin Geliştirilmesine Yönelik Bir Öneri, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı, *Adana*
- Güler, E. Ç., “İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi Ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler”, *Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü*

- Güler, E.Ç., *İşletmelerin E- İnsan Kaynakları Yönetimi ve E-İşe Alım Süreçlerindeki Gelişmeler*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü, s. 17-18
- Gürdal, O., 2001, *Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme Ve İşe Almanın Önemi*, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Gürdal, Olcay, 2001, *Toplam Kalite Yönetiminde Personel Seçme ve İşe Almanın Önemi*, Marmara Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, s. 68
- Haldun E., *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*  
<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-kavrami-nedir-2/2535559>, [Erişim tarihi 16.09.2013]
- <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf> [Erişim tarihi 11.06.2013]
- [http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nsan\\_kaynaklar%C4%B1\\_y%C3%B6netimi](http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0nsan_kaynaklar%C4%B1_y%C3%B6netimi) [Erişim tarihi 23.10.2013]
- [http://www.barobirlik.org.tr/calisma/duyuru/belgeler/YEN%C4%B0\\_SOSYAL\\_G%C3%9CVENL%C4%B0K\\_S%C4%B0STEM%C4%B0NDE\\_%20AVUKATLAR.doc](http://www.barobirlik.org.tr/calisma/duyuru/belgeler/YEN%C4%B0_SOSYAL_G%C3%9CVENL%C4%B0K_S%C4%B0STEM%C4%B0NDE_%20AVUKATLAR.doc) SGK, 2007: 4 [Erişim tarihi 13.07.2013]
- [http://www.biymed.com/forum/forum\\_posts.asp?TID=14579&title=%DDnsan-kaynaklar-ynetiminin-%Ddlevleri](http://www.biymed.com/forum/forum_posts.asp?TID=14579&title=%DDnsan-kaynaklar-ynetiminin-%Ddlevleri) [Erişim tarihi 17.07.2013]
- [http://www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehber\\_no=3](http://www.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehber_no=3) [Erişim tarihi 03.10.2013]
- <http://www.eecon.info/papers/354.pdf> [Erişim tarihi 22.05.2013]
- <http://www.ikademi.com/insan-kaynaklari-planlama/254-insan-kaynaklari-yonetiminin-tarihi-ve-gelisimi.html> [Erişim tarihi 14.04.2013]
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357> [Erişim tarihi 02.10.2013]
- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357> [Erişim tarihi 24.10.2013]
- <http://www.islamikariyer.com/kitap/insan-kaynaklari.html> [Erişim tarihi 22.07.2013]
- <http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/17.htm> [Erişim tarihi 18.08.2013]
- <http://www.ozgurlukdunyasi.org/arsiv/32-sayi-212/251-adam-smithi-anlamak-> [Erişim tarihi 23.09.2013]
- <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1586.0> [Erişim tarihi 08.06.2013]
- <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der70m3.pdf> [Erişim tarihi 20.09.2013]
- <http://ycetmeli.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2011/02/MBA-%C4%B0KY-04-%C4%B0K-Temin-ve-Se%C3%A7imi.ppt> [Erişim tarihi 28.08.2013]
- Kırka, S. Distance Learning, the Internet, and the World Wide Web. Available from Internet: <<http://www.ericdigests.org/1997-1/distance.html>>. [Erişim tarihi 27.09.2013]
- Koçak, A. T., 2006. Globalleşme Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişimler. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi: İ.Ü. Sbe*.
- Mercan, Sevgim, 2008, Bilgi Teknolojilerinin Örgütsel Yapılara Etkileri,(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Muğla Üniversitesi Sbe*
- Obliger, Diana (2006), "Simulations, Games and Learning", <http://www.educause.edu>, [Erişim tarihi 11.09.2013]

- Okday, E., Balkanlı, A.O., Salepçioğlu, A. (2004) “Bilgi Toplumunda Yeni Ekonomi Ve E-Dönüşüm Stratejileri” 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi Bildirileri*, 25-26 Kasım 2004, 155-166
- Ozan, Ö., 2009, İşletmelerde Yenilik Yapma Ve Yönetme, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya*
- Özdemir, B., 2006, Örgütsel Öğrenme, Çevre Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Antalya
- Özgörmüş, E., M., Ö., Güner, Hacer, (2005) Bulanık Ahp İle Personel Seçimi, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27
- Özkan, Ö., 2006, Toplam Kalite Yaklaşımı Çerçevesinde Elektronik Ortamda İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Bir Uygulama, *Sbe İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Polat D., N., 2007. İnsan Kaynaklarının Değişen Roller ve Yetkinlikleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. *İstanbul Üniversitesi: İ.Ü. Sbe.*
- Sabuncuoğlu, 2000, <http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim39.pdf> [Erişim tarihi 28.09.2013]
- Sosyal Öğrenme Kuralı, <http://cigdemcicekmat.blogcu.com/sosyal-ogrenme-kurami/4759767> [Erişim tarihi 07.08.2013]
- Şekercileröğlü.M.. 2001. İnsan Kaynakları Etkiliğinde Örgüt Kültürünün Rolü. Dumlupınar Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Kütahya*
- Şekercileröğlü.M.. 2001. İnsan Kaynakları Etkiliğinde Örgüt Kültürünün Rolü. Dumlupınar Üniversitesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Kütahya*, s. 25
- TAŞ, R., (2007), “Ar-Ge Yoğunluğu-Rekabet Gücü İlişkisi Açısından Türkiye-AB Karşılaştırmalı Analizi”, <http://maliiyeseempozyumu.pamukkale.edu.tr/rtas.pdf> [Erişim tarihi 23.06.2013]
- Taşbaşı, I., 1995, Sosyal Güvenlik Yönünden Özel Sigortalar Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yükseköğretim Kurulu Dökümantasyon merkezi, Tez no;36628
- Taşbaşı, I., 1995, Sosyal Güvenlik Yönünden Özel Sigortalar Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yükseköğretim Kurulu Dökümantasyon Merkezi, Tez No;36628
- Taşkeser, H., 2005, Performans Değerlendirme Ve Performans Değerlendirmeye Yöneticilerin Bakış Açılı İle İlgili Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- Teknecioğlu, N. N., 2011, Türkiye’de Çevre Koruma Yaklaşımlarının İncelenmesi, *Yıldız Teknik Üniversitesi*, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir Ve Bölge Planlama Anabilim Dalı, Kentsel Koruma Ve Planlama Programı, İstanbul
- Tzeng, G., C. Chiang, C. L., 2006, Evaluating Intertwined Effects İn E-Learning Programs: A Novel Hybrid Mcdm Model Based On Factor Analysis And Dematel.” *Expert Systems With Applications*,
- Ulaş, S., 2002, “Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama”, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi, *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası*), Ankara.
- [www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.ppt](http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/ikaynak.ppt) [Erişim tarihi 25.11.2013]



## **EKLER**

## EK 1: Sigortalı İşe Giriş Bildirgesi

T.C.  
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU  
SİGORTALI İŞE GİRİŞ BİLDİRGESİ  
(4/4-a-b kapsamındaki sigortalılar için)

Ek-4

SOSYAL GÜVENLİK SİCİL NUMARASI (T.C.Kimlik Numarası)										BELGENİN MAHİYETİ										İlk <input type="checkbox"/>							
																				Tekrar <input type="checkbox"/>							
<b>A-SİGORTALININ KİMLİK BİLGİLERİ</b>																											
1	Adı										11 Yabancı Uyruklu İş Ülkce Adı																
2	Soyadı										12 Öğrenim durumu										İlköğr. <input type="checkbox"/>		Lise <input type="checkbox"/>				
3	İlk Soyadı																				Ortaokul <input type="checkbox"/>		Lisans <input type="checkbox"/>				
4	Baba Adı										13 Ailelik durumu										Okur yazar <input type="checkbox"/>		Diğer <input type="checkbox"/>				
5	Ana Adı																				Er <input type="checkbox"/>		Yedek Sb <input type="checkbox"/>				
6	Doğum Yeri										14 İkametgah adresi :										Müaf <input type="checkbox"/>		Temilli <input type="checkbox"/>				
7	Doğum Tarihi																				Bulvar: .....		Caddesi: .....				
8	Cinsiyeti										14										Sokak: .....		Diş Kapı No: .....		İç K.No: .....		
9	Medeni Hali																				Erkek <input type="checkbox"/>		Kadın <input type="checkbox"/>		Mahalle/Köy: .....		Posta Kodu : .....
NUFUSA KAYITLI OLDUĞU YER										14										Gözet <input type="checkbox"/>		Ev Tel <input type="checkbox"/>		Çay Tel <input type="checkbox"/>			
10	İlçe																			Ev Tel <input type="checkbox"/>		Çay Tel <input type="checkbox"/>					
										15 Sigortalılık Türü/kodu										Eski Hükümlü <input type="checkbox"/>		Özürü <input type="checkbox"/>		Terör Mağduru <input type="checkbox"/>			
																				4 (a) Hizmet Akdine Tabi Çalışan <input type="checkbox"/>		4 (b) Muhtar ile Hizmet Akdine Bağlı Olmaksızın Kendi Adına ve Hesabına Bağımsız Çalışan <input type="checkbox"/>		16 Sigortalı İş Kanununun 30. Maddesine Göre Çalıştırılıyor <input type="checkbox"/>			
17 01.10.2008 Tarihinden Önce Çalışmaya İş										Kurumu										SSK		Bağ-Kur		Emekli Sandığı		506-G.20. mad. san.	
18 Yaşlılık Aylığı Alıyorsa Devam Etmek İstediyi Sigorta Kolu										Sosyal Gv.Devlet Primi <input type="checkbox"/>										Tüm Sig. Kolları <input type="checkbox"/>							
19 4-1/b Kapsamındaki Sigortalının										Mesleği										Meslek İli		Meslek İlçesi					
20 Sigortalının İşe Başladığı Tarih										...../...../.....																	
<b>C-BEYAN VE TAAHHÜTLER</b>																											
21 Yukarıda yanlış hususların gerçeğe uygun olduğuna ve elverişlilik değişiklikleri derhal Kuruma ve İyiverene bildireceğimi beyan ederim. ....										Sigortalının Adı- Soyadı: .....										İmzası							
<b>İŞYERİ SİCİL NUMARASI</b>										23										İLGİLİ KURUM/KURULUŞ/ VERGİ DAİRESİ / ODA /TİCARET-ESNAF SİCİL NUMARASI							
M	İŞKOLU KODU		ÜNİTE KODU ESKİ YENİ		İŞYERİ SIRA NUMARASI		İL KODU		İLÇE KODU													KONT NO		ALT İŞV			
24 İyiverenin/İşyerinin/İlgili Kurulayan Adı-Soyadı/Ünvanı										İyiverenin/İşyerinin/İlgili Kurulayan Adresi																	
										Bulvar: .....										Caddesi: .....							
										Sokak: .....										Diş Kapı No: .....		İç K.No: .....					
										Mahalle/Köy: .....										Posta Kodu : .....							
										İlçe: .....										İl: .....							
24 Yukarıda yanlış hususların sigortalının nüfus cüzdanındaki ve beyan ettiği resmi belgelerdeki kayıtlara uygun bulunduğuna ve doğru olduğuna beyan ederim.										...../...../.....																	
Onaylayanın Yetkilinin Adı Soyadı, İmzası, Mühür veya Kağıdı																											

## EK 2: Örnek İş Sözleşmesi

### İŞ SÖZLEŞMESİ

Aşağıda isim (unvan) ve adresleri yazılı bulunan işveren ile işçi arasında, tamamen kendi istek ve serbest iradeleri ile ve belirtilen şartlarla " BELİRLİ TAM SÜRELİ İŞ SÖZLEŞMESİ" yapılmıştır. Taraflar bundan sonra "işveren" ve "işçi" olarak anılacaktır.

#### 1. TARAFLAR

##### İŞVERENİN

Adı soyadı (ünvanı)	:	
Adresi	:	

##### İŞÇİNİN

Adı Soyadı (Doğum Yeri ve Yılı )	:	
İkamet adresi ve telefonu	:	

2. İŞÇİNİN ÇALIŞMA YERİ: İşverenin.....sınırları içindeki değişik işyerlerinde, işveren veya velinin göstereceği yerler.

3. YAPILACAK İŞ: .....

4.SÖZLEŞMENİN SÜRESİ : .....Yıl.....Ay süreli olan bu iş sözleşmesi, ...../...../..... tarihinde başlamış olup, ...../...../..... tarihinde her hangi bir bildirim yapılmaksızın kendiliğinden sona erer. İşveren gerektiğinde süresi dolmadan da sözleşmeyi feshedebilir.

5. İŞE BAŞLAMA TARİHİ: ...../...../.....

6. ÇALIŞMA SÜRELERİ: Haftalık çalışma süresi 40 saat ve aylık çalışma süresi ..... gündür. Bu süre, haftanın çalışılan günlerine eşit şekilde bölünerek uygulanır.

7. ÜCRET : İşçinin saatlik Brüt ücreti .....YTL/EURO dur. İşçinin ücreti kural olarak işçinin .....Bankasında bulunan .....no.lu hesabına ayda bir yatırılmaktadır. Ancak, işçinin yazılı talebi ile ödeme imza karşılığında kendisine veya yazılı talebi ile belirlediği ve bu talebin altında tatbiki imzası bulunan mutemedine de yine imzası karşılığında ödenebilir.

8. ÖZEL ŞARTLAR: a) İşveren, işçinin ücretini ve bu sözleşme ile İş Kanunu ve diğer kanunlardan doğan haklarını ve yükümlülüklerini süresinde ödemeyi kabul ve taahhüt eder.

b) Bu iş sözleşmesinde yer almayan hususlarda İş Kanunu ve diğer kanunlarda yer alan ilgili mevzuat uygulanır.

c) Sözleşmenin uygulanmasında çıkacak uyuşmazlıklarda, işyerinin bulunduğu yer mahkemeleri ve icra daireleri yetkilidir.

9. İşbu **belirli tam süreli** iş sözleşmesi, ...../...../..... tarihinde taraflarca iki nüsha olarak tanzim edilip, okunarak imzalanmakla, işveren işçiyi iş ve ücret vermeyi, işçi de belirtilen şartlarla iş görmeyi karşılıklı olarak kabul, beyan ve taahhüt etmişlerdir.

İŞVEREN VEYA VEKİLİ (Kaşe-İmza)	İŞÇİ Adı Soyadı: İmzası:
------------------------------------	--------------------------------

### EK 3: İş Tanımlaması

<b>İdari ve Sosyal İşler Müdürü</b>	
— / Müdür	
İdari ve Sosyal İşler	
Genel Müdür	
Dış İşler Sorumlusu, Güvenlik Görevlisi, Mutfak Elemanı	
<b>İşin Amacı</b>	.....Bünyesinde tüm bölümlerin işletme içinden dışına ya da işletme dışından işletme içine telefon akışını sağlıklı olarak gerçekleştirmek, çalışanların idari ve sosyal iş ve işlemlerini gerçekleştirmek, Genel Müdür'ün günlük iş akışını ayarlamak ve düzenli işleyişini sağlamak, güvenlik ve mutfak hizmetlerini koordine etmek.

#### İşin Tanımı

- Genel Müdür'ün günlük randevularını önceden planlamak / Stok Kontrol,
- Günlük iş akışı içinde gelen müşterilerin ağırlanması ile ilgili işlevleri hayata geçirmek / Stok Kontrol,
- Bölümlere ilişkin telefon görüşmesi isteklerini bölümlerin talepleri doğrultusunda organize etmek / Stok Kontrol,
- Güvenlik hizmetinin 24 saat ve sorunsuz olarak gerçekleşmesini sağlamak ve gerekli kontrolleri gerçekleştirmek / Genel Müdür,
- Mutfakta mesai saatleri içinde sunulan hizmetin aksamadan gerçekleşmesini sağlamak / Stok Kontrol,
- İşe geliş ve dönüş dayalı servis hizmetini kontrol ve koordine etmek / Stok Kontrol,
- Bölümlerden eğitim taleplerini almak ve gerekli yıllık eğitim planlarını hazırlamak

## EK 4: Aylık Hizmet Prim Bildirgesi

**EK:3**

BELGENİN	
Ait Olduğu Yıl	Yıl
Maahyeti	Antl: <input type="checkbox"/> Ek: <input type="checkbox"/> İptal: <input type="checkbox"/>
Belge Türü	
Düzenlemesine Esas Kaanun No	
Toplam Sayfa Sayısı (Bu sayfa dahil)	
Sayfa No	1

İŞYERİ SİCİL NO			
M	İŞ KODU	İŞYERİ SERA NUMARASI	İL KODU
UNİTE KODU	YENİ	ESKİ	İL KODU
ARABACI KODU			

İŞVERENİN		ARACININ	
Adı ve Soyadı / Ünvanı		SİGORTALILI DEYİR ALANIN	
Adresi		İlçe	
Telefonu / e-posta		Şehir	
T.C. Kimlik No - Vergi Sicil / Kimlik No		P. Kodu	

**SOSYAL SİGORTALAR KURUMU**  
**AYLIK PRİM VE HİZMET BELGESİ**

I - T.Ü.M. S.A.Y.F.A.L.A.R.A. AIT TOPLAM BİLGİLER			
TOPLAM SİGORTALI BİLGİLERİ		TOPLAMTA HAKKUK BİLGİLERİ	
Sigorta Sayısı	İş Kazan ve Meslek Hastalıkları Sigortası	PRİM ESAS KAZANÇ TOPLAMI	PRİM ORANI %
PrİM Ödeme Gün Sayısı	Anahtık Sigortası		
Ay İçinde	Hastalık Sigortası		
İşe Gireler	Mahullük, Yekilik ve Otum Sigortası		
İşten Ayrımlar	Sosyal Güvenlik Desteği Primi		
Sayısı	İşsizlik Sigortası Primi		
Gün Sayısı	GENEL TOPLAM		
Ücretsiz İzin Kullanılmamış			
Sayısı			
Gün Sayısı			
İzin Ücreti			

II - A.Y. İÇİNDE ÇALIŞTIRILAN SİGORTALILAR										
Sıra No	Değişiklik	Sigorta Sicil Numarası	T.C. Kimlik No	Adı	Soyadı	İlk Soyadı	Gün Sayısı	Prime Esas Kazanç	Cüretli İzin	
									Gün	İzin Ücreti
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										

BU SAYFANIN TOPLAMLARI	
SİGORTA SAYISI	SİGORTA SAYISI
ÜNİTEYE VERİLDİĞİ TARİH	
RESMEN DÜZENLENMİŞTİR	
(Kurum Tarafından Doldurulacaktır.)	

## EK 5: İbraname

### İBRANAME

#### İşçinin

Adı-Soyadı :  
SSK Sicil No :  
İşe Giriş Tarihi :  
İşten Çıkış Tarihi :

İşten Ayrılış Şekli :  
Terk   
Askerlik

#### İşverenin

Ünvanı :  
SSK İşyeri Sicil No :  
Adresi :

Ayrılma   
Evlilik   
Çıkarma   
Emeklilik   
Vefat

ODEMELER	BRUT KAZANÇ	YASAL KESİNTİ	NET KAZAÇ	OZEL KESİNTİ	NET ODEME

Açıklama :

.../.../20... tarihinden .../.../20... tarihine kadar çalıştığım işyerinden yukarıda gösterilen şekilde ayrıldım. Çalışmaya başladığım tarihten bu güne kadar geçen çalışma sürem içindeki bütün ücretlerimi ve her türlü sosyal hakkım ile hafta ve genel tatil günlerine ait ücretlerimi ayrıca yapmış olduğum fazla mesai ücretlerim ile yıllık izin ücretimi ve ayrılış esnasında hak etmiş olduğum ve yukarıda belirtilen istihkaklarımı eksiksiz olarak aldım.

İşyerinden, Kanun ve Hizmet akdinden doğan hiçbir şekil ve nam altında herhangi bir alacağımları kalmadığını Maddi ve manevi herhangi bir hak talebinde bulunmayacağımı beyanla işyerini-geçmişe dönük olarak da-ibra ederim  
.../.../20...

**İBRAEDEN**  
Adı Soyadı  
İmzası

Adresi :  
Telefon Numarası :

İşten Ayrılmadan İtibaren 6 ay İçerisinde  
Bulunacağı Tebligat Adresi :

## EK 6: İşyeri Kaza Bildirim Formu

### İŞYERİ KAZA BİLDİRİM FORMU

Düzenlenme Tarihi: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

İŞYERİNİN	Bölge Müdürlüğün Sicil No:					
	Ünvanı:					
	Adresi:					
	İşçi Sayısı:	Erkek		Kadın		Çocuk
Kaza Tarihi:						
Kazanın Meydana Geldiği Bölüm:						
Kaza Gününde İşbaşı Saati:						
Kazanın ortaya çıkardığı Takribi Maddi Zarar:						
Kazazede veya Kazazedelerin	Adı ve Soyadı:					
	Sigorta Sicil No:					
	Yaşı:					
	İşe Giriş Tarihi:					
	Esas İş:					
	Kaza Anında Yaptığı İş:					
Kaza Sonucu ölü, yaralı sayısı:		Ağır Yaralı		Uzuv Kayıplı	Hafif Yaralı	
Kaza Sonucu yaralanan işçilerden istirahat alanların sayısı	1 gün	1 gün	1 gün	Üç günden fazla veya açık istirahat		
Şahitlerin Adı Soyadı:						
Kazanın Sebebi ve Oluş Şekli:			İşveren veya Vekilinin Adı ve Soyadı İmzası			

**EK 7: Kümülatif Gelir Vergisi**

**KÜMÜLATİF GELİR VERGİSİ**

İstanbul, 20.11.2009



**İLGİLİ MAKAMA**

01.01.2008 ve 20.11.2009 tarihleri arasında şirketimizde görev yapan KAMİL DÜZ ait 2009 yılı Kümülatif Gelir Vergisi Matrahı aşağıda belirtilmiştir. İlgili personelin kesilen gelir vergisi şirketimizin bağlı bulunduğu PENDİK V.D.'nin 1111111111 sicil numaralı hesabına ödenmiştir. Bilgi edinmenizi rica ederiz.

Saygılarımızla

**ADI SOYADI**  
**KÜM. GELİR VERGİSİ MATRAHI**

.....  
**8.422,96 TL**



## EK 8: Sigortalı Hesap Fişi

EK:11

  
**SOSYAL SİGORTALAR KURUMU**  
**SİGORTALI HESAP FİŞİ**

Belgenin Düzenlendiği Tarih : ...../...../.....

A- SİGORTALININ				
1.	T.C. Kimlik No			İkamegah Adresi : .....
2.	Sigorta Sicil No			.....
3.	Adı ya. Soyadı			.....
4.	Baba Adı			.....
5.	Cinsiyeti	Erkek : <input type="checkbox"/> Kadın: <input type="checkbox"/>		Posta Kodu : .....
6.	Uyruğu (Yabancı İse Ülke Adı)	T.C. : <input type="checkbox"/> Ülke Adı: .....		Ev Tel : ..... Cep Tel : .....
7.	Doğum Yeri / Doğum Tarihi			..... / ..... / .....
8.	İşe Giriş Tarihi	..... / ..... / .....		
9.	İşyerinden Ayrılış Tarihi	..... / ..... / .....		

B- SİGORTALININ PRİM ÖDEME GÜN SAYISI				
Yıl	Ay	Prım Ödeme Gün Sayısı	Prime Esas Kazanç Tutarı	Açıklamalar
<b>TOPLAM</b>				

C- AYRILIŞINDA SİGORTALIYA VERİLEN (İhbar, İstihkak, Ücret, İzin)				
Ödeme Türü	Başlangıç Tarihi	Bitiş tarihi	Tutarı	Açıklamalar
<b>TOPLAM</b>				

D- BEYAN VE TAAHHÜTLER																															
İşyerinin Adı Soyadı / Ünvanı  İşyerinin Adresi : .....	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="10">İŞYERİ SİCİL NO</th> </tr> <tr> <th>M</th> <th>İŞ KOLU KODU</th> <th>ENTE KODU YENİ</th> <th>ENTE KODU ESKİ</th> <th>İŞYERİ SIRA NUMARASI</th> <th>İL KODU</th> <th>İLÇE KODU</th> <th>KONTROL NUMARASI</th> <th>ARACI KODU</th> <th> </th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </tbody> </table> Semt : ..... İlçe : ..... Şehir : ..... Posta Kodu : .....	İŞYERİ SİCİL NO										M	İŞ KOLU KODU	ENTE KODU YENİ	ENTE KODU ESKİ	İŞYERİ SIRA NUMARASI	İL KODU	İLÇE KODU	KONTROL NUMARASI	ARACI KODU											
İŞYERİ SİCİL NO																															
M	İŞ KOLU KODU	ENTE KODU YENİ	ENTE KODU ESKİ	İŞYERİ SIRA NUMARASI	İL KODU	İLÇE KODU	KONTROL NUMARASI	ARACI KODU																							
Yukarıdaki bilgilerin defter, kayıt ve belgelere uygun bulunduğunu, yanlış olması sebebiyle sigortalıma epi ve geçindirmekle yükümlü olduğum çocuklarım Kurumca yerli olarak yapılan her türlü masrafları ödemeyi kabul ederim.																															
Tarih : ...../...../.....	İşyerinin veya Vekilinin Adı-Soyadı İmzası, Mühür veya Kaşesi																														

## EK 9: İş Başvuru ve Bilgi Formu

İŞ BAŞVURU VE BİLGİ FORMU			
İŞVEREN : .....			
İŞ BAŞVURUSUNDA BULUNANIN	Tarih: ..... / ..... / .....	Özel İşaret ve Kodlar	
KİMLİK BİLGİLERİ			Fotoğraf
Adı, Soyadı			
Doğum Yeri Doğum Tarihi			
Cinsiyeti	Erkek ( ) Kadın ( )		
Adresi			
Telefonu	Ev:	Cep:	
Askerlik Durumu			
Bağlı Olduğu Sosyal Güvenlik Kurumu ve No veya Emekli Tahsis No	Adresi :		
Vergi Numarası			
T.C. Kimlik Numarası			
Kan Grubu			
AİLE BİLGİLERİ			
Medeni Durumu	Evli ( ) Bekar ( ) Dul ( )		
Bakmakta Yükümlü Olduğu Kimseler	Adı-Soyadı	Yaşı	Mesleği /Okulu
Eş			
Anne			
Baba			
Çocuklar			
1-			
2-			
3-			
4-			

## EK 10: Belirsiz Süreli İş Sözleşmesi

### BELİRSİZ SÜRELİ İŞ SÖZLEŞMESİ

Aşağıda isim-urvan ve adresleri yazılı bulunan işveren ile işçi arasında tamamen kendi istek ve serbest iradeleri ile ve aşağıda belirtilen şartlarla «Belirsiz süreli iş sözleşmesi» yapılmıştır.

Sözleşmede adı geçen işveren .....  
..... ni işçi ise.....  
'yi ifade eder.

#### MADDE 1)- TARAFLAR :

##### İŞVERENİN :

Adı Soyadı / Ünvanı : .....

Adresi : .....

SGK İşyeri Sicil Numarası : .....

##### İŞÇİNİN :

Adı Soyadı : .....

Baba adı : .....

Doğum Yeri ve Yılı : .....

İkametgah Adresi : .....

Telefon Numarası : .....

SGK Sigorta Sicil Numarası : .....

**MADDE 2)-SÖZLEŞMENİN SÜRESİ** : Bu iş sözleşmesi ..... / ..... / ..... tarihinde başlamış olup, Belirsiz Sürelidir.

**MADDE 3)-İŞE BAŞLAMA TARİHİ** : ... / . / .....

**MADDE 4)-AYLIK ÜCRET NET/BRÜT** : ..... YTL.

**MADDE 5)-YAPILACAK İŞİN KONUSU** : .....

**MADDE 6)-DENEME SÜRESİ** : Yoktur / ..... Ay'dır.

(Deneme süresi en fazla iki aydır. Bu süre sonunda başarısız yada yetersiz bulunanların sözleşmeleri ihbarsız ve tazminatsız feshedilir.)

## EK 11: Sigortalı Prim Bildirgesi

T.C.  
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU  
SİGORTALI BİLDİRİM BELGESİ

SOSYAL GÜVENLİK SİCİL NUMARASI (TC KİMLİK NUMARASI)																		
A- SİGORTALININ KİMLİK BİLGİLERİ																		
		NÜFUSA KAYITLI OLDUĞU YER																
1	Adı	10	İl															
2	Soyadı		İlçe															
3	İlk Soyadı		Mahalle/Köy															
4	Baba Adı		Cilt No															
5	Ana Adı		Aile Sıra No (Hane-Kittük)															
6	Doğum Yeri		Birey Sıra No															
7	Doğum Tarihi		11	Yabancı Uyruklu İse Ülke Adı														
8	Cinsiyeti	Erkek <input type="checkbox"/>	Kadın <input type="checkbox"/>															
9	Medeni Hali	Evli <input type="checkbox"/>	Bekar <input type="checkbox"/>															
12																		
Basmegon adresi : Bulvar : ..... Cadde : ..... Sokak : ..... Dış Kapı No : ..... İç Kapı No : ..... Mahalle/Köy : ..... Posta Kodu : ..... İlçe : ..... İl : ..... Ev Tel : ..... Cep Tel : ..... E-mail : .....																		
B-BEYAN VE TAHHÜTLER																		
İşverenin Adı- Soyadı /Ünvanı : .....		<b>İŞYERİ SİCİL NUMARASI</b>																
İşletme Adı : .....																		
İşyeri Adresi : Bulvar : ..... Cadde : ..... Sokak : ..... Dış Kapı No : ..... İç Kapı No : ..... Mahalle/Köy : ..... Posta Kodu : ..... İlçe : ..... İl : .....		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr><th rowspan="2">İŞKOLU KODU</th><th>ÖNTE KODU</th><th rowspan="2">İŞYERİ SIRA NUMARASI</th><th rowspan="2">İl Kodu</th><th rowspan="2">İlçe Kodu</th><th rowspan="2">Kadın Sıra No</th><th rowspan="2">alt İşveren</th></tr><tr><th>ESKİ YENİ</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>		İŞKOLU KODU	ÖNTE KODU	İŞYERİ SIRA NUMARASI	İl Kodu	İlçe Kodu	Kadın Sıra No	alt İşveren	ESKİ YENİ							
İŞKOLU KODU	ÖNTE KODU	İŞYERİ SIRA NUMARASI	İl Kodu		İlçe Kodu						Kadın Sıra No	alt İşveren						
	ESKİ YENİ																	
T.C. SOSYAL GÜVENLİK KURUMU .....																		
Yukarıda ünvanı, adresi ve işyeri sicil numarasını belirttiğim işyerinde ..... tarihinden itibaren çalışmaya başladığımı ve bu belgedeki bilgilerin doğru ve uygun olduğunu beyan ederim. ....																		
Adı-Soyadı ve İmzası																		

## EK 12: Aile Durumu Bildirimi

<u>AİLE DURUMU BİLDİRİMİ</u> ...../..... DÖNEMİ		
<b>BİLDİRİM VERENİN</b>	T.C./Vergi Kimlik No : Adı Soyadı : Medeni Hali :	SGK No : Görevi :
<u>ASGARİ GEÇİM İNDİRİMİ İÇİN EŞİN</u>		
<u>Adı Soyadı</u>	<u>İşin Durumu</u>	<u>Eşin Gelirine İlişkin Açıklama</u>
	<input type="checkbox"/> Çalışıyor	
	<input type="checkbox"/> Çalışmıyor	
	<input type="checkbox"/> Geliri Olan	
	<input type="checkbox"/> Geliri Olmayan	
<u>MÜKELLEFLERİN OTURAN VEYA MÜKELLEF TARAFINDAN BAKILAN ÇOCUKLARIN DURUMU</u>		
Adı Soyadı TC Kimlik Numarası Doğum Tarihi Cinsiyet Baba Adı Anne Adı Öz/Üvey Eğitim Durumu		
Alt satırdaki hususları da göz önüne almak suretiyle düzenlediğim asgari geçim indirimine ait bildirimdir.		
<u>Düzenleyenin</u> Adı Soyadı İmzası / Tarih		

1. Bu bildirim işverenlerce yukarıdaki muhteviyatına uygun olarak çoğaltılıp kullanılabilir.
2. İlk işe girişte verilir. Aile durumunda değişiklik halinde yeniden düzenlenir.
3. Nafaka bağladıkları çocuklar için mahkeme ilamının noter onaylı örneği eklenir.
4. Çocuklar SGK yönünden tabii oldukları eşin bildirimine dahil edilir.



## EK 14: İşçinin Yıllık Ücretli İzin Talebi Dilekçesi

### İŞÇİNİN YILLIK ÜCRETLİ İZİN TALEBİ DİLEKÇESİ

.../...../20.....

Konu : Yıllık İzin Talebi Hakkında

Sayın (İşveren) .....

Adres:.....

..... unvanlı İşyerinizde

..... tarihinden itibaren çalışmaktayım.

...../...../..... - ...../...../..... Tarihleri arasında yıllık ücretli iznimi

(.....) gün ücretsiz yol izni kullanmak istiyorum.

Gereğini arz ederim.

Adres:

Adı ve Soyadı :

Görevi :

TC kimlik No:

SGK Sicil No:

İmza :

## EK 15: İş Kazası Tutanağı

### İŞ KAZASI TUTANAĞI

#### Kaza Geçiren İşçinin

Adı Soyadı .....

SGK Sicil No .....

TC Kimlik No .....

Baba Adı .....

Doğum Yeri .....

Doğum Tarihi .....

Görevi .....

İşe Başlama Tarihi .....

Kaza Tarih ve Saati .....

Kaza Tarihindeki İşçi Sayısı .....

Kaza Günü İşbaşı Saati .....

Adres .....

Telefon .....

Uzuv Kaybı .....

Kazanın Nasıl Olduğu Hakkında Bilgi .....

.....

.....

.....

	Müdür	Kazalı	Tanık 1	Tanık 2
Adı Soyadı				
Görevi				
Adres				
Telefon				
İmza				



## EK 16: İş Kazası ve Meslek Hastalığı Bilgi Formu

T.C. SGK İŞ KAZASI VE MESLEK HASTALIĞI BİLGİ FORMU (SGK'YA)

1. İŞYERİ BİLGİLERİ		
Bağlı Bulunduğu İl :	Scil No :	
Vergi Dairesi ve Numarası :	Tlf :	Fax :
İşçi Sayı Erkek : .....	Kadın : .....	Çocuk : .....
Terör Mağdur / Özürlü : .....	Hükümlü : .....	Genel Toplam : .....
2. Kazazede ve Kazazedelerin / Meslek Hastalığı Tanısı veya Şüpheli ile Hastaneye Şevk Edilenin		
Adı Soyadı : .....	Önsiyeti : Kadın .....	Erkek .....
TC Kimlik No : .....	SGK Scil No : .....	
Bağkur Scil No : .....		
İşe Giriş Tarihi : .....	Medeni Hali : Evli : .....	Bekar : .....
Dul : .....		
Öğrenim Durumu :		
Okur Yazar : .....	Okur Yazar Değil : .....	İlk Öğretim : .....
Orta Öğretim : .....	Yüksek Okul : .....	Üniversite : .....
Y.Lisans : .....	Doktora : .....	
İstihdam Durumu :		
5510 SSGSSK 4-a	<input type="checkbox"/> Daimi	<input type="checkbox"/> Mevsimlik
	<input type="checkbox"/> E.Hüküm.	<input type="checkbox"/> Hükümlü
	<input type="checkbox"/> Ödünç çalışan	<input type="checkbox"/> Geçici
	<input type="checkbox"/> Terör Mağduru	<input type="checkbox"/> Özürlü
	<input type="checkbox"/> Stajyer / Çırak	<input type="checkbox"/> Diğer
	<input type="checkbox"/> Alt İşverene ait çalışan	
5510 SSGSSK 4-B	<input type="checkbox"/> Kendi adına hesabına	
Çalışma Şekli : Tam zamanlı : .....	Kısmi zamanlı : .....	Diğer : .....
Prim Ödeme Ş. Sona Erdi : .....	Sona ermedi : .....	
Sona erdi ise Tarihi :		
Son bir yıl içindeki toplam ücretli izin gün sayısı : .....	Son işyerine giriş tarihi : .....	
Esas İş Mesleği : .....	Uyruğu : .....	
İşçinin 1. derece yakınının :		
Adı soyadı : .....	Adresi : .....	
İş Kazası Halinde Doldurulacaktır		
3 Kazanın Tarihi : .....	Kaza Gününde İşbaşı Saati : .....	Kazanın saati : .....
4 Kaza anında yaptığı iş : .....		
5 Kazanın Sebebi : .....	Kazanın sonucu iş göremezliği ;	Var ..... Yok ..... Ölüm.....
6 Yaranın Türü : .....		
7 Yaranın Vücuttaki yeri : .....		
8 İşyerinin Büyüklüğü : .....		
9 Çalışılan Ortam : .....		
10 Çalışılan Çevre : .....		
11 Kaza anında kazazedenin yürütmekte olduğu genel faaliyet : .....		
12 Kazadan az önceki zamanda kazazedenin yürüttüğü özel faaliyet : .....		
13 Olayı normal seyirinden saptıran kazaya sebebiyet veren olay (sapma): .....		
14 Yaralanmaya sebep olan hareket ( olay): .....		
15 Özel faaliyet sırasında kullandığı Materyel (Araç) : .....		
16 Sapmaya sebep veren Materyel (Araç) : .....		
17 Yaralanmaya sebep olan hareket sırasında kullanılan materyel ( Araç): .....		
Kazayı gören : Var .....	Şahitlerin adresi:	
18 Şahitlerin Adı Soyadı : .....		
Şahitlerin İmzası : .....		
19 Kazanın Oluş Şeklini ve Sebebini açıklayınız : .....		

**EK 17: İş Kazası Bildirimi (SGK)**

**İŞ KAZASI BİLDİRİMİ (SGK)**

TC  
ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI  
SOSYAL GÜVENLİK KURUMU  
İL MÜDÜRLÜĞÜNE

.....

İşyerimiz .....  
.....adresinde kurulu olup müdürlüğünüzde, .....  
İşyeri sicil numarası ile tescillidir. İşyerimizde ...../...../..... tarihinde saat .....:.....  
..... sıralarında bir iş kazası olmuş ve ..... sicil numaralı  
..... işçimiz vefat etmiştir / yaralanmıştır.

Sigortalımızın tedavi işlemleri ..... has-  
tanesinde Yapılmıştır / yapılmaktadır. Olayla ilgili düzenlenen iş kazası tutanağı ve kazalı işçiye ait vizite kağıdı ektedir.  
Gereğini arz ederiz.

İşyeri adresi:

İş Telefonu :

İşveren / İşveren Vekili

İmza Tarih Kaşe

## EK 18: İşe İzinsiz Gelmeme/İşe Geç Gelme Tutanağı

### İŞE İZİNSİZ GELMEME / İŞE GEÇ GELME TUTANAĞI

#### TUTANAKTIR

#### İŞVERENİN :

Adı Soyadı-Unvanı : .....

Adresi : .....

SGK İşyeri Sicil Numarası : .....

Yukarıda Adı Soyadı/Unvanı adresi yazılı .....

... Bölge Çalışma Müdürlüğü ..... İşyeri sicil numarası ile kayıtlı işyerimizde çalışan sigorta sicil numaralı işçimiz; ... / ... / ..... tarihinde iznimiz ve bilgimiz olmaksızın mazeretsiz olarak mesaisine gelmemiştir / ... defa olarak geç gelmiştir.

Bu tutanak ..... / ..... / ..... tarihinde aşağıda isimleri yazılı şahitler huzurunda düzenlenmiş ve okunmuştur.

İşveren / Vekili / Bölüm Amiri	Şahit	Şahit
Adı Soyadı/Unvanı	Adı Soyadı/Unvanı	Adı Soyadı/Unvanı
imza	imza	imza

#### İŞE İZİNSİZ GEÇ GELME / GELMEME İHTARI

#### İHTARDIR

#### İHTAR VEREN

#### İŞVERENİN :

Adı Soyadı-Unvanı : .....

SGK İşyeri Sicil Numarası : .....

İHTAR ALAN : .....

#### İŞÇİNİN :

Adı Soyadı-Unvanı : .....

T.C. Kimlik Numarası : .....

TEBLİGATIN TARİH VE NUMARASI : .....

UYGUN GÖRÜLEN CEZA : .....

VARSA MAZERETİ : .....

Sayın : .....

..... / ..... / ..... tarihinde/ tarihlerinde ..... süreyle iznimiz ve bilgimiz olmaksızın mesainize gelmediniz / .... defa olarak geç geldiniz.

Bilginize rica olunur.

Birim Amiri

Adı Soyadı-İmza

ONAY

Personel Müdürü

Adı Soyadı-İmza

## EK 19: İhtarname

### İŞE GELMEYEN İŞÇİNİN EN SON ADRESİNE GÖNDERİLECEK NOTER TEBLİGATI

#### İHTARNAME

Sayın : .....

Baba Adı : .....

Doğum Tarihi ve Yeri : .....

TC Kimlik Numarası : .....

Adresi : .....

**İŞVEREN :**

Adı Soyadı-Unvanı : .....

SGK İşyeri Sicil Numarası : .....

Yukarıda Adı Soyadı / Unvanı adresi yazılı işyerimizde çalışmakta iken ...../...../.....  
ve ...../...../..... tarihlerinde / tarihinden itibaren amirlerinizin izni ve bilgisi dışında mazeret belirtmeden  
işinize gelmediğiniz tespit edilmiştir.

Hakkınızda yapılacak İş Yasası hükümlerine uygun işlemlere esas olmak üzere;

İşe devamsızlığınızı izah edecek haklı ve yasal bir sebebiniz var ise bunu belgeleyen resmi evrakınızı 3 gün içinde  
işyerimize ibraz ediniz. Aksi takdirde, kabul edilebilir bir mazeretle işe gelmediğinizin anlaşılması halinde İş Akdinizin 4857  
sayılı İş Kanununun 25. maddesine göre bildirmsiz ve tazminatsız olarak fesih edileceği konusunda bilginizi rica ederim.

İşveren / Vekili

İmza-Kaşe

Tarih

\* Bu ihtaramenin bir nüshası muhataba tebliğ edilecek, bir nüshası noterde kalacak, bir nüshası noter şerhi düşülerek  
tarafımıza iade edilecektir.

**EK 20: İşçi Hesap Pusulası****İŞÇİ HESAP PUSULASI****İŞÇİ SURETİ**

<b>KURUM ADI</b> : X A.Ş.	<b>İŞE GİRİŞ TARİHİ</b> : 01.01.2002		
<b>İŞYERİ ADI</b> : X A.Ş.	<b>SSK SİCİL NO</b> : 1231231231		
<b>BORDRO AY</b> : 2005/EKİM	<b>BANKA HESAP NO</b> :		
<b>DEPARTMAN</b> : KESİM	<b>ÖDEME TARİHİ</b> : 31.10.2005		
<b>ADI SOYADI</b> : XYZ	<b>ÜCRETİ</b> : 350,15		
<b>AY ADEDİ</b> : 1	<b>K.G.V.MATRAHI</b> : 415,40		
<b>ÇALIŞMA</b>	<b>EK ÖDEME</b>	<b>YASAL KESİNTİ</b>	<b>ÖZEL KESİNTİ</b>
<b>NOR.ÇAL.</b> : 30 488,70		<b>SSK MATRAHI</b> : 488,70	<b>AVANS</b> : 0,00
<b>HAF.SON.ÇAL.</b> :		<b>SSK PRİMİ</b> : 68,42	
<b>YILLIK İZİN</b> :		<b>İŞSİZ.SİG.MAT</b> : 488,70	
<b>ÜCRETLİ İZİN</b> :		<b>İŞSİZ.SİG.PRİMİ</b> : 4,89	
		<b>GELİR VERGİSİ MAT.</b> : 415,40	
		<b>GELİR VERGİSİ</b> : 62,31	
		<b>DAMGA VERGİSİ</b> : 2,93	
<b>ÇALIŞMALAR TOPLAMI</b> :	<b>EK ÖDEME TOPLAMI</b> :	<b>YASAL KESİNTİ TOPLAMI</b> :	<b>ÖZEL KES. TOPLAMI</b> :
	488,70	138,55	
<b>İMZA</b>			<b>NET ÖDE-NEN</b> : 350,15

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** Coşkun BİLGİN

**Sürekli Adresi:** İçerenköy Mah. Ataşehir / İSTANBUL

**Doğum Yeri ve Yılı:** Ardahan - 1976

**Yabancı Dili:** İngilizce

**İlk Öğretim:** Kapullu Köyü İlkokulu - 1987

**Orta Öğretim:** Kapullu Köyü Ortaokulu - 1990

**Lise:** Mudanya Lisesi - 1993

**Lisans:** Anadolu Üniversitesi - 2001

**Enstitü Adı:** Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Program Adı:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**Yayımları:** Hakemli dergilerde yayımlanmış 100'e yakın iş ve sosyal güvenlik hukuku makalesi

**Çalışma Hayatı:** SGK Ümraniye Sosyal Güvenlik Merkez Müdürü (2011 – Halen)

SGK Beşiktaş Sosyal Güvenlik Merkezi Müdür Yardımcısı (2010 – 2011)

SGK Üsküdar Sosyal Tesis ve Eğitim Merkezi Müdürü (2008 – 2010)

SGK Kadıköy Sosyal Güvenlik Merkezi Sosyal Güv. Denetmenleri Servis Sorumlusu (2005 – 2008)

SSK Bursa Sigorta İl Müdürlüğü Memur (2001 – 2005)