**01. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi**

**İnsan kaynakları yönetimi neden önemlidir?**

İKY, insan kaynaklarının sağlanması, istihdam edilmesi ve yönlendirilmesi için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamasını ve aynı zamanda da sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır.

**İnsan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanları nelerdir?**

İKY’nin temel faaliyetlerinin dört başlık altında gruplandırılması mümkündür. Bu alanlar:  
1) Örgüt, işler ve insanlar için planlama yapılması,  
2) İnsan kaynakların elde edilmesi,  
3) İnsan kaynakların elde tutulması ve  
4) Bireysel ve örgütsel performansın artırılmasıdır.

**İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri nelerdir?**

İKY’nin temel işlevleri İK planlaması, iş analizi, iş tasarımı, personel bulma, seçme ve yerleştirme, eğitme ve geliştirme, ödüllendirme, ücretlendirme, personelin güvenlik ve sağlık ihtiyaçlarını karşılama, sendikal ilişkileri sürdürme, performans değerleme, kariyer planlama ve geliştirme ve disipline etmedir.

**Komuta yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi sorumlulukları nelerdir?**

Komuta yöneticilerinin İKY sorumlulukları; doğru insanları doğru işlere yerleştirmek, yeni personeli işe alıştırmak, personeli yeni yapacağı iş için eğitmek, her personelin iş performansını iyileştirmek, işbirliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkileri geliştirmek, işletmenin politikalarını ve prosedürlerini belirlemek ve açıklamak, işçilik maliyetlerini kontrol etmek, her bireyin yeteneklerini geliştirmek, sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek, personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmektir.

**İnsan kaynakları yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi sorumlulukları nelerdir?**

İnsan kaynakları yöneticilerinin İKY sorumlulukları; kendi bölümündeki ve kendi hizmet alanlarındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek, işletmenin tümünde insan kaynakları faaliyetlerini koordine etmek, komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak, personelin isteklerini üst yönetime bildirmek, çıkarlarını korumak ve onları savunmaktır.

**İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısı belirlenirken hangi faktörler etkili olur?**

İK bölümünün örgüt yapısının nasıl olacağını içinde bulunduğu örgütün ihtiyaçları ve koşulları belirleyecektir. Bu ihtiyaçların ve koşulların oluşmasına neden olan bazı faktörler vardır. Bu faktörlerin başında üst yönetimin tutumu ve örgütte benimsenen kültür gelmektedir. Diğer faktörler arasında örgütün büyüklüğü, coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği ve çalışanların sendikalı olup olmadıkları sayılabilir.

**İnsan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurlar nelerdir?**

Küreselleşme ve buna bağlı olarak rekabet yapısının değişmesi, teknolojik gelişmeler ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni çalışma ve iş yapma şekilleri, çalışanların temel özelliklerinin ve demografik yapılarının eskiye göre farklılaşması, yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının ve yöntemlerinin geliştirilmesi İKY’yi etkileyen iç ve dış çevresel unsurlardır.

**İnsan kaynakları yönetiminin sonuçları neden ölçülmelidir?**

İKY ve İK uygulamaları örgüt için bir maliyet unsurudur. İKY tarafından sağlanan hizmetler çok fazla ya da az miktarda, yüksek ya da düşük kalitede, iş ihtiyaçlarını karşılayan nitelikte ya da iş ihtiyaçlarıyla ilgisiz olabilmektedir. Özellikle popüler olduğu için dikkatli bir analiz yapılmaksızın geliştirilen İK uygulamaları hem verimsiz olmakta hem de önemli bir israf yaratmaktadır. Sonuçta aşırı maliyetle veya düşük kaliteyle oluşturulan İK uygulamaları işletmenin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Oysa hiçbir fayda sağlamayan, sonuçlara katkı yapmayan, hatta zarar verme olasılığı yüksek olan uygulamaların sürdürülmesinin hiçbir anlamı yoktur. Bunların farkına varılabilmesi için diğer işlevler gibi İKY işlevini değerlemek için bir ölçme değerlendirme sistemi kurulmalıdır.

**02. İş Analizi**

**İş analizi nedir?**

– İş analizi belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir.

**İş analizinde ne tür bilgiler toplanır ve hangi alanlarda kullanılır?**

– İş analizinde işin niteliğine, ne tür bir ortamda ve nasıl yapıldığına, gerektirdiği bilgi, yetenek gibi personel özelliklerine, kullanılan araç gerece, üretilen mal ve hizmete ilişkin bilgiler toplanır. İş analizi bilgileri; örgüt yapısının oluşturulması, iş ve araç gereç dizaynı, işgücü planlaması, personel seçimi, personel eğitimi, performans değerlemesi, ücret yönetimi, işin görevlerine ilişkin belirsizliklerin azaltılması gibi alanlarda kullanılır.

**İş analizi kimler tarafından yapılır ve nasıl bir süreç izlenir?**

– İş analizi, araştırma yöntemleri ve objektif ölçme değerleme teknikleri konusunda uzmanlaşmış iş analistleri tarafından yapılır. İş analizi süreci; işlerin belirlenmesi, analiz amaçlarının saptanması, analistlerin seçilmesi, bilgi toplama yönteminin belirlenmesi, ihtiyaç duyulan bilginin toplanması ve toplanan bilginin analizi aşamalarından oluşur.

**Bilgi toplama yöntemi olarak “gözlem”in üstünlükleri ve sınırlılıkları nelerdir?**

– İş analizine ilişkin bilgi toplama yöntemi olarak “gözlem”, işin özellikle fiziksel çevre koşullarının analist tarafından yerinde saptanması açısından diğer yöntemlerden üstündür. Ancak gözlem yoluyla edinilen bilgiler, gözlem süresince gerçekleşen personel davranışlarıyla sınırlıdır.

**Bilgi toplama yöntemi olarak “mülakat”ın üstünlükleri ve sınırlılıkları nelerdir?**

– İş analizine ilişkin bilgi toplama yöntemi olarak serbest mülakat kullanılması daha geniş kapsamlı bilgi alınmasına yaramakla birlikte gereksiz ayrıntıların abartılıp işin bütününün gözden kaçmasına yol açabilir. Yapılandırılmış mülakat yoluyla daha sınırlı ancak daha standart bilgiler alınabilir.

**Bilgi toplama yöntemi olarak “anket”in üstünlükleri ve sınırlılıkları nelerdir?**

– İş analizine ilişkin bilgi toplama yöntemi olarak anketin, kısa sürede çok sayıda kişiye uygulanabilme, zaman ve maliyet tasarrufu sağlama gibi yararlarının yanı sıra, elde edilecek bilginin içerdiği sorularla sınırlı olması, deneklerin yanıltıcı cevap verme olasılığı gibi sakıncaları vardır.

**İş analizi tekniklerinden “iş envanterleri”nin üstünlükleri ve sınırlıkları nelerdir?**

– İş envanterleri çok ayrıntılı olduğu için bir işteki düşük ve yüksek performansı birbirinden ayırmaya yarayan ölçütleri ortaya koyar. Ancak ileri derecede bölümlendirilmiş, standartlaştırılmış işler ve kullanılmak üzere geliştirildiği mesleki alan dışında uygulanamaz.

**İş analizi tekniklerinden “durum analizi anketi”nin üstünlükleri ve sınırlılıkları nelerdir?**

– Durum analizi anketi işi girdiler, süreç, çıktılar ve çevre koşulları açısından inceler. Çeşitli mesleki alanlardaki her işin analizinde kullanılmaya hazır durumdadır. Ancak genel bir teknik olduğu için bir işteki düşük performansla yüksek performansın neler olabileceği konusunda bilgi vermez.

**İş analizi tekniklerinden “fonksiyonel iş analizi”nin üstünlükleri ve sınırlılıkları nelerdir?**

– Fonksiyonel iş analizi, işi bilgi, araç gereç kullanımı ve diğer insanlarla ilişkiler yönünden inceler. Durum analizi anketi gibi çeşitli mesleki alanlardan her işin analizinde kullanılmaya hazırdır. Yine ayrıntılara inmeyen, genel bir teknik olduğu için bir işteki bireysel performans farklılıklarını ortaya çıkaran ölçütler içermez.

**“Kritik olay tekniği”nin üstünlükleri ve sınırlılıkları nelerdir?**

– Kritik olay tekniği, bir işteki başarılı ve başarısız davranışların neler olduğunun saptanmasına yarar. İşin gerektirdiği genel davranışlar yerine belirli, önemli durumlarda yapılması ve yapılmaması gerekenleri ortaya koyar. Bu teknik ancak daha çok standardize edilemeyen, esnek işlerin analizinde kullanılır.

**“İş tanımları”nın içeriği nedir?**

– İş tanımları; işin örgüt yapısı içindeki yeri, diğer işlere göre önemi, amacı, sınırları, aşamaları, görev ve sorumlulukları, kime bağlı olduğunu, nasıl bir ortamda ve hangi zaman diliminde yerine getirildiği konusunda yöneticilere ve personele bilgi verir.

**“İş gerekleri”nin içeriği nedir?**

– “İş gerekleri” işin yerine getirilebilmesi için personelin taşıması gereken nitelikleri ortaya koyar. Bunlar; eğitim düzeyi, deneyim, zihinsel, fiziksel, davranışsal ve duygusal özelliklerdir.

**03. İnsan Kaynakları Planlaması**

**Planlama ve insan kaynakları planlaması nasıl tanımlanır, işletme planlarıyla insan kaynakları planları arasındaki ilişki nedir?**

Planlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir.

– İnsan kaynakları planlaması; yönetimin, organizasyonun şu andaki ve gelecekte arzuladığı duruma uygun insan kaynaklarının belirlemesidir.  
– İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi insan kaynakları planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyet planlarından çıkarılmış olması gerekir.

İnsan kaynakları ihtiyacı stratejik planlar ile faaliyet planlarından çıkarılır sonra mevcut insan kaynaklarına uygunluğuyla karşılaştırılır. Daha sonra boş pozisyonlar işe alma, yeniden yerleştirme ve eğitimle doldurulur.

**İnsan kaynakları planlaması kavramının sınırları nelerdir?**

– İnsan kaynakları planlama organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır.  
– İnsan kaynakları planlamanın her adımı insan kaynakları personelinin ve organizasyondaki diğer bölüm yöneticilerinin ortak çabasıyla gerçekleşmelidir.  
– İnsan kaynakları planlamasına organizasyonun tamamı yada belirli bir grubu dahil edilebilir.

**İnsan kaynakları planlaması süreci nedir?**

– İnsan kaynakları planlama sürecini insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, arzının belirlenmesi ve arz ve ihtiyacının karşılaştırılarak planın oluşturulması olmak üzere üç temel aşamayla açıklayabiliriz.  
– İnsan kaynakları ihtiyaç tahmini; bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan işgücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir.  
– İnsan kaynakları azını belirleme örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirmeme sürecidir.  
– Yapılan bu karşılaştırmalar sonucu, her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunmasının uygun olacağını belirten bir plan hazırlanmalıdır. Bu planda, planlama dönemi içersinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, dolayısıyla ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.

**Personel bulma işlevini etkileyen faktörler nelerdir?**

Personel bulma işlevini etkileyen başlıca faktörler; personel politikaları, işgücüplanları, yaşanan deneyimler, işin özellikleri ve çevre koşullarıdır.

**İşletmeler personel bulmada hangi yollara başvururlar?**

İşletmeler personel bulmada işletme-içi ve işletme-dışı kaynaklara başvurabilirler. İşletme-dışı kaynakları tercih ettiklerinde; gazeteler, mesleki dergiler ve internette duyurular yayımlama, işyerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirme, İş Kurumu ve danışmanlık şirketleri hizmetlerinden yararlanma, eğitim kurumlarından nitelikli öğrenci çekme ve işletme personelinin önerilerini dikkate alma gibi yollar izlerler.

**İşletmenin ve işin personel adaylarına sunumunda gerçekçi olunması neden önemlidir?**

Adayların işin niteliği, çalışma koşulları veya firma imajı hakkında yanlış beklentiler içine girmemeleri, düş kırıklığına uğramamaları; iş tatminleri ve işletmede kalıcı olmaları bakımından önemlidir. Bu nedenle işletmenin ve işin personel adaylarına sunumunda, gerçekçi olunması gerekir.

**Personel seçme işlevini etkileyen faktörler nelerdir?**

Personel seçme işlevini etkileyen, etkili ve rasyonel olmasını sağlayan faktörlerin başında işgücü planları, iş analizleri, performans değerlemeleri, personel bulma çabaları, ahlaki değerler ve örgütsel kısıtlayıcılar gelir.

**Personel seçiminde biyografik bilgiler neden önemlidir?**

Personel seçiminde biyografik bilgiler, adayın geçmiş yaşantılarına ve süreklilik gösteren özelliklerine ilişkin ipuçları vererek gelecekte işletmede ortaya çıkacak tutumları, davranışları ve başarı du rumlarının önceden kestirilmesini sağlar.

**Personel seçiminde psikolojik testlerin kullanılması, hangi yararları sağlar?**

Psikolojik testler, geçerlik ve güvenirlik araştırmaları önceden yapılmış ölçme araçları olarak adayın yetenekleri ve kişilik özellikleri hakkında çok yönlü, ayrıntılı ve güvenilir bilgiler sağlar.

**Benzetim yoluyla seçim yönteminin üstünlüğü nedir?**

Benzetim yoluyla seçim yönteminin üstünlüğü, adayların gerçek iş ortamındakine benzetilmiş koşullarla karşılaştırılıp, bu koşullardaki performans ve davranışlarının değerlendirilmesidir. Böylece aday gelecekte işinde göstereceği performansı önceden sergilemiş olur.

**Mülakat yöntemi kullanılırken hangi yanıltıcı etkiler söz konusu olabilir?**

Mülakat yöntemi kullanılırken halo etkisi, izlenim yönetimi gibi görüşmecinin adayı gerçekte olduğundan farklı değerlendirmesine yol açan yanıltıcı etkiler söz konusu olabilir. Görüşmeci bu konuda dikkatli olmalı veya yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmalıdır.

**Personel seçiminde referans ve tavsiye mektuplarına ne amaçla başvurulur?**

Referans ve tavsiye mektuplarına, adayın geçmişteki davranışlarının ve başarılarının, gelecekteki davranışları ve performansı hakkında ön fikir vereceği düşünülerek başvurulur

**Seçilen personel nasıl işe başlatılır?**

Seçilen eleman belgeleriyle önce işletmenin İnsan Kaynakları Bölümü’ne gelir. Belgeleri kontrol edilip hizmet sözleşmesi imzalanır. Daha sonra İnsan Kaynakları departmanından bir görevli yeni personeli çalışacağı departmandakilerle tanıştırır ve kendisine oryantasyon eğitimi uygulanır.

**04. Personel Bulma ve Seçme**

**Personel bulma işlevini etkileyen faktörler nelerdir?**

Personel bulma işlevini etkileyen başlıca faktörler; personel politikaları, işgücüplanları, yaşanan deneyimler, işin özellikleri ve çevre koşullarıdır.

**İşletmeler personel bulmada hangi yollara başvururlar?**

İşletmeler personel bulmada işletme-içi ve işletme-dışı kaynaklara başvurabilirler. İşletme-dışı kaynakları tercih ettiklerinde; gazeteler, mesleki dergiler ve internette duyurular yayımlama, işyerine yapılan kişisel başvuruları değerlendirme, İş Kurumu ve danışmanlık şirketleri hizmetlerinden yararlanma, eğitim kurumlarından nitelikli öğrenci çekme ve işletme personelinin önerilerini dikkate alma gibi yollar izlerler.

**İşletmenin ve işin personel adaylarına sunumunda gerçekçi olunması neden önemlidir?**

Adayların işin niteliği, çalışma koşulları veya firma imajı hakkında yanlış beklentiler içine girmemeleri, düş kırıklığına uğramamaları; iş tatminleri ve işletmede kalıcı olmaları bakımından önemlidir. Bu nedenle işletmenin ve işin personel adaylarına sunumunda, gerçekçi olunması gerekir.

**Personel seçme işlevini etkileyen faktörler nelerdir?**

Personel seçme işlevini etkileyen, etkili ve rasyonel olmasını sağlayan faktörlerin başında işgücü planları, iş analizleri, performans değerlemeleri, personel bulma çabaları, ahlaki değerler ve örgütsel kısıtlayıcılar gelir.

**Personel seçiminde biyografik bilgiler neden önemlidir?**

Personel seçiminde biyografik bilgiler, adayın geçmiş yaşantılarına ve süreklilik gösteren özelliklerine ilişkin ipuçları vererek gelecekte işletmede ortaya çıkacak tutumları, davranışları ve başarı du rumlarının önceden kestirilmesini sağlar.

**Personel seçiminde psikolojik testlerin kullanılması, hangi yararları sağlar?**

Psikolojik testler, geçerlik ve güvenirlik araştırmaları önceden yapılmış ölçme araçları olarak adayın yetenekleri ve kişilik özellikleri hakkında çok yönlü, ayrıntılı ve güvenilir bilgiler sağlar.

**Benzetim yoluyla seçim yönteminin üstünlüğü nedir?**

Benzetim yoluyla seçim yönteminin üstünlüğü, adayların gerçek iş ortamındakine benzetilmiş koşullarla karşılaştırılıp, bu koşullardaki performans ve davranışlarının değerlendirilmesidir. Böylece aday gelecekte işinde göstereceği performansı önceden sergilemiş olur.

**Mülakat yöntemi kullanılırken hangi yanıltıcı etkiler söz konusu olabilir?**

Mülakat yöntemi kullanılırken halo etkisi, izlenim yönetimi gibi görüşmecinin adayı gerçekte olduğundan farklı değerlendirmesine yol açan yanıltıcı etkiler söz konusu olabilir. Görüşmeci bu konuda dikkatli olmalı veya yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmalıdır.

**Personel seçiminde referans ve tavsiye mektuplarına ne amaçla başvurulur?**

Referans ve tavsiye mektuplarına, adayın geçmişteki davranışlarının ve başarılarının, gelecekteki davranışları ve performansı hakkında ön fikir vereceği düşünülerek başvurulur

**Seçilen personel nasıl işe başlatılır?**

Seçilen eleman belgeleriyle önce işletmenin İnsan Kaynakları Bölümü’ne gelir. Belgeleri kontrol edilip hizmet sözleşmesi imzalanır. Daha sonra İnsan Kaynakları departmanından bir görevli yeni personeli çalışacağı departmandakilerle tanıştırır ve kendisine oryantasyon eğitimi uygulanır.

**05. Oryantasyon**

**Hizmet içi eğitim ile işe alıştırma eğitimi arasında ne gibi bir ilişki vardır?**

Günümüzde artık “yeni” diye öğrendiğimiz bir çok bilgi bu hızlı gelişmeyle kısa süre içerisinde yerini yeni bilgilere bırakmakta ve bu durum devamlılık göstermektedir. İşte toplumların, kurumların ve ülkelerin sağlıklı örgütlenebilmeleri ve süreklilik kazanabilmeleri bu değişmeye ayak uydurmaları ile olabilecektir. Bu hızlı gelişmelere ayak uydurmanın en etkin ve temel yolu da kuşkusuz “eğitim”dir.

İlkeler, kurumlar ve insanlar; bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için sistemli eğitim çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. Bu eğitimin içeriğinde bulunan en önemli basamaklardan biri de hizmet içi eğitimdir. Hizmet içi eğitim arasında yer alan en önemli olgulardan biri de işe alıştırma eğitimi (işe alıştırma) programıdır. İşletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren personele işe başlamadan önce veya işe ilk girdiği günlerde uygulanan eğitime işe alıştırma ya da işe alıştırma eğitimi adı verilir.

Diğer bir ifade ile işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren personele işe başlama öncesi ve işe girilen ilk günlerde uygulanan ilk eğitim çabalarıdır. Bu eğitimde, işin gerektirdiği tutum ve bilgilerin edinilmesi, düşünsel ve bedensel becerilerin kazandırılması, bu şekilde işgörenin en kısa zamanda işe uyumun sağlanması amaçlanmaktadır.

**Bir işletme için işe alıştırma eğitimi neden gereklidir?**

İşe alıştırma eğitiminin çeşitli amaçlarından söz edilebilir. İşe alıştırma eğitiminin temel amacı personeli işletmeye kazandırmaktır. Yeni personelin yürüteceği işin koşulları, uyacağı kurallar ve sağlanan sağlık, iş güvenliği, iş dinlenmesi gibi olanaklarla ilgili eksiksiz bilgi vermektir. Çalışma koşulları ile ilgili olarak, çalışma saatleri, ücret, eğitim, işinde yükselme, disiplin gibi konularda personel aydınlatılmalıdır (Altunbulak,1999:70). İşe alıştırma eğitiminin diğer amacı, bireye işi ile yetenekleri arasında bir ayarlama yapma ya da yeteneklerini en iyi gerçekleştireceği işi seçme olanağı vermesidir. Bu eğitim süreci içinde, personel bir yandan, mesleki yeteneklerinin artmasını sağlarken, diğer yandan kişiliğinin gelişmesine yönelmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:132).

**İşe alıştırma sürecinin aşamaları nelerdir?**

İşe alıştırma sürecinin ilk bölümü bilgilendirmedir. Personelin bilgilendirilmesi genelde aşağıdaki alt başlıklar altında yapılmakta ve 1- 3 gün arasında sürmektedir;

– Şirketin tanıtılması,  
– Yöneticilerin tanıtılması,  
– Departmanın / İşin tanıtılması,  
– İnsan Kaynakları uygulamalarının tanıtılması,  
– Ofis / Çalışma ortamı kural ve uygulamalarının tanıtılması,  
– Şirkette kullanılan (elektronik) araçların tanıtılmasıdır.

İkinci bölüm ise işe alıştırmadır. İşe Alıştırma bölümünde ise yeni personelin işleri ile ilgili detaylı eğitimler yer almakta (teknik, yönetsel gibi), personel pratik uygulamalara ve sosyal aktivelere katılmakta (üretim bantlarının detaylı anlatılması, tüm departmanın yeni personel için beraber öğle yemeğine çıkması gibi) ve yöneticilerinin koçluğundan faydalanmaktadır.

**İşe alıştırmada kullanılan yöntemler nelerdir?**

İşe alıştırma sürecinde kullanılan yöntemler şunlardır; örgütü tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları, işletme gezileri, mülakatlar ve işbaşında eğitimdir.

**Başarısız bir işe alıştırma programının yaratabileceği olumsuzluklar nelerdir?**

Başarısız bir işe alıştırma programı gerek işletmeler gerekse işe yeni başlayan personel açısından olumsuz sonuçlar doğurur. Bunlardan bazıları: zaman kaybı, performans kaybı, maliyet kaybı, işgören tatminsizliği ve güven kaybıdır.

**İşe alıştırma programlarında dikkat edilmesi gereken noktalar nelerdir?**

İşe alıştırma, işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmelidir. Personel, grup olarak değil tek tek ele alınmalıdır. Yeni personelin tümüne uygulanmalıdır. İşe alıştırma faaliyeti, personel işe fiilen başlamadan önce gündeme gelmelidir. İşe alıştırma uzun dönemli ve sürekli olmalıdır. İşe alıştırma da personel öğrenmekten sorumlu tutulmalıdır. İşe alıştırma süreci sonunda katılanlara başarı belgesi verilmelidir. İşe alıştırmada en büyük sorumluluk ilk olarak amirlerin olmalıdır. Program yeni personele öğrenmek istediği her konuda bilgili kılmalıdır.

**06. Personel Eğitimi**

**Eğitimin yararları nelerdir?**

Personel eğitiminin yararlarını işletme ve personel açısından ayrı ayrı irdelemek gerekir. Personel eğitiminin işletmeye sağladığı yararları şöyle özetlemek mümkündür: Verimliliği artırır, kalite bilincini geliştirir, örgütsel gelişimi hızlandırır, örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır, personelin değişime olan direnci azaltır, örgüt içi iletişimi güçlendirir, işçi ve işveren ilişkilerini geliştirir, amaç birliği sağlar. Personel eğitiminin personele sağladığı yararları ise şöyle özetlemek mümkündür: Görev bilincini ve sorumluluk düzeyini artırır, inisiyatif kullanma düzeyini geliştirir, kariyer gelişimini sağlar, kendine olan güvenini artırır, iş doyumunu yükseltir, performansını yükseltir, örgütsel bağlılığını artırır, ekip ruhunu geliştirir, ait olma duygusunu artırır.

**Eğitimde hangi ilkeler dikkate alınmalıdır ?**

Etkin bir personel eğitiminde şu ilkelere uyulmalıdır.

Eğitimin Sürekliliği: Eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesinin ilk koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Çevresel değişime ve gelişmelere ayak uydurabilmenin tek yolu sürekli bir eğitimdir.

Eğitimin Yararlılığı: Eğitim faaliyetleri önceden belirlenen amaç ya da amaçlar doğrultusunda yapılmalıdır. Amaçlar, işletmenin karlılığının veya verimliliğinin arttırılması gibi genel olarak veya iş kazalarının azaltılması, hata oranlarının düşürülmesi gibi spesifik olarak saptana bilir. Burada önemli olan eğitimin niçin yapıldığının tespitinden sonra, amaca ulaşılıp ulaşılmadığının saptanması, yani eğitim- yarar ilişkisinin kurulmasıdır.

Eğitimde Fırsat Eşitliği: Bu ilke eğitim faaliyetlerinden, eğitim ihtiyacı bulunan tüm işgörenlerin faydalandırılması, eğitimin be lirli kimselerin veya bir grubun tekeli altında bırakılmaması gereğini ortaya koyar.

Planlı Eğitim: Eğitimden umulan yararın sağlanabilmesinin en önemli koşulu, eğitim faaliyetlerinin belli bir plan ve program içerisinde yapılmasıdır. Plan; eğitim faaliyetlerinin, geleceğe yönelik olarak, niçin, nerede, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından, kimlere yönelik yapılacağı konularının tespitine olanak verir.

İlgili Kişilerin Etkin Katılımı: Eğitimi alan kişilerin etkin katılımı, eğitim programının başarısı için gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilir. İşgörenlerin eğitim faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ve eğitimi almak istemeleri, faaliyetin başarısı için uyulması gereken önemli bir kuraldır.

**Eğitim politikaları neden önceden belirlenmelidir?**

Eğitim faaliyetlerine başlanmadan önce politika saptanmasının yararları kısaca söyle özetlenebilir:.

Eğitimin amaçlarının saptanmasını ve kavranmasını kolaylaştırır, eğitimin planlanmasına, programların hazırlanmasına ve geliştirilmesine rehberlik eder, eğitim önceliklerinin belirlenme si ve süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar, personel sorunlarının çözümlenmesi, yönetim ve denetim işlerinin kolaylaştırılmasına katkı sağlar, kurum içinde iletişim ve koordinasyonu sağlamak, hizmete bütünlük kazandırmak gerekliliğini ortaya koyar, personelin moralini yükseltme, güdüleme , sorunlarının çözülmesi ve uyum sağlamayı kolaylaştırır, eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve süreklilik kazandırılmasının gereklerini ortaya koyar.

**İşbaşı eğitim yöntemlerinin yararları nelerdir?**

İş başında eğitim işgörene, görevlerini yerine getirirken verilen eğitimdir. Eğitimin iş başında uygulanması, işgörenin yapmakta olduğu işi bırakmadan çalışırken eğitilmesi ilkesine dayalıdır. Eğitim ile çalışma arasında süre ve konu açısın dan benzerlik bulunur. İşletme için genel özellikleri ile pratik, düşük maliyetli ve kolay olması nedenleriyle tercih edilen bir eğitim yoludur. Ger çek iş koşullarında öğrenme etkinliğinin artması, yapılan hataların anında düzeltilmesi, öğrenilenlerin hemen uygulanması ve öğrenme sürecinin hızlı olması iş başı eğitim yöntemlerinin diğer üstün yanlarıdır.

**İşdışı eğitim yöntemlerinin yararları nelerdir?**

– İşdışı eğitim yöntemlerinin yararları şöyle sıralanabilir:İşdışı eğitim, konusunda uzman bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkili ola bilir. İşbaşına göre daha sistematik ve planlı bir eğitim söz konusudur. İşdışında uygulanan yöntemlerle, çok sayıda işgören aynı an da eğitilebilir. Eğitimin maliyeti, işbaşına göre daha kolay hesaplanabilir. Aday, planlanmış bir eğitim sürecinde, işin zor yönlerini ayrıntılı olarak öğrenebilir. Diğer işletmelerden kişilerin de katıldığı programlarda kişi başkalarının deneyimlerinden de yararlanma imkanını elde eder.

**Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi ne demektir?**

Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi, eğitim sürecinin son basamağıdır. Değerlendirme, bir bakıma planlama ve programlama sonunda uygulanan bir eğitsel faaliyetin kendisini izleyecek yeni faaliyetlerin geliştirilmesi için yan tutmadan ve belirli teknikleri kullanma yoluyla eleştirilme aşaması olmaktadır. Değerlendirme, planlı bir faali yet sonucunda önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır. Hizmet içi eğitimde ise, amaçlara ulaşma derece si, eğitilen insanların öğrenim yaşantıları yolu ile bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişmenin yönünde ve miktarında ilerlemede bulunabilmek tir. Bu nedenle, değerlendirme yapmak için ilk defa eğitilecek kimselerin bilgi, beceri ve davranışlarında meydana getirilmesi istenilen değiş meler veya kazandırılması beklenilen bilgi. beceri ve davranışlar saptanır ve ölçülmesinde kullanılacak kıstaslar veya kriter olarak kabul edilecek ölçütler belirlenir. Bu ölçütlere göre tespit edilen değişme ya da kazandırılan bilgi, beceri ve davranış ile beklenen arasında bir karşılaştırma yapılır. Bu karşılaştırma işlemi sonunda, öğrenim yaşantılarının yeterli olan kısımları amaçlara ulaşıldığını, yetersiz olanların da amaçları gerçekleştirmediği ortaya konarak, yetersizliği görülen kısımların giderilmesi için eğitim sürecinin geliştirilmesi gerekir.

**07. Kariyer Yönetimi**

**Bireysel kariyer yönetimi ile işletme açısından kariyer yönetimi arasında nasıl bir ilişki vardır?**

Bireysel kariyer yönetiminde bireyin üzerine düşen sorumluluklar, birçok konuda faaliyette bulunmasını gerektirir. Bu faaliyetlerin planlanması, bu amaçla kullanılacak kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin icra edilmesi, bireysel hedefler ve kurum beklentileri ile koordinasyonu, sonuçların değerlendirilmesi, bireysel kariyer yönetiminin içinde değerlendirilir. İşletme açısından kariyer yönetiminde ise, çalışanların bireysel kariyer planlarını işletmenin desteklemesi ve kurumla uyumlaştırması gerekir. Yani kariyer yönetiminde bireye düşen görev; amaçlarını, ideallerini çok iyi saptamak, yeteneklerini, ilgilerini, karakteristik özelliklerini çok iyi analiz etmiş olmaktır. İşletmeye düşen görev ise, iş konusunda eğitim verme, etkin yerleştirme fonksiyonu, insan kaynakları sistemini oluşturma ve meslek içi eğitim vermektir.

**Bireysel ve örgütsel kariyer planlaması nasıl yapılır?**

Bireysel kariyer planlamada, kendi kendini değerlendirme aşaması, fırsatları tanıma aşaması, hedefleri belirleme aşaması ve planları hazırlama aşaması olmak üzere dört önemli aşama vardır. bu aşamalarla birey ilgi alanlarını ve yeteneklerini tanıyıp, özelliklerine uygun bir işte, ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir örgüt belirleyerek kariyer planlamasını hayata geçirmelidir. Örgütsel açıdan kariyer planlamada ise, organizasyon içindeki boşlukların özelliklerin saptanması, iş analizleri yapılarak iş ve görev tanımlarının ortaya çıkarılması, bu pozisyonlar için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi ve organizasyonun alt kademelerinde görev yapan bir bireyin, ileriki dönemlerde yapmakta olduğu işle ilişkilendirilebilmesidir.

**Bireysel kariyer geliştirmenin aşamaları nelerdir?**

1. Adım: Kendini Tanımlama: Bu aşamada kişi neler iyi yapmakta olduğunu, neleri yapmaktan hoşlandığını, neleri yapamadığını ve yapmaktan hoşlanmadığı işleri belirler. Kısacası kişi kendi sınırlılıklarını belirlemektedir. Cevaplarınız kendi gücünüzü keşfetmenizi sağlayacaktır.

2. Adım: Kariyer Araştırma: Araştırdığınız meslekle ilgili almanız gereken eğitim, istenilen beceriler, görev ve sorumluluklar, çalışma koşulları, mesleğin gelir düzeyi, ilerleme olanakları,ilgili meslekler, mesleğin geleceğinin öğrenilmesi gerekmektedir. Bu bilgilere bulaşmak için danışmanlık kuruluşlarından, mesleki dergilerden, internetten, gelir araştırmalarından, mesleki kuruluş ve meslek üyelerinden, üniversitelerden, meslek içerisindeki arkadaşlarınızdan yararlana bilirsiniz.

3. Adım: Harekete Geçme: Harekete geçme aşaması, kişinin ilgi duyacağı işleri belirlemesiyle başlayıp, iş tekliflerini kabul edene kadar geçen süreyi içerisine almaktadır. Bu süreçte kişi iş araştırmaları yapmakta, özgeçmiş ve başvuru mektubu hazırlamakta ve iş görüşmeleri yapmaktadır. Bu süreç iş tekliflerini kabul etmek ya da iş veren tarafından kabul edilmek aşamaları ile son bulur.

**İşletmenin çalışanlar üzerinde odaklanması için ne gibi kariyer yönetimi unsurları kullanılabilir?**

– İç işe alım: Nitelikleri iş duyurusunda belirtilen kriterlere uygun olan firma çalışanları, çalıştıkları bölümün yöneticilerinin de onayını alarak boş olan pozisyon için başvururlar.  
– Terfiler: Çalışanın, yetki, sorumluluk ve buna bağlı olarak ücret yönünden daha üst düzeydeki bir pozisyona atanması.  
– Transferler veya yer değiştirmeler: Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak, başka bir yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve atanması.  
– İşten çıkarmalar: Çalışanın bazı genel veya özel sebeplerden dolayı işten çıkarılması.  
– Emeklilikler: Çalışanın bedenen ve ruhen çalışma yaşamın sona ermesi.  
– Oryantasyon programı: Firmaya yeni işe başlayanlarla terfi ettirilen veya görev yeri değiştirilenlerin, yeni işlerine uyum sağlamaları amacı ile yürütülen programlar.  
– Yönetici geliştirme: Yönetici Adayı Programı, belirlenen kariyer haritası dahilinde yetenekli gençlerin işe alınarak belirli bir programa uygun olarak geleceğin yöneticileri olarak yetiştirilmesi.  
– Örgütsel yedekleme planları: Tepe yönetimi tarafından kilit olarak görülen çalışanların yedeklenerek işletmenin sürekliliğinin sağlanması.

**Örgütler kariyer geliştirmek amacıyla hangi programları kullanılabilirler?**

– Kariyer merkezleri  
– Yazılı kaynaklar  
– Alıştırma kitapları  
– Kariyer danışmanlığı  
– Koçluk  
– Kariyer haritaları  
– İş rotasyonu

**08. Performans Değerlemesi**

**Performans yönetimi ile performans değerleme arasında nasıl bir ilişki vardır?**

Performans yönetimi, bir örgütün sürekli gelişmesini sağlayacak etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Kontrol aşaması performansın planlanan şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğini anlamayı sağlayacak ölçme ve değerleme faaliyetlerinin yapılmasını gerektirir. Kontrol sürecinin başarısı, stratejilerin istenen şekilde uygulanması için gerekli davranışların neler olduğunu belirleyecek ve personeli stratejilerin elde edilmesine doğru yönlendirmeyi sağlayacak etkili bir performans değerleme sisteminin varlığına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında performans yönetiminin en önemli unsurlarından biri performans değerlemesidir.

**Performans değerlemesi hangi amaçlarla yapılır?**

Performans değerlemesi, ücret artışı, terfi, transfer, işten çıkarma gibi idari kararları vermek için yapılabileceği gibi performansı geliştirmek amacıyla da yapılabilmektedir. Personeli tanımak, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak, personele geribildirim vermek, stratejik planların uygulanmasını izlemek, örgütsel ve bireysel eğitim ihtiyaçlarını saptamak, örgütsel problemleri ortaya çıkarmak, personeli motive etmek, yöneticilerin kendilerini değerlemelerini sağlamak, yönetim ile personel arasındaki ilişkileri iyileştirmek ve insan kaynakları işlevleriyle ilgili eksiklikleri ortaya çıkarmak amaçlarıyla da performans değerleme yapılabilir. Bunlar personeli ve performanslarını geliştirme amacına hizmet edecektir.

**Bireysel ve örgütsel performans planlaması nasıl yapılır?**

Performans planlaması, örgütün uzun, orta ve kısa dönemli performans ihtiyaçlarının ve beklentilerinin belirlenmesini gerektirir. Örgütsel planlama sürecinde uzun dönemli ve stratejik planlarda yer alan vizyon, misyon, temel örgütsel amaçlar, stratejiler ve hedefler belirlenir. Bunları daha ayrıntılı hale getiren ve uygulamaya konmasını sağlayan faaliyet planları hazırlanır. Politikalar, prosedürler, kurallar, programlar, projeler ve bütçeler faaliyet planlarıdır. Daha sonra bu planların başarıyla uygulanabilmesi için personelden beklenenler tanımlanır. Bunlar da performans kriterleri ve standartlarıdır.

**Performans düzeyinin belirlenmesi aşamasında hangi yöntemler kullanılabilir?**

Bir grup personelin performanslarının birbirleriyle karşılaştırılarak değerlenmesi amacıyla sıralama ve zorunlu dağıtım yöntemi; kişilik özelliklerini değerlemek için geleneksel değerleme skalaları; işle ilgili davranışları değerlemek için davranışsal değerleme skalaları, kritik olaylar ve kontrol listesi yöntemleri; bazı çıktıların ya da sonuçların elde edilip edilmediğini değerlemek için direkt indeks yöntemi ve personelin potansiyelini değerlemek için de amaçlara göre yönetim, değerleme merkezi ve psikolojik değerleme yöntemleri kullanılır.

**Performans ölçümü kim ya da kimler tarafından yapılabilir?**

Geleneksel performans değerleme sistemlerinde performans ölçümünü yapanlar sadece personelin en yakın yöneticisidir. Buna tek kaynaklı geribildirim ya da üst değerlemesi denir. Ancak bu tür değerlemelerin sonuçlarının güvenirliği düşüktür. Sadece üst değerlemeleri hatalara ve subjektif yargılara açıktır. Bu nedenle son yıllarda performans geribildiriminin çok kaynaktan elde edilmesi yönünde bir eğilim vardır. Bu tür sistemlerde performans ölçümü üstler, astlar, aynı düzeydeki kişiler, personelin kendisi, iç ve dış müşteriler tarafından yapılmaktadır.

**Performans yetersizliklerinin giderilmesi için neler yapılabilir?**

Yetersiz performansa neden olan faktörlerin ortadan kaldırılarak personelin performansının iyileştirilmesi için çeşitli yollar izlenebilir. Hangi yolun izleneceğini performansı engelleyen faktörün özelliği ve miktarı belirleyecektir. Buna göre personel eğitilebilir, işi yeniden tasarlanabilir, personele danışmanlık yapılabilir ve yol gösterilebilir. Bu yollarla performansın iyileştirilmesi mümkün olmazsa, disiplin süreci işletilir ve en sonunda personelin işine son verilir.

**Mükemmel performans nasıl ödüllendirilir?**

Mükemmel düzeyde performans gösteren bir personelin bu performans düzeyinin korunması ya da daha da geliştirilmesi amacıyla rehberlik edilmesi, güçlendirilmesi, kariyerinin planlanması ve geliştirilmesi mümkündür. Buna ilâve olarak personelin motive edilmesi için ödüllendirilmesi de gerekir. Ödüller, doğrudan ya da dolaylı parasal ödüller olabileceği gibi parasal olmayan ödül şeklinde de olabilir.

**Personele performansı hakkında geribildirim nasıl verilir?**

Performans değerleme süreci boyunca yöneticiler, personeli performansları hakkında bilgilendirmek, yetersizliklerini gidermek için fırsat tanımak ve desteğe ihtiyaç duydukları alanları belirlemek amacıyla sürekli geribildirim verirler. Bu tür geribildirimler personelin yıl sonu değerlemesi sırasında sürprizle karşılaşmalarını önler. Ancak yöneticilerin informel geribildirim vermeleri yeterli değerlidir. Formel bir performans değerleme sisteminde performans geribildirimi, sürecin sonunda performans değerleme görüşmesinde verilir.

**09. Ücret Yönetimi**

**Ücret ve ücretle ilgili kavramlar nelerdir?**

Ücret, mal ve-veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katılan işgücünün emeği karşılığında aldığı aynî ve-veya nakdî değerlerdir. Anakök ücret, bir üretim ya da zaman birimi başına ödenmesi kararlaştırılan esas (temel) ücrettir. Personele bir yıl içinde aynî ve nakdî olarak ödenen ücretlerin toplamı da ücret gelirini oluşturur. Ücretin para ile ifade edilen miktarı nominal ücret, satın alma gücü ise, reel ücret olarak tanımlanır. Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin genel ortalaması, ücret düzeyini gösterir. Ücret yapısı, aynı işletme içinde bir işe ve bir personele diğerlerine göreceli olarak ne kadar ücret ödeneceğini ortaya koyar. Ücretlerin nasıl hesaplanacağı ve ödeneceği ise, seçilen ücret sistemine bağlı olarak değişir.

**Ücret kimler için önemlidir?**

Ücretler, ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkilediği için çok yönlüdür. Bu nedenle de sadece ücreti hak eden ya da alan bireylerin ve bu ücreti ödeyen işverenlerin dışında sendikalar, devlet ve toplum açısından da büyük önem taşımaktadır.

**Ücret yönetiminin önemi ve temel amaçları nelerdir?**

Günümüz işletmelerinin rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi itici bir güç yaratmaktadır. Bu nedenle de ücret yönetimine çok önemli, kilit bir stratejik insan kaynakları işlevi olarak bakılmalıdır. Bir ücret yönetimi sisteminin gerçekleştirmeye çalıştığı pek çok amaç olabilir. Bu amaçlardan bazıları nitelikli insanları cezbetmek ve işletmede tutmak, personel moralini ve iş tatminini artırmak, personeli daha yüksek performans göstermeye teşvik etmek, personel devir hızını düşürmek ve bağlılığı artırmak, örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek, sendikalarla uyumlu çalışmak ve yasalara uymaktır.

**Ücret yapısını etkileyen temel unsurlar nelerdir?**

Bir ücret yönetimi sisteminde kurulan ücret yapısını etkileyen temel unsurlar iş analizleri, iş tanımları, iş değerlemesi ve performans değerlemesidir.

**Ücret düzeyini etkileyen unsurlar nelerdir?**

Bir işletmede ücret düzeyleri belirlenirken dikkate alınması gereken temel unsurlar işgücü piyasasındaki arz-talep dengesi, piyasada hâkim olan ücret düzeyleri, yaşam standardıyla ilgili veriler, kıdem, ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır.

**Ücret stratejileri neye göre ve nasıl belirlenir?**

Sistemin hangi davranış türlerini desteklemesi ve ödüllendirmesi isteniyorsa, buna göre bir strateji belirlenir. Örneğin, bireysel performansın önemli olduğu durumda ve ekip çalışmasının istendiği durumda izlenecek ücret stratejisi farklı olacaktır. Öğrenme temelli örgütlerde bilgiye, beceriye ya da yetkinliğe dayalı ücret stratejisi izlenecektir. Kaliteyi önemseyen işletmelerde yapılan işin miktarına değil, kalitesine göre ücret ödenecektir.

**Ücret politikaları hangi konularla ilgili olur?**

Ücret politikaları, ücret oranlarının nasıl belirleneceği; ücret düzeyinin piyasa ortalamalarına göre nasıl belirleneceği; ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı; artışları etkileyen performansın, bilginin, becerilerin ya da yetkinliklerin kapsamının ve taban ücretlere oranının ne olacağı; giriş düzeyindeki ücretlerle kıdemli personelin ücretleri arasındaki farkın ne olacağı; fazla mesai ve çeşitli nedenlerle alınan izinlerle ilgili ücret ödemelerinin ya da kesintilerinin nasıl yapılacağı; transfer ve yükseltme durumlarında ücret artışlarının nasıl yapılacağı konularında belirlenir.

**Bir ücret sistemi kurulurken izlenen temel aşamalar nelerdir?**

Bir ücret sistemi kurulurken öncelikle ücret politikasının ve stratejisinin belirlenmesi gerekir. Daha sonra, sisteme dâhil edilecek işler tanımlanır ve değerlenir. İşgücü piyasasında bu işler için ödenen ücret düzeylerini öğrenmek amacıyla piyasa araştırması yapılır. Elde edilen veriler ışığında işler ücretlendirilir. Bunun sonucunda bir ücret yapısı kurulmuş olur. Yeni ücret yapısı ve uygulanması konusunda personel bilgilendirilir ve sistem uygulamaya konur.

**10. İş Değerlemesi**

**İş değerlemesinin genel ilkeleri nelerdir?**

İş değerlemesinin genel ilkeleri; işi yapan kişinin değil işin değerlenmesi, eşit işe eşit ücret verilmesi, doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması, gizliliğin olmaması, çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi, iş değerleme sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeyle ilgili kararlarda kullanılması ve iş değerleme verilerinin güncellenmesidir.

**İş değerlemesi hangi yararları sağlar?**

İş değerlemesinin sağlayabileceği yararların başında adil ve dengeli bir ücret yapısının kurulması için gerekli altyapının hazırlanması gelir. Ayrıca iş değerlemesi verimlilik artışı sağlaması, insan kaynakları işlevlerine objektiflik kazandırması, iş etüdü çalışmalarını yönlendirmesi ve ücret giderlerinin kontrolünü kolaylaştırması gibi yararlar sağlar.

**İş değerlemesi hangi açılardan eleştirilmektedir?**

İş değerlemesi; sadece işlerle ilgilenmesi ve işi yapan bireyleri dikkate almaması, işleri yalnızca tanımlarına dayalı olarak değerlemesi, katı bir ücret sistemi kurulmasına yol açması ve subjektif yargılar içermesi nedeniyle eleştirilmektedir.

**İş değerlemesine ne zaman ihtiyaç duyulur?**

İşlerin amaçlarında, hedeflerinde ya da kullanılan yöntemde değişiklik olduğunda, nitelik ve nicelik olarak değiştiğinde, görevlerin önceliğinde ya da sorumluluk derecelerinde değişmeler meydana geldiğinde iş değerlemesi yapılmaya ihtiyaç duyulur.

**İş değerlemesi yapılırken hangi yaklaşımlar izlenir?**

Öncelikle işletme yönetimi hazır bir iş değerleme planını olduğu gibi ya da bazı değişiklikler yaparak kullanabilir. Bir başka yaklaşımda da işletmeye özgü bir plan geliştirmeye karar verilebilir. İşletmeye özgü bir plan oluşturulması durumunda yönetim, bu çalışmayı personelin katılımını sağlayacak ya da buna izin vermeyecek şekilde yürütebilir. Katılımcı yaklaşımda iş değerlemesi çalışmaları doğrudan yönetimin kontrolünden çıkarılıp bağımsız bir kurul ya da komite tarafından yürütülür. Katılımcı olmayan yaklaşımda yönetim çalışmaları yapmak üzere işletme içinden yöneticileri ve uzmanları görevlendirebilir. Bunun yanı sıra işletme dışından uzmanlarla ya da bir danışmanlık firmasıyla anlaşabilir veya kendi seçtiği personel ile dışarıdan uzmanların birlikte çalışmalarını sağlayabilir.

**Hangi işler değerlenmelidir?**

Her türlü işin değerlenmesi mümkündür. Bu nedenle bir organizasyondaki işlerin tümü iş değerlemesi kapsamına alınabilir. Ancak büyük ve çok sayıda farklı işin bulunduğu organizasyonlarda bunun yapılması çok zor olacağı ve uzun zaman alacağı için tüm işlerin değerlenmesi yerine bazı işlerin ve iş gruplarının değerlenmesi daha mantıklı olacaktır.

**İş değerlemesi yapılırken hangi yöntemler kullanılabilir?**

İş değerlemesi yapılırken kullanılabilecek dört temel yöntem vardır. Bunlar sıralama, sınıflama, puan verme ve faktör karşılaştırma yöntemleridir. Bazı işletmeler iki ya da daha fazla yöntemin özelliklerini birleştirerek her yöntemin çok sayıda farklı versiyonunu geliştirmişlerdir. Ancak hepsinin temelini bu yöntemler oluşturur.

**İş değerlemesi konusunda kimlere, niçin bilgi verilmelidir?**

Karmaşık ve hassas bir çalışma olarak iş değerlemesi herkesi etkileyecektir. Gerek başlangıç gerekse, bitiş aşamalarında ilgili tarafların bilgilendirilmesi gerekir. Bunlar işletmenin yönetici ve yönetici olmayan personeli ve sendikalarıdır. Çünkü üst düzey yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir girişimin başarı şansı olmayacaktır. Ayrıca üst düzey yönetimin iş değerlemesi sürecinin değişik aşamalarındaki kritik kararlara katkı yapmaları ve sonuçta da hazırlanan planı onaylamaları gerekir. Diğer yöneticiler de hem çalışmaların yürütülmesi hem de hazırlanan planın uygulanması sırasında gerekli katkıyı yapabilmek için bilgilendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Personel de bu sistemin ne olduğunu, kendilerini nasıl etkileyeceğini, çalışmaların nasıl ve kimler tarafından yürütüleceğini bilmek ister. Sendikalar ise, özellikle ücret yapısının oluşturulmasına temel olacak bir iş değerlemesi çalışmasına karşı çok hassastırlar. Bu nedenle sürecin başında sendikaların da çalışmanın amacı, süreci ve sonuçları konusunda ikna edilmeleri ve hatta sürece katılmaları sağlanmalıdır.

**11. Disiplin**

**Disiplinin insan kaynakları yönetimindeki önemi nedir?**

Disiplin, örgütsel amaç için bir araya gelmiş insanların uyum içinde çalışmalarını sağlayıcı kural ve yaptırımları kapsar. Disiplin yoluyla verimlilik artışı sağlanmasının yanı sıra, insanların doğru davranmayı, birbirlerine ve işlerine saygılı olmayı öğrenmeleri ve böylece kendilerini geliştirmeleri mümkün olur.

**Önleyici disiplin yaklaşımında disiplin sürecinin hangi aşamalarına önem verilir?**

Önleyici disiplin yaklaşımında, disiplin sürecinin ilk iki aşaması olan kural ve düzenlemelerin oluşturulmasına ve personele iletilmesine önem verilir.

**Düzeltici (cezalı) disiplin yaklaşımı hangi anlayışa dayanır?**

Düzeltici disiplin yaklaşımı, istenmeyen davranışların ceza uygulanarak sona erdirilebileceği anlayışına dayanır.

**Kademeli disiplin anlayışına göre cezalar nasıl uygulanmalıdır?**

Kademeli disiplin anlayışına göre personelin ilk hatasında daha hafif bir ceza uygun görülürken, bu hata tekrarlandıkça verilen cezanın şiddeti arttırılmalıdır.

**Yapıcı (cezasız) disiplin yaklaşımının temelinde nasıl bir anlayış yatar?**

Yapıcı (cezasız) disiplin yaklaşımının temelinde personelin hatalı davranışını suç olarak değil, nedenleri belirlenmesi gereken bir sorun olarak ele almak ve çözümü için ona rehberlik etmek yatar.

**Kuralların oluşturulması ve iletilmesinin örgütsel disiplin sürecindeki önemi nedir?**

Davranış standartları olarak kuralların oluşturulması, personelin o işyerinde neleri yapmakla ve neleri yapmamakla yükümlü olduğunun, aksi takdirde nelerle karşılaşacağının belirlenmesidir. Bu kurallar ve düzeltici uygulamaların personele ilk günden iletilmesi birçok hatalı davranışı önleyebilir. Hatta personel bu kural ve düzenlemelerin oluşturulma aşamasına katılırsa, bunları benimsemesi, istekle ve bilinçle uyması mümkün olabilir.

**Cezaların adil ve etkin biçimde uygulanması için nelere önem verilmelidir?**

Cezaların adil biçimde uygulanması, yönetime güvenin azalmaması ve genel olarak personel moralinin olumsuz yönde etkilenmemesi için çok önemlidir. Ceza verilmeden önce hatalı davranışın delilleri, personelin geçmişteki performansı ve kural ihlalleri araştırılmalı, verilecek cezanın suçun önem derecesine uygun olmasına dikkat edilmeli, aynı koşullar altında herkese aynı ceza verilmelidir. Daha etkili olması için ise ceza, hatalı davranışın hemen ardından, gecikmeden uygulanmalı ve suçu telafi eder nitelikte olmalıdır.

**Örgütlerde disiplin süreci ile itiraz süreci arasında nasıl bir ilişki vardır?**

Örgütlerde disiplin süreci, yönetimin personel davranışlarını belirli kurallara bağlamak ve bunlara uyulmasını sağlamak için yasalar çerçevesinde yürüttüğü uygulamalardan oluşur. İtiraz süreci ise, personelin bu kural ve uygulamaları doğru bulmadığı, değişmesini istediği için yasalar ve toplu sözleşme hükümleri çerçevesinde başvurduğu, olumlu veya olumsuz bir sonuca bağlanan girişimleri kapsar. Farklı taraflarca başlatılan bu iki sürecin ulaştıkları ortak nokta, endüstriyel adaletin yerine gelmesidir.

**12. İş Sağlığı ve Güvenliği**

**İş sağlığı ve güvenliği nedir?**

Personelin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda personelin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalar iş sağlığı ve güvenliği olarak adlandırılmaktadır. İş sağlığı çalışanların bireysel özelliklerinden ve işletmenin çevresel koşullarından kaynaklanan sağlık problemlerinin önlenmesini içerirken; iş güvenliği ise işletmelerde çalışanların hatalı davranışlarından ya da işyerinin hatalı uygulamalarından ortaya çıkan iş kazalarının önlenmesi anlamına gelmektedir.

**İş sağlığı ve güvenliğinin önemi nedir?**

iş sağlığı ve güvenliği başta çalışanlar olmak üzere, işletmeler ve ülke ekonomisi açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar açısından başta gelir kaybı ve geçici ya da kalıcı iş göremezliğe neden olmakta, kişiyi psikolojik açıdan da olumsuz etkilemektedir. İşletme açısından ise kaybedilen işgücü ve çalışma zamanı anlamına gelmekte; ayrıca kalite ve verimlilikte düşmeye yol açmaktadır. Ülke ekonomisini de sosyal ve ekonomik açıdan olumsuz etkilemektedir. Kalifiye işgücü ve üretim kayıpları, ilave sağlık ve eğitim harcamaları olumsuz etkileri arasındadır.

**İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunlar, nedenleri ve korunma yolları nelerdir?**

İşletmelerde sağlıkla ilgili sorunlar meslek hastalıkları, stres, alkol ve uyuşturucu kullanımıdır. Meslek hastalıklarını önlemek için ilk olarak sağlığı tehdit eden tehlikeleri ortaya çıkarmak, denetlemek, tıbbi yardım sağlamak ve personeli eğitmek gerekmektedir. Diğer sağlık problemleri için ise personeli fiziksel ve ruhsal sağlığını nasıl koruyacağı konusunda eğitmek, gerekli danışmanlık hizmetlerini ve moral desteği sağlamak yararlı olmaktadır.

**İşletmelerde güvenlikle ilgili sorunlar, nedenleri ve korunma yolları nelerdir?**

İşletmelerde güvenlikle ilgili en önemli sorun iş kazalarıdır. İş kazaları önemli ölçüde hatalı davranışlardan kaynaklandığı için bu davranışların önlenmesi gerekmektedir. Bunun için ilk koşul işletmelerde personel sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturmaktır. İş ile personel arasında uyum sağlamak, işe uygun bireyleri seçmek, gerekli eğitimi vermek gerekmektedir. İşletmeler ise işyerlerinde makine ve teçhizatların bakım ve onarımını yapmalı ve gerekli koruyucu malzemeyi bulundurmalıdır.

**Sağlık ve güvenlik programları nasıl yönetilir?**

İş sağlığı ve güvenliğini etkileyen faktörler son derece karmaşıktır. Bu faktörler meslek hastalıklarında çevresel koşullardan ve iş kazalarında ise daha çok bireysel davranışlardan oluşmaktadır. Bu nedenle sağlık ve güvenlik risklerini en aza indirgemek ve sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı yaratmak yönetimin ve personelin ortak sorumluğundadır. Sağlık ve güvenlik programlarının etkin bir şekilde yönetilebilmesinde üst yönetimin desteği, insan kaynakları bölümleri, hat yöneticileri ve iyileştirme programları da önemli rol oynamaktadır.

**Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemeler nelerdir?**

Türkiye’de iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuat oldukça dağınıktır. Başta Anayasa olmak üzere İş Kanunları, çeşitli tüzük ve yönetmeliklerde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemeler bulunmaktadır. Mevzuatın dağınık olması uygulamada bazı sorunlara yol açmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise denetim mekanizmasının etkin bir şekilde işlememesidir.

**13. Çalışma İlişkileri**

**Sendika nedir, işçi sendikaları nasıl ortaya çıkmıştır?**

İşçi sendikaları işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan örgütlerdir. Endüstrileşme ile birlikte işçiler çok ağır çalışma koşulları ile karşılaşmışlardır. Uzun çalışma saatleri, iş güvenliğinin yetersizliği, kadın ve çocukların kötü koşullarda çalıştırılması işçiler arasında huzursuzluklara ve direnmelere yol açmıştır. Bu huzursuzlukların sosyal patlamalara dönüşmesini engellemek isteyen devletin tanıdığı yasal haklarla birlikte gelişen işçi hareketleri sonucunda işçilerin örgütlerini kurarak geliştikleri görülmüştür.

**İşçilerin sendikaya katılma nedenleri nelerdir?**

Sendikaların en önemli işlevleri, işverenle üyelerinin istihdam koşullarını içeren toplu iş sözleşmesini pazarlık etmek, üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktır. İşçilerin sendikaya üye olma nedenleri ekonomik çıkarlar elde etmek, iş güvenliği sağlamak, yönetimin haksız tutumlarına karşı güvence sağlamak, sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve sendikanın sunduğu hizmetlerden yararlanmaktır.

**Sendikanın türleri nelerdir? Sendika hakkı ve özgürlüğü nedir?**

Sendikalar işyeri, meslek, işkolu, birlik, federasyon ve konfederasyon gibi çeşitli şekillerde örgütlenmektedir. Sendika hakkı, sendika kurmak, üye olmak ve sendikal faaliyetlerle ilgili olarak yasalarla tanınan özgürlüklerdir. Bireysel ve kolektif sendika özgürlüğü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel sendika özgürlüğü, işçi ve işverenlerin önceden izin almaksızın serbestçe sendika kurma, kurulmuş bir sendikaya üye olma ve sendikadan ayrılma haklarına sahip olmasıdır. Kolektif sendika özgürlüğü ise, sendikaların varlıklarının, amaçlarının ve faaliyetlerinin devlete, işverenlere, siyasi partilere ve diğer kuruluşlara karşı korunması, bağımsızlıklarının sağlanması, faaliyetlerini serbestçe düzenleyebilme haklarına sahip olmalarıdır.

**Toplu pazarlık nedir? Hangi süreçlerden geçmektedir?**

Toplu pazarlık bir ya da birden fazla işçi örgütü ile bir işveren ya da bir grup işveren ya da bir ya da daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması amacıyla yapılan görüşmelerdir. Toplu pazarlık ilk etapta tarafların pazarlık için hazırlık ve taleplerini belirlemesi ile başlamakta, çağrı aşamasından sonra görüşmeler yapılmaktadır.

**Türkiye’de sendikacılık nasıl gelişmiştir? Sendika hakkı ve özgürlüğü var mıdır?**

Türkiye’de endüstrileşmenin gecikmesi nedeniyle Osmanlı İmparatorluğu’nda sendikalaşma anlamında çok önemli gelişmeler yaşanmamıştır. Zaman zaman ortaya çıkan endüstriyel hareketler çeşitli kanunlarla yasaklanmıştır. Cumhuriyet döneminde ise sendikacılığın dönüm noktasını 1961 Anayasası oluşturmuştur. Sendikalaşma hakkıyla birlikte grev ve lokavt hakkı tanınmış ve sendikaların sayısında çok önemli artışlar meydana gelmiştir. Şu anda yürürlükte olan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu ve 1982 Anayasası’na göre Türkiye’de sendika hakkı ve özgürlüğü vardır.

**Türkiye’de sendikaların örgütlenmesi, yapısı ve faaliyetleri nelerdir?**

Türkiye’de işçi sendikaları, işkolu esasına göre bir işkolunda ve Türkiye çapında faaliyette bulunmak amacı ile bu işkolundaki işyerlerinde çalışan işçiler tarafından kurulmaktadır. İşyeri ve meslek esasına göre sendika kurmak yasaktır. Konfederasyonlar ise değişik işkollarında en az beş sendikanın biraraya gelmesiyle kurulabilmektedir. Sendikalar çalışma hayatı ve sosyal ve ekonomik faaliyetleri olmak üzere iki alanda faaliyet göstermektedirler. Bu faaliyetlere örnek olarak toplu iş sözleşmesi yapmak, grev ve lokavt kararı vermek ve bunları yürütmek, üyelerinin mesleki eğitim, mesleki bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışmak, kooperatif kurulmasına yardımcı olmak verilebilir.

**Türkiye’de toplu pazarlık sistemi nasıl işlemektedir? Toplu pazarlığın kapsam ve düzeyi nedir?**

Türkiye’de işçiler ve işverenler, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahiptirler. Bir işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili olabilmesi için kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az yüzde onunun ve toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek işyerlerinde çalışan işçilerden yarıdan fazlasının kendisine üye olması gerekmektedir. Türkiye’de toplu iş sözleşmeleri işyeri ve işkolu düzeyinde yapılmaktadır.

**Toplu iş uyuşmazlığı nedir? Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde kullanılan sistemler nelerdir?**

Toplu görüşmeler sonunda bir anlaşmaya varılamaması durumunda bir toplu iş uyuşmazlığı ortaya çıkmaktadır. İş uyuşmazlıkları genellikle işçi ile işveren arasında ücret ve çalışma koşullarının korunması, değiştirilmesi ve yorumlanması konusunda ortaya çıkan uyuşmazlıklardır. Uyuşmazlığın niteliğine göre, iş uyuşmazlıkları hak ve çıkar uyuşmazlıkları olarak sınıflandırılmaktadır. Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde barışçı ve mücadeleci yollar kullanılmaktadır. Barışçı çözüm yolları uzlaştırma, arabuluculuk ve hakemdir. Mücadeleci çözüm yolları ise grev ve lokavttır.

**Türkiye’de toplu iş uyuşmazlıkları nasıl çözümlenmektedir?**

Türkiye’de toplu çıkar uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde yani toplu pazarlığın anlaşmayla sonuçlanamaması durumunda grev ve lokavt hakkı tanınmıştır. Toplu hak uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde ise grev ve lokavt hakkı tanınmamış; bu tür uyuşmazlıkların iş mahkemelerinde çözümlenmesi öngörülmüştür. Türkiye’de grev ve lokavta başvurmadan önce arabuluculuk mekanizmasının kullanılması gerekmektedir. Grev ve lokavtın yasaklandığı ya da ertelendiği durumlarda ise tarafların Yüksek Hakem Kuruluna başvurması gerektiği düzenlenmiştir.

**14. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi**

**İnsan kaynakları bilgi sistemi nedir, işletmeye sağladığı faydaları ve sınırlılıklar nelerdir?**

– İnsan kaynakları bilgi sistemi; bir işletmenin insan kaynakları fonksiyonunun etkin bir biçimde işlemesine yardım etmek için, işletmenin insan kaynaklarıyla ilgili bireysel ve tüm insan kaynakları faaliyetleriyle ilgili örgütsel verilerin toplanması, saklanması, güncelleştirilmesi, stratejik ve yönetsel kararlar verilmesine yardımcı olacak biçimde bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan bilgi sistemidir.

– İnsan kaynakları bilgi sistemi veri doğruluğunda artış, işlem hızında artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, verimlilikte artış gibi faydalar sağlamaktadır.

– İKBS pek çok sınırlılıkta içermektedir. Bunlar: Çok geniş bir çevreye hizmet etmek zorunda olması, yasal zorunlulukların fazlalığı, karmaşıklığı ve hızla değişmesinin üstesinden gelmek durumunda olması, örgütsel veri süreç ve olayların geniş olması, zaman kısıtlarına bağımlı olması, insan kaynaklarının ihtiyaçlarına ayak uydurmak zorunda olmasıdır.

**İnsan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları fonksiyonlarında nasıl kullanılır?**

İnsan kaynakları bilgi sistemi bir işletmenin tüm insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılabilir. İşletmeler öncelikle ücret yönetimi modülüne sahip bir İKBS ne sahip olmayı tercih etmektedirler. İşletmenin yapısına ve büyüklüğüne göre İKBS’ nin kapsamı değişmektedir. Ancak arzu edilen sistemin hem tüm insan kaynakları fonksiyonlarına yardımcı olması hem de işletmenin diğer bilgi sistemleriyle bütünleşik olarak çalışabilmesidir.

**E-insan kaynakları nedir?**

“E-insan kaynakları, insan kaynakları bölümünün fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanabilmek” şeklinde tanımlanmaktadır.

– E-insan kaynakları anlayışı insan kaynakları departmanı içindeki rutin faaliyetleri en aza indirerek zaman tasarrufu sağlamaktadır. Böylelikle bölüm personelinin izlemesi gereken plan ve stratejilere odaklanmasına yardımcı olması işletme açısından olumlu bir durumdur.