

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM BİLİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İNSAN KAYNAKLARINDA SÜREÇ YÖNETİMİ VE BİR  
UYGULAMA**

**Gülseren KUMOĞLU**

**Danışman  
Prof. Dr. Onur ÖZVERİ**

**İZMİR-2019**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

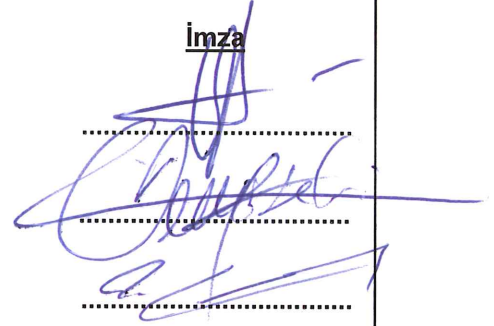
**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Gülseren KUMOĞLU  
**Öğrenci No** : 2011800118  
**Tez Başlığı** : İnsan Kaynaklarında Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama

**Savunma Tarihi** : 26/07/2019  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Onur ÖZVERİ

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b> |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Prof.Dr.Onur ÖZVERİ               | - Dokuz Eylül Üniversitesi |
| Prof.Dr.Erhan DEMİRELİ            | - Dokuz Eylül Üniversitesi |
| Dr.Öğr.Üyesi Ural Gökay ÇİÇEKLİ   | - Ege Üniversitesi         |

**İmza**



Gülseren KUMOĞLU tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği( ) / oy çokluğu( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Metin ARIKAN**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynaklarında Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih 02/08/2019

Gülseren KUMOĞLU

İmza



**ÖZET**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**İnsan Kaynaklarında Süreç Yönetimi ve Bir Uygulama**  
**Gülseren KUMOĞLU**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yönetim Bilimi Programı**

Globalleşme ve teknolojinin hızla gelişmesi sonucu performansını artırmak isteyen işletmelerde süreç yönetiminin önemi giderek artmaktadır. Süreç Yönetimi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi bir şekilde karşılamak için, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesini, değerlendirilmesini, analiz edilip geliştirilmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Kaynakların etkin ve verimli kullanılması, hızlı karar alınması, önceliklerin belirlenmesi ve sürecin şeffaf bir bütün olarak yönetilmesini sağlar.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmeler ve burada çalışanlar arasındaki ilişkilerin doğru bir şekilde yönetilmesini, bu sayede insan kaynağının ve işletmenin diğer kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlayan bir yönetim biçimidir. Örgüt kültürünü güçlendirilmek, değişime uyum sağlayamayan problemlerin önüne geçmek, bireyin örgüte bağlılığını artırmak gibi faydalar sağlamaktadır.

Bu çalışmada Manisa ilinde faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları süreçleri çizilerek, süreç iyileştirme çalışması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Süreç, Süreç Yönetimi, Problem Çözme Teknikleri, Süreç İyileştirme.

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Process Management in Human Resources and An Organisation Application**

**Gülseren KUMOĞLU**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Bölüm of Business Administration**

**Management Science Program**

As a result of globalization and rapid development of technology, the importance of process management is increasing in enterprises that want to improve their performance. Process Management is an approach that enables continuous and regular monitoring, evaluation, analysis and development of processes in order to better meet the needs and expectations of customers. Active and efficient use of resources enables quick decision-making, prioritizing and managing the process as a transparent whole.

Human resource management ensures the correct management of relationships between businesses and employees. Thanks to previous inference human resource management is a form of management that enables more efficient use of human resources and other resources of the enterprise. It provides benefits such as strengthening organizational culture, preventing problems that cannot adapt to change, and increasing individual's commitment to the organization.

In this thesis, human resources processes of a company operating in Manisa province are drawn and process improvement studies are conducted.

**Keywords: Process, Process Management, Problem Solving Techniques, Process Improvement.**

# İNSAN KAYNAKLARINDA SÜREÇ YÖNETİMİ VE BİR UYGULAMA

## İÇİNDEKİLER

|                  |     |
|------------------|-----|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii  |
| YEMİN METNİ      | iii |
| ÖZET             | iv  |
| ABSTRACT         | v   |
| İÇİNDEKİLER      | vi  |
| KISALTMALAR      | x   |
| TABLolar LİSTESİ | xi  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xii |
| EKLER LİSTESİ    | xiv |
| GİRİŞ            | 1   |

## BİRİNCİ BÖLÜM SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1.1 SÜREÇ                                          | 2  |
| 1.1.1 Sürecin Özellikleri                          | 2  |
| 1.1.2 Sürecin Temel Unsurları                      | 4  |
| 1.2. SÜREÇ YÖNETİMİ                                | 4  |
| 1.3. İŞ AKIŞ ŞEMALARI                              | 6  |
| 1.4. SÜREÇ İYİLEŞTİRME                             | 6  |
| 1.4.1 Süreç İyileştirmede Kullanılan Temel Araçlar | 8  |
| 1.4.1.1. Beyin Fırtınası                           | 8  |
| 1.4.1.2. Çetele Diyagramı                          | 8  |
| 1.4.1.3. Kontrol Grafikleri                        | 9  |
| 1.4.1.4. Histogramlar                              | 10 |
| 1.4.1.5. Dağılma (Serpilme) Diyagramı              | 11 |

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1.4.1.6. Sebep Sonuç (Ishikawa) Diyagramı | 12 |
| 1.4.1.7. Pareto Diyagramı                 | 14 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARINDA SÜREÇ YÖNETİMİ

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ                                 | 16 |
| 2.1.1. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi                    | 17 |
| 2.1.2. Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi                       | 18 |
| 2.2. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ            | 21 |
| 2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞ SÜREÇLERİ MODELİ             | 22 |
| 2.3.1. İnsan Kaynakları Stratejisinin Oluşturulması            | 24 |
| 2.3.2. İnsan Kaynakları Stratejisinin Uygulanması              | 25 |
| 2.3.3. İş Sonuçları Üzerindeki Etkinin Takibi                  | 25 |
| 2.4. İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ VE SÜREÇLERİN AKIŞ<br>ŞEMALARI | 26 |
| 2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması                             | 27 |
| 2.4.2. Seçme ve İşe Alma                                       | 29 |
| 2.4.3. Oryantasyon                                             | 30 |
| 2.4.4. Eğitim ve Geliştirme                                    | 30 |
| 2.4.5. Ücret Yönetimi                                          | 31 |
| 2.4.6. Performans Değerlendirme                                | 33 |

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**BİR İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE SÜREÇ**  
**YÖNETİMİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME UYGULAMASI**

|                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 UYGULAMA YERİ VE AMACI                                                                                           | 36 |
| 3.2 UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN GENEL TANITIMI                                                                       | 37 |
| 3.3 UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI<br>BÖLÜMÜNDE SÜREÇLERİN ÇİZİLMESİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME<br>ÇALIŞMASI | 38 |
| 3.3.1 İşe Alım, Yerleştirme Sorumluluğu İş Süreci                                                                    | 38 |
| 3.3.2 Personel Özlük İşleri Sorumluluğu İş Süreci                                                                    | 45 |
| 3.3.3 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi<br>Mevcut İş Süreci                      | 49 |
| 3.3.4 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi<br>Süreç İyileştirme Çalışmaları         | 60 |
| 3.3.4.1 Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Beyin Fırtınası Uygulaması                                               | 60 |
| 3.3.4.2 Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Balık Kılçığı Uygulaması                                                 | 60 |
| 3.3.4.3 Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Pareto Uygulaması                                                        | 63 |
| 3.3.5 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi<br>İyileştirilmiş İş Süreci              | 67 |
| 3.3.6 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi<br>İyileştirilmiş İş Süreci Açıklamaları | 78 |
| SONUÇ                                                                                                                | 91 |
| KAYNAKÇA                                                                                                             | 98 |
| EKLER                                                                                                                | 0  |

## KISALTMALAR

|             |                                                                          |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>BES</b>  | Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi                                      |
| <b>EFQM</b> | European Foundation of Quality Management – Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı |
| <b>TQM</b>  | Total Quality Management – Toplam Kalite Yönetimi                        |
| <b>BPM</b>  | Business Process Management                                              |
| <b>BY</b>   | Beyaz Yaka                                                               |
| <b>YK</b>   | Yönetim Kurulu                                                           |
| <b>KPS</b>  | Kimlik Paylaşım Sistemi                                                  |
| <b>FM</b>   | Fazla Mesai                                                              |
| <b>SGK</b>  | Sosyal Güvenlik Kurumu                                                   |
| <b>GYS</b>  | Genel Yetenek Sınavı                                                     |
| <b>GM</b>   | Genel Müdür                                                              |
| <b>GMY</b>  | Genel Müdür Yardımcısı                                                   |
| <b>AGİ</b>  | Asgari Geçim İndirimi                                                    |
| <b>PWC</b>  | PricewaterhouseCoopers                                                   |
| <b>İK</b>   | İnsan Kaynakları                                                         |

## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                   |          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Tablo 1:</b> İnsan Kaynakları Konuları                                                         | ek s. 20 |
| <b>Tablo 2:</b> İnsan Kaynakları Bölümleri                                                        | ek s. 27 |
| <b>Tablo 3:</b> Sözleşme Oluşturulmaması Sebepleri, Hata Sayıları ve Oranları                     | ek s. 64 |
| <b>Tablo 4:</b> Tahsilat Ödemesinin Yapılmaması Sebepleri, Hata Sayıları ve Oranları              | ek s. 66 |
| <b>Tablo 5:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut Süreç ve İyileştirilmiş Süreç Farkları | ek s. 89 |
| <b>Tablo 6:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut Süreç ve İyileştirilmiş Süreç Farkları | ek s. 90 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                               |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Şekil 1:</b> Kontrol Diyagramı                                             | s. 10 |
| <b>Şekil 2:</b> Dağılım (Serpilme) Diyagramı                                  | s. 12 |
| <b>Şekil 3:</b> Balık Kılçığı Diyagramı                                       | s. 13 |
| <b>Şekil 4:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Süreç Modeli                        | s. 23 |
| <b>Şekil 5:</b> İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri                   | s. 40 |
| <b>Şekil 6:</b> İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri                   | s. 41 |
| <b>Şekil 7:</b> İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri                   | s. 42 |
| <b>Şekil 8:</b> İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri                   | s. 43 |
| <b>Şekil 9:</b> İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri                   | s. 44 |
| <b>Şekil 10:</b> Personel Özlük İşleri Mevcut İş Süreci                       | s. 47 |
| <b>Şekil 11:</b> Personel Özlük İşleri Mevcut İş Süreci                       | s. 48 |
| <b>Şekil 12:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci         | s. 53 |
| <b>Şekil 13:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci         | s. 54 |
| <b>Şekil 14:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci         | s. 55 |
| <b>Şekil 15:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci         | s. 56 |
| <b>Şekil 16:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci         | s. 57 |
| <b>Şekil 17:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci         | s. 58 |
| <b>Şekil 18:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci         | s. 59 |
| <b>Şekil 19:</b> Sözleşme oluşturulamaması nedenleri                          | s. 61 |
| <b>Şekil 20:</b> Tahsilat ödemesinin yapılmaması nedenleri                    | s. 62 |
| <b>Şekil 21:</b> Sözleşme Oluşturulmaması Sebepleri Pareto Grafiği            | s. 64 |
| <b>Şekil 22:</b> Tahsilat Ödemesinin Yapılmaması Pareto Grafiği               | s. 66 |
| <b>Şekil 23:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 69 |
| <b>Şekil 24:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 70 |
| <b>Şekil 25:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 71 |
| <b>Şekil 26:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 72 |
| <b>Şekil 27:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 73 |
| <b>Şekil 28:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 74 |
| <b>Şekil 29:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 75 |
| <b>Şekil 30:</b> Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci | s. 76 |



## **EKLER LİSTESİ**

|                                          |         |
|------------------------------------------|---------|
| <b>Ek 1:</b> İşe Alım Talep Formu        | ek s. 1 |
| <b>Ek 2:</b> Teklif Mektubu              | ek s. 2 |
| <b>Ek 3:</b> İş Başvuru Formu            | ek s. 3 |
| <b>Ek 4:</b> Aday Değerlendirme Formu    | ek s. 4 |
| <b>Ek 5:</b> Asgari Geçim İndirimi Formu | ek s. 5 |



## GİRİŞ

Değişimin çok hızlı gerçekleştiği ve tartışılmaz bir gerçek olduğu günümüz şartlarında işletmelerin ilerleyen ve değişen koşullara daha hızlı adapte olabilmesi, ürün/hizmet kalitesini artırabilmesi, müşterileri ya da personellerinin ihtiyaç ve beklentileri kısa sürede gerçekleştirebilmeleri için süreç ve süreç yönetimini kullanmaları önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Fark yaratabilmek ve değişime ayak uydurabilmek için iş süreçleri en doğru şekilde belirlemeli, tanımlanmalı, performanslar takip edilmeli ve gerekli görülen aşamalarda sürekli iyileştirmeler yapılmalıdır. İyileştirmeler sayesinde yüksek verimlilik ve yüksek performans sağlanır ve süreçler iyi bir şekilde yönetilir. İyi yönetilen süreçler ise şirketlerde hataların azalmasını, hizmet hızının, kalitesinin ve hizmet alanların memnuniyetinin artmasını sağlar.

Uygulamanın birinci bölümünde süreç, süreç yönetimi kavramlarından bahsedilmiş. Sürecin özellikleri, süreçte temel olarak bulunması gereken unsurlar, süreç yönetimi, süreç iyileştirme, süreç iyileştirmede kullanılan tekniklerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise insan kaynakları yönetimi, Türkiye’de ve dünyada insan kaynakları yönetimi uygulamalarından kısaca bahsedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimde iş süreci modellerinin oluşturulması, uygulanması, uygulama aşamasından sonra yarattığı etkinin takip edilmesi açıklanmıştır. İnsan kaynakları süreçlerinden bahsedip, seçilen üç adet insan kaynakları bölümünün iş akış şemalarının çizilerek açıklanmasına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Manisa ilinde özel sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin insan kaynakları bölümünde süreç iyileştirme çalışması yapılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **SÜREÇ VE SÜREÇ YÖNETİMİ**

#### **1.1 SÜREÇ**

Süreç, yerine getirilmesi gereken görevin uygulanması ile ilgili olarak, her aşaması farklı işlemlerden oluşan, birbirine bağlı olan işlemlerin, kendilerinden etkilenir şekilde olan bir işlemler kümesidir (Born, 1994: 23). Bozkurt'a göre süreç düzenli, devamlı izlenmesi ve geliştirilmesini garanti altına almak amacıyla yapılan faaliyetlerden oluşan dizidir (Bozkurt, 2002: 7). Erkut' a göre süreç ise bir veya birkaç girdinin alınıp, bunlardan müşteri için değer yaratan bir çıktının meydana getirildiği faaliyetlerin toplamıdır (Erkut, 1998: 14). Bir başka tanımda süreçten; bir veya daha çok girdiyi, müşteriler için fayda sağlayan çıktıya çeviren faaliyetlerin tamamı olarak bahsedilmiştir (Gunesekaran ve Kobu, 2002: 2523). Sargutan ise süreci "İlerlemesi süren bir şey, belirli bir sonuca götüren kademeli değişim, belirli bir sona doğru ilerleyen faaliyetler ve işlemler dizisi" olarak tanımlanmaktadır (Sargutan,1993: 6).

Süreç yönetiminin amacı sürecin en yüksek performansının sağlanması için ihtiyaç duyulan yönetim ve planlama süreçlerini gerçekleştirmek, kaliteyi, operasyonel performansı ve bunların sonucu olarak müşteri memnuniyetini artırmak için fırsatları belirlemektir (Evans ve Lindsay, 2002: 360).

##### **1.1.1 Sürecin Özellikleri**

Sürecin doğru bir şekilde yönetilebilmesi için tanımlanabilirlik, dönüştürülebilirlik, ölçülebilirlik, yinelenebilirlik, geri besleme kontrolü, kontrol edilebilirlik ve katma değer yaratma özelliklerine sahip olması gerekir (Kayışkan vd, 2018: 915). Etkin ve verimli süreçlerde olması gereken özellikler aşağıda açıklandığı gibidir,

- **Tanımlanabilirlik**

Süreç hakkında ve süreç üzerine söz söylemede sürecin ve öğelerinin tanımlanabilir olması en önemli husustur (Ertuğrul ve Tekin, 2016: 13).

- **Yinelenebilirlik**

Süreçler yinelenen faaliyetler dizisidir. Söz konusu faaliyetler açıkça tanımlanmalı; uygulayıcılar tarafından bilinmeli, anlaşılmalı; tutarlı ve sürekli bir şekilde yinelenmelidir. Yinelenebilirlik ise süreçte işlem görerek harekete geçmesine sebep olan veya girdilerin işlenmesi sonucu oluşan çıktının müşteri ihtiyaç ve beklentilerini sürekli olarak karşılayabilme özelliği olarak tanımlanabilmektedir (Tütüncü vd, 2004: 2).

- **Kontrol Edilebilirlik**

Kontroller noktaları, işin kalitesinin artmasına veya geri beslemeye yardımcı olur. Fiziksel süreçlerdeki doğal sapmaları izlemek ve gerekli durumlarda müdahale etmek için dizayn edilmişlerdir (Pamir, 1997: 26).

- **Katma Değer Yaratma**

Süreç, kuruluşa değer katan tüm faaliyetlerin yönetilmesidir. Süreç, müşterilere değer sağlayacak bir sonuç elde etmek amacıyla birlikte çalışan, birbirine bağlı organize etkinliklerden oluşan gruptur. Bu yüzden sürecin başlıca hedefleri içerisinde müşteri odaklı çalışma önceliklidir. Süreç yönetimi, Faaliyetlerin bir süreç bağlamında tasarlanması ve gerçekleştirilmesi süreç yönetimi ile sağlanır, böylelikle sürece katma değer getirmeyen faaliyetlerin ortadan kaldırılması sağlanır (Gürsaka, 2005: 97).

- **Ölçülebilirlik**

Süreç, tanımında da belirtildiği şekilde ölçülebilen bir faaliyetler dizisidir. Ölçülebilirlik ise sürecin performans kriterleri ile izlenebilme özelliğidir (Tütüncü, Doğan ve Topoyan, 2004: 355). Ölçüm yapılması, sürecin verimliliğini ve etkililiğini takip edebilmek ve daha iyiye ulaşabilmek için gereklidir (Eyüboğlu, 2010: 30).

- **Dönüştürülebilirlik**

Süreçler sayesinde, girdiler çıktılara dönüşürler. Dönüşüm, bir eylemi, bir hareketi, bir işlemi ifade etmektedir. Dönüşümün sonucunda girdiler daha anlamlı, daha değerli çıktılar haline gelir (Erkut, 1998: 12).

- **Geri Besleme Kontrolü**

Süreç tamamlandıktan sonra sürecin sonucunda ortaya çıkan bilgilerin sürece tekrar veri olarak girebilmesi özelliğidir (Özveri, 2007: 89).

### 1.1.2 Sürecin Temel Unsurları

Süreçlerin düzgün şekilde yönetilmesi, süreç hiyerarşisinin doğru bir şekilde oluşturulabilmesinden geçmektedir (Özveri, 2007: 94). Sürecin temel unsurları ise şu şekildedir (Özveri, 2007: 87),

- **Girdiler:** Süreci harekete geçirip, süreç dışından gelerek ve süreçle ilgili bazı aşamalardan geçer ve çıktılar haline gelirler. Sürecin oluşumuna göre organizasyonun içinden ve/veya dışından sürece dâhil olurlar.
- **Çıktılar:** Süreç tarafından üretilirler. Ürün ya da hizmet olabilirler. Çıktılar müşterilerin istek ve beklentilerine uygun hale getirilmeye çalışılır. Bu amaca uygun iyileştirmelerin yapılması ise süreç yönetiminin temelini oluşturur.
- **Kaynaklar:** Girdilerin işlenebilmesi için ihtiyaç duyulan unsurlardır. Bu unsurlar sermaye, makine ve işgücünden oluşabilir.
- **Müşteriler:** Süreç tarafından üretilen çıktıların kullanıcısına verilen isimdir. Organizasyonun içinden ya da dışından olmasına göre iç müşteri ya da dış müşteri olarak adlandırılırlar.
- **Süreç Performans Ölçütleri:** Süreçlerin, ihtiyaç ve beklentileri ölçebilmesini sağlayan ölçütlerdir. Bu ölçütler ile müşteri taleplerini yerine getirmede önemli bir performans göstergesidir. Hurda oranı, zamanında teslim edilen sipariş oranı gibi konularda müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının derecesini ölçmeye yardımcı olurlar.
- **Süreç Aktiviteleri:** Süreçte bulunan girdileri, çıktılarına dönüştürmeyi sağlayan göstergelerdir. Dönüşüm, işlem, eylem, hareket olarak da adlandırılır. Bu işlem sonucunda girdilerden daha farklı ve daha değerli çıktılar ortaya çıkar (Erkut, 1998: 14).

## 1.2. SÜREÇ YÖNETİMİ

Süreç yönetimi, sürecin çalışma şeklini anlamak ve geliştirebilmek için işletmedeki bütün süreçlerinin belirlenmesi ile başlar (Smith ve Fingar, 2003:5). Tanımlarının yapılması, yazılı hale getirilmesi, süreçteki yetkililerin belirlenmesi (Sigma, 2005: 10), düzenli ve periyodik bir şekilde sürecin performans sonuçlarının

izlenmesi, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve gerektiğinde düzeltmelerin yapılması amacı ile devam eden stratejik bir yönetim yaklaşımıdır (Melan, 2002: 5).

Hemen her sektöre rekabetin yayıldığı günümüz şartlarında, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak için süreç yönetimi büyük öneme sahiptir. (Kayışkan vd, 2018: 915). Süreç yönetimi kavramının temelinde insanlar, malzemeler, prosedürler ve ekipmanlardan oluşan bir sistem vardır. Bunlar bir araya gelerek işletilebilme yöntem ve becerilerine göre daha kötü veya daha iyi sonuçlar üretirler. Süreç sonucu ortaya çıkanın ve performansın değiştirilmesi için ise süreçlerin işleyiş biçimleri değiştirilmelidir. İnsanlar ise sürecin işleyiş unsurlarından biri olduğundan, insanlar ve sürecin diğer unsurları hep birlikte ve tamamen değiştiğinde başarıya ulaşılmış olur. Bu değişikliğin gerçekleşmesi için ise süreçlerin yeniden incelenerek, ihtiyaç duyulan iyileştirmelerin yapılması gerekir (Lynch, Werner, 1992: 23).

Süreç yönetiminin amacı ise; performansı artırmak için gerekli olan yönetim faaliyetlerini, planlamayı gerçekleştirmek, sonraki aşamalarda kaliteyi artırmak, operasyonel performansı iyileştirmektir. Bu gelişmeler sağlandıktan sonra müşteri memnuniyetini artırmak için fırsatlar değerlendirilir (Evans ve Lindsay, 2002: 360). Performansı artırabilmek için ise yönetim faaliyetleri sistematik olmalı, iyileştirme yapılacak unsurlar ile ilgili kararlar alırken güvenilir bilgilere dayanılmalıdır. Süreç yönetimi ile istenilen sonuçlara odaklanabilmek, kaynakları ve çalışanları en üst düzeyde değerlendirebilmek, tutarlı sonuçlar elde etmek ve değişkenleri kontrollü bir şekilde yönetilebilir. Bu sayede hedeflerin gerçekçi bir şekilde belirlenmesini ve stratejik yönlendirme temelindeki verilere dayalı yönetim sağlanır (EFQM, 2000: 2).

Sürecin doğru şekilde yönetilebilmesi için süreç sahiplerinin belirlenmesi, ara yüzler ve sınırların belirlenmesi, net olarak iş aktivitelerinin ve süreçlerin tanımlanması, müşteri beklentilerinin belirlenmesi, kontrol noktalarının kurulması, süreçlerin değerlendirilmesi ve ölçülmesi, performans ve geri bildirim kontrollerinin yapılması gibi yedi ana basamaktan oluşmaktadır (Melan,1993: 127). Süreç yönetiminin uygulanabilmesi için ise ilk olarak süreçler listelemeli, sürecin hiyerarşisi oluşturulmalı, süreci değerlendirmek için kriterler belirlenmeli daha sonra süreçler öncelik sırasına koyularak, çalışanların süreç içindeki rolleri belirlenmeli, sürecin kimliği tanımlanmalı, süreç işlemleri tanımlanmalı, süreç/iş akış diyagramı

oluşturulmalı, süreç haritası oluşturulmalı, süreç girdileri belirlenmeli, tedarikçiler belirlenmeli, sürecin sonucunda oluşacak çıktılar belirlenmeli, sürecin müşterilerinin kim olacağı belirlenmeli, süreç akış diyagramı ve haritası gerekli düzenlemelerden sonra yeniden tasarlanmalı, süreç göstergeleri belirlenmeli en son aşama olarak ise süreç projeleri oluşturulmalı bu aşamayı takiben planlama yapılmalıdır (Kalder, Etkin Süreç Yönetimi & ISO 9001: 2000).

### **1.3. İŞ AKIŞ ŞEMALARI**

Sürecin işleyişi hakkında yöneticiye, analiz yapan kişiye veya süreci anlamak, düzeltmek, iyileştirmek için çalışan tüm kişilere detaylı bilgiler vermesi sebebi ile iş akış şemaları kullanılmaktadır. İş akış şemaları ile süreçlerdeki aşamalar şematik bir şekilde ifade edilir, aşamaların tümü analiz edilir. Analiz sonucunda süreçlerin hangilerinin kısaltılabileceği, hangilerinin çıkartılabileceği, çevrim sürelerinin nasıl azaltılabileceği konusunda önemli ipuçları elde edilir (İnce vd, 2013: 248). Akış şemaları ile sürecin işleyişi incelenir ve süreçle ilgili analizler yapılır, analizden sonra ise faaliyetler sistematik ve sıralı şekilde belirlenmiş olur. Akış Şemaları çizildiğinde problemlerin gözlenmesi, tespit edilmesi ve iyileştirilecek süreçlere karar verilmesi hususlarında büyük kolaylıklar sağlanır. İş akış şemaları üzerinde sürecin sorumlusu, kodu işlem çeşitleri, karar noktaları, bekleme noktaları bulunur. Bunlarla birlikte sürecin seviyesi, ana süreçlerin ve alt süreçlerin ifade edilmesi, süreç başlangıç ve bitiş sınırları, müşteriler ve sürecin sağladığı çıktılar, tedarikçiler ve sağlanan girdiler, süreç performans parametreleri, sürecin adımları ve süreçte yer alan her bir adımın sorumluları gibi bilgiler yer alır (Melan, 1993: 46).

### **1.4. SÜREÇ İYİLEŞTİRME**

Süreç iyileştirme; işletmelerin iş ile ilgili süreçlerinin ve organizasyonel yapılarının, incelenerek ve analiz edildikten sonra, uygulanan belirli yöntemler ile döngü sürelerini azaltmak, maliyetleri düşürmek, iş performansı ve kalitede artış sağlamak için yapılan, müşteri beklentilerini en yüksek seviyede karşılamayı amaçlayan çalışmadır (İnce vd, 2013: 245). Süreç iyileştirmenin odak noktası eski

yöntemleri bırakarak, yeni yöntemler oluşturmaktır (Talwar, 1993: 23). Süreçlerde iyileştirme yapılarak sürecin performans düzeyi arttırılır. Sürecin performansını artırarak süreç kaynakları optimum şekilde kullanılır ve yönetilir. İyileştirmeler tamamlandıktan sonra sürecin performansı artar bu durumda ise yeniden işleme ve israf azalacağından süreç daha hızlı işler ve çevrim süresi kısılır. Süreçlerin genel olarak amacı müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini doğru olarak ve tek seferde karşılamaktır. Eğer süreç doğruysa çıktılar da doğru olacaktır. Toplam kalite yönetiminin kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için vurguladığı en önemli nokta süreçlerin iyileştirilmesi gerektiğidir (Çetin vd, 2001: 177).

Başka bir tanıma göre süreç iyileştirme, katma değer oluşturmayan adımların iş akışından çıkarılması anlamına gelir (Roberts, 1994: 97). Süreç iyileştirmenin gerçekleşebilmesi için kökten yeniden tasarım yapılmalıdır. Yeniden tasarım ise sadece iç fonksiyonlarda değil, bunun yanı sıra müşteri ihtiyaçlarının, rekabetin stratejik olarak değerlendirmesini içerir (Bond, 1999: 1318).

Süreç yönetiminde aksaklıklar oluştuğunda ve bu aksaklıkları gidermek için süreç iyileştirmek gerekirse süreçlerin bazıları yeniden yapılandırılabilir ancak bunu gerçekleştirmek zor bir işlemdir. Yeniden yapılandırma yapabilmek için bir proje ekibi kurulur, proje ekibine yol gösterecek olan adımlar belirlenir, son aşama olarak ise bu adımların hangi sıra ile nasıl ve hangi sürede kullanılacağını gösteren metodolojilere ihtiyaç duyulur. Projenin gerektirdiği planlama, koordinasyon ve kontrol çalışmaları ise bir metodolojiyi zorunlu kılar (Manganelli ve Klein, 1994: 59). Yeniden yapılandırma metodolojilerinde bulunması gereken bazı özellikler vardır. Bunlar ise aşağıda açıklandığı gibidir,

- Metodoloji, kurumsal amaçların ve müşterilerin tatmin olması amacıyla hedeflenmiş olan stratejilerin açık bir ifadesini geliştirmelidir.
- Fonksiyon odaklılık yerine süreç odaklılığı anlayışına sahip olunmalıdır.
- Katma değer ekleyen ve eklemeyen faaliyetlerin açıklanmasına yardımcı olmalıdır.
- Metodoloji köklü değişimlerle performans sıçraması gerçekleştirmeyi hedefleyen bir proje vizyonu oluşturmalıdır.

Görevler, kaynaklar ve dört ila altı ay içinde ilk sonuçların alınacağı, bir yıl içerisinde de projenin tamamlanacağı bir zaman planlamasının yer aldığı uygulama planı geliştirilmelidir. (Grover ve Malhotra, 1997: 74).

#### **1.4.1 Süreç İyileştirmede Kullanılan Temel Araçlar**

Ishikawa'ya göre süreçler ile ilgili karşılaşılan sorunların % 95'i yedi temel teknikte çözümlenebilmektedir. Bu teknikler ise akış diyagramı, çetele diyagramı, pareto analizi, neden-sonuç diyagramı, histogram, dağılma diyagramı ve kontrol kartları olarak tanımlanmıştır (Dülgeroğlu, 2010: 292).

##### **1.4.1.1. Beyin Fırtınası**

Beyin fırtınası ilk kez Yunanlar tarafından bulnarak uygulamaya geçirilmiş ve geliştirilmiştir. O dönemde beyin fırtınası “heuristics” olarak adlandırılmıştır. Reklamcılık alanında çalışan Dr. Alex Osborn, 1940'lı yıllarda beyin fırtınasını kullanmıştır. Beyin fırtınası tekniği ilerleyen dönemler de teknik, endüstriyel amaçlarda da kullanılmaya başlanmıştır. Beyin fırtınası yöntemi ile ortaya çıkan bir soruna ve o sorunun çözümüne odaklanılmaktadır. Yöntem, farklı görüşlerin ve açığa çıkmamış görüşlerin ortaya çıkarılmasında yardımcı olmaktadır. Beyin fırtınasında sorunlar belirlenir ve her bir sorun için herkesin görüşleri alınır ve sorunlar önem sırasına göre dizilir. Belirlenen sorun hakkında konuşmak isteyen herkes konuşabilmektedir. Beyin fırtınası yönteminin başarılı olabilmesi için sorunun anlaşılabilir, çözüm olasılıklarının tekrar etmiyor olması, sorunun detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir (Bozkurt, 1998: 174).

##### **1.4.1.2. Çetele Diyagramı**

Çetele diyagramına veri toplamada kolaylık sağlaması, verilerin sınıflandırılması, sürecin hatalı olan kısımlarının bulunması ve hata nedenlerinin neler olduğunun belirlenmesi amacıyla başvurulur. Çetele diyagramı ile veriler

toplanmadan önce aşağıda belirtilen hususlara dikkat etmek gerekmektedir (Patır,2009: 233).

- Verilerin türünün, ölçülebilen kalite özelliklerinden mi, yoksa ölçülemeyen kalite özelliklerinden mi olacağına karar verilmelidir.
- Ölçme işlemi yapılacağından ölçümün doğruluğu açısından verilerin sayısı önemlidir. Veri sayısı veya hatalı, hatasız diye ayrılması gereken örneklem sayısı araştırmayı yapan kişi tarafından belirlenir.
- Bazı faktörlerin aşırı etkilerini azaltmak için bazı unsurların ölçülmesine zaman içinde öncelik verilmelidir.
- Bazı durumlarda örneklem, belli bir takımın alt gruplardan çekilir. Bu durumda doğru sonuç alabilmek için alt gruplar rastgele ya da üretimin hızı ile orantılı olacak şekilde belirli aralıklarla seçilmelidir.

#### **1.4.1.3. Kontrol Grafikleri**

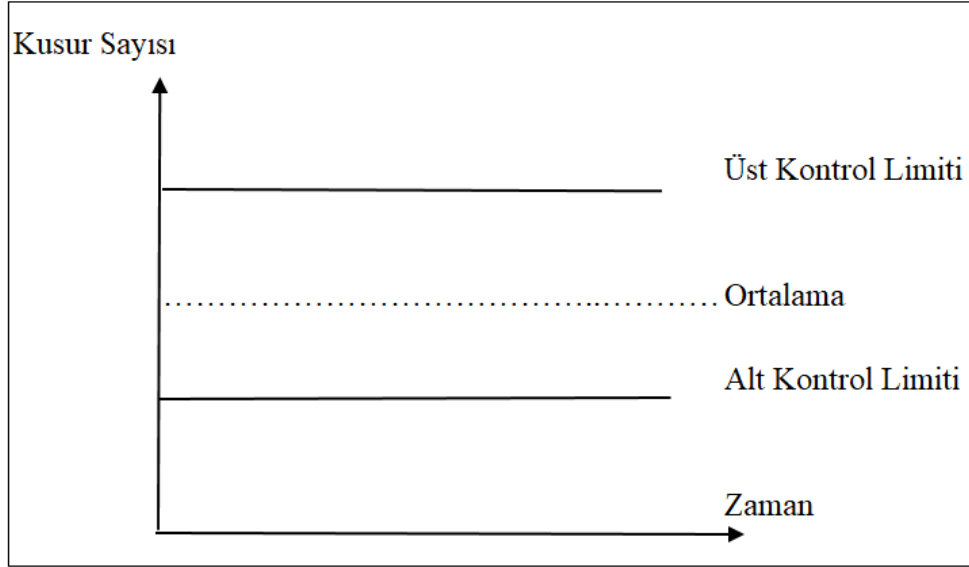
Kontrol grafikleri, ilk olarak 1920’lerde Bell Laboratuvarlarında Walter Shewhart tarafından geliştirilen bir çalışmadır. Shewhart değişken süreçlerdeki genel nedenler ve özel nedenleri ayrı ayrı bulundurmak için kontrol grafiklerini geliştirmiştir. Kontrol grafiği süreç kontrol durumunu grafik kullanarak açıklayan bir tekniktir (Yardımcıoğlu vd, 2018: 442). İstatistiksel kontrolden olan sapmaları tespit etmeye yardımcı olur (Montgomery, 1997: 435).

Kalite kontrolde verilerin kayıt edilmesi ve düzenlenmesi için kullanılır. Belirli periyotlarda meydana gelen hataların niçin ortaya çıktığını ve problemlerin kaynaklarını bulmak amacı ile sorunları çetele yardımıyla göstererek sıklık derecesinin belirlenmesinde kullanılan bir araçtır (Kartal, 1999: 30). Bu diyagram özellikle veri toplama ve verilerin sınıflandırılmasında fayda ve kolaylık sağlamakla birlikte süreçte yer alan hatalı alanların belirlenmesine ve hataların tespit edilmesine yardımcı olmaktadır (Alsın, 2001: 34). Kontrol grafiklerinin amacı; hatalar sonrası oluşan kayıplarla, hataları bulmak için gösterilen çabaların arasında düzgün bir denge kurabilmek ve sürecin devamını sağlamaktır. Değişkenlikler şans nedenli veya atanabilir nedenli faktöre bağlı olarak ortaya çıkabilir. Kontrol grafikleri yardımı ile

bu değişkenliğin şansa bağlı mı yoksa kontrol edilebilir bir özelliğe bağlı mı olduğunu ortaya çıkarılabilir.

Kontrol grafiklerinde üç alan bulunmaktadır. Orta izgi örnek ortalamalarını ifade eder. Kesikli alt ve üst çizgiler ise alt ve üst limitleri ifade eder.

**şekil 1:** Kontrol Diyagramı



Kaynak: şimşek, 2007:228

Üst ve alt kontrol limitleri arasında kalan bölgedeki değerler değişkenlik değerleri kabul edilir. Bu alandaki değişkenliğin kaynağı sistem içindedir ve genel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Üst ve alt kontrol limitleri dışında kalan değerler yüksek ihtimalle sistem dışındaki nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenler ise özel nedenler olarak adlandırılır (şimşek, 2007: 228).

#### **1.4.1.4. Histogramlar**

Histogramlar, ölçülen değerlerin dağılımını ve dağıtılan değerlerin standart limitlerine göre durumunu belirten bir çubuk diyagramı kartlarıdır. Histogramları oluşturan dikdörtgenlerin taban değişlikleri ile sınıf aralıkları eşit, alanları ise frekansları ile doğru orantılı olur (Çetin vd, 2001: 418) yani dikdörtgenlerin tabanları

sınıf aralıklarını, yükseklikleri ise sınıf frekanslarını gösterir. Bu durum ise o sınıfa düşen veri sayısını belirtir (Patır, 2009: 234).

Bir olayın oluş sıklığını göstermek ve belirli bir zaman aralığında tanımlanan problemin sık sık meydana gelip gelmeyeceğini hesaplamak ve ortaya çıkan dağılım şeklini daha önceden bilinen bir dağılım ile karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Her histogramın ölçtüğü tek bir özellik vardır. Histogramlarda sınıf sayılarını belirleyip ve seri oluşturulurken genellikle aşağıdaki işlemler izlenebilir.

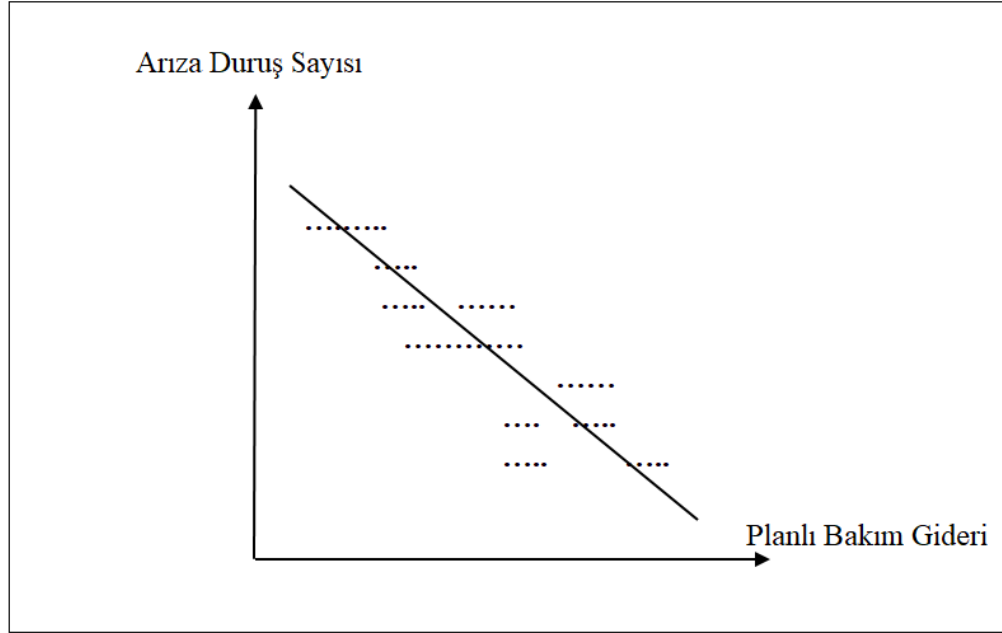
- Önce toplanan veriler küçükten büyüğe doğru düzenlenerek sıralanır.
- Range aralığı bulunur. Bu aralık hesaplanırken büyük değerden en küçük değer çıkarılır.
- Sınıf aralığını (genişliğini) bulunur. Genişlik hesaplama için ise range, sınıf sayısına bölünür.

Etkili bir histogram kullanımı ve yorumun doğru yapılabilmesi için üretime ait tolerans sınırlarının da bilinmesi gerekir (Patır, 2009: 235).

#### **1.4.1.5. Dağılma (Serpilme) Diyagramı**

İki değişken arasındaki ilişkiyi göstermek ve bu iki değişken arasında korelasyon olup olmadığına karar vermek aynı zamanda bir neden-sonuç ilişkisi olabileceğini göstermek için kullanılan grafiksel araçtır (Yardımcıoğlu vd, 2018: 442). Verileri diyagrama yerleştirirken bu verilerin alındığı iki değişken arasında makul ve anlamlı bir ilişkinin olması dikkat edilmesi gereken önemli bir noktadır (Halis, 2000: 143). Diyagramda neden olarak değerlendirilecek olan bağımsız değişken yatay ekseninde, bu durumdan etkilenen değişken olan bağımlı değişken ise dikey ekseninde yer alır. Değişkenler arasında pozitif ve negatif ilişki bulunmaktadır. Pozitif ilişkide diyagram üzerindeki değişkenlerden biri artarken diğeri de artar. Negatif ilişkide ise diyagram üzerindeki değişkenlerden bir artarken diğeri azalır ya da tam tersi bir ilişki oluşur. Diyagramda bulunan noktalar çapraz çizgiye ne kadar yakınsa değişkenlerin birbiri ile ilişkisinin o kadar daha yakın olduğu anlamına gelir. (Halis, 2000: 143).

**Şekil 2:** Dağılım (Serpilme) Diyagramı



**Kaynak:** Doğan,1998:89 ve Besceli, 2006:26

#### 1.4.1.6. Sebep Sonuç (Ishikawa) Diyagramı

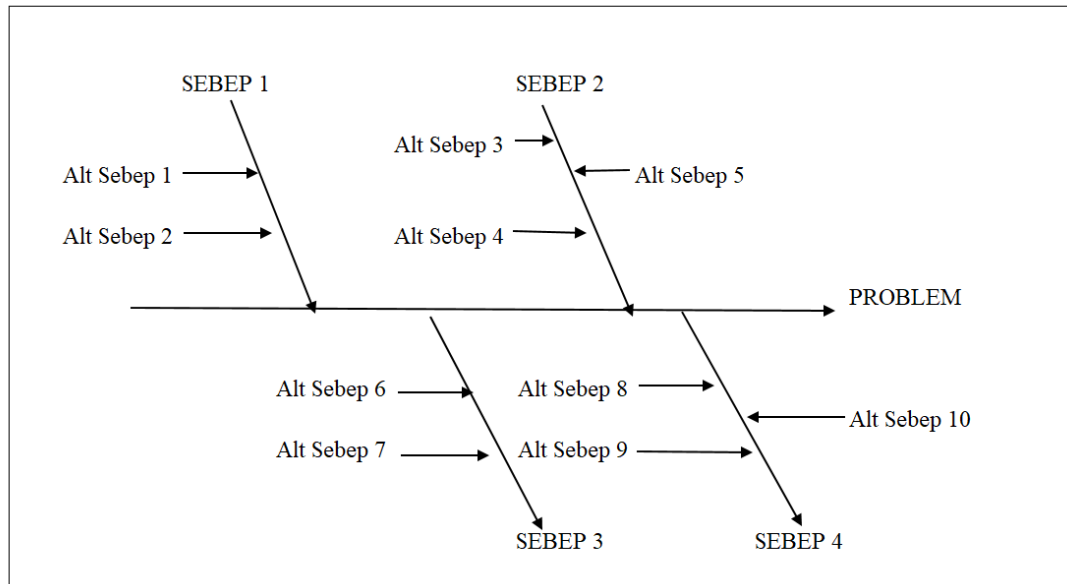
Sebep sonuç diyagramı ya da balık kılçığı yöntemi, oluşan problemin temel sebebini bulmaya yardımcı olmaktadır. Diyagram ile problemin oluşmasına sebep olan ana nedenin farklı teoriler ile olan ilişkileri karşılıklı olarak incelenir. Problemi çözmek amacıyla yapılan çalışmaların etkin ve verimli çalışmasına yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Karaca, 2013: 78). Toplam Kalite Yönetiminde probleme sebep olan nedenleri birer birer yazarak detaylandıran diyagramlar neden sonuç Ishikawa diyagramı balık kılçığı olarak adlandırılır (Efil, 1999: 75).

Teknik, Japon toplam kalite uzmanı Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilmiştir. Ishikawa diyagramı olarak da adlandırılır. Ishikawa diyagramı, ortaya çıkan bir probleme neden olan tüm etkenleri belirlemeye ve problemin oluşmasına en çok etki eden faktörü bulup iyileştirmeye olanak tanıyan bir tekniktir (Atalay ve Kılıç, 2015: 78). İstatistiksel yöntemler kullanılarak bir problemin olası sebeplerine ulaşmakta ve çıkan sonuçlarla bunları doğuran sebepler arasındaki

çapraz ilişki ortaya konulmakta ve diyagram haline getirilebilmektedir. Sebep sonuç diyagramları ile bu aşama kolayca çözülmektedir (Atalay ve Kılıç, 2015: 74).

Balık kılçığı yöntemi ile hataya sebep olabilecek tüm olasılıklar detaylı bir şekilde incelenip, analiz edileceğinden süreç en ince ayrıntısına kadar ele almış olur ve sürece tam olarak hâkim olunur. Farklı disiplinlerden oluşturulan takımlar ile çalışmalar yapıldığı için probleme farklı farklı kişilerin bakış açıları ile yaklaşılmaktadır dolayısıyla süreç her açıdan incelenmektedir (Kume, 1989: 30).

**Şekil 3:** Balık Kılçığı Diyagramı



**Kaynak:** Ç.Ü. Müh. Mim. Fak. Dergisi, 30(1), Aralık, 2015

Sebep sonuç diyagramları oluşturulduktan sonra son olarak, belirlenen ana sebeplere uygun alt sebepler beyin fırtınasına katılan kişiler tarafından değerlendirir. Kişilerin her biri kendilerine göre en önemli olan sebebe puan verirler. Puanlama sonucunda, her alt sebep için toplam not oluşur. Alt sebeplerin içinden en çok puan alan kök neden analizine göre problemin odak noktasıdır (Atalay ve Kılıç, 2015: 75).

#### 1.4.1.7. Pareto Diyagramı

Pareto Diyagramı, İtalyan iktisatçılarından Vilfredo Pareto'nun servet dağılımını anlatırken kullandığı ve kendi ismi ile anılan analizdir. (Simsek, 2007: 37). Pareto diyagramı ile farklı süreçlerden tespit edilen elde edilen hataların sebepleri sınıflandırılır (Zeyveli ve Selalmaz, 2008: 269).

Pareto analizi, önemli sebepleri daha az önemde olan sebeplerden ayırmak konusunda fayda sağlayan bir tekniktir. Bu teknik ile karşılaşılan olay grafik yardımıyla gösterilir ve ortaya çıkan problemin en önemli sebebi üzerine odaklanır. Bu yöntem önceliklerin belirlenmesine yardımcı olduğundan sadece ekonomi değil diğer tüm alanlarda da kullanılabilir özelliktedir. Çoğunlukla kalite kontrol ve kalite geliştirme programlarında kullanılarak bu alanlardaki problemlerin sebepleri tespit edilirken hangi hataların daha büyük orana sahip olduğunu yüzdelerle veriler ile göstermektedir (Ishikawa, 1982: 45). Pareto Analizi, belirlenen hataların değerlerini görmek veya tanımlamak için kullanılır (Grant-Leavenworth, 1988: 291).

Pareto diyagramının oluşturulmasını aşağıdaki altı adımda inceleyebiliriz (Özcan, 2001: 153),

- Bütün hatalar listelenir.
- Hata sayıları ölçülür.
- Hatalar sınıflandırılır.
- Kümülatif dağılımlar hesaplanır.
- Pareto Grafiği çizilir.

Pareto diyagramını oluşturmak için öncelikle süreçteki problemler tespit edilerek problemlerin sebepleri araştırılır. Sebeplerini bulmak için; problem hakkında her konuda bilgi sahibi olunmalıdır. Problemlerin nerede, ne zaman, nasıl olduğu, kimleri ilgilendirdiği, önemi ve ciddiyetinin ne olduğu belirlenmelidir. Bu aşamada ne kadar dikkatli çalışırsa ilerleyen aşamalarda problem çıkma riski o kadar azalır. Problemler tespit edildikten sonra hata sayılarını ölçmek gerekir. Belirli bir zaman aralığında sayılar veriler toplanır ve probleme neden olan sebepler belirlenir. Belirlenen sebepler ve analiz edilecek süreçler hakkındaki veriler sayısal olarak kaydedilir. Tespit edilen hatalar büyükten küçüğe değerler olacak olacak şekilde sınıflandırılır. Sınıflandırıldıktan sonra toplam alınarak her bir değer için toplam

içindeki yüzdelik oranı bulunur. Daha sonra kümülatif toplamlar hesaplanır ve pareto diyagramı çizilir.

Pareto analizinin problemlerin içinden en önemli olanın bulunması, problem listesine bakınca önem sırasının hemen anlaşılması dikkat çeken faydalarındandır. Bunun yanı sıra tüm faktörlere göre ilgilenilen problemin toplam liste içinde oranının anlaşılması, görsel etki yaratması, karmaşık olmadan basit mantık çerçevesinde hazırlanması ve iyileştirme faaliyetleri sonrası ortaya çıkan sonuçların açık ve net bir şekilde görülmesini sağlaması gibi faydaları bulunmaktadır (Şimşek, 2001: 274).



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARINDA SÜREÇ YÖNETİMİ**

#### **2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İlk kez 1817 yılında kullanıldığı bilinen insan kaynakları kavramının ünlü bir ekonomist olan Springer sayesinde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Ancak Taylor ve Favol'un yönetim alanındaki katkılarıyla insan kaynakları yönetimi içerik olarak bütünlüğe kavuşmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. "Personel Yönetimi" ve "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramları bazı bilimciler tarafından eş anlamlı olarak değerlendirilirken, bazı bilimciler tarafından ise organizasyonda yürütülen fonksiyonlar bakımından farklılıkların olduğu ileri sürülmektedir (Aykaç, 1999: 12).

Sanayi devrimi sonrası ve yönetim organizasyon konusundaki ilerlemeler personel işlevini yeni boyutlara taşımıştır. Personel yönetiminin mesleki açıdan gelişmesine 19. yüzyıl sonlarına doğru ortaya çıkan bilimsel yönetim akımı sebep olmuştur. (Bingöl, 1997: 10). Çalışanlardan azami verimlilik sağlayabilmek için bölümlere ayrılma, standartlaşma, iş ve çalışan uyumu, işe uygun elemanı seçme, eğitim ve ücret sistemleri gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 1989: 52). 1912 yılında ise ilk defa "Personel Yönetimi" ayrı bir bölüm olarak organizasyonlarda yer almıştır (Bingöl, 1997: 12).

Yeni gelişen ve geçiş süreci yaşayan bir kavram olan insan kaynakları yönetiminin genel ve herkes tarafından kabul gören bir tanımlama yapılmasının zor olduğu, özellikle de geçiş süreci içerisindeki bilim dallarında ortak terminoloji olmamasının bunu daha da zorlaştırdığı belirtilmektedir. Bu sebeple insan kaynakları yönetimi için farklı tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (BEK, 2007: 108).

İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar ile organizasyon arasındaki ilişkilerde etkisi olan tüm düzenlemelerdir (Armstrong, 1992: 175 ). Aytaç'a göre ise "İnsan gücü ile amaçlarına ulaşma süreci, diğer bir ifadeyle, insan ilişkileri, kalite ve verim etmenlerinin getirdiği, örgütün kültürünün yaşama geçirilmesi" olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 1997: 3). İnsan kaynakları yönetimi modern anlamda ise bir yönden personelin bulunarak işe yerleştirilmesini içerirken, diğer yönden de

personelin eğitilerek geliştirilmesini, değerlendirilmesini ve haklarının verilmesini kapsamaktadır (Aytaç ve Açıkalın, 1994: 17).

İşe alma, işten çıkarma, işçi işveren ilişkileri ve ücret ödeme gibi önceden gelen görevleri olan insan kaynakları yönetimi bunlara ek olarak, organizasyona yeni teknolojiler önerme, çalışanlara kariyerlerini planlamada, geliştirmede ve işleri düzenlemede yardımcı olarak ilerideki idarecilerini yetiştirme ve geliştirme gibi başka görevleri de bulunmaktadır (Özgen vd, 2005: 7). İnsan kaynakları bölümü organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için, organizasyondaki insan kaynağını en verimli ve etkili şekilde kullanabilecek faaliyetleri düzenleme ve yürütmeden sorumlu olan bölümdür (Aldemir vd, 2004: 25).

### **2.1.1. Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetimi**

Türkiye’de 1955 yılında ilk kez başlık içerisinde personel sözcüğü bulunan kitap yayınlanmıştır (Sturm ve Mıhçıoğlu, 1959: 80). Başlık içerisinde bu kelimenin bulunduğu doktora tezinin tamamlanması ise ilk kez 1964 yılında gerçekleşmiştir (Uçansu, 1972: 15). 1950’li yıllarda Türkiye ile Amerika’nın doğrudan akademik temaslara başlaması ile personel yönetimi kavramı ülkemize gelmiştir. Söz konusu temalar sayesinde Türkiye’ye de personel konularıyla ilgili bilgi ve düşünceler hem kamu hem de işletme yönetimi için etkilemeye başlamıştır (Özer, 1995: 341). Türkiye’de personel yönetimi kavramının oluşumu ve ilerleyen aşamalarındaki gelişimine ilişkin iki saptama yapılmaktadır. Bunlardan birincisi Türkiye’nin geç gelişen bir ülke olması sebebi ile işletme ve kamu yönetiminde yer alan diğer konularda olduğu gibi personel yönetimi konusunun da dışardan öğreniliyor olması bu sebepten kavramın ülkeye geç girmesidir. Diğer unsur ise personel yönetimi kavramının hem kamu, hem de işletme ile ilgili konularda akademik ilgi sebebi ile Türkiye’ye girmesi ve her iki alanda da ortak olarak inceleniyor olmasıdır. Bu iki durum ile personel yönetimi kavramı Türkiye’ye girerek, disiplinin ülkede şekillenmesine öncü olmuşlardır (Üsdiken ve Wastı, 2002: 3).

Türkiye’de personel yönetimiyle ilgili istihdam ilişkisini sistemli hale getirecek teknikler ve işlevler 1970’lere gelindiğinde uygulanmaya başlanmıştır. Disiplin kazanan söz konusu kimlik hem kamu hem de işletme yönetimi alanlarında

benzerlik göstermekte; farklılık ise yalnızca yasal alanlara yapılan atıfların kamu sektöründe daha çok görünmesindedir (Üsdiken ve Wastı, 2002: 8). 1960'ın ortalarında personel idaresi başlıklı yazılar artmış, 1960'lı yılların sonlarıyla 1970'li yılların başlarında ise personel yönetimi ülkemizde ayrı bir akademik disiplin mahiyeti kazanmaya başlamıştır (Üsdiken ve Wastı, 2002: 2). Söz konusu yıllarda farklı bir disiplin olarak kurumsallaşmaya başlayan personel yönetimi, örgütsel olarak 1968'de kurulan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde ayrı bir kürsüye sahip olmuştur (Oluç, 1972: 13).

1980'li yıllar ise personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş konularında kırılım noktasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları kavramının işletmelere, personelciliğe istihdam yaratmaktan ziyade işletmelere rekabet üstünlüğü ve esneklik gibi çözüm yolları getirmiştir. Akademik faaliyetler açısından bakıldığında ise bilimselleşme ve gelişmeye katkılar sağlamıştır. Personelden insan kaynaklarına geçiş dönemi evrenselleşme anlamında ciddi katkılar sağlamasa da Türkiye'de kavramların gelişmesine ve değişmesine sebep olmuştur. Kamu yönetimi alanında evrenselci eğilimler artmış olup, işletme alanında kısmen zayıflamıştır (Üsdiken ve Wastı, 2002: 29).

### **2.1.2. Dünyada İnsan Kaynakları Yönetimi**

Personel Yönetimi disiplinin Türkiye'deki oluşumunu ve gelişimini anlamak için dış dünyada neler olduğuna bakılması gerekmektedir. Terim olarak dış dünya geniş bir kapsama sahiptir. İncelenen dönem açısından Amerika Birleşik Devletleri dış dünya terimini olarak sınırlandırılabilir çünkü Türkiye'deki kamu işletmeleri ve idaresi açısından akademik etki 20. yüzyılın ilk yarısında diğer ülkelerden de etkilenmiştir. 1960'lı yılların sonrasında personel yönetiminin aldığı halin neredeyse tek öğrenme kaynağı ve referansı Amerika Birleşik Devletleri olmuştur (Üsdiken ve Wastı, 2002: 3).

İnsan kaynakları yönetimi kavramı Amerika Birleşik Devletleri'nde ise ilk olarak 1920'lerde ortaya çıkmıştır (Gerald vd, 1999: 385). Sonrasında bu ülkeden çevre ülkelere ve Avrupa'ya yayılan insan kaynakları yönetimi, yaklaşık 90 yıl boyunca değişik süreçlerden geçen bir gelişim süreci izlemiştir (Chris, 2004: 366).

1900'lerin başında organizasyonlarda dosyalama, veri saklama, bordrolama gibi rutin operasyonel faaliyetleri gerçekleştiren insan kaynakları personel biriminin, 1960'larda ise yönetsel veya idari rol almaya başladığı görülmektedir (Olive, 1994: 687). Personel yönetimi 1980'lerde, daha modern bir insan kaynakları yönetimi anlayışına sahip olması ile birlikte, birimin stratejik önemi ön plana çıkmıştır (Özçelik, 2006: 70).

İnsan kaynakları biriminin organizasyondaki önem derecelerinin ve statülerinin artması ile birim daha da stratejik rol almaya başlamıştır (Bowen vd, 2002: 104). Ülkelerin ulusal kültürleri de insan kaynaklarının rolünde önemli etkiye sahiptir (Geert, 1991: 13). İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili yasal düzenlemeler, eğitim seviyesi, ekonomik ve politik çevrenin özellikleri ile ülkelerin gelişme düzeyi de insan kaynakları biriminin organizasyon içerisindeki rolü ve önemini etkilemektedir (Pawan, 2000: 728).

Pwc tarafından hazırlanan İnsan Kaynakları Türkiye Raporu'nda Türkiye ve Avrupa firmalarında öne çıkan ilk dört konudan birinin insan kaynakları uygulamaları olduğu göze çarpmaktadır. Türkiye'deki firmalarda insan kaynakları uygulamalarının uygulama yüzdelerinin 1999'daki verilere göre arttığı hatta uygulamaların daha da profesyonel bir şekilde yürütülmeye başlandığı belirtilmiştir (PriceWaterhouseCoopers, 2000).

**Tablo 1:** İnsan Kaynakları Konuları

| <b>İK Konuları 2000/Türkiye-Avrupa</b>               |                   |                  |
|------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
|                                                      | <b>Türkiye(%)</b> | <b>Avrupa(%)</b> |
| Organizasyonel ve kültürel değişim                   | 55                | 54               |
| Çalışma verimini artırma                             | 53                | 44               |
| Şirket içi gelişim                                   | 53                | 49               |
| Liderlik gelişimi                                    | 45                | 53               |
| Bilgi Yönetimi                                       | 42                | 27               |
| İşgücü maliyet yönetimi                              | 40                | 41               |
| Çalışanları şirkette tutmak                          | 39                | 41               |
| Yetkinlik yönetimi(veya uygulamaya konması)          | 39                | 33               |
| İşe alım                                             | 36                | 40               |
| Yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulaması | 34                | 28               |
| İK Teknoloji değişimi(E-ticaret dahil)               | 34                | 32               |
| Çalışma ortamı                                       | 21                | 18               |
| Ücret & Yan ödemeler paketinin kapsamı               | 26                | 36               |
| İK hizmetlerinin yeniden yapılanması                 | 24                | 26               |
| İşgücü esnekliğini geliştirme                        | 16                | 35               |

**Kaynak:** Pricewaterhouse Coopers, İK Kıyaslaması, 2000 Türkiye Raporu, 12.

Yukarıdaki PricewaterhouseCoopers'ın raporuna göre, organizasyonel ve kültürel değişimin payı Türkiye'de ve Avrupa'da birbirine çok yakın olmakla birlikte Türkiye'de daha yüksek orana sahiptir. Çalışma verimini artırma Türkiye'de %53, Avrupa'da %44; şirket içi iletişim Türkiye'de %53, Avrupa'da %49; liderlik gelişimi Türkiye'de %45, Avrupa'da %53; bilgi yönetimi Türkiye'de %42, Avrupa'da %27; işgücü maliyet yönetimi oranları birbirine çok yakın Türkiye'de %40, Avrupa'da %4'dir. Çalışanları şirkette tutma konusunda başarının payı Türkiye'de %39, Avrupa'da %41 olarak görülmekte ve Avrupa'da ki şirketlerin çalışanlarını şirkette tutmak konusunda daha başarılı olduklarını görmekteyiz. Yetkinlik yönetimi konusunda ise %39 oranla Türkiye daha başarılı, İşe alım konusunda ise Türkiye'de %36, Avrupa'da %40; yeni bir performans değerlendirme sistemi uygulaması Türkiye'de %34, Avrupa'da %28'dir. İnsan kaynakları teknolojisindeki değişim buna e- ticareti de dâhil edersek Türkiye'de %34, Avrupa'da %32; personellerin çalışma ortamlarının rahatlığının Avrupa ya göre daha yüksek oranda olduğunu görmekteyiz. İnsan Kaynakları hizmetlerinin yeniden yapılanmasında ise oran Türkiye'de %24, Avrupa'da %26'dır. Ücret/yan ödemeler ve işgücü esnekliği konularında ise Türkiye'nin payı Avrupa ya göre daha düşüktür yani personellere ücret konusunda

yeterli ödeme yapılmamakta ve işgücü esnekliğini sağlama konusunda yeterli fırsatlar sağlanmadığını görmekteyiz. Ayrıca işgücü esnekliğini geliştirme konusunda Türkiye'nin en düşük orana sahip olduğunu ve bu konu hakkında gelişmeler göstermek için çalışmalar yapılması gerekmektedir (PriceWaterhouseCoopers, 2000).

## **2.2. PERSONEL YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla işletmedeki insan kaynağının en verimli ve etkin bir biçimde harekete geçirecek faaliyetlerin yürütme ve düzenlemesinden sorumludur (Aldemir vd, 2001:12). Personel yönetimi ise çalışanların görevlerini yerine getiren, organizasyonun alacağı kararlarda yer almayan bir birimdir. Az sayıda göreve sahiptir, organizasyonda stratejik bir rolü yoktur. Personel ile ilgili kayıtlar tutma faaliyeti olarak görülüp sadece personelin maaşını, ek ödemelerini, sigorta kesintilerini, raporlarını, izinlerini, devamsızlıklarını ve geç kalma gibi konularda kayıt işlemlerinden ileri gidemeyen personel yönetimi, günümüz şartlarına ayak uydurmada yetersiz kalmaktadır (Sadullah, 1998: 35).

İnsan kaynakları yönetimi ile geleneksel personel yönetimi arasındaki en önemli fark odaklandıkları hedef kitlelerdir. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonun insan kaynağı gereksinimi de dikkate alırken, personel yönetimi sadece organizasyonun çalışanlarını hedef almaktadır. Bu sayede, insan kaynakları yönetimi organizasyonun mevcut personeli dışında potansiyel adayları da içeren, daha kapsamlı bir hedef kitleye hitap etmektedir (Özden, 2007: 2). Personel yönetimi anlayışı personeli işletmenin bir maliyet unsuru olarak ele alır. Diğer yandan modern insan kaynakları yönetimi anlayışında personel, değişen ve gelişen çevresel koşullara organizasyonun ayak uydurmasında en etkin unsur olarak görülmeye başlanmıştır (Yüksel, 2000: 9).

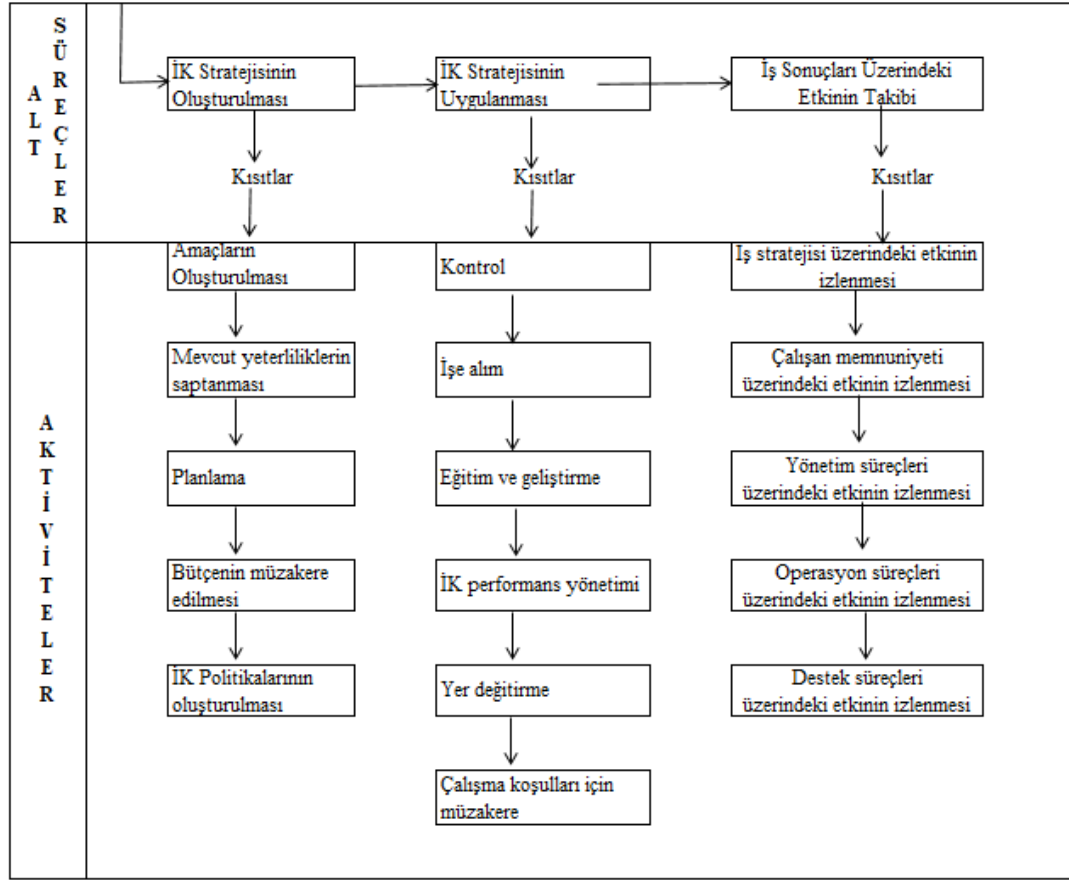
İnsan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi arasındaki farklar ise genel olarak aşağıdaki gibidir.(Doğan ve Demiral, 2008: 147)

- İnsan kaynakları yönetimi organizasyondaki insan kaynağı ile ilgili her şeyle ilgilenirken, personel yönetimi organizasyonda uygulanacak yöntemler hakkında kısa ve kolay bilgiler verip gerekli araçları sağlamaktadırlar.
- İnsan kaynakları yönetimi vizyonu geniş düşünceyle yenilikçi fikirler üretirken, personel yönetimi çevresindeki olayları gözlemler.
- İnsan kaynakları yönetiminde personelin organizasyona bağlılık duyması ve sorumluluk içerisinde olması beklenir ve personelin ilişkilerinin iyi olması hedeflenirken, personel yönetiminde personelin kural ve talimatlara itaat etmesi beklenir.
- İnsan kaynakları belli hedeflere ulaşmayı amaçlayan uzun vadeli iken, personel yönetiminin yaklaşımı kısa dönemlidir.

### **2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İŞ SÜREÇLERİ MODELİ**

İnsan Kaynakları süreçleri destek süreçlerdir. Organizasyondaki diğer tüm süreçlere destek olmak için vardır. Dolayısı ile diğer süreçlerin hepsi insan kaynaklarının müşterisidir. İnsan Kaynakları süreçleri müşterilerini desteklerken genel iş amaçları ve hedeflerine en çok destek verecek şekilde çalışmalıdır. Her iş süreci gibi İnsan kaynakları süreçleri de sürekli yapıdadır ve Deming'in Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al (PUKÖ) döngüsüne uyarlar. Bu durumda İnsan Kaynakları süreçleri sürekli döngüyü oluşturan aşağıdaki alt süreçleri de kapsamalıdır. İş stratejisi belirlenirken planlama ve uygulama aşamaları, İnsan Kaynakları stratejisinin iş sonuçları üzerine etkisini görmek içinde takip et aşamasını kullanırız. Aşağıdaki tabloda İnsan Kaynakları Yönetimi sürecinin modellenmesi yer almaktadır (Cakar vd, 2003: 193).

**Şekil 4:** İnsan Kaynakları Yönetimi Süreç Modeli



**Kaynak:** Cakar vd, 2003:190-20

Yukarıdaki tabloya göre İnsan Kaynakları Yönetimi Süreç Modelinde öncelikle alt süreçler olan insan kaynakları stratejisi oluşturulur, oluşturulan strateji uygulanır ve bu stratejinin iş sonuçları üzerindeki etki takip edilir ve alt süreçler yeniden başka bir strateji oluşturma, uygulama, oluşturulan yeni stratejinin iş sonuçları üzerindeki etkisinin takip edilmesi ile devam eder. İnsan Kaynakları stratejisi oluşturulurken amaçlar oluşturulur, mevcut yeterlilikler saptanır, süreçler planlanır, bütçe gözden geçirilir planlamaların bütçeye uygun olması sağlanır ve insan kaynakları politikaları oluşturulur. İnsan Kaynakları stratejisi uygulanırken ise planlanan süreçlerin insan kaynakları stratejisine uygunluğu kontrole edilir. Belirlenen stratejilere uygun olarak işe alımlar gerçekleşir, eğitimler verilir, verilen hedefler doğrultusunda personellerin performansları ölçülür, gerekli görüldüğü takdirde personellerin başka pozisyonlara geçişleri sağlanır. Çalışma koşulları incelenir. Son basamak olan iş sonuçları üzerindeki etkinin takibinde ise belirlenen

stratejiler üzerinde etkiler izlenir, çalışan memnuniyeti ölçülür, insan kaynakları stratejisinin yönetim süreçlerini, operasyonla ilgili süreçleri ve destek süreçleri nasıl etkilediğine bakılır.

Üç alt süreci bulunan ve her biri değişik aktivitelerden oluşan modelin detayları aşağıda belirtilmiştir (Cakar vd, 2003:190-207).

### **2.3.1. İnsan Kaynakları Stratejisinin Oluşturulması**

Birbirine bağlı insan kaynakları yönetim stratejisi meydana getirmek amacıyla mevcut kaynaklar dikkate alınarak iş hedeflerinin ve stratejilerinin yerine getirilmesi için yapılacak çalışmaları, planın hayata geçirilmesi için uygun bütçenin belirlenmesini ve insan kaynakları politikalarının oluşturulmasını içerir. Söz konusu süreci oluşturan aktivitelerin açıklamaları aşağıdaki gibidir,

- Amaçların belirlenmesi: Organizasyon stratejisinin, hedeflerinin ve diğer önemli süreçlerinin gerekliliği ve amaçlarını insan kaynakları yönetiminin gereksinim ve amaçları açısından değerlendirir.
- Mevcut yeterliliklerin belirlenmesi: Meydana getirilen iş ve diğer önemli süreçlerin amaçları için insan kaynakları yeterliliğini belirler.
- Planlama: Gerekli bütçeyi de kapsayan plan oluşturur. İnsan kaynakları ihtiyaçlarını ve amaçlarını mevcut insan kaynakları yeterliliği ile yerine getirecek aktivitelerden oluşur.
- Bütçenin belirlenmesi: İnsan kaynakları yönetim stratejilerinin başarıyla yerine getirilmesini sağlayacak finansal kaynakların belirlenmesini içerir.
- İnsan kaynakları politikalarının belirlenmesi: Gerekli olan stratejik ihtiyaçlar açısından işe alma metodları, değerlendirme yöntemleri, işyeri koşulları, ücretlendirme, eğitim ve geliştirme hususlarında politikaların belirlenmesini içerir.

### 2.3.2. İnsan Kaynakları Stratejisinin Uygulanması

İnsan kaynakları stratejisinin uygulanmasını planlama, kullanma, takip etme, geliştirme ve eğitim için uygun kişileri seçme ve yerleştirme aktivitelerinden oluşur. İnsan kaynakları performansının izlemesinin ve değerlendirmesinin yapılması ile sağlanır. Söz konusu süreci oluşturan aktivitelerin açıklamaları aşağıdaki gibidir,

- Kontrol: İnsan kaynaklarının planlandığının ve organizasyonun misyon ve gereksinimlerine uygun olarak uygulandığının gözlenmesidir.
- İşe alım: Organizasyon içerisinden ya da dışarıdan insan kaynakları gereksinimlerine uygun personelin alınmasıdır.
- Eğitim ve geliştirme: İnsan kaynaklarının amaçları doğrultusunda personelin mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesidir.
- İnsan kaynakları performans yönetimi: Personel için hedef belirlenmesi, hedeflere göre gelişimin izlenmesi ve gerekli eğitimlerin belirlenmesidir. Ayrıca cezalandırma ve ödüllendirme aksiyonlarının alınmasını içerir.
- Yer değiştirme: Herhangi bir pozisyonda olan personelden kaynaklanan sebeplerden dolayı işte yanlışlar meydana gelmesi, eğitim ile sorunun çözülememesi sonucunda personelin organizasyon içerisinde ya da dışında başka pozisyona yerleştirilmesidir.

Çalışma koşulları için değerlendirme: Çalışanların ihtiyaçlarını ve işin yeterliliğini kapsar. İnsan kaynakları planında ve politikalarında yer alır.

### 2.3.3. İş Sonuçları Üzerindeki Etkinin Takibi

Bu süreç insan kaynakları yönetim sürecinin iş stratejileri ve diğer önemli iş süreçlerine katkısının takip edilmesinden oluşur. Söz konusu süreci oluşturan aktivitelerin açıklamaları aşağıdaki gibidir,

- İş stratejisi üzerindeki etkinin izlenmesi: Bu faaliyet insan kaynakları stratejisinin iş stratejisi ve performansı üzerindeki etkisini değerlendirir.
- Personelin memnuniyeti üzerindeki etkinin izlenmesi: Bu faaliyet işin personeli ne kadar tatmin ettiğini değerlendirir.

- Yönetim süreçleri üzerindeki etkinin izlenmesi: Tüm iş için yol gösterici olan yönetim süreçleri stratejiyi formüle eder. Bu faaliyet ile insan kaynakları stratejisi ve uygulamasının yönetim süreçlerinin ihtiyaçlarını ne kadar sağladığını değerlendirir.
- Operasyon süreçleri üzerindeki etkinin izlenmesi: Söz konusu operasyon süreçleri, siparişlerin ya da taleplerin alınarak, ürünün geliştirilmesi, siparişin yerine getirilmesi ve ürün desteğini içinde bulundurur. Bu faaliyet ise insan kaynakları stratejisi ve uygulamasının operasyon süreçlerinin ihtiyaçlarını ne kadar sağladığını değerlendirir. Destek süreçleri üzerindeki etkinin izlenmesi: Süreçlerin yerine getirilmesini sağlayan finans ve bilgi işlemden oluşan destek süreçleri faaliyetinde insan kaynakları stratejisinin destek süreçlerinin ihtiyaçlarını ne kadar yerine getirdiğini gösterir.

## **2.4. İNSAN KAYNAKLARI SÜREÇLERİ VE SÜREÇLERİN AKIŞ ŞEMALARI**

Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi insan kaynakları yönetiminde hedeflere ulaşmada en önemli faktördür. Bu sebeple amaçlar; organizasyona nitelikli insan kaynağı temin etmek, personelin becerilerinden ve yeteneklerinden en verimli bir şekilde faydalanmak, çalışma şartlarını geliştirerek personelin iş doyumunu sağlamak ve gelişimini devam ettirmek olarak sıralanabilir (Ivancevich, 1989: 10).

Modern organizasyonlarda ise insan kaynaklarının yönetimi değişik konulardan oluşmaktadır. Söz konusu konular yönetim bilimcileri tarafından farklı başlıklar altında sınıflandırılmaktadır. Sınıflamalarda bazı konular ortak olup, ortak olan konular aşağıdaki gibi sıralanabilir (Straub ve Attner, 1991: 14).

- İnsan kaynaklarının planlanması,
- Seçme ve işe alma,
- Oryantasyon,
- Eğitim ve geliştirme,

- Ücret yönetimi
- Performans değerlendirme,

Benzer şekilde aşağıdaki tabloya göre ise insan kaynakları; planlama, işe alma, eğitim ve gelişme, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi alt süreçlerden oluşmaktadır.

**Tablo 2:** İnsan Kaynakları Bölümleri

| Düzy                               | Temel Oryantasyon                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| İnsan Kaynakları Alt Fonksiyonları | İnsan Kaynakları Planlama, İşe Alma, Eğitim ve Gelişme, Performans Değerleme ve Ödüllendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarının yapılanması ile ilgili kararlar |
| İnsan Kaynakları Uygulamaları      | Planlama, İşe alma, Test yönetimi, Seçim Kararları gibi insan kaynakları alt fonksiyonlarındaki insan kaynakları uygulamaları ile ilgili kararlar                   |

**Kaynak:** Lepak vd, 1998:226

Organizasyonlar, çalışanların verimliliğini arttırmak için işe uygun olan kişileri işe alınmak, çalışanların işyerinde kalıcılıklarını ve gelişmelerini sağlamak için çeşitli yöntemler aramaktadırlar. Teknoloji, destek hizmetleri ve bilgi yönetimi ile sunulan hizmette kaliteyi artırmaya yönelmiş olsalar da, söz konusu yöntem hem zaman almakta hem de maliyet yaratmaktadır. Bu durum karlılığı kısa zamanda düşürecektir. Ancak hizmet alanında hizmetin kalitesi, çalışanların kalitesi ile orantılıdır. Personel; yetenekli, zeki, araştırmacı, zor şartlarda çalışabilen, sektör ile ilgili güncel bilgilere haiz, bilgisini organizasyonu için yorumlayabilen ve faydalı sonuçlar yaratabilen özelliklere sahip olmalıdır (Lashley, 1998: 45).

#### 2.4.1. İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama organizasyonun gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Organizasyonlar gelişen teknoloji ile birlikte, insan kaynağı gereksinimi sağlamada bazı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sebeple bütün organizasyonlar gereksinim duyduğu insan kaynağını tespit etme ve sağlamak için planlama sürecine gereksinim duymaktadırlar (Sherman ve Bohlender, 1992: 141). Organizasyonun gereksinim duyduğu personel ihtiyacının planlanması; ileriki bir zaman sürecinde

yapılması gereken işin nicelik ve nitelik olarak önceden belirlenmesi ve sonrasında belirlenen bu nitelik yada niceliklere göre, belirtilen işi yapacak özellikte personelin sayısal olarak belirlenmesi olarak tanımlanır(Kaynak, 1998: 84).

İnsan kaynakları planlaması; organizasyonun personel gereksinimlerini karşılamak amacıyla insan kaynağını tespit etmesi ve insan kaynağını sağlamasıdır. Organizasyon gereksinim duyduğu personel ihtiyacını dışarıdan talep eder ve arza göre kısa vadeli bir planlama hazırlar (Heneman vd, 2000: 105).

İnsan kaynakları planlamasında temel amaç, herhangi bir zaman sonundaki gereksinim duyulan personel ihtiyacının net bir şekilde saptanması ve bu gereksinimi karşılayacak insan kaynakları stratejileri üretmektir. Personel seçme, yerleştirme ve eğitim özelliklerinin yanında, insan kaynakları planlaması organizasyon içinde kariyer fonksiyonu için de önemli bir bilgi sunar. İnsan kaynakları planlaması sürecinde organizasyondaki mevcut çalışan ihtiyacının belirlenmesi ise zaman serileri regresyon analizi, iş standartları analizi ve simülasyon yöntemleri ile gerçekleştirilebilmektedir (Demir ve Çavuş, 2010: 4).

İnsan kaynakları planlamasının kuruma getireceği faydalar ise aşağıdaki gibi belirtilebilir (Werther ve Davis, 1993: 53),

- Organizasyonun amaçları ile insan kaynağı arasındaki uyumu sağlamak ve etkinleştirmek,
- İnsan kaynaklarını etkin kullanmak
- Yeni personel temininde ekonomik davranmak,
- İnsan kaynaklarının faaliyetleri ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin birbirlerine destek vermesini sağlamak,
- İnsan kaynaklarının tüm faaliyetlerini eşgüdüm ile yürütülmesini sağlamak

Başarılı bir yönetim için organizasyonun insan kaynağı gereksinimini düzgün bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu sebeple öncelikle organizasyonun ileriki dönemlerde oluşacak personel gereksinimi net bir şekilde belirlenmelidir. Organizasyonlarda amaç ve görevler meslek analizine göre belirlenmeli ve gereksinimlere göre de yetenek ve bilgi ihtiyacı saptanmalı ve dışarıdan yeni insan kaynağı temin etme veya iç transfer, yükseltme gibi yollardan hangisinin kullanılacağına karar verilmelidir (Straub ve Attner, 1991:137).

#### 2.4.2. Seçme ve İşe Alma

Maliyet analizini iyi inceleyerek organizasyona en yüksek performansı sağlamak amacıyla, seçme yükümlülüğü üzerinde bulunan birimin veya kişilerin, işyerine yeni personeller almaları ve personellerine organizasyonun politikalarını ve kurallarını benimsetmeleri “işe alma” olarak tanımlanabilir (Werther ve Davis, 1985: 177). Organizasyonun en önemli görevlerinden biri olan işe alma sürecinin yerine getirildiği birim insan kaynakları birimidir. İnsan kaynakları biriminin en önemli görevi doğru pozisyona doğru adayın alınmasıdır. Söz konusu görevin doğru bir şekilde yerine getirilmesi sahip olunan aday havuzunun niteliği ile direk olarak ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin süreçlerinden biri olan işe alım süreçleri organizasyonlar için son derece önem teşkil etmektedir (Günay ve Çarıkçı, 2019: 178).

Organizasyon içerisinde işe alım, insan kaynakları yönetiminin en önemli unsurlarından biri olarak görülür. İşe alımın temel amacı, iş için yeterli sayıda adaya sahip olmaktır. İnsan kaynaklarında işe alım süreci ise, mevcut ya da gelecekte gerekli olabilecek en nitelikli adayların belirlenmesi, izlenmesi, tanımlanması süreci olarak sıralanabilir (Monelescu, 2008: 55). İşe alım süreçleri doğru kişilerin istihdam edilmesi açısından önemlidir (Lashley, 1998: 44). İşe alım süreci konusunda dört ana unsura dikkat çekmektedir. Bunlar; iş gören standartları, hedef pazar, iş gören bulmada yararlanılan kaynaklar ve maliyettir (Riley, 1991: 35)

İnsan kaynaklarında işe alım süreci, en zor görevlerden birisidir. Çünkü önemli olan boşta olan pozisyonlara eleman yerleştirmek değil, doğru pozisyona doğru adayı yerleştirmektir. Bu ise, yoğun bir çaba gerektirir. Söz konusu süreçte yapılacak olası hatalar, organizasyon açısından ve bireysel açıdan önemli problemlere sebep olabilir. Organizasyon açısından bakıldığında; aday ve pozisyon uyumsuzluğu sebebiyle, verilen görevlerin yapılamaması ve bunun sonucunda işlerin sekteye uğramasına, iş kazalarında artışa ve nihayetinde işten ayrılmalara sebep olabilir (Erdem ve Gezen, 2014: 21).

Ayrılan personel yerine yeni elemanların aranması, işyerine önemli bir maliyete sebep olabilir. Bireysel açıdan ise, çalışanın psikolojik ve ekonomik açıdan yıkıma sürüklenmeleri muhtemeldir. Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği nitelikleri

karşılayamayan çalışanların işten atılmaları, işsiz kalmanın yanında, aşağılık duygusuna kapılmalarına ve moral bozukluğuna sebep olabilir. Bu da kişiyi, ileriki dönemlerde iş hayatında olumsuz yönde etkileyebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 68).

### **2.4.3. Oryantasyon**

İş hayatına ilk kez katılan adaylara ve işletmelerde pozisyonları değişen çalışanlara verilen eğitime mesleki oryantasyon denir. Diğer bir deyişle organizasyona yeni başlayan personele veya organizasyonda mevcut çalışmakta olan personele bölüm değiştirmeleri sonrasında verilen eğitimidir. Söz konusu eğitim sürecinde personellere yeni bilgiler öğretilir, düşünme ve fiziksel yeteneklerin kazandırılması için çeşitli eğitici programlar verilir (Feldman ve Arnold, 1985: 25).

Oryantasyon sadece yeni başlayan personellere değil, organizasyonda olan herhangi bir değişiklik sebebiyle bu duruma uyum sağlaması ve adapte olması amacı ile mevcut çalışanlara da verilebilir. Oryantasyon süreci yeni işe başlayan personele öncelikle organizasyon ve çalışacağı bölüm ile ilgili genel bilgiler verilmesi ile başlar. Çalışacağı bölümün görev tanımına uygun materyallerin ne şekilde, nasıl ve ne zaman kullanılması gerektiğini öğretilir (Gordon, 1993: 129).

Çalışanın uyum eğitimi sayesinde işe kolay adapte olacağından işgücü devir hızı düşük ve karlılık yüksek olur. Böylelikle işe başlama maliyetlerini de azaltır (Bozkurt vd, 2015: 191). Oryantasyon devam eden bir süreçtir, sadece bir kez uygulanıp biten bir eğitim süreci değildir. Personelin organizasyonda çalıştığı süre boyunca devam eder ve organizasyonda her görev ya da iş değişikliğinde tekrar başlar (Yüksel, 2000: 129).

### **2.4.4. Eğitim ve Geliştirme**

Bütün sektörlerde, hayatın her alanında verimliliği arttırmak için yenilikleri takip etmek ve sistemli çalışmak gerekmektedir. Bu noktada ise eğitim çok önemli bir yere sahiptir (Bek, 2007: 109). Bireysel olarak eğitim; amaçlara ulaşma konusunda başarıyı artırmak için, personelin davranış, bilgi, yetenek ve

güdülenmelerini değiştirmesi için geçen sürecidir. Organizasyon açısından ise etkinlik ve verimlilik bakımından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetsel araç olarak tanımlanır (Yüksel,1990: 33). Eğitimlere yeterli zaman ayrılarak uyum sürecinin hızlı olması ve doğru değerlerin benimsenmesi sağlanmalıdır. Çalışanların performansının yükseltilmesinin yanı sıra ahlaki sorumluluğun öğretilmesi de önemli ve faydalı bir konudur (Lashley, 1998: 24). Organizasyonun gelişimi açısından yöneticiler için de eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması önemlidir. Bu yapılan eğitimler, performansı yükseltmek için gereken bilgi ve becerileri kazandırır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin organizasyona sağlayacağı önemli faydalar aşağıdaki gibidir (Taşkın, 1993: 28),

- Organizasyonlarda eğitim, zamandan tasarruf sağlayarak işe yeni başlayanlara ve çalışmakta olan personellere yeni işleri çok daha kısa bir zamanda öğretir.
- Çalışanların daha fazla bilgi öğrenip uygulamasına olanak tanır.
- Hızlı sonuçlara erişmeyi sağlar.
- Yeni projeye başlayan çalışanın öğrenme sürecini ve işe uyumunu hızlandırır.
- Eğitim, çalışanın işini bilerek ve daha iyi yapmasını sağlar.
- Hata seviyesini azaltır; bilgi, görgü ve becerileri artır.
- Çalışanların sorunları kolay çözme ve mesleki becerileri artır.
- alışan işine daha çok fayda sağlar; daha olumlu davranışlar geliştirir.
- Çalışanların işlerini severek yapmalarını ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygulama imkânı sağlar. Bu sayede mevcut uygulamaların etkili ve verimliliği artır.
- Çalışanlar, mevcut yetenekleri geliştirilebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler ile bilgiler yenilenir.
- Yönetimin kontrol ve denetim maliyetleri azalır.

#### **2.4.5. Ücret Yönetimi**

En basit tanımı ile ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir. Daha geniş ve genel anlamı ile ücret, tabiat, emek, sermaye şeklindeki

Üretim faktörlerinin en önemlilerinden biri olan çalışanın emeğinin bedeli yani fiyatıdır (Yalçın, 1991:180). Çalışanlar açısından ise ücret, çalışanın günlük ve gelecek yaşamını güvence altına alabilecek, zihinsel ve fiziksel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır (Sabuncuoğlu, 1997: 216). Ekonomistler cret tanımını, zihinsel ya da bedensel çabalar için üretim faaliyetleri karşılığında ödenen bedeldir. İşletme açısından bakıldığında ise gider ya da maliyet unsurudur. crete genel bakış açısı ile bakıldığında maliyetleri arttırmasının yanında verimliliği doğrudan etkileyen bir özelliktedir (Sabuncuoğlu, 2005: 243). Ücretlendirme, çalışanın tatmin olacağı ücret sistemini oluşturmaya denir (Bayraktaroğlu, 2008: 12).

Çalışanların, işyerlerinde kendilerini güvencede hissetmeleri ve işten atılma endişesi taşımamaları, aldıkları ücretler çalışanların maddi kazançlarını içerir ve yaşam standartlarını doğrudan etkiler. Ayrıca alışana ödenen ücret işletme için bir giderdir. Dolayısıyla birbirine zıt olan bu iki güç arasında dengenin etkin bir şekilde kurulması gerekmektedir. İşletmede cretlerden sorumlu bölümler, ücret yönetimi konusunda işletmenin içinde bulunduğu koşullara uygun bir model geliştirmek ve uygulamak zorundadır. cret yönetiminin işletmedeki rolü çalışanı motive etmek ve işletmede tutmak olmalıdır (Göksu ve öz, 2008: 420).

cret, alışanların işe bağlılık duymaları, işe konusunda istekli olmaları ve onları elde tutmak için önemli etkenlerden biridir. Aynı zamanda toplumu ve devleti yakından ilgilendiren, işletmelerin karlılığını ve yaşam koşullarını etkileyen bir öğedir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 232). creti etkileyen unsurlar; işe analizi, işe tanımı ve spesifikasyonu, işe değerlemesi, işe etüdü, işe sınıflaması ve performans değerlemesi olarak belirlenmiştir (Göksu ve öz, 2008: 421).

cret yönetimi, çalışanın katkılarını değerlendirmek amacıyla işletmelerde ödüllerin doğrudan ya da dolaylı, eşit bir şekilde dağıtımını sağlamaya yönelik bir uygulamadır. Yapılan pek çok araştırmada ücret çalışanlar tarafından birinci derecede önemli bir unsurdur, bazen önceliğini kaybetse bile hiçbir zaman göz ardı edilmemiştir. Çalışılan işte iyi bir ücret alması ise tek başına doyum sağlayan, çalışanı işe bağlayan, işini sevdiren bir unsur değildir (şimşek, 2000: 284).

İşletmelerde cretlendirme sistemleri oluşturulurken işe değerleme sonuçlarına ve raporlamalara dikkat edilmelidir. Ücretlendirme sistemlerinin bireysel ve örgütsel

açından pek çok amacı bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtildiği gibidir (Tahiroğlu, 2002:207),

- İşe başvuran potansiyel aday kalitesini yükseltme,
- Çalışanların bağlılığını kazanma,
- Çalışan performansını ve iş verimliliğini artırma,
- Mali açıdan rekabet avantajı kazanma,
- Ödeme ile ilgili konularda yasal yükümlülükleri yerine getirme,
- İşletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma,
- İşletmenin yapısını pekiştirme,
- Ücretlendirme

İşverenler için ücret sistemlerinin taşıdığı özellikler önemlidir. Ücret sistemi oluşturulurken, işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu, işgücü maliyetlerinin ekonomik dalgalanmalardan kısa vadede etkilenmeyeceği kadar esnek, kar, verimlilik ve kalite ölçütlerine bağlı olmalıdır. Çalışan ücretlerinin performansın artması ile doğru orantılı olarak artmasını sağlayan, ekonomik durgunluk dönemlerinde veya işletme performansının gerilediği dönemlerde çalışan sayısındaki değişimlerin etkisini azaltan, çalışanların performansının ödüllendirilebildiği, deneyim, bilgi ve beceri konularında uzman çalışanları işletmeye çekebilen bir ücret sistemi oluşturulmalıdır (Erdut, 2002: 46).

#### **2.4.6. Performans Değerlendirme**

Performans, hedeflere ulaşmada önemli etkisi olan çıktıların ve kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma seviyesi, amacı belirlenen bir faaliyetin etkililiği ve verimliliği olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla ise; verimlilik, etkililik, kalite, çalışma hayatının kalitesi, karlılık, yenilik gibi bazı performans göstergeleri arasındaki karşılıklı ilişki olarak tanımlamaktadırlar (Elitaş ve Ağca, 2006: 348). Performans Değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil, bir bütün olarak başarısını ölçmektir. Başka açıdan bakıldığında ise iş gören değerlendirme, kişinin yeteneklerinin işin gereklilik ve niteliklerine uyup uymama

derecesini araştıran veya çalışanın işteki başarısını saptamaya çalışan analizler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans ölümü; işletmenin performans düzeyinin belirlenmesi, işletmenin faaliyetlerinde ve kaynakları kullanım biçiminde ekonomiklik, verimlilik, etkenlik gibi unsurlara ne düzeyde ulaşılabildiğinin ölülmesi, sorunların tespiti ve iyileştirilmesi için gerekli önlemlerin alınmasına yönelik bir yaklaşımdır. İşletme performansının düzenli olarak ölülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle amaçların ve performans göstergelerinin objektif bir değerlendirme yapılmaya uygun şekilde belirlenmesi, verilerin toplanması ve toplanan bu verilerle lme işlemlerinin yapılması gerekmektedir. Performans lümleri, önceden belirlenen performans göstergelerine göre, iyileştirmeye yönelik amaçlara ulaşmak için işletmenin kendi içinde gerçekleştirdiği sonuçları ölçmeye yarayan yöntemlerdir (Akal, 1998: 37).

Performans Değerlemenin Avantajları ve Dezavantajları aşağıda açıklandığı gibidir (rc ve Köseoğlu, 2003: 27),

- Çalışanın ve işletmenin performansının iyileştirilmesi,
- İşyerinde iletişimin iyileştirilmesi,
- Çalışanın zayıf ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi,
- Var olan veya olabilecek sorunların ortaya konması,
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi

Performans değerlemenin yukarıda sayılan yararları yanında olması muhtemel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (iek, 1993: 8-9),

- Adil bir performans değerleme sisteminin olmaması çalışanın motivasyonunu düşürür.
- Performans değerlemesi eleştiriyi kabul etmek istemeyen çalışanlar için çalışma ilişkilerine zarar verebilir,
- alışan değerleme sistemi ile ilgili geçmişte kötü deneyimlere sahipse değerlendirmeye şüphe ile bakabilir,
- Değerleme yapan insanların kötü puan vermekten kaçınması önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Değerleme işlemleri hem vakit almakta hem de çok pahalıya mal olmaktadır.

Çalışanların performans seviyelerinin belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları geleneksel yöntemler, bazıları ise, geleneksel yöntemlerin eksik yönlerinin fark edilmesinden sonra onların geliştirilmesiyle oluşmuş modern yöntemlerdir. En çok kullanılanlar grafik ölçüm yöntemi, kritik olay yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, tanımlayıcı metin tipi değerlemeler, kıyaslama yöntemleri, 360 derece değerlendirme yöntemi, çağdaş performans değerlendirme yöntemleridir (Gavcar vd, 2006: 34-36).



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **BİR İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE SÜREÇ YÖNETİMİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME UYGULAMASI**

#### **3.1 UYGULAMA YERİ VE AMACI**

Uygulama yeri olarak Manisa ili sınırları içinde yer alan özel sektörde faaliyet gösteren en büyük endüstri komplekslerinden biri seçilmiştir. Televizyon, buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, klima, derin dondurucu, ankastre set, elektrikli süpürge ürünlerini üreten bu işletmenin insan kaynakları bölümünde süreç yönetimi ve süreç iyileştirme çalışması yapılmıştır. İnsan Kaynakları Müdürü, bölüm şefi ve bölümde çalışan uzman personelden oluşan bir ekip kurulmuştur. Süreç çalışmaları yapılırken her aşamada bu ekip arasında fikirler görüşülmüş ve olaylara çok taraflı bir bakış açısı ile bakılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, işletmenin insan kaynakları bölümündeki ihtiyaç doğrultusunda belli bölümlerindeki iş süreçlerini oluşturmak, bölümlerdeki problemleri beyin fırtınası, balık kılçığı ve pareto diyagramı kullanarak tespit etmek ve tespit edilen problemlere ait süreçlerde iyileştirme çalışması yapmaktır. Microsoft Visio 2010 programı kullanılarak iş süreçlerinin akış şemaları sıralı bir şekilde çizilmiştir.

İnsan kaynakları bölümünün yöneticisi ve çalışanlarından oluşan ekip bir araya gelerek hangi bölümlerde mevcut süreçlerin çizileceğine ve hangi bölümde süreç iyileştirme çalışması yapılacağına karar verilmiştir. Görüşmeler sonucunda işe alım, personel ve özlük işleri, puantaj ve tahakkuk bölümlerine ait iş süreçlerinin oluşturularak Microsoft Visio 2010 programı kullanarak çizilmesine; puantaj ve tahakkuk bölümünün iş süreçlerinden biri olan otomatik bireysel emeklilik sürecinde ise mevcut sürecinin çizilerek süreç iyileştirme çalışması yapılmasına karar verilmiştir. Çalışmalar tamamlandıktan sonra iyileştirilmiş süreç uygulanmaya başlamıştır.

### 3.2 UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN GENEL TANITIMI

Uygulama yapılan şirket Manisa Organize Sanayi Bölgesinde, 1,3 milyon metrekaare alan üzerine kurulu, televizyon, buzdolabı, çamaşır makinesi, bulaşık makinesi, klima, derin dondurucu, ankastre set, elektrikli süpürge ürünlerini üreten, 15'i yurtdışında olmak üzere toplam 22 şirketten oluşan bir endüstri kompleksidir. Teknoloji ve tasarım geliştirme yetkinliğine dayalı çeşitlendirilmiş ürün gamı ile 155 ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir.

İşletmenin misyonu Türkiye'nin dayanıklı tüketim malları sektöründe teknoloji devi olarak, müşterilerine “en kaliteli olanı” ulaştırmak ve faaliyet gösterilen sektörlerde lider olmaktır. Vizyonu ise sektörde dünyanın en güçlü üretim ve teknoloji grubu olmak, yüksek kaliteli tüketici ürünleri üretmeye odaklanarak sürdürülebilir ve kontrollü bir gelişme elde etmektir.

İşletmede Ar-Ge mühendislerinden üretim hattının başındaki ustalara, iç ve dış pazardaki pazarlama ve satış ekiplerinden bayilere, müşteri hizmetlerinden yetkili servislere kadar tüm çalışanlar en ileri teknolojiyi üreten ve yerli üretim teknolojiyi ülkenin yerli üretim kalemelerinden biri yapmak hedefine bağlı olarak çalışmaktadır. Bu hedef doğrultusunda verimli çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Şirket 2008-2014 yılları arasında 241 tasarım ödülü almıştır. 2014 yılında aldığı ödüllerden bazıları A Design Awards Plus X Awards, Ret Dot Design Awards, IF Design Awards, Good Design, PlusX Awards, Design Turkey olurken, 2011 yılında ise TV, digitalmedia controller ve uzaktan kumanda ile “Good Design” ödülünü, buzdolabı ve bulaşık makinesi modelleri ile “IF Desing” ödüllerini almıştır.

16 bin personelin istihdam edildiği endüstri kompleksinde insan kaynakları bölümünün önemi ise büyüktür. İnsan kaynakları direktörlüğü, insan kaynakları grup başkanlığına bağlıdır. İnsan kaynakları direktörlüğünün altında endüstriyel ilişkiler müdürlüğü, işe alım ve yetenek yönetimi müdürlüğü, eğitim ve gelişim müdürlüğü, idari işler müdürlüğü, İK bilgi yönetimi bulunmaktadır. Endüstriyel ilişkiler müdürlüğü; puantaj ve tahakkuk sorumluluğu, personel özlük işleri sorumluluğu, endüstriyel ilişkiler sorumluluğu, analiz ve raporlama sorumluluğundan oluşmaktadır. İşe alım ve yetenek yönetimi müdürlüğü; işe alım ve yerleştirme sorumluluğu, işveren markası sorumluluğu, kariyer gelişim sorumluluğu

bulunmaktadır. Eğitim ve gelişim müdürlüğünün altında teknik eğitim sorumluluğu, akademi ve kişisel gelişim eğitimleri sorumluluğu bulunmaktadır.

### **3.3 UYGULAMA YAPILAN İŞLETMENİN İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNDE SÜREÇLERİN ÇİZİLMESİ VE SÜREÇ İYİLEŞTİRME ÇALIŞMASI**

İnsan kaynakları bölümü yöneticisi ve çalışanlarından oluşan ekip bir araya gelerek hangi süreçlerin çizileceğine ve hangi süreçlerde iyileştirme yapılacağına karar vermişlerdir. Toplantıda alınan kararda insan kaynaklarında işe alım ve yerleştirme, personel ve özlük işleri, puantaj ve tahakkuk bölümlerine ait süreçlerin çizilmesine; puantaj ve tahakkuk bölümünün iş akışı kapsamında olan otomatik bireysel emeklilik sisteminin mevcut sürecinin ve iyileştirilmiş sürecin Microsoft Visio 2010 programı kullanarak çizilmesine karar verilmiştir.

#### **3.3.1 İşe Alım, Yerleştirme Sorumluluğu İş Süreci**

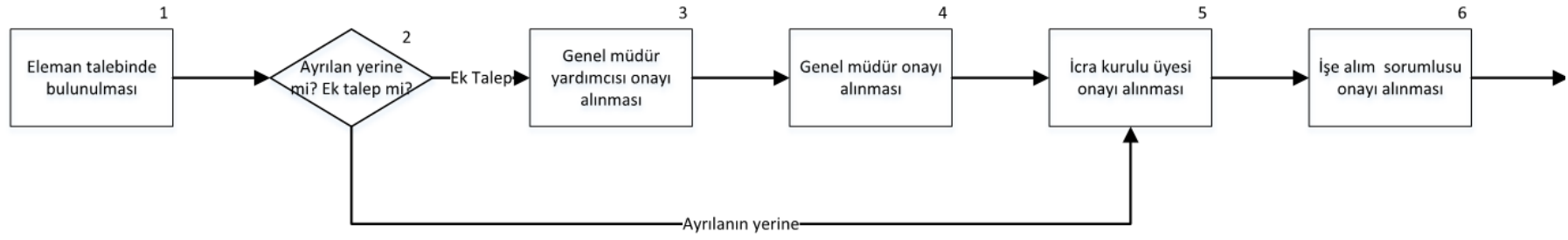
İşletmede, işe alım ve yerleştirme sorumluluğu, işe alım ve yetenek yönetimi müdürlüğüne bağlı olarak çalışmaktadır. Müdürlük insan kaynakları direktörlüğüne raporlama yapmaktadır. Sorumluluğun altında uzman ve uzman yardımcısı pozisyonlarında personeller çalışmaktadır. Her personelin açık pozisyonlar ile ilgilendiği belli bölümleri vardır. İşe alım personelleri süreç, açık pozisyon çalıştıkları bölüm yöneticisinin istek ve taleplerine göre birlikte çalışarak yürütürler.

İşe alım ve yerleştirme iş süreci açık pozisyonun oluşması ile başlar. Yöneticiler eleman talebinde bulunur. Açık pozisyonun işten ayrılan personel yerine mi olduğu yoksa kadro ihtiyacından dolayı mı olduğu önemlidir. İşten ayrılan yani boşalan pozisyon yerine alım yapılacaksa icra kurulu üyesi onayı alınır. Ek talep yani kadro ihtiyacı var ise icra kurulu üyesi onayından önce genel müdür yardımcısı ve genel müdür onayı alınır. Son olarak işe alım sorumlusu onayı alındıktan sonra pozisyon talebi işe alım uzmanına aktarılır. İşe alım uzmanı yönetici ile iletişime geçer ve açık pozisyon bölüm yöneticisi ile ortak çalışarak süreç yürütülür.

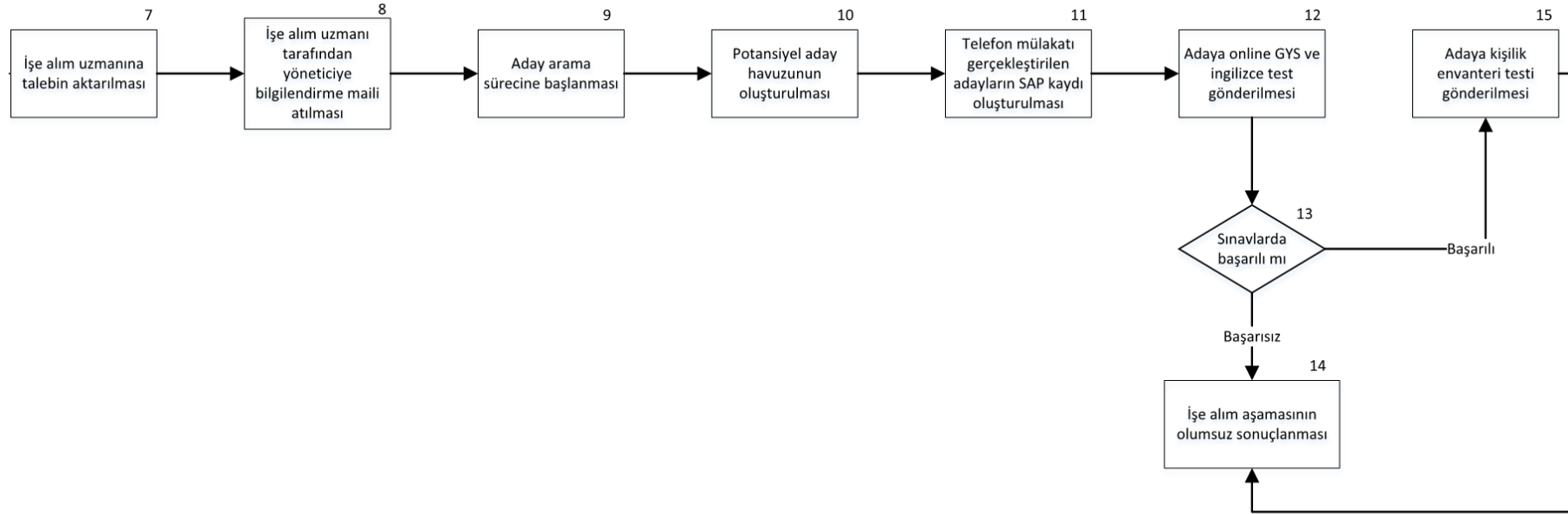
Pozisyona uygun olabilecek potansiyel adayların toplandığı bir havuz oluşturulur. Adaylar ile teker teker telefon mülakatı gerçekleştirilerek, genel yetenek sınavı ve İngilizce test sınavı gönderilir. Sınavlardan başarısız olan adaylar havuzdan çıkarılırken, sınavlardan başarı ile geçen adaylar ile online mülakat yapılır. Mülakat sonrası işe alım uzmanı tarafından aday değerlendirme formu hazırlanarak yöneticiye iletilir ve yüz yüze mülakat için yöneticiden randevu alınır. Aday mülakat için şirkete davet edilir. Mülakat zamanında aday şirkete geldiğinde başvuru formu doldurtulduktan sonra aday-yönetici görüşmesi gerçekleşir. Görüşme sonucu olumsuz ise süreç sonlanır. Görüşme sonucu olumlu ise aday sırası ile GMY ve GM ile görüştürülür. İşe alım onayı son olarak İcra Kurulu üyesine gider. Onaylanan bütün formlar işe alım sorumlusuna gelir ve pozisyon ile ilgilenen personel tarafından adaya işbaşı yapma teklifi gönderilir. Son aşama olarak yöneticiye personelin işbaşı yapma tarihi bildirilerek açık pozisyon kapanmış olur.

İşletmenin işe alım ve yerleştirme sorumluluğuna ait iş süreçleri Visio 2010 programı ile çizilmiş, Şekil 5 ve Şekil 9 arasında gösterilmiştir.

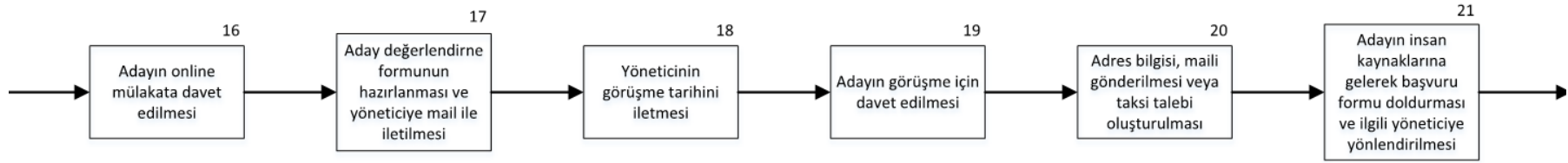
Şekil 5: İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri



Şekil 6: İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri

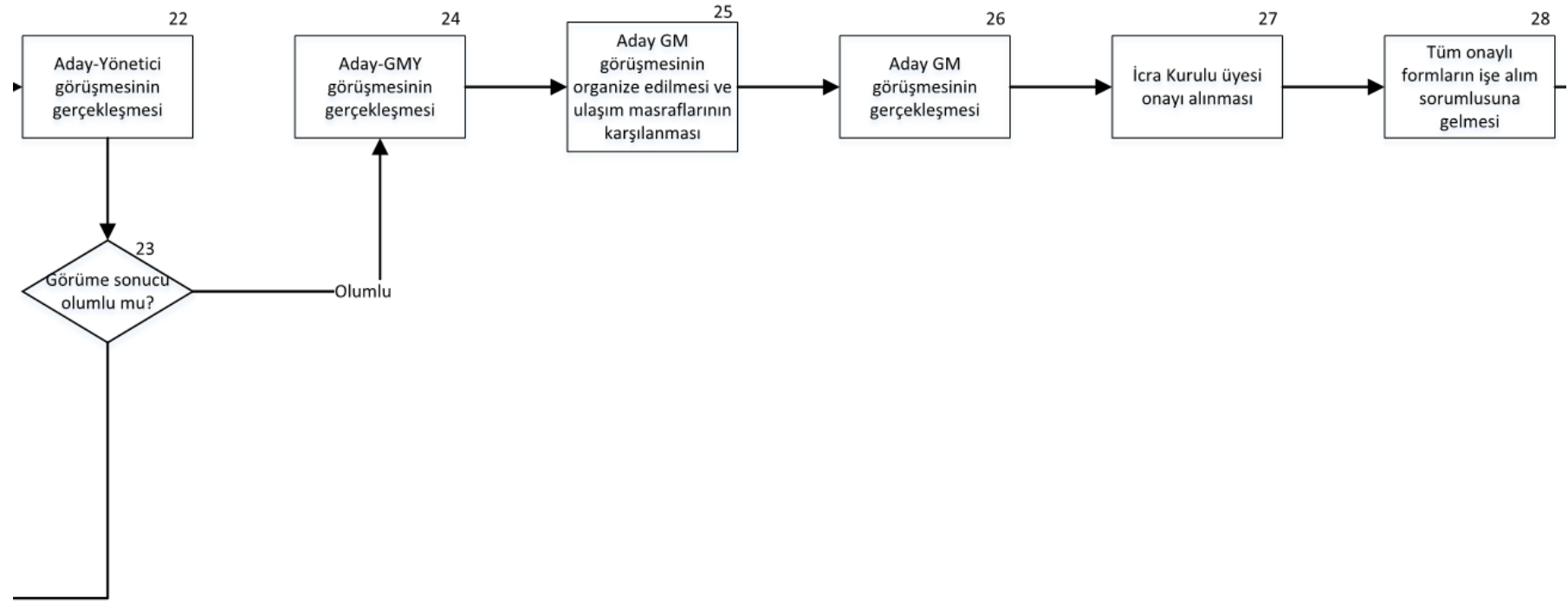


Şekil 7: İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri

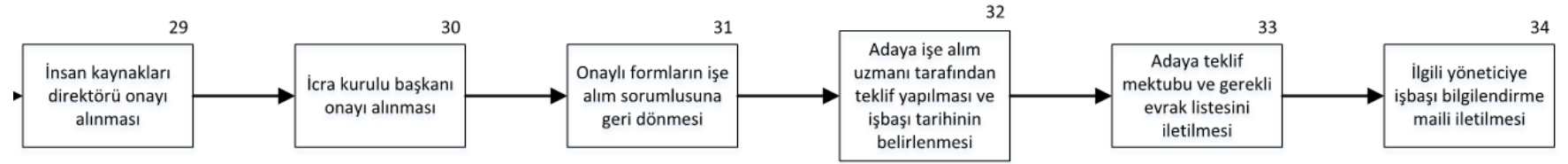


Olumsuz

Şekil 8: İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri



**Şekil 9:** İşe Alım ve Yerleştirme Mevcut İş Süreçleri



### 3.3.2 Personel Özlük İşleri Sorumluluğu İş Süreci

İşletmede personel özlük işleri sorumluluğu endüstriyel ilişkiler müdürlüğüne raporlama yapmaktadır. Ekip bir sorumlu, üç beyaz yakalı personel, üç mavi yakalı personel olmak üzere yedi personelden oluşmaktadır. Personel özlük dosyalarının oluşturulup düzenlemesi, işe yeni başlayan personellerin sap sicillerinin oluşturulması, asgari geçim indirimi formlarının takibi, kıdem ödülü ve plaket hak eden personellerin süreçlerinin takip edilmesi, rapor alan personellerin SGK'dan rapor onaylarının yapılması, personellerin şirket içi nakillerin gerçekleşmesi görevlerini yerine getirmektedir.

Asgari Geçim İndirimi medeni duruma göre ve çocuk sayısına göre değişiklik gösterir. Her yıl asgari ücret değiştiğinde AGİ rakamları da güncellenir. AGİ, 16 yaşından büyük tüm çalışanların asgari geçimini sağlayacak kısmının toplam gelirinden çıkarılmasıyla vergi dışı bırakılmasıdır. Bu sebepten personellerin eş ve çocuk bilgilerini sürekli olarak güncellenip AGİ'den doğru bir şekilde faydalanması sağlanır. Personel özlük işleri elemanları tarafından personelin AGİ bilgisi cari ayda sürekli olarak güncellenerek personel siciline işlenir. AGİ, işçiye işveren tarafından devlet adına ödenir ve işverenin gelir vergisinden düşülür.

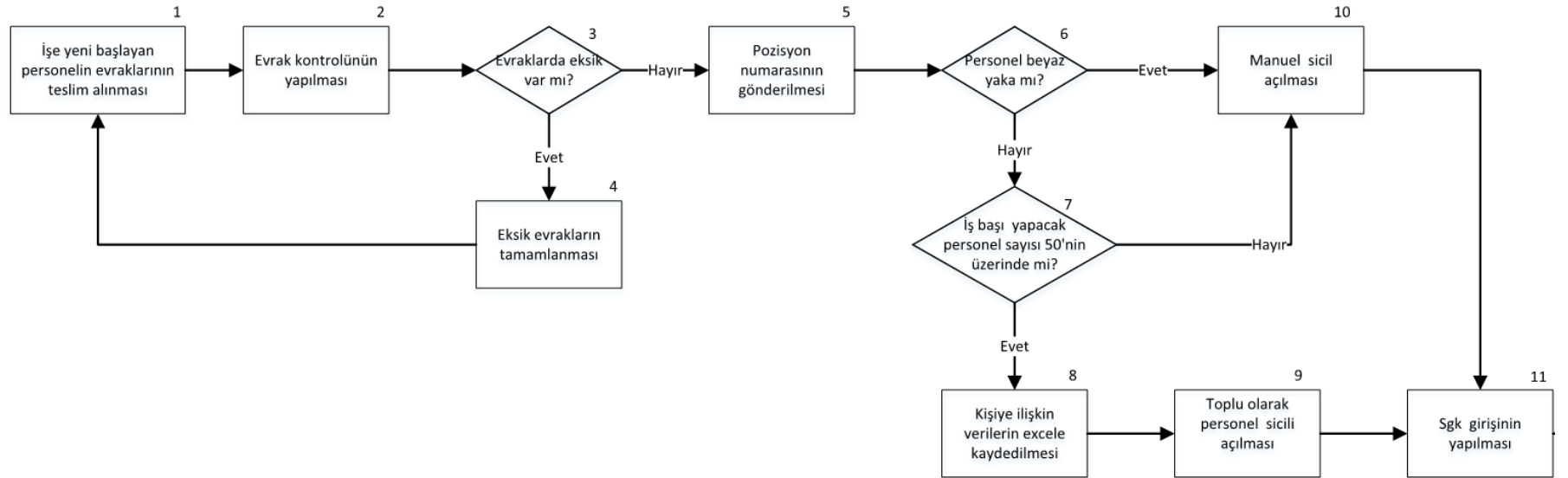
Şirkette çalışmaya başladıkları günden itibaren 5 yıl, 10 yıl, 15 yıl, 20 yıl ve üstü çalışanlara belirli dönemlerde kıdem ödülü ve plaketler gönderilir. Süreç personel özlük işleri uzmanı tarafından yürütülür. Rapor alan personellerin rapor ödemelerini SGK' dan alabilmeleri için SGK sistemi üzerinden rapor onaylarının verilmesi gerekir. Bu süreçte personel özlük işleri uzmanı tarafından gerçekleştirir.

İşe yeni başlayan personelin ise programda sicilinin ve özlük dosyasının oluşması sürecini personel özlük işleri uzmanı takip eder. İşe alım uzmanı tarafından teslim alınan işbaşı evraklarının teslim alınması ile süreç başlar. Eksik veya yanlış evrak olup olmadığının kontrolü yapılır. Eksik veya yanlış evrak var ise personel ile iletişime geçmek üzere işe alım uzmanına bilgi verilir. Evraklar tam ise kariyer gelişim ekibi tarafından pozisyon numarası gönderilir ve personel sayısına göre sicil oluşturma işlemi değişiklik gösterir. İşbaşı yapacak personel sayısı 50 ve üzerinde ise kişiye ilişkin tüm veriler excele kaydedilir ve sisteme atılır. 50 altında ise sistemde tek tek manuel olarak sicil oluşturulur. Personellerin işe başlamadan bir gün önce

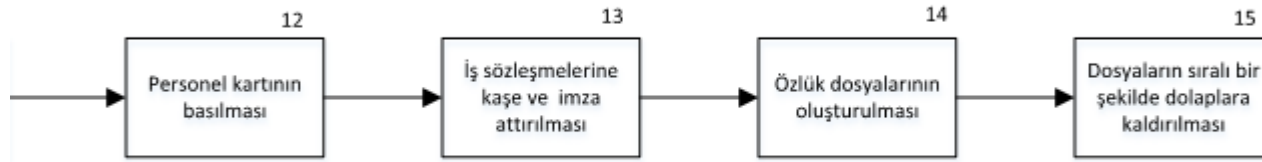
SGK girişleri yapılır. Personel kartları basılır. Personel işbaşı yaptığı gün kendisine personel kartı teslim edilir ve işçi sözleşmesi imzalatılır. Personel özlük işleri elemanı tarafından özlük dosyaları oluşturulur ve dosyaların sıralı bir şekilde yerlerine kaldırılması ile süreç tamamlanır. İşletmenin personel özlük işleri sorumluluğuna ait iş süreçleri Microsoft Visio 2010 programı ile çizilmiş, Şekil 10 ve Şekil 11 arasında gösterilmiştir.



Şekil 10: Personel Özlük İşleri Mevcut İş Süreci



**Şekil 11:** Personel Özlük İşleri Mevcut İş Süreci



### **3.3.3 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci**

Puantaj ve tahakkuk sorumluluğu endüstriyel ilişkiler müdürlüğüne raporlama yapmaktadır. Ekip; bir sorumlu, dört beyaz yakalı personel ve dört mavi yakalı personel olmak üzere dokuz kişiden oluşmaktadır. Beyaz yakalı personellerin bir tanesi kıdemli tahakkuk uzmanı, üç tanesi tahakkuk uzmanı unvanına, mavi yakalı personeller ise tahakkuk elemanı unvanına sahiptir. Sorumluluğun altında puantaj ekibi ve tahakkuk ekibi olmak üzere iki ekip bulunmaktadır.

Puantaj ekibi kendi içinde beyaz yakalı personelin puantajı ve mavi yakalı personelin puantajını yapan iki grup olarak ayrılmaktadır. Bu ekip, günlük olarak personelin izin, rapor süreçlerini yönetir. İzinlerin ve raporların sisteme işlenmesini, hatalı olan kart basım hareketlerinin düzeltilmesi süreçlerini takip eder.

Tahakkuk ekibi ise otomatik bes süreci işlemleri, personel maaşları ile ilgili işlemlerin yapılması, primler, fazla mesai gibi ek ödemelerin girilmesi, vergilenecek giderlerin sisteme işlenmesi, kreş işlemleri, işe iade davası sonrası personel için tashih bordrosunun hesaplanması gibi işlemler ile ilgilenir. Bunlara ek olarak banka ödeme talimatlarının verilmesi, teşvikler, işten çıkış bordro işlemleri, dönem sonunda bildirimlerin verilmesi, engelli personelin sisteme kaydı, dönem sonu kapanış ve devir işlemlerini de yürütmektedir.

Şirkette personel maaşları ay içi avans ve ay sonu olarak iki parça şeklinde yatmaktadır. Bu durum maaş işlemlerine ait iş yükünü iki katına çıkarmaktadır. Maaşa yapılan prim, fazla mesai gibi ek ödemeler ise cari ay için bir kere ve yöneticiler tarafından bildirildiği takdirde yapılmaktadır. Şirkette çalışan kadın personellerin çocukları için kreş hizmeti sağlanmaktadır. Bu kreş hizmetinin, personellerin eğitim bedelinin, personele verilen hediyelerin tümünün vergilendirilecek gider olarak kaydedilmesi kıdemli tahakkuk uzmanı tarafından takip edilmektedir. İşten çıkan personellere çıkış ödemesi işten çıktığı tarihi takiben ortalama 10 gün içinde yapılmaktadır. Çıkan personellerin maaşlarından yapılacak olan kesintilerin girilmesi, bordrolarının çalışması ve çıkış işlemlerinin tamamlanması tahakkuk uzmanı tarafından yapılmaktadır.

Otomatik bes süreci ise cari ay içinde işe yeni giren ve gerekli şartları sağlayan personellerin, işveren tarafından otomatik olarak kapsama dâhil olmasını

sağlayan sistemdir. Otomatik bes, personellerin aktif olarak çalıştıkları dönem boyunca yaptıkları tasarrufları uzun vadeli yatırıma yönlendirerek emeklilik dönemlerinde ekstra bir gelir elde etmelerini sağlayan özel emeklilik sistemidir. Personel tarafından özel bir oran belirtilmedikçe prime esas kazancın %3'ü oranında personel maaşlarından katkı payı kesintisi yapılarak emeklilik şirketine gönderilmektedir. Kesilen katkı payı personel adına emeklilik şirketine gönderilerek otomatik bes hesabında personelin birikim yapması amaçlanmaktadır. 45 yaş altı personeller sisteme işverenler tarafından otomatik olarak dâhil edilirler. Emekli personellerde 45 yaş şartı aranmaz, emekli personellerin tamamı, yönetim kurulu, işkur stajyeri ve zorunlu stajyer otomatik bireysel emeklilik sisteminde kapsam dışıdır.

Çalışanın işe giriş tarihi 27.12.2018 tarihinden önce ise; 01.01.2017 tarihine 45 yaşını doldurmamış personeller sisteme dâhil edilir. Çalışanın işe giriş tarihi 27.12.2018 tarihinden sonra ise; sisteme dâhil edileceği yılın ilk günü (1.Ocak.20..) itibarıyla 45 yaşını doldurup doldurmadığı kontrol edilmeli ve bu kontrol yapıldıktan sonra sisteme dahil edilmelidir.

Otomatik bireysel emeklilik sistemi süreci her ay düzenli olarak işe yeni başlayan ve gerekli şartları sağlayan personellere sözleşme açılması ile başlar. Öncelikle cari dönemde işe başlayan personellerin listeleri çekilir. Listelerde YK, zorunlu stajyer, işkur stajyeri, emekli personel olmamalıdır. Bu kişiler için işe giriş exceli oluşturulur. Excelde telefon numarası, işyeri numarası verilerinin formatı bozuk gelir, bu bozuk formatlar düzeltilir. Personeller doğum tarihine göre sıralanır. 45 yaş üstü personeller listeden çıkarılır. Personellerin sözleşmesini açmak üzere emeklilik şirketi sitesine bağlanılır. Sözleşme açabilmek için emeklilik şirketinin başvuru toplu aktarım isimli exceli vardır. Sistemden çekilerek hazırlanan listeler başvuru toplu aktarım formatın uygun hale getirilerek her şirket için ayrı ayrı sisteme yüklenir.

Yükleme yapılan personeller için başvuru arama onaya gelerek, bu personellerin KPS sorgusu yapılır. KPS sorgusu sonrasında yükleme yapılan personellerin otomatik katılım sürecine uygun olup olmadığı tespit edilir. Uygun olmayan personeller için hatalar düzeltilir. Uygun olan personeller için başvurular onaylanarak personel sözleşmeleri oluşturulur. Personeller sisteme otomatik alınırlar

ancak kendi istekleri çerçevesinde cayma haklarını ya da sistemden çıkış haklarını kullanabilirler. Her ay sözleşmeler açıldıktan sonra düzenli olarak sistemden cayan personeller emeklilik şirketi sitesinden tespit edilerek personel sicillerine cayma işlenmesi gerekmektedir.

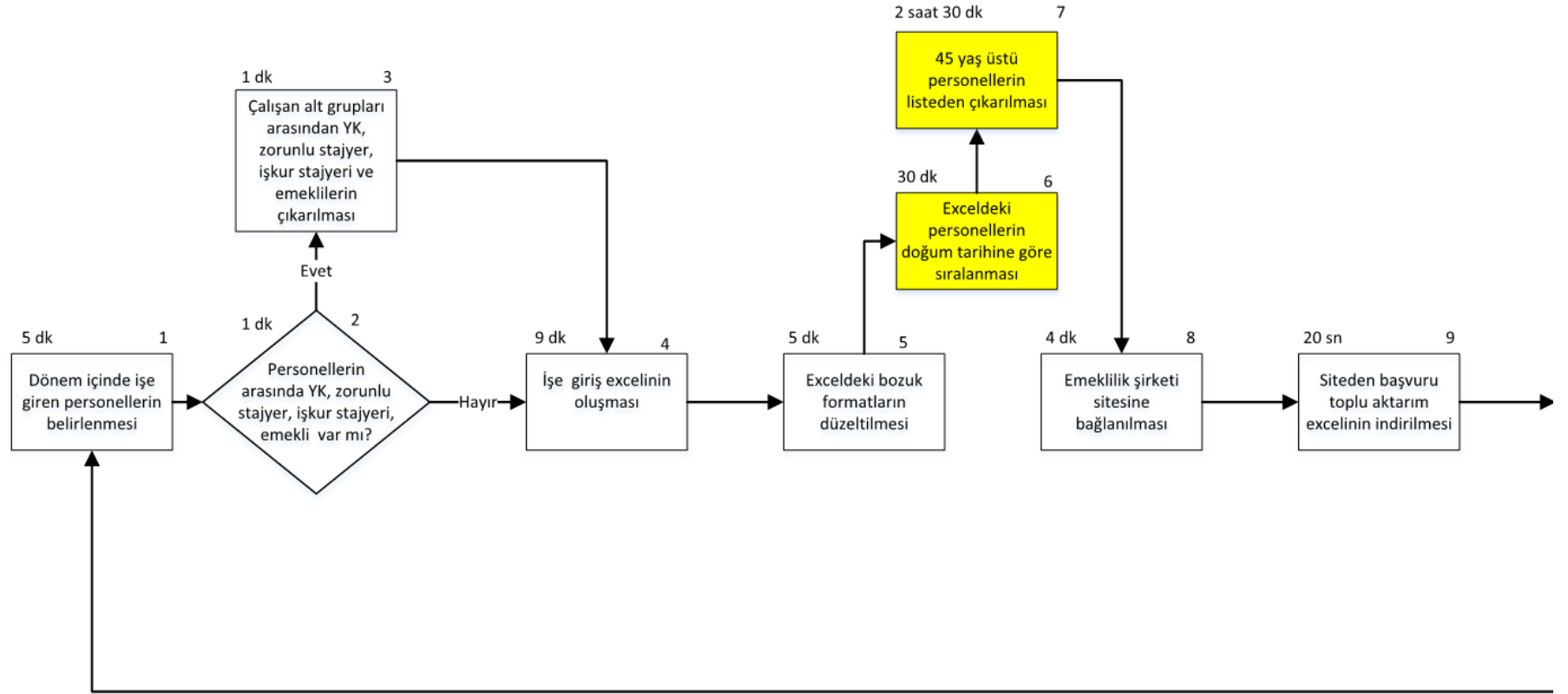
İşletmede yeni şube açılış ya da kapanışlarında ay içinde nakil olan personeller bulunmaktadır. Bu personeller şirket içi nakil oluyor ise bes bilgi tiplerinde hiçbir değişiklik olmaması gerekir. Personelin nakil olduğunda yeni sicili oluşur. Oluşan yeni siciline bes bilgi tipi aynı şekilde aktarılmalıdır. Nakil olan personellerin tespiti için gelen mailler taranarak nakil olanların kimler olduğuna ait verilere ulaşılır. Bu personeller için bes bilgi tipi verileri aynı şekilde yeni siciline aktarılır. Sistem kalan personellerin maaşlarından bes kesintisi yapılarak bordrolarına onay verilir ve çalıştırılır. Personel maaşları yatırılır.

Otomatik bireysel emeklilik sisteminde ikinci aşama ise personellerin maaşlarından kesilen katkı payı tutarlarının emeklilik şirketine gönderilmesi yani tahsilat yüklemesi yapılmasından oluşur. Sistemden tahsilat exceli çekilerek, SGK işyeri numarası formatı arada boşluk kalmayacak şekilde düzeltilir. Bu listede işe yeni başlayan ve önceden sistemde kalmaya devam eden tüm personeller bulunur ancak listede sözleşmesi olamayan hiçbir personelin kalmamış olması dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur. Her şirket için ayrı ayrı yükleme yapılır. Emeklilik şirketi sitesine bağlanılır, tahsilat yüklemesi yapabilmek için emeklilik şirketinin kendi format dosyası olan tahsilat örnek exceline veriler yapıştırılır ve tahsilat exceli yüklenerek sorgulama yapılır. Sistem çekilen katkı payı tutarları ile yükleme yaptıktan sonra onay ekranına gelen tutarlar aynı olmalıdır. Tutar kontrolü yapıldıktan sonra katkı payı ödemeleri emeklilik şirketi onayına gönderilerek tahsilat yüklemeleri tamamlanmış olur. Bu aşamadan sonra personelin maaşına ek ödeme yapıldıysa personelin prime esas kazancı artacağından “ek katkı payı” ödemesi yapılması gerekir. Sistemden ödenmesi gereken bes tutarında fark olan personeller tespit edilerek tümüne ek katkı payı ödemesi yapılır ve süreç tamamlanmış olur. Personel maaşlarından yapılan katkı payı kesintileri için finansmana ödeme emri verilir. Personel maaşları hesaplara geçtikten sonra 24 saat içinde katkı payı tutarının emeklilik şirketi hesabına geçme zorunluluğu vardır.

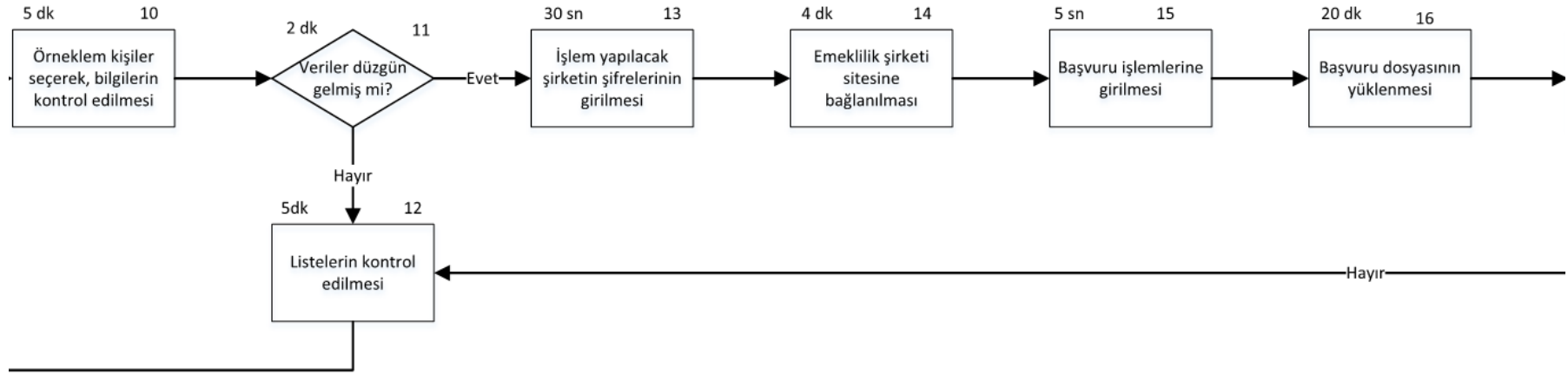
İşletmenin otomatik bireysel emeklilik sistemi mevcut iş süreçleri Microsoft Visio 2010 programı ile çizilmiş, şekil 12 ve şekil 18 arasında gösterilmiştir.



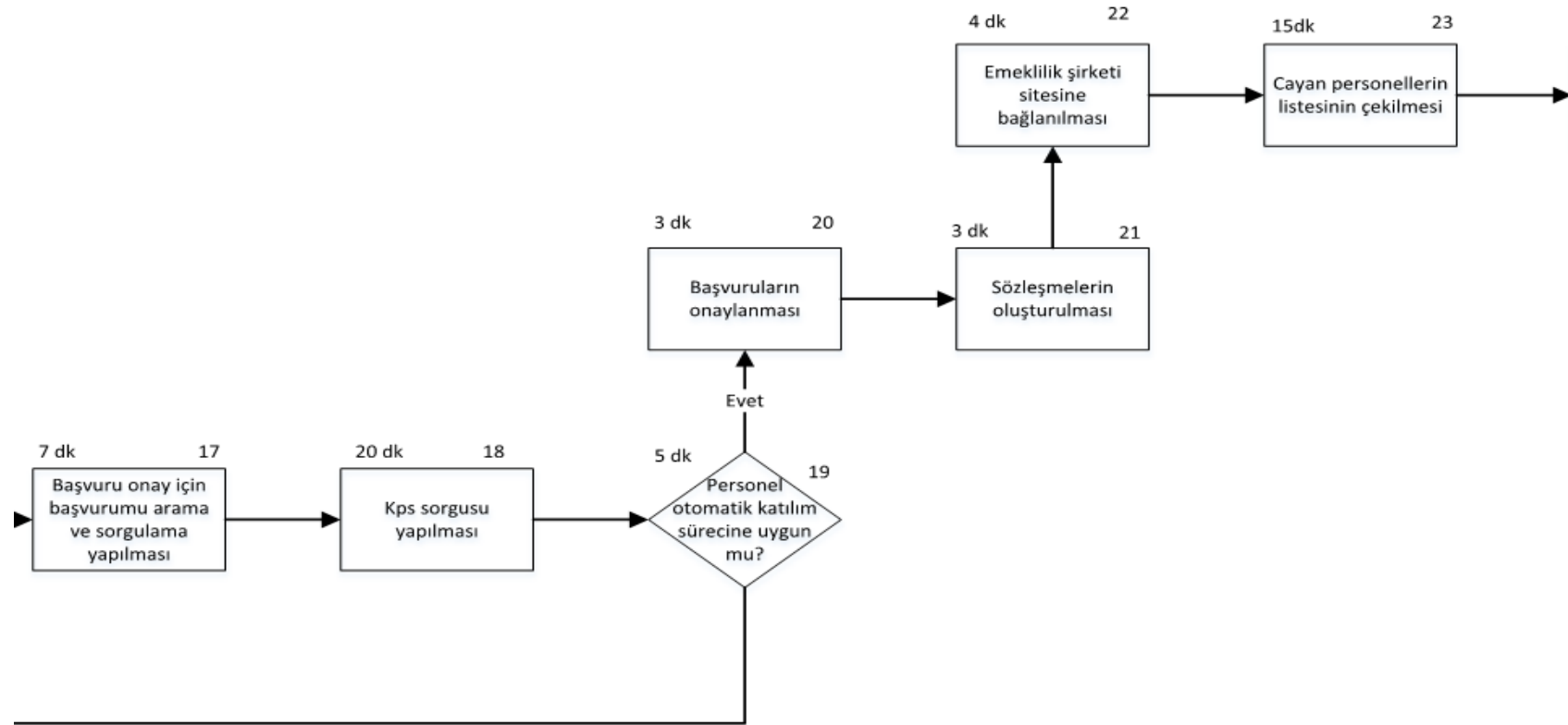
Şekil 12: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci



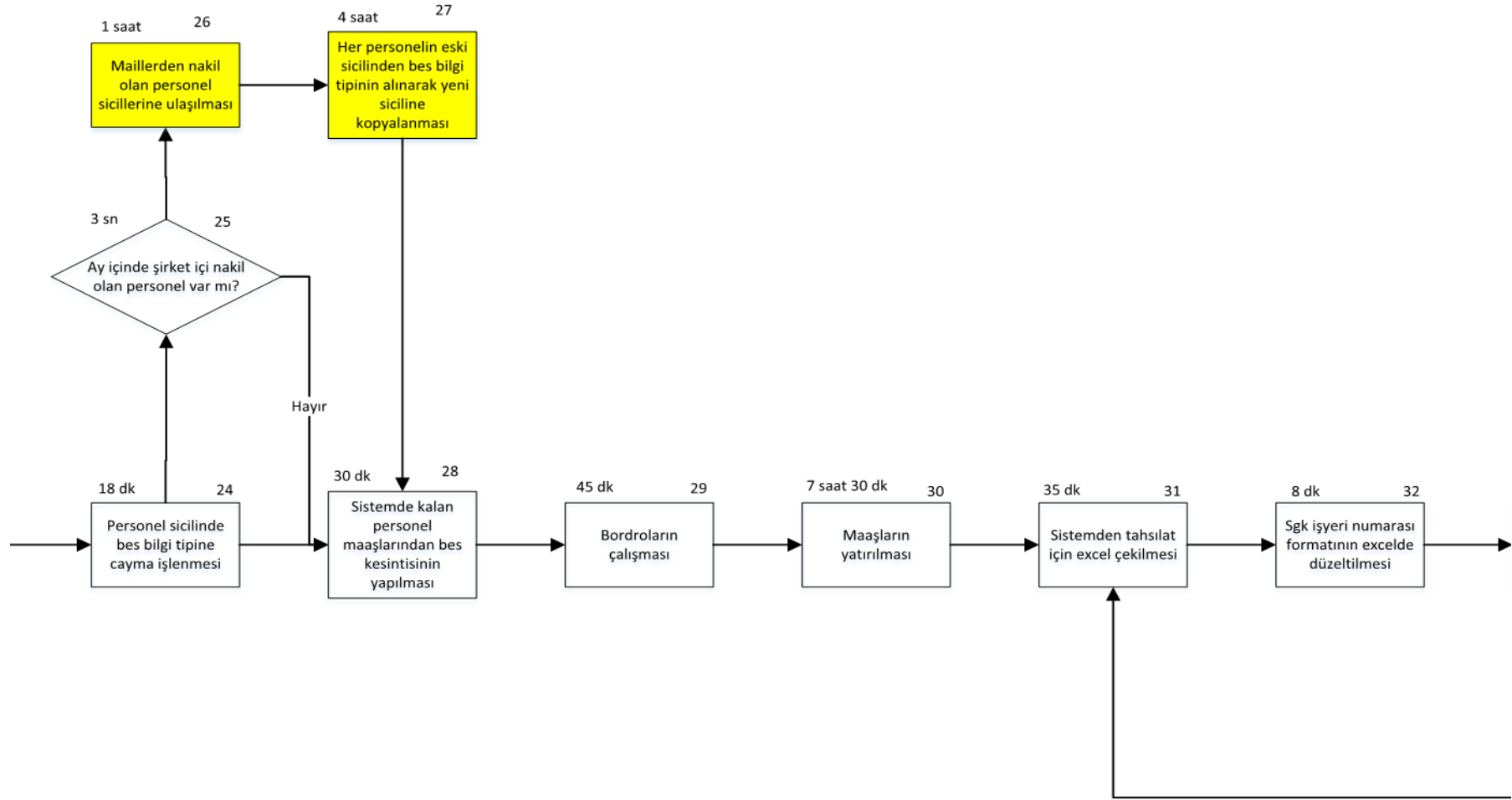
Şekil 13: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci



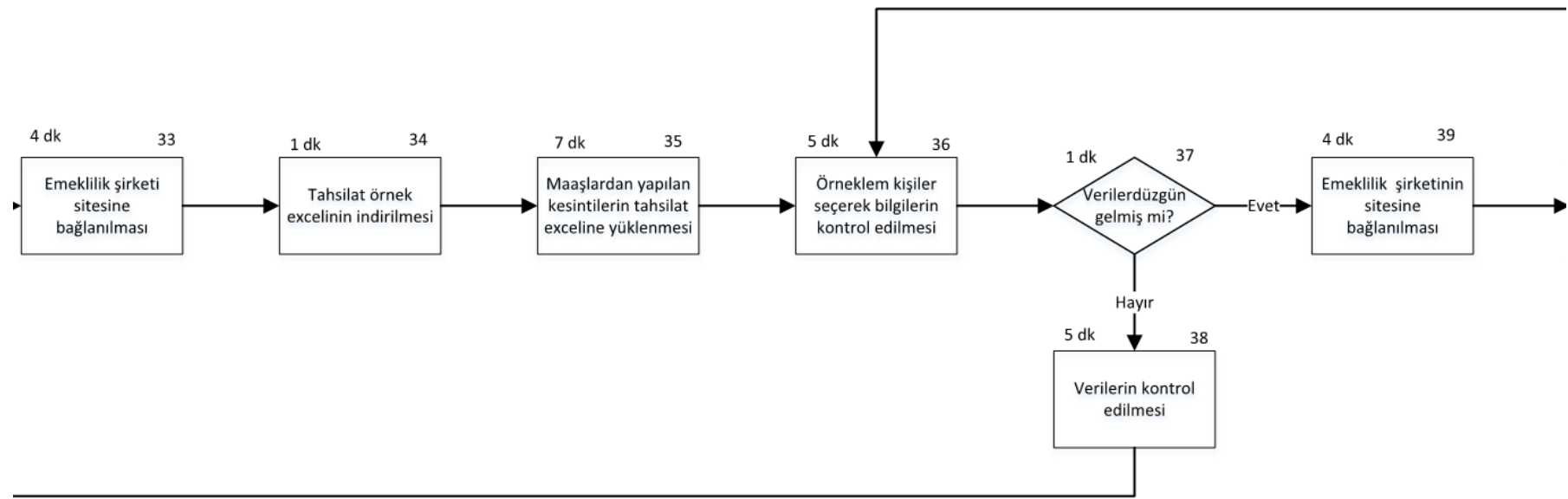
Şekil 14: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci



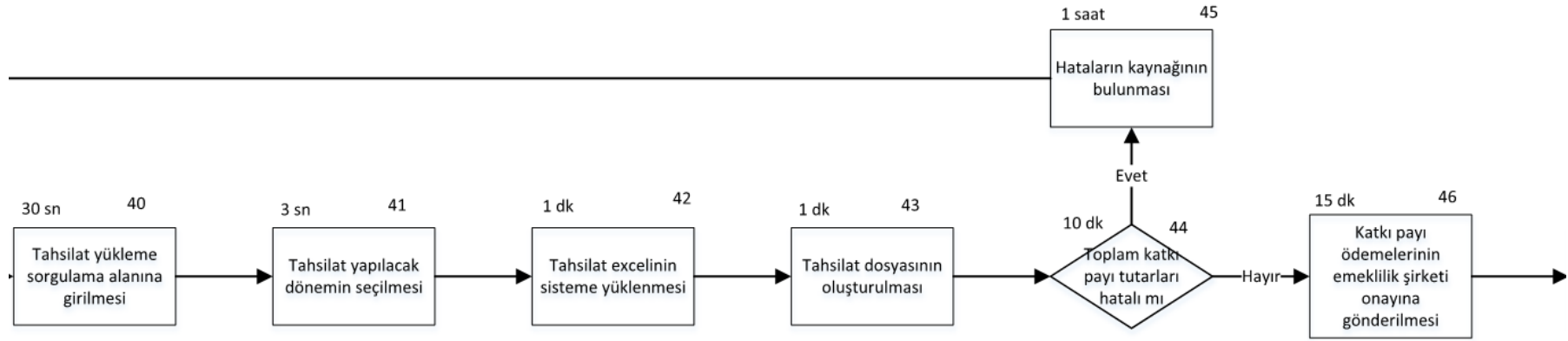
Şekil 15: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci



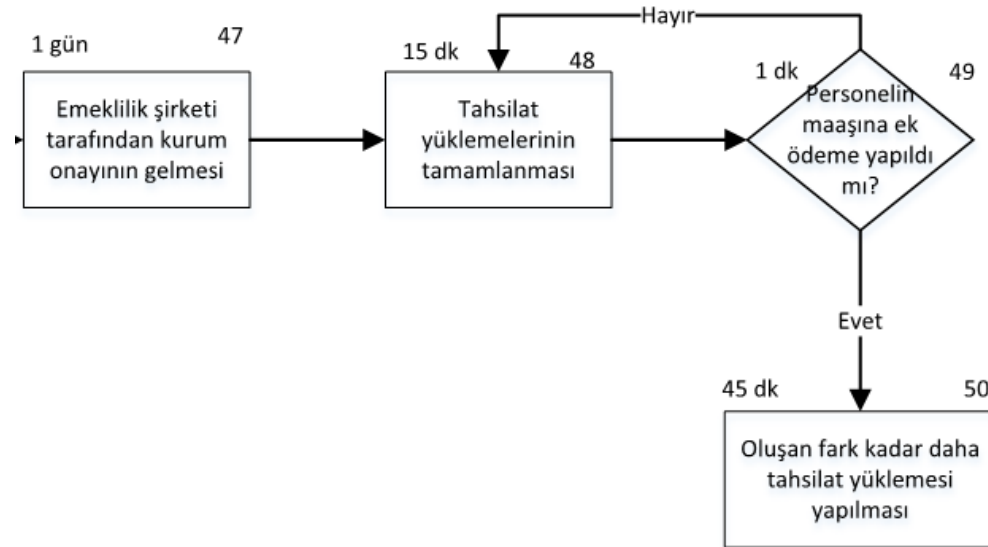
Şekil 16: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci



Şekil 17: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci



Şekil 18: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut İş Süreci



### **3.3.4 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Süreç İyileştirme Çalışmaları**

Otomatik bireysel emeklilik sistemi mevcut süreçleri çizildikten sonra sürecin işleyişinde bazı aksaklıklar olduğu tespit edilmiş ve bu süreç üzerinde süreç iyileştirme çalışması yapılmaya karar verilmiştir. Oluşan problemlerin sebeplerini belirlemek ve iyileştirme çalışması yapmak için beyin fırtınası, balık kılçığı ve pareto teknikleri kullanılmıştır.

#### **3.3.4.1 Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Beyin Fırtınası Uygulaması**

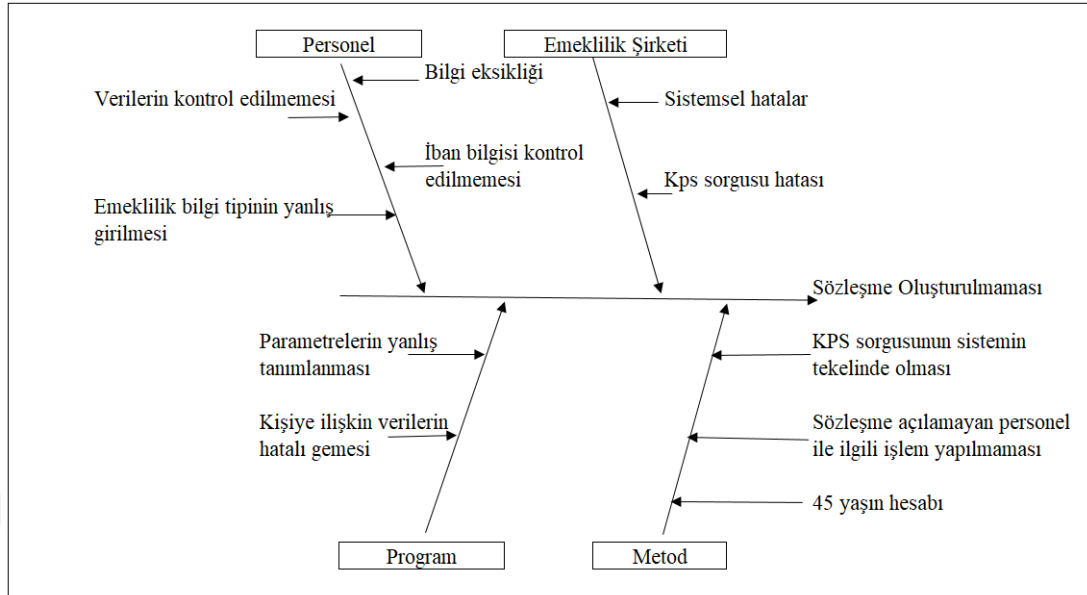
Otomatik bireysel emeklilik sürecindeki problemleri tespit ederken kullanılan tekniklerden biri de beyin fırtınası uygulamasıdır. Beyin fırtınası tekniği için puantaj ve tahakkuk sorumluluğunun raporlama yaptığı endüstriyel ilişkiler müdürü, puantaj ve tahakkuk şefi, kıdemli tahakkuk uzmanı ve tahakkuk uzmanından oluşan bir ekip kurulmuştur. Bu teknik farklı görüşlerin ortaya çıkarılmasında etkili olduğu ve akış üzerindeki sorunların çözülmesine odaklandığı için önemli bir tekniktir.

Beyin fırtınasında ekipte bulunan herkesin görüşleri alınır ve bu görüşler önem sırasına göre dizilir. Sorun hakkında herkes fikrini açıkça beyan eder. Otomatik bireysel emeklilik sistemi süreçleri ile ilgili olarak ortaya konulan fikirler üzerinde tartışılarak tüm katılımcılar problemlere ait düşüncelerini dile getirirler. Ekipten çıkan fikirler doğrultusunda işe yeni başlayan personellere sözleşme açılmaması, tahsilat ödemesinin yapılmaması esas iyileştirilmesi gereken problemlerin başında gelmektedir. Yapılan toplantılar sonrası ortaya çıkan diğer sorunlar ise emeklilik şirketinden, kullanılan sistem yani programdan, işlemler yapılırken yanlış yöntem kullanmasından ve personelden kaynaklı hatalar olarak belirlenmiştir.

#### **3.3.4.2 Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Balık Kılçığı Uygulaması**

Otomatik bireysel emeklilik iş sürecinde ortaya çıkan sorunların neler olduğu, ana sebepler ve bu ana sebeplerin altındaki alt sebepleri belirlemek için kullanılan bir diğer teknik ise balık kılçığı tekniğidir. Otomatik bireysel emeklilik sisteminde işe yeni başlayan personele sözleşme açılmaması ve tahsilat ödemesinin yapılamaması konulu problemlerin nedenleri için balık kılçığı tekniği kullanılmıştır. Balık kılçığı tekniği ile problemlere sebep olan sorunlar Şekil 19’da gösterilmiştir.

**Şekil 19:** Sözleşme oluşturulamaması nedenleri



İşe yeni başlayan personele sözleşme açılması otomatik bes sürecinin düzgün işlemesi ve ilerleyen aşamalarda cezai işlem uygulanmaması için iyileştirilmesi gereken süreçlerin başında gelmektedir. Otomatik bes sürecinde işe yeni başlayan personele sözleşme açılmaması konusunda ana sebeplerin personelden, emeklilik şirketinden, uygulanan metottan ve programdan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Metottan kaynaklanan problemlerin başında 45 yaşın yanlış hesaplanması gelmektedir. Yanlış hesaplanmanın en önemli nedeni ise personelin sicili oluştururken doğum tarihi bilgisinin yanlış girilmesidir. Diğer sorunlar sözleşme açılmayan personel ile ilgili işlem yapılmaması ve kps sorgusunun sistemin tekelinde olmasıdır yani tüm işlemler yapılırken kps sorgusu sonucu çıkan verinin doğru ya da yanlışlığına bakılmaksızın süreçler yürür. Aksi bir vergi girişine sistem müsaade etmez.

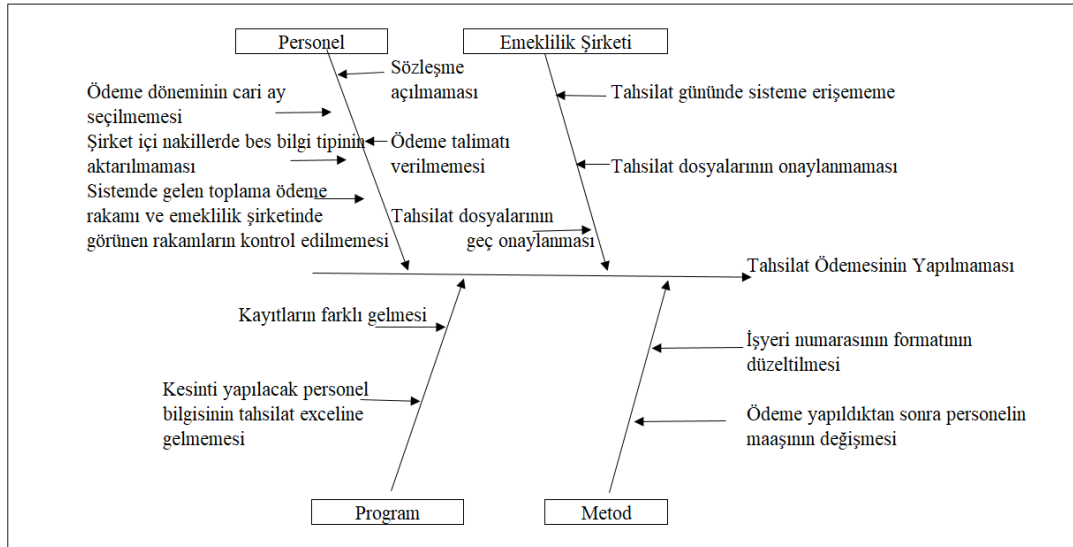
Personelden kaynaklı sebeplerin başında personelin bilgi eksikliği gelir. Mevzuatın sürekli değişmesi, sık sık farklı yönetmeliklerin çıkması konusunda personel güncel mevzuatı takip etme konusunda eksik kalmaktadır. Personel eğitim aldığı takdirde bu problem çözülecektir. Personelden kaynaklı diğer sebepler ise iban bilgisinin kontrol edilememesi, emeklilik bilgi tipinin yanlış girilmesi, verilerin kontrol edilmemesidir. Sözleşme açılmaması süreci çok aşamalı bir süreç olduğu için sistemden çekilen verilerin her aşamada kontrol edilmesi gerekmektedir.

Emeklilik şirketinden kaynaklı sebepler ise KPS sorgusu hatası ve sistemsel hatalardır. Emeklilik şirketinin karşılaştırma listelerinden çekilen verilerde personelden birden çok kez sisteme girmiş ve çıkmış ise hatalı sonuçlar alındığı görülmektedir. Bu durum ile çoğunlukla personel işe girmiş, çıkmış sonra yeniden aynı şirkette işe başlamış ise karşılaşılmaktadır.

Programdan kaynaklı hataların başında parametrelerin yanlış tanımlanması gelmektedir. Parametreler kaydedilirken emekli personeller, yönetim kurulu, zorunlu stajyerler, işkur stajyerleri işe giriş listesine gelmeyecek şekilde düzenlenmelidir. Varyantlarda belirtilen çalışan alt gruplarından herhangi birisi hariç tutulmazsa bu kişilere sözleşme açılmaması gerektiği halde sözleşme açılacaktır. Diğer problem ise kişiye ilişkin verilerin hatalı gelmesidir. Personel sicili oluşturulurken personelin T.C kimlik numarası, doğum tarihi, telefon numarası gibi bilgiler yanlış girilirse personele hiç sözleşme açılmayacak ya da yanlış veriler ile sözleşme açılacaktır.

Tahsilat ödemesinin yapılmaması ise iyileştirilmesi gereken diğer bir problemdir. Tahsilat ödemesinin yapılmaması probleminin nedenleri Şekil 20’de şablon haline getirilmiştir.

**Şekil 20:** Tahsilat ödemesinin yapılmaması nedenleri



Ekip görüşmelerinde ana sebeplerin personelden, emeklilik şirketinden, programdan ve metottan kaynaklandığı görüşülmüştür. Personelden kaynaklanan sebepler; işe yeni başlayan personele sözleşme açılmaması, ödeme talimatı

verilmemesi, ödeme döneminin cari ay seçilmemesi, şirket içi nakillerde bes bilgi tipinin aktarılmaması, sistemden gelen toplam ödeme rakamı ve emeklilik şirketine yüklenen rakamların kontrol edilmemesidir. Şirket içi nakiller için sistem üzerinde yeni bir program yaptırılarak, nakillerin sistem üzerinden otomatik olarak gelmesi sağlanmıştır. Yine sistem üzerinden yaptırılan bir program ile bes bilgi tipinin nakil olmadan önceki sicilden, nakil olduktan sonraki sicile aktarılması sağlanmıştır.

Emeklilik şirketinden kaynaklanan hataların başında tahsilat dosyalarının onaylanmaması ve tahsilat gününde sisteme erişememe gelmektedir. Programdan kaynaklanan hatalar ise kayıtların farklı gelmesi ve kesinti yapılacak personel bilgisinin tahsilat exceline gelmemesidir. İşyeri numarası formatının düzeltilmesi gerekmesi ve ödeme yapıldıktan sonra personelin maaşına ek ödeme yapılması metottan kaynaklanan hatalardandır. Personelin maaşına ek bir ödeme yapıldıktan sonra ek katkı payı ödemesi yapmak gerektiğinde önceki aydan mahsuplaşma sebebi ile eksi kalan tutarlar gözden kaçmakta ve yanlışlıkla bu personellere de ek ödeme yapılmaktaydı. Mahsuplaşma sebebi ile eksi bakiye görünen personel bilgileri için tahsilat notları exceli oluşturulmasına karar verilmiştir.

#### **3.3.4.3 Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Pareto Uygulaması**

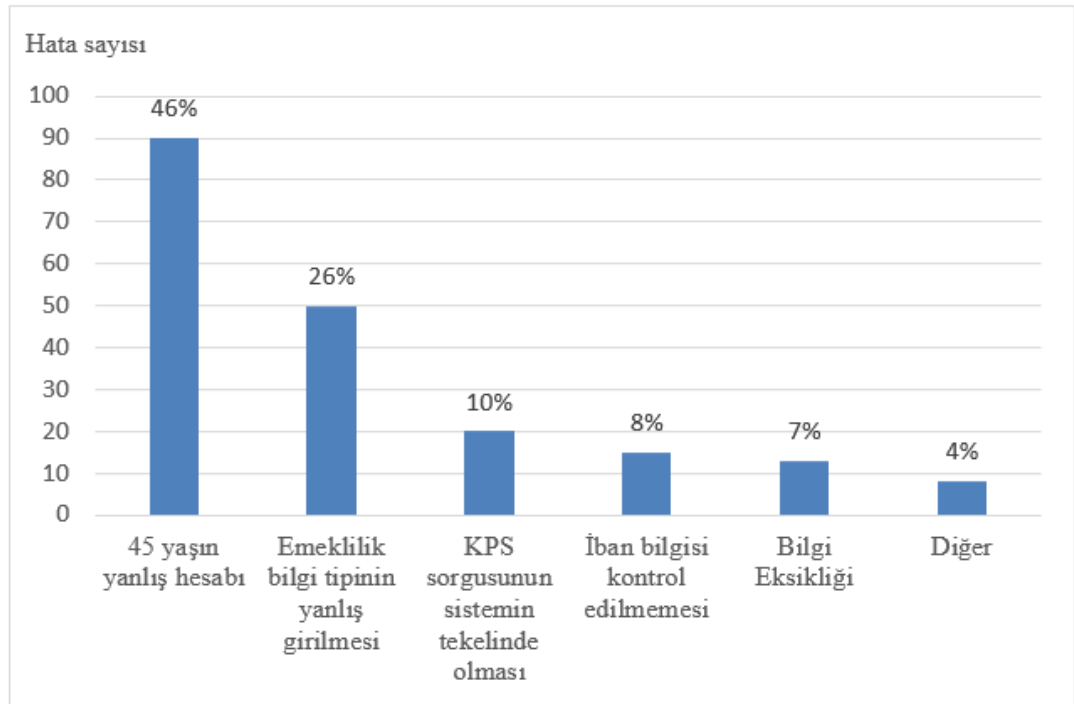
İşletmede iyileştirme yapılacak bölümlerden puantaj ve tahakkuk sorumluluğunun iş akışı içerisinde bulunan otomatik bireysel emeklilik sistemi için pareto grafiği çizilmiştir. Pareto analizini gerçekleştirmek için veri toplama ekibinden bir kişi hata sayılarını not alarak sebeplerin dağılımı ile ilgili oranları belirlemiştir. Bu personel pareto analizini gerçekleştirmek için dört ay boyunca veriler toplayarak oluşan hataları ölçmüştür. Ölçümler sonucunda sözleşme oluşturulmaması ile ilgili 196 hata, tahsilat ödemesinin yapılmaması ile ilgili 389 hata tespit edilmiştir. Sözleşme oluşturulmamasına sebep olan hata sayılarını ve oranlarını gösteren Tablo 3' te sunulmuştur.

**Tablo 3:** Sözleşme Oluşturulmaması Sebepleri, Hata Sayıları ve Oranları

| Sözleşme Oluşturulmaması                                 | Ana Problemler    | Hata Sayısı | Yüzde (%100) |
|----------------------------------------------------------|-------------------|-------------|--------------|
| 45 yaşın hesaplanması                                    | Yöntem            | 90          | 46%          |
| Emeklilik bilgi tipinin yanlış girilmesi                 | Personel          | 50          | 26%          |
| KPS sorgusunun sistemin tekelinde olması                 | Yöntem            | 20          | 10%          |
| İban bilgisi kontrol edilmemesi                          | Personel          | 15          | 8%           |
| Bilgi Eksikliği                                          | Personel          | 13          | 7%           |
| Sistemsel Hatalar                                        | Emeklilik şirketi | 2           | 1%           |
| Kps sorgusu hatası                                       | Emeklilik şirketi | 1           | 1%           |
| Kişiyi ilişkin verilerin hatalı gelmesi                  | Program           | 1           | 1%           |
| Sözleşme açılmayan personel ile ilgili işlem yapılmaması | Yöntem            | 2           | 1%           |
| Verilerin kontrol edilmemesi                             | Personel          | 1           | 1%           |
| Parametrelerin yanlış tanımlanması                       | Program           | 1           | 1%           |
| Toplam                                                   |                   | 196         | 100%         |

Problemin sebepleri, hata sayıları ve oranları belirlenip yukarıdaki şekilde tablo ile gösterildikten sonra sözleşme oluşturulmamasının sebeplerini net bir şekilde görebilmek için pareto grafiği oluşturulmuştur.

**Şekil 21:** Sözleşme Oluşturulmaması Sebepleri Pareto Grafiği



Sözleşme oluşturulmamasına sebep olan problemlerin başında 45 yaşın yanlış hesaplanması gelmektedir. Personel sicili oluşturulurken doğum tarihi bilgisinin

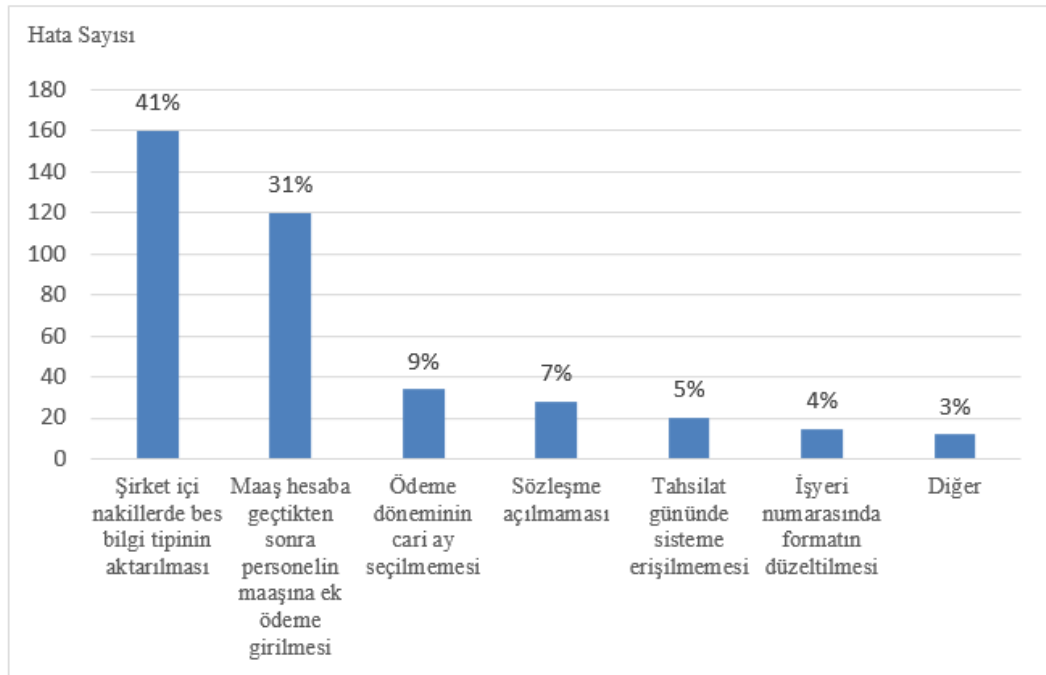
yanlış girilmesi sonucu yaşı 45 yaş ve üstü olarak hesap edilen personellerin olduğu ve bu personellere sözleşme açılması gerektiği halde sözleşme açılmayarak otomatik bes kapsamına dâhil olmadıkları tespit edilmiştir. Sözleşme oluşturulmamasının %46'si 45 yaşın yanlış hesaplanmasından kaynaklanmaktadır. %26 sınıfın ise emeklilik bilgi tipinin yanlış girilmesinden kaynaklandığı gözlemlenmiştir. Personel işyerinde çalıştığı sırada emekli olduğunda ve emeklilik sonrası çalışmaya başladığında ya da emekli olarak işe başladığında sicilinde yer alan vergi sgk bilgi tipine emekli belge kodu girilmelidir. Bu kodun yanlış girilmesi sonucu personel emekli olarak görünmemekte ve otomatik bes kapsamına dâhil olmaması gerekirken kapsama dâhil olmaktadır. Konu ile ilgili sürece, işe giriş excelleri oluşturulmadan önce özlük işleri şefi tarafından personel sicilinden emeklilik bilgi tipinin kontrol edilmesi adımı eklenmiştir. KPS sorgusunun sistemin tekelinde olması yani KPS sorgusu sonucunun koşulsuz kabul edilmesi ise sözleşme oluşturulmamasının bir diğer sebebidir. İban bilgisi personelin sözleşmesinin açılabilmesi için zorunlu alandır. İşe yeni başlayan personellerin kimlik kartını kaybetmesi gibi sebeplerden hesap açamadığı ve iban bilgisini paylaşmadığı durumlarda karşılaşılr, genel olarak problemlerin %8 ini oluşturmaktadır. Personelin bilgi eksikliğinden, değişen mevzuatı takip edememesinden kaynaklı problemler ise genelin %7 sini oluşturmaktadır. Personelin konu ile ilgili eğitim alması sağlanarak problemler önlenmiştir. Tahsilat ödemesinin yapılmamasına sebep olan hata sayılarını ve oranlarını gösteren Tablo 4' te sunulmuştur.

**Tablo 4:** Tahsilat Ödemesinin Yapılmaması Sebepleri, Hata Sayıları ve Oranları

| Tahsilat ödemesinin yapılmaması                                                                                    | Ana Problemler    | Hata Sayısı | Yüzde (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|-----------|
| Şirket içi nakillerde bes bilgi tipinin aktarılması                                                                | Personel          | 160         | 41%       |
| Maaş hesaba geçtikten sonra personelin maaşının değişmesi                                                          | Yöntem            | 120         | 31%       |
| Ödeme döneminin cari ay seçilmemesi                                                                                | Personel          | 34          | 9%        |
| Sözleşme açılmaması                                                                                                | Personel          | 28          | 7%        |
| Tahsilat gününde sisteme erişilememesi                                                                             | Emeklilik şirketi | 20          | 5%        |
| İşyeri numarasında formatın düzeltilmesi                                                                           | Yöntem            | 15          | 4%        |
| Ödeme talimatı verilmemesi                                                                                         | Personel          | 2           | 1%        |
| Kayıtların farklı gelmesi                                                                                          | Program           | 2           | 1%        |
| Sistemden hesaplanan toplam ödeme rakamı ve emeklilik şirketinde görünen toplam ödeme rakamının kontrol edilmemesi | Personel          | 2           | 1%        |
| Bilgi Eksikliği                                                                                                    | Personel          | 2           | 1%        |
| Kesinti yapılacak personel bilgisinin tahsilat exceline gelmemesi                                                  | Program           | 2           | 1%        |
| Tahsilat dosyalarının onaylanmaması                                                                                | Emeklilik şirketi | 2           | 1%        |
| Toplam                                                                                                             |                   | 389         | 100%      |

Problemin sebepleri, hata sayıları ve oranları belirlenip yukarıdaki şekilde tablo ile gösterildikten sonra tahsilat ödemesinin yapılmamasının sebeplerini net bir şekilde görebilmek için pareto grafiği oluşturulmuştur.

**Şekil 22:** Tahsilat Ödemesinin Yapılmaması Pareto Grafiği



Tahsilat ödemesinin yapılmamasının sebepleri arasında en yüksek paya sahip olan problem %41 oranı ile şirket içi nakillerde bes bilgi tipinin aktarılmamasıdır. Ay ortasında şirket içinde nakil olan personelin sicil numarasının değişmesinden kaynaklı hatalar oluşmaktadır. Nakil olan personeller, maillerden tek tek tespit edilerek eski sicilinden yeni siciline bes bilgi tipi aktarılır. Bu personellerin tespit edilmesinde aksaklık olursa, sistemde eski siciline cayma işlenen personellerden bes kesilmeye başlanır. Bunu önlemek için sap üzerinden bir program yaptırılarak şirket içi nakilleri sistemin otomatik getirmesi ve eski sicillerindeki bilgi tiplerinin otomatik aktarılması sağlandı.

Maaş hesaba geçtikten sonra personelin maaşına ek ödeme girilmesi sonucu oluşan hatalar, toplamın %31'ini oluşturmaktadır. Personel maaşları yattıktan sonra bölüm yöneticileri tarafından maaşa ek olarak fm, prim gibi ödemeler gönderilirse personelin maaşı artacağından ödenmesi gereken bes tutarında artacaktır ve ek katkı payı ödenmesi gerekecektir. Bazı durumlarda ise personelin maaşı düşer ve fazla kesilen katkı payı tutarı oluşur. Bu durumlarda bir sonraki dönemden mahsuplaşma yapmak gerekir. Tahsilat notlarına bu durumda olan personellere ait bilgiler kaydedilir. Mevcut süreçte tahsilat notları tutulmadan işlem yapıldığından katkı payı tutarında yanlış yüklemeler olmaktaydı. Ek katkı payı ödemesi yapmadan önce tahsilat notları exceli oluşturma ve yükleme yapmadan tahsilat notları excelinin kontrol edilmesi adımı eklenmiş ve önceden oluşan hatalar önlenmiştir. Ödeme döneminin cari ay seçilmemesi sonucu yüklemenin yanlış döneme yapılması tüm hataların içinde %9 luk bir orana sahiptir. Cari dönem seçilirken çok dikkatli olunması konusunda personele bilgi verilmiştir. Tahsilat ödemesinin yapılmamasına sebep olan hataların %7'si sözleşme açılmamasından, %5'i tahsilat gününde sisteme erişilememesinden, %4'ü ise işyeri numarasında formatın düzeltilmemesinden kaynaklanmaktadır.

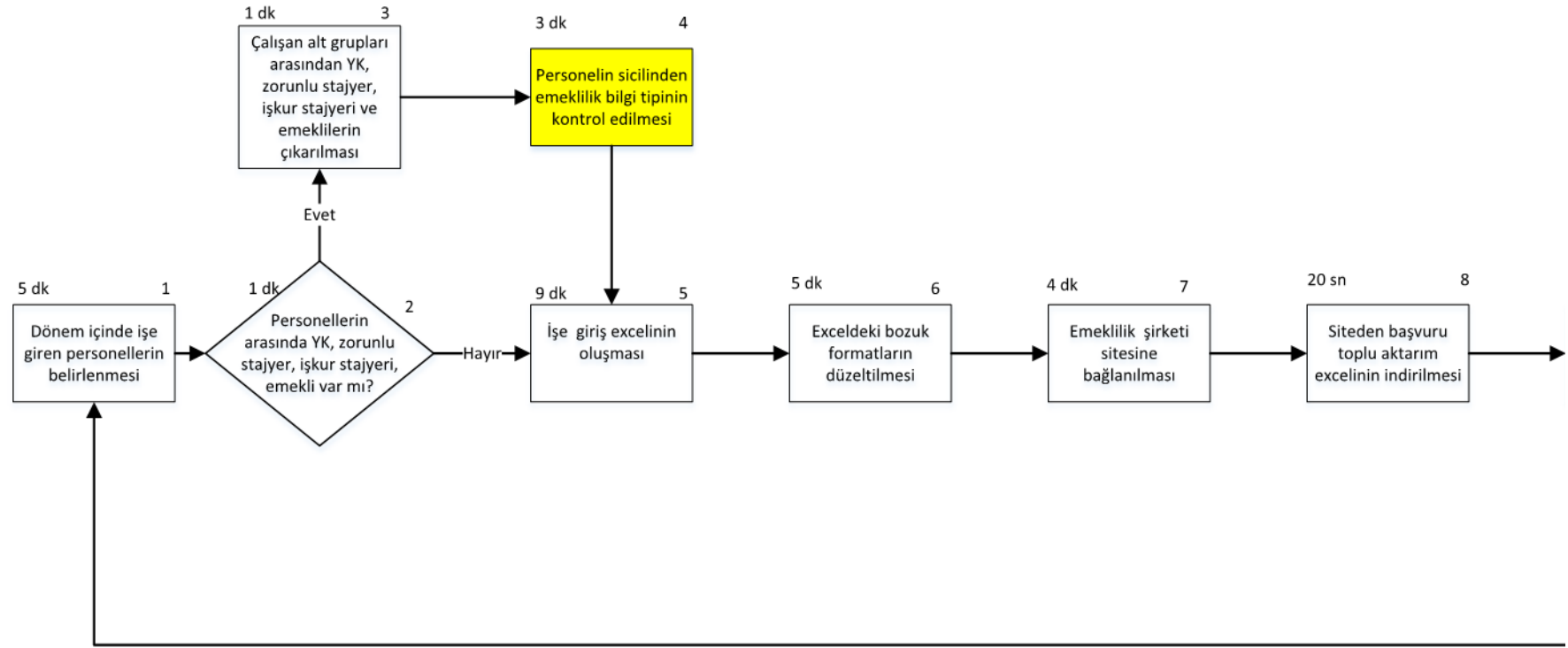
### **3.3.5 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci**

Otomatik bireysel emeklilik sisteminde yapılan iyileştirme çalışmaları ve uygulanan iyileştirme teknikleri sonucunda oluşturulan süreçler Microsoft Visio 2010 programı ile çizilmiştir. İş süreçlerinde bazı noktalarda iyileştirme yapılmıştır. İyileştirme yapılırken bazı adımlar çıkarılmış ya da eklenmiştir. Süreç çizilirken

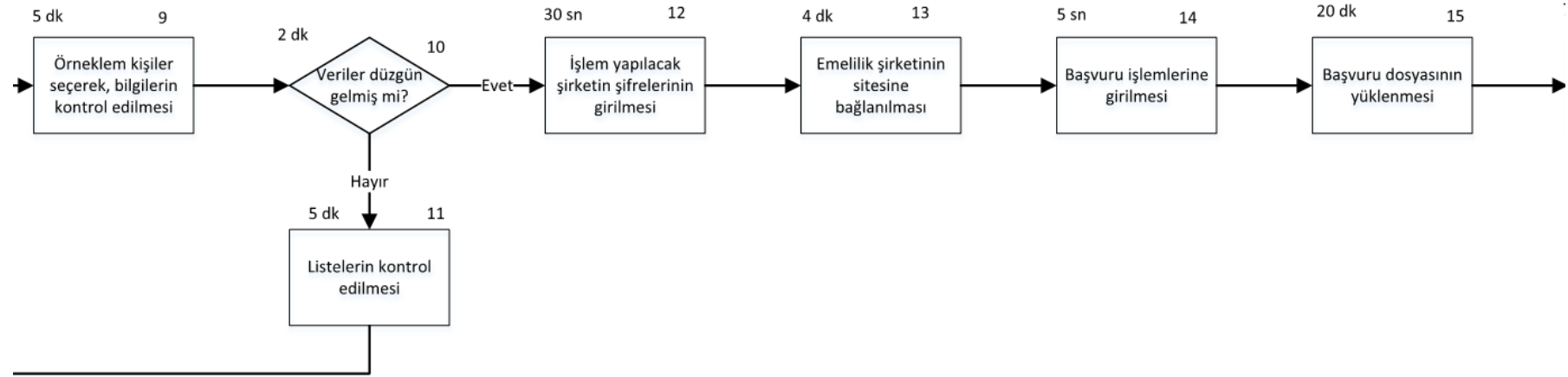
sadece işlem süresini azaltmak değil bazı noktalara adımlar ekleyerek iyileştirme yapmak amaçlanmaktadır. İşletmenin otomatik bireysel emeklilik sistemi iyileştirilmiş iş süreçleri Microsoft Visio 2010 programı ile çizilmiş, Şekil 23 ve Şekil 31 arasında gösterilmiştir.



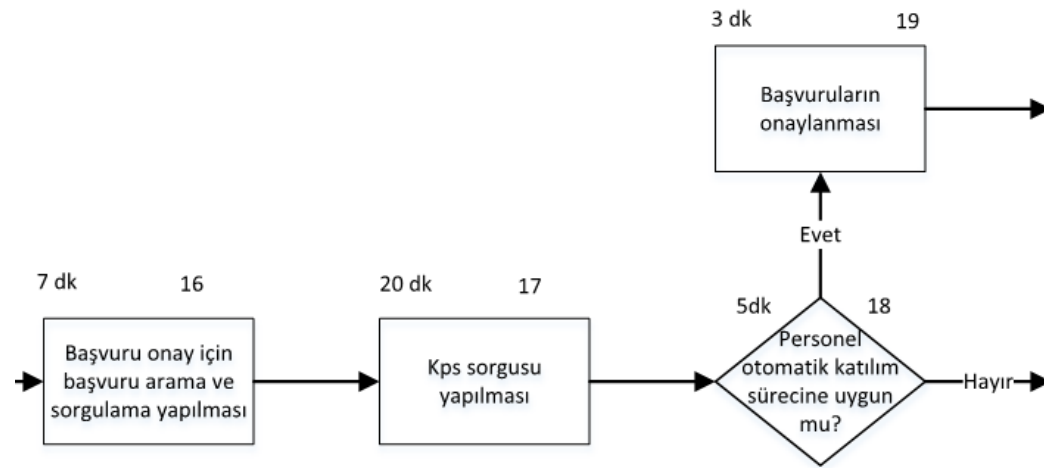
Şekil 23: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



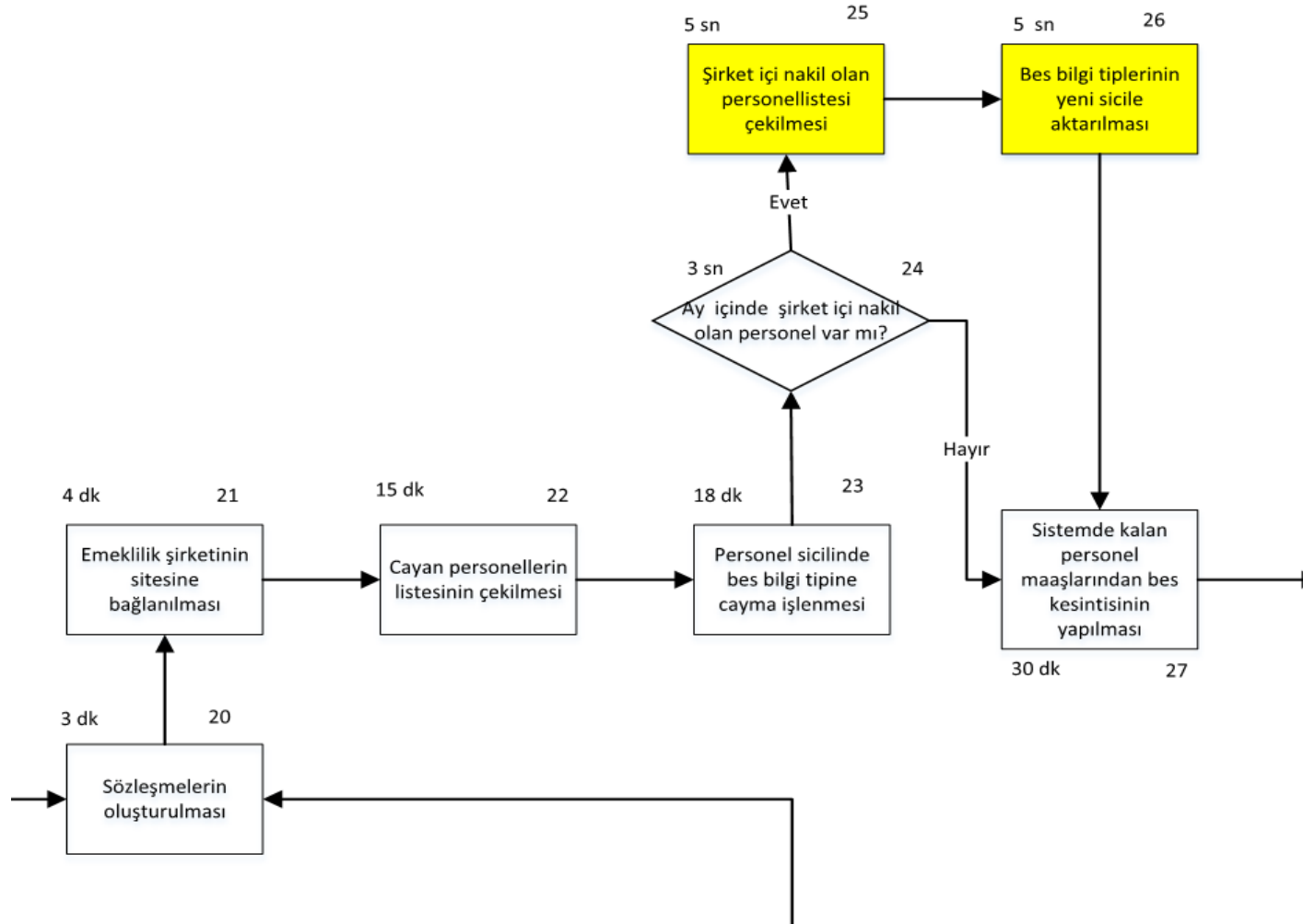
**Şekil 24:** Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



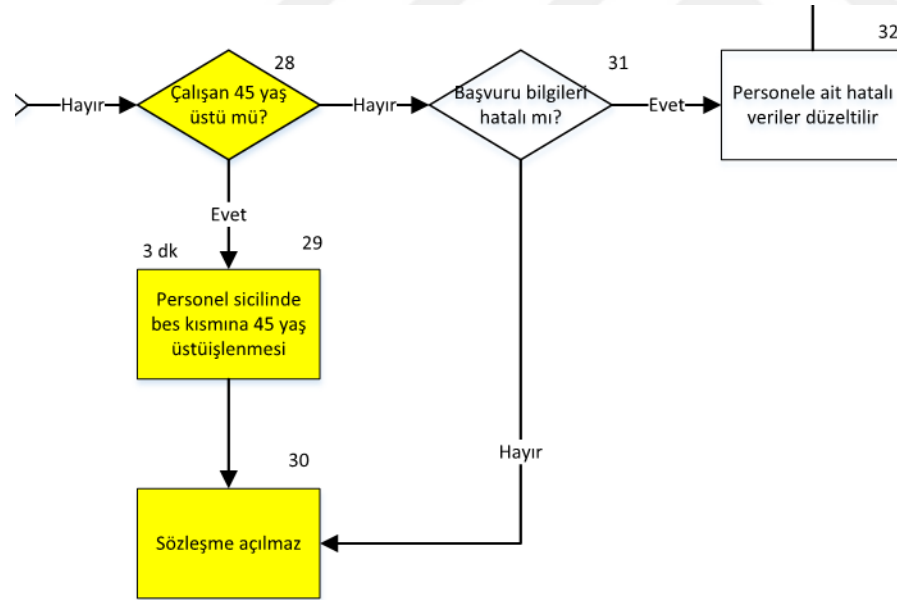
Şekil 25: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



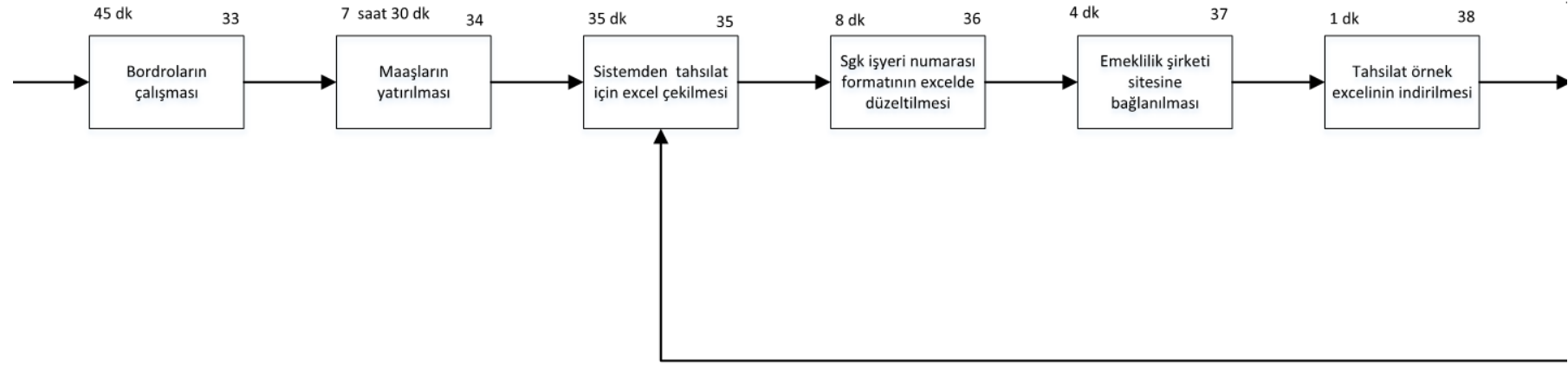
Şekil 26: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



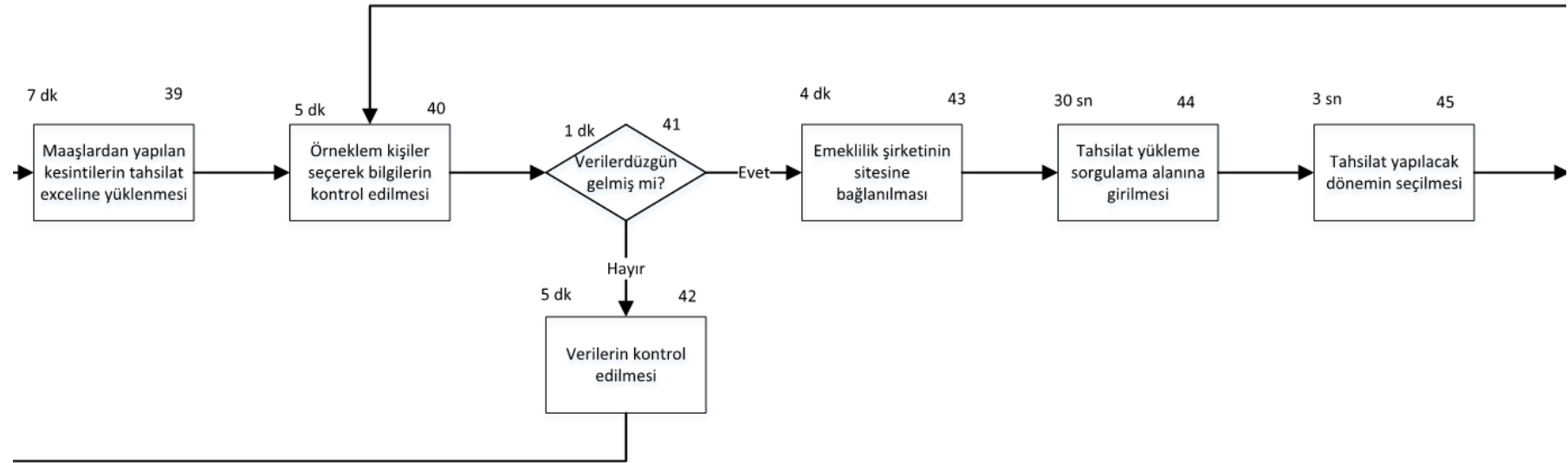
Şekil 27: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



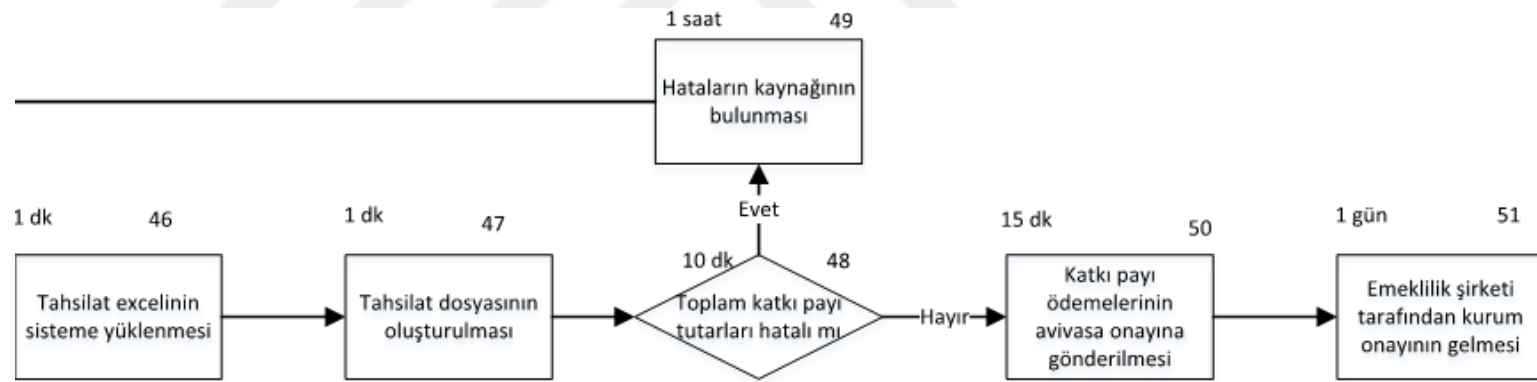
**Şekil 28:** Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



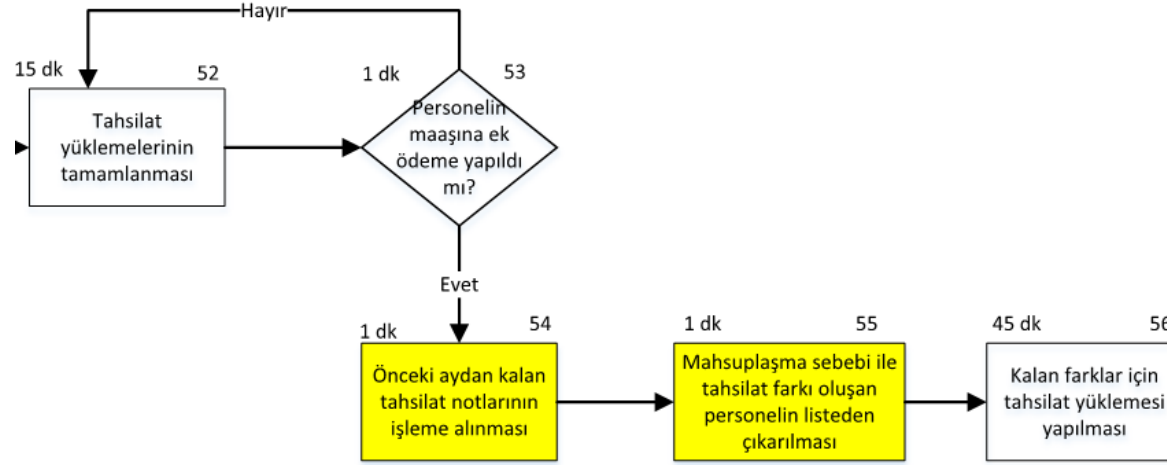
Şekil 29: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



Şekil 30: Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



**Şekil 31:** Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci



Otomatik bireysel emeklilik sisteminde sözleşme açılmaması ve tahsilat yüklemesi yapılmaması problemleri için süreç iyileştirme teknikleri kullanılarak iyileştirmeler gerçekleştirilmiş olup, iyileşmiş sürecin Visio 2010 programı ile çizimi yukarıya eklenmiştir.

### **3.3.6 Puantaj ve Tahakkuk Sorumluluğu - Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi İyileştirilmiş İş Süreci Açıklamaları**

Otomatik bireysel emeklilik sistemi iyileştirilmiş iş süreçleri açıklamaları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Sıralı olarak ilerleyen her bir adımda işin kimin tarafından yapıldığı, işi yaparken hangi dokümanın kullanıldığı, bu verilerin nereye kaydedildiği, varsa açıklamalar, performans göstergeleri ve kontrol biçimleri hakkında bilgiler anlatılmaktadır.

**1. İş Yapan:** Personel özlük işleri uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Sap de kayıtlı işe giriş listesi varyantı

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:** Hatasız bir şekilde işe giren personelleri belirleyebilmek

**Açıklama:**

**2. İş Yapan:** Tahakkuk uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Yönetim kurulu, stajyer ve emekli personel listeleri

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:** Bilgi tipinin doğru girilmesi

**Açıklama:**

**3. İş Yapan:** Tahakkuk uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**4. İş Yapan:** Özlük işleri sorumlusu

**Kullanılan Doküman:** Emekli personel listesi

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:** Yeniden işe giriş listesi çekerek bilgi tipleri kontrol edilir.

**Açıklama:**

5. **İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Sap işe giriş listesi exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

6. **İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:** Sistemden çekilen listelerde işyeri numarası, personelin telefon numarası gibi bilgilerin formatı bozuk gelebilir. Bu durumda bu formatların arada boşluk olmayacak ve sayı olarak görünecek şekilde düzeltilmesi gerekir.

7. **İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** İşyeri şifreleri

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:** İşlem yapılacak şirkete ait şifrelerle girilmesi gereklidir. Aksi halde yanlış şirket için işlemler yapılır

8. **İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

9. **İşi Yapan:** Kıdemli Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Emeklilik şirketi online işlemler sitesi

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**10. İşi Yapan:** Kıdemli tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:** Iban no olmayan ve formatı bozuk gelen veriler olmaması gereklidir.

**Açıklama:**

**11. İşi Yapan:** Kıdemli tahakkuk uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**12. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** İşyeri şifreleri

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:** İşlem yapılacak şirkete ait şifrelerle girilmesi gereklidir. Aksi halde yanlış şirket için işlemler yapılır.

**13. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Emeklilik şirketi online işlemler sitesi

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**14. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Emeklilik şirketi başvuru işlemleri

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**15. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Başvuru toplu aktarım exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi sitesi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**16. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Başvuru toplu aktarım exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi sitesi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**17. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Başvuru toplu aktarım exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:** Her personel için tek tek kps sorgusu yapılır, sorgu sonrası otomatik bes sürecine katılmak için uygun şartlara sahip olmayan personeller belirlenir.

**18. İşi Yapan:** Emeklilik şirketi sistemi

**Kullanılan Doküman:** Başvuru toplu aktarım exceli

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**19. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Başvuru toplu aktarım exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi sitesi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**20. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi sitesi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**21. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** İşyeri şifreleri

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**22. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Karşılaştırma Listeleri

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**23. İşi Yapan:** Tahakkuk şefi

**Kullanılan Doküman:** Karşılaştırma Listeleri

**Doküman Kayıt Yeri:** Personelin sicili- bes bilgi tipi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**24. İşi Yapan:** Tahakkuk şefi, Tahakkuk uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**25. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Sap de nakilleri görebileceğimiz varyant

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:** Sap den çekilen liste ile personel özlük işleri ekibinden gelen nakil mailleri kıyaslanır.

**Açıklama:** Şirketler arası nakil olan personeller için işlem yapılmaz. Bu adımda sadece ay ortası ve şirket içi nakil olan personeller dikkate alınır.

**26. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Nakil olan personel listesi

**Doküman Kayıt Yeri:** Personelin sicil

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**27. İşi Yapan:** Tahakkuk Şefi

**Kullanılan Doküman:** Sap

**Doküman Kayıt Yeri:** Personelin sicili

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**28. İŖi Yapan:** Emeklilik Ŗirketi

**Kullanılan Doküman:** KPS sorgusu

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**29. İŖi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Kps sorgusu sonucu

**Doküman Kayıt Yeri:** Personelin sicili

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**30. İŖi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**31. İŖi Yapan:** Emeklilik Ŗirketi

**Kullanılan Doküman:** Kps sorgusu

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**32. İŖi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Kps sorgusu sonucu oluŖan hata listesi

**Doküman Kayıt Yeri:** Personel sicili

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**33. İŖi Yapan:** Tahakkuk Ŗefi

**Kullanılan Doküman:** MaaŖı hazırlamak için kullanılan girdiler

**Doküman Kayıt Yeri:** Tüm personellerin sicilleri

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**34. İŖi Yapan:** Tahakkuk Ŗefi

**Kullanılan Doküman:** MaaŖlar

**Doküman Kayıt Yeri:** Banka

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**35. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Tahsilat yüklemesi yapılacak personel listeleri

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**36. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Tahsilat yüklemesi yapılacak personel listesi exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**37. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** İşyeri şifreleri

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**38. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Tahsilat örnek exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Bilgisayar

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**39. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Katkı payı listesi

**Doküman Kayıt Yeri:** Tahsilat exceli

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:** Sözleşme açılmayan hiçbir personelin listede isminin olmaması önemlidir.

**40. İşi Yapan:** Kıdemli Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Tahsilat exceli

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**41. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**42. İşi Yapan:** Kıdemli Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**43. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** İşyeri şifreleri

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**44. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**45. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** İşlem yapılacak döneme ait bilgiler

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**46. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Tahsilat örnek exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi sitesi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**47. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Yükleme yapılan tahsilat örnek exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi sitesi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:** Sistemden çekilen tahsilat rakamı ile yükleme yapıldıktan sonra emeklilik şirketi onayına giden rakam excelden kontrol edilir.

**Açıklama:**

**48. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Yükleme yapılan tahsilat örnek exceli

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**49. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**50. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Yüklenen katkı payı dosyası

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**51. İşi Yapan:** Emeklilik şirketi

**Kullanılan Doküman:** Yüklenen katkı payı dosyası

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi sitesi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**52. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** SAP'den çekilen katkı payı listesi

**Doküman Kayıt Yeri:** Kesinti yapılan tüm personellerin sicili

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:** Kesinti yapılan tutarlar her personelin siciline ayrı ayrı kaydedilir.

**53. İşi Yapan:** Tahakkuk şefi

**Kullanılan Doküman:**

**Doküman Kayıt Yeri:** Personelin sicili ek ödemeler kısmı

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**54. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Bes tahsilat notları exceli

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:** Önceki aydan mahsuplaşma sebebi ile eksik yatırılmış katkı payı tutarı cari aydan eksi tutar olarak gelebilir. Bu fark ödemesi yapılacak anlamına gelmez. Tahsilat notları bu farkların sebeplerinin görülmesini sağlar.

**55. İşi Yapan:** Tahakkuk uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Katkı payı fark ödemesi exceli

**Doküman Kayıt Yeri:**

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

**56. İşi Yapan:** Tahakkuk Uzmanı

**Kullanılan Doküman:** Tahsilat exceli

**Doküman Kayıt Yeri:** Emeklilik şirketi

**Performans Göstergesi ve Kontrol Biçimi:**

**Açıklama:**

Otomatik bireysel emeklilik sisteminde süreçleri iyileştirmek üzere yapılan faaliyetleri ve iyileştirilmiş süreçlerin sonuçlarını net olarak gözlemlemek mümkündür. Mevcut süreçlere dört noktada müdahale edilmiş ve bu süreç adımları iyileştirilmiştir. Süreç işlemleri üzerinde yapılan iyileştirmeleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz

- Emekli personelin emeklilik bilgi tipinin yanlış kaydedilmesi sonucu personele sözleşme açılmaması gereken durumda sözleşme açılması

probleminin önüne geçmek için işe giriş excelleri çekilmeden önce sürece özlük işleri şefinin emeklilik bilgi tipini kontrol etmesi adımı eklenmiştir.

- Personelin doğum tarihi bilgisinin yanlış girilmesinden kaynaklı 45 yaşın yanlış hesaplanması problemini çözmek için işe giren tüm personellerin listesi çekilerek KPS sorgusu yapılması ve KPS sorgusu sonucuna göre 45 yaş üstü ve altı personellerin tespit edilmesi sağlanmıştır. İşe giriş excelinden personelin doğum tarihine sıralama yapılarak 45 yaş üstü personellerin listeden çıkarılması adımı kaldırılmıştır.
- Şirket içi nakillerde bes bilgi tipinin yanlış aktarılması probleminin önüne geçmek için nakil olan personellerin sistem üzerinden tespit edilmesi sağlanmış, maillerden nakil olan personellerin tespit edilmesi adımı kaldırılmış, nakil olan personellerin tespiti ve bes bilgi tiplerinin aktarılması sistem üzerinden yapılmaya başlanmıştır.
- Maaş hesaba geçtikten sonra personelin maaşının değişmesinden kaynaklanan durumlarda oluşan ek katkı payı ödemeleri yapılmadan önce tahsilat notları exceli oluşturulması ve bu excelin kontrol edilmesi adımı eklenmiştir.

Yapılan süreç iyileştirme çalışmalarında elde edilen ilk sonuçları mevcut ve iyileştirilmiş süreç karşılaştırması olarak Tablo 5 ve Tablo 6’da gösterilmektedir. Tablo 5 ve Tablo 6’da dört noktada iyileştirme çalışmaları yapılmış ve sonuçları süre ve açıklamaları ile birlikte verilmiştir. İyileştirilen süreçler 8 saatten 10 dakika 10 saniyeye çekilmiştir. Süreç adımlarının iyileştirilmesi dışında, iş süreçlerinin tamamını etkileyecek ve cezai işlemlere sebep olmayı engelleyecek yeni süreç adımları eklenmiştir. Böylelikle olası zaman kayıplarından kaçınılmıştır.

**Tablo 5:** Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut Süreç ve İyileştirilmiş Süreç Farkları

| Süreç İşlem No Mevcut | Süreç İşlem No Yeni | Mevcut Süre | İyileştirilmiş Süre | Süreç İyileştirmesi Açıklaması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------|---------------------|-------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| -                     | 4                   | -           | 3 dk                | Emekli personel otomatik bireysel emeklilik kapsamına dâhil edilmez. Personel sicil oluşturulurken emeklilik bilgi tipinin normal çalışan statüsünde girilmesi sonucu bu personel sözleşme açılış listesine gelir ve sözleşme açılır. Bu durumun önüne geçmek için sürece 3 dk süre ile emeklilik bilgi tipini kontrol adımı eklenmiştir.                                                                                                                                                                                        |
| 6+7                   | 17                  | 3 saat      | 5 dk                | 45 yaş üstü personel otomatik bireysel emeklilik kapsamına dâhil edilmez. Mevcut süreçte doğum tarihine göre 45 yaş üstü olan personel tespit edilerek, bu personel için sözleşme oluşturulmuyordu. Doğum tarihi bilgisi sisteme yanlış işlenen personel için 45 yaş yanlış hesaplanacağından sözleşme açılması gereken personele sözleşme açılamıyordu. İyileştirilmiş süreçte ise 45 yaş sorgusunu KPS sistemi üzerinden yaparak yanlış yaş hesaplamasının önüne geçildi. Bu iyileştirme süreci 3 saatten 5 dk'ya indirmiştir. |

**Tablo 6:** Otomatik Bireysel Emeklilik Sistemi Mevcut Süreç ve İyileştirilmiş Süreç Farkları

| Süreç İşlem No Mevcut | Süreç İşlem No Yeni | Mevcut Süre | İyileştirilmiş Süre | Süreç İyileştirmesi Açıklaması                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|---------------------|-------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26+27                 | 25+26               | 5 saat      | 10 sn               | Ay ortasında şirket içi nakil olan personele yeniden bireysel emeklilik sözleşmesi açılmaması gerekmektedir. Şirket içi nakil olan personelin hızlıca tespiti için yeni bir program oluşturulmuş ve nakil öncesi sicil numarasında var olan bes bilgi tipinin aynısının nakil sonrası oluşan yeni sicil numarasına 5 sn gibi kısa bir sürede aktarılması sağlanmıştır.                                                                                                            |
| 50                    | 54+55               | -           | 2 dk                | Personelin maaşı hesabına geçtikten sonra otomatik bes katkı payı tutarı yatırılır. Bu tahsilat ödemesinden sonra personelin maaşı değişirse katkı payı ödenmesi de değişir. Mevcut süreçte fark olan kişilere ek katkı payı yatıyordu ancak bu listede önceki aylardan mahsuplaşma yapılan kişilerde bulunmaktadır. Buraya kontrol adımı eklenerek mahsuplaşma sebebiyle listede olan personel listeden çıkarıldıktan sonra kalan personele ek katkı payı ödenmesi sağlanmıştır. |

## SONUÇ

Teknolojik şartların sürekli değişmesi ve ilerlemesi sonucu müşterilerin istek ve beklentileri artmıştır. Klasik yaklaşımda ürün odaklı anlayış var iken, modern yaklaşımda müşteri odaklı anlayış ortaya çıkmıştır. Artan beklentiler karşısında müşteri memnuniyetini sağlamak için rekabet de artmıştır. Rekabet gücünün artması ile birlikte şletmelerin müşterilere sunduğu her mal ve hizmetin kalitesini artırmak, bu ürün veya hizmeti müşteri istek ve beklentilerine uygun ve firma için az maliyetli hale getirmek için, iş süreçlerinin incelenmesi gerekmektedir. İş süreçleri kurumların kaynaklarını, mevcut teknolojilerini ve kurumsal yapılarını kurum stratejisi ile uyumlu hale getirilmesini sağlayarak kurum hedeflerine ulaşılmasına ve rekabet avantajı elde edilmesine yardımcı olur. İş süreçleri yönetim sistemleri bir kurumun tüm çalışanları ve bölümleri arasında bilgi paylaşımı, standardizasyon ve şeffaflık için en uygun seçenektir. Küreselleşen dünyada rekabet edilebilirliği artırmak için kazanılan tecrübeleri ve iş yapış şekillerini kayıt altına alarak iyileştirme çalışmaları aracılığıyla süreçleri geliştirmek gerekmektedir.

şirketler, sürdürülebilirliği ve büyümeyi sağlamak için faaliyetlerini gerçekteşirecek etkin süreç yönetimi altyapılarını kurmalıdır. Süreç yönetiminde temel amaç; sürecin herkes tarafından doğru bilinmesini sağlamak, periyodik olarak ölçme ve hedefi gözden geçirme çalışmaları gerçekteşirerek iyileştirmeye açık unsurları belirlemek ve sürekli iyileştirme çalışmalarının gerçekteşirileceği altyapının kurulmasını sağlamaktır.

Süreçler iyi yönetilmediği zaman müşteri memnuniyeti azalır buna bağlı olarak ise orta ve uzun vadede kar ve pazar payı azalır. Süreç yönetimi kullanarak şletmeler hatalı katma değeri olmayan işlerden uzaklaşır, müşteri memnuniyeti artar. Süreç bazında çalışmalar yapmak, çalışanların fikir ve önerilerine gereksinim duyduğundan, çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissederek daha motive çalışarak ve işlerini daha çok benimserler. Ayrıca bu yönetim tarzı bir aksama olduğunda kişileri sorumlu tutmamaktadır. Bu yaklaşıma göre, ortaya çıkan problemlerin nedeni süreçler veya sistemlerdir. Yaklaşım da süreçler iyileştirilerek oluşacak tüm problemlerin önüne geçmek hedeflenir. İnsana önem vermesi, çalışanların gerekli eğitimleri alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamaları bakımından faydalıdır. Bu sayede çalışanların şirkete bağlılığı artmış olacaktır. Süreç

yönetimi ile iş tanımları, işletmenin beklenti ve hedefleri, prosedürler açık ve net bir şekilde belirlenir. Çalışanların iş yapmalarındaki bireysel otoriteleri artar. İşletmeler, süreçlerine sistematik bir yaklaşım getirirler. Belirlenen hedefler doğrultusunda hem yöneticiler hem de çalışanlar olay ve durumlar bütünsel bakış açısı ile bakarak sadece kendi bölümleri içinde değil, işletmede bulunan diğer tüm bölümler ile de bir bütün halinde çalışırlar. Bu sayede sadece kendi süreçlerindeki işlevleri değil, bütün süreçlerdeki işlevlerin geliştirilmesini sağlarlar.

Yönetici ve çalışanlar sadece kendi birimlerinin faaliyetleri ile değil ortak strateji ve hedefler doğrultusunda bütünsel yönetim bakış açısı kazanıp, diğer birimler ile entegre çalışırlar ve sadece kendi fonksiyonlarının değil, bütün sürecin fonksiyonlarının geliştirilmesinde rol oynarlar. Süreç yönetimi ile personellerin işletmedeki kaynakları ve sistemleri etkin kullanması sağlanarak, şirketin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi amaçlanır. Çalışmanın birinci bölümünde süreç ve süreç yönetimi kavramlarının yukarıda belirtildiği gibi pek çok alanda faydalar sağladığı, süreçlerin düzgün yönetilmediği, sürekli olarak iyileştirme yapılmadığı durumlarda işletmelerde bulunan bölümlerin, çalışanların etkin ve verimli faaliyetler gösteremeyeceğinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise personel kavramından insan kaynakları kavramına geçiş, insan kaynakları yönetiminin oluşumu, Türkiye’de ve dünyada kavramın gelişiminden, işletmelerde insan kaynakları bölümlerinden ve bölümlerin açıklamalarından bahsedilmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları ile rekabet stratejileri arasındaki uyum bulunmaktadır. Küreselleşme ile birlikte sürdürülebilir rekabet stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve üstünlüğün sağlanabilmesi için insan kaynakları uygulamalarının doğru bir şekilde yönetiliyor olması gerekir. Çevresel faktörlerin sürekli değişmesi ve bu değişimin işletme içindeki sistemleri de etkilemesi sebebiyle günümüzde açık bir sistem olan işletmelerin yönetilmesi gün geçtikçe zorlaşmakta ve insan kaynağına duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Sürekli değişimin yaşandığı rekabetin yoğun olduğu günümüz şartlarında, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüklerini sağlayabilmeleri için hem nitelikli iş görenleri istihdam etmeleri hem de sahip oldukları nitelikli personeli elde tutmaları ve bu personellerin potansiyellerinden fazlasıyla faydalanabilmeleri gerekmektedir. Bu sebeplerden ötürü insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları

süreçlerinin doğru ve düzgün bir biçimde yönetilmesi gerekir ancak bu koşul ile iş görenlerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekler etkin ve verimli bir şekilde işe yansıtılabilir.

İnsan kaynakları yöneticileri, personellerin memnuniyetleri ve motivasyonlarını yükseltmeli, personellerini önemli bir kaynak olarak görmeli, onlara değer vermeli ve var olan potansiyellerini açığa çıkararak performanslarını sürekli geliştirmelidir. İnsan kaynakları yönetimi ile süreçlerin ilerlemeye yönelik ve geliştirici olabilmesi için şirketin amaçları ve insan kaynakları entegre bir şekilde çalışmalıdır. Yöneticiler, personellerinin tüm gereksinimleri karşılamalı, moral ve motivasyonlarını yüksek tutulmalı, adaletli bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Şirketler ise, çalışanlarının kişisel ve mesleki gelişimlerine katkı sağlamak için onların eğitim almalarını sağlamalı bununla birlikte insan kaynağına gereken önemi vermeli ve sağlam bir şirket kültürü oluşturmalıdır. İnsan kaynaklarında süreç yönetimin doğru uygulanabilmesi için her bölümün işleyişi, bu bölümlerde işi yapan kişiler ve yaptıkları işler doğru değerlendirilmeli, görev tanımları ve işler açık bir şekilde belirlenerek analiz edilmelidir.

İnsan kaynakları yönetiminde başarılı olabilmek için çalışan faktörünü doğru değerlendirmek gerekir çünkü toplum yapısında bulunan ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeler, insan yani çalışan faktörünün önemini artırarak çalışanların işlerini yapış şekillerini ve bakış açılarını etkilemektedir. Teknolojinin gelişmesi ve eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte personellerin işlerinden beklentileri ve farkındalıkları artmaktadır. Şirketin kurulmasından, süreçlerin yönetilmesine kadar her aşamada insan faktörü bulunmaktadır. Bu sebepten insan kaynakları süreçlerinin iyi bir şekilde yürütülebilmesi için doğru personelin, doğru yere seçilmesi ve yerleştirilmesi gerekmektedir.

Klasik yaklaşımda personel kavramı dikkat çekerken modern yaklaşım ile birlikte insan kaynakları kavramı gündeme gelmiştir. Personel yönetimi kavramı ile işletmede uygulanacak yöntemler hakkında kısa kısa bilgiler verilip, çevrede oluşan olaylar sadece gözlemlenip, personelin yöneticileri tarafından verilen kural ve talimatlara sorgulamadan uyması beklenir. İnsan kaynakları kavramı ile organizasyona geniş bakış açısı ile bakılması sağlanmış, insan kaynağı ile ilgili olabilecek her konu inceleme altına alınmış, personelin çalıştığı yere bağlılık

duyması ve sorumluluk içinde olması sağlanmış ve uzun vadeli amaçlar belirlenerek bu amaçlara ulaşmak hedeflenmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin yukarıda belirtildiği kadar kapsamlı olması sebebi ile işletmelerde insan kaynakları insan kaynaklarının planlanması, seçme ve işe alma, oryantasyon, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, personel özlük, ücret yönetimi gibi bölümlere ayrılmıştır.

Çalışmada özel sektörde faaliyet göstermekte olan bir işletmenin insan kaynakları bölümü süreçleri çizilerek, bir bölüm üzerinde süreç iyileştirme çalışması yapılmıştır. Çalışmaları yapmak üzere bölüm müdürü, şefi, kıdemli uzman ve uzman personelden oluşan bir ekip kurulmuştur. Bu ekip bir araya gelerek yaptıkları toplantı sonucunda insan kaynakları bölümlerinden işe alım ve yerleştirme, personel özlük işleri, puantaj ve tahakkuk bölümlerinin süreçlerinin çizilmesine karar vermişlerdir. Puantaj ve tahakkuk bölümünde yapılan işlerin kritik önemlerinin büyük olması, yapılan hatalı işlemler sonucunda işverene cezai işlem uygulanması yükümlülüğü doğurduğundan bu bölümde iyileştirme yapılması kararı alınmıştır.

İşletmenin işe alım ve yerleştirme bölümünde personel işe alım süreci yürütülürken belirli adımlar takip ediliyordu ancak bölümün iş akışını gösteren akış şeması bulunmamaktaydı. İlk olarak personel alma talebinin oluşmasından, doğru personelin doğru yere yerleştirilmesine kadar tüm adımlar belirlenerek, sıralandı. Sonrasında Microsoft Visio 2010 programı ile işe alım süreci çizilerek, işe alım ve yerleştirme bölümüne ait iş akış şeması oluşturuldu. Personel özlük işleri sorumluluğunda ise personel işe alındıktan sonra, işe başlama evraklarını teslim etmesinden personelin özlük dosyasının oluşturulup yerlerine kaldırılmasına kadar oluşan tüm adımlar sıralanmıştır. Adımlar belirlenip, sıraya dizildikten sonra Microsoft Visio 2010 programı ile personel özlük işleri iş akış şemaları oluşturuldu.

Puantaj ve tahakkuk sorumluluğu bölümünde ise 01.01.2017 tarihinden itibaren işverenler tarafından başlatılması zorunlu kılınan otomatik bireysel emeklilik sistemi süreçleri oluşturularak, detaylı iş akış şemaları çizilmiştir. Sistem yeni olması sebebiyle ekip tarafından yapılan toplantıda bu süreç üzerinde iyileştirme çalışmaları yapılmaya karar verilmiştir. Otomatik bireysel emeklilik sisteminde süreç her dönem cari ay için yapılmaktadır. Yapılan işlemler tek sefere mahsus değil, süreklilik arz etmektedir. Her dönem gerekli koşulları sağlayan işe yeni başlayan personeller için otomatik bireysel emeklilik sözleşmesi oluşturulur bununla birlikte cari dönemde

işletmede çalışmaya devam eden ve yeni başlayan personellerin maaşlarından prime esas kazancın %3 ü oranında bes katkı payı kesintisi yapılır. Personel talep ettiği takdirde sistemden cayabilir ya da bu kesinti oranını azaltabilir. Tüm bu parametreler göz önünde bulundurularak ekip toplantısında otomatik bireysel emeklilik süreci aşamaları belirlenir. Her adım sıraya dizilir ve mevcut süreçler oluşturulur.

Mevcut sistem belirlendikten ve iş akış şemaları oluşturulduktan sonra balık kılçığı diyagramı ve pareto analizi gibi teknikler kullanılarak problemlerin neler olduğu ve nasıl iyileştirmeler yapılacağı belirlenmiştir. Öncelikle oluşturulan ekip bir araya gelerek problemleri belirlemiştir. Ana problemler sözleşme oluşturulmaması ve tahsilat ödemesinin yapılmamasıdır. Balık kılçığı yöntemi kullanılarak öncelikle sözleşme oluşturulmamasına sebep olan problemlerin personelden, emeklilik şirketinden, program ve metottan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Tahsilat yüklemesinin yapılmaması problemi için de aynı ana sebepler belirlenmiştir.

Çalışmaları yürütürken kurulan ekipte yer alan uzman personel tarafından dört ay boyunca balık kılçığı yöntemi ile belirlenen problemlerin hata sayıları ölçülmüştür. Ölçümlere göre sözleşme oluşturulmamasına sebep olan en önemli problem 45 yaşın yanlış hesaplanmasından kaynaklanmaktadır. 45 yaşın yanlış hesaplanması sonucu sisteme dâhil edilmesi gerekirken dâhil olmayan personellerin bulunduğu tespit edilmiştir. Mevcut süreçte sözleşme açarken, çekilen işe giriş listesinde doğum tarihi sıralaması yapılarak 45 yaş üstü personeller tespit edilip, sözleşme listesinden çıkarılıyordu. Bu adım kaldırılarak, 45 yaş kontrolünün KPS sorgusu ile yapılması adımı eklenmiştir. Bu yöntem ile süreç iyileştirilmiş ve personelden kaynaklı hataların önüne geçilmiştir.

Emeklilik bilgi tipinin yanlış girilmesi ise sözleşme açılmamasına sebep olan önemli problemlerden diğeridir. Otomatik bes yönetmeliği gereği emekli personeller sisteme dahil edilmez yani kapsam dışı olarak değerlendirilirler. Personelin emeklilik bilgi tipinin yanlış girilmesi sonucu sözleşme açılmaması gereken personele sözleşme açıldığı, sözleşme açılması gereken personele ise sözleşme açılmadığı durumlar ile karşılaşmıştır. Bu problemin önüne geçmek için personel sicilinde emekli bilgi tipini değiştiren özlük işleri uzmanının, bölüm sorumlusu tarafından kontrol edilmesi adımı eklenmiştir. Bu iyileştirme ile süreç sadece 3 dk uzamıştır ancak sonrasında oluşacak ciddi problemler önlenmiştir.

Şirket içi nakil olan personellerin tahsilat ödemelerinin yapılmaması ise tahsilat aşamasındaki önemli problemlerdendir. Otomatik bes yönetmeliği gereği şirketler arası nakil olan personellerin otomatik bes süreci en baştan başlarken, şirket içi nakil olan personeller için süreç kaldığı yerden devam etmektedir. Mevcut süreçte işletmede şirket içi nakil olan personellerin bilgileri özlük işleri ekibi tarafından gönderiliyordu. Otomatik bes sürecini takip eden tahakkuk uzmanı bu kişileri gelen maillerden tespit ederek, her personel için nakilden önceki siciline bulunan bes bilgi tipini, nakilden sonraki siciline kopyalıyordu. Bu durum ise nakil maili gönderilmeyen personeller için yanlış işlem yapılmasına sebep oluyordu. İyileştirilmiş süreçte ise sisteme yeni bir program yaptırılarak nakil olan personel listesinin otomatik olarak gelmesi ve bu personellerin bes bilgi tipinin eski sicilinden kopyalanarak yeni siciline atılması işlemi de sistem tarafından otomatik olarak yapılmaya başlandı. Süreçteki bu iyileştirme ise işlem süresini 5 saatten 10 sn gibi çok kısa bir süreye indirgemıştır.

Tahsilat işlemleri tamamlandıktan sonra personelin maaşının değişmesi sonucu ek katkı payı ödemesi yapılır ya da sonraki ay için mahsuplaşma yapılır. Ek katkı payı ödemesi yapılmadan önce sistemden kimlere ödeme yapacağımızı gösteren bir liste çekilir. Mevcut sistemde bu liste çekildikten sonra eksi bakiye olan herkes için ödeme yapılıyordu ancak önceki aydan mahsuplaşma sebebi ile bilinçli olarak bırakılan eksi bakiye tutarına da fark ödemesi yapılmaması gerektiği halde ödeme yapılmaktaydı. İyileştirilmiş sürece, önceki aylardan bilinçli olarak bırakılan tahsilat farklarını görebileceğimiz tahsilat notları excel tablosu hazırlanarak, ek katkı payı ödemesi yapmadan önce bu excelden verilerin kontrol edilmesi adımı eklendi. Bu adım sürecin yalnızca 2 dk uzamasına sebep olurken yanlış yapılacak tahsilat ödemesi probleminin önüne geçilmesini sağladı.

İşletmede yapılan süreç iyileştirme çalışmalarının amacı sadece süreci süre bakımından kısaltmak değildir. Gerekli görülen noktalarda kontrol mekanizmasını artırmak ve oluşacak hataları önlemek amacıyla sürece bazı adımlar da eklenmiştir. Yapılan çalışmalar sonucunda süreç yönetimini uygulayan işletmeler süreçlerinden değer yaratmayan faaliyetleri çıkardıkları için daha hızlı, iyileştirme çalışmaları sonucu her noktada koyulan kontroller ile süreci daha etkili ve verimli

kullanacaklardır. İşletmeler süreç yönetimi uygulamasının sonucu olarak da günümüz rekabet ortamında her zaman bir adım önde olacaklardır



## KAYNAKÇA

Açıklan, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınevi.

Akal, Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.

Aldemir, C. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 285.

Aldemir, C. Ataoğlu, A. Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları

Alsan, P. (2001). *Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Kontrolde İstatistiksel Teknikler* İzmir, İzmir Ticaret Odası.

Atalay, O. Kılıç, Ö. (2015). Balık Kılçığı Yöntemi ile Mobil Vinç Kazası Olası Nedenlerinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 30(1): 73-78.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetim ve İnsan Kaynakları Stratejik Planlaması*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları*, İstanbul.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya.

Bek, H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama) *Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(17):108-109

Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, 3.B. İstanbul: Beta Yayınları

Bond, T. C. (1999). *The role of performance measurement in continuous improvement*, International Journal of Operations & Production Management. 19(12): 1318-1334.

Born, G. (1994). *Process Management to Quality Improvement*, Chichester: Joh & Sons. 3 (1): 23–45.

Bozkurt, R. (1998). *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*. No: 630, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Bozkurt, R. (2005). *Süreç İyileştirme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Bozkurt, S. Yüksel, İ., Uçkun, G. (2015). *İş Sağlığı ve Güvenliği Bilincinin Oluşturulmasında Oryantasyon Eğitiminin Rolü*, Electronic Journal of Vocational Colleges. 4(191):15.

Bowen, D. E. Galang, C. Pillai, R. (2002). *The Role of Human Resource Management: An Exploratory Study of Cross-Country Variance*, Human Resource Management. 41(1): 104.

Cakar, F. Bititci, U.S. MacBryde, J. (2003). *A business process approach to human resource management*, Business Process Management Journal. 9(2): 190-207.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley&Sons, 13.

Brewster, C. (2004). *European Perspectives on Human Resource Management*, Human Resource Management Review, 14(366).

Çetin, C. Besim, A. Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi. 2. Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.

ÇİÇEK, R. (1993). *Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları*. Ankara: T.C. Devlet Personel Başkanlığı Yayınları, Yayın No: 176

Demir, Y. Çavuş, M. F. (2010). *İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri*, Uluslararası HAKEMLİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Akademik Bakış Dergisi, 20(3):4.

Doğan, S. Demiral, Ö. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17(3): 145–166.

Dülgeroğlu Kısaoğlu, Ö. (2010). Orta Büyüklükte Bir Dokuma İşletmesinde İstatistiksel Proses Kontrol Sistemi: I. Kumaş Hatalarının Kontrolü: I. Kumaş Hatalarının Kontrolü” *Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 16(3): 291-301.

Edward, J.R. Lindsay, W. M. (2002). *The Management and Control Quality*, 5th Ed. South- Western, Thomas Learning, USA.

Efil, İ. (1997). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*. 4.Baskı Uludağ Üniversitesi, Bursa.

EFQM. (2000). *EFQM Mükemmellik Modeli 2000*. İstanbul: Kalder Yayınevi.

Elitaş, C. Ağca, V. (2006). *Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerlendirme Yaklaşımları: Kavramsal bir Çerçeve*. Afyonkarahisar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 8(2): 343-370.

Erdem B. Gezen T. (2014). *Turizm İşletmelerine Yönelik İş İlanlarının İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 10(21):5.

ERDUT T. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetim ve Endüstri İlişkilerinde Değişim*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Erkut, H. (1998). *Süreçlerle Yönetim*. Anadolu Yıldızları Eğitim Merkezi Yayını, 2(1): 14–19.

Evans, J.R., Windsay, W.M. (2002). *The Management and Control of Quality*. 5th E.D, South-Western, Thomas Learning, USA.

Eyüboğlu, F. (2010). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Feldman, D. C., Arnold, H. J. (1985). *Managing Individual and Group Behavior in Organisations*. 25-26.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill, 13.

Ferris, G. R., Hochwater, W.A., Buckley, R. M., Harrell-Cook, G., Frink, D. D. (1999). *Human Resource Management: Some New Directions*, *Journal of Management*. 25(3):385.

Gavcar, E. Bulut, Z. Engin, K. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları*. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2): 31-45.

Gordon, J. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* 93.

Grant, E. L. Leavenworth R. S. (1988). *Statistical Quality Control*, Mc Graw-Hill Com, 6 th ed. New York.

Gunasekaran, A. Kobu, B. (2002). *Modelling and analysis of business process reengineering*, International Journal of Production Research, 40(11): 2521-2546.

Günay, A., Çarıkçı, İ.H., (2019). *İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme*. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi.10(23): 178-194.

Gürsaka, N. (2005). *Altı Sigma Müşteri Odaklı Yönetim*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Göksu, N., Öz, B. (2008). Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İş gören Algılamaları: Bir Alan Çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 419-436.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Heneman, H.G., Judge, T.A. ve Heneman R.L. (2000). *Staffing Organizations*, Middletown. Irwin-McGrawHill.

Ishikawa, K. (1982). *Guide Quality Control*. Asian Productivity Organization, 2. Ed. 1.

Ishikawa, K. (1991). *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Organisation.

Ivancevich, J.M. Glueck, W.G. (1989). *Foundations Of Personel. (Human Resource Management) Fourth Edition*, Richard D. Irwin Inc. Boston.

İnce A.R. Erol Y., Karagöz N. (2013). *Bir Süreç İyileştirme Örneği Olarak Görüntü Arşivleme Ve İletişim Sisteminin (Pacs) Değerlendirilmesi*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 5(3): 243-257.

Kartal, M. (1999). *İstatistiksel Kalite Kontrolü*. Ankara: Şafak Yayınevi.

Kayışkan, D. Aşan, H. Özveri, O. (2018). Boya Sektöründe Tedarik Yönetimi Faaliyetlerinin Süreç Yönetimi İle İyileştirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(3): 913-924.

Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:276.

Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın N.205.

Kume, H. (1989). *Statistical Methods For Quality Improvement*. Tokyo: 3A Corporation.

Lashley, C. (1998). *Matching the Management of Human Resources to Service Operations*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(1):24-33.

Lepak, D. P. Snell, S. A. (1998). *Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century*. Human Resource Management Review.8(3): 226.

Lon, R. (1994). *Process Reengineering: The Key to Achieving Breakthrough Success*, ASQC Quality Press, Milwaukee 97.

Lynch, F.R. Werner, J.T. (1992). *Continuous Improvement: Teams and Tool*, Qual Team Inc. Atlanta: Ga, USA.

Melan, E. H. (2002). *Process Management: A System Perspectiv*. Snergy Matters, Springer, US, Part:4 235-239.

Melan, E. H. (1993). *Process Management: Methods for Improving Products and Services*. New York :Mc-Graw Hill Inc. 46 and 127.

Monelescu, A. (2008). *Issues About Human Resources Recruitment*, Teorical and Applied Economics, 4(4): 53-64.

Montgomery, C. D. (1997). *Introduction to Statistical Quality*, John Wiley and Sons, 3rd Edition, New York.

Lundy, O. (1994). From Personnel Management to Strategic Human Resource Management, *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3): 687

Oluç, M. (1972). İşletme Fakültesinin Kuruluş ve Gelişmesi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 1(1): 1-15.

Örücü, E. ve Köseoğlu, M.A. (2003). *İşletmelerde İş gören Performansının Değerlendirme*, Ankara: Gazi Yayıncılık.

Özcan, S. (2001). İstatistiksel Proses Kontrol Tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinde Bir Uygulama” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2): 151-174.

Özçelik, A. O. (2006). Türkiye ve Amerika’daki işletmelerde insan kaynakları bölümlerinin stratejik rolüne ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1):70.

Özden, M. C. (2007). *Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar*.

Özer, A. C. (1995). *Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programının Gelişimi ve Mezunlar Araştırması*, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE, Ankara, Cilt: 2 339-351.

Özgen, H. Öztürk, A. Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.

Özveri, O. (2007). *Kalite Yolculuğu*. İzmir: Altın Nokta Basım Yayın.

Pamir, G. (1997). *Süreç Yönetimi ve Bir Süreç Geliştirme Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi*, İstanbul.

Patır, S. (2009). İstatistiksel proses kontrol teknikleri ve kontrol grafiklerinin Malatya'daki bir tekstil (iplik dokuma) işletmesinde bobin sarım kontrolüne uygulanması, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 9(18): 231-250.

Pawan, S. B. (2000). *Indian and British Personnel Specialists' Understanding of the Dynamics of Their Function: An Empirical Study*, *International Business Review*, 9: 728.

Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context*, *South Western Cengage Learning*, Third Edition, Singapore.

Pricewaterhouse Coopers, İK Kıyaslaması, 2000 Türkiye Raporu, 12.

Riley, M. (1991). *Human resource management: a guide to personnel practice in the hotel and catering industries*. Oxford: Butterworth – Heinemann.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.

Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadullah, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Organizasyonlarına Uygulanabilirliği, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*.27: 35-48.

Sherman, A.W., Bohlander, G. (1992). *Managing Human Resources*. South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, USA.

Sargutan, E. (1993). *Türk Sağlık Sektörünün Yapısı*, Ankara, Sağlık Yayınları 6.

Sigma, (2005), *İş Süreçleri Yönetimi*, Tepum Sigma Danışmanlık ve Uygulama Merkezi, İstanbul.

Simsek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi, 1. Basım*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Simsek, H. (2001). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Smith, H. Finger, P., (2003). *Business Process Management: The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, London.

Straub, J.T. Raymond, F. A. (1991). *Introduction to Business*. Pws-Kent Publishing Company Boston.

Sturm, A. L. Mihçioğlu, C. (1959). *Türk Amme İdaresi Bibliyografyası, 1928-1957*, AÜ Siyasi Bilgiler Fakültesi, Ankara.

Şimşek, M. Ş. (1997). *İşletme Bilimine Giriş, Nobel Yayınları, 7. Baskı, Ankara, 2000, Yönetim ve organizasyon, 3. Baskı, Damla Ofset, Konya.*

TAHİROĞLU F. (2002). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. Hayat Yayınları. İstanbul: Emirler Kitabevi

Talwar, R. (1993). *Business Re-engineering: A Strategy-Driven Approach*, Long Range Planning, 26(6).

Taşkın, E. (1993). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, 1. Baskı. İstanbul: Der Yayıncılık.

Tütüncü, Ö. Doğan, Ö. ve Topoyan, M. (2004). *Süreçlerle Yönetim ve Bir Hizmet İşletmesi Uygulaması*. IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. Selçuk Üniversitesi. Konya. 8-10 Ekim 2004.

Uçansu, T. Ç. (1972). *İktisat - İşletmecilik ve İdari İlimler Tez'leri bibliyografyası (1942-1971)*, İ.Ü İşletme Fakültesi, İstanbul.

Üsdiken B., Wastı S. A. (2002). *Türkiye'de akademik bir inceleme alanı olarak Personel veya İnsan Kaynakları Yönetimi 1972-1999*, Amme İdaresi Dergisi, 35(3):1-37.

Werther, W. B., Davis, K. (1993). *Human Resources and Personel Management, Fourth Edition*, New York: McGraw- Hill Book Company.

William, B. W., Keith, D. (1985). *Personel Managment and Human Resources*, 2nd edition ,USA: Mc Graw-Hill, 177.

Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayın No:246.

Yardımcıoğlu, F. Beşel, F. İnal, V. (2018). Ekonomik Araştırmalar, Uluslararası Politik Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi Bildiriler Kitabı, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi, Niğde 442.

Yıldırım, H. Karaca, E. (2013). *Marmara Üniversitesi Açık Arşiv Sistemi 11.06.2016 tarihinde Üretim Sürecinde İstatistiksel Proses Kontrol (İPK) Uygulamaları ve Elektronik Sektöründe Bir İnceleme*.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ekim. Ankara: Gazi Yayıncılık.

Yüksel, Ö. (1990). *İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından Personel Organizasyonu*, Ankara.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara 129.

Zeyveli, M. Selalmaz, E. (2008). *İstatistiksel Proses Kontrol Yöntemlerinden Pareto Analizi ve Sebep- Sonuç Grafiğinin Zincir İmalatına Uygulanması*, Teknoloji Dergisi, 4(11).



**EKLER**

**Ek 1: İşe Alım Talep Formu**

|                                                                                  |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|-----|---------|----------|---------------------------------------------------------------------|-----|-------------|----------|
| Personelin<br>Adı Soyadı:<br>Mesleği                                             |            |     |         |          | Doğum Yeri<br>ve Tarihi                                             |     |             |          |
|                                                                                  |            |     |         |          | Talep Ettiği İş                                                     |     |             |          |
| OZELLİKLERİ                                                                      | 1. GÖRÜŞME |     |         |          | 2. GÖRÜŞME                                                          |     |             |          |
|                                                                                  | Çok İyi    | İyi | Yeterli | Yetersiz | Çok İyi                                                             | İyi | Yeterli     | Yetersiz |
| Dış görünüş                                                                      |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Sözlü ifade yeteneği                                                             |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Davranış-Olgunluk                                                                |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Büro Mak.Kullanabilme                                                            |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| İşe karşı ilgi-heves                                                             |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| İlerleme potansiyeli                                                             |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Kendine güveni                                                                   |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Sorumluluk duygusu                                                               |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Mesleki bilgisi                                                                  |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Mesleki deneyimi                                                                 |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Yabancı dil bilgisi                                                              |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Eğitim durumu                                                                    |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Bilgisayar bilgisi                                                               |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Referansı                                                                        |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Görüşme Tarihi                                                                   |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| <b>Düşünceler (I. Görüşen)</b>                                                   |            |     |         |          | <b>Düşünceler (II. Görüşen)</b>                                     |     |             |          |
|                                                                                  |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| <b>I.Görüşme Sonucu</b>                                                          |            |     |         |          | <b>II.Görüşme Sonucu</b>                                            |     |             |          |
| Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun <input type="checkbox"/>              |            |     |         |          | Uygun Değil <input type="checkbox"/> Uygun <input type="checkbox"/> |     |             |          |
| İleride Düşünülebilir <input type="checkbox"/>                                   |            |     |         |          | İleride Düşünülebilir <input type="checkbox"/>                      |     |             |          |
| Adı Soyadı:                                                                      |            |     |         |          | Adı Soyadı:                                                         |     |             |          |
| Unvanı:                                                                          |            |     |         |          | Unvanı:                                                             |     |             |          |
| <b>Aday İşe Alındı ise: (İnsan Kaynakları Birimi tarafından doldurulacaktır)</b> |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| İşe Alındığı Birim:                                                              |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Görevi:                                                                          |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Brüt Ücreti:                                                                     |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| İşe Başlama Tarihi:                                                              |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |
| Birim Amiri                                                                      |            |     |         |          | İnsan Kaynakları Müdürü                                             |     | Genel Müdür |          |
|                                                                                  |            |     |         |          |                                                                     |     |             |          |

**Ek 2: Teklif Mektubu**

Sayın .....

..... Şirketler Grubu olarak teklif mektubumuzu size sunmak isteriz. Bu teklifimiz iş sözleşmesindeki koşulların kabulü ve sözleşmenin imzalanması koşulu ile geçerlidir.

Pozisyon

Ücret Aylık net ücret

Yan Haklar Özel Sağlık Sigortası:

Deneme Süresi Deneme süresi 2 aydır. Bu süre içinde her iki taraf sözleşmeyi ihbar önelsiz feshetme hakkına sahiptir.

İşe Başlangıç Tarihi

Yeni işinizde başarılar diler, teklifimiz ile ilgili olarak sormak istediklerinizin olması durumunda bize ulaşmanızı rica ederiz.

Saygılarımızla,

..... Şirketler Grubu

İnsan Kaynakları Direktörlüğü

### Ek 3: İş Başvuru Formu

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                          |                        |                                    |                     |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|---------------------|
| İŞE KABUL                             | İşe Kabul Edildiğiniz Taktirde Başlayabileceğiniz Tarih: _____                                                                                                                                                                           |                        |                                    |                     |
|                                       | Aday olduğunuz görev: _____                                                                                                                                                                                                              |                        | İstedığınız Aylık Net Öcret: _____ |                     |
|                                       | Çalışabileceğiniz Şehirler: _____                                                                                                                                                                                                        |                        |                                    |                     |
|                                       | Kariyer Hedefleriniz Nelerdir? _____                                                                                                                                                                                                     |                        |                                    |                     |
| ADİ SOYADI                            | Adı Soyadı                                                                                                                                                                                                                               | Mesleği                | Telefonu                           | Adresi              |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    | _____                  | _____                              | _____               |
| AŞAĞIDAKİ METNİ OKUYARAK İMZALAYINIZ. | Yukarıda ayrıntılı olarak vermiş olduğum tüm bilgilerin tamamen doğru olduğunu beyan eder, işe alındığım takdirde bu bilgilerin gerçeğe aykırılığın tespiti halinde iş akdinin ihbarsız ve tazminatsız feshini kabul ettiğimi onaylarım. |                        |                                    |                     |
|                                       | ADI SOYADI _____ TARİH / /                                                                                                                                                                                                               |                        |                                    |                     |
| İMZA                                  | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                    |                     |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                    |                     |
| ALINAN TESTLER                        | Yapıldı                                                                                                                                                                                                                                  | Yapılmadı              | Puan                               |                     |
|                                       | GY                                                                                                                                                                                                                                       | _____                  | _____                              | _____               |
| İNGİLİZCE                             | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        | _____                              |                     |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        | _____                              |                     |
| KİŞİLİK ENVANTERİ                     | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        | _____                              |                     |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        | _____                              |                     |
| GÖRÜŞLER                              | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                    |                     |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                    |                     |
| ADI SOYADI                            | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        | TARİH / /                          |                     |
|                                       | ÖNVANI                                                                                                                                                                                                                                   |                        | İMZA                               |                     |
| GÖRÜŞLER                              | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                    |                     |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                    |                     |
| ADI SOYADI                            | _____                                                                                                                                                                                                                                    |                        | TARİH / /                          |                     |
|                                       | ÖNVANI                                                                                                                                                                                                                                   |                        | İMZA                               |                     |
| İŞE BAŞLAMA TARİHİ                    | Net Giriş Öcreti                                                                                                                                                                                                                         | İşe Başlayacağı Şirket | Departman                          | Pozisyon            |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    | _____                  | _____                              | _____               |
| İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ            | Önvan                                                                                                                                                                                                                                    | İş Ailesi              | Seviyesi                           |                     |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    | _____                  | _____                              |                     |
| İLGİLİ DEPARTMAN MÜD.                 | Genel Müdür Yardımcısı                                                                                                                                                                                                                   | Genel Müdür            | İcra Kurulu Üyesi                  | İcra Kurulu Başkanı |
|                                       | _____                                                                                                                                                                                                                                    | _____                  | _____                              | _____               |

Form No: 18.İNKA.24

Form Rev. No: 02

Revizyon Tarihi: 15.11.2016

Sayfa No: 4/4

|                      |                                                                                  |                  |                                    |                                                               |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| KİŞİSEL BİLGİLER     | Başvuru Tarihi: / /                                                              |                  |                                    |                                                               |
|                      | Adınız Soyadınız                                                                 |                  | Cinsiyetiniz                       | <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın |
| Doğum Yerinizi       | Doğum Tarihinizi                                                                 |                  | / /                                |                                                               |
|                      | Medeni Durumunuz <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar    |                  | Uyruğunuz                          |                                                               |
| Ev Adresinizi        | T.C. Kimlik No                                                                   |                  | Telefon Numaranız                  |                                                               |
|                      | Ev Adresiniz                                                                     |                  | Ev İş Diğer (Acil Durumlar) e-mail |                                                               |
| Posta Kodu           | _____                                                                            |                  | _____                              |                                                               |
|                      | _____                                                                            |                  | _____                              |                                                               |
| AİLE BİLGİLERİ       | Adı Soyadı                                                                       |                  | Mesleği                            |                                                               |
|                      | Doğum Tarihi                                                                     |                  | _____                              |                                                               |
| Annenizin            | _____                                                                            |                  | _____                              |                                                               |
|                      | Babanızın                                                                        |                  | _____                              |                                                               |
| Kardes 1             | _____                                                                            |                  | _____                              |                                                               |
|                      | Kardes 2                                                                         |                  | _____                              |                                                               |
| Evli iseniz eşinizin | Adı Soyadı                                                                       |                  | Mesleği                            |                                                               |
|                      | Eğitim Durumu                                                                    |                  | Çalıştığı Yer                      |                                                               |
| Cocuğunuz            | Var <input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/>                        | Cocuk Sayısı     |                                    | _____                                                         |
|                      | Adı                                                                              | Cinsiyeti        | Doğum Tarihi                       | Tahsili                                                       |
| 1                    | _____                                                                            | _____            | _____                              | _____                                                         |
|                      | 2                                                                                | _____            | _____                              | _____                                                         |
| 3                    | _____                                                                            | _____            | _____                              | _____                                                         |
|                      | _____                                                                            | _____            | _____                              | _____                                                         |
| ASKERLİK             | Askerlik Yaptım <input type="checkbox"/> Er <input type="checkbox"/> Yedek Subay | Başlangıç Tarihi | / /                                | Terhis Tarihi                                                 |
|                      | Tecilliylim / / Tarihine Kadar                                                   | _____            | _____                              | _____                                                         |
| Muaf                 | Nedeni                                                                           |                  | _____                              | _____                                                         |
|                      | _____                                                                            |                  | _____                              | _____                                                         |

Form No: 18.İNKA.24

Form Rev. No: 02

Revizyon Tarihi: 15.11.2016

Sayfa No: 1/4

Ek 4: Aday Değerlendirme Formu

|                                              |                             |                                 |  |
|----------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
| LOGO                                         | <b>PERSONEL TALEP FORMU</b> | Sayfa                           |  |
|                                              |                             | Yayın Tarihi                    |  |
|                                              |                             | Revizyon Tarihi                 |  |
|                                              |                             | Revizyon No                     |  |
| Talep Edilen Pozisyon Özellikleri            |                             |                                 |  |
| Pozisyon                                     |                             | Talep Sayısı                    |  |
| Unvan                                        |                             | Çalışma Saatleri                |  |
| Lokasyon                                     |                             | Tam/Yarı Zamanlı                |  |
| Personel Ücret ve Yan Haklar Paketi          |                             |                                 |  |
| Personel İşe Başlangıç Tarihi                |                             | Servis Güzergahı (Var/Yok)      |  |
| Personele Verilecek Net Ücret Tutarı         |                             | Özel Sağlık Sigortası (Var/Yok) |  |
| Verilecek Yan Ödemeler (Prim, ikramiye)      |                             | Yol Ödemesi (Var/Yok)           |  |
| Yemek Yardımı (Var/Yok)                      |                             | Diğer (Telefon, araç vb.)       |  |
| Personelde Aranılan Nitelikler /Yetkinlikler |                             |                                 |  |
| Personel Eğitim Durumu                       |                             | Yabancı Dil/Diller ve Seviyesi  |  |
| Tecrübe-Deneyim Süresi                       |                             | Araç Kullanımı / Ehliyet Sınıfı |  |
| Yaş aralığı                                  |                             | Cinsiyeti (Bay/Bayan)           |  |
| Aranan Bilgisayar Bilgisi                    |                             | Sigara İçilip/İçilmemesi        |  |
| Aranan Ofis Ekipmanları                      |                             | Askerlik Şartı (Var/Yok)        |  |
| Talep Eden Birim                             |                             | İnsan Kaynakları                |  |
| Yetkili Ad Soyadı                            |                             | ONAY                            |  |
| Tarih ve İmza                                |                             | Tarih ve İmza                   |  |

**Ek 5: Asgari Geçim İndirimi Formu**

**AİLE DURUMU BİLDİRİMİ**

|                                                                                                            |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------|----------|
| Bildirim Verenin                                                                                           | T.C./Vergi Kimlik No |                                                    |                                     |                                      |                                         | Sosyal Güvenlik No/Sicil No/Kurum Sicil No                                       |                         |          |          |
|                                                                                                            | Adı Soyadı           |                                                    |                                     |                                      |                                         | Görevi                                                                           |                         |          |          |
|                                                                                                            | Medeni Hali          | Bekar <input type="checkbox"/>                     | Evli <input type="checkbox"/>       |                                      | Diğer <input type="checkbox"/>          |                                                                                  |                         |          |          |
| <b>EŞİN</b>                                                                                                |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
| Adı Soyadı                                                                                                 |                      | İş Durumu                                          |                                     |                                      |                                         | Gelirine/Gelirlerine İlişkin Açıklama                                            |                         |          |          |
|                                                                                                            |                      | Çalışıyor <input type="checkbox"/>                 | Çalışmıyor <input type="checkbox"/> | Geliri Olan <input type="checkbox"/> | Geliri Olmayan <input type="checkbox"/> |                                                                                  |                         |          |          |
| <b>MÜKELLEFLE OTURAN VEYA MÜKELLEF TARAFINDAN BAKILAN ÇOCUKLARIN DURUMU</b>                                |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
| Adı Soyadı                                                                                                 | T.C. Kimlik No       | Doğum Tarihi<br>(Varsa ay ve günü de yazılacaktır) | Cinsiyet                            | Baba Adı                             | Ana Adı                                 | Öz, Üvey, Evlat Edinilmiş, Nafakası Sağlanan Çocuk, Ana Babasını Kaybetmiş Torun | Öğretime Devam Ediyorsa |          | Açıklama |
|                                                                                                            |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  | Kayıt Tarihi            | Okul Adı | Sınıfı   |
|                                                                                                            |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
|                                                                                                            |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
|                                                                                                            |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
|                                                                                                            |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
| Alt Satırdaki hususları da göz önüne almak suretiyle düzenlediğim asgari geçim indirimine ait bildirimdir. |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |
| Düzenleyenin<br>Adı Soyadı<br>İmzası/Tarih .../.../...                                                     |                      |                                                    |                                     |                                      |                                         |                                                                                  |                         |          |          |

1-Bu bildirim, işverenlerce yukarıdaki muhteviyatına uygun olarak çoğaltılıp kullanılabilir.

2-Bildirim, ilk işe girişte verilir. Çalışanın asgari geçim indiriminden yararlanacak eş veya çocuk durumunda bir değişiklik meydana gelmesi halinde bildirim yeniden verilir.

3-Nafakasını sağladıkları çocuklara ait asgari geçim indiriminden yararlanacak olan eş tarafından, mahkeme ilamının onaylı bir örneği bildirimine eklenir.

4-Çocuklar, sosyal güvenlik yönünden tabi oldukları eşin bildirimine dahil edilir.

5-İndirimin uygulamasında "çocuk" tabiri, mükellefle birlikte oturan veya mükellef tarafından bakılan (nafaka verilenler, evlat edinilenler ile ana veya babasını kaybetmiş torunlardan mükellefle

birlikte oturanlar dâhil) 18 yaşını veya tahsilde olup 25 yaşını doldurmamış çocukları, "eş" tabiri ise, aralarında yasal evlilik bağı bulunan kişileri ifade eder.

6-Sadece ücret geliri elde eden eş, "çalışmayan ve herhangi bir geliri olmayan eş" kapsamında değerlendirilmeyecektir. Bunlar dışındakiler ise çalışmayan ve herhangi bir geliri olmayan eş

kapsamında değerlendirilecek olup, münhasıran emekli maaşı alanlar da çalışmayan ve herhangi bir geliri olmayan eş olarak kabul edilecektir.