

YENİLENEN
SİSTEME
GÖRE!

İŞL402U İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

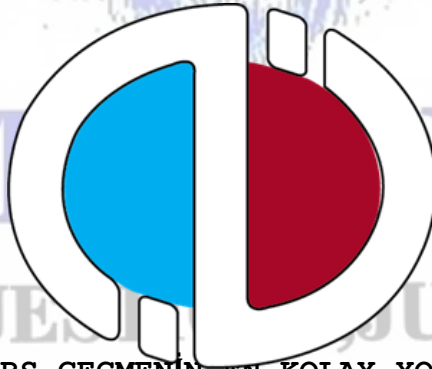
SKYMOON PDF KANALI :

<https://t.me/producerskymoonpdf>

ANADOLU PDF GRUBU:

<https://t.me/anadolupdfgrubu>

ÜNİTE ÖZETLERİ ÜNİTE SORULARI ARA SINAV-FİNAL DENEME SORULARI ONLINE DÖNEM



“DERS GEÇMENİN EN KOLAY YOLU”

SINCE 2020



ÜNİTE 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ

İNSAN VE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarihsel gelişim süreci içinde ücretli çalışanlar için insan gücü/iş gücü, personel, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, entelektüel sermaye ve yetenek kavramları kullanılmıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan ve diğer ülkelere yayılan Sanayi Devrimi'yle küçük üretimler yerini fabrika sistemine bırakmıştır. İnsan gücü yönetimi açısından çok önemli olan Sanayi Devrimi sonrasında makineleşme artmış, insanlar toplu olarak çalışmaya başlamış, bununla birlikte uzun çalışma saatleri, ağır fiziki çalışma koşulları, yorgunluk, iş kazaları ve hastalıklar nedeniyle insanların zarar görmesine neden olmuştur. İşsiz kalma korkusu, çalışanları koruyacak yasaların olmaması, yeni işlerin de aynı koşullarda olması nedeniyle insanlar bu koşulları kabul etmek zorunda kalmışlardır.

Fabrika sistemi, istihdamı ve işçilerin gelirlerini yükseltmemiş, çalışma koşullarını iyileştirmemiş ancak temel ürünlerin üretimini artırmıştır. Bu da 19. yüzyılın sonu-20. yüzyılın başlarında işçi hareketlerine yoğunluk kazandırmış, endüstriyel yatırımları artırmış, yurtdışına sermaye ihracını başlatmış, işçi ve işveren ilişkilerini sertleştirmiş ve büyük grevlerin meydana gelmesine neden olmuştur. Bir örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün ilk örneği 1800'lü yılların ikinci yarısında kurulan "Refah Sekreterliği" (sosyal ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği sekreterliği) refah ve sendikal hareketin önem kazanmasıyla başlamış ayrıca işletmelerde refah sekreterliğine ilave olarak personel uzmanı istihdam edilmiştir.

İnsan Gücü Yönetimi

İnsan gücü/iş gücü, genel olarak bilfiil üretim faaliyetlerine katılan çalışanları tanımlayan bir kavramdır. Bu tanım emek/kasgücü temeline dayalı sanayileşmenin ilk dönemlerine aittir. Bu dönemde işverenlerin en çok ilgilendikleri konu az kaynakla, daha çok çıktı üretmek (verimlilik) üzerinedir. Ancak bu sürdürülebilir olmamıştır.

PERSONEL YÖNETİMİ

Üretimde makinelerin kullanılmasıyla pazarlama ve finansman önem kazanmış; çalışanlar maliyet unsuru olarak görülmüştür. İşletmenin sahip ya da sahipleri dışında genel müdürü, müdürü, şefi, memuru, işçisi, teknisyeni, kapıcısı vb. (bir işi yapmak üzere işletmede istihdam edilen herkes) personel olarak tanımlanır. Personelin alt kavramları vardır:

- İşçiler (mavi yakalılar/iş görenler) fiziksel güçleriyle çalışarak (doğrudan üretim ve dolaylı üretim, bakım-onarım temizlik vb.) üretim yaparlar ve NİTELİKLİ, YARI NİTELİKLİ VE NİTELİKSİZ olarak gruplandırılabilirler.
- Üst düzey eğitime sahip yeni bilgi ürünlerini üreten grup bilgi işçileridir (altın yakalı).
- Diğer gruplar ise teknik işlerde çalışanlar (açık mavi ya da gri yakalılar), büro personeli (beyaz yakalılar), yine beyaz yakalı grupta yer alan yöneticilerdir.

Personel bölümleri ilk kurulduklarında temel görevleri istihdama ilişkin kayıtları tutmak, istihdam ilişkilerini sağlamak ve sürdürmektir.

1920'lere kadar uzmanlık alanı olarak görülmeyen personel yönetimi, daha sonraları personel için sosyal tesislerin hazırlanmasını, personel şikayetlerinin dinlenmesini ve çözülmesini sağlayan kulüpler kurulmuştur. Daha sonraları işletmeyi koruma, yangından koruma, telefon, danışma ulaştırma vb. görevler de bu bölümün sorumluluğuna verilmiştir. 1930'lu yıllarda sendika yasasıyla beraber işe alma, atama, terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevleri bu bölüme verilmiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın olumsuz etkilerine maruz kalan çalışanların verimini yükseltebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışılmış ve uygulamalar yapılmıştır. Bunların etkisiyle ücret adaleti sağlanmış, yan ödemeler popüler olmuş ve refah sekreterlerinin rolü endüstriyel ilişkiler fonksiyonuna eklenmiştir. Örgütler sağlık ve güvenlik, eşit istihdam fırsatı yaratma, emeklilik hakları sunma, çevre ve çalışma yaşamının kalitesini artırma alanlarına odaklanan yeni düzenlemelerle karşılaştılar. Yeni düzenlemeler genellikle önemli bir kağıt ve kırtasiye işi gerektirmekle birlikte ve bu işlemler personel yöneticilerinin görev alanına girmiş bu da beraberinde bu alanda uzmanlaşmayı getirmiştir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1980'lerden itibaren işletmeler arası rekabette en önemli unsur insandır. Bu durumun farkına varılmasıyla İnsan Kaynakları kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık olduğunun anlaşılmasıyla işletmelerde etkili İK yönetimi uygulamalarına başlanmıştır.

İKY, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceği faaliyetlerine odaklanır. Bu faaliyetlerin tümü, işletmenin tüm hedeflerine ulaşmasını, çalışanların ihtiyaçlarının beklentilerinin karşılanmasını ve işletmenin sosyal sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlayacak şekilde planlamalı, örgütlenmeli, yönlendirilmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Ayrıca insan odaklı bir kültür olmalıdır. İK yöneticileri diğer bölümlere danışmanlık da yaparlar. Personel yönetimi ile İK yönetimi arasındaki farklar:

- Personel yönetimi çalışanları "maliyet" unsuru olarak,
- İK yönetimi insanları "geliştirilmesi gereken kaynak" olarak görür.
- Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin isleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütme eğilimindedir.
- Personel yönetimi bir uzmanlık fonksiyonudur. İK yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur. İK yönetiminde kendi bölümündeki insanları yönetme konusunda komuta yöneticilerinin rolleri önemlidir.
- Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. İK yönetimi, çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.

- Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma, seçme, eğitme, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.
- Personel yönetimi günlük rutin işlerle uğraşırken İK yönetimi yüksek düzeyde bağlı olan, nitelikli bir iş gücünün geliştirilmesi yoluyla bir örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler. Bu nedenle kültürel, yapısal ve personel tekniklerinin dikkatli bir şekilde birleştirilmesini gerektirir.
- İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama, rekabet geliştirme programları ve kıyaslama (benchmarking) gibi bir yaklaşım içindeki fonksiyonları ve teknikleri kapsar.

Bu bağlamda İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olarak;

- İnsanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı ve
- Örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı söylenebilir.

Değişen dünyada küresel ticareti yönlendirmek için uygun becerileri, bakış açıları ve deneyimleri olan insanların cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması geleceğin rekabet alanında önemli bir yetenektir.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları yönetimi rekabette bir avantaj elde etme ve bu avantajı artırmada kullanılabilecek önemli bir yaklaşımdır ve İK uygulamaları ile işletmenin genel stratejileri arasında bağlantı kurulur.

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

1990'lardan itibaren değişen dünyada, küresel rekabetin giderek yoğunlaşması, ürün ve hizmetlerin birbirine benzemeye başlamasıyla işletmeler arasında farklılık yaratacak ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıracak en önemli unsur entelektüel birikimlerdir. Entelektüel sermaye, genel olarak bir işletmenin defter değeri ile o işletmeye piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır. İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin sadece bir bölümü değil aynı zamanda onun deposu, kapasite kaynağı ve sınırlayıcı faktörüdür. İnsan sermayesi, çalışanların teknik, mesleki ve işle ilgili bilgilerini, eğitimlerini, problem çözme kapasitelerini, yaşam felsefelerini, yaratıcılıklarını, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini, organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir.

Yapısal sermaye, entelektüel mülkiyetler ve altyapı sermayesinden oluşur. Entelektüel mülkiyetler arasında patentler, telif ve tasarım hakları, ticari sırlar, markalar, ticari saygınlık vb. sayılabilir. Altyapı sermayesi de yönetim felsefesi ve süreçlerinden, örgütsel yapı ve kültürden, bilgi altyapısından, bilgi ve ağ sistemlerinden, finansal ilişkilerden, işletme değerleri, stratejileri ve yöntemlerinden vb. oluşur.

İlişkisel sermaye (müşteri sermayesi) müşteriler, hedef pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. İlişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıkları

içerir. İnsani, yapısal ve ilişkisel sermayenin oluşturduğu entelektüel birikimin niteliği ve bundan nasıl yararlanılacağı örgütlerin başarıları açısından önem taşımaktadır.

YETENEK YÖNETİMİ

2009 yılında yaşanan kriz sürecinde işletmeleri yoğun rekabet ortamında güçlü kılan unsurun sahip oldukları insan değerleri olduğu görüldü ve bu da yeni arayışlara yol açacak şekilde iş dünyasında çalışanlara bakışın tekrar tartışmaya açılmasına neden oldu. Yetenek, bir şeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uygulama konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güçtür. Yetenek yönetimi için üstün yetenekleri cezbedecek bir örgüt yapısının ve kültürünün yaratılması, yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması önemlidir.

YETENEKLİ İNSANLAR; kapasitelerini kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye, kariyerlerini geliştirme fırsatlarına, bir başkasının kılavuzluk etmesine ve koçluğuna, iş ve özel yaşam dengesinin kurulmasına, esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamlarına, stratejik olarak yönlendirici liderliğe, sağlık olanaklarına ve harici eşitliği hedef alan tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyarlar. Yetenek yönetimi onların bu ihtiyaçları karşılamaya yönelmelidir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması sonucu, personel devir hızı yükselir, personelin performansı düşer. İşten çıkarılanların sayısının artmasıyla maliyet yükselir. Endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmenin zeki ve çalışkan yöneticileri olsa da doğru personeli istihdam edip yeterli performans sağlanamazsa, başarısızlık kaçınılmazdır.

İK yönetimi, işletme için bir kaldıraç görevi görebilir. Çalışanların desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilir. Böylece İK yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FAALİYET ALANLARI

Günümüzde İK yönetiminin üstlendiği işlevleri dört temel faaliyet alanı içinde gruplandırmak mümkündür:

1. **ÖRGÜT, İŞLER VE İNSANLAR İÇİN PLANLAMA YAPILMASI:** Planlama, bir amaç doğrultusunda nelerin, nerede, ne zaman, nasıl, hangi olanaklar kullanılarak ve kim tarafından yapılacağını belirlemenin sürecidir.
2. **İNSAN KAYNAKLARININ ELDE EDİLMESİ:** Temel işlevler: personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve alıştırmadır. Nitelikli insan gücünün işletmeye çekilmesi için; işe çekmek işe çekmek için de cazibe yaratmak bir imaj oluşturmak ve bu imajı hedef kitleyle paylaşmak gerekir.
3. **İNSAN KAYNAKLARININ ELDE TUTULMASI:** Nitelikli insan kaynaklarının elde tutulabilmesi için adil bir ücret sistemi kurmak, örgütsel bağlılığı artırmak, iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak, endüstriyel ilişkileri sürdürmek, kültürel ve sosyal etkinlikler yapmak

gerekir. Bunu sağlamak üzere yerine getirilmesi gereken işler şunlardır; ücretlendirme, örgütsel bağlılığı artırma, iş sağlığını ve güvenliğini sağlama, endüstriyel ilişkileri sürdürme, kültürel ve sosyal etkinlikler yapma.

4. **BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ARTIRILMASI:** Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir.

İNSAN KAYNAKLARI VE KOMUTA YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN DOĞAN SORUMLULUKLARI

Yetki, karar verme, çalışanları yönlendirme ve onlara emir verme hakkıdır. Yönetimde komuta ve kurmay yetki birbirinden ayrılır. Komuta yöneticiler, örgütün temel amacıyla doğrudan ilgili faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunanlardır. Kurmay yöneticiler ise işletmenin temel amacıyla dolaylı ilişkisi bulunan faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunmayan yöneticilerdir. Bir işletmedeki yöneticilerin tümü aynı zamanda İK yöneticisi olarak kabul edilir.

KOMUTA YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUKLARI

Doğru insanları seçmek ve doğru işlere yerleştirmek, yeni personeli işe alıştırmak, personeli yeni yapacağı iş için eğitmek, her personelin iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek, iş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerini 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 iyileştirmek.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SORUMLULUKLARI

İK yöneticilerinin komuta ve kurmay yönetici, danışman, fonksiyonel uzman, fonksiyonel yetkili, stratejik ortak ve personel savunucusu gibi pek çok rolü ve sorumluluğu vardır.

KOMUTA YÖNETİCİLERİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN ORTAK SORUMLULUKLARI

İK yönetimiyle ilgili tüm faaliyetler yerine getirilirken komuta yöneticileri ile İK yöneticileri tam bir iş birliği içinde çalışmalıdır. Ancak komuta yöneticileri ile İK yöneticileri arasında görülebilen çatışmalar;

- Yüklendikleri görevlerin farklı olmasından,
- Farklı teknik dil kullanmalarından,
- Eğitim farklılıklarından,
- İK yöneticilerinin devamlı olarak varlıklarını haklı göstermek çabası içinde olmalarından,
- İK yöneticilerinin yetkilerini genişletme
- Komuta yöneticilerinin de yetkilerini koruma eğilimlerinden

- Komuta yöneticilerinin İK yöneticilerinin uzmanlık bilgisinden yeterince yararlanamamalarından,
- İK yöneticilerinin terfilerinin komuta yöneticilerinin onayıyla gerçekleşmesi nedeniyle kendilerini emirkomutanın baskısı altında hissetmelerinden
- İK yöneticilerinin üst yönetime yakın olmalarından
- İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmamalarından vb. kaynaklanmaktadır.

Söz konusu çatışma nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla bazı öneriler yapılabilir. Bu öneriler; komuta ve İK yöneticilerinin birbirlerini anlamalarını sağlamak için eğitilmeleri, aralarında iyi bir haberleşme sisteminin kurulması, rotasyon yapılması, İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçları konusunda komuta yöneticisiyle ortak sorumluluk üstlenmeleridir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMAK İÇİN ODAKLANILMASI GEREKEN ALANLAR

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ ÇEVRESEL UNSURLARIN İZLENMESİ

İK yönetimde başarılı olabilmek için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi gerekir. Bunlardan en önemlisi küreselleşme, dünyanın politik, ekonomik, sosyolojik ve kültürel yapısında önemli değişiklikler yaratan bir olgudur.

Günümüzde rekabetin yoğunluğu nedeniyle işletmeler örgütsel yapılarını ve kültürlerini yeniden yaratma yoluna gitmişlerdir. Bunun için de yeni İK yönetimi politikaları, stratejileri, sistemleri ve programları gerekmektedir.

Teknoloji işlerin yapısını ve çalışma biçimlerini değiştirmiştir. Günümüz çalışma yaşamına katılanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, etnik ve dinsel kökenleri, temel değerleri ve yaşam felsefeleri farklılaşmıştır. Bir temel unsur da kuşaklar arası farklılıklarıdır. Bu gelişmelerin etkisiyle işletmeler yönetim şekillerini değiştirmişler geleneksel örgüt biçimi yerini daha az katlı daha basık örgüt biçimlerine bırakmıştır.

UZUN VADELİ VE STRATEJİK BİR YAKLAŞIMIN BENİMSENMESİ

İK yönetimi artık uzun vadeli ve stratejik bir yaklaşımı benimsemektedir. İşletmelerin personelini seçerken bugünün yanı sıra 5 ya da 10 yıl sonraki ihtiyaçlarını dikkate almaları; eğitim programlarını tasarlarken işletmelerinin ihtiyaçları üzerinde odaklanmaları; ücret ve teşvik programlarını hazırlarken işletme için değer taşıyan nitelikli insanları cezbetmeyi ve elde tutmayı amaçlamaları gerekir. İK'daki uygulamaların ve yatırımların etkileri kısa sürede görülemez. Satış, kârlılık ve üretim gibi sonuçlara yansımaları ve doğrudan ve somut olarak ölçülemezliği nedeniyle işveren için sabır göstermek zor olmaktadır.

Stratejik yaklaşım benimseyen bir İK yönetiminin spesifik işaretleri şunlardır: İşletme için önemli bir bölüm olduğunun bilinciyle işletmenin temel sorunlarıyla ilgili kararlara katılır. Tüm personel için en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde örgütlenmiştir. Ayrıca reaktif değil, proaktif bir ekip oluşturmuştur. Örgütün stratejik ihtiyaçlarına odaklanmış bir İK vizyonuna ve örgütünkilerle

uyumlu bir felsefeye, misyona ve değerlere sahiptir. Örgütsel stratejilerle bütünleştirilmiş İK stratejilerine, İK politikalarına sahiptir ve uygulamaların tümünü bu doğrultuda yapar.

AHLAKİ POLİTİKALARIN VE DAVRANIŞLARIN SÜRDÜRÜLMESİ

AHLAK: İnsanların toplum içinde uymaları gereken kuralları ve ilkeleri belirler.

İŞ AHLAKI: Uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar çalışanların aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, işletme ile diğer işletmeler arasında ve işletme ile alış verişte bulunanlar ya da diğer çevresel unsurlar arasında olabilir. İK yönetiminin ahlaki politikaları ve davranışları şunlardır:

- Sağlık ve güvenlikle ilgili tüm önlemleri dikkatli bir şekilde almak, potansiyel olarak tehlike yaratan çalışma koşulları hakkında personeli bilgilendirmek, stresle ilgili hastalıklar konusunda sorumluluk almak,
- İşe alma sırasında doğru ve samimi davranmak
- Geçerli ve güvenilir olmayan ve ayırım yaratan seçme, değerlendirme ve terfi ettirme sistemlerini kullanmaktan kaçınmak,
- Adil ücret sağlamak
- Personel için seslerini duyurabilecekleri prosedürleri kurmak ve haklarını elde etmeleri için bir sendika çatısı altında yasal olarak örgütlenmelerini sağlamak ve
- Disiplin ya da iş gücünü azaltma durumundaki işten çıkarmalarda ve diğer bazı durumlarda adil politikalar izlemek

İK yöneticileri

- İşe alıştırma programları,
- Eğitim programları,
- Ahlaki davranış ve
- Disiplin sistemi yoluyla örgütteki ahlaki politikaların ve davranışların sürdürülmesini sağlayabilirler.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN SONUÇLARININ DEĞERLENMESİ

İşletmeler sayısal verilerle yönetildikleri için her bölümün işletmenin genel sonuçlarını ne kadar etkilediğinin sayısal olarak ölçülebilmesi ve yaratılan değerın kanıtlanabilmesi gerekir. İK işlevinin performansını ölçebilmek için şu temel soruların sorulması gerektiği söylenebilir: İK uygulamalarının müşterileri durumunda olanlar ya da İK uygulamalarından çıkarı bulunanlar (yöneticiler, yönetici olmayan personel, sendikalar, dış müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.) bu İK uygulamalarının performansı ile ilgili ne düşünüyorlar? İK uygulamaları örgütsel performansa beklenen katkıyı sağlamakta mıdır? İK uygulamaları sonucunda elde edilen parasal fayda ne kadardır? vb. Kıyaslama (benchmarking) İK yönetimi işlevinin performansı ölçülürken İK uygulamalarının başka işletmelerin İK uygulamalarıyla karşılaştırılmasıdır.

Kıyaslamadan sağlanabilecek yararlar şunlardır: Bir örgütün, İK uygulamalarını diğer örgütlere göreceli olarak nasıl sunduğunu anlamaya, diğerlerinin başarılarından ve hatalarından ders alınmasına, değişimi motive edici bir araç olarak hizmet etmesine, değişimin yönünü ve önceliklerini

belirlemeye yardımcı olur. Örgütsel körlük probleminin üstesinden gelmeye yardım eder. Çünkü örgüt içinde yaşayanlar sorunun farkına varamazlar. Bu nedenle kıyaslamaların temel felsefesi, “bir şeylerin yanlış olduğunu bilmiyorsanız, onları düzeltemezsiniz”dir. Bir örgütün kendi uygulamalarını diğerlerinininkilerle karşılaştırma süreci boyunca örgütün kendi uygulamalarındaki eksiklikleri fark etmesi ve problemi azaltmanın yollarını öğrenmesi daha kolaydır.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI

İŞLETMENİN GENEL ÖRGÜT YAPISI İÇİNDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN YERİ

İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısının nasıl olacağını etkileyen faktörler arasında;

- Üst yönetimin insana bakışını
- Örgütün kültürü,
- Örgütün büyüklüğü,
- Coğrafik yerleşimi,
- Faaliyetlerin yapısı,
- Çalışanların niteliği ve
- Sendikalaşma durumu sayılabilir.

Bir örgütte etkili bir İK yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün üst düzey yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gerekir. Çünkü İK konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek, stratejileri formüle etmek, politikalar oluşturmak vb. örgütü bir bütün olarak, tepeden görebilmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle İK yönetimi işlevi üst düzey yönetimdeki bir kişi tarafından yerine getirilmelidir. Bu kişi genel müdür, koordinatör ya da bir genel müdür yardımcısı olabilir. İK bölümü de kaliteden sorumlu genel müdür yardımcısıyla birlikte çalışmaktadır; çünkü kalite insanlarla elde edilir.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN İÇ ÖRGÜTLENMESİ

İşletme üst düzey yönetimi planlama, İK'larını elde etme vb. faaliyetlerin hangisine daha çok önem ve öncelik verdiğine bağlı olarak alt birimler/bölmeler oluşturacaktır. İK bölümlerinde kaç kişi çalışacağını belirleyen en önemli faktör işletmede çalışan sayısıdır. Buna göre işletmenin çalışan sayısı arttıkça İK bölümü de büyüyecektir. Genel kabul gören bir oran 1:100'dür. (100 personele bir İK uzmanı istihdam edilecektir.)

Bir başka soru İK bölümlerinde hangi pozisyonların bulunacağıdır. İK bölümlerinde;

- İK üst düzey yönetimi,
- İK yöneticisi,
- İK uzmanları ve
- İK destek personeli çalışır.

İK yöneticisinin girişken, kendini geliştirmeye açık, dışa dönük, empati özelliği gelişmiş ve çalışma disiplini yerleşmiş bir kişilik yapısına sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir hafızaya, muhakeme yapma ve farklı fikirler geliştirebilme yeteneği gibi zihinsel özelliklere sahip olmasının yanı sıra duygu ve düşüncelerini sözlü, sözsüz ya da yazılı ifade edebilme ve dinleme yeteneği bulunmalıdır. İnsanları etkileme ve yönlendirme gücüne sahip, güvenilir, objektif ve tarafsız bir kişi olmalıdır. Ayrıca günümüzde İK profesyonellerinden, çalıştıkları örgütte insan kaynakları bir rekabet avantajına dönüştürebilmeleri ve örgütün stratejik

yönlendirilmesine katkıda bulunabilmeleri beklenmektedir. Bu geniş kapsamlı rol için sahip olunması gereken kritik yetkinliklerin başında işletmecilik bilgisine ve yeteneğine sahip olmak gelmektedir. İK yönetimiyle ilgili teknik bilgiye ve uygulama becerisine sahip olmalıdır. Ayrıca değişim sürecini yönetme bilgi ve yeteneğine sahip olmalıdır. Problemleri daha geniş sistemler kapsamında ele almaları, vizyon oluşturmaları rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlemeleri, yaratıcılığı teşvik etmeleri, güveni sağlamaları ve çevresel koşulları dikkate alarak proaktif olmaları gerekmektedir. İK bölümü ekip olarak çalışmalıdır. Aynı eğitim ve niteliklere sahip ancak farklı alanlarda bilgi ve becerisi bulunan uzmanlardan oluşan ekiplerin, kontrol işlevinin yanı sıra geliştirilmesine de önem verilmelidir. Bu yapıdaki İK bölümünün iç örgüt yapısındaki hiyerarşik kademe sayısı en fazla iki olmalıdır.

ÜNİTE 2: İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI, İŞ ANALİZİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Planlama, herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder.

Yöneticiler işletmenin elinde bulunan beşerî ve finansal kaynakları en iyi biçimde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar.

Organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarına temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içeren insan kaynakları planlaması, bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulan personelin tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının amacı, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanmasıdır.

İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi, bu planların organizasyonun uzun dönemli planların ve faaliyet planları ile ilişkili olmasına bağlıdır.

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olması gerektiğinden zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalı ve paralel hazırlanmalıdır. Örgütsel planlar genellikle kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ya da uzun (5 yıldan fazla) dönemli olarak sınıflandırılır.

İnsan kaynakları planlamasının tasarım aşamasında kimin için yapılacağı konusunda farklı seçenekler ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilk yaklaşım olan genellikle üst düzey yönetim dışındaki tüm işlerde ihtiyaç duyulan personel sayısı üzerine kurulu olan BÜTÜNCÜL DÜZEY insan kaynakları planlarıdır. İkinci yaklaşım TEMEL ROLLER düzeyindedir. Bu yaklaşıma göre, mantıksal ya da deneyimler sonucu problem yaratan işler ya da organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu gruplara ait olmalıdır. Örneğin, büyük bir sanayi işletmesi profesyonel personel bulmada güçlük çekiyorsa mühendisler ya da bilim adamları konusunda dikkatli bir planlama yaparak gerekli sayıyı ve özellikleri belirleyebilir.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI SÜRECİ

İnsan kaynakları planlaması;

- Talebinin tahmin edilmesi,
- Personel arzının belirlenmesi ve
- Arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır.

Bu unsurlar;

- Amaçların belirlenmesi,
- Çevre analizi,
- İş analizi,
- Performans değerlendirme gibi unsurlarla desteklenmektedir.

İnsan kaynakları talebi, bir işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı iş gücüdür. İnsan kaynakları talep tahmini ise bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir. İşletmelerin personel ihtiyacını farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. Bunlar gerçek, yedek, ek ve yeni personel ihtiyacıdır.

İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan bilgiler;

- Başta iş analizi bilgileri ve
- Personel dönüşüm oranı bilgileri olmak üzere,
- Personel devamsızlık oranı ve
- Dış çevreyle ilgili bilgilerdir.

İŞ ANALİZİ; bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır.

İş analizi sonuçlarını ortaya koymak için iş analistleri personelin işlevi, işin yapılışına ilişkin yöntem ve teknikler, işte kullanılan yardımcı araçlar (makine, alet vb.), çıktılar (üretilen mal veya hizmet), işin hangi koşullarda yapıldığı (çevresel faktörler) ve iş gereklerinin ne olduğu sorularına yanıt ararlar.

İş analizinde kullanılacak bilgilerin toplanmasında hangi yöntemin uygun olacağı; işin özellikleri, analiz için gerekli bilginin düzeyi, hangi analiz tekniğinin uygulanacak olduğu gibi faktörlere bağlıdır.

GÖZLEM, MÜLAKAT ve ANKET yöntemlerinden biri ya da birkaçı bir arada kullanılarak elde edilen işle ilgili bilgiler iş analizi tekniklerinden biri uygulanarak analiz edilir. İş analizi tekniklerinden bazıları belirli bir mesleki alan için uygulanmakla sınırlı olan, sadece o alandaki işlerin içerdiği görevleri ve gerektirdiği personel niteliklerini ortaya koyan tekniklerdir.

Diğer teknikler ise her alanda uygulanabilen İŞ ENVANTERİ TEKNİĞİ, DURUM ANALİZİ TEKNİĞİ, FONKSİYONEL İŞ ANALİZİ TEKNİĞİ ve KRİTİK OLAY TEKNİĞİ dir.

İş analizi sonucu elde edilen bilginin yeniden düzenlenerek kullanıma hazır hâle getirilmesi sonucunda “iş tanımları” ve “iş gerekleri” hazırlanır.

İŞ TANIMI iş analizlerinin bir uzantısıdır. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak yansıtmaktır.

İŞ GEREKLERİ ise işin değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profilini içerir.

PERSONEL DEVİR HIZI ; personel devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

PERSONEL DEVİR ORANI, belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

DEVAMSIZLIK ORANI; devamsızlık bilgileri, personelin, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumudur. İnsan kaynakları planlaması açısından devamsızlık oranının hesaplanması talep tahmininin doğruluk payını artıracaktır.

DIŞ ÇEVRE BİLGİLERİ; enflasyon, faiz oranı, işsizlik oranı, iş gücü büyümesi, uluslararası pazar fırsatları, nüfus bilgileri gibi bilgiler düzenleyici kurumlar, pazar araştırma raporları ve dış veri tabanlarından elde edilebilir.

EKONOMİK DEĞİŞİKLİKLER, sosyal, politik ve yasal değişimler, teknolojik gelişmeler ve rekabet koşullarındaki değişiklikler insan kaynağını belirleyen işletme dışı faktörlerdir.

İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak personel talebini tahmin etmeye çalışırlar ve bu tahminler geçmiş ve şu an hakkındaki bilgilerden ve geleceğin tahmin edilmesinden çıkartılır.

Talep tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir. En çok kullanılan tahmin yöntemleri geçmiş eğilimler ile geleceği gösteren değişkenler arasındaki ilişkililerdir. İnsan kaynakları tahmin yöntemleri;

- Sezgisel ve
- Matematiksel yöntemler olmak üzere temelde iki gruba ayrılabilir.

Sezgisel yöntemde geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanılmaktadır. Bu yöntem sayısal verileri göz önünde tutar ancak, sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. En basit sezgisel yöntemler;

- Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi,
- Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi ve
- Delphi yöntemidir.

AŞAĞIDAN YUKARIYA (BİRİM) TAHMİN YÖNTEMİNDE birim ihtiyaçlarının tahmini toplamı organizasyonun talep tahminidir.

YUKARIDAN AŞAĞIYA TAHMİN YÖNTEMİNDE deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya yapılan tahmindir. Bu uzmanlar tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturarak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar.

DELPHİ YÖNTEMİ ise, tahmin için grubun ortak karar vermesi yönteminin kullanıldığı oldukça yapılandırılmış sezgisel bir yöntemdir. Uzmanların yüz yüze gelmediği ekonomik bir yöntemdir.

Matematiksel yöntemler ise;

- Basit ve
- Karmaşık olarak iki kısımda ele alınmaktadır.

BASİT MATEMATİKSEL YÖNTEMLER talep tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir. Örneğin, personel ihtiyacının tahmini, başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki personel düzeyi ele alınarak yapılabilir.

Basit matematiksel yöntemler genelde;

- Verimlilik oranı,
- Kadrolama oranı ve

- Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır.

KARMAŞIK MATEMATİKSEL YÖNTEMLERDE ise en çok kullanılan;

- Çoklu regresyon ve
- Doğrusal programlamadır.

ÇOKLU REGRESYON YÖNTEMİ, insan kaynakları talebiyle ilişkili pek çok faktörü gelecekteki talebin tahmininde kullanır.

İkinci yöntem olan **DOĞRUSAL PROGRAMLAMA** optimal personel düzeylerinin belirlenmesi üzerine kuruludur.

İNSAN KAYNAKLARI ARZI, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personeli ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları arzını belirlemesi örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirleme sürecidir. İnsan kaynakları arzının belirlenmesinde en çok başvurulanan araçlar;

- Personel genel envanteri,
- Personel beceri envanteri,
- Yükseltim planlama şemaları,
- Personel devir oranı ve
- Devamsızlık oranıdır.

İÇSEL İNSAN KAYNAKLARI ARZI, işletmede bulunan mevcut personeli ifade eder. Bu personel ya kendi pozisyonunda yükselerek ya da organizasyonun herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek talebi karşılamaya yardım edebilir.

İnsan kaynakları pazarıyla ilgili bilgiler; makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmaktadır ve gelecekteki personel gereksinmesinin karşılanabilme olasılıklarını içermektedir. İşletmenin çalıştığı bölge ya da faaliyet alanında yer alan işletmelerdeki insan kaynakları arz ve talebi, işsizlik durumu ve personelin beceri karışımını gösteren veriler bu grupta yer almaktadır. Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli personelin tahmininde dış iş gücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır.

İnsan kaynakları uzmanları organizasyonun durumuna en uygun tahmin yöntemini belirlerken;

- Organizasyon ve çevrenin durağanlık ve kesinlik durumu,
- Verilerin uygunluğu (ne kadar doğru ve tam olduğu),
- Personel sayısı,
- Kaynakların uygunluğu,
- Zaman ve yönetimin güveni gibi unsurları göz önünde bulundurmalıdır.

İnsan kaynakları planlamasında arz ve talebin belirlenmesinden sonra gelen aşama insan kaynakları planlamasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan arz ve talebin karşılaştırılıp planların hazırlanması aşamasıdır. İnsan kaynakları arzının talebinden az olması ile insan kaynakları arzının talepten fazla olması durumunda yönetimin vereceği kararlar arasında farklılıklar olacaktır. İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sonucunda eğer varsa yedekleme planları ve kariyer planlarında gerekli değişiklikler yapılır.

Özetle, insan kaynakları planı gelecekte hangi pozisyonlara çalışan alınması olasıdır, çalışanlara ne gerekecektir,

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

çalışanların eğitim ve gelişimi ne olmalıdır konularını tanımlayan bir yol haritasıdır. Yedekleme planlaması yoluyla, çalışanların kariyer yolları örgütsel gereksinimler ile tutarlı bireysel ihtiyaçlara uyarlanabilir.

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI, “bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreçtir” biçiminde tanımlanmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramıyla, yönetimin, insan kaynakları yönetimi alanında karar vermelerine yardımcı olması için bilgi geliştirilmesi ve kullanımına ilişkin çalışmalar kastedilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri hat ve kurmay yöneticilere işletmede çalışanlarla ilgili sağlıklı bilgiler sağlayarak insan kaynakları yönetimi politikası ve uygulamalarının etkinliğine katkıda bulunur.

İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu;

- Veri doğruluğunda artış,
- İşlem hızında artış,
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar
- Verimlilikte artış konularında yararlar sağlamaktadır.

ÜNİTE 3: İNSAN KAYNAĞI BULMA VE SEÇME

İŞE ALMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşe alma, temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar;

- Bulma,
- Seçme ve
- İşe alıştırma.

İNSAN KAYNAĞI BULMA, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir.

SEÇME ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır.

Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için ORYANTASYON PROGRAMINA tabi tutulmalıdır.

İşe alma konusu insan kaynakları planlamasında belirlenen boş pozisyonun ve iş gereklerinin devamı niteliğinde değerlendirilmelidir.

İşe alma hakkında verilen kararlar sadece başvuru sayılarını ve başvuru çeşitliliğini tespit etmeye yardımcı olmamakta ayrıca işe alma çabalarının ne kadar zorlu ya da başarılı olduğunu göstermektedir.

Açık pozisyonları organizasyon içinden ve organizasyon dışından doldurma; işletme içinde alınan üst düzey bir karardır. İnsan kaynakları planlaması ve kariyer yönetimi temelde içsel işe almayı desteklese bile yaratıcılık ve yeniliğin önemli olduğu işletmelerde taze kan niteliğinde dışarıdan işe alma faaliyeti de gündemde olmalıdır.

Çoğu işletme iç ve dış yöntemleri birlikte kullanmaktadır. Kimin işe alınması gerektiğine dair karar; geleneksel tam zamanlı, geçici istihdamı, taşeron kullanmayı ya da profesyonel işletmelerden işçi kiralamayı içeren daha esnek yöntemlere kadar geniş bir bakış açısına sahiptir.

Küçük işletmelerde işe alma süreci daha basittir. Birçok pozisyon için yerel bir gazetede yer alan bir ilan yerel iş gücüne ulaşmada yeterli olabilecektir.

Çok küçük işletmelerde işletme sahibi ya da yöneticisi genellikle ilana işe alma kriterlerini ekler ve buna göre karar verir.

Bir işletmede işe alma temel olarak aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesiyle ilgilidir:

- Başvuruların alınması, başvuru kayıtlarının tutulması,
- Testlerin yapılması ve değerlendirilmesi,
- Mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi,
- Geçmiş (referans) araştırmasının yapılması,
- Fiziksel incelemelerin yapılması,
- İşe alma kararının bildirilmesi,
- Yeni çalışanın oryantasyonu,
- Yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması.

İNSAN KAYNAĞI BULMA

İnsan kaynağı bulma;

- İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması;
- Bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi veya
- İşletme dışındakilerin başvurularının sağlanması sürecidir.

Aday havuzu boş pozisyona başvuran seçim için değerlendirilecek tüm adayların oluşturduğu grubu ifade eder. Aday havuzu oluşturmada çeşitli yollara başvurulur. Bunlar;

- İç kaynaklar,
- Dış kaynaklar ve
- Alternatif kaynaklardır.

Bu kaynakların hangisinin kullanılacağı boş olan pozisyonun “iş gerekleri” ve “örgütsel kademesiyle” ilişkilidir. İç kaynaklardan personel bulma; mevcut çalışanlara ve önceden işletmeye iş başvurusunda bulunup ta işe alınmayanlara odaklanma esasına dayanmaktadır.

İçsel işe alma kaynakları;

- Mevcut çalışanlar,
- Önceki çalışanlar ve
- Önceki adaylardır.

İşletmede çalışanları işletme içindeki boş pozisyonlar açısından haberdar etmek için iş ilanı sistemi önemli bir araçtır. İşletmeler bildiriler göndererek, dolaşan yayımlar aracılığıyla ya da çalışanlarına bu işlere başvurmaları konusunda davette bulunarak tüm boş pozisyonlar için kendi mevcut çalışanlarına çağrıda bulunabilirler. Bu çağrı sistemi her bir çalışana örgüt içerisinde daha iyi bir pozisyona transfer olma şansı vermektedir.

Çoğu işletme boş pozisyonları terfiler ya da transferler aracılığıyla doldurmaktadır. Terfi bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir. Transfer ise ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirmedir.

Eski çalışanlar ve eski başvuru sahipleri işe alma için iyi bir iç kaynaktır. Bazı yöneticiler eski çalışanları yeniden işe almak istememektedirler. Bununla birlikte iş gücü

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

piyasaları daha rekabetçi hale geldikçe bu yöneticilerin yüksek performanslı eski çalışanlarına ilişkin tutumları değişebilir. Her iki durumda da karar ilk etapta çalışanın işi bırakma nedenlerine bağlı olacaktır.

İç kaynaklar yeterli sayıda uygun adayı sağlayamıyorsa dış kaynaklara başvurulmalıdır. Bu kaynaklar şunlardır:

- Okullar,
- Eğitim kurumları,
- İstihdam büroları,
- İşçi birlikleri,
- Medya kaynakları,
- Ticaret ve rekabet kaynakları.

Çabuk doldurulması gereken boş pozisyonlar için gazeteler iyi bir kaynak olabilirler. Gazetelere ek olarak dergiler, televizyon ve radyo diğer medya kaynakları olarak karşımıza çıkar. İşletmeler kendi web siteleri üzerine boş pozisyonları listeleterek ya da işletmede çalışmak isteyenlere başvuru formunu doldurarak İnternet'ten personel bulma yöntemini de kullanmaktadırlar. Boş pozisyonların doldurulması için güvenilir bir diğer kaynak ise mevcut çalışanların arkadaşları ve aile bireyleridir. Çalışan tavsiyesiyle personel bulma iç bilgi kaynakları kullanılarak elde edilen dış kaynaklardır. İç kaynak değildir. Liseler ya da mesleki/teknik okullar, yüksekokul ve fakültelerden yeni mezun veya mezun olmak üzere olanlar aday bulma bakımından birçok işletme için iyi bir kaynaktır. Sendikalar, belli özellikteki çalışanların oluşturduğu kaynaklardır. Güçlü bir sendikaya sahip işyerleri, işe kimin alınacağı ve bu kişinin nereye yerleştirileceği hususunda sendikası işletmelere göre etkili olabilir.

Meslek, ticaret ve sanayi odaları, ticari işe almada diğer kaynakları oluşturmaktadır.

Devlete ait birçok şehirde faaliyet gösteren iş kurumu (Türkiye'de Türkiye İş Kurumu) başvuru sahipleri ile işletmeleri bir araya getirmektedir.

Ayrıca özel istihdam büroları (danışmanlık şirketleri) da çoğu şehirde bulunmaktadır. İşletmelerden ve adaylardan alınan bir ücret karşılığında (genellikle işletmeden alınır) çalışan bu kurumlar, işletme adına bazı ön taramaları yaparak işletmenin adaylar ile temasını sağlar.

İNSAN KAYNAĞI SEÇME

Seçme, işin gereklerine “uygun” adayın seçimini yapmaktır. İnsan kaynaklarında seçme, eşleştirme süreci olarak görülebilir. Kişinin yetkinlikleri ve işletmenin koşulları arasındaki fark başvuranın reddedilmesine yol açar. Yetkinlik; bilgi, beceri ve olumlu tutumdan oluşmaktadır. İşin gerekler i= Adayın nitelikleri eşitliği durumunda seçim gerçekleşebilir.

Aday hakkında toplanan bilgi, adayın işte iyi performans gösterebileceği ihtimalini belirleyebilen bulgular üzerine yoğunlaşmalıdır. Bunlar pek çok biçimde olabilir ancak önemli olan işle ilgili;

- Geçerli ve
- Güvenilir bilgiler olmasıdır.

GEÇERLİLİK: Geçerlilik doğru durumda kullanıma bağlıdır. Örneğin bir adayın muhasebe elemanı pozisyonuna uygun olup olmadığını belirleyecek testi, satış temsilciliği için bir adaya satış potansiyelini belirlemek için uyguladığınızda geçerli olmayacaktır.

GÜVENİRLİK: Bir belirleyicinin güvenilirliği zaman aşımına rağmen aynı sonucu vermesiyle ölçülür. Örneğin yılbaşında girdiği bir testte tam puan alan ve bir sonra yapılan aynı testte tam tersi kötü puan alan bir çalışana yapılan testin yüksek ölçüde güvenilir olmadığı söylenebilir. Yani güvenilirlik tutarlılıkla olur.

Personel seçiminde çeşitli yöntemlerin bir arada kullanılması mümkündür. Önemli olan geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının bilgili ve deneyimli kişilerce kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, personelin kapasitesinin altında ve kişilik özelliklerine uygun olmayan bir işte sıkıntı yaşamasını da kapasitesinin üstünde ve kişilik özelliklerine uygun olmayan bir işte stres içinde çalışmasını da doğru bulmaz.

Çoğu işletme seçme sürecinde bazı yaygın adımları kullanır. Ancak işletmelerin tümünde seçim süreci birebir aynı değildir. Süreçteki farklılıklar; işletme büyüklüğüne, yapılacak işin gerekliliklerine, seçilecek kişilerin sayısına, eşit istihdam fırsatı düşünceleri gibi dış güçlerin baskısına bağlıdır. Süreç bir gün ya da daha fazla zaman alabilir.

Bazı durumlarda başvuranın var olan işe uygun olup olmadığını görmek için başvuru formu doldurmadan önce ön görüşme denilen kısa görüşmeyi yapmak uygundur. Ön görüşme etkili bir şekilde bilgisayarla da yapılabilir. Bilgisayarlı ön görüşme; ön görüşmenin elektronik olarak yapılmasıdır.

Başvuruların kullandığı en yaygın metodlardan biri de adayların geçmiş bilgilerini sundukları **ÖZ GEÇMİŞLER** dir. Teknik olarak, başvuru formu yerine kullanılmış bir öz geçmiş, başvuru formu olarak değerlendirilir. Bazı işletmeler öz geçmişini bırakan adayların başvuru formunu da doldurmasını ister. Böylece tüm başvuranlar için aynı bilgilere ulaşılabilecektir. Yaygın olarak kullanılan başvuru formları düzgün şekilde hazırlandığında;

- Başvuranın işe alınmak için gösterdiği istek ve arzusunun bir kayıdır.
- Başvuran kişiyle ilgili görüşmede kullanılabilecek profil bilgisi verir.
- İşe alınan adaylar için temel bir çalışan kayıdır.
- Seçim sürecinin etkililiğini araştırma için kullanılabilir.

Adayların, işle alakalı bilgi, yetenek ve tutumunu anlamaya yönelik yapılan sınav ve testler bulunmaktadır:

- Bilgi ve yetenek sınavı testleri,
- Zeka testleri,
- Psikolojik/kişilik testleri.

BİLGİ VE YETENEK SINAVI TESTLERİ: Bilgi testleri, kişinin daha önceden öğrenmiş olduklarını anlamaya yönelik testlerdir. Yabancı dil bilgisi, uzmanlık alanlarına yönelik bilgi sınav ve testleri örnek olarak verilebilir. Yetenek testleri, bir işi yapabilmek için sahip olunan beceriyi ölçer.

ZEKA TESTLERİ: Adayın anlayış, kavrama, belleme ve muhakeme etme gibi düşünsel yeteneklerini ölçer.

PSİKOLOJİK/KİŞİLİK TESTLERİ: Personelin, işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarıdır. Bunlardan bazıları aşağıdadır:

- CPI-KALİFORNİYA PSİKOLOJİK ENVANTERİ, işle ilgili boyutları da içeren bir

testtir. Bu testin alt testlerinden işe yönelim ölçeği personelin çeşitli görevlere yatkınlığını, yöneticilik potansiyeli ölçeği yöneticilik pozisyonlarına uygunluğunu belirler.

- **MMPI-MİNNEOTA ÇOK YÖNLÜ KİŞİLİK ENVANTERİ**, kişiliği tüm yönleriyle inceleyen, özellikle polis memurluğu, pilotluk gibi diğer insanların hayatlarını etkileyebilecek pozisyonlara aday olan kişilerde davranış bozuklukları veya yatkınlık olup olmadığını ortaya koyar.
- **16 PF-16 KİŞİLİK FAKTÖRÜ** de CPI gibi, belirli görevlerdeki başarı için gerekli olan 16 kişilik boyutunu ortaya koyar. Örneğin kişinin içe dönüklük-dışa dönüklük, psikolojik denge, kaygı düzeyi, liderlik kapasitesi, araştırma ve yaratıcılık düzeyi gibi boyutlardaki durumunu gösterir.
- **HOGAN PERSONEL SEÇİMİ SERİSİ** de adayların kişilik özelliklerini büro işlerinde ve yöneticilik pozisyonlarında başarıyla çalışanların özellikleriyle karşılaştıran bir test serisidir.

SEÇME MÜLAKATI (GÖRÜŞME), aday hakkındaki bilgiyi ayrıntılı olarak tanımlamak ve diğer kaynaklardaki (öz geçmiş, sınav test sonuçları gibi) bilgiyi açıklığa kavuşturmak için oluşturulmuştur.

Mülakatı gerçekleştiren insan kaynakları uzmanı kısıtlı görüşme süresinde uygun bilgiyi elde etmeye çalışmalı ve bu bilgiyi iş gerekleri doğrultusunda değerlendirmelidir. Etkili bir mülakat planlanmalıdır. Mülakatı yapan kişi mülakata başlamadan önce başvuru formlarının tamamlanmış ve hatasız olduğunu gözden geçirmiş olmalıdır. Ayrıca mülakat süresince adayın verdiği cevapları not etmelidir.

Mülakatın önemli bir noktası, kontrolün mülakat uzmanında olmasıdır. Mülakat kontrolünün anlamı, kapsamlı bir konuşma yapmak değildir. Derinlemesine bir mülakatta, mülakatı yapan kişi, zamanın %25'i kadar konuşmalıdır. Eğer mülakatı yapan kişi çok fazla konuşursa, bu kişi mülakatta tek olan biri gibi olacaktır.

Mülakat uzmanı aday mülakat yerinden ayrıldıktan hemen sonra aday hakkında edindiği izlenimleri kağıda dökmelidir. Burada temel amaç adayların birbirleriyle kıyaslanması yerine iş gerekleriyle karşılaştırılmasının sağlanmasıdır. Etkin bir biçimde değerlendirme yapabilmek için değerlemenin önceden hazırlanmış bir form üzerine yapılması gerekir. Form kullanmak karar verme işlevini kolaylaştıracaktır.

MÜLAKATLAR;

- Yapılandırılmış,
- Yapılandırılmamış
- Karma ve
- Stres mülakatları olarak sınıflandırılabilir.

YAPILANDIRILMIŞ MÜLAKAT: Bütün adaylara sorulan önceden hazırlanmış, bir dizi standartlaştırılmış soru formunun kullanılmasıdır. Her başvuruna aynı temel sorular sorulmasıyla adaylar arasındaki kıyaslama daha kolayca yapılabilir.

Mülakatlar üzerine yapılan araştırmalarda, yapılandırılmış mülakatın, diğer mülakatlara göre daha güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür. Yapılandırılmış mülakat önceden hazırlanmış, doğrudan iş ile ilgili sorulardan oluşabileceği gibi işle ilgili hazırlanan örnek bir durumun çözümüne

yönelikte olabilir. Bu anlamda iki alt tür mülakattan söz edebiliriz:

1. **DURUMSAL MÜLAKAT:** Bu mülakat türünde örnek durumla ilgili üç tür soru kullanılabilir:
 - **YORUMA DAYALI SORULAR:** Adaya, örnek bir iş durumunda ne yapabileceği sorulur.
 - **BİLGİYE BAĞLI SORULAR:** Bir methodun açıklanması ya da prosedürün gösterilmesi istenebilir.
 - **İŞ TANIMI VE GEREKLERİNE BAĞLI SORULAR:** Adayın çalışma saatleri ve seyahat durumundaki gönüllüğü gibi kısımlar araştırılır.
2. **DAVRANIŞ TANIMLAMA MÜLAKATI:** Davranış tanımlama mülakatında cevap verileceğinde adaylara geçmişte yaşadıkları bir problemi nasıl ele aldıkları türünde örnekler yöneltilir. Örneğin adaya aşağıdaki sorular sorulabilir:
 - Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?
 - Niçin bu yaklaşımı seçersin?

Yapılandırılmamış mülakat: Genel sorular kullanılır. Mülakatı yapan kişi adayın hızla cevap verebileceği sorular sorar. Diğer soruya geçmek için, adayın cevaplarından yola çıkılarak yeni sorular oluşturulur.

Karma mülakat: Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatın birlikte uygulanmasıdır.

STRES MÜLAKATI: Adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturulur. Mülakatı yapan kişi aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takınır. Bu yaklaşım, yüksek stres seviyesini anlamak için kullanılır.

SORU TEKNİKLERİ, mülakatı yapan kişinin kullandığı ve kaliteli bilgi toplamada etkili bir yöntemdir. Bazı soru tipleri diğerlerine göre daha anlamlı cevaplar sağlar. İstenen sonuçları verecek mülakat, açık uçlu soruların kullanılmasına bağlıdır. **AÇIK UÇLU SORULAR** evet ya da hayır olarak cevaplanamaz. Kim, ne, ne zaman, söyle, nasıl ve hangi gibi kelimeler sorulara başlamak için iyidir ve bunlar uzun ve daha bilgi verici cevaplar üretir.

Mülakatlarda bazı soru türlerinin kullanılmasından kaçınılmalıdır:

- **YAYGIN OLARAK TEK BİR DOĞRU CEVAP ÜRETEN SORULAR:** Örneğin "İş arkadaşlarınla nasıl anlaşırdın? Bu soruya hemen hemen kaçınılmaz olarak verilecek cevap "Sadece iyi" dir.
- **İMA EDEN SORULAR:** İma eden soruda, sorulan sorudan kaynaklı olarak verilecek cevap bellidir. Örneğin, "Sen insanlarla konuşmaktan hoşlanırsın, değil mi?" Cevap: "Tabi ki" olacaktır.
- **AYRIMCILIK YARATAN SORULAR:** Sorular, ırk, yaş, cinsiyet, medeni hal ve çocuk sayısı gibi ayrımcılığa sebep olacak bilgiler içermemelidir.
- **YANITI BELLİ SORULAR:** Bu tip sorularda, mülakatı yapan kişi de aday da cevabı biliyordur.

- **İŞLE ALAKALI OLMAYAN SORULAR:** Tüm sorular doğrudan adayın başvurduğu pozisyonda yapacağı işle ilgili olmalıdır.

Seçim mülakatında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeyi yapan mülakat uzmanından kaynaklanır. Mülakatta karşılaşılan bazı yaygın problemler şunlardır:

- Dinleme tepkileri,
- Halo etkisi,
- Önyargılar,
- Kültürel etki (ses)

DİNLEME TEPKİLERİ: İyi bir mülakatı yapan kişi, dinleme tepkilerinden sakınır, örneğin başını sallamak, duraklamak ve ilgisiz kalmak gibi. Arkadaşça fakat tarafsız tutum sergilemek uygundur.

HALO ETKİSİ: Halo etkisi mülakatı yapan kişinin adayın çekim alanına girmesidir. Adayın davranış veya tutumlarıyla mülakatı yapan uzmanı olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi mülakat sonucunu değiştirebilir.

ÖNYARGILAR: Mülakatı yapan kişi dürüst olmalı ve adayı seçme nedenlerini düşünmelidir.

KÜLTÜREL ETKİ (SES): Adaylar toplum tarafından kabul edilen cevapların, gerçekçi cevaplardan daha kabul gördüğüne inanırlar. Kendileri hakkında eğer olumsuz bir şeyler açığa vururlarsa, işi alamayacaklarını hissedebilirler. Eğer mülakatı yapan kişi kültürel etkiyi desteklerse, aday ipucu alacak ve cevaplarını bu yönde verecektir.

İşletmeyi hatalı öz geçmişi ve yanlış bilgilerden korumanın yolu, referans kontrolüdür. Referans türleri şunlardır:

- Akademik referanslar,
- Önceki işyerinden referanslar,
- Finansal referanslar (banka kayıtları)
- Savcılık kayıtları,
- Kişisel referanslar.

Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin karar aşamasına geçilir.

İşe alma kararının verilmesiyle personel seçim süreci sona erer. Açık olan bir iş için herhangi bir adayın uygun görülmemesi, onun yeteneksiz olduğunu göstermez. Aday, sadece o işe uygun değildir. İlerideki iş açıkları için düşünülün veya düşünülmesin, seçim sürecine katılan tüm adayların başvuru ve seçim evraklarının belirli bir süre saklanması gerekir.

İşletmeler işe alma faaliyetleri için büyük bir çaba, zaman ve para harcamaktadırlar. Eğer işletmeler;

- Terfi ve transfer için daha iyi fırsatlar yaratabilirse,
- Eğitim ve kişisel gelişim olanakları sağlayabilirse,
- Ücret ve yan ödemeler ile tazminat hakları açısından adil ve piyasada üst düzeylerde yer alabilirse,
- Çalışana değer verirse,
- Yöneticilerle olumlu ilişkiler kurabileceği bir ortam yaratabilirse ve
- Çalışanın işletmesiyle birlikte işini sevmesini sağlayabilirse

büyük bir maliyete katlanarak bulduğu “uygun” çalışanları elde tutabilir.

Böylece pozisyona uygun çalışanı tekrar aramak, tekrar seçmek zorunda da kalmayacaklardır.

ÜNİTE 4: İŞE ALIŞTIRMA VE İNSAN KAYNAĞI EĞİTİMİ

İŞE ALIŞTIRMA

İşe alıştırma, işe yeni başlayan çalışanların işe ve işletmeye uyum sağlamasını kolaylaştıran bir süreçtir. Bu süreçte bazı kaynaklarda ORYANTASYON olarak da yer verilir. Bu sürecin uzunluğu işin niteliğine göre değişiklik gösterir. Bu süreçte işe yeni başlayan çalışanlara işletmenin geçmişi, kültürü, işletmedeki davranış biçimleri ve işletmenin fiziksel ve sosyal altyapısına ilişkin bilgiler verilir ve verilen eğitim, işe alıştırma eğitimi olarak anılır. Söz konusu eğitimler ve işe alıştırma programlarında; seminerler, konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları bir yöntem olarak kullanılabileceği gibi, üstlerin gözetim ve nezaretinde işletmenin gezdirilmesi, tanıtıcı yayınlar, görsel teknikler ve bireysel görüşmeler de kullanılabilir. Bu yöntemler çoğu kez bir arada kullanılmaktadır.

İşe alıştırma programları, işletme çalışanlarının görev değişikliklerinde de yapılabilir. Bu programlar ile hem kaynak ve maliyet tasarrufu sağlanmakta hem de çalışanların korku ve önyargıları ortadan kaldırılabilir. Başarılı bir işe alıştırma programı ile verimlilik ve kârlılık artmaktadır.

İşe alıştırma eğitimlerinin doğru ve yerinde olarak verilmesi işgücü devir oranını azaltır. İşe yeni girenlerin sıklıkla hata yapmaları, işe adapte olamamaları işten ayrılma oranını artırmaktadır.

Başarılı bir işe alıştırma programı içerisinde şu konular yer almalıdır:

- İşletmenin tanımı,
- Personel haklarının açıklanması,
- Tanıştırma,
- İşle ilgili bilgilerin açıklanması.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ

İşletmelerde personele yönelik verilen eğitim, çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan bir süreç olarak ifade edilebilir.

İşletmelerde personele yönelik verilen eğitimin amaçları; işini daha iyi yapabilmesi için personele gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak, çalışma grubuna, bölümüne, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve başka bir göreve atanabilmesi ya da yükselebilesi için hazırlamak olarak sıralanabilir.

EĞİTİM, GELİŞTİRME ve YETİŞTİRME kavramları birbiri ile karıştırılmamalıdır. Eğitim her iki kavramı da içine alan daha geniş kapsamlı bir kavramdır. **EĞİTİM**, işletme içi ya da dışında kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir. **YETİŞTİRME KAVRAMI**, belli kademelerdeki belli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecini ifade eder. Yetiştirme, verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlanabilir. **Geliştirme kavramı** ise kısaca, yöneticinin doğru işler yapması için değiştirilmesi olarak açıklanabilir. Geliştirme, yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun içyapı ve işleyişini, toplum içindeki yerini,

kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade eder.

İş hayatında verilecek olan eğitimin yararlı olması için, işletmenin gereksinimlerine en iyi yanıt verecek şekilde planlanması ve programlanması önem taşır. İş hayatında verilen eğitimler kısa süreli eğitimlerdir, işe yetkinlikleri olmayan kişileri alıp daha sonra bunlara bu yetkinlikleri kazandırmak bu eğitimlerin amacını oluşturmaz.

Eğitim ve geliştirme sürecinin dört aşaması bulunmaktadır:

- **İhtiyacın analizi:** Bu aşamada performans ve verimliliği artırmak için ihtiyaç duyulan yetkinlikler tanımlanır. Bu aşamanın örgüt, iş ve kişi analizleri olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.
- **İçeriğin tasarlanması:** Tasarımın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Bu aşamada eğitim alacakların en fazla ihtiyaç duyduğu konular belirlenmeli ve içerikte gereksiz konulara yer verilmemelidir. En uygun eğitim yöntemi ve eğitim araç ve gereçleri de bu aşamada belirlenir.
- **Eğitimin yapılması:** Eğitim, amaç, plan ve program dahilinde gerçekleştirilir. Bu aşamada eğitim bütçesi önemlidir verilen eğitimin niteliği, süresi, sayısı ve yöntemi bütçeyle ilişkilidir.
- **Sonuçların değerlendirilmesi:** Bu aşamada, eğitimin beklenen amaca ulaşip ulaşmadığı değerlendirilir. Yapılan eğitimlerin başarıya ulaşip ulaşmadığı, diğer bir ifade ile çalışanlarda bilgi, beceri ve davranış değişikliği yaratıp yaratmadığının belirlenmesi konusunda, kullanılabilecek çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlar;
 - Test tekrar yöntemi,
 - Önceki sonraki performans yöntemi,
 - Deney kontrol grubu yöntemidir.

GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ

e-Öğrenme dışındaki eğitim yöntemleri geleneksel eğitim yöntemleridir. Bu eğitimler “iş başında” ve “iş dışında” eğitimler olarak ele alınmaktadır. İş hayatındaki eğitimlerin çoğunluğu, uygulaması ucuz ve kolay olan “iş başında eğitim yöntemi” ile verilmektedir.

Bazı öğrenme becerilerinin iş üzerinde öğrenilmesinin kompleks ve karmaşık olduğu durumlarda ise “iş dışında eğitim yöntemi” ne başvurulur.

İş başında eğitim yöntemlerinde çalışan, işinin başından ayrılmadan ve iş ortamından uzaklaşmadan eğitim alır. Maliyeti düşük olan bu eğitim yönteminde işler aksamaz, iş uygulamalı olarak yapılır ve çalışan işe ve iş ortamına uyum sağlar. Yapılan araştırmalar, insanların deneyimlerle daha iyi öğrendiklerini ortaya koymaktadır. İş başında eğitim işe yeni girenlere ve eski çalışanlara uygulanabilir. İşin yapılma yönteminin sürekli değiştiği iş ortamlarında iş başında eğitimler kaçınılmaz olmaktadır.

İş başında eğitim yöntemleri şu başlıklar altında toplanabilir:

1. Yönetici gözetiminde eğitim,
2. Yetki göçerimi yoluyla eğitim,
3. Eğitim formeni aracılığıyla eğitim,
4. İş rotasyonu,
5. Takım çalışması yoluyla eğitim,
6. İşe alıştırma eğitimi.

İşe yeni girenlerin ne kadar iş başında eğitime ihtiyaç duydukları bu kişilerin deneyim ve yetenekleri ile ilişkili olduğu kadar yapılacak işin gerekleriyle de ilgilidir.

Personelin işletmede farklı birimlerde çalıştırılarak eğitilmesi anlamına gelen **ROTASYON**, iş başında eğitim yöntemlerinden biridir. Bu yöntemle çalışanlara birden fazla iş yapma becerisi kazandırılması amaçlanmaktadır. İş rotasyonu ile çalışanlar, yalnızca bir işte uzman olmaktan çıkarak, genel anlamda işletmenin işleyiş düzenine hakim olur. İş rotasyonu ile işletmede farklı ve yenilikçi düşünceler doğar.

İŞ DIŞINDA EĞİTİM, çalışanı işinden uzaklaştırarak belirli konularda bilgisini ve yetkinliğini artırmaya yönelik eğitimlerdir. Çalışanın belli bir konuya odaklanması, farklı eğitim yöntemlerinin bir arada kullanılabilmesi, çalışana teorik bilginin yanı sıra farklı uygulamalar hakkında bilgi sunulabilmesi bu yöntemin üstünlüklerinden bazılarıdır. İş dışı eğitimlerin tipik özelliği, teorik eğitimler olmalarıdır. İş dışı eğitimler konusunda, özellikle büyük şehirlerde hizmet sunan çeşitli eğitim ve danışmanlık şirketleri bulunmaktadır.

İş dışında eğitim yöntemleri şu başlıklar altında toplanabilir:

1. Konferans, seminer ve kurslar,
2. T grup yöntemi,
3. Örnek olay yöntemi,
4. Rol oynama yöntemi,
5. İşletme oyunu yöntemi,
6. Beklenen sorunlar eğitimi,
7. Açık hava eğitimleri,
8. Eşbenzetim eğitimleri.

Konferans, seminer ve kurslar gibi eğitim yöntemlerinin ortak noktası, tek yönlü iletişimin ağır basmasıdır. Bu durumda, eğitmenin çaba ve becerileri ile yöntemin etkileşimli hale getirilmesi yöntemin etkisini artırır.

İşçilerin (mavi yakalılar) neredeyse hiç iş dışı, üst yöneticilerin (beyaz yaka) ise neredeyse hiç iş başı eğitim almamış olmaları dikkat çekmektedir.

İş dışı eğitimleri almak üzere, çalışanlar bazen yurt dışına da gönderilebilmektedir. Ancak bu uygulamanın işletmeye maliyeti yüksek olmaktadır.

E-ÖĞRENME

Modern bir eğitim yöntemi olan e-öğrenme, geleneksel eğitim yöntemlerinin dışında öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, İnternet aracılığıyla bağlantının kurulduğu bir yöntemdir. Bu yöntemde sunulan ders içeriklerine öğrencilerin istedikleri zaman ulaşmaları olanaklıdır.

E-öğrenme modelleri,

- Senkron ve
- Asenkron sunum olmak üzere iki kategoride toplanabilir.

SENKRON ÖĞRENME MODELİNDE, geleneksel sınıf ortamındaki yüz yüze eğitim ağ üzerinde sanal ortamda verilir. Öğrenciler bir sınıf ortamında ya da kendi kişisel bilgisayarlarından istedikleri bir ortamda, eğitici tarafından verilen sanal eğitimi canlı olarak takip ederler. Öğrenciler bu sunumda eğitici ile sanal ortamda etkileşim kurabilirler.

ASENKRON ÖĞRENME MODELİNDE ise öğrenci ve eğitmen arasında canlı bir etkileşim bulunmaz. Eğitim alan istediği zaman ve sürede eğitim alabilir. İnternet, İnternet ya

da CD-ROM veya DVD ortamlarında dersler sunulabilir. Bu modelde, bir ders yönetim sistemi eşliğinde öğrencinin dersle ilgili etkinlikleri ve performansı izlenebilir.

E-ÖĞRENMENİN BAŞARI KOŞULLARI

Geleneksel yöntemlerle eğitim sağlayan işletmelere öğrenme yöntemlerini benimsetmek kolay olmamaktadır. Bu nedenle işletme yönetiminin ve eğitim verenlerin bu konuda desteği gerekir.

e-öğrenmenin başarılı bir eğitim yöntemi olarak kullanılmasında dikkate alınması gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde özetlenebilir:

- Yöntemle ilgili beklenti ve hedefler iyi analiz edilmelidir.
- İşletme çalışanlarının teknolojik okuryazarlıkları ve öğrenme kültürleri incelenmelidir.
- Eğitim içerikleri, kısa, öz ve kolay anlaşılır olmalıdır.
- Katılımcılara araştırma yapabilmeleri ve kendilerini geliştirebilmeleri için, araştırma yapabilmeleri ve kaynaklara ulaşabilme olanakları sunulmalıdır.
- Sorun çözme için teknik sorumlular bulunmalıdır.
- Eğitimler için zaman sınırları konulmalı ve katılımcıların buna uyması desteklenmelidir.

İşletmeler, e-öğrenmeyi eğitimin türü ve içerik özelliklerine göre aşağıdaki biçimlerde uygulayabilirler:

- **SANAL SINIF:** Sanal ortamda yüz yüze ve etkileşimli olarak eğitim verilir.
- **Bağımsız kurslar:** Kendi kendine öğrenmeyi destekleyen bağımsız eğitim içerikleridir.
- **Oyunlar ve benzetimler:** Eğitim alan çalışanlara deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunulur.
- **Mobil öğrenme:** E-öğrenme faaliyetleri mobil cihazlar aracılığı ile gerçekleşir.

ÜNİTE 5: PERFORMANS DEĞERLEME VE KARIYER YÖNETİMİ

PERFORMANS YÖNETİMİ VE PERFORMANS DEĞERLEMENİN KAVRAMSAL ANALİZİ

PERFORMANS, bir çalışanın kendisinden istenen zaman içerisinde verilen görevleri yerine getirme ölçüsüdür.

Performans yönetimi, örgüt içinde çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayan; örgütlerden, takımlardan ve çalışanlardan daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Performans değerlendirme, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştırarak ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezlerdir.

Performans değerlendirme hem personelin hem de örgütün ne ölçüde başarılı olduğunu ortaya koymak için etkili bir araçtır. Performans değerlemenin amaçları özetle şöyle sıralanabilir:

- İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Personelin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,

- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak,
- Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,
- İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmak.

Performans Değerleme Süreci

Performansın başarı ile değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının doğru yerde kullanılması açısından performans değerlendirme süreci genelde şu aşamalardan oluşmaktadır:

- Performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi,
- Performans standartlarının belirlenmesi,
- Değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi,
- Değerleyicilerin eğitilmesi,
- Değerlendirme yönteminin belirlenmesi,
- Değerleme sonuçlarının personele iletilmesi.

PERFORMANS KRİTERLERİNİN VE DEĞERLEME SIKLIĞININ BELİRLENMESİ

Performans kriteri, performansın en önemli unsuru nedir, sorusuna yanıt vermektedir. Bu unsurlar;

- Kişilik özelliklerine,
- Davranışlara,
- Yetkinliklere ve
- Çıktılara dayalı kriterler

olmak üzere dört grup altında incelenebilir.

Personelin işteki başarısı değerlendirilirken bu performans değerlendirme kriterlerinin her biri, işin türü göz önünde bulundurularak tek tek ele alınmaya çalışılmaktadır. Burada önemli olan işle doğrudan ilgili performans kriterlerinin değerlendirme kapsamına alınmasıdır.

Performans kriterleri saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir:

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekmektedir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalı, onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Performans kriterleri güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler birbirleri ile çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

Performans değerlendirme çalışması için en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Performans değerlendirme sıklığını belirlemede etkili olan sınırlayıcı faktörler bulunmaktadır. Bu sınırlayıcı faktörler şöyle sıralanabilir;

- Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması,
- Toplu değerlendirme gerektirmesi ve
- Değerleme sonuçlarının uygulanma zamanları

PERFORMANS DEĞERLEME STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Performans değerlemede kişinin başarı derecesini ölçecek standartların yani belli ölçülerin olması gerekmektedir. Performans standartları nicel (kantitatif) veya nitel (kalitatif) karakterde olabilir. Kantitatif standartlar belli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, üretim miktarı, yapılan hata sayısı vb. olurken kalitatif standartlar işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler olmaktadır.

Doğru bir değerlemenin yapılabilmesi için performans standartlarının şu özellikleri taşıması gerekir;

- Belirli,
- Ölçülebilir,
- Ulaşılabilir,
- Gerçekleşebilir,
- Zaman sınırı.

PERFORMANS DEĞERLEMESİ YAPACAK KİŞİLERİN BELİRLENMESİ

Performans değerlendirme sisteminde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, örgüt yönetimine, insan kaynakları politikalarına ve seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenmektedir. Performans değerlemede önemli olan değerlendirme yapacak kişilerin değerlendirme yapacakları personelin işleri hakkında bilgi sahibi olmaları, örgütü tanımaları ve ön yargıdan uzak objektif değerlendirmeler yapmalarıdır.

Performansı değerlemede sorumlu olabilecek kişiler şöyle sıralanabilir:

- Personelin ilk Amiri Tarafından Değerlenmesi
- Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi
- İş Arkadaşları Tarafından Değerleme Yapılması
- Astlar Tarafından Değerleme
- Müşteriler Tarafından Değerleme
- Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerleme
- Çoklu Değerleme (360 Derece Geri Bildirim)

PERFORMANS DEĞERLEMESİ YAPACAK KİŞİLERİN EĞİTİLMESİ

Personelin performansını doğru ve adil bir şekilde değerlemek için değerlemeyi yapacak kişiler; işletmede uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler, işletmenin örgüt yapısında yer alan işler hakkında bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir. Değerlemeci eğitimi; ders, video konferans, rol oynama ve benzer eğitim teknikleri kullanılarak değerlemeyi yapacak bütün personeli kapsamaktadır.

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

Performans değerlendirme yöntemi işin türüne, örgütün büyüklüğüne, maliyete ve değerlendirme süresine göre farklılık gösterebilir. Yöntemin doğru ve sistemli bir şekilde belirlenmesi, değerlemenin başarılı bir biçimde yapılması açısından önemlidir.

Performans değerlemede kullanılan yöntemleri şu başlıklar altında toplanabilir:

- Kişiler arası karşılaştırmaya dayalı yöntemler, (sıralama, zorunlu dağılım)
- Ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler (geleneksel ve davranışsal değerlendirme skalaları, kritik olay, kontrol listesi)
- Bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler (standartlar yöntemi ve direkt indeks yöntemi)
- Personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler (amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi ve psikolojik değerlendirme).

Personelin performansını değerlemede kullanılan her yöntemin kendine göre yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Performansı değerlendirilen personelin nitelik ve niceliğine, performans değerlendirme çalışmasının tamamlanma süresine ve eldeki finansal olanaklara bağlı olarak, performans değerlendirme yöntemlerinden bir veya birkaçını uygulamak mümkündür.

PERFORMANS DEĞERLEME GÖRÜŞMESİNİN YAPILMASI

Performans değerlendirme sonuçlarının personele geri bildirim yoluyla iletilmesi aşamasıdır. Performans değerlemesi çalışması tamamlandıktan sonra her bir personel için değerlendirme görüşmesi düzenlenmesi gerekmektedir. **Değerleme görüşmesi**, bir değerlendirici ile bir çalışan arasında gerçekleşen yüz yüze görüşmedir. Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Değerlendiriciler, değerlendirme görüşmelerinde;

- Anlat ve sat,
- Anlat ve dinle,
- Sorun çözme olmak üzere üç genel yaklaşımdan birini kullanırlar.

PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI

Performans değerlendirme sistemi ne kadar iyi kurulursa kurulsun hem değerleyen hem de değerlendirilenin insan olması, değerlemeye yönelik birtakım hataların yapılmasına neden olabilmektedir. Performans değerlemesi yapılırken karşılaşılan başlıca hatalar şunlardır:

- Halo Etkisi,
- Merkezi Eğilim Hatası,
- Müsamaha ve Katılık,
- Kontrast Hataları,
- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme,
- Peşin Hükümlülük.

HALO ETKİSİ: Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlemelerdir.

MERKEZİ EĞİLİM HATASI: Bazı değerlemeciler, çalışanlarının performansını değerlendirirken, “çok iyi” veya “çok kötü” şeklinde iki aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bunun yerine değerlendirme yapılan tüm personele ortalama bir puan vermeyi tercih ederler.

MÜSAMAHA VE KATILIK: Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimindedirler. Müsamaha bir değerlendiricinin, örgütte çalışan elemanını değerlendirirken elemanın performansını olduğundan daha yüksek, katılık ise personelin ulaştığı

performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir.

KONTRAST HATALARI: Ortalama performans gösteren bir personelin, kötü performans gösteren bir personelden sonra olduğundan yüksek performans göstermiş gibi ya da mükemmel bir performans gösteren personelden sonra olduğundan daha düşük performans göstermiş gibi değerlendirildiği bir hata türüdür.

YAKIN GEÇMİŞTEKİ OLAYLARDAN ETKİLENME: Örgütlerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Bu yaşananlara bakılarak yapılan değerlendirme hatalı olacaktır.

PEŞİN HÜKÜMLÜLÜK: Peşin hükümlü değerlemeciler değerlendirme yaparken objektif davranamazlar. Peşin hükümlülük cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, arka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir.

PERFORMANS DEĞERLEMENİN KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği temel alanlar şunlardır:

- Ücret Yönetimi,
- Stratejik Planlama,
- Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi,
- Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları,
- Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma,
- Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları,
- Kariyer Yönetimi.

KARİYERİ PLANLAMA, GELİŞTİRME VE YÖNETME

KARİYERİN TANIMI VE ÖNEMİ

Kariyer, bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi olarak ifade edilmektedir. **KARİYER SEÇİMİ;** bireyin istek ve gereksinimleri ile ilgi ve yeteneklerini en uygun noktada buluşturan karardır.

KARİYER SEÇİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bireylerin kariyer seçimi, bireyin sosyal geçmişi, annesinin ilişkisi, bireyin içinde yer aldığı sosyal çevre, ailenin toplumsal ekonomik düzeyi, gibi **SOSYAL FAKTÖRLER** ve değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları gibi **PSİKOLOJİK (KİŞİSEL) FAKTÖRLER** ile yakından ilişkilidir.

KARİYERLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Kariyerle birlikte kullanılan kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- **KARİYER HAREKETLİLİĞİ:** Bilgi ekonomisi olgusuna bağlı olarak çalışanların farklı işletmelerde ve işlerde kariyer gelişimini sürdürmeleri ve buna bağlı olarak da kariyer yaşamlarında iş ve iş yeri değiştirmeleri eğilimidir.
- **KARİYER YOLU:** Kişinin kariyerini oluşturan işlerin sıralanması olarak tanımlanmaktadır.
- **KARİYER DÜZLEŞMESİ (PLATOSU):** Bireyin daha fazla yükselme olasılığı bulunmayan ya da çok az olan bir kariyer basamağında bulunmasını ifade eder.
- **KARİYER (DENGELERİ) ÇAPALARI:** Bireyin kişisel değer ve

tutumlarından oluşan, onun yaşamını dengeleyen, kendi algıladığı özellik ve yetenekleri, güdü, değer, tutum ve davranışları ile bunları dengeleyen ve yönlendiren unsurlardır.

- **KARİYER KALIPLARI:** Kişilerin çalışma yaşamları boyunca iş ve kariyerleri ile ilgili davranışlarını ifade eder.
- **KARİYER DEĞERLERİ:** Çalışanın kendi kariyeri için olmazsa olmaz gördüğü hususlardır.

KARİYER AŞAMALARI

Bir bireyin iş yaşamı içerisindeki kariyeri belli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- **KEŞFETME (ARAMA):** Bu aşama, genelde 20'li yaşların ortasında sona eren okuldan ilk işe başlayınca kadar geçen süredir. Bu dönem kendini ispatlama ve alternatifleri değerlendirme dönemidir.
- **KURMA AŞAMASI:** Farklı kaynaklardan iş aramaya başlandığı, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme dönemlerini kapsayan bu aşamada belirsizlik ve bunalım başlar, kişi mevki bulma ve kendini kanıtlama gibi iki önemli sorunla baş etmek durumunda kalır.
- **KARİYER ORTASI:** Fiziksel ve zihinsel kapasitenin azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilen bu aşama, kişinin çıraklıktan ustalığa, öğrenci olmaktan yapıcı olmaya geçtiği aşamadır. Bu dönemde güvenlik gereksiniminin önemi azalmakta; başarı, saygınlık, bağımsızlık gereksinimi ön plana çıkmaktadır.
- **KARİYER SONU:** bireylerin kişiliğe yönelim üzerine odaklandıkları, örgüte yönelimlerinin azaldığı; performanslarının, mobilitelerinin düştüğü ve hali hazırda işlerinde kilitlenip kaldıklarını fark ettikleri aşamadır. Kariyerinin en uzun aşaması olan bu dönem; öğrenmede yavaşlama olduğu için bireyler sadece tecrübelerinden yola çıkarak kazandıkları bilgiyi diğerlerine öğretmeye çalışır.
- **AZALMA (EMEKLİLİK):** Emeklilik yaklaştıkça bireyin gücü, sorumlulukları ve kariyeri azalır. Bazıları emeklilik dönemine ait planlar yaparken bazıları örgütten ayrılmayıp danışmanlık yaparak o güne kadar kazandığı deneyimlerinden örgütü ve genç çalışanları yararlandırırlar.

KARİYERDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Kişiler kariyer süreci içerisinde birçok sorunla karşı karşıya kalabilirler. Bu sorunların bir kısmı kariyere başlama, kariyeri geliştirme ya da kariyeri sonlandırma süreci içerisinde ortaya çıkarken bir kısmı da dönemlerden bağımsız olarak bireysel nedenlerle ortaya çıkan sorunlardır. Özel sorunları;

- Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar,
- Çift kariyerli eşler,
- Ay ışığı sorunu,
- Çift kariyerlilik

başlıkları altında toplamak mümkündür.

KARİYER PLANLAMASININ KAVRAMSAL ANALİZİ

KARİYER PLANLAMA, örgütteki kariyer yollarını belirleyerek örgütün gereksinimini sağlayacak personeli elde etmek amacıyla personeli uygun işlere yerleştirmek olarak tanımlanmaktadır.

KARİYER PLANLAMA SÜRECİ

- Bireysel
- Örgütsel

olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

BİREYSEL KARİYER PLANLAMASI, kişinin kendi gelecek hedeflerinin işlerinin ve görevlerinin kendi beklentileri ve istekleri açısından planlanmasıdır. Bu planlama;

- Kendi kendini değerlendirme,
- Fırsatları tanıma hedefleri belirleme ve
- Planları hazırlama aşamalarından oluşur.

Örgütsel kariyer planlaması ise çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin geliştirilmesi ile çalıştığı örgüt içindeki ilerleyişinin planlamasıdır.

Kariyer planlaması süreci açısından önemli bir diğer konu, çalışanın **KARİYER YOLLARININ BELİRLENMESİ** dir. Kariyer yolları belirlenirken kariyer haritalarından yararlanılmaktadır.

KARİYER HARİTALARI: Bir örgüt içinde bir işten diğerine ilerleyebilmenin yollarını belirlemek üzere kullanılan bir teknikten kariyer yolları, bireyin kişisel amaçlarına ulaşmak için geçtiği yollardır.

Çalışanların kendileri için seçebileceği;

- Geleneksel kariyer yolu,
- Ağ kariyer yolu,
- Yatay kariyer yolu,
- İkili kariyer yolu olmak üzere dört farklı kariyer yolu bulunmaktadır.

KARİYER GELİŞTİRMENİN TANIMI

Kariyer geliştirme, çalışanın kariyer yaşamındaki amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir.

KARİYER GELİŞTİRME ARAÇLARI

Kariyer geliştirmede yararlanılan temel kaynaklar şunlardır:

- Kariyer Merkezleri,
- Kariyer Rehberleri,
- Mentorlar,
- Koçlar,
- Örgütsel Yedekleme Planı,
- Kariyer Atölyeleri,
- Yazılı Kaynaklar ve Alıştırma Kitapları,
- Eğitim ve Geliştirme Programları,
- İş Zenginleştirme,
- İş Rotasyonu.

KARİYER YÖNETİMİNE YÖNELİK KAVRAMSAL ANALİZ

Kariyer yönetimi, kişilerin iş yaşamına yönelik planlar yapmaları olarak tanımlanmaktadır. Bir örgütün kariyer yönetimi çabalarının başarısını dört faktör belirlemektedir.

- Kariyer yönetiminin iyi bir şekilde planlanması,
- Örgütte, üst yönetimin kariyer yönetimini destekleyici olumlu bir iklim yaratması,

- Yöneticilerin kariyer yönetiminin birçok program ve sürecini dikkatli bir şekilde yapması,
- İşveren-çalışan ve çalışanın kişisel planları arasında kariyer denkliliğinin sağlanması.

Kariyer yönetiminin;

- Bireysel ve
- Örgütsel açıdan olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

Örgüt, bireyin üzerinde odaklanan bazı kararlar alarak onların kariyerlerinin yönetimini üstlenip yeni kariyer planları yapmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu kararlar şunlardır:

- İç işe alım,
- Terfi,
- Transfer veya yer değiştirme,
- Eğitim ve geliştirme,
- İşten çıkarma,
- Emeklilik.

Bireysel kariyer yönetimi, bireyin iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirmesi amacı ile gerekli faaliyetleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesidir.

Kariyer yönetiminin örgüt içerisinde insan kaynakları ile ilgili en çok kullanıldığı alanlar:

- Gelecekte gereksinim duyulacak insan kaynağının niteliksel ve niceliksel olarak belirlendiği insan kaynakları planlaması,
- Aday personel bulma ve bunlar arasından işe ve örgüte en uygun olanları seçme,
- Kariyer hedeflerine ulaşma noktasında ilgili kişilere eğitim verme ve onları geliştirme,
- Kariyer gelişimine paralel olarak personele adil ücret verme ve performans değerlemedir.

ÜNİTE 6: İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ

İŞ DEĞERLEMESİ

Bir ücret sistemi kurulurken işletme içinde ücret dağılımının adaletli bir şekilde sağlanması için bilimsel temellere dayalı sistematik bir süreç izlenmesini gerektiren iş değerlemesi yapılmalıdır. İş değerlemesi yapılırken bazı ilkelere uyulması gerekir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

- Personelin değil işin değerlendirilmesi,
- Eşit işe eşit ücret verilmesi,
- Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması,
- Gizliliğin olmaması,
- Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi,
- İş değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması,
- İş değerlendirme verilerinin güncelleştirilmesi.

İş değerlemesinin hangi amaca hizmet etmesinin istendiğini belirginleştirmek ve anlamak sistemin planlanmasını ve kullanımını etkileyecektir. İş değerlemesi sonucunda ulaşılmaya istenen amaçlar;

- Organizasyondaki diğer işlere göreceli olarak her bir işin değerini sistematik olarak tanımlamak ve bu yolla ücret yapısına daha basit ve daha akılcı bir temel sağlamak,

- Yeni ya da değişen işleri organizasyondaki diğer işlere göreceli değerleriyle ilgili tüm üyeler arasında bir fikir birliği oluşturmak,
- Organizasyondaki işleri ve ücret oranlarını diğer organizasyonlarla karşılaştırmada kullanılabilecek bir araç elde etmek,
- Performans değerlemesine bir dayanak sağlamak,
- Tartışma yaratan durumları azaltacak ve var olan tartışmaların çözülmesini sağlayacak bir ortam yaratmak,
- Personelin daha yüksek düzeydeki işlere ulaşma çabalarını artıracak teşvikler sağlamak, sendikalarla yapılacak toplu pazarlıklar için bilimsel ve objektif veri sağlamak,
- İç ve dış kaynaktan personel bulmada ve seçmede, insan kaynakları planlamasında, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde ve diğer insan kaynakları işlevlerinde kullanılmak üzere işler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi elde etmek olarak sıralanabilir.

İşletmenin yönetici ve uzman kadrosu nitelik ve nicelik bakımından iş değerlendirme çalışmalarının yürütülmesi için yeterliyse, iş değerlendirme çalışmalarını baştan sona kendi kontrolü altında yapmak isteyebilir. Bu durumda ÇALIŞMALAR YAPMAK ÜZERE İŞLETME İÇİNDEN YÖNETİCİLERİ VE UZMANLARI GÖREVLENDİREBİLİR, İŞLETME DİŞİNDAN UZMANLARLA YA DA BİR DANIŞMANLIK FİRMASIYLA ANLAŞABİLİR, KENDİ PERSONELİ İLE DİŞARIDAN UZMANLARIN BİRLİKTE ÇALIŞMALARINI SAĞLAYABİLİR. İşletmenin kadrosunun bu tür bir çalışma için yeterli olmaması durumunda iş değerlendirme çalışmalarının dışarıdan uzmanlar ya da bir danışmanlık firması tarafından yapılması istenebilir. Katılımcı yaklaşımda, iş değerlendirme çalışmaları doğrudan yönetimin kontrolünden çıkarılıp bağımsız bir kurul ya da komite tarafından yürütülür.

İş Değerlemesi Yöntemlerinden sayısal olmayan iş değerlendirme yöntemleri: Sıralama ve sınıflama yöntemleridir. Sayısal iş değerlendirme yöntemleri: Puan verme ve faktör karşılaştırma yöntemleridir.

ÜCRET VE ÜCRETLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Ücret düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değerdir. Aylık ya da maaş memurların, ücret ise daha çok işçilerin ve özel kesimde çalışanların hizmetleri karşılığında elde ettikleri geliri anlatır. Ücret kavram ve yapısıyla ilgili bazı kavramların açıklamaları aşağıda verilmiştir.

- **ANA-KÖK ÜCRET:** Bir üretim birimi başına ya da bir zaman birimi başına ödenmesi gereken yada kararlaştırılan ücret miktarıdır.
- **ÇIPLAK ÜCRET VE GİYDİRİLMİŞ ÜCRET:** Çıplak ücret, bir personelin işi görmesi karşılığında kendine nakden ödenen tutardır, bir başka deyişle ana kök ücrettir. Giydirilmiş ücret ise ana kök ücrete sözleşmeden ya da kanunlardan kaynaklanan ek olanakların ilave edilmiş halidir.
- **BRÜT ÜCRET VE NET ÜCRET:** Brüt ücret, personele tahakkuk ettirilen toplam ücrettir net

ücret ise kesintiler yapıldıktan sonra kalan ve personelin eline geçen ücret miktarıdır.

- **ÜCRET GELİRİ:** Genellikle bir yıl içinde personele ödenen aynı ve nakdi bütün ödemelerin toplamını oluşturur.
- **NOMİNAL VE REEL ÜCRET:** Nominal ücret, para ile ifade edilen ücret miktarıdır, reel ücret, nominal ücretin ülkede o anda geçerli olan fiyatların düzeyi dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücüdür.
- **ÜCRET DÜZEYİ:** Ücret karşılaştırması yapmak üzere kullanılan ücret ortalamalarıdır.
- **ÜCRET YAPISI:** Bir kurumda ödenen ücretlerin birbirlerine göre durumunu gösterir.
- **ÜCRET SİSTEMLERİ:** Ücretlerin hesaplanma ve ödenme biçimlerini belirleyen sistemlerdir.

ÜCRETİN İLGİLİLERİ AÇISINDAN ÖNEMİ

Ücret, ekonomik ve sosyal yaşamın hemen hemen tüm alanlarını etkileyen çok yönlü bir kavramdır. Bu bağlamda ücretin öneminin ÇALIŞANLAR, İŞVERENLER, SENDİKALAR, DEVLET VE TOPLUM açısından kısaca açıklanması yararlı olacaktır:

- **ÇALIŞANLAR AÇISINDAN ÜCRETİN ÖNEMİ:** Çalışanlar açısından ücretin ekonomik yönü çalışan bir bireyin tek temel gelir kaynağı olması ve ekonomik gücünü belirlemesi nedeni ile çok önemlidir. Bir başka açıdan ücret, bireyin çalıştığı kurum ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör niteliğini taşır.
- **İŞVERENLER AÇISINDAN ÜCRETİN ÖNEMİ:** İşverenler tarafından ücret önemli bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Bu açıdan işverenlerin gelirleri, maliyetleri ve ücret giderleri arasında bir denge sağlamaları ve kendi çıkarlarını korumaları gerekir.
- **SENDİKALAR AÇISINDAN ÜCRETİN ÖNEMİ:** Sendikalar, toplu pazarlık görüşmelerinde üyelerinin daha fazla gelir sağlamaları için diğer konulardan daha çok ücretlerin artırılmasına ağırlık verirler bu nedenle, ülkemizde olduğu gibi uyumsuzluk konularının başında ücret artış oranları gelir. Sendikaların başarıları, toplu pazarlık sonucunda işverenden sağladıkları ücret artışlarıyla ölçüldüğü için önemlidir.
- **DEVLET VE TOPLUM AÇISINDAN ÜCRETİN ÖNEMİ:** Ücretler gelir dağılımını, istihdamı, gelişme hızını, yatırımları ve tasarrufları doğrudan etkilemesi nedeni ile devlet ve hükümetler açısından büyük önem taşır. Ücretler sosyal barışın sağlanması, toplumsal refahın artırılması, fırsat eşitliğinin yaratılması ve ekonomik istikrarın sağlanması açısından önemli olduğu için de toplumun genelini ilgilendirir.

ÜCRET SİSTEMLERİ

Çeşitli ücret sistemleri bulunmakla birlikte işverenler genellikle işe dayalı ya da işi yapan bireye dayalı ücret sistemlerini kullanırlar. Ücret sistemleri şöyle sıralanabilir:

- **DOĞRUDAN İŞ GÜCÜ PİYASASINA DAYALI ÜCRET SİSTEMİ:** İşlerin iş gücü

piyasasındaki ücret oranlarına dayanılarak ücretlendirilmesi fikridir. Bu sistem ancak tüm işler piyasadaki işlerle birebir karşılaştırılabildiğinde kullanılır.

- **İŞE DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ:** İşe dayalı ücret sistemleri, ücretin işte geçen zamana, yapılan iş miktarına ya da işte gösterilen performansa dayalı olarak hesaplanmasını öngörür.
- **İŞİ YAPAN BİREYE DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ:** İşe dayalı ücret sistemlerinin alternatif olarak geliştirilen işi yapan bireye dayalı ücret sistemleri de bilgiye, beceriye ve yetkinliğe (BİR BİREYİN PERFORMANSINI SAĞLAYAN BİLGİSİNİ, BECERİSİNİ VE DAVRANIŞLARINI İÇEREN SERGİLENEBİLİR ÖZELLİKLERİDİR) dayalı ücret sistemleridir. Bilgiye – beceriye dayalı ücret sistemlerinde personele halen yapmakta oldukları işler için değil, kullanabildikleri bilginin ve becerinin miktarına, tipine ve derinliğine göre ücret ödenir.

ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ VE TEMEL AMAÇLARI

Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de personelin beklentilerini karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini içeren en önemli insan kaynakları yönetimi işlevlerinden biridir. Amaçlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek,
- Personelin güvenlik ve kendilerine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,
- Morali/iş tatminini artırmak ve sürdürmek,
- Personeli istenen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek,
- Üst düzey performansı ödüllendirmek ve teşvik etmek,
- Adil ve dengeli bir ücret sistemi kurmak ve örgütün her yerinde sürekli bir şekilde uygulamak,
- Personel devir hızını düşürmek ve işletmeye bağlılığını artırmak,
- Ücret giderlerinin ödemeyi zorlaştırmayacak düzeyde olmasını sağlamak,
- Personelin bilgisini, becerilerini, yetkinliklerini ya da kıdemini ödüllendirmek,
- Ücretler ile ilgili şikâyetleri azaltmak,
- Örgüt kültürünü ve örgütsel gelişimi desteklemek
- Sendikalarla uyumlu çalışmak,
- Ücret yönetimi ile ilgili yasal düzenlemelere uymak.

ÜCRET YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN TEMEL UNSURLAR

Bir ücret yönetimi sistemi ne kadar çok sistematik unsura dayandırılırsa personel tarafından o kadar adil olarak algılanacaktır. Adil bir ücret yapısının kurulmasını etkileyen temel unsurlar İŞ ANALİZİ BİLGİLERİ, İŞ TANIMLARI, İŞ DEĞERLEMESİ VE PERFORMANS DEĞERLEMESİ dir. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir:

- **İŞ ANALİZİ:** İşler hakkında ayrıntılı ve sistematik bir bilgi toplama tekniğidir. Toplanan bu bilgi iş değerlendirme sürecine girdi olarak hizmet edecek iş tanımlarında özetlenir.
- **İŞ TANIMLARI:** İşlerin içerdiği görevleri ve sorumlulukları, işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri, işin fonksiyonunu, işin yapıldığı ortam koşullarını, içerdiği tehlikeleri, kullanılan araçları ve makineleri ve diğer yönleri, yazılı bir şekilde tanımlar.
- **İŞ DEĞERLEMESİ:** İş, bir ya da birden çok kişinin bedensel ve/veya zihinsel gücünü kullanarak ortaya koyduğu bir eylem veya eylemler bütünüdür.
- **PERFORMANS DEĞERLEMESİ:** İşveren tarafından organizasyondaki bazı işlerin ve bazı personelin daha önemli ve değerli görülmesi sebebi ile etkili bir performans yönetimi sistemi kurulmalı ve bu sistemin sonuçları ücretlere yansıtılmalıdır.

Ücret düzeyini etkileyen temel unsurlar iş gücü piyasasındaki arz talep dengesi, piyasada hâkim ücret düzeyleri, yaşam standardı, kıdem (bir personelin işletmeye çeşitli katkılarda bulunduğu çalışma süresini tanımlamak için kullanılan terimdir), ekonomik faktörler ve toplu pazarlıklardır.

Devlet gerek kamu gerekse özel kesimde çalışanlara yapılacak çeşitli ödemelerde dikkate alınması gereken kanun, tüzük ve asgari ücret gibi yasal düzenlemeler yapmaktadır. Asgari, ücret, emekleri ile geçinenlere değişik bölge ve kesimlerde eş değer satın alma gücü sağlayacak bir politika aracıdır. Asgari Ücret Yönetmeliğine göre asgari ücret işçilere normal çalışma günü karşılığında ödenen işçinin en az düzeyde yiyecek, yakacak, barınma, giyim, sağlık, aydınlatma, taşıt, kültür ve eğlence ihtiyaçlarının cari fiyatlar üzerinden karşılamaya yeterli miktardaki ücrettir.

Ücret stratejisi bazı koşullar altında örgütsel performansın artırılması ve işgücünün etkili kullanılması üzerinde yönetimin bir yaptırıma sahip olmasını mümkün kılan ödeme seçeneklerinin bileşiminden oluşur. Ücret stratejisi saptanırken ücret sisteminin doğasından kaynaklanan ihtiyaçlar örgütün stratejileri ile birlikte ele alınmalıdır.

Ücret politikası, ücret yönetimi sistemini kurmakta ve işletmekte yol gösteren temel bir yol haritasıdır. Ücret konusunda belirlenecek politikalar aşağıda verilenlerle ilgili olacaktır:

- Ücret oranlarının nasıl belirleneceği,
- Ücret düzeylerinin piyasa ortalaması ile aynı, ortalamanın altında mı üstünde mi olacağı,
- Başlangıç ücretlerinin ve işe girenler ile daha kıdemliler arasında ücret farkının ne olacağı,
- Ücret artışlarının neye göre ve nasıl yapılacağı,
- Artışları etkileyecek performansın, bilginin ve becerinin, yetkinliklerin ve/veya kıdemnin kapsamının ve taban ücreti oranının ne olacağı,
- Fazla mesai ve çeşitli nedenler ile alınan izinler işle ilgili ücret ödemelerinin ya da kesintilerinin nasıl belirleneceği,
- Transfer ve yükseltme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

ÜCRET SİSTEMİNİN KURULMASI

Ücret sistemi kurulurken izlenmesi gereken temel aşamalar şunlardır:

- Ücret stratejileri ve politikalarının belirlenmesi,
- Sisteme dâhil edilecek işlerin analiz edilmesi ve tanımlanması,
- İŞ DEĞERLEMESİNİN YAPILMASI: İş değerlemesi süreci şöyle özetlenebilir:
 - Amaç ve izlenecek yaklaşım belirlenir,
 - İşler analiz edilir,
 - Değerlenecek işler ve yöntem belirlenir,
 - Değerleme yapılır ve işletmedeki tüm işleri içeren iş hiyerarşisi elde edilir,
 - İşletmede varolan ücret yapısını gösteren ve işlerin değerleriyle ücretleri arasında ilişki kurulmasını sağlayan bir ücret eğrisi çizilir ve teorik olarak iş değerlemesi sona erer.
- PİYASA ÜCRET VERİSİNİN ELDE EDİLMESİ: Piyasa ücret verisi, çeşitli kurum ve kuruluşlar ya da işletmenin kendisi tarafından piyasa ücret araştırmalarından elde edilir.
- ÜCRET YAPISININ OLUŞTURULMASI: Bir işletmedeki işler taşıdıkları değerlere göre tek tek ücretlendirilebileceği gibi sınıflara ayrılarak ücret basamakları oluşturulabilir. Bir başka seçenekte tanımlanan ücret aralıkları bantlar şeklinde düzenlenebilir.
- PERSONELİN BİLGİLENDİRİLMESİ: Ücret konusunun gizli olduğu varsayımıyla sistemin işleyiş ilkeleri gizlenmemeli, gizli olan konunun bireye özgü ücret olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle sistem oluşturulduktan sonra tüm çalışanlara ayrıntılı bilgilendirme yapılmalıdır. Bu bilgilendirme sırasında ESKİ SİSTEMDE AKSAYAN YÖNLER VE YAŞANAN SIKINTILAR, YENİ SİSTEME GEÇİŞ NEDENLERİ VE ÖRGÜTSEL İHTİYAÇLAR, GEÇİŞ SÜRECİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN ÇALIŞMALAR VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR , gibi konulara değinilmelidir.
- SİSTEMİN UYGULANMASI: sağlıklı bir ücret sisteminin en önemli şartı tüm yaşayan sistemler gibi kendini yenileyebilmesidir. Çünkü o gün için en doğru yöntemi üreten sistemler bile birkaç yıl içinde güncelliğini ve geçerliliğini yitirmektedir bu sebeple şirket stratejileri ve insan kaynakları işlevleri doğrultusunda ücret sistemlerinin gözden geçirilmesi gerekir.

ÜNİTE 7: DİSİPLİN

DİSİPLİN GEREKTİREN NEDENLER

Çalışanların işletme içindeki davranış biçimlerini disiplin kuralları belirler. Ancak bazı zamanlarda kişiler farklı nedenlerle bu kurallara uymazlar. Bu nedenler:

- Kurallardan habersiz olma,
- Kuralları yanlış anlama,
- Dikkatsizlik,
- Sorumsuzluk,
- Kasıtlı davranış,

- İş doyumsuzluğu,
- Motivasyon eksikliği,
- Stres

şeklinde sıralanabilir.

Çalışanın istenmeyen davranışının (kural ihlalinin) disiplin eylemine konu olabilmesi için bazı koşulların bulunması gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda verilmiştir.

- Çalışan kendisinden nasıl bir davranış beklediğini (kuralları) bilmelidir.
- Çalışan kendisinden bekleneni başaracak niteliklere sahip olmalıdır.
- Çalışan isteyerek, kendisinden beklenen davranışın (kuralları) dışına çıkmış olmalıdır.

TEMEL DİSİPLİN YAKLAŞIMLARI

İşletmelerde personelin nasıl disipline edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler bulunmakla birlikte temel görüşler şu şekildedir:

- **ÖNLEYİCİ DİSİPLİN:** Çalışanlarda öz denetim sağlama çabasıdır.
- **DÜZELTİCİ DİSİPLİN:** Kural dışı davranışlar cezalandırılır.
- **YAPICI DİSİPLİN:** Kural dışı davranışlarda ceza yerine rehberlik öngörülür.

DİSİPLİN SİSTEMİNİN KURULMASI

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için üç aşamanın bilinçli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bu aşamalar;

- Sistemin kurulması,
- Tanıtımı,
- Disiplin eyleminin (cezaların) uygulanmasıdır.

İşletmelerde disiplin sisteminin kurulması, tanıtılması, uygulanması ve uygulamada tek düzeliğin sağlanmasından sorumlu olan birim “insan kaynakları” birimidir.

Disiplin kuralları işletmenin etkin ve verimli bir biçimde çalışmasını sağlamak amacıyla hazırlanır. Personelin bireysel faaliyetleri kurallar yardımıyla yönlendirilir ve örgütsel amaçlarla paralel hâle getirilir. Yönetim, kurallar yardımıyla personelden nasıl bir davranış beklediğini ortaya koyar. Personel, kurallar yardımıyla neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğine karar verir.

Disiplinde kurallar, cezalandırmaya temel olsun diye konmaz. Yanıcı materyallerle çalışılan bir işletmede konulan “sigara içmeme” kuralının amacı personele eziyet etmek değildir. Kuralın konulmasındaki amaç; personelin, işletmenin ve çevrenin güvenliğini sağlamaktır. Disiplinde ceza bir amaç değil, araç olmalıdır. Ceza, sadece, personelin kurallara uygun davranmasını sağlamak için kullanılan bir yöntemdir.

Kurallar ihtiyaçlardan doğarlar. Hazırlanacak bir kuralın dolaylı veya dolaysız olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlaması gerekir. Aksi hâlde, konulan kural gereksizdir. Ayrıca kurallar toplum ve kurum kültürüne, çalışanların örf - âdet ve geleneklerine uygun olmalıdır.

Kuralların konulmasından sonra, hangi kural ihlaline, ne tür cezaların verileceğinin belirlenmesi gerekir. Uygulamada gözlenen başlıca ceza türleri şöyle genellenebilir:

- Uyarma,
- Kınama,
- Ücret kesme,

- Geçici işten uzaklaştırma,
- İşten çıkarma.

Genelde işletmelerin uyguladıkları ceza türleri:

1. Suçta: Uyarma,
2. Suçta: Kınama,
3. Suçta: Geçici işten uzaklaştırma,
4. Suçta: İşten çıkarma şeklinde kademelendirilir

İşletme içinde işlenen suçların farklı sonuçlar yaratması, bu suçların belirli gruplar altında toplanması ihtiyacını doğurmuştur. Çok sayıda suçun belirli gruplar altında toplanması, bu gruplara uygun düşen ceza kademelerinin belirlenmesinde önemli kolaylıklar sağlar.

Genelde işletmelerde, personelin işlediği suçlar iki büyük kategori altında toplanır. Bunlar HAFİF SUÇLAR ve AĞIR SUÇLAR dır.

Bazı işletmeler suçları; HAFİF, ORTA ve AĞIR SUÇLAR olmak üzere üç grup altında toplar (S:195, Tablo 7.1 inceleyiniz).

DİSİPLİN SİSTEMİNİN TANITILMASI

Etkili bir disiplin sağlamak için sistemin personele ve yöneticilere en iyi biçimde tanıtılması gerekir. Bu amaçla personele başlıca şu konularda açıklama yapılmalıdır:

- Kuralların niçin konulduğu,
- Örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Kurallara uymayan davranışların nasıl belirleneceği,
- Hangi kural ihlaline, ne tür cezanın verileceği,
- Kural ihlalinin tekrarı hâlinde ne olacağı,
- Personelin hakkını nasıl arayacağı.

Çalışanların yanı sıra yöneticilerinde aşağıdaki konular hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır:

- İşletmenin disiplin politikasının ne olduğu,
- Kuralların niçin konulduğu,
- Kuralların örgüte ve personele ne tür yararlar sağladığı,
- Hangi davranışların suç olacağı,
- Suçlara ne zaman ve nasıl müdahale edileceği,
- Suçla ilgili ne gibi delillerin toplanacağı,
- Ne tür yazışmaların yapılacağı,
- Üst makamlara olayın nasıl aktarılacağı,
- Cezanın kim tarafından, nasıl verileceği,
- Ceza verilirken hangi faktörlerin göz önünde bulundurulacağı, • Cezaya karşı personelin nasıl bir itiraz prosedürü izleyebileceği.

DİSİPLİN SİSTEMİNİN UYGULANMASI

Disiplin sisteminin uygulanması için öncelikle suçun belirlenmesi, ceza kararının alınması, personelin savunmasının alınması, uygun cezanın belirlenmesi, cezanın personele iletilmesi adımları izlenir.

Ceza kararı alınırken personel değil istenmeyen davranış yargılanmalıdır. Yönetici, tarafsızlığından emin olduktan sonra, meydana gelen olay ile ilgili gerçekleri araştırmalı kendisine şu soruları sormalıdır:

- Olay nasıl olmuştur?
- Kasıt var mıdır?
- Olaya karışan başka personel var mıdır?
- Diğer personelin olay hakkındaki görüş ve düşünceleri nasıldır?
- Yönetimin bu tür olaylara karşı yaklaşımı nedir?

- Şirketin politika, kural ve gelenekleri böyle bir olaya nasıl yansır?
- Personelin sicil dosyası nasıldır?
- Olayda dikkate alınması gereken hafifletici sebepler nelerdir?
- Geçmişte yaşanan benzer olaylarda nasıl davranılmıştır ve sonuçları neler olmuştur?

Yöneticiler, kesin bir ceza kararı almadan önce personelle görüşme yaparken aşağıdaki konulara dikkat etmelidir:

- Personele saygı gösterin, mantıksız laf anlamaz biri olmayın.
- Personelin duygusal yapısını dikkate alın.
- Personele karşı adil, samimi ve dostça bir tavır takının.
- Ceza verme sorumluluğunu ve görevini bir başkasına yüklemeyin.
- Görüşme esnasında personelin ayıbını yüzüne vurmuyun, onu utandırmayın.
- Görüşme esnasında personele konuşması için cesaret ve fırsat verin.
- Personeli büyük bir dikkatle ve önemseyerek dinleyin.
- Personelin açıklamalarına karşı çıkmayın, kesinlikle tartışmaya girmeyin ve söylediklerini araştıracağınızı belirtin.

Yönetici ceza kararını alırken aşağıdaki süreci izlemelidir:

- Personelin açıklamalarını dikkate alıp doğruluk derecelerini araştırmalı,
- Kendi üst yöneticisi ve İnsan Kaynakları Birimi ile en uygun cezanın ne olabileceğini tartışmalı,
- Uygun cezayı belirlerken olası etkilerini göz önünde bulundurmalı,
- Söz konusu cezayı vermeye yetkili olup olmadığına dikkate almalı,
- Personeli çağırarak aldığı ceza kararını iletmelidir.

CEZA UYGULAMASINDA SICAK SOBA YAKLAŞIMI

Cezalandırıcı disiplin sisteminin yanlış veya yetersiz uygulanmasından doğan sorunların önüne geçebilmek için yöneticilerin disiplin eylemini yerine getirirken uymaları gereken birtakım ilkeler vardır. McGregor tarafından ortaya atılan bu ilkeler kaynağını yanan, sıcak bir sobanın verdiği öğretilerden alır. Literatürde “sıcak soba kuralları” olarak geçen bu yaklaşımın bazı görüşleri etkin bir disiplin sağlayabilmek açısından tartışmalı ise de genelde kabul görür.

Sıcak soba yaklaşımının öngördüğü etkili disiplin yaklaşımının temel varsayımları şunlardır:

- **CEZA HEMEN UYGULANIR:** Sıcak bir sobaya dokunur dokunmaz acısını hissedersiniz. Soba insanı yakmak için kendisine bir kaç kez dokunulsun diye beklemez. Kuralı bozup dokunduğunuz anda sizi yakar. Daha ilk dokunuşta tepkisini gösterir. Dokunana hemen sebep-sonuç ilişkisini gösterir. Ona dokunan kişi acının nereden geldiği konusunda şüpheye kapılmaz. Kişi sıcak bir sobaya dokunmuş ve bu eyleminin cevabını hemen acıyı hissederek almıştır. Artık bu kurala uymak için elinden geleni yapacaktır. İşletmelerde disiplin cezası da böyle verilmelidir.

- **CEZA KİŞİYE DEĞİL YAPTIĞI HAREKETE VERİLİR:** Şayet kuralı bozar, sıcak sobaya dokunursanız, soba sizi yakacaktır. Sizin sobaya istemeyerek dokunmanız veya dokunduğunuz için üzgün olmanız sonucu değiştirmeyecektir. Hangi duygular içinde olursanız olun, yapılmaması gereken bir davranışta bulunup sobaya dokunduğunuz için karşılığını yanarak alacaksınız. Soba sizi yakarken sizden intikam almayı, aklınızı başınıza getirmeyi veya size gününüzü göstermeyi düşünmez. Amacı sizi hor görmek, etrafa karşı utandırmak değildir. O, sizin yaptığınız eylemle ilgilenir. Cezayı size değil, yaptığınız eyleme verir. Kişiyi değil, eylemi cezalandırır. İşletmelerde uygulanan cezalar da bu özellikleri taşımamalıdır. Ceza kişisel olmamalıdır. Ceza personelden hesap sormak, intikam almak veya aklını başına getirmek düşüncesiyle, personele hakaret edilerek, onuru zedelenerek verilmemelidir. Cezanın hedefi personel değil, onun yaptığı yanlış davranış olmalıdır.
- **CEZA ZAMANA VE İNSANA KARŞI TUTARLIDIR:** Yanan bir sobanın son derece katı bir adalet anlayışı vardır. Yandığı ve sıcak olduğu sürece kendisine kim dokunursa dokunsun yakar. Sobanın istisnası yoktur. Kimseyi bağışlamak düşüncesinde değildir. Kendisini imal eden usta da dokunsa, evin içindeki küçük bir bebekte dokunsa yakacaktır. Dokunan kişinin yaşı, cinsiyeti, sosyal statüsü, fiziksel görünümü, inançları, değer yargıları onun için önemli değildir. Sıcak sobaya dokunan kişinin o güne kadar sobaya hiç dokunmamış olması, bu harekete kazara yapmış olması veya sobanın soğuk olduğunu sanması sonucu değiştirmeyecektir. Hiç bir hafifletici sebebin dikkate alınması söz konusu olamaz. Dokunan kim olursa olsun yanar. Soba, zaman içinde de tutarlıdır. Hiç kimseyi önemsemeyen hep aynı şiddetle yakar. İnsanları bazı günlerde daha çok, bazı günlerde daha az yakmaz. Onun bir çizgisi vardır, sürekli o çizgide yürür. Aradan uzun yıllar geçmesi de yakma olayında değişiklik yaratmaz.
- **CEZA ÖĞRETİCİ VE HATIRLATICIDIR:** Soba kendisine çıplak elle dokunanı yaktığı zaman ona davranışının yanlış olduğunu öğretir. Yanan kişi bir daha sobaya dokunma cesaretini gösteremeyecek sobaya dokunursa canının yanacağı gerçeğini kavramış olacaktır. Öğreti bununla da kalmayacaktır. Personel herhangi bir sıcaklığa biraz fazlaca yaklaştığında sıcak sobayı hatırlayacak, hemen oradan uzaklaşacaktır. İşletmelerin disiplin uygulamaları da böyle olmalıdır. Verilecek cezaların öğretici ve hatırlatıcı nitelikler taşıması etkin disiplin sağlayacaktır. Cezalar laf olsun diye verilmemeli, sebep-sonuç ilişkileri kurulmalı, personele gelecek davranışlarının nasıl olması gerektiği konusunda gereken uyarıyı yapabilmelidir.

ÜNİTE 8: ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ KAVRAMI

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ, ekonominin tüm sektörlerinde (tarımsanayi-hizmetler); çalışan işçiler, işverenler veya onları temsil eden sendikalar ve devlet arasında bağımlı çalışmadan doğan gerek bireysel gerekse toplu ilişkilerin, taraflar arasındaki güç mücadelelerinin ve etkileşimlerin oluşturduğu sistemin adıdır.

İŞÇİ SENDİKASI KAVRAMI VE İŞÇİ SENDİKALARININ ORTAYA ÇIKIŞI

Genel bir tanımlama ile işçi sendikası, “işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan örgütlerdir”.

Sendikacılık hareketi, endüstrileşmenin ilk başladığı ülke olan İngiltere’de ortaya çıkmıştır. İlk işçi örgütü 1792’de bir ayakkabıcının kurduğu ve “Londra Yazışma Derneği” adını taşıyan dernektir.

DEVLET; ücretler, çalışma süreleri, iş güvenliği gibi konularda çıkardığı yasalarla çalışma ilişkilerinde düzenleyici bir rol üstlenmeye ve sendikaları yasal olarak tanımaya başlamıştır. Sendikaların yasal olarak tanınması;

- İngiltere’de 1824 yılında,
- ABD’de 1842 yılında,
- Fransa’da 1884 yılında ve
- Almanya’da 1869 yılında gerçekleşmiştir.

Sendikaların yapısı, faaliyetleri ve üye sayıları her ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasi yapısına bağlı olarak değişmektedir. Avrupa ülkelerinde sendikalaşma oranı, ABD ve Japonya’ya göre oldukça yüksektir.

Sendika hakkı yalnızca ulusal mevzuatlarla ve anayasalarla değil, aynı zamanda uluslararası sözleşmelerle de güvence altına alınmıştır. Sendika hakkı ve özgürlüğü bireysel ve kolektif sendika özgürlüğü olarak ikili bir nitelik göstermektedir.

İŞÇİLERİN SENDİKAYA KATILMA NEDENLERİ
İşçilerin sendikalara üye olma nedenlerini birkaç başlık hâlinde genellemek mümkündür:

1. **EKONOMİK YARARLAR:** Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu pazarlıklar sonucunda üyelerine, bireysel olarak pazarlık yapan işçilere göre genellikle daha yüksek ücretler ve sosyal haklar sağlamaktadırlar.
2. **İŞ GÜVENCESİ:** Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu iş sözleşmelerine çalışanların işten çıkarılma koşullarını zorlaştıran hükümler koyma yönünde mücadele vermektedirler. Sendikaların, yönetimin işe alma, terfi ve işten çıkarmadaki keyfi tutumunu sınırlandıran düşüncesi çalışanlara bir güvence teşkil etmektedir.
3. **YÖNETİMİN TUTUMUNA KARŞI GÜVENCE:** Sendikalı olma, çalışanlara yönetimle ilişkilerinde ek bir güvenlik ve destek sağlamaktadır. Sendikalar, işçileri yönetimin haksız ve keyfi tutumuna karşı koruyacak mekanizmaların kurulması için işverene baskı yapmaktadırlar.
4. **SOSYAL İHTİYAÇLARI KARŞILAMA:** Sendikalar, işçilere yeni ilgi

kaynaklarını, boş zamanlarını değerlendirme imkânı sağlarken statü, tanınma ve bir gruba ait olma arzularını da tatmin etme olanağı sağlamaktadır.

5. **SENDİKANIN SUNDUĞU HİZMETLERDEN YARARLANMA:** İşçiler, sendikaların üyelerine direkt sağladığı bazı yararlar nedeniyle de sendikaya üye olmak istemektedir. Özellikle Avrupa ülkelerinde birçok sendika, üyeleri ve onların aileleri için kişisel yarar ve hizmetler sunabilmektedir.

Sendikaların Türleri

Sendikalar şu başlıklar altında toplanabilir:

1. İşyeri Sendikaları
2. Meslek Sendikaları
3. İşkolu Sendikaları
4. Birlik
5. Federasyon
6. Konfederasyon

TOPLU PAZARLIK KAVRAMI VE TOPLU PAZARLIK SÜRECİ

GENEL OLARAK TOPLU PAZARLIK, bir tarafta işçileri temsil eden işçi sendikalarının, diğer tarafta işverenlerin veya işveren sendikalarının yer aldığı, iki tarafın çalışma kural ve koşullarını belirlemek için bir araya gelerek toplu görüşmeye oturmaları ve toplu sözleşme imzalamaları sürecinin tümünü ifade etmektedir.

Toplu pazarlık süreci üç aşamadan oluşmaktadır:

- Pazarlık için hazırlık ve taleplerin belirlenmesi,
- Görüşmeye çağrı,
- Toplu görüşme.

TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Uyuşmazlıkların niteliğine göre iş uyuşmazlıkları;

- Hak ve
- Çıkar uyuşmazlıkları

olarak sınıflandırılmaktadır.

ÇIKAR UYUŞMAZLIKLARI: Varolan bir hakkın değiştirilmesi ya da yeni bir hakkın meydana getirilmesi amacıyla çıkarılan uyuşmazlıklardır.

HAK UYUŞMAZLIKLARI: İşçi ile işveren arasındaki iş ilişkisinin dayanağını oluşturan mevzuat, toplu iş sözleşmesi ve hizmet akdi hükümleri ile taraflara sağlanan haklarla ilgili olarak taraflar arasında çıkan uyuşmazlıklardır.

TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARININ BARIŞÇI ÇÖZÜM YOLLARI

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde kullanılan barışçı sistemler;

- Uzlaştırma,
- Ara bulucu ve
- Hakemdir.

TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARINDA MÜCADELECİ ÇÖZÜM YOLLARI

Toplu iş uyuşmazlıklarında mücadeleci çözüm yolları;

- Grev ve
- Lokavttır.

GREV, “çalışma koşullarını kendi lehlerine değiştirmek ve yeni haklar ve menfaatler sağlamak amacıyla işçilerin

çoğunun önceden aralarında anlaşarak belirli ya da belirsiz bir süre çalışmayı red etmeleri” durumudur.

LOKAVT ise “işverenin iş yerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak şekilde, işçileri topluca işten uzaklaştırması” anlamına gelmektedir.

TÜRKİYE’DE SENDİKACILIĞIN GELİŞİMİ

OSMANLI İMPARATORLUĞU DÖNEMİ

Osmanlı İmparatorluğu’nda sanayileşmenin gelişmemesi, sendikacılığın ortaya çıkışını da geciktirmiştir. Bununla birlikte, bu dönemde bilinen ilk işçi örgütü 1871 yılında kurulan Amelepver Cemiyeti’dir.

1908 tarihli II. Meşrutiyet’in ilanı Osmanlı İmparatorluğu’nda bir özgürlük havası yaratmış ve büyük kentlerde o zamana kadar görülmemiş grevler ve işçi eylemleri ortaya çıkmıştır. 1909 Tatil-i Eşgal Kanunu ile grevler ve kamu kesiminde sendika kurulması yasaklanmıştır. Bu süreç Kurtuluş Savaşı’na kadar devam etmiştir ve Kurtuluş Savaşı’ndan sonra sendikal hareketler yeniden başlamıştır.

CUMHURİYET DÖNEMİ

1924 Anayasası toplanma ve dernek kurma hakkını açıkça tanımıştır. Anayasanın çıkarılmasından önce ve sonra dernek ve birlik adı altında birçok işçi kuruluşu kurulmuştur. Ancak 1925 yılında çıkarılan Takrir-i Sükun Kanunu ile bu girişimler tümüyle durdurulmuştur. Bu dönemin en önemli gelişmesi, 1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı İş Kanunu olmuştur. 1938 yılında çıkarılan Cemiyetler Kanunu ile aile, cemaat, ırk, cins ve sınıf esasına dayalı cemiyetler kurulamayacağı hükmü getirilerek sendikalaşma hakkı ortadan kaldırılmıştır.

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Türkiye, Birleşmiş Milletler Teşkilatı ve Uluslararası Çalışma Örgütüne katılmış ve rejimin demokratik esaslar üzerine oturtulması konusunda bazı yükümlülükler üstlenmiştir. 1938 tarihli Cemiyetler Kanunu değiştirilerek, cemiyetlerin kurulmasında serbestlik esası kabul edilmiş ve 1947 yılında ilk Sendikalar Kanunu yürürlüğe sokulmuştur. Bu Kanun grevi ve sendikaların siyasetle uğraşmasını yasaklamasına karşın sendikacılık hareketlerinde bir canlılık yaratmıştır. 1948 yılı içinde 73 işçi sendikası, 4 işveren sendikası ve bir işçi sendikaları birliği kurulmuştur. 1950’de sendika sayısı 88 olmuş, bölünen sendikalar 1952 yılında Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (Türk-İş) çatısı altında toplanmıştır.

1961 Anayasası’nın benimsediği Sosyal Hukuk Devleti ve sosyal adalet anlayışının sonucu olarak; çalışma hakkı, grev, sendika ve toplu sözleşme hak ve özgürlüğü ilkeleri Anayasal güvence altına alınmıştır. Bu Anayasa’nın esaslarına uygun olarak, 1963 tarihli Sendikalar Kanunu ve 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu çıkarılmıştır. 1963 yılından itibaren sendikalara üye olan işçi sayısında büyük artışlar olmuştur. Bu arada sendika sayısında da artışlar ve bölünmeler meydana gelmiş; 1980 yılına kadar sayıları 750’ye yaklaşan bu sendikalar Türk-İş, DİSK ve Hak-İş gibi konfederasyonların çatısı altında toplanmıştır.

1982 Anayasası eskisine göre çalışma ilişkilerine yönelik biraz daha sınırlı ve ayrıntılı düzenlemeler getirmiştir. Anayasa’ya uygun olarak 1983 yılında 2821 sayılı Sendikalar ve 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu yürürlüğe girmiştir. 2012 tarihinde ise her

iki Kanun da yürürlükten kaldırılarak 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu (STİK) kabul edilmiştir. Kanun 07.11.2012'de yürürlüğe girmiştir.

TÜRKİYE'DE SENDİKALARIN ÖRGÜTLENMESİ VE FAALİYETLERİ

Sendikaların çalışma hayatına yönelik faaliyetleri şunlardır:

1. Toplu iş sözleşmesi yapma,
2. Toplu iş uyuşmazlığının tarafı olma,
3. Üyelerinin ya da mirasçılarının çıkarlarını korumak için dava açma,
4. Grev ve lokavt kararı verme ve bunları yürütme.

Sendikaların sosyal ve ekonomik faaliyetleri şunlardır:

1. Üyelerine ve mirasçılarına adli yardımda bulunma,
2. Kurs ve konferanslar düzenleme,
3. Üyelerinin mesleki eğitim, mesleki bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışma,
4. Kooperatif kurulmasına yardımcı olma,
5. Amaçlarına uygun toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme,
6. Grev ve lokavt fonu kurma,
7. İş yeri sendika temsilcisi tayin etme

İş yeri sendika temsilcilerinin görevleri şu şekilde sıralanabilir:

1. İşçilerin dileklerini dinlemek ve şikayetlerini çözümlmek,
2. İşçi ile işveren arasındaki işbirliği ve çalışma uyumu ile çalışma barışını sürdürmek,
3. İşçilerin hak ve menfaatlerini gözetmek,
4. Toplu iş sözleşmesi hükümlerinin uygulanmasını izlemek ve yardımcı olmak,
5. İşyerlerinde izin kuruluna işçi üye seçmek,
6. İşçi sağlığı ve işçi güvenliği kurulunda görev yapmak.

TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIK SİSTEMİ VE SÜRECİ

Türkiye'de işçilerin ve işverenlerin, karşılıklı olarak ekonomik ve sosyal durumlarını ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla toplu iş sözleşmesi yapma hakkına sahip oldukları belirtilmektedir. Toplu iş sözleşmesinin tarafları ise işçi sendikaları, işveren sendikaları ya da sendika üyesi olmayan işverenlerdir.

Türkiye'de 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 iş yerlerinde çalışan işçilerden yarısından fazlasının kendisine üye olması gerekmektedir.

TÜRKİYE'DE TOPLU PAZARLIĞIN ÖZELLİKLERİ

Türkiye'de toplu iş sözleşmeleri iş yeri ve iş kolu düzeyinde yapılmaktadır. Birden çok iş yerine sahip işletmelerde (bankacılık, gazetecilik gibi) işçilerin değişik sendikalara üye olması ve şubeler arasındaki aktarmanakill işlemi sorunu yaratması durumunda işletme düzeyinde ya da grup toplu iş sözleşmeleri yapılmaktadır. 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na göre, Türkiye'de ücret, ikramiye, prim ve sosyal yardım konuları dışındaki toplu iş sözleşmesi hükümleri, taraf sendika üyesi olsun olmasın, iş yerindeki bütün işçilere uygulanmaktadır. Taraf sendikaya

üye olmayan işçiler ise sendikaca saptanan dayanışma aidatını ödeyerek sözleşmeden yararlanabilmektedirler.

Türkiye'de toplu iş sözleşmelerinin süresi 1 yıldan az ve üç yıldan uzun süreli olmamaktadır. Türkiye'de toplu iş sözleşmeleri birçok maddeden oluşmakta ve oldukça uzun olmaktadır.

Toplu iş sözleşmelerinde ücret ve sosyal yardımlar dışında fazla çalışma ücreti, izin süreleri, fesih bildirim süreleri, kıdem tazminatı gibi konularda yasal hükümlerin ilerisinde bazı haklar getirilmektedir. Bunların dışında disiplin kurulları, iş sağlığı ve güvenliği kurulları gibi sendika ve yönetimin birlikte yer aldığı mekanizmaların işleyiş şartları belirlenmektedir. Toplu iş sözleşmelerinde genellikle "iş uyuşmazlıkları çözüm kurulu" adı altında toplu sözleşmenin uygulanması sırasında ortaya çıkan uyuşmazlıkları çözmek üzere bir kurul oluşturulması da ön görülmektedir.

TÜRKİYE'DE TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARI VE ÇÖZÜM YOLLARI

Türkiye toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde birçok Batılı ülkeyle aynı yasal düzenlemelere sahiptir. Taraflara toplu pazarlığın anlaşmayla sonuçlanamaması durumunda grev ve lokavt hakkı tanınmıştır. Toplu hak uyuşmazlıklarının çözümlenmesinde ise 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na göre grev ve lokavt hakkı tanınmamış; bu tür uyuşmazlıkların iş mahkemelerinde çözümlenmesi öngörülmüştür.

Sendikaların toplu iş sözleşmesi yapmak istediği işletmede grev ve lokavt yasağı bulunması durumunda ise toplu pazarlıklarda görüşme ve ara buluculuk aşamalarında anlaşma sağlanamadığında, uyuşmazlığın çözüm yeri Yüksek Hakem Kurulu (YHK) olmaktadır. YHK üç taraflı bir kuruluştur. Kurul; işçi, işveren ve hükümeti temsil eden ikişer kişi ile bilim ve yargı organlarını temsil eden birer kişiden oluşan sekiz kişilik bir kuruldur. Cumhurbaşkanlığının sağlık ve güvenlik nedeniyle grev ve lokavtları ertelemesi durumunda da erteleme süresi olan 60 gün içinde taraflar arasında bir anlaşma sağlanamamışsa uyuşmazlığın çözümü için YHK'ye başvurmak gerekmektedir.

Günümüzde küreselleşme süreci sendikaların, işletmelerin uluslararası piyasalardaki rekabet gücünü dikkate almalarını gerektirmektedir. Sendikalar artık işverenin maliyetlerini düşürüp verimliliği ve toplam kaliteyi artırarak rekabette avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır. Böylece iş uyuşmazlıkları ve grevler sistem dışına itilirken işçi-işveren iş birliği gelişmekte; toplu pazarlık da her iki taraf açısından işbirliği ve uzlaşma için bir araç olarak kullanılmaktadır.

İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMI

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ, işgörenlerin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalardır.

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı şöyle sıralanabilir;

- Tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması,

- İş yeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması,
- Çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk etmenlerinin önlenmesi,
- Çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak iş görenlerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması.

İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİNİN ÖNEMİ

İş sağlığı ve güvenliği sorunları, işgörenler, işletmeler ve ülke ekonomisi açısından önem taşımaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği programlarının uygulanması işletmeler açısından sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesi değil; işgörenlerin ve işletmelerin maddi ve manevi kayıplarının önlenmesi anlamına gelmektedir.

İŞLETMELERDE SAĞLIKLA İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI

Sağlık ve güvenlik programlarının temel amacı, sağlık ve güvenlik sorunlarını gidermekten önce bu sorunlar henüz ortaya çıkmadan önlemektir.

Sağlıkla İlgili Sorunlar

İşletmelerde işgörenlerin performansını etkileyen sağlık problemleri genel olarak şu başlıklar altında toplanabilir:

- Meslek hastalıkları: Nedenleri dört grupta incelenebilir:
 - Kimyasal etkenler
 - Fiziksel etkenler
 - Biyolojik etkenler
 - Sosyo-psikolojik etkenler
- Stres: Nedenleri iki grup halinde incelenebilir:
 - Bireysel nedenler
 - Örgütsel nedenler
- Alkol ve uyuşturucu bağımlılığı: Nedenleri;
 - Psikolojik faktörler
 - Biyolojik faktörler
 - Demografik faktörler

İŞLETMELERDE GÜVENLİKLE İLGİLİ SORUNLAR, NEDENLERİ VE KORUNMA YOLLARI

Dünya Sağlık Örgütü iş kazasını, “Önceden planlanmamış, çoğu kez kişisel yaralanmalara, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olay” şeklinde tanımlamaktadır.

Teknik açıdan “güvenliksiz fizik-mekân koşullarla, güvenliksiz kişisel davranışlardan meydana gelen kazalar iş kazalarıdır” şeklinde bir tanım yapılabilir.

İŞ KAZALARI VE NEDENLERİ

İş kazaları sosyal ve ekonomik olarak, hem ülke hem işletme hem de kazaya uğrayan kişi açısından büyük kayıplar yaratmaktadır. ILO açıklamalarına göre dünyada her yıl 270 milyon iş kazası olmakta, her 15 saniyede bir işçi ve her gün yaklaşık 6 bin 300 kişi, iş kazası veya meslek hastalıkları nedeniyle yaşamını kaybetmekte, 160 milyon kişi meslek hastalıklarına yakalanmaktadır.

AB istatistiklerine göre ise Türkiye’de iş kazalarında ölen işçilerin oranı AB ortalamasının yedi katıdır.

İş kazalarında rol oynayan faktörler şunlardır;

- Güvensiz hareketler
 - Tecrübesizlik
 - Stres

- Dikkatsizlik
- Uygun olmayan tekniklerin kullanımı
- Risklerin önlenememesi
- Uygun olmaya araçların kullanımı
- Güvenlik Kurallarına uyulmaması

Güvensiz şartlar

- Gece vardiyası
- Erken vardiya
- Gürültü
- Yetersiz ısı ve ışık
- Koruma araçlarının yetersizliği
- Eğitim yetersizliği
- Makinelerin bakımsızlığı

Türkiye genelinde 2013 yılı içerisinde istihdam edilenlerden %2,3’ü bir iş kazası geçirmiştir. Bu oran erkeklerde %2,8, kadınlarda %1,3’tür. Toplam iş kazası geçirenlerin %81,6’sını erkekler oluşturmuştur. Toplam istihdamın içindeki iş kazası geçirenlerin toplamı 706.000 kişidir.

İŞ KAZALARININ ÖNLENMESİ

İşgören sağlığı iş güvenliği kültürü: İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uymak ve güvenli yaşamayı bir yaşam biçimi olarak kabul etmektir.

İş kazalarını önlemek her iki tarafın da yani hem işgörenin hem de yönetimin sorumluluğudur. İş kazalarını önleme mekanizması kısaca şöyle açıklanabilir (S:233, Tablo 8.4):

- **EĞİTİM:** İşletme içinde yemekhane, dinlenme salonu gibi görünen yerlere, güvenlik sloganları ve posterler asarak, işletme bülteninde kaza önleme ile ilgili makaleler koyarak ya da işletmenin kazasız çalıştığı gün sayısını belirterek güvenliğin önemini vurgulanması
- **BECERİ KURSLARI:** Eğitim sürecine kaza önleme yollarının da dahil edilmesidir.
- **TEKNİK DESTEK:** Hem ekipman tasarımı hem de işin kendi tasarımı ile kazaların önlenmesidir
- **YAPTIRIMLAR:** Güvenlik kuralları ve düzenlemelerinin kazaların azaltılmasında etkili olabilmesi için zorunlu tutulması ve yaptırıma bağlanmasıdır.

SAĞLIK VE GÜVENLİK PROGRAMLARININ YÖNETİMİ

İşletmelerin kapsamlı ve etkili bir güvenlik programına sahip olmak için aşağıdaki hususları yerine getirmeleri gerekmektedir:

- İş sağlığı ve güvenliği bakımından kanıtlanan bir bağlılığa sahip olmak,
- Sağlık ve güvenlik amaçlarını saptamak,
- Bütçeden pay ayırmak,
- İşgören katılımını arttırmak (Örneğin ortak işçi-şahısveren komiteleri),
- Şe yeni alınanları eğitmek,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarıyla ilgili verileri toplamak ve analiz etmek,
- Nezaretçilerin eğitilmesini sağlamak,
- Nezaretçileri sağlık ve güvenlik açısından hesap verilebilir kılmak,
- Sağlık ve güvenlik konusunda gerekli olduğunda dış kaynak kullanmak,
- Ödül sistemi uygulamak,

- Güvenlik denetimlerini yürütmek,
- Güvenlik şikayetlerini ve kaza araştırmalarını dikkate alarak gerekenleri yapmak.

TÜRKİYE'DE İŞ SAĞLIĞI VE İŞ GÜVENLİĞİ

Sanayileşmeyle ortaya çıkan gelişmelerin yarattığı sorunların giderilmesi amacıyla Cumhuriyet döneminde de iş sağlığı ve iş güvenliğiyle ilgili pek çok yasa, tüzük ve yönetmelik çıkarılmıştır. Cumhuriyetin ilanından sonra ilk yasal düzenleme 2 Ocak 1924 tarih ve 394 sayılı Hafta Tatili kanunu olmuştur. Bu yasa Cumhuriyet dönemindeki ilk olumlu düzenlemelerden biridir. 1926 yılında yürürlüğe giren Borçlar Kanunu'nun 332'nci maddesi işverenin iş kazaları ve meslek hastalıklarından doğan hukuki sorumluluğunu getirmiştir.

Ülkemizde iş gören sağlığı ve iş güvenliğinden doğrudan ve dolaylı olarak sorumlu olan çok sayıda kurum ve kuruluş vardır. Bunların başında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı yer almaktadır. Bakanlığın örgüt yapısı içinde başta İş Teftiş Kurulu Başkanlığı olmak üzere konuyla ilgili dört ayrı birim bulunmaktadır. Daha sonra Sağlık Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığı gelmektedir. Milli Savunma Bakanlığının konuyla ilgisi askerî işyerlerinin teftişiyle ilgilidir. Bakanlıklardan sonra;

- Sosyal Sigortalar Kurumu,
- Belediyeler,
- Milli Prodüktivite Merkezi,
- Türk Standartları Enstitüsü,
- Üniversiteler

kendi görev alanları itibarıyla değişik açılardan ve değişik amaçlarla konuyla ilgilidirler. Bütün bu kurum ve kuruluşlar dışında işçiler, sendika temsilcileri ve işletme yöneticilerinin birlikte yer aldığı İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurulları işletme düzeyinde konuyla ilgili faaliyet gösteren önemli mekanizmalardır.

İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak mevzuattaki dağınıklığı gidermek ve iş sağlığı ve güvenliği düzenlemelerinin kapsamını genişletmek üzere hazırlanan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanun Tasarısı 20.06.2012 tarihinde yasalaşmıştır.

Bu kanun ile birlikte bu tarihe kadar İş Kanunu içinde yer alan iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin hususlar ayrı bir yasa içerisinde düzenlenmiştir. Yani bu Kanunla 4857 sayılı İş Kanununun iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin 77-89 maddeleri yürürlükten kaldırılmıştır.

Bu kanunla birlikte şu yönetmelikler de çıkarılmıştır:

- İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik
- İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği

Çıkarılan bu Kanunla işyerlerinde işyeri hekimi ve iş güvenliği uzmanı ile diğer sağlık personelinin görev yapması belirtilmektedir. Ayrıca işverenin bu görevlileri istihdam edebilmesinin yanında hizmet satın alma yoluyla da temini mümkündür. Ancak 10'dan az çalışanın bulunduğu çok tehlikeli ve tehlikeli işyerlerinde devlet bu işyerlerine maddi destek verecektir.

SORU CEVAPLA ÖĞRENELİM

SORU:

İşletmelerdeki **personel bölümlerinin** temel görevleri nelerdir?

CEVAP:

Personel bölümlerinin temel görevi istihdama ilişkin kayıtları tutmak, istihdam ilişkilerini sağlamak ve sürdürmektir.

SORU:

İnsan kaynakları yönetimi hangi faaliyetleri kapsar?

CEVAP:

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının nasıl elde edileceğine ve bu kaynaktan en etkili biçiminde nasıl yararlanılacağına ilişkin tüm faaliyetleri kapsar.

SORU:

Refah Sekreterliği hangi amaçlarla kurulmuştur?

CEVAP:

1800'li yılların sonlarına doğru refah ve sendikal hareket önem kazanmaya başladı. Bu hareket bazı işverenlerin kendi çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermelerini sağladı. Bu ilgi sonucunda bazı örgütlerde mali, tıbbi, barınma vb. yardımların yanı sıra çalışanlara kültürel, eğitimsel ve dinlenme kolaylıkları sağlama sorumluluğu bulunan bir pozisyon olan refah sekreterliği doğdu.

SORU:

İşletmelerde yetenekli çalışanlara sahip olabilmek ve onları örgütün amaçları doğrultusunda yönleltebilmenin öneminin anlaşılması hangi gelişmelere dayanmaktadır?

CEVAP:

2009 yılında yaşanan küresel ekonomik krizde önemli fiziki sermayeye sahip işletmelerin ne kadar köklü ve kurumsallaşmış oldukları farketmeksizin büyük sarsıntı yaşadıklarına ve hatta iflas ettiklerine tanık olundu. Söz konusu kriz sürecinde işletmeleri ayakta tutan ve onları yoğun rekabet ortamında güçlü kılan en temel unsurun sahip oldukları insan değerleri olduğu görüldü ve bu da yeni arayışlara yol açacak şekilde iş dünyasında çalışanlara bakışın tekrar tartışmaya açılmasına neden oldu. Bu dönemde gündeme yetenekli çalışanlara sahip olabilmek ve onları örgütün amaçları doğrultusunda yönleltebilmek oturdu.

SORU:

1930'larda sendika yasasının çıkması hangi gelişmeleri beraberinde getirmiştir?

CEVAP:

1930'lu yıllarda sendika yasasının çıkması işletmelerin, sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesine ayrı bir önem vermelerine yol açtı. Bu dönemde genellikle çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılan personel bölümünden, bütün personel ve sendikal ilişkilerden doğan sorumlulukları ve işleri üstlenmesi istenmiştir. Buna göre işe alma, atama, terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevleri bu bölüme verilmiştir.

SORU:

İK yönetiminde planlama sürecinin işlevleri nelerdir?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CEVAP:

- *İnsan kaynakları planlaması:* İstenen yer ve zamanda, istenen sayı ve nitelikte insan kaynağının hazır bulundurulması ve var olan insan kaynağından en etkili biçimde yararlanılması sağlanır. İnsan kaynakları planları kısa, orta ve uzun vade için yapılabilir. Ayrıca örgütün tamamı, belli personel grupları, belli bölümler ya da kritik pozisyonlar için insan kaynakları planlanabilir.
- *İş analizi:* Örgütte yapılmakta olan işleri ayrıntılı olarak incelemek, tanımlamak, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikleri saptamak, yeniden tasarlamak vb. amaçlarla işler hakkında ayrıntılı bilgi toplanır.
- *İş tasarımı:* Verimliliğin ve kalitenin artırılmasını, maliyetlerin azaltılmasını, çalışanlar açısından iş tatminin artırılmasını, daha sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılmasını sağlayacak şekilde işler yeniden düzenlenir

SORU:

İşletmeler için **iş gücü** ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

İş gücü, genel olarak bilfiil üretim faaliyetlerine katılan çalışanları tanımlayan bir kavramdır.

SORU:

Personel yönetimi ile İK yönetimi arasındaki temel farklar nelerdir?

CEVAP:

- Personel yönetimi çalışanlara “maliyet” unsuru olarak bakar. Buna karşılık İK yönetimi insan odaklıdır; insanları “geliştirilmesi gereken kaynak” olarak görür.
- Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin işleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütülme eğilimindedir.
- Geleneksel personel yönetimine bir uzmanlık fonksiyonu olarak bakılır. Buna karşılık İK yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur.
- Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. Fakat İK yönetimi çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.
- Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma ve seçme, eğitme, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.
- Personel yönetimi günlük rutin işlerle uğraşırken İK yönetimi yüksek düzeyde bağlılığı olan, nitelikli bir iş gücünün geliştirilmesi yoluyla bir örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler.
- İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama, rekabet geliştirme programları ve kıyaslama (benchmarking) gibi daha yüksek düzey örgütsel

meselelerle ilgili bir yaklaşım içindeki fonksiyonları ve teknikleri kapsar.

SORU:

İnsan kaynaklarının elde edilmesi sürecinin temel işlevleri nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynakların elde edilmesi için temel işlevler:

Personel bulma, seçme, işe yerleştirme ve alıştırma

SORU:

Personel kavramı nasıl tanımlanır?

CEVAP:

İşletmenin sahip ya da sahipleri dışında genel müdürü, müdürü, şefi, memuru, işçisi, teknisyeni, kapıcısı vb. herkes **personel** olarak tanımlanır.

SORU:

Stratejik insan kaynakları yönetimi ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Personelin yetkinliklerini ve davranışlarını kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten İK sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade eder

SORU:

Bir işletmeye rekabet avantajı sağlaması en yüksek olan kaynak hangisidir?

CEVAP:

Başarılı olabilmek için bu kaynakların hepsi önemli olmakla birlikte günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlama olasılığı en yüksek olanı, insan kaynakları (İK) ve bu kaynakların nasıl yönetileceğidir.

SORU:

19. yüzyılın sonlarında ve 20. yüzyılın başlarında işçi hareketlerinin yoğunluk kazanmasının nedenleri nelerdir?

CEVAP:

Fabrika sistemi, istihdamı belli bir düzeyden fazla artırmamış ve işçilerin kişisel gelirlerini yükseltmemiştir ancak yaşam kalitesini artıran temel malların ve hizmetlerin üretimi artırmıştır. Gerek fabrikalardaki çalışma koşullarının iyileşmemesi gerekse işçilerin gelirlerinin yeterince artmaması tepkilere neden oldu ve 19. yüzyılın sonlarında, 20. yüzyılın başlarında işçi hareketleri kararlı bir yoğunluk kazanmaya başladı.

SORU:

Örgütlerde personel yönetimi anlayışının başlangıcı hangi gelişmeye dayanmaktadır?

CEVAP:

1800’lü yılların ikinci yarısında kurulan “Refah Sekreterliği”, personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılmaktadır.

SORU:

Personel kavramının içinde hangi personel grupları yer alır?

CEVAP:

Personel kavramının içinde işçiler (mavi yakalılar) teknik (açık mavi ya da gri yakalılar), büro ve yönetici personel (beyaz yakalılar) grupları bulunur. Ayrıca son yıllardaki teknolojik gelişmelere ve bilgi çağının gereklerine paralel

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

değişen yeni çalışma biçimleri bilgi işçilerini ortaya çıkarmıştır. Bilgi işçileri (altın yakalılar), yeni bilgi ürünlerini ve hizmetlerini üretmek amacıyla teorik ve analitik bilgileri kullanabilen, eğitim düzeyi oldukça yüksek personel grubudur.

SORU:

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kaynaklar hangi başlıklar altında toplanır?

CEVAP:

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynakları üç başlık altında toplamak mümkündür: 1. Fiziksel kaynaklar (bir ürün ya da hizmet üretebilmek için gerekli üretim tesisleri, makine, donanım, ham madde, malzeme vb.), 2. Finansal kaynaklar (öz sermaye, alacaklar, borçlar, kârlar vb.) ve 3. İnsan kaynakları (yaratılan tüm ürünler ve hizmetler ile müşterilerin bağlantısını kurabilmek için pazarlama kapasitesi ve örgüte ait bilgi, deneyim, beceriler, karar verme ve yaratıcılık, bu yeteneklerin örgütlenmesi, yapılandırılması ve ödüllendirilmesi vb.)

SORU:

Tarihsel gelişim süreci içerisinde ücretli çalışanlar hangi kavramlar kullanılmıştır?

CEVAP:

Tarihsel gelişim süreci içinde ücretli çalışanlar için insan gücü/iş gücü, personel, insan kaynakları, stratejik insan kaynakları, entelektüel sermaye ve yetenek kavramları kullanılmıştır.

SORU:

Bir örgütte **kurmay yöneticiler** kimlerden oluşur?

CEVAP:

Kurmay yöneticiler işletmenin temel amacıyla dolaylı ilişkisi bulunan faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunmayan yöneticilerdir.

SORU:

Örgütlerde **insan sermayesi** ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Entelektüel sermayenin sadece bir bölümü değil aynı zamanda onun deposu, kapasite kaynağı ve sınırlayıcı faktördür. Entelektüel sermaye kavramının en temel unsurunu oluşturan insan sermayesi, bir işletmede görev yapan çalışanların bilgi, deneyim, yetenek ve davranışlarından oluşmaktadır.

SORU:

İK stratejisinin örgüte sağladığı yararlar nelerdir?

CEVAP:

İK stratejisi, insanların uzun vadede örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde nasıl ve hangi yollar izlenerek yönetileceğini gösterir.

SORU:

Nitelikli insan kaynaklarının elde tutulabilmesi için hangi etkinliklerin yapılması gerekir?

CEVAP:

Nitelikli insan kaynakların elde tutulabilmesi için adil bir ücret sistemi kurmak, örgütsel bağlılığı artırmak, iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak, endüstriyel ilişkileri sürdürmek, kültürel ve sosyal etkinlikler yapmak gerekir.

SORU:

İşçiler üretim faaliyetlerine katılma bakımından hangi gruplara ayrılırlar?

CEVAP:

İşçiler üretim faaliyetlerine katılma bakımından iki gruba ayrılır:

- Doğrudan üretimde çalışanlar,
- Üretime dolaylı (bakım-onarım, temizlik, güvenlik gibi işleri yaparak) katılanlar.

SORU:

Küreselleşme kavramı ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Küreselleşme, dünyanın politik, ekonomik, sosyolojik ve kültürel yapısında önemli değişiklikler yaratan bir olgudur.

SORU:

Yetenek yönetimi hangi süreçleri kapsamaktadır?

CEVAP:

Yetenek yönetimi için üstün yetenekleri cezbedecek bir örgüt yapısının ve kültürünün yaratılması, yeteneklerin cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsamaktadır.

SORU:

Örgütlerde personel yerine insan kaynakları kavramının kullanılmaya başlamasında hangi gelişmeler etkili olmuştur?

CEVAP:

1980'lerden itibaren çoğu benzer teknolojiyi ve yöntemleri kullanan işletmelerin üretim, pazarlama ve finans alanlarında elde ettikleri başarılar arasında fark yaratan en önemli unsurun insan olduğu fark edildi. Bu nedenle de insanın bir işletme örgütü için önemini vurgulamak üzere personelden daha geniş anlam ifade eden İK kavramı kullanılmaya başlandı.

SORU:

İlişkisel sermaye hangi öğeleri içerir?

CEVAP:

İlişkisel sermaye, müşteriler, hitap edilen pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. Müşteri sermayesi olarak da adlandırılan ilişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıkları içerir.

SORU:

Bir örgütte performansın artırılması için öncelikle ne yapılması gerekir?

CEVAP:

Bir örgütte performansın artırılması isteniyorsa, öncelikle örgütsel performans ile bireysel ya da grup performansı arasında sağlam bir bağlantı kuran performans değerlendirme sistemi kurulmalı ve işletilmelidir.

SORU:

Entelektüel sermaye hangi unsurları içerir?

CEVAP:

Entelektüel sermaye, bir işletmede var olan insani, yapısal ve ilişkisel varlıkları içerir. Bu bağlamda işletme için değer yaratma potansiyeli taşıyan maddi olmayan varlıkların tümü entelektüel sermaye kapsamına girer.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

SORU:

İnsan kaynakları yönetiminin ihmal edildiği bir örgütte ne tür sorunlarla karşılaşılır?

CEVAP:

Böyle bir işletmede yanlış kişilerin işe alınması, personel devir hızının istenmeyen bir şekilde yükselmesi, personelin verimsiz ve düşük performansla çalışması hiç de sürpriz olmaz. Ayrıca, bu işletmede yararsız tartışmalarla zaman kaybedilir, bazı kişilerin işten çıkarılması nedeniyle maliyeti yüksek ve zaman alıcı davalarla uğraşılır. Böylece de yasal yükümlülüklerini yerine getirmeyen bir işletme imajı oluşur. İlave olarak personelin çoğu sürekli adil olmayan ve yetersiz ücret aldıklarından şikayet eder, endüstriyel ilişkiler bozulur. İşletmede yeterli ve doğru eğitim sağlanamamasından dolayı genel performans düşer vb.

SORU:

İnsan kaynakları sermayesinin örgütlere sağladığı faydalar nelerdir?

CEVAP:

İnsan sermayesi örgüt üyelerinin teknik, mesleki ve işle ilgili bilgilerini, eğitimlerini, problem çözme kapasitelerini, yaşam felsefelerini, yaratıcılıklarını, girişimcilik ve liderlik yeteneklerini, organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir.

SORU:

Örgütlerin kıyaslama tekniğinden sağlayacağı yararlar nelerdir?

CEVAP:

- Bir örgütün, İK uygulamalarını diğer örgütlere ya da aynı örgütteki diğer birimlere göreceli olarak nasıl sunduğunu anlamaya yardım eder.
- Bir örgütün diğerlerinin başarılarından ve hatalarından ders almasını sağlar.
- Bir örgütteki değişimi motive edici bir araç olarak hizmet eder. Değişimin yönünü ve önceliklerini belirlemeye yardımcı olur.
- Örgütsel körlük probleminin üstesinden gelmeye yardım eder

SORU:

Endüstriyel psikoloji alanındaki çalışmaların başlamasına neden olan gelişmeler nelerdir?

CEVAP:

II. Dünya Savaşı'ndan sonra, savaşın neden olduğu iş gücü kıtlığıyla başa çıkabilmek ve savaşta fiziksel ve ruhsal sakatlanmaya maruz kalan çalışanların verimini yükseltebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapıldı ve sonuçları uygulanmaya başladı.

SORU:

İK yönetimi uygulamalarının örgüte sağladığı yararlar nelerdir?

CEVAP:

Bir işletmedeki İK yönetimi uygulamaları insan sermayesinin oluşmasını ve örgütsel performansın artmasını sağlayan önemli bir etkidir. Böylece İK

yönetimi, işletme için bir kaldıraç görevi görebilir.

Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleriyle uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın korunması sağlanabilir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin değişen koşullara kısa sürede uyması mümkün olabilir. Bunlara ilave olarak etkili İK yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.

SORU:

Bir örgütte **komuta yöneticiler** kimlerdir?

CEVAP:

Komuta yöneticiler, örgütün temel amacıyla doğrudan ilgili faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunanlardır.

SORU:

Kurmay yetki hangi faaliyetleri kapsamaktadır?

CEVAP:

Kurmay yetki, işletmenin amaçlarıyla dolaylı olarak bağlantılı olan, örneğin, İK, araştırma ve geliştirme, reklam, halkla ilişkiler, muhasebe gibi faaliyetleri kapsar.

SORU:

Yetersiz olanaklarla üstün başarılar elde eden bir yöneticinin başarısının arkasında yatan temel etmen nedir?

CEVAP:

Onların başarılarının anahtarı genellikle doğru insanlarla iş yapmaları, onları motive etmedeki, değerlendirmedeki ve geliştirmedeki ustalıklarıdır.

SORU:

İK yönetimi bölümünün üst yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gereğinin nedenleri nelerdir?

CEVAP:

Bir örgütte etkili bir İK yönetiminden söz edilebilmesi için bu bölümün üst düzey yönetime yakın olacak şekilde örgütlenmesi gerekir. Çünkü İK konusunda uzun dönemli planlama yapmak, amaçları belirlemek, stratejileri formüle etmek, politikalar oluşturmak vb. örgütü bir bütün olarak, tepeden görebilmeyi zorunlu kılar. Bu nedenle İK yönetimi işlevi üst düzey yönetim tarafından yerine getirilmelidir.

SORU:

Yetenek kavramı ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Herhangi bir şeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güçtür.

SORU:

İnsan kaynaklarının elde tutulması sürecinin temel işlevleri nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynaklarının elde tutulması sürecinin temel işlevleri; ücretlendirme, örgütsel bağlılığı artırma, iş sağlığı ve güvenliğini sağlama, endüstriyel ilişkileri sürdürme ile kültürel ve sosyal etkinlikler yapmadır.

SORU:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İK uzmanları genellikle hangi alanlarda öğrenim görmüş olmaktadır?

CEVAP:

İK uzmanları genellikle işletme ve endüstriyel ilişkiler alanında ya da örgütsel psikoloji, istatistik, eğitim iletişimi, eğitim alanlarında öğrenim görmüş olmaktadır. Bunun yanı sıra bazı uzmanlar lisans eğitimlerini tamamladıktan sonra İK yönetimi alanında yüksek lisans yapmaktadırlar.

SORU:

İK yönetiminde stratejik yaklaşımı benimseyen bir işletmenin göstergeleri nelerdir?

CEVAP:

- İşletme için önemli bir bölüm olduğunun bilincindedir. Bu bilinçle işletmenin temel sorunlarıyla ilgili kararlara katılır.
- İç müşterileri için en iyi hizmeti ve İK bölümü personeli için en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde örgütlenmiştir. Ayrıca reaktif değil, proaktif bir ekip oluşturmuştur.
- Örgütün stratejik ihtiyaçlarına odaklanmış bir İK vizyonuna ve örgütünkilerle uyumlu bir felsefeye, misyona ve değerlere sahiptir.
- Örgütsel stratejilerle bütünleştirilmiş İK stratejilerine, İK politikalarına sahiptir ve uygulamaların tümünü bu doğrultuda yapar.

SORU:

Örgütün bireysel ve örgütsel performansı arttırması için neler yapması gerekir?

CEVAP:

Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir.

SORU:

Komuta yöneticileri ile İK yöneticileri arasındaki çatışmaların olası nedenleri nelerdir?

CEVAP:

- Yüklendikleri görevlerin farklı olmasından,
- Farklı teknik dil kullanmalarından,
- Eğitim durumu ve yetiştirme farklılıklarından (İK yöneticileri genellikle sosyal bilimler, komuta yöneticiler de fen ve mühendislik eğitimi almış olurlar),
- İK yöneticilerinin devamlı olarak varlıklarını haklı göstermek çabası içinde olmalarından,
- İK yöneticilerinin yetkilerini genişletme, komuta yöneticilerinin de yetkileri koruma eğilimlerinden,
- Komuta yöneticilerinin İK yöneticilerinin uzmanlık bilgisinden yeterince yararlanamamalarından,
- İK yöneticilerinin terfilerinin (etki ve güce sahip olan) komuta yöneticilerinin onayıyla

gerçekleşmesi nedeniyle kendilerini emir-komutanın baskısı altında hissetmelerinden,

- İK yöneticilerinin üst yönetime yakın olmalarından,
- İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçlarından sorumlu olmamalarından vb. kaynaklanmaktadır.

SORU:

Yapısal sermaye hangi unsurlardan oluşur?

CEVAP:

Yapısal sermaye, entelektüel mülkiyetler ve altyapı sermayesinden oluşur. Entelektüel mülkiyetler arasında patentler, telif ve tasarım hakları, ticari sırlar, markalar, ticari saygınlık vb. sayılabilir. Altyapı sermayesi de yönetim felsefesi ve süreçlerinden, örgütsel yapı ve kültürden, bilgi altyapısından, bilgi ve ağ sistemlerinden, finansal ilişkilerden, işletme değerleri, stratejileri ve yöntemlerinden vb. oluşur.

SORU:

İnsan kaynakları yöneticilerinin ne tür rol ve sorumlulukları bulunmaktadır?

CEVAP:

İnsan kaynakları yöneticilerinin komuta ve kurmay yönetici, danışman, fonksiyonel uzman, fonksiyonel yetkili, stratejik ortak ve personel savunucusu gibi pek çok rolü ve sorumluluğu vardır.

SORU:

İK destek personeli kapsamında hangi çalışanlar yer alır?

CEVAP:

İK destek personeli arasında memur, sekreter, bilgisayar operatörü, bilgisayar programcısı, hizmet personeli vb. sayılabilir.

SORU:

Ahlak ve iş ahlakı kavramları ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Ahlak, insanların toplum içinde uymaları gereken kuralları ve ilkeleri belirler. **İş ahlakı**, uygulamalı bir ahlak bilgisidir ve iş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceler. Bu sorunlar çalışanların aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, işletme ile diğer işletmeler arasında ve işletme ile alış verişte bulunanlar ya da diğer çevresel unsurlar arasında olabilir.

SORU:

İK yönetiminin performansını ölçerken kullanılan tekniklerden biri olan kıyaslama ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Kıyaslama; tipik olarak bir örgütün, kendi performansını aynı sektördeki farklı örgütlerden seçilmiş performans göstergeleriyle ya da sınıfının en iyisi olduğu düşünülen karşılaştırılabilir nitelikteki örgütlerle karşılaştırma yapması olarak tanımlanır.

SORU:

Komuta yöneticilerinin İK sorumlulukları nelerdir?

CEVAP:

Komuta yöneticilerinin İK yönetimi sorumlulukları şunlardır:

- Doğru insanları seçmek ve doğru işlere yerleştirmek
- Yeni personeli işe alıştırmak
- Personeli yeni yapacağı iş için eğitmek

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- Her personelin iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek
- İş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerini geliştirmek
- İşletmenin politikalarını ve prosedürlerini belirlemek ve açıklamak
- İşçilik maliyetlerini kontrol etmek
- Her bireyin yeteneklerini geliştirmek
- Sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek
- Personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek.

SORU:

İnsan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynakları yöneticilerinin temel sorumlulukları şunlardır:

- Kendi bölümlerinde ve kendi hizmet alanındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek (komuta yöneticisi olarak)
- İşletmenin stratejik planlarının yapılması ve uygulanması süreçlerine katılmak (stratejik ortak olarak)
- İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yapmak (uzman olarak)
- İşletmenin tümünde İK faaliyetlerini koordine etmek (fonksiyonel yetkili olarak)
- Komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak (kurmay-danışman olarak):
- Personeli korumak ve onları savunmak (personelin savunucusu olarak)

SORU:

yetenekli bireylerin ihtiyaçları nelerdir?

CEVAP:

Yetenekli insanlar;

- Kapasitelerini kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye,
- Kariyerlerini geliştirme fırsatlarına,
- Bir başkasının kılavuzluk etmesine ve koçluğuna,
- İş ve özel yaşam dengesinin kurulmasına,
- Esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamlarına,
- Stratejik olarak yönlendirici liderliğe,
- Sağlık olanaklarına ve
- Harici eşitliği hedef alan tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyarlar.

SORU:

İnsan kaynaklarının örgüt yapısının nasıl olacağını etkileyen faktörler nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynakları bölümünün örgüt yapısının nasıl olacağını etkileyen faktörler arasında üst yönetimin insana bakışı, örgütün kültürü, coğrafik yerleşimi, faaliyetlerin yapısı, çalışanların niteliği ve sendikalaşma durumu sayılabilir.

SORU:

İK yönetiminin ahlaki politikaları ve davranışları nelerdir?

CEVAP:

- Sağlık ve güvenlikle ilgili tüm önlemleri dikkatli bir şekilde almak, potansiyel olarak tehlike yaratan çalışma koşulları hakkında personeli bilgilendirmek, stresle ilgili hastalıklar konusunda sorumluluk almak,
- İşe alma sırasında doğru ve samimi davranmak,
- Geçerli ve güvenilir olmayan ve ayırım yaratan seçme, değerlendirme ve terfi ettirme sistemlerini kullanmaktan kaçınmak,
- Adil ücret sağlamak,
- Personel için seslerini duyurabilecekleri prosedürleri kurmak ve haklarını elde etmeleri için bir sendika çatısı altında yasal olarak örgütlenmelerini sağlamak ve
- Disiplin ya da iş gücünü azaltma durumundaki işten çıkarmalarda ve diğer bazı durumlarda adil politikalar izlemek

SORU:

Örgütlerde **planlama** ne anlama gelmektedir?

CEVAP:

Planlama, bir amaç doğrultusunda nelerin, nerede, ne zaman, nasıl, hangi olanaklar kullanılarak ve kim tarafından yapılacağını belirlenmesi sürecidir.

SORU:

İK işlevinin performansını ölçebilmek için hangi sorular sorulmalıdır?

CEVAP:

İK işlevinin performansını ölçebilmek için şu temel soruların sorulması gerektiği söylenebilir:

- İK uygulamalarının müşterileri durumunda olanlar ya da İK uygulamalarından çıkarı bulunanlar (yöneticiler, yönetici olmayan personel, sendikalar, dış müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar vb.) bu İK uygulamalarının performansı ile ilgili ne düşünüyorlar?
- İK uygulamaları örgütsel performansa beklenen katkıyı sağlamakta mıdır?
- İK uygulamaları sonucunda elde edilen parasal fayda ne kadardır?
- İK uygulamaları diğer örgütlerin (başka işletmelerin) İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında nasıl görünmektedir?

SORU:

Komuta yetki hangi faaliyetleri kapsamaktadır?

CEVAP:

Komuta yetki, işletmenin asıl amacıyla doğrudan ilgili faaliyetleri kapsar ve en temel yetki tipidir. Genellikle doğrudan yetki olarak ifade edilir. Komuta yetki ilişkisi, bir örgüt hiyerarşisinde en üstten en alta kadar çalışan ve yetki-sorumluluk ilişkisini sağlayan bir emir-komuta zinciridir.

SORU:

Çalışanların niteliği, insan kaynakları bölümünün örgüt yapısını nasıl etkilemektedir?

CEVAP:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir örgütte çalışanların nitelikleri arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri de artmaktadır. İK bölümünün çalışanların değişen ihtiyaçlarını ve örgütten beklediklerini karşılayabilecek şekilde yapılandırılması gerekir.

SORU:

İK yönetiminde başarılı olmak için öncelikle neler yapmak gerekmektedir?

CEVAP:

Günümüzde İK yönetiminde başarılı olmak için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi, bunlardaki gelişmelere uygun önlemlerin alınması gerekir

SORU:

Coğrafi yerleşim faktörü, insan kaynakları bölümünün örgüt yapısını nasıl etkilemektedir?

CEVAP:

İşletmenin büyüüp farklı coğrafik bölgelerde birden fazla fabrikaya, şubeye vb. sahip olması durumunda genellikle her bir fabrikada ve şubede ayrı ayrı İK bölümü oluşturulur. Bunun yanı sıra merkezdeki tepe yönetimde bu farklı İK bölümlerini koordine etmek üzere ayrı bir bölüm kurulmalıdır. Bu bölümlerin yöneticileri bir yandan fabrika ya da şube müdürüne bağlı olarak çalışırken, öte yandan merkezdeki İK koordinatörlüğünün denetimi altında olacaktırlar.

SORU:

İK profesyonellerinin değişim sürecini yönetme bağlamında ne tür bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir?

CEVAP:

İK profesyonellerinin, problemleri daha geniş sistemler kapsamında ele almaları, vizyon oluşturmaları, rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlemeleri, yaratıcılığı teşvik etmeleri, güveni sağlamaları ve çevresel koşulları dikkate alarak proaktif olmaları gerekmektedir.

SORU:

İK bölümlerinde genellikle hangi pozisyonlar bulunur?

CEVAP:

İK bölümlerinde genellikle İK üst düzey yönetimi, İK yöneticisi, İK uzmanları ve İK destek personeli çalışır.

SORU:

Örgütler rekabet edebilir kalmak için neler yapmaktadır?

CEVAP:

Rekabet edebilir kalmak için işletmelerin aralarında güç birliği ve iş birliği yapma ihtiyaçları artmış, yönetimde kalite ve müşteri odaklılık, esneklik ve yaratıcılık olmazsa olmazlar arasında yer almaya ve önemli avantajlar sağlamaya başlamıştır. Bunu sağlayabilmek için işletmeler örgütsel yapılarını ve kültürlerini yeniden yaratma yoluna gitmişlerdir.

SORU:

İnsan kaynakları planlaması işletmeye ilişkin hangi konuları kapsamaktadır?

CEVAP:

İnsan kaynakları planlaması ilk akla geldiği biçimde bir işletme için sadece gerekli iş gücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir.

Kurumsal kaynak planlamasının iş gücü boyutunu, personel hareketinin planlanmasını, yükseltimin planlanmasını, işe alma ve emekliliklerin planlanmasını hatta eğitimin planlanmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlaması bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulan personelin tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir.

SORU:

İnsan kaynakları planlamasında dönemlerinin belirlenmesinde nelere dikkat etmek gerekmektedir?

CEVAP:

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır. Örgütsel planlar genellikle kısa (0-2 yıl), orta (2-5 yıl) ya da uzun (5 yıllan fazla) dönemli olarak sınıflandırılır. İnsan kaynakları planları da örgütsel planlara paralel hazırlanmalıdır. Bir organizasyon insan kaynakları planlamasını tam anlamıyla yapmaya yeni başlıyorsa öncelikle kısa dönemli planlar yapabilirler. İnsan kaynakları planlaması konusunda deneyim kazandıkça ve daha karmaşık ihtiyaçları oldukça orta ve uzun dönemli planlara da yöneleceklerdir. İdeal olanı, bir organizasyonun her zaman grubuna göre plan hazırlamasıdır.

SORU:

İnsan kaynakları planlaması süreci hangi unsurları içermektedir?

CEVAP:

İnsan kaynakları planlaması, talebinin tahmin edilmesi, personel arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Bu unsurlar amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerlendirme gibi unsurlarla desteklenmektedir. Daha öncede belirttiğimiz gibi bu unsurların tümünün her işletmede var olduğunu söylemek pek doğru olmaz ancak her organizasyon açık bir biçimde ya da dolaylı olarak bu unsurları yerine getirmektedir.

SORU:

İnsan kaynakları planlaması sürecine başlarken nelere dikkat etmek gerekmektedir?

CEVAP:

İnsan kaynakları planlaması sürecine başlarken örgütsel hedefler ve stratejilere dikkat edilmelidir. İnsan kaynakları ihtiyaçları ve tedarik kaynakları hem dış hem de iç değerlendirmeler yapılarak tahminler geliştirilmelidir. İç insan kaynaklarını değerlendirmek için bir insan kaynakları bilgi sistemi üzerinden erişilebilen sağlam bilgiler olmalıdır. Değerlendirmeler tamamlandıktan sonra, insan kaynakları talebi ve insan kaynakları arzı arasındaki uyumsuzluğu belirlemek için tahminler geliştirilmelidir. İnsan kaynakları stratejilerini ve dengesizliğini gösteren planlar hem kısa hem de uzun vadeli olarak geliştirilmelidir.

SORU:

İnsan kaynakları talebinin belirlenmesinde hangi yardımcı araçlar kullanılmaktadır?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CEVAP:

İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve personel dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. Personel devamsızlık oranı ve dış çevreyle ilgili bilgiler de insan kaynakları talebinin belirlenmesinde etkilidir.

SORU:

İş analizleri insan kaynakları talebinin belirlenmesinde hangi bilgileri sağlamaktadır?

CEVAP:

İş analizi, bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizleri personelin bölümlendirilmesini sağlayan işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini sunmaktadır. İş analizi bilgileri belirli biçimlerde düzenlenerek iş ve iş gerekleri oluşturulmaktadır. İş analizleri sonucu, işin içerdiği görevleri yerine getirebilecek personelde bulunması gereken özellikler, beceriler, formel ve mesleki eğitim gibi bilgiler, insan kaynakları talebinin belirlenmesinde önemli bir role sahip olacaktır.

SORU:

İş analizinde bilgileri toplamada hangi yöntemin uygun olacağı nasıl belirlenmektedir?

CEVAP:

İş analizinde kullanılacak bilgileri toplamada hangi yöntemin uygun olacağı; işin özellikleri, analiz için gerekli bilginin düzeyi, hangi analiz tekniğinin uygulanacak olduğu gibi faktörlere bağlıdır. Genellikle gözlem, mülakat ve anket teknikleri birlikte kullanılır. Her benzer türde işe aynı soru formunun uygulanması gereği, iş analistinin tek bir soru formu kullanmak zorunda olduğu anlamına gelmez. İşletme içinde işler yönetsel, teknik ve büro işleri gibi çeşitli türlere ayrılabilir. Her tür iş için farklı bir soru formu hazırlanabilir. Ancak teknik yönü ağır basan bir işi incelerken, yönetsel işler için hazırlanmış soru formunu yöneltmek yanlış olacaktır. Tekdüzelik, işin türüne göre kendi içinde sağlanmalıdır.

SORU:

İşle ilgili elde edilen verilerin analizi için kullanılan iş analizi teknikleri nelerdir?

CEVAP:

İş analizi tekniklerinden bazıları belirli bir mesleki alan için uygulanmakla sınırlı olan, sadece o alandaki işlerin içerdiği görevleri ve gerektirdiği personel niteliklerini ortaya koyan tekniklerdir. Diğer teknikler ise her alandaki her tür işin analizinde kullanılmaya hazır formlar halindedir. Bunlar; iş envanteri tekniği, durum analizi tekniği, fonksiyonel iş analizi tekniği, kritik olay tekniği' dir.

SORU:

İş analiz tekniklerinden biri olan iş envanteri tekniği nasıl uygulanmaktadır?

CEVAP:

İş envanteri tekniği, bir alandaki işlere ilişkin tüm görevleri içerdiğinden özellikle iş tanımlarının hazırlanmasında yarar sağlar. Bir mesleki alanda yerine getirilen işlerin gerektirdiği görevler sıralanarak personelin bunların içinden kendisinin yapmakta olduklarını; yapma sıklığına,

yaparken harcanan süreye, önemine, güçlüğüne veya öğrenmek için gerekli süreye göre derecelendirmesi istenir.

SORU:

İş analiz tekniklerinden biri olan Kritik olay tekniği nasıl uygulanmaktadır?

CEVAP:

Kritik olay tekniği, belirli bir işte çalışan personelin ve bağlı oldukları ilk yöneticinin şahit oldukları, işle ilgili olumlu veya olumsuz sonuç veren personel davranışları kaydedilir. Bunlar işin gerektirdiği genel davranışlar değil, duruma özgü, somut davranışlardır. Daha sonra bu davranışlar anlamlı cümleler halinde ifade edilerek, bu iş hakkında bilgi sahibi olan tarafsız bilirkişilerin değerlemesine sunulabilir. Bilirkişiler puanlı bir ölçek üzerinde, bu davranışın o iş için ne derece istenen davranışlar olduklarını belirleyebilirler.

SORU:

İş analizi sonucu elde edilen iş tanımları ve iş gerekleri neleri kapsamaktadır?

CEVAP:

İş analizi sonucu elde edilen bilginin yeniden düzenlenerek kullanıma hazır hâle getirilmesi gerekir. Bu amaçla "iş tanımları" ve "iş gerekleri" hazırlanır. İş tanımları ve iş gerekleri belirli amaçlara hizmet etmek için hazırlanmış sistemli bilgi düzenlemeleridir. Söz konusu düzenlemeler personel uzmanları ve yöneticilere iş hakkında kısa ve öz bilgiler sunarlar. İş tanımları iş analizlerinin bir uzantısıdır. İş analizinden sağlanan iş hakkındaki bilgiler iş tanımında belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hâle getirilir. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak yansıtmaktır. İş gerekleri ise işin değil, işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profilini içerir. Kısacası işin, normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gerekli nitelikleri içerir.

SORU:

İşletmedeki personel devir hızı hangi bilgileri içermekte ve neden önemlidir?

CEVAP:

İşletmedeki personel devir hızı: personel devir oranıyla ilgili bilgiler; personelin işten ayrılma tarihi, nedenleri, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığıyla ilgili bilgileri içermektedir. Personelin işten ayrılması insan gücü açığı doğuracaktır. Personel açığının hızla kapanması, devir oranının doğru olarak tahminine bağlıdır. Bu yüzden ayrılan personelin türü ve yerlerinin kimlerle doldurulacağının saptanması oldukça güç olmaktadır. Personel devir bilgileri performans değerlendirme bilgileriyle birlikte değerlendirilerek ayrılan personelin başarı durumlarıyla ilgili bilgiler saklanmaktadır.

SORU:

Personel Devir Oranı neyi ifade eder, bu oran ne şekilde hesaplanmaktadır?

CEVAP:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personel Devir Oranı, belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

Bu oran şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Personel devir oranı} = (\text{İşten çıkanların toplam sayısı} \times 100) / \text{Ortalama personel sayısı}$$

Ortalama personel sayısı ise;

$$\text{Ortalama personel} = (\text{Dönem başı personel sayısı} + \text{Dönem sonu personel sayısı}) / 2$$

SORU:

Devamsızlık Oranı neyi ifade eder, bu oran ne şekilde hesaplanmaktadır?

CEVAP:

İşletmedeki devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde personelin, izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumudur. Devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir. Devamsızlık oranı, belirli bir faaliyet döneminde devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = (\text{Kaybedilen personel saati toplamı} / \text{Planlanan personel saati toplamı}) \times 100$$

SORU:

İnsan kaynakları talep tahmin yöntemleri nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak personel talebini tahmin ederler. Talep tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir. İnsan kaynakları talep tahmin yöntemleri temelde iki gruba ayrılabilir. Bunlar; Sezgisel yöntemler ve Matematiksel yöntemlerdir.

SORU:

Sezgisel yöntemlerle insan kaynağı talebi nasıl belirlenmektedir?

CEVAP:

Sezgisel Yöntemler, geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgilere ve deneyimlerden gelen bilgilerin kullanılmasına da olanak verir. Sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veri tabanı olmayan ya da karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır. Bir organizasyon ya da çevresi değişim ya da karışıklık içindeyse, önceki eğilimler ve korelasyonlar gelecek hakkında tam bir tahmin yapmaya olanak vermiyorsa sezgisel yöntemler tercih edilebilir. En basit sezgisel yöntemler; Aşağıdan yukarıya (birim) tahmin yöntemi, Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi ve Delphi yöntemi'dir.

SORU:

Basit matematiksel yöntemlerle insan kaynağı talebi nasıl belirlenmektedir?

CEVAP:

Basit matematiksel yöntemler, talep tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemlerdir.

Örnek olarak, personel ihtiyacının tahmini, başka hiçbir faktörü ele almadan sadece son beş yıldaki personel düzeyi ele alınarak yapılabilir. İyi bir tahmin yöntemi gelecek yılların satışları, üretimi, diğer iş faktörlerini personel ihtiyacıyla ilişkili olarak kullanarak tahminde bulunmalıdır. Basit matematiksel yöntemler temelde; Verimlilik oranı, Kadrolama oranı, Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır.

SORU:

Karmaşık matematiksel yöntemlerle insan kaynağı talebi nasıl belirlenmektedir?

CEVAP:

Bazı tahmin yöntemleri karmaşık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistiki yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Bu tekniklerden en çok kullanılanları; Çoklu regresyon ve Doğrusal programlama'dır.

SORU:

Tahmin yönteminin belirlenmesinde göz önünde tutulması gereken unsurlar nelerdir?

CEVAP:

İnsan kaynakları, talep ve içsel arzı belirlemek için pek çok yöntem kullanabilir. Doğaldır ki tüm organizasyonlar ve durumlar için hepsi uygun olmayacaktır. Bu yüzden insan kaynakları uzmanları organizasyonun durumuna en uygun yöntemi belirlemek zorundadırlar. Aşağıda yer alan faktörler tahmin yöntemini belirlerken göz önünde bulundurulmalıdır;

- Durağanlık ve Kesinlik
- Verilerin Uygunluğu
- Personel Sayısı
- Kaynakların Uygunluğu
- Zaman
- Yönetimin Güveni
- İnsan Kaynakları Arz ve Talebinin Karşılaştırılıp Planlarının Hazırlanması

SORU:

İnsan kaynakları bilgi sistemleri kavramı nasıl tanımlanmaktadır?

CEVAP:

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı, "bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleriyle ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreçtir" biçiminde tanımlanmaktadır.

SORU:

İnsan kaynakları bilgi sistemleri hangi faaliyetleri içermektedir?

CEVAP:

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, insan kaynakları tarafından kullanılan ve yaratılan manuel ve otomatik verilerin parçalarının toplanması, kaydedilmesi, süreçlenmesi, saklanması, analiz edilmesi, yönetilmesi, yayılması ve iletişiminin sağlanmasını içerir.

SORU:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları bilgi sisteminin insan kaynakları planlaması açısından önemi nedir?

CEVAP:

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları bölümüne sayısız faydalar sağlar. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde ya da bir kısmında bilgisayarlardan yararlanırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu aşağıda yer alan yararları sağlayacaktır.

- Veri doğruluğunda artış,
- İşlem hızında artış,
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar,
- Verimlilikte artış.

SORU:

İnsan kaynakları arzı neyi ifade etmektedir?

CEVAP:

İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personeli ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları azını belirlemesi örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirmeme sürecidir.

SORU:

İnsan kaynakları arzı tahmin edilirken hangi adımlar izlenmektedir?

CEVAP:

İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar;

- Personel envanterinin hazırlanması,
- Plan döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak personelin sayısının tahin edilmesi,
- Personel envanterine, transferler ya da dışarıdan personel sağlamayla gelecek elemanların eklenmesi,
- Yükselmeler sonucu sağlanacak personelin eklenmesi,
- Tüm adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenmesidir.

SORU:

İşe alma, temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar nelerdir?

CEVAP:

İşe alma, temelde üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar; **bulma** ve **seçme** ve **işe alıştırma**dır.

SORU:

Dış kaynaklardan işe almanın yararları ve sakıncaları neler olabilir?

CEVAP:

Dış kaynaklardan işe alma örgüte yeni fikirleri aşılayabilir. Ayrıca, daha az vasıflı insanları organizasyon içinde geliştirmektense dışarıdan profesyonelleri istihdam etmek daha az maliyetli olabilir. Dış kaynaklardan işe alımdan kaynaklanan dezavantaj ise mevcut adayların terfisi yerine

dış kaynaklardan istihdamın gerçekleştirilmesinin mevcut çalışanlar üzerinde olumsuz etkisinin bulunmasıdır.

SORU:

Bir işletmede işe alma temel olarak hangi görevlerin yerine getirilmesiyle ilgilidir?

CEVAP:

Bir işletmede işe alma temel olarak aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesiyle ilgilidir:

- başvuruların alınması, başvuru kayıtlarının tutulması,
- testlerin yapılması ve değerlendirilmesi,
- mülakat (görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi, • geçmiş (referans) araştırmasının yapılması,
- fiziksel incelemelerin yapılması,
- işe alma kararının bildirilmesi,
- yeni çalışanın oryantasyonu,
- yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması.

SORU:

Aday havuzu nedir?

CEVAP:

Aday havuzu, boş pozisyona başvuran, seçim için değerlendirilecek tüm adayların oluşturduğu gruba ifade eder.

SORU:

İçsel işe alma kaynakları kimlerdir?

CEVAP:

İçsel işe alma kaynakları: Mevcut çalışanlar, önceki çalışanlar ve önceki adaylardır.

SORU:

Medyada işe alma ilanı yöntemini kullanırken işletmelerin sorması gereken 5 temel soru ne olmalıdır?

CEVAP:

Medyada işe alma ilanı yöntemini kullanırken işletmeler aşağıdaki beş temel soruyu sormalıdır:

- Neyi başarmak istiyoruz?
- Ulaşmak istediğimiz insanlar kimler?
- İlan mesajı neyi iletmelidir?
- Mesaj nasıl sunulmalıdır?
- Mesaj hangi medya organı ile iletilmelidir?

SORU:

Aday seçme kriteri olarak göz önünde bulundurulması gereken unsurlar nelerdir?

CEVAP:

Yetenek, motivasyon, zekâ, sorumluluk bilinci, uygun risk ve kalıcılığın pek çok iş için iyi bir aday seçim kriteri olabileceğini göstermektedir.

SORU:

Seçme Kriterinin Operasyonel Belirleyicileri neler olabilir?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

CEVAP:

Seçme Kriterinin Operasyonel Belirleyicileri:

- Deneyim
- Geçmiş performans
- Fiziksel beceri
- Eğitim
- İlgileri
- Maaş koşulları
- Dereceli diplomalar
- Test sonuçları
- Kişilik ölçümleri
- Referansları
- Bir önceki işte çalışma süresi
- Uyuşturucu testi
- Sicil kaydı

SORU:

Adayların, işle alakalı bilgi, yetenek ve tutumu anlamaya yönelik yapılan sınav ve testler bulunmaktadır. Bu sınav ve testler nelerdir?

CEVAP:

Bilgi ve yetenek sınavı ve testleri: Bilgi testleri, kişinin daha önceden öğrenmiş olduklarını anlamaya yönelik testlerdir. Yabancı dil bilgisi, uzmanlık alanlarına yönelik bilgi sınav ve testleri örnek olarak verilebilir. Yetenek testleri, bir işi yapabilmek için sahip olunan beceriyi ölçer.

Zekâ testleri: Zekâ kapasitesini ölçer. Zekâ testleri adayın anlayış, kavrama, belleme ve muhakeme etme gibi düşünsel yeteneklerini ölçer. Zekâ, ilişkileri kavrama ve bir işi yapabilmek için belli ölçüde düşünce ve algılama gücünü belirler.

Psikolojik/kişilik testleri: Kişilik insanın çevresiyle olan ilişkisini etkileyen ve bir birey olmasına sağlayan unsurdur. İş gerekliliklerine mantıklı bir şekilde bağlanan, dikkatlice seçilmiş kişilik testleri iş başarısının yönlerini tahmin etmeye yardım eder.

SORU:

Genel sorular kullanılır. Mülakatı yapan kişi adayın hızla cevap verebileceği sorular sorar. Diğer soruya geçmek için, adayın cevaplarından yola çıkarak yeni sorular oluşturur. Örneğin aday "İlk amirimden kaynaklı olarak son işim çok problemliydi" derse mülakatı yapan kişi "İlk amirinden kaynaklanan problemler nelerdi?" gibi bir soru yönlendirebilir.

Yukarıda bahsedilen hangi mülakat türüdür?

CEVAP:

Yapılandırılmamış mülakat: Yapılandırılmamış mülakatta genel sorular kullanılır. Mülakatı yapan kişi adayın hızla cevap verebileceği sorular sorar. Diğer soruya geçmek için, adayın cevaplarından yola çıkarak yeni sorular oluşturur. Örneğin aday "İlk amirimden kaynaklı olarak son işim çok problemliydi" derse mülakatı yapan kişi "İlk amirinden kaynaklanan problemler nelerdi?" gibi bir soru yönlendirebilir.

SORU:

"İş arkadaşlarıyla nasıl anlaşırdın?" sorusu ne tür bir mülakat sorusudur?

CEVAP:

Kötü sorular: Mülakatlarda bazı soru türlerinin kullanılmasından kaçınılmalıdır.

• **Yaygın olarak tek bir doğru cevap üreten sorular:**

Örneğin "İş arkadaşlarıyla nasıl anlaşırdın?". Bu soruya hemen hemen kaçınılmaz olarak verilecek cevap "Sadece iyi" dir.

SORU:

İşe seçme mülakatlarında hangi tür sorular tercih edilmelidir? Neden?

CEVAP:

Bazı soru tipleri diğerlerine göre daha anlamlı cevaplar sağlar. İstenen sonuçları verecek mülakat, açık uçlu soruların kullanılmasına bağlıdır. Açık uçlu sorular evet ya da hayır olarak cevaplanamaz. Kim, ne, ne zaman, söyle, nasıl ve hangi gibi kelimeler sorulara başlamak için iyidir ve bunlar uzun ve daha bilgi verici cevaplar üretir. "Son işindeki devamsızlık kaydın (durumun) neydi?" sorusu, "Son işinde iyi bir devamsızlık kaydına sahip miydin?" sorusundan daha iyidir, çünkü son soruya evet olarak yanıt verilebilir.

SORU:

"Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?" ne tür bir mülakat sorusudur?

CEVAP:

Davranış tanımlama mülakatı: Davranış tanımlama mülakatında cevap verileceğinde adaylara geçmişte yaşadıkları bir problemi nasıl ele aldıkları türünde örnekler yöneltilir. Örneğin, adaya aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?
- Niçin bu yaklaşımı seçersin?
- İlk amirin tepkisi ne olur?
- Nasıl sonuçlanır?

Diğer yapılandırılmış mülakatlar gibi, davranış tanımlama mülakatları da, diğer yapılandırılmamış mülakatlara göre genellikle daha iyi bir geçerlilik sağlar.

SORU:

Stres mülakatı ile ilgili özellikler ve dikkat edilmesi gerekenler nelerdir?

CEVAP:

Stres mülakatı: Stres mülakatında, adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturulur. Stres mülakatında, mülakatı yapan kişi aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takınır. Bu yaklaşım, yüksek stres seviyesini anlamak için kullanılır. İşin gerekleri stresle başa çıkmayı gerektiriyorsa kullanılmalıdır. Sigortacılık ve bankacılık gibi finans sektöründe, havacılık sektöründe

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

daha çok tercih edilmektedir. Stres mülakatı mutlaka bir uzman tarafından yapılmalıdır. Adaylar genellikle herhangi bir mülakatta bir şekilde endişelidir ve stres mülakatı, bu endişeyi artıracak biçimde olmamalıdır. Adayın stres düzeyi ile bağlantılı olarak nasıl karar verdiğini gözlemlemeye yaramalıdır. Stres mülakatı işletme için de yüksek riskli bir yaklaşımdır. Sonuç olarak, örgütün işe almak istediği bir aday, sadece hatalı yapılmış stres mülakatı sebebiyle işi reddedebilir.

SORU:

Kültürel etki (Ses) ile ilgili mülakatı yapan kişinin göz önünde bulundurması gereken noktalar nelerdir?

CEVAP:

Kültürel etki (Ses): Mülakatı yapan kişi, kültürel etki sorumluluğu ile ilgilenmeyi ve farkına varmayı mutlaka öğrenmelidir. Adaylar toplum tarafından kabul edilen cevapların, gerçekçi cevaplardan daha kabul gördüğüne inanırlar. Adaylar işe girmek ister, mülakat yapan kişiyi etkilemek zorunda olduklarını bilirler. Kendileri hakkında eğer olumsuz bir şeyler açığa vururlarsa, işi alamayacaklarını hissedebilirler. Sonuç olarak, mülakatı yapanın sorularına toplumca kabul edilebilir, bir şekilde cevap vermeye çalışırlar. Eğer mülakatı yapan kişi kültürel etkiyi desteklerse, aday ipucu alacak ve cevaplarını bu yönde verecektir.

SORU:

İşletmelerin işe aldıkları elemanları "elde tutabilmek" için ne yapmaları gerekir?

CEVAP:

Eğer işletmeler;

- terfi ve transfer için daha iyi fırsatlar yaratabilirse,
- eğitim ve kişisel gelişim olanakları sağlayabilirse,
- ücret ve yan ödemeler ile tazminat hakları açısından adil ve piyasada üst düzeylerde yer alabilirse,
- çalışana değer verirse,
- yöneticilerle olumlu ilişkiler kurabileceği bir ortam yaratabilirse ve
- çalışanın işletmesiyle birlikte işini sevmesini sağlayabilirse büyük bir maliyete katlanarak bulduğu "uygun" çalışanları elde tutabilir.

SORU:

Halo etkisi nedir?

CEVAP:

Halo etkisi: Mülakatı yapan kişiler halo etkisinden kaçınmalıdır, halo etkisi mülakatı yapan kişinin, adayın çekim alanına girmesidir. Adayın davranış veya tutumlarıyla mülakatı yapan uzmanı olumlu veya olumsuz yönde etkilemesi mülakat sonucunu değiştirebilir. Halo etkisi adayın potansiyel performansını değerlendirken objektif davranılmasını etkileyecektir.

SORU:

Başvuru formları düzgün şekilde hazırlandığında ne tür faydalar sağlar?

CEVAP:

Başvuru formları yaygın olarak kullanılmaktadır. Düzgün şekilde hazırlandığında, • Başvuranın işe alınmak için gösterdiği istek ve arzusunun bir kayıdır.

- Başvuran kişiyle ilgili görüşmede kullanılabilecek profil bilgisi verir.
- İşe alınan adaylar için temel bir çalışan kayıdır.
- Seçim sürecinin etkililiğini araştırma için kullanılabilir.

SORU:

Mülakat hatalarından biri olan Dinleme Tepkilerini açıklayınız.

CEVAP:

Dinleme tepkileri: İyi bir mülakatı yapan kişi, dinleme tepkilerinden sakınır, örneğin başını sallamak, duraklatmak ve ilgisiz kalmak. Arkadaşça fakat tarafsız tutum sergilemek uygundur. Dinleme tepkileri, normal konuşmaların bir bölümüdür fakat bunlar adaya, farkında olmadan bir geribildirim sağlar. Adaylar, mülakatı yapan kişiyi memnun etmeyi deneyebilir ve duygusal ipuçları için mülakatı yapan kişilerin dinleme tepkilerine bakabilirler. Dinleme tepkileri adaylara bilgi sağlayabilir

SORU:

Referans kontrolü hangi kaynaklardan yapılır?

CEVAP:

Referans Türleri: Geçmiş araştırmaları, birkaç kaynaktan sağlanır. Bunlar;

- Akademik referanslar,
- Önceki iş yerinden referanslar,
- Finansal referanslar (banka kayıtları),
- Savcılık kayıtları,
- Kişisel referanslar.

SORU:

Sağlık kontrolünün hangi aşamada yapılması gerekir?

CEVAP:

Sağlık kontrolünün işe alma kararı verilmeden önce yapılması gerekir. Sağlık kontrolünde adayın beyanı esastır. Aday çoğunlukla işletme doktoru tarafından veya bir hastanede muayene edilir. Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin karar aşamasına geçilir.

SORU:

İşe alıştırma kavramını tanımlayınız.

CEVAP:

İşe alıştırma yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma uyumlaştırma sürecidir.

SORU:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşe alıştırma eğitimi kavramını tanımlayınız.

CEVAP:

İşletmeye iş için başvuran bir çalışan adayının, bu dileğinin kabul edilmesinden sonra, işletmenin yeni bir çalışanı olarak işe başlayabilmesi konusunda yapılan eğitime işe alıştırma eğitimi denir.

SORU:

İşe alıştırma programı düşünüldüğünde işe yeni başlayanların öğrenmek istediği konular neler olabilir?

CEVAP:

İşe alıştırma programı kapsamında neler aktarılması gerektiği konusunda yapılan bir araştırmada, işe yeni başlayanların merak ettiği, öğrenmek istediği konular şunlardır:

- Çalışanın alışılmış (rutin) günlük iş yaşantısı
- Çalışana sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler
- Çalışan (personel) politikaları
- İş güvenliği
- İşletme örgütü ve eylemleri
- İşletmenin mal ve hizmetleri
- İşletmenin politikası ve geçmişi

SORU:

Başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konular nelerdir?

CEVAP:

1. İşletmenin Tanıtımı
 - İşletmenin tarihi,
 - İşletmenin örgütsel yapısı,
 - Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri,
 - Üretilen mal veya hizmetler,
 - Üretim hattı,
 - Üretim süreci,
 - İşletmelerin kural ve politikaları,
 - Disiplin sistemi,
 - Güvenlikle ilgili düzenlemeler,
 - Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması.
2. Personel Haklarının Açıklanması
 - Ücret ödeme yöntemleri ve günleri,
 - Resmî tatil ve bayram izinleri,
 - Çalışma saatleri ve mola süreleri,
 - Personelin eğitim hakları,
 - Sigorta düzenlemeleri,
 - Emeklilik programları,
 - Personele sağlanan hizmetler,
 - Danışma ve rehabilitasyon programları.
3. Tanıştırma
 - İlk yöneticiyle,
 - Diğer yöneticilerle,
 - Eğitimcilerle,
 - Çalışma arkadaşlarıyla,
 - Personel danışmanlarıyla.

4. İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması

- Çalışma yeri,
- İş oluşturan görevler,
- İş güvenliği,
- İşin konumu,
- İşin amacı,
- İşin diğer işlerle olan ilişkisi.

SORU:

İşletmelerin işe alıştırma programlarını uygularken başvurdukları yöntemler nelerdir?

CEVAP:

İşletmelerin başvurdukları yöntemler; işletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları, görsel teknikler, işletme gezileri, üstler veya uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmeler şeklinde sıralanabilir.

SORU:

İnsan kaynakları eğitiminin amaçlarını sıralayınız.

CEVAP:

İnsan kaynakları eğitiminin amaçları; işini daha iyi yapabilmesi için personele gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak; çalışma grubuna, bölümüne, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve başka bir göreve atanabilmesi ya da yükseltilebilmesi için hazırlamak olarak sıralanabilir.

SORU:

Eğitim kavramını tanımlayınız.

CEVAP:

Eğitim; işletme içinde ya da dışında, formal programlar yolu ile ya da kendi kendine ya da tecrübe kazanma yoluyla kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.

SORU:

Yetiştirme kavramını tanımlayınız.

CEVAP:

Yetiştirme; belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Bir üst kademeye yükselecek personele o kademe yapacağı işin gereklerini öğretmek, yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek, yetiştirme faaliyetlerine örnektir. Yetiştirme, verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak (doing things right) olarak tanımlanabilir.

SORU:

Geliştirme kavramını tanımlayınız.

CEVAP:

Geliştirme kavramı, yetiştirme gibi spesifik bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini, toplum

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, yöneticinin “doğru işler yapması” (doing the right things) için değiştirilmesidir.

SORU:

Eğitim ve geliştirme sürecinin aşamalarını sıralayınız.

CEVAP:

Bir eğitim ve geliştirme programının süreci;

1. İhtiyacın analizi,
2. İçeriğin tasarlanması,
3. Eğitimin yapılması ve
4. Sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

SORU:

Eğitimin başarısının belirlenmesi amacıyla kullanılan yöntemler nelerdir?

CEVAP:

Eğitimin başarısının belirlenmesi amacıyla kullanılan yöntemler; test-tekrar yöntemi, önceki-sonraki performans yöntemi ve deney-kontrol grubu yöntemi olarak sıralanabilir.

SORU:

Geleneksel eğitim yöntemlerini sıralayınız.

CEVAP:

Geleneksel eğitim yöntemleri; iş başında eğitim ve iş dışında eğitim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

SORU:

İş başı eğitim yöntemleri sıralayınız.

CEVAP:

İş başı eğitim yöntemleri; yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerimi yoluyla eğitim, formen aracılığıyla eğitim, iş rotasyonu, takım çalışmaları yoluyla eğitim ve işe alıştırma eğitimi şeklinde sıralanabilir.

SORU:

İş dışı eğitimin üstün yönleri nelerdir?

CEVAP:

Çalışanın işinden uzaklaşarak yalnızca eğitim konularına daha iyi odaklanabilmesi, birden fazla çalışanın aynı anda eğitim almasının maliyet, zamana avantajı sağlaması ve çalışanlar arasında iletişimi artırması eğitmenlerin uzman olması ve her türlü eğitim araç, gerecinin kullanımına olanak tanıyan ve öğrenme için çok elverişli ortamlarda yapılması, birden fazla eğitim yönteminin birarada uygulanabilmesi, eğitim maliyetlerinin ve eğitim süresinin kolay hesaplanabilmesi, eğitim konularının planlı ve programlı hazırlanabilmesi, çalışana teorik bilginin yanında

farklı uygulamalar hakkında da bilgi edinme olanağı tanınması yöntemin üstünlükleri arasındadır.

SORU:

İş dışı eğitim yöntemlerini sıralayınız.

CEVAP:

İş dışı eğitim yöntemleri; konferans, seminer ve kurslar, T grup yöntemi, örnek olay yöntemi, rol oynama yöntemi, işletme oyunu yöntemi, beklenen sorunlar eğitimi, açık hava eğitimleri ve eşbenzetim eğitimleri olarak sıralanabilir.

SORU:

İş başı eğitimin üstün yönlerini sıralayınız.

CEVAP:

İş başı eğitim yöntemleri çalışanın işin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılması olanağı tanır. Daha az maliyetli olma, eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanın öğrendiklerini uygulamalı olarak yapabilmesi, çalışanın işe ve ortama uyum sağlaması gibi üstünlükleri vardır.

SORU:

İş başı eğitimlerinin arasında yer alan rotasyon uygulamasının yararlarını sıralayınız.

CEVAP:

Rotasyon uygulamasının yararları şunlardır:

- Çalışanlardan biri işe gelmediğinde ya da işten ayrıldığında yerine geçecek kişi kolaylıkla bulunur.
- Çalışanların gün boyunca aynı işi yaparak sıkılmaları, tekdüzelikten kurtulmaları sağlanır. Otomasyonun yol açtığı monotonluktan kurtulmak amaçlanır.
- Bütün çalışanlara, özellikle yönetici adaylarına işletmenin farklı bölümlerinde bulunarak genel işleyişi öğretilir
- İşletme içinde bütün çalışanların birbirini tanıması, kaynaşması sağlanır.
- Çalışanları bilinçlendirir ve işletmede kendinin hangi bölümde daha çok katkıda bulunacağını, memnun olacağını görmesini sağlar.

SORU:

E-öğrenme kavramını tanımlayınız.

CEVAP:

E-Öğrenme (e-Learning) geleneksel eğitim yöntemlerinden dışında, öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, İnternet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir eğitim yöntemidir.

SORU:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

E-öğrenme yöntemlerinden biri olan *senkron öğrenme* uygulamasını açıklayınız.

CEVAP:

Senkron e-Öğrenme geleneksel yüz-yüze sınıf eğitiminin benzerinin ağ üzerinden sanal ortamda gerçekleştirilmesidir. Senkron ders sunumunda öğretim elemanı ders İnternet üzerinden canlı (eş zamanlı) olarak gerçekleştirir. Sanal derslik (virtual classroom) olarak da adlandırılan bu uygulamada öğrencileri bir mekânda toplanarak dersi tek bir (büyük) ekran üzerinden takip edebilecekleri gibi her bir öğrenci farklı mekândan kişisel bilgisayarları üzerinden derse dahil olabilir. Öğretim elemanı dersi senkron (canlı) olarak; yansı (slayt) sunumu, video konferans, uygulama paylaşımı (application sharing) veya

SORU:

İnsan kaynakları yönetiminde performans nasıl tanımlanmaktadır?

CEVAP:

Performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır.

SORU:

Performans yönetimine neden ihtiyaç duyulmaktadır?

CEVAP:

Performans yönetimi, örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini sağlar. Yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlar. Ayrıca personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini destekler. Bu kapsamlı amaçlar doğrultusunda; motivasyon ve disiplinle ilgili tekniklerin de kullanılmasıyla sistematik bir süreç yürütülmesi gereklidir.

SORU:

İnsan kaynaklarında performans yönetiminin etkililiği nasıl sağlanmaktadır?

CEVAP:

Performans yönetimi, çalışanlara; kendisinden ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim gereksiniminin belirlenmesini, üstleriyle daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde önemli katkılar sağlar. Yönetici açısından ise personeline daha yapıcı ve daha yansız geri bildirimler vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını; örgüt boyutunda da örgütün hedeflerinin personel hedefleriyle bütünleşmesini sağlamaktadır. Performans yönetiminin etkililiği, bu amaçların gerçekleştirilmesi ile ilişkilidir.

SORU:

İnsan kaynaklarında performans değerlemenin amaçları nelerdir?

CEVAP:

Performans değerlemenin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

- İnsangücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
- Personelin eğitim gereksinimini saptamak,
- Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak
- Ödül ve ceza sisteminde kullanılmak üzere girdi temin etmek,
- Çalışan-yönetim ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışanlara yetersiz olan yönleri hakkında bilgi vererek kendilerini geliştirmelerini sağlamak ve onları bu yönde motive etmek,
- İşte başarısız olduğu belirlenen çalışanları işten uzaklaştırmak.

SORU:

Performans değerlendirme süreci hangi basamaklardan oluşmaktadır?

CEVAP:

Performans değerlendirme süreci; performans kriterlerinin ve değerlendirme sıklığının belirlenmesi, performans standartlarının belirlenmesi, değerlemeyi yapacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi, değerleyicilerin eğitilmesi, değerlendirme yönteminin belirlenmesi, değerlendirme sonuçlarının personele iletilmesi basamaklarından oluşmaktadır.

SORU:

Performans değerlendirme sürecinde; performans standartlarının belirlenmesindeki unsurlar nelerdir?

CEVAP:

Performans değerlendirme sürecinde performans standartlarının; belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleştirilebilir ve zaman sınırlı olmasına özen gösterilir.

SORU:

Performans değerlendirme kriterleri nelerdir?

CEVAP:

Performans değerlendirme kriterleri; kişilik özelliklerine dayalı, davranışlara dayalı, yetkinliklere dayalı ve çıktılara dayalı kriterler olarak sınıflanmaktadır.

SORU:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlayan performans kriterlerine ne ad verilmektedir?

CEVAP:

Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlayan kriterler, yetkinliğe dayalı kriterlerdir. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan liderlik, inisiyatif alma, ekip çalışması, karar verme ve sorun çözme, esneklik gibi yetkinlikler, bir örgütte mükemmelliği yaratacak şeyin ne olduğuna bağlı olarak tanımlanır.

SORU:

Performans standartlarının belirlenmesinde SMART unsurları nelerdir?

CEVAP:

Performans standartlarının belirlenmesinde SMART özelliklere sahip olunmalıdır.

- S-Specific: Hedefler yapılan işle ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, “belirli (somut)” olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.
- M-Measurable: Standartlar objektif ve “ölçülebilir” olmalıdır. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gerekir.
- A-Achievable: Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte “ulaşılabilir” olmalıdır. Hedefler çalışanın ne asla başaramayacağı zorlukta ne de çok kolay başarılabilecek düzeyde olmamalıdır.
- R-Reasonable: Hedefler “gerçekleşebilir” (uygun, makul) olmalıdır.
- T-Time-Bound: Hedeflerin gerçekleştirilmesi “zaman sınırlı” (altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

SORU:

İşletmelerde ideal bir performans değerlemesi öncelikle kimin değerlendirilmesi ile başlamaktadır?

CEVAP:

İşletmelerde ideal olan öncelikle personelin performansının bağlı bulunduğu yönetici olan “ilk amir” tarafından değerlendirilmesidir. Bir kişinin işini başarıyla yapıp yapmadığını en iyi bilen kişinin onunla sürekli birlikte çalışan ilk amiri olduğu düşünülmektedir.

SORU:

Performans değerlemenin ilk üst tarafından yapılması durumunda karşılaşılan sorunlar nelerdir?

CEVAP:

Çok yaygın uygulanmasına karşın değerlemenin ilk üst tarafından yapılması

durumunda bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlar:

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim üst tarafından sağlanmıyorsa değerlendirme sonuçlarının olumsuz halinde ast savunmaya geçerek davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir, asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir.

SORU:

Performans değerlemesi yapacak kişilere göre hangi şekillerde gerçekleşir?

CEVAP:

Performans değerlemeye katılacak kişiler bakımından;

- Personelin İlk Amiri (Üstü) Tarafından Değerlenmesi
- Kişinin Kendi Kendini Değerlemesi
- İş Arkadaşları Tarafından Değerleme Yapılması
- Astlar Tarafından Değerleme
- Müşteriler Tarafından Değerleme
- Danışmanlar ve Uzmanlar Tarafından Değerleme
- Çoklu Değerleme (360 Derece Geri Bildirim) şeklinde sınıflanmaktadır.

SORU:

Performans değerlemeye birçok kişinin katılımıyla gerçekleştirilen güncel yaklaşıma ne ad verilmektedir?

CEVAP:

Performans değerlemeye birçok kişinin katılımıyla gerçekleştirilen güncel yaklaşım, çoklu değerlendirme (360 derece geri bildirim) yaklaşımıdır. 360 derece geri bildirim yaklaşımı, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, üyesi olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, mümkün olduğu durumlarda müşterilerden ve tedarikçilerden, kısaca bulunduğu örgüt içi pozisyonda gerçekleştirdiği davranışlara tanıklık eden herkesten bilgi toplandığı bir sistemdir.

SORU:

Performans değerlemede kullanılan yöntemler nelerdir?

CEVAP:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Performans değerlemede kullanılan yöntemleri; kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler, ortak performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler, bireysel performans kriterlerine ve standartlarına dayalı yöntemler ve personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemler olmak üzere dört temel başlıkta toplamak mümkündür.

SORU:

Geleneksel değerlendirme skalası ne demektir?

CEVAP:

Geleneksel değerlendirme skalaları, en bilinen ve en yaygın kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerlendirme faktörleri değerlendirilen kişinin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler olmak üzere genelde üçe ayrılmaktadır. Değerlendirme kriterleri rakamlarla, tanımlayıcı ifadelerle ya da her ikisiyle birlikte değerlendirilebilir. Örneğin, geleneksel bir değerlendirme skalası kullanılarak personelin performansı değerlendirildiği zaman, personelin değerlendirme periyodu sonunda aldığı puanlar toplamı 0-65 puan (kabul edilemez), 66-73 puan (kabul edilebilir), 74-83 puan (orta), 84-94 puan (ortanın üstü) ve 95-100 puan (mükemmel) gibi.

SORU:

Performans değerlendirme görüşmesinin amaçları nelerdir?

CEVAP:

Performans değerlendirme görüşmesi;

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak,
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak amaçlarıyla yapılmaktadır.

SORU:

Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlışla ne denir?

CEVAP:

Halo Etkisi; değerlendiricinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlendirmelerdir. Bu durumda değerlendirici, bir performans boyutunu diğer bir performans boyutu ile karıştırarak yanlış anlama nedeniyle hatalı bir şekilde değerlendirmektedir.

SORU:

Bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi hangi kavram ile adlandırılmaktadır?

CEVAP:

Bireyin yaşamı boyunca öğrenmesi, ilerlemesi ve gelişmesi kariyer kavramı ile adlandırılmaktadır.

SORU:

Kariyer seçimini etkileyen psikolojik faktörler nelerdir?

CEVAP:

Kariyer seçimini etkileyen psikolojik faktörler; değerler, inançlar, tutumlar, beklentiler ya da kişilik yapıları ile yakından ilişkilidir. Kişiler sahip olmak istedikleri kariyerle ilgili düşüncelerini geliştirirken içinde doğup büyüdükleri ve kültürünü aldıkları sosyal çevreden mutlaka etkilenmektedirler. Kariyer seçiminde etken olan bir diğer faktör de bireylerin beklentileridir. Kariyer seçiminde bazı bireyler kendilerine en yüksek geliri sağlayacak meslekleri tercih ederken bazıları da kendilerini gerçekleştirme olanağı sunan ve toplumda saygınlık sağlayacağına inandıkları bir kariyerde yoğunlaşırlar. Bunun yanında kişilik yapısı da kariyer seçimi açısından önemli bir unsurdur. Ayrıca kişinin kendine olan güveni de başlangıçta meslek seçimini kuvvetli bir şekilde etkilemektedir.

SORU:

Kariyer gelişiminin aşamalarında kariyer kurma aşamasında neler gerçekleşir?

CEVAP:

Kariyer kurma aşaması; farklı kaynaklardan iş aramaya başlar, gerçek dünyadaki başarı veya başarısızlıkları kanıtlayan ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilme dönemlerini kapsar. Bu aşamada belirsizlik ve bunalım başlar, kişi mevki bulma ve kendini kanıtlama gibi iki önemli sorunla baş etmek durumunda kalır.

SORU:

Kariyer sonu dönemde karşılaşılan sorunlar nasıl açıklanmaktadır?

CEVAP:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Kariyer sonu dönem; kişi için kritik bir önem taşımaktadır. Uzun yıllar çalışmış bir kişinin, emekliliğe yönelik çekincelerinin olması normaldir. Gerçekten birçok kişinin emekli olduktan sonra bu duruma alışmadığı, kendini boşlukta hissederek yıprandığı ya da yeni iş arayışları içerisine girdiği görülmektedir. Emekli olmak, belirli bir yaşa gelip yeni bir iş aramak ya da yeni bir işe başlamak birçok sorunu beraberinde getirmektedir.

paylaşımlı beyaz tahta (ekran) (shared white board) araçlarını kullanarak yapabilir. Öğrencilerin ders sunumu sırasında veya sunum sonunda sesli olarak ya da anlık mesajlaşma yoluyla öğretim elemanı ile etkileşime girebilirler. Öğretim elemanı ders sunumu sırasında yoklama yapabilir, küçük sınav uygulayabilir veya öğrencilerin küçük gruplar hâlinde çalışmalarını isteyebilir.

SORU:

E-öğrenme yöntemlerinden biri olan *asenkron e-öğrenmeyi* açıklayınız.

CEVAP:

Asenkron e-Öğrenmede öğrenen ve öğretim elemanı arasında canlı (eş zamanlı) etkileşim yoktur ve öğrenenin çalışma zamanı ve ne kadar süreyle çalışacağı kendisi tarafından belirlenir.

SORU:

E-öğrenmenin üstün yönlerini sıralayınız.

CEVAP:

e-Öğrenmenin sahip olduğu üstün yönleri şu şekilde özetlenebilir:

- Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir.
- Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masrafları ve diğer harcamaları önemli ölçüde azaltır.
- Bireyin kendi hızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar.
- Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine ve istenilen yer ve zamanda eğitimin alınmasına olanak verir.
- Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur.

SORU:

E-öğrenme yöntemlerini sıralayarak açıklayınız.

CEVAP:

Sanal sınıf: Eğitim alan personelin yüz yüze eğitim verilen sınıflara benzer şekilde, sanal ortamda etkileşimde bulunmasını sağlayan uygulamalardır.

Bağımsız Kurslar: Öğrenenlerin belli bir konuyu kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanan bağımsız eğitim içerikleridir.

Oyunlar ve Benzetimler (Simülasyonlar): Bu uygulamalarda, yeni şeylerin keşfi ve benzetimlere dayalı

faaliyetlerle öğrenme gerçekleşir. Gelecekte giderek daha çok uygulanacak olan online simülasyonlar katılımcılara deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunmakta ve öğrenme katsayısını yükseltmektedir.

Mobil Öğrenme: Akıllı telefonlar, avuç içi bilgisayarlar gibi mobil cihazlar yoluyla e-öğrenme faaliyetlerinde bulunmayı ifade eder

SORU:

Bireysel açıdan disiplin kavramı nasıl açıklanabilir?

CEVAP:

Bireysel açıdan disiplin, bireyin amaçlarına ulaşabilmek için öz denetimini gerçekleştirme çabasıdır.

SORU:

Örgütsel açıdan disiplin nedir?

CEVAP:

Örgütsel açıdan disiplin, istenmeyen davranışlardan uzak durmayı ve doğru davranmayı sağlamaya yönelik ilke, kural ve uygulamalar bütünüdür.

SORU:

Örgütsel açıdan disiplinin bireysel açıdan disiplinden temel farkı nedir?

CEVAP:

Örgütsel açıdan disiplini bireysel disiplinden ayıran temel fark, disipline edilen ile disipline eden kişinin birbirinden ayrılmasıdır.

SORU:

İşletmelerde personelin kurallara uymamasının başlıca nedenleri nelerdir?

CEVAP:

Personelin kurallara uymaması farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bu nedenlerden başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Kurallardan habersiz olma
- Kuralları yanlış anlama
- Dikkatsizlik
- Sorumsuzluk
- Kasıtlı davranış
- İş doyumsuzluğu
- Motivasyon eksikliği
- Stres

SORU:

Personelin istenmeyen davranışının (kural ihlalinin) disiplin eylemine konu olabilmesi için hangi koşulları taşıması gerekir?

CEVAP:

Çalışanın istenmeyen davranışının (kural ihlalinin) disiplin eylemine konu olabilmesi için personelin şu koşulları taşıması gerekir:

- Kendisinden nasıl bir davranış beklendiğini (kuralları)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

bilmelidir.

- Kendisinden bekleneni başaracak niteliklere sahip olmalıdır.
- İsteyerek, kendisinden beklenen davranışın (kuralları) dışına çıkmış olmalıdır.

SORU:

İşletmelerde kuralların uygulanmasını sağlamak ve kural ihlallerinin önüne geçmek için uygulanan temel disiplin yaklaşımları nelerdir?

CEVAP:

İşletmelerde personelin nasıl disipline edilmesi gerektiği konusunda farklı görüşler vardır. Personelin bilinçli ve istekli olarak kurallara uymasını sağlamak ve kural ihlallerinin önüne geçmek amacıyla sürdürülen arayışlar bazı temel disiplin yaklaşımlarının geliştirilmesine neden olmuştur. Bunlar önleyici, düzeltici ve yapıcı disiplin yaklaşımlarıdır.

SORU:

Disiplin sisteminin temel unsurları nelerdir?

CEVAP:

Disiplin sisteminin üç temel unsuru vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- Kurallar (İstenen davranış biçimleri)
- Kural ihlalleri (İstenmeyen davranış biçimleri-suç)
- Yaptırımlar (Ceza ya da rehberlik)

SORU:

Önleyici disiplin nedir?

CEVAP:

Önleyici disiplin adından da anlaşılacağı gibi çalışanların kural ve düzenlemeleri ihlal etmemesi için önceden yönlendirilmesi anlamına gelir. Önleyici disiplin, çalışanlarda öz denetim sağlama çabasıdır.

SORU:

Önleyici disiplin yaklaşımının hedefi nedir?

CEVAP:

Önleyici disiplin faaliyetleri çalışanlarda, ceza korkusu ile değil, yararına inandığı için kurallara uyma bilinci oluşturmaya hedefler.

SORU:

Düzeltilici disiplin yaklaşımının hedefi nedir?

CEVAP:

Düzeltilici disiplin yaklaşımı kuralların dışına çıkan personelin davranışının en kısa zamanda düzeltilmesini hedef alır. Düzeltmekten kastedilen aynı kural ihlalinin tekrarını önlemektir. Önlem, ceza anlamına gelir. Düzeltici disiplinde kural ihlalleri cezayla karşılık görür. Amaç, ceza yoluyla istenmeyen davranış düzeltmek ve gelecekte aynı

davranışın tekrarlanmasını engellemek için çalışanlara gözdağı vermektir.

SORU:

Yapıcı disiplin yaklaşımında ceza yerine hangi yöntem uygulanır?

CEVAP:

Yapıcı disiplin, personelin kural dışı davranışlarını ceza vermeden düzeltmeyi amaçlar. Ceza yerine danışmanlık (rehberlik) yöntemini kullanır. Yapıcı disiplin yaklaşımına göre kural ihlalleri, doğal personel fonksiyonlarıdır. Kural dışına çıkıldığında personeli cezalandırmak yerine, bu davranışın nedenlerini sorgulamak ve bir daha tekrarlanmaması için personele yardımcı olmak sorunun çözümünde çok daha etkili olacaktır.

SORU:

Düzeltilici disiplin yaklaşımının tüm dünyada geniş bir uygulama alanı bulmasının sebebi nedir?

CEVAP:

Düzeltilici disiplin yaklaşımında sorunların kısa vadede ve örgüt odaklı çözülmesi esas alınır. Yapıcı disiplin yaklaşımında ise sorunların uzun vadede ve birey odaklı çözülmesi amaçlanır. İşletmeler ticari kuruluşlardır. Birey odaklı, uzun vadeli ve eğitim ağırlıklı davranış değiştirme çabaları ticari bir yaklaşım değildir. İşletmeler açısından öncelikli hedef kuralları ihlal eden personelin en kısa yoldan ve en az maliyetle istenen davranış kalıpları içine girmesidir. Amaç onu eğitmek değil, kurallara uygun davranmasını sağlamaktır. Bu amaca ulaşmada en etkin yöntem cezadır. Düzeltici disiplin (klasik disiplin) yaklaşımı bu nedenle tüm dünyada geniş bir uygulama alanı bulur.

SORU:

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için gerekli olan üç aşama nelerdir?

CEVAP:

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için üç aşamanın bilinçli bir şekilde yerine getirilmesi gerekir. Bu aşamalar; sistemin kurulması, tanıtımı ve disiplin eyleminin (cezaların) uygulanmasıdır.

SORU:

İşletmelerde disiplin sistemin kurulması, tanıtılması ve uygulamada tek düzeliğin sağlanmasından sorumlu organ hangisidir?

CEVAP:

İşletmelerde disiplin sistemin kurulması, tanıtılması ve uygulamada tek düzeliğin sağlanmasından sorumlu organ insan kaynakları birimidir.

SORU:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Disiplinde kuralların amacı nedir?

CEVAP:

Disiplinde kurallar, cezalandırmaya temel olsun diye konmaz. Yanıcı materyallerle çalışılan bir işletmede konulan “sigara içmeme” kuralının amacı personele eziyet etmek değildir. Kuralın konulmasındaki amaç personelin, işletmenin ve çevrenin güvenliğini sağlamaktır.

SORU:

Disiplinde kurallar nasıl olmalıdır?

CEVAP:

Kurallar ihtiyaçlardan doğarlar. Hazırlanacak bir kuralın dolaylı veya dolaysız olarak örgütsel etkinliğe katkı sağlaması gerekir. Aksi hâlde, konulan kural gereksizdir. Hazırlanan bir kuralın geçerliliği sürekli olmasına bağlıdır. Kurallarda devamlılık esastır. Her ne kadar bazı özel koşullarda kısa süreli kurallar geçerli olabilirse de genelde tüm kuralların süreklilik unsuru taşıması gerekir. Aksi hâlde ne zaman, hangi kuralın geçerli olduğu bilinmeyecek ve karışıklığa yol açacaktır.

Kurallar açık anlaşılır ve yazılı olmalıdır. İfadesi düzgün olmayan, ne dediği anlaşılmayan veya anlaşılabilmesi için yorum gerektiren kurallar amacına ulaşmayacak, yönetim ile personel arasında sürtüşmeye neden olacaktır. Örneğin, “başkaldırma hoş görülemez” derken başkaldırmanın ne demek olduğu, hangi durumların başkaldırma sayılacağı açık ve net bir biçimde ifade edilmelidir.

Kuralın kişilik kazanmasında, ifade düzgünlüğü ve olumlu yaklaşım önemli bir unsurdur. Örneğin, “dikkatsiz olma” yerine “önce güvenlik” ifadesi daha uygun olacaktır. Kurallar, toplum ve kurum kültürüne, çalışanların örf adet ve geleneklerine uygun olmalıdır.

SORU:

Kural ihlallerinde uygulanan başlıca ceza türleri nelerdir?

CEVAP:

Uygulamada gözlenen başlıca ceza türleri şöyle genellenebilir:

- Uyarma
- Kınama
- Ücret kesme
- Geçici işten uzaklaştırma
- İşten çıkarma

SORU:

Uyarma ceza türü nedir?

CEVAP:

Çalışanların, iş sözleşmesine aykırı davranışları, fiziki ve mesleki yetersizliği, iş yerinin normal işleyişini ve yürüyüşünü bozan hareketleri, iş görme borcunun gerektiği şekilde yerine getirilmesini engelleyen ve iş yerindeki uyumu olumsuz yönde etkileyen davranışları

karşısında yazılı olarak uyarılması ve savunmasının alınmasıdır.

SORU:

Ceza türlerinden kınama nedir?

CEVAP:

Çalışanların, işlerine gereken özeni göstermemesi, sorumluluklarını yeterince yerine getirememesi, iş yerinin ahengini bozacak davranışlarda bulunması, çalıştığı kuruma sadakat göstermemesi vb. durumlarda yazılı olarak kınanması ve savunmasının alınmasıdır.

SORU:

İşletmelerin uyguladıkları ceza türleri genel olarak nasıl kademelendirilir?

CEVAP:

Genelde işletmelerin uyguladıkları ceza türleri şöyle kademelendirilir:

- 1.Suçta: Uyarma
- 2.Suçta: Kınama
- 3.Suçta: Geçici işten uzaklaştırma
- 4.Suçta: İşten çıkarma

SORU:

Kademeli cezalandırma sistemi her suçta uygulanabilir mi?

CEVAP:

Kademeli cezalandırma sistemi hafif sayılabilecek türden suçlara uygulanır. İş yerinde uyuşturucu kullanma, hırsızlık ve tecavüz gibi ağır suçlarda kademeli disiplin uygulanmaz. Ağır suçların bir kez işlenmesi, işten çıkarma ile cezalandırılır.

SORU:

Kademeli cezalandırma sisteminde personelin siciline işlenmiş bir suç genel olarak ne kadar süre dosyada kalır?

CEVAP:

Kademeli disiplin uygulamasında personelin sicil dosyasına geçmiş bir cezanın ilelebet orada kalması düşünülemez. Şayet personel, cezadan sonra davranışlarını düzeltmişse belirli bir süre sonunda dosyasındaki kaydın silinmesi gerekir. Geçmiş yıllarda yaptığı olumsuz bir davranış yüzünden personele ebediyen olumsuz bakmak mantıklı bir davranış olmayacaktır. Genelde, sicile geçmiş bir cezanın kaldırılarak personelin tekrar birinci kademeye döndürülme süresi bir ila iki yıl arasındadır.

SORU:

Hafif suçlar nasıl tanımlanabilir?

CEVAP:

Hafif suçlar tek tek bakıldığı zaman işletme açısından önemli sonuçlar doğurmaz. Bu tür suçlar herhangi bir kişinin sağlığına veya güvenliğine zarar vermeyen,

işletmenin etkin bir biçimde çalışmasını engellemeyen suçlardır.

SORU:

Ağır suçlar nasıl tanımlanabilir?

CEVAP:

Ağır suçlar, personelin davranışlarını düzeltmesi için herhangi bir çabaya girmeden, sözlü veya yazılı ikazlara gerek duymadan, işten çıkarmayı veya geçici işten uzaklaştırmayı haklı gösteren suçlardır. Bu tür suçlar, örgütsel etkinliğe önemli ölçüde zarar verir, personelin sağlık ve güvenliğini tehdit eder ve personelin moralini olumsuz yönde etkilerler.

SORU:

Her tür işletme için standart bir suç grubu ve ceza kademesi oluşturmak mümkün müdür?

CEVAP:

Her tür işletme için standart bir suç grubu ve ceza kademesi oluşturmak olanaksızdır. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre suç grupları ve bu gruplara verilecek ceza kademeleri değişebilir. Örneğin bir petrol rafineri işletmesinde yanıcı maddeler nedeni ile belirli yerlerde sigara içilmesi işten atılmayı gerektirecek kadar ağır bir suç olurken bir hizmet işletmesinde sigara içilmesi yasak olan bir yerde bu kuralın ihlali işten çıkarmayı gerektirecek kadar önemli bir suç olmayabilir. Bu nedenlerle her işletmenin kendi yapısına uygun bir suç ve ceza uygulamasına gitmesi çok daha uygun olacaktır.

SORU:

Çalışma ilişkileri kavramı nasıl tanımlanabilir?

CEVAP:

Çalışma ilişkileri ekonominin tüm sektörlerinde (tarım-sanayi-hizmetler); çalışan işçiler, işverenler veya onları temsil eden sendikalar ve devlet arasında bağımlı çalışmadan doğan gerek bireysel gerekse toplu ilişkilerin, taraflar arasındaki güç mücadelelerinin ve etkileşimlerin oluşturduğu sistemin adıdır.

SORU:

Sendika nedir?

CEVAP:

Sendikalar, işçilerin ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için kurulan mesleki örgütlerdir.

SORU:

İşçi sendikalarının temel amacı nedir?

CEVAP:

İşçi sendikalarının başta gelen amacı üyelerinin ekonomik ve toplumsal çıkarlarını işveren karşısında korumaktır.

SORU:

Sendikacılık hareketi ilk hangi ülkede ortaya çıkmıştır?

CEVAP:

Sendikacılık hareketi, endüstrileşmenin ilk başladığı ülke olan İngiltere’de ortaya çıkmıştır.

SORU:

İşçilerin sendikalara üye olmalarının temel nedenleri nelerdir?

CEVAP:

İşçilerin sendikaya katılma nedenleri birbirinden çok farklı olabilir. Ancak çalışanların çoğunluğu üye olmak koşuluyla bazı yararlar elde edebileceklerine inandıkları için sendikaya üye olmaktadır. Buna bağlı olarak, işçilerin sendikalara üye olma nedenlerini birkaç başlık hâlinde genellemek mümkündür.

1. Ekonomik Yararlar: Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu pazarlıklar sonucunda üyelerine, bireysel olarak pazarlık yapan işçilere göre genellikle daha yüksek ücretler ve sosyal haklar sağlamaktadırlar. Özellikle genel ekonomik koşulların olumsuz olduğu durumlarda, çalışanları sendikaya üye olmaya iten en önemli neden ekonomik faktörler olmaktadır. Ekonomik ve sosyal bir güç olarak kabul edilen sendika, işçinin refahını arttırmak ya da en azından mevcut durumunu korumak için mücadele etmektedir. Sendikaların bu işlevi çalışanların sendikaya üye olma isteğini arttırmaktadır.

2. İş Güvencesi: Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu iş sözleşmelerine çalışanların işten çıkarılma koşullarını zorlaştırmaya hükümler koyma yönünde mücadele vermektedirler. Sendikaların, yönetimin işe alma, terfi ve işten çıkarmadaki keyfi tutumunu sınırladığı düşüncesi çalışanlara bir güvence teşkil etmektedir. Bu nedenle, iş güvencesi çalışanların sendikaya üye olmalarında önemli rol oynamaktadır.

3. Yönetimin Tutumuna Karşı Güvence: Sendikalı olma, çalışanlara yönetimle ilişkilerinde ek bir güvenlik ve destek sağlamaktadır. Sendikalar, işçileri yönetimin haksız ve keyfi tutumuna karşı koruyacak mekanizmaların kurulması için işverene baskı yapmaktadırlar. Örneğin, üçüncü tarafın ara buluculuğu ya da disiplin kurulları, çalışanlara işi hakkında duygularını özgürce ifade edebilme ve uygun görmediği tutumlar karşısında itiraz etme imkânı vermektedir.

4. Sosyal İhtiyaçları Karşılama: Sendikalar, işçilere yeni ilgi kaynaklarını, boş zamanlarını değerlendirme imkânı sağlarken statü, tanınma ve bir gruba ait olma arzularını da tatmin etme olanağı yaratmaktadır. Sendika üyeliği sayesinde işçiler, daha iyi tanınmış olma ve benzer arzulara, ilgilere, sorunlara ve sıkıntılara sahip diğer kişilerle dostluk kurma fırsatı bulmaktadır.

5. Sendikanın Sunduğu Hizmetlerden Yararlanma: İşçiler, sendikaların üyelerine direkt sağladığı bazı yararlar nedeniyle de sendikaya üye olmak istemektedir. Özellikle Avrupa ülkelerinde birçok sendika, üyeleri ve onların aileleri için kişisel yarar ve hizmetler sunabilmektedir. Örneğin tatil olanakları, klinikler, hukuki yardım, ev kiralama, kreşler, düşük faizle kredi temin etme, spor yapma olanakları gibi. Sendikaların sundukları yarar ve

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

hizmetler, işçilerin sendikaya üye olmalarını özendirebilmektedir.

SORU:

Temel sendika türleri nelerdir?

CEVAP:

Sendikaların örgütlenme modelleri her ülkede farklılık göstermekle ve her ülkenin kendine özgü ekonomik, siyasi ve yasal koşullarına bağlı olarak oluşmakla birlikte genel olarak sendikalar meslek, iş yeri ve iş kolu esasına göre örgütlenmektedirler.

İş yeri Sendikaları: Aynı iş yerinde çalışan işçileri bir araya getiren ve faaliyeti o iş yeri ile sınırlı olan sendikalardır. İş yeri sendikalarının kurulmasında, işçilerin büyük işletmelerde yoğunlaşması önemli rol oynamıştır. Bu sendikacılık tipinin sendikalar arası rekabete yol açtığı ve işçilerin çıkarlarının etkin biçimde korunmasına engel olduğu ileri sürülmektedir. İş yeri sendikacılığı ABD ve Japonya'da yaygındır.

Meslek Sendikaları: İş kolu ve iş yeri ayrımı yapmaksızın aynı meslekte çalışan işçileri bir araya getiren sendikalardır. Örnek olarak elektrikçiler sendikası ve marangozlar sendikası gibi. Meslek sendikaları, sendikacılığın doğuşu ve gelişimini izleyen ilk yıllarda, az sayıda ancak yüksek vasıflı işçilere dayanan bazı endüstrilerde gelişmiş ve sendikal hareketin temelini oluşturmuştur. Günümüzde ise yerlerini iş yeri ve meslek sendikalarına bırakmışlardır.

İş kolu Sendikaları: Mesleki farklılıklarını dikkate almaksızın bir iş kolunda ya da endüstride çalışanların tümünü örgütleyen sendikalardır. Örneğin metal, tekstil, ulaşım, maden gibi. Aynı iş kolunda çalışanların benzer çalışma koşulları ve ortak çıkarları bulunduğu düşüncesinden hareketle iş kolu sendikacılığına eğilim artmıştır. Ayrıca güçlü bir sendikal hareket oluşturma düşüncesi de meslek ve iş kolu sendikalarını birleşmeye yönlterek iş kolu sendikasını temel örgüt modeli hâline getirmiştir. Özellikle Avrupa'da oldukça yaygın bir örgütlenme modelidir.

SORU:

Sendikaların faaliyetlerinde koordinasyon, iş birliği ve merkezîleşme sağlayabilmek için bir araya gelerek oluşturdukları üst örgütler nelerdir?

CEVAP:

Sendikalar faaliyetlerinde koordinasyon, iş birliği ve merkezîleşme sağlayabilmek için bir araya gelerek üst örgütler oluşturmaktadırlar. Üst örgütler arasında birlik, federasyon ve konfederasyon bulunmaktadır.

SORU:

Sendikal üst organizasyonlardan birlik nasıl tanımlanabilir?

CEVAP:

Birlik, belirli bir bölgede ya da şehirde farklı iş kollarındaki sendikaların biraraya gelerek kurdukları üst örgütlerdir.

Günümüzde pek çok ülkede önemini yitirmekle birlikte, Fransa'da önem taşıyan bir örgütlenme modelidir.

SORU:

Federasyon nedir?

CEVAP:

Federasyon, bölgesel ya da ulusal düzeyde aynı meslekte ya da aynı iş kolunda faaliyet gösteren sendikaların biraraya gelmesiyle kurulan üst örgütlerdir.

SORU:

Konfederasyon nedir?

CEVAP:

Konfederasyon: En üst sendikal örgütlenme modelidir. Farklı iş kollarında faaliyet gösteren sendikaların biraraya gelmesiyle kurulurlar. Birçok ülkede konfederasyonlar; hükümetle, siyasi partilerle ve işveren örgütleriyle olan ilişkileri yürütmekte; yasaların hazırlanmasında ve uyuşmazlıkların çözülmesinde aktif bir rol oynamaktadırlar

SORU:

Toplu pazarlık nedir?

CEVAP:

Toplu pazarlık, bir veya birden fazla işçi örgütü ile bir işveren veya bir grup işveren veya bir veya daha fazla işveren örgütü arasında istihdam ve çalışma koşullarının saptanması amacıyla yapılan görüşmelerdir.

SORU:

Toplu iş sözleşmesi nedir?

CEVAP:

Toplu iş sözleşmesi ise "bir veya birden çok işçi örgütü ile bir veya birden çok işveren veya işveren kuruluşları arasında bir veya birden çok iş yeri veya iş kolunda işçi ve işverenlerin bireysel ve toplu ilişkilerini düzenlemek ve sözleşme tarafları arasında hak ve yükümlülükleri belirtmek amacıyla imzalanan bir sözleşme olmaktadır."

SORU:

Toplu pazarlık için görüşme çağrısı kim tarafından yapılır?

CEVAP:

Taleplerin belirlenmesinden sonra taraflardan birisi diğer tarafı görüşmeye çağırır. Çağrı işçi sendikası tarafından yapılabileceği gibi işveren ya da işverenin üyesi bulunduğu sendika tarafından yapılabilir.

SORU:

Genel olarak toplu pazarlıkta ele alınan ve daha sonra toplu iş sözleşmelerine aktarılan konular nelerdir?

CEVAP:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Genel olarak toplu pazarlıkta ele alınan ve daha sonra toplu iş sözleşmelerine aktarılan konuları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Toplu pazarlık taraflarının, toplu pazarlık ünitesinin ve toplu pazarlık kapsamının dışında kalacak kişilerin tespiti.
- Ekonomik çıkarlar ve çalışma koşulları (ücretler, çalışma süreleri, ara dinlenme süreleri, izinler, postalar, fazla çalışma).
- İstihdam ilişkisiyle doğrudan ilgili olan diğer koşullar (işe alınma, iş güvencesi, terfi, kıdem, eğitim).
- İstihdam koşullarını dolaylı bir şekilde etkileyen işverenin tasarrufları (taşerona iş verme, yatırımlar, teknolojinin değişimi).
- Sosyal hizmet koşulları, refah koşulları ve işçilerin çalışma koşullarını etkileyen diğer konular (çocuk bakımı, kantinler, dinlenme, ulaşım).
- Sosyal güvenlik koşulları (hastalık izni, emeklilik ikramiyesi, analık/babalık izni).
- Diğer sosyal yardımlar (tatil ikramiyeleri, tıbbi yardımlar, işçinin bakımına yükümlü olduğu kişilere sağlanan yardımlar).
- Çalışma hayatının kalitesiyle ilgili konular (iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, fiziksel çalışma koşulları, çalışanların katılımı).
- Tarafların arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi (yönetimin imtiyazları, sendika güvenliği, toplu iş sözleşmesinin süresi).
- Toplu iş sözleşmelerinin yürütülmesiyle ilgili koşullar (sözleşme koşullarının ihlali durumunda uygulanacak kurallar ve izlenecek prosedür).

SORU:

Toplu iş uyuşmazlıkları nasıl tanımlanabilir?

CEVAP:

Toplu iş uyuşmazlıkları, çalışanların hak ve çıkarlarını ilgilendiren konularda ortaya çıkan, bir tarafı işveren ya da işveren sendikası olsa da diğer tarafı genellikle işçi sendikası olan uyuşmazlıklardır.

SORU:

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde hangi yöntemler kullanılır?

CEVAP:

Toplu iş uyuşmazlıklarının çözülmesinde uzlaştırma, ara buluculuk ve hakem olmak üzere üç farklı yöntem bulunmaktadır:

Uzlaştırma: Uzlaştırma, taraflar arasındaki uyuşmazlığın çözümünde üçüncü bir kişi ya da kurulun araya girerek uyuşmazlığın çözümünde taraflara yardımcı olmasıdır. Günümüzde uzlaştırma ile ara buluculuk kavramları arasında farklılıklar ortadan kalkmıştır. Ancak uzlaştırmada esas olan tarafların görüşleri arasında yakınlaşma sağlamaktır. Uzlaştırıcının görüş oluşturması ve taraflara baskı yapması söz konusu değildir.

Ara Buluculuk: Ara buluculuk uzlaştırmaya benzer bir çözüm yoludur. Ara bulucu taraflara yardımcı olmakta,

taraflar arasındaki uyuşmazlıkların çözülmesi için çaba harcamaktadır. Tarafların anlaşamamaları durumunda aracı durumundaki üçüncü kişi görevine devam ederek bir uzlaşma formülü hazırlamakta ve bunları taraflara tavsiye etmektedir. Taraflar ara bulucunun tavsiyelerini kabul etmekte serbesttir.

Hakem: Hakemlik ara buluculuk ve uzlaştırmadan farklı olarak, iş uyuşmazlıklarının çözümünde karar verici bir organdır. Zorunlu ve gönüllü olmak üzere iki şekli vardır. Zorunlu hakemlikte, grev ve lokavtın yasak olduğu durumlarda uyuşmazlığın çözümünde kesin kararı hakem verir. Taraflar, bu karara uymak zorundadır. Gönüllü hakemde ise taraflar hakemin kararına yine uymak zorundadır ancak taraflar hakeme uyuşmazlıkların herhangi bir aşamasında aralarında anlaşarak başvurmaktadır.

SORU:

Toplu iş uyuşmazlıklarında mücadeleci çözüm yolları nelerdir?

CEVAP:

Toplu iş uyuşmazlıklarında mücadeleci çözüm yolları grev ve lokavttır.

SORU:

Grev nedir?

CEVAP:

Grev “çalışma koşullarını kendi lehlerine değiştirmek ve yeni haklar ve menfaatler sağlamak amacıyla işçilerin çoğunun önceden aralarında anlaşarak belirli ya da belirsiz bir süre çalışmayı red etmeleri” durumudur.

SORU:

Lokavt nedir?

CEVAP:

Lokavt “işverenin işyerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak şekilde, işçileri topluca işten uzaklaştırması” anlamına gelmektedir.

SORU:

Osmanlı İmparatorluğu döneminde sendikacılık hareketi nasıl başlamıştır?

CEVAP:

Osmanlı İmparatorluğu’nda sanayileşmenin gelişmemesi, sendikacılığın ortaya çıkışını da geciktirmiştir. Bununla birlikte, bu dönemde bilinen ilk işçi örgütü 1871 yılında kurulan Ameleperver Cemiyeti’dir. Ancak bu cemiyetin bir işçi örgütü olmayıp işçilere yardım amacı güden bir hayır kurumu olduğu ve sendika niteliği taşımadığı ileri sürülmektedir. İkinci örgüt Osmanlı Amele Cemiyeti adı ile 1894’de Tophane Fabrikaları işçileri tarafından kurulmuş ve bir yıl faaliyet gösterdikten sonra kapatılmıştır.

SORU:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Sendikaların çalışma hayatına yönelik faaliyetleri nelerdir?

CEVAP:

Sendikaların çalışma hayatına yönelik faaliyetleri:

1. Toplu iş sözleşmesi yapma,
2. Toplu iş uyuşmazlığının tarafı olma,
3. Üyelerinin ya da mirasçılarının çıkarlarını korumak için dava açma,
4. Grev ve lokavt kararı verme ve bunları yürütmedir.

SORU:

Sendikaların sosyal ve ekonomik faaliyetleri nelerdir?

CEVAP:

Sendikaların sosyal ve ekonomik faaliyetleri;

1. Üyelerine ve mirasçılara adli yardımda bulunma,
2. Kurs ve konferanslar düzenleme,
3. Üyelerinin mesleki eğitim, mesleki bilgi ve tecrübelerini yükseltmek için çalışma,
4. Kooperatif kurulmasına yardımcı olma,
5. Amaçlarına uygun toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleme,
6. Grev ve lokavt fonu kurma,
7. İş yeri sendika temsilcisi tayin etmedir.

SORU:

Türkiye’de bir işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili olabilmesi için üye sayısı açısından gereklilikleri nelerdir?

CEVAP:

6356 sayılı STİK’nun 41. maddesine göre bir işçi sendikasının toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkili olabilmesi için kurulu bulunduğu iş kolunda çalışan işçilerin en az %1’inin üyesi bulunması şartıyla, toplu iş sözleşmesinin kapsamına girecek iş yerinde başvuru tarihinde çalışan işçilerin yarısından fazlasının, işletmede ise yüzde kırkının kendi üyesi bulunması gerekmektedir (m. 41/1).

SORU:

Türkiye’de toplu iş sözleşmelerinin süresi ne kadardır?

CEVAP:

Türkiye’de toplu iş sözleşmelerinin süresi 1 yıldan az ve üç yıldan uzun süreli olmamaktadır. Genellikle iki yıllık bir süre belirlenmekte ancak enflasyonun yüksek olması nedeniyle sözleşmenin yürürlükte bulunduğu süre içinde ücretler birinci ve ikinci yıl ücret zamları olarak ayrı ayrı belirlenmektedir.

SORU:

İş sağlığı ve güvenliği nasıl tanımlanabilir?

CEVAP:

İş sağlığı ve güvenliği, işgörenlerin sağlığını, güvenli ortamlarda ve güvenli koşullarda çalışmalarını amaçlayan ve sağlayan, bu yolda işgörenlerin gerek fiziksel gerekse ruhsal açıdan iyi durumda olmaları için yapılan çalışmalardır.

SORU:

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı nedir?

CEVAP:

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı,

- tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması,
- işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması,
- çalışanları yaralanmalara ve kazalara maruz bırakacak risk etmenlerinin önlenmesi,
- çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işgörenlerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamı yaratılması olarak sıralanabilir.

SORU:

İşletmelerde işgörenlerin performansını etkileyen sağlık problemleri genel olarak kaç gruba ayrılır?

CEVAP:

İşletmelerde işgörenlerin performansını etkileyen sağlık problemleri genel olarak dört başlık altında toplanabilir: Bunlar meslek hastalıkları, stres, alkol ve uyuşturucu bağımlılığıdır.

SORU:

Meslek hastalığı nedir?

CEVAP:

Meslek hastalığı, işgörenlerin çalışmaları sırasında karşılaştıkları, üretimden kaynaklanan çeşitli faktörlerle iyilik hâlinin bozulmasıdır.

SORU:

Meslek hastalıklarının nedenleri kaç gruba ayrılır ve bunlar nelerdir?

CEVAP:

Meslek hastalıklarının nedenleri dört grupta incelenebilir:

Kimyasal Etkenler: Kimyasal etkenler, endüstrilerde meslek hastalığına en fazla nede olan etkenlerdir.

Endüstrinin çeşitli sektörlerinde üretimin türü ve süreci gereği kullanılan kimyasal maddeler işgörenlerin sağlığını tehdit edici ve çeşitli meslek hastalıklarına yol açıcı niteliktedir.

Fiziksel Etkenler: Radyasyon, çeşitli tozlar, aşırı ışılandırma, titreşimler, sarsıntı, yüksek gürültü düzeyi, yüksek atmosfer basıncı gibi etkenler de çeşitli meslek hastalıklarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Biyolojik Etkenler: Virüsler, bakteriler, mantarlar vb. biyolojik maddeler özellikle yiyecek ve içecek endüstrisinde çalışanların sağlığını tehdit etmektedir.

Ayrıca tarım ve hayvancılıkta çalışanlar ile hastane

personeli de bu maddelerin tehdidi altındadır. Sosyo-

Psikolojik Etkenler: Bu etkenler, çalışma ortamına ve işin niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan etkenlerdir. Yönetimin

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

katı denetim ve disiplin anlayışı, işçi işveren ilişkileri, endüstriyel yorgunluk, çalışma saatlerinin düzensizliği gibi etkenler de bu grupta sayılabilir. Sosyo-psikolojik etkenler özellikle uzun dönemde çalışanların davranış bozukluklarına ve çeşitli psikolojik sorunlara sahip olmalarına neden olmaktadır.

SORU:

Strese neden olan faktörler kaç grupta incelenebilir?

CEVAP:

Strese neden olan faktörler iki grup hâlinde incelenebilir: Bireysel Nedenler: İşgörenleri olumsuz etkileyen stres özel hayatlarındaki bazı problemlerden ve değişikliklerden kaynaklanabilmektedir. Aile, evlilik ya da çocuklarla ilgili problemler ve ekonomik sıkıntılar strese en çok yol açan faktörler arasındadır. En üst derecede tüm yaşamı etkileyen değişiklikler vardır. Stresin düzeyi ne kadar yüksekse stres kaynaklı sağlık problemlerine yakalanma riski de o derece yüksek olmaktadır. Ayrıca karamsarlık, aşırı heyecanlı ve hırslı olmak gibi bazı kişilik özellikleri de strese neden olan faktörler arasındadır.

Örgütsel Nedenler: Örgüt içinde işgörenlerde stres yaratan birçok faktör vardır. Bunlar arasında en sık karşılaşılanlar işgörenin kapasitesini aşan talepler, rol çatışmaları, sosyal çatışmalar, örgütün yapısı, yönetim stili gibi faktörlerdir. İşletmede ağır ve uzun çalışma saatleri, iş temposunun yüksek ve zorlayıcı olması, fiziksel çalışma ortamının uygun olmaması, iş yükünün çok ağır olması gibi çalışanların kapasitesini zorlayıcı koşullar çalışanları olumsuz etkilemekte ve strese yol açmaktadır.

SORU:

Alkolizm nedir?

CEVAP:

Alkolizm herhangi bir anda çeşitli nedenlerle alkol almaya gereksinim duymaktır.

SORU:

İnsanların alkol ve uyuşturucu kullanmasına yol açan nedenler nasıl gruplanabilir?

CEVAP:

İnsanların alkol ve uyuşturucu kullanmasına yol açan birçok neden olabilir. Bunlar psikolojik, biyolojik ve demografik faktörlerdir. Psikolojik Faktörler: İnsanları alkol ve uyuşturucu kullanmaya iten nedenlerin başında psikolojik faktörler bulunmaktadır. Stresin alkol ve uyuşturucu kullanma eğilimini arttırdığı, stres yaratan işlerde çalışanların alkole daha fazla eğilim gösterdiği saptanmıştır. Ayrıca içe dönük, çevresinden kolayca etkilenen ve güç kazanma ihtiyacı hisseden bireyler daha fazla alkol ve uyuşturucu kullanmaktadır. Biyolojik Faktörler: Alkol ve uyuşturucu alışkanlıklarında biyolojik faktörler de rol oynamaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalar özellikle alkolizmin kalıtımla ilişkili olduğunu

ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bireyin büyüdüğü ailesel çevre de alkol ve uyuşturucu alışkanlığını yaratabilir. Demografik Faktörler: Yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi faktörler alkol ve uyuşturucu kullanımında çeşitli farklılıklar yaratmaktadır. Orta yaş grubunda yer alanlarda alkol bağımlılığı daha yüksektir. Ayrıca erkekler kadınlara oranla, bekarlar evli olanlara göre daha fazla alkol kullanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin içkiye karşı daha fazla eğilimli olduğu da yapılan çalışmalarla ortaya çıkmıştır.

SORU:

İşgören destek programları nelerdir?

CEVAP:

İşgören destek programları: İşletmelerin işgörelere alkol ve uyuşturucu bağımlılığı gibi kişisel problemlerini çözmek ve performanslarını geliştirmede yardımcı olmak için uyguladıkları programlardır.

ARA SINAVDA NELER GELDİ? NELER GELEBİLİR?

1. Çalışanların örgütün bir üyesi olarak kalmalarını, örgütün amaçlarına ve değerlerine inanmalarını ve örgütün başarısı için çaba gösterme isteği duymalarını sağlamak için yapılması gereken çalışmalara ne ad verilir?

- A) Endüstriyel ilişkileri sürdürme
- B) Kültürel etkinlikler düzenleme
- C) İş sağlığını ve güvenliğini sağlama
- D) Sosyal etkinlikleri organize etme
- E) Örgütsel bağlılığı artırma

E

2. Aşağıdakilerden hangisi komuta yetkinin özelliklerinden biridir?

- A) Yardımcı bir yetki tipi olması
- B) Danışmanlık yapılmasını gerektirmesi
- C) Temel amacının örgütsel faaliyetleri kolaylaştırmak olması
- D) Yetki-sorumluluk ilişkisinin dışında yer alması
- E) Emir verme hakkı içermesi

E

3. Aşağıdakilerden hangisi geleneksel personel yöneticisinin özelliklerinden biridir?

- A) İnsanlara geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak bakması
- B) Örgütün üst yönetim düzeyiyle bir ortak gibi çalışması
- C) Örgüt içindeki güç ve prestijinin az olması
- D) Örgütsel stratejilere ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilenmesi
- E) İşini sadece bir uzmanlık fonksiyonu olarak görmemesi

C

4. Aşağıdakilerden hangisi bir örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümünün ilk örneğidir?

- A) Refah sekreterliği
- B) Personel bölümleri
- C) Muhasebe bölümleri
- D) Sendikalar
- E) Çalışma Bakanlığı

A

5. Aşağıdakilerden hangisi günümüz örgütleri için insan kaynaklarının en önemli rekabet aracı olmasının temel nedenidir?

- A) Sosyal bir varlık olması
- B) Bilgi ve becerileri öğrenme kapasitesinin bulunması
- C) Taklit edilmesinin zorluğu
- D) Örgüte para kazandırması
- E) Müşterilerle ilişkileri sağlaması

C

6. Aşağıdakilerden hangisi genelde üst düzey yönetim dışındaki tüm işlerde ihtiyaç duyulan personel sayısını belirleyen yaklaşımdır?

- A) Temel roller yaklaşımı
- B) Durumsallık yaklaşımı
- C) Bütüncül düzey yaklaşımı
- D) Mantıksal yaklaşım
- E) İş analizi yaklaşımı

C

7. Bir işletmenin insan kaynakları planlarının etkin olabilmesi için aşağıdakilerden hangisine ihtiyaç vardır?

- A) İşletmenin sadece kısa vadeli planlarına göre hazırlanmasına
- B) İşletmenin diğer planlarından bağımsız yapılmasına
- C) İşletmenin sadece finansal planlarına uygun hazırlanmasına
- D) İşletmenin uzun dönemli ve faaliyet planlarına uygun hazırlanmasına
- E) İşletmenin rakiplerinin insan kaynakları planlarına uygun hazırlanmasına

D

8. Aşağıdaki ifadelerden hangisi insan kaynakları planlamasına aittir?

- A) İşletmenin şu anda ve gelecekteki insan kaynağını nitelik ve nicelik olarak belirleme süreci
- B) İşletmenin şu andaki insan kaynağını nitelik ve nicelik olarak belirleme süreci
- C) İşletmenin gelecekteki insan kaynağını nicelik olarak belirleme süreci
- D) İşletmenin gelecekteki insan kaynağını nitelik olarak belirleme süreci
- E) İşletmenin geçmiş ve şu andaki insan kaynağını nitelik olarak belirleme süreci

A

9. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bilgi sisteminin yararlarından biri değildir?

- A) Veri doğruluğunda artış
- B) Verimlilikte artış
- C) Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar elde etme
- D) Personelin performansında artış
- E) İşlem hızında artış

D

10. Personelin izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi durumuna ne ad verilir?

- A) İzin
- B) Tatil
- C) Dönüşüm
- D) Devamsızlık
- E) İşten çıkma

D

11. Bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesine ne ad verilir?

- A) Rotasyon
- B) Terfi
- C) İş zenginleştirme
- D) İş genişletme
- E) Oryantasyon

B

12. Aşağıdakilerden hangisi iç kaynaklar vasıtasıyla işletmedeki boş pozisyonu doldurmanın sağlayabileceği faydalardan biri değildir?

- A) Çalışanda moral oluşturabilmesi
- B) İşletmeye daha düşük maliyet sağlaması
- C) İşletmede çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilebilmesi
- D) Çalışanların işlerinde daha iyi performans göstermeleri için motivasyon sağlaması
- E) Çalışanlar arası rekabet ortamının artırılması

E

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

13. Aşağıdakilerden hangisi bir işletmede işe alma faaliyetleri sırasında yerine getirilmesi gereken temel görevlerden biri değildir?

- A) Geçmiş araştırmasının (referans kontrolü) yapılması
- B) İş gereklerinin oluşturulması
- C) İşe alma kararının bildirilmesi
- D) Yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması
- E) Yeni çalışan oryantasyonunun sağlanması

B

14. Aday havuzundan işi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişileri belirleme sürecine ne ad verilir?

- A) Bulma
- B) Değerlendirme
- C) Seçme
- D) Oryantasyon
- E) Rotasyon

C

15. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bölümünün işe alım sorumluluklarından biri olarak değerlendirilemez?

- A) İşe alım ihtiyaçlarının belirlenmesi
- B) İşe alım faaliyetlerinin planlaması ve yürütülmesi
- C) Tüm işe alma faaliyetlerinin denetlenmesi ve değerlendirilmesi
- D) Boş pozisyonun gerektirdiği yeteneklerin belirlenmesi
- E) İş ilanları ve kampanyalar için örnekler hazırlanması

D

16. Aşağıdakilerden hangisi işe alıştırma programı içinde personel haklarının açıklanması konusunda yer alır?

- A) Üretim süreci
- B) Resmi tatil ve bayram izinleri
- C) Üretilen mal veya hizmetler
- D) Üretim hattı
- E) İşin amacı

B

17. Kalifiye işçi, ustabaşı ya da teknisyenler arasından seçilen kişilerin pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak personel eğitiminde görevlendirildiği eğitim yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Formen Aracılığıyla Eğitim
- B) Rol Oynama Yöntemi
- C) İş Rotasyonu
- D) İşletme Oyunu Yöntemi
- E) T Grup Yöntemi

A

18. Katılımcıların öğretilen bilgiler ve ilkeler ışığında, eğiticinin rehberliğinde genellikle iş hayatındaki bir sorun ve çözümünü oynadıkları dramatize edilmiş eğitim yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- A) İş rotasyonu
- B) Rol oynama yöntemi
- C) Formen aracılığıyla eğitim
- D) Yönetici gözetiminde eğitim
- E) T grup yöntemi

B

19. Aşağıdakilerden hangisi eğitim ve geliştirme sürecinin aşamalarından biri değildir?

- A) Eğitim bütçesinin onaylanması
- B) Eğitim ihtiyacının analizinin yapılması
- C) Sonuçların değerlendirilmesi
- D) Eğitim yapılması
- E) Eğitim içeriğinin tasarlanması

A

20. Yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği sürece ne ad verilir?

- A) Terfi
- B) Motivasyon
- C) Simülasyon
- D) Rotasyon
- E) İşe alıştırma

E

1. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bilgi sisteminin yararlarından biri değildir?

- A) Kullanışlı sonuçlar
- B) Kaliteli sonuçlar
- C) Veri doğruluğunda artış
- D) İşlem hızında artış
- E) Verimlilikte azalış

E

2. Verimliliğin ve kalitenin artırılmasını, maliyetlerin azaltılmasını, çalışanlar açısından iş tatmininin artırılmasını, daha sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılmasını sağlayacak şekilde işlerin yeniden düzenlenmesine ne ad verilir?

- A) İş gereği
- B) İş tanımı
- C) İş tasarımı
- D) İş analizi
- E) Planlama

C

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

3. Aşağıdakilerden hangisi iş analiz sürecinin aşamalarından biri değildir?

- A) Toplanan bilginin analizi; iş tanımları ve gereklerinin oluşturulması
- B) Analiz edilecek işlerin belirlenmesi
- C) İhtiyaç duyulan bilginin toplanması
- D) Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi
- E) Bütüncül düzey insan kaynağı planlarının yapılması

E

4. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarından "örgüt, işler ve insanlar için planlama yapılması" içerisinde yer alan temel işlevlerden biri değildir?

- A) Stratejik ortaklık
- B) İş analizi
- C) İnsan kaynakları planlaması
- D) İşe alıştırma ve sosyalizasyon
- E) İş tasarımı

D

5. Herhangi bir şeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güce ne ad verilir?

- A) Yetenek
- B) Yetkinlik
- C) Emek
- D) Çaba
- E) Davranış

A

6. Aşağıdakilerden hangisi "çalışanlar hakkındaki bilgilerin yetenek, deneyim, eğitim gibi özel bilgilerin toplanıp, düzenlenip gerektiğinde kullanılmak üzere hazır bulundurulduğu arşivi" ifade eder?

- A) İş zenginleştirme
- B) Personel beceri envanteri
- C) Personel ihtiyacı
- D) Devir
- E) Talep tahmini

B

7. İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren insan kaynağı miktarı aşağıdakilerden hangisidir?

- A) Ek personel ihtiyacı
- B) Yedek personel ihtiyacı
- C) Genç personel ihtiyacı
- D) Gerçek personel ihtiyacı
- E) Yeni personel ihtiyacı

D

9. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetimi kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonu ifade eder?

- A) İK üst düzey yönetimi
- B) İK destek personeli
- C) İK uzmanı
- D) İK danışmanı
- E) İK yöneticisi

C

10. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarından "bireysel ve örgütsel performansın artırılması" içerisinde yer alan temel işlevlerden biridir?

- A) İş analizi
- B) İşe alıştırma ve sosyalizasyon
- C) İş tasarımı
- D) Ücretlendirme
- E) Ödüllendirme

E

11. Aşağıdakilerden hangisi seçim mülakatında yapılan hatalardan biri değildir?

- A) Disiplin kuralları
- B) Halo etkisi
- C) Kültürel etki
- D) Ön yargılar
- E) Dinleme tepkileri

A

12. Nasıl tepki vereceğini görmek için adayda endişe ve baskı ortamı oluşturulan mülakat türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A) İma mülakatı
- B) Yapılandırılmamış mülakat
- C) Stres mülakatı
- D) Önyargı mülakatı
- E) Karma mülakat

C

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

13. Aşağıdakilerden hangisi eğitim ve geliştirme sürecinin aşamalarından biri değildir?

- A) Sonuçların değerlendirilmesi
- B) Eğitim bütçesinin onaylanması
- C) Eğitim ihtiyacının analizinin yapılması
- D) Eğitim içeriğinin tasarlanması
- E) Eğitim yapılması

B

14. Aşağıdakilerden hangisi iş dışında eğitim yöntemlerinden biridir?

- A) Formen aracılığıyla eğitim
- B) Rotasyon yoluyla eğitim
- C) Yetki göçerimi yoluyla eğitim
- D) Örnek olay eğitimi
- E) Yönetici gözetiminde eğitim

D

15. Aşağıdakilerden hangisi işe alma kavramı içinde yer almaz?

- A) Aday bulma
- B) Seçme
- C) Eğitim
- D) Oryantasyon
- E) İşe alıştırma

C

16. Aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesine ne ad verilir?

- A) Seçme
- B) Bulma
- C) Performans
- D) Oryantasyon
- E) Yetkinlik

A

17. Aşağıdakilerden hangisi ustabaşı ve teknisyenlerin seçilerek pedagojik ve teknik bilgilerle donatılıp çalışan eğitiminde kullanılmasını içeren eğitim yöntemidir?

- A) Rotasyon yoluyla eğitim
- B) Formen aracılığıyla eğitim
- C) Rol oynama yöntemi
- D) Takım çalışması yoluyla eğitim
- E) Yetki göçerimi

B

18. Aşağıdakilerden hangisi işe alma faaliyetindeki unsurlardan biri değildir?

- A) Çalışanın performansının ölçülmesi
- B) Başvuruların alınması
- C) Mülakat yapılması
- D) İşe alma kararının bildirilmesi
- E) Yeni işe alınanın oryantasyonu

A

19. Aşağıdakilerden hangisi başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konulardan biri olan işletmenin tanıtımı kapsamında yer alır?

- A) Personelin eğitim hakları
- B) İşletmenin tarihi
- C) Resmi tatil ve bayram izinleri
- D) Ücret ödeme yöntemleri ve günleri
- E) Çalışma saatleri ve mola süreleri

B

20. Aşağıdakilerden hangisi e-öğrenmenin yararlarından biridir?

- A) Edinilen bilgiler hızla hayata geçirilemez.
- B) Eğitim materyallerinde değişiklik yapmak zordur.
- C) Zengin görsel işitsel malzemeye öğrenme azalır.
- D) Bireyin kapasitesi doğrultusunda konu istenen derinlikte öğretilir.
- E) Bireyi işinden ayırarak işgücü saati kaybı yaratarak eğitim alması söz konusudur.

D

1.Soru

Aşağıdakilerden hangisi orta büyüklükte bir örgüt yapısında bulunur?

A

Satın Alma

B

Muhasebe ve planlama koordinatörü

C

Finans koordinatörü

D

İş geliştirme koordinatörü

E

Ticari operasyonlar koordinatörü

Yanıt Açıklaması:

Orta Büyüklükte Bir Örgüt Yapısında İK

Bölümünün Yeri:

- Genel müdür
- Genel müdür yardımcısı(Üretim)
- Genel müdür yardımcısı(Mali ve idari işler)

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- Genel müdür yardımcısı(Pazarlama)
- Muhasebe
- Satın alma
- İnsan kaynakları

2.Soru

İşletmelerin personel verimliliği arttırmak için kullandıkları e-insan kaynakları uygulamalarının işletme ve personele sağladığı ortak faydalardan birisidir?

- A Bürokrasinin azalmasına bağlı olarak zaman tasarrufunun sağlanması
- B Kariyer yönetimini hızlandırması
- C İnsan kaynağının etkinliğini sağlamak
- D Maliyette azalma sağlamaktadır
- E Diğer bölümlerdeki çalışanlarla koordinasyonun sağlanması

Yanıt Açıklaması: Bürokrasinin azalmasına bağlı olarak zaman tasarrufunun sağlanması hem işletmeye hem de çalışana fayda sağlamaktadır. İşletme için rutin faaliyetleri en aza indirmektedir. Personel daha hızlı ve yaratıcı olarak çalışabilmektedir.

3.Soru

Her yönetim faaliyetinin ilk işlevi aşağıdakilerden hangisidir?

- A Sürdürme
- B akış
- C sonuçlandırma
- D planlama
- E azaltma

Yanıt Açıklaması:

Yönetimin temel işlevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir. Planlama, her yönetim faaliyetinin ilk işlevidir. Bu nedenle İK yönetiminin öncelikli temel faaliyet alanı örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmaktır.

4.Soru

Doğa bilimlerinde gerçek hayatta gerçekleşen olguların ve olayların yapay ve sonradan hazırlanmış bir ortamda yeniden oluşmasına olanak tanıyan yöntem aşağıdakilerden hangisidir?

- A Deney kontrol grubu yöntemi
- B

Test tekrar yöntemi

- C
- Önceki performans yöntemi
- D
- Sonraki performans yöntemi

E Eğitim değerlendirme

5.Soru

Aşağıdakilerden hangisi işletmenin geleceği ile ilgili olup işletmenin nereye nasıl gideceğinin belirlenmesini ifade eder?

- A Yöneltilme
- B Planlama
- C Yürütme
- D Örgütlenme
- E Değerlendirme

6.Soru

İnsan kaynağı bulma, işletmedeki boş pozisyonlar doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşılması; bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi veya işletme dışındakilerin başvurmalarının sağlanması sürecidir. iç kaynaklar yeterli sayıda uygun adayı sağlayamıyorsa aşağıdakilerden hangi kaynaklara başvurulmaz?

- A Eğitim kurumları
- B İstihdam büroları
- C Eski çalışanlar
- D İşçi birlikleri
- E Medya kaynakları

Yanıt Açıklaması:

İç kaynaklar yeterli sayıda uygun adayı sağlayamıyorsa dışsal kaynaklara başvurulur. Eski çalışanlar ise içsel kaynaklardır.

7.Soru

Aşağıdakilerden hangisi geçmiş araştırmalarında kaynak olarak kullanılan unsurlardan biri değildir?

- A Savcılık kaydı
- B Akademik referans
- C Finansal referans (banka kayıtları)

D

Nüfus kaydı

E

Önceki iş yerinden referans

8.Soru

İşletmenin tüm çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri belirleyebilmek amacıyla yapılan, işletmenin hangi bölümlerinde eğitim açığı olduğunu ne tür eğitimlerin başarılı olabileceğinin analiz edilme süreci aşağıdakilerden hangisidir?

A

Kişİ analizi

B

Performans analizi

C

Örgüt analizi

D

İşin analizi

E

İhtiyaç analizi

9.Soru

I- Çalışanların cinsiyet dağılımı

II- Üst yönetimin insana bakışı

III- Örgüt kültürü

IV- Örgütün büyüklüğü

Yukarıdakilerden hangisi ya da hangileri İK bölümünün işletmenin örgüt yapısı içindeki yerini belirleyen unsurlardandır?

A

I ve II

B

II ve III

C

I, II ve III

D

II, III ve IV

E

I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Üst yönetimin insana bakışı
- Örgüt kültürü
- Örgütün büyüklüğü
- Coğrafik yerleşim
- Faaliyetlerin yapısı
- Çalışanların niteliği
- Sendikalaşma oranı

10.Soru

Hangisi üretime doğrudan katılan işçilerden biridir?

A

Montaj elemanı

B

Bakım Elemanı

C

Onarım Elemanı

D

Temizlik Elemanı

E

Güvenlik Elemanı

Yanıt Açıklaması:

İşçiler üretim faaliyetlerine katılma bakımından iki gruba ayrılır. Bunlar doğrudan üretimde çalışanlar ve üretime dolaylı (bakım- onarım, temizlik, güvenlik gibi işleri yaparak) katılanlardır. Doğru cevap A seçeneğidir.

11.Soru

Aşağıdakilerden hangisi işletmelerde bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direk personel sayısına oranıdır?

A

Verimlilik oranı

B

Kadrolama oranı

C

Öğrenme eğrileri

D

Personel beceri envanteri

E

Devamsızlık oranı

12.Soru

Tarihsel gelişim süreci içinde personel bölümü ne olarak kurulmuştur?

A

Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma

B

Planlama

C

Kayıt tutan

D

Refah sekreterliği

E

İş sağlığını ve güvenliği sağlama

Yanıt Açıklaması:

Tarihsel gelişim süreci içinde personel bölümü ilk önce sadece kayıt tutan bir bölüm olarak kurulmuştur.

13.Soru

Öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu internet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern öğrenme yöntemine ne ad verilir?

A

E- öğrenme

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- B
- İşbaşı Eğitim
- C
- İşdışı Eğitim
- D
- Mobil Öğrenme
- E
- Formeni Aracılığıyla Eğitim

Yanıt Açıklaması: Doğru cevap "A" seçeneğidir. E-Öğrenme, geleneksel eğitim yöntemleri dışında öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu internet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir eğitim yöntemidir.

14.Soru

A işletmesinde sonraki dönemde ne kadar personele ihtiyaç duyulacağı tartışılıyordu. Bir personel geçmişteki verilerden hareket etmeleri gerektiğini söylüyordu. Geçen yıl 100 masa üretimi için 5 işçi çalıştırdıklarını, önümüzdeki yılın üretim hedefi ise 2200, mevcut personel sayısının da 95 olduğunun dikkate alınması durumunda göre yeni işçi ihtiyacımız.....dır." dedi

Size göre bu işletmenin ihtiyaç duyduğu yeni personel sayısı kaçtır?

- A
- 10
- B
- 15
- C
- 20
- D
- 25
- E
- 30

Yanıt Açıklaması:

Verimlilik oranı: Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt personel sayısına oranı olarak belirlenir. Örnek olarak bir işletmenin kanepa ürettiğini düşünelim. Geçmiş verilere dayanarak verimlilik oranının yılda yaklaşık 50 kanepa için bir işçi olduğunu biliyorsak sipariş verilen 10000 kanepa için işletmemizin $10000/50=200$ işçiye ihtiyacı olacaktır.

Soruda verilenlere göre A işletmesindeki verimlilik oranı $100/5=20$ 'dir. 2200 yeni üretim için 110 yeni işçiye ihtiyaç vardır ($2200/20$). İşletmede halihazırda 95 işçi çalışıyorsa, yeni işçi ihtiyacı 15'dir ($110-95$).

15.Soru

Aşağıdakilerden hangisi işbaşı eğitim yöntemlerinden biri değildir?

- A
- İş rotasyonu

- B
- Yönetici Gözetiminde Eğitim
- C
- Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim
- D
- Formen Aracılığıyla Eğitim
- E
- e-Öğrenme

Yanıt Açıklaması: e-Öğrenme (e-Learning) geleneksel eğitim yöntemlerinden dışında, öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, internet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir eğitim yöntemidir.

16.Soru

Aşağıdakilerden hangisi personelin işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarını ifade etmektedir?

- A
- Yetenek
- B
- Yetkinlik
- C
- Zeka testleri
- D
- Kişilik testleri
- E
- Rotasyon

Yanıt Açıklaması:

Kişilik testleri personelin işin gerektirdiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarıdır.

17.Soru

Aşağıdakilerden hangisi işletmede çalışanları işletme içerisindeki boş pozisyonlar açısından haberdar etmede kullanılır?

- A
- Terfi
- B
- Transfer
- C
- İşletme içi iş ilanları**
- D
- Öz geçmiş
- E
- Medya kaynakları

18.Soru

Aşağıdakilerden hangisi iç kaynaklardan personel bulmada odaklanılan gruplardan biridir?

- A
- Okullar
- B
- Eğitim kurumları

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- C
- İstihdam büroları
- D
- İşçi birlikleri
- E
- Önceki çalışanlar

Yanıt Açıklaması: Önceki çalışanlar, iç kaynaklardan işe almada başvuru gruplarından biridir. Diğer seçenekler dış kaynaklardan iş almada başvuru gruplarıdır.

19.Soru

Aşağıdakilerden hangisi e-Öğrenmenin zayıf yönlerinden biri değildir?

- A
- Mevcut teknoloji ve bilgi alt yapısının çok iyi bir şekilde oluşturulması gerekir.
- B
- Başlangıç seviyesinde bilgisayar bilgisine sahip olan katılımcılar için yöntemin kullanımı zordur.

C
İnteraktif bir ortam sayesinde eğitime katılanlar arasındaki etkileşimi artırarak bilgilerin paylaşılmasını sağlar.

- D
- Öğrencilerin sosyalleşme süreçleri olumsuz yönde etkilenebilir.
- E
- e-Öğrenme araçları, içerik tasarımları ve bunların geliştirilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır.

20.Soru

İşletmesinde işlerin yürümesi için fiilen 50 çalışan olduğunu söyleyen bir işveren; işe devamsızlık oranının yüksek olduğundan yakınmakta, ortaya çıkan insan kaynağını karşılamak amacıyla 5 çalışan daha istihdam etmek zorunda olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, işveren sırasıyla hangi personel ihtiyacı kavramlarından bahsetmektedir?

- A
- Gerçek personel ihtiyacı, yeni personel ihtiyacı
- B
- Gerçek personel ihtiyacı , ek personel ihtiyacı
- C
- Ek personel ihtiyacı, yeni personel ihtiyacı
- D
- Yedek personel ihtiyacı, gerçek personel ihtiyacı

E
Gerçek personel ihtiyacı, yedek personel ihtiyacı

1.Soru

Aşağıdakilerden hangisi e-öğrenmeye katılımı ve elde edilen yararı artırmak için işletmelerin yapması gerekenlerden biri değildir?

- A
- e-öğrenme programının etkili bir kampanya ile çalışanlara duyurulması
- B

- e-öğrenmeye ilk katılanların diğer personele duyurulması
- C
- e-öğrenmeyi destekleyen bir öğrenme kültürünün oluşturulması
- D
- İşletme içinde e-öğrenme ile ilgili iletişim faaliyetinde bulunulması

E
Sadece işe yeni başlayan personele uygulanması

2.Soru

Bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışma aşağıdakilerden hangisidir?

- A
- İş gücü
- B
- İş analizi
- C
- İnsan sermayesi
- D
- Planlama
- E
- İş tasarımı

Yanıt Açıklaması:

İş analizi: Bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır.

3.Soru

Aşağıdakilerden hangisi psikolojik/kişilik testlerinden biri değildir?

- A
- Kaliforniya Psikolojik Envanteri
- B
- 16 PF -16 Kişilik Faktörü
- C
- Hogan Personel Seçimi Serisi
- D
- Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri

E
Stres Mülakatları

4.Soru

Bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına yönelik aşağıdakilerden hangisi temel işlevler arasında yer alır?

- A
- Ödüllendirme
- B
- Ücretlendirme

- C
- Örgütsel bağlılığı artırma
- D

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İş sağlığını ve güvenliğini sağlama

E

Çalışma ilişkilerini sürdürme

Yanıt Açıklaması:

Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılmasına yönelik temel işlevler:

- Performans değerlendirme
- Ödüllendirme
- Eğitim ve geliştirme
- Kariyer planlama ve geliştirme
- Disipline etme
- İnsan kaynakları yönetiminin sonuçlarını değerlendirme

5.Soru

I. Kadromla oranı

II. Öğrenme eğrileri

III. Verimlilik oranı

IV. Doğrusal programlama

Yukarıdakilerden hangileri insan kaynakları talep tahmin yöntemi olan basit matematiksel yöntemler içinde yer alır?

A

Yalnız I

B

I ve II

C

II ve III

D

I, II ve III

E

I ve IV

Yanıt Açıklaması:

İyi bir tahmin yöntemi gelecek yılların satışları, üretimi, diğer iş faktörlerini personel ihtiyacıyla ilişkili olarak kullanarak tahminde bulunmalıdır. Basit matematiksel yöntemler temelde;İyi bir tahmin yöntemi gelecek yılların satışları, üretimi, diğer iş faktörlerini personel ihtiyacıyla ilişkili olarak kullanarak tahminde bulunmalıdır. Basit matematiksel yöntemler temelde;

- Verimlilik oranı
- Kadrolama oranı
- Öğrenme eğrileri olmak üzere üç oranı göz önüne alır.

6.Soru

Aşağıdakilerin hangisi e-Öğrenmenin sahip olduğu zayıf özelliklerden biridir?

A

Birey kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir.

B

Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur.

C

Bireyin istediği zamanda bilgiye anında erişmesine olanak verir.

D

Düşük motivasyon ve kötü çalışma koşullarına sahip kişiler e-öğrenme uygulamalarında başarılı olamazlar.

E

Birey kendi hızında, iş süreçlerini aksatmadan kısa zamanda eğitim alabilir.

Yanıt Açıklaması:

Düşük motivasyon sahip olunan zayıf yönlerden biridir.

7.Soru

Aşağıdaki İnsan Kaynakları Yönetimi Temel Faaliyet

Alanları ve Temel İşlevleri eşleşmelerinden hangisi ya da hangileri doğrudur?

I- Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması-İş analizi

II- İnsan Kaynakların Elde Edilmesi-Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma

III- İnsan Kaynakların Elde Tutulması-İşe yerleştirme

IV- Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması-Eğitim ve geliştirme

A

I ve II

B

II ve III

C

II ve IV

D

I ve IV

E

III ve IV

Yanıt Açıklaması:

I- Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması-İş analizi

II- İnsan Kaynakların Elde Edilmesi-İşe yerleştirme

III- İnsan Kaynakların Elde Tutulması-Kültürel ve sosyal etkinlikler yapma

IV- Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması-Eğitim ve geliştirme

8.Soru

XYZ işletmesinde;

- dönem başı personel sayısı: 200

- dönem sonu personel sayısı: 300

- ilgili dönemde işten çıkanların toplam sayısı: 15 ise, bu işletmedeki personele devir hızı yüzde kaçtır?

A

3

B

5

C

6

D

15

E

20

Yanıt Açıklaması:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Personel devir oranı şöyle hesaplanır:

Bu oran şu şeklide hesaplanır:

Personel devir oranı = (İşten çıkanların toplam sayısı / Ortalama personel sayısı) x 100

Ortalama personel sayısı ise şu şekilde hesaplanır:

Ortalama personel = Dönem başı personel sayısı + Dönem sonu personel sayısı / 2

XYZ işletmesinde ortalama personel sayısı: (200+300)/2= 250

Bu durumda personel devir oranı = (15/250)x100=6 (Yüzde 6)

9.Soru

Herhangi bir konuyla ilgili olarak; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

A

Planlama

B

Değerleme

C

Örgütlenme

D

Analiz

E

İnsan kaynakları planlaması

10.Soru

Yeni alınan bir makinenin nasıl çalışacağını öğretmek eğitim ve geliştirme süreci kapsamında aşağıdakilerden hangisine örnek teşkil eder?

A

Yetiştirme

B

Geliştirme

C

Eğitim

D

Değiştirme

E

Pekiştirme

11.Soru

I. Analiz edilecek işlerin belirlenmesi

II. Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi

III. İhtiyaç duyulan bilginin toplanması

IV. Toplanan bilginin analizi; iş tanımları ve gereklerinin oluşturulması.

Yukarıdakilerden hangileri işletmelerde iş analizi süreci insan kaynakları bölümünün altında yürütülen aşamalardandır?

A

Yalnız I

B

I ve II

C

II ve III

D

III ve IV

E

I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde iş analizi süreci insan kaynakları bölümünün sorumluluğu altında yürütülür ve başlıca şu aşamalardan oluşur:

- Analiz edilecek işlerin belirlenmesi
- Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi
- İhtiyaç duyulan bilginin toplanması
- Toplanan bilginin analizi; iş tanımları ve gereklerinin oluşturulması.

12.Soru

Aşağıdakilerden hangileri insan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonunda yarar sağlar?

I. İşlem hızında artış

II. Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar

III. Veri doğruluğunda artış

IV. Verimlilikte artış

A

Yalnız I

B

I ve II

C

III ve IV

D

II, III ve IV

E

I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları bölümüne sayısız faydalar sağlar. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde ya da bir kısmında bilgisayarlardan yararlanırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu aşağıda yer alan yararları sağlayacaktır.

- Veri doğruluğunda artış,
- İşlem hızında artış,
- Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar,
- Verimlilikte artış.

13.Soru

Eğitim ve geliştirme sürecinin ilk aşaması aşağıdakilerden hangisidir?

A

Eğitim içeriğinin tasarlanması

B

Eğitim ihtiyacının analiz edilmesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- C
Eğitimin yapılması
D
Eğitimcilerin belirlenmesi
E
Eğitimin değerlendirilmesi

14.Soru

Aşağıdakilerden hangisi iş analizinin bir uzantısıdır?

- A
İş envanteri
B
İş tanımları
C
İş değerlemesi
D
Performans değerlendirme
E
Personel devir hızı

15.Soru

Aşağıdakilerden hangisi bütün adaylara sorulan sorular önceden hazırlanmış, bir dizi standartlaştırılmış soru formunun kullanılması şeklinde yapılan mülakat türüdür?

- A
Yapılandırılmış mülakat
B
Yapılandırılmamış mülakat
C
Stres mülakatı
D
Karma mülakat
E
Yazılı mülakat

16.Soru

Asenkron e-Öğrenmenin en önemli avantajı aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Öğrenenin kendi çalışma temposunu (hızını) kendisinin belirleyebilmesi
B
Ders içeriği
C
Sınav uygulamaları
D
Video konferans
E
Eş zamanlı eğitim

Yanıt Açıklaması:

Asenkron e-Öğrenmenin en önemli avantajı öğrenenin kendi çalışma hızını kendisinin belirleyebilmesidir.

17.Soru

Hangi kavram sadece insan emeğine dayalı üretim yönetimine odaklıdır?

- A
İş Gücü
B
Personel
C
İnsan Kaynakları
D
Stratejik İnsan Kaynakları
E
Entelektüel Sermaye

Yanıt Açıklaması:

Personel kavramı üretim yöntemi olarak makineye dayalıdır. İnsan kaynakları kavramı makine ve otomasyona dayalıdır. Stratejik insan kaynakları ve entelektüel sermaye ise otomasyon ve bilgi teknolojilerine dayalıdır. İş gücü ve insan gücü kavramı ise sadece insan emeğine dayalı üretim yöntemini kapsamaktadır. Doğru cevap A seçeneğidir.

18.Soru

XYZ işletmesinde, Ahmet Bey boyama atölyesinde çalışırken onun yeteneklerini, birikimlerini ve becerilerini arttırmak için montaj atölyesinde çalışması sağlanmıştır. Bu eğitim yöntemine ne ad verilmektedir?

- A
Yönetici Gözetiminde Eğitim
B
Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim
C
Formen Aracılığıyla Eğitim
D
İş rotasyonu
E
İşe Ağıştırma Eğitimi

Yanıt Açıklaması:

İş rotasyonu çalışanlara birden fazla iş yapma becerisi kazandırmak amacıyla uygulanan bir işbaşı eğitim yöntemidir. Çalışanları organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalıştırarak onların yeteneklerini, birikimlerini ve becerilerini arttırmaktır.

19.Soru

- I. Çalışanlardan biri işe gelmediğinde ya da işten ayrıldığında yerine geçecek kişi kolaylıkla bulunur.
II. Çalışanların gün boyunca aynı işi yaparak sıkılmaları, tekdüzellikten kurtulmaları sağlanır. Otomasyonun yol açtığı monotonluktan kurtulmak amaçlanır,
III. Bütün çalışanlara, özellikle yönetici adaylarına işletmenin farklı bölümlerinde bulunarak genel işleyişi öğretilir.
IV. İşletme içinde bütün çalışanların birbirini tanınması,

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

kaynaşması sağlanır.

V. Çalışanları bilinçlendirir ve işletmede kendinin hangi bölümde daha çok katkıda bulunacağını, memnun olacağını görmesini sağlar.
Yukarıdakilerden hangileri rotasyon uygulamalarındandır?

- A
- Yalnız I
- B
- I ve II
- C
- II, III ve IV
- D
- III, IV ve V
- E
- I, II, III, IV ve V

Yanıt Açıklaması:

Rotasyon uygulamasının yararları şunlardır:Çözüm:
Rotasyon uygulamasının yararları şunlardır:

- Çalışanlardan biri işe gelmediğinde ya da işten ayrıldığında yerine geçecek kişi kolaylıkla bulunur.
- Çalışanların gün boyunca aynı işi yaparak sıkılmaları, tekdüzelikten kurtulmaları sağlanır. Otomasyonun yol açtığı monotonluktan kurtulmak amaçlanır,
- Bütün çalışanlara, özellikle yönetici adaylarına işletmenin farklı bölümlerinde bulunarak genel işleyişi öğretilir
- İşletme içinde bütün çalışanların birbirini tanıması, kaynaşması sağlanır.
- Çalışanları bilinçlendirir ve işletmede kendinin hangi bölümde daha çok katkıda bulunacağını, memnun olacağını görmesini sağlar.

20.Soru

Aşağıdakilerden hangisi işe yeni başlayanların merak ettiği, öğrenmek istediği konulardan biri değildir?

- A
- Çalışanların alışılmış günlük iş yaşantısı
- B
- Çalışana sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler
- C
- Çalışan politikaları
- D
- İş güvenliği

E Çalışanların yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesi

1.Soru

Hangisi insan kaynakları elde edilmesi faaliyetinin temel işlevlerinden biridir?

- A
- İnsan kaynakları planlaması
- B
- İş analizi
- C

- İş tasarımı
- D
- Personel seçme
- E
- Stratejik ortaklık

Yanıt Açıklaması:

İnsan kaynakları elde edilme faaliyetinin temel işlevleri personel bulma, personel seçme, işe yerleştirme ve işe alıştırma ve sosyalleşmedir. Doğru cevap D seçeneğidir.

2.Soru

- İşletmenin örgütsel yapısı, • Disiplin sistemi, • Güvenlikle ilgili düzenlemeler, • Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması. Yarıdaki maddeler, işe alıştırma programı içinde yer alması gereken hangi konu başlığına aittir?

- A
- İşletmenin Tanıtımı
- B
- İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması
- C
- Sigorta Düzenlemeleri
- D
- Personel Haklarının Açıklanması
- E
- Tanıştırma.

Yanıt Açıklaması: Yukarıda sıralanan; • İşletmenin örgütsel yapısı, • Disiplin sistemi, • Güvenlikle ilgili düzenlemeler, • Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması ile birlikte, İşletmenin tarihi, üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri, üretilen mal veya hizmetler, üretim hattı, üretim süreci, işletmelerin kural ve politikaları **İŞLETMENİN TANITIMI** konulu başlığa ait bilgilerdir.

3.Soru

Günümüzde işletmelerde her zaman ve her pozisyon için terfi edilecek bir üst pozisyonun bulunmaması yaygın bir durum haline gelmiştir. Bu durumun sebebi aşağıdakilerden hangisidir?

- A
- Günümüzde basık organizasyonların yaygınlaşması
- B
- İşletmelerin üst pozisyonlarda çalışmanın gittikçe zorlaşması.
- C
- Mevcut çalışanların çalıştıkları pozisyonlarını boşaltmamak için yoğun çaba harcamaları
- D
- İşletmelerin özellikle dış kaynaklardan istihdam sağlamaya çalışması
- E
- Ekonomik krizin işletmelerin istihdam politikalarını değiştirmesi

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yanıt Açıklaması:

Günümüzde basık organizasyonların yaygınlaşması, her zaman ve her pozisyon için terfi edilecek bir üst pozisyonun bulunmaması anlamına gelmektedir. İşte bu durumda dikey hareket (terfi) dışında, yatay hareketle (transfer) işletmelerin içeriden personel bulmasına yardımcı olmaktadır.

4.Soru

Aşağıdakilerden hangileri Medyada işe alma ilanı yöntemini kullanırken sormaları gereken temel sorular arasındadır?

I- En ucuz medya hangisidir?

II- Ulaşmak istediğimiz insanlar hangi demografik özelliklere sahip?

III- İlan mesajında neler olmamalıdır?

IV- Mesaj nasıl sunulmalıdır?

V- Mesaj hangi medya organı ile iletilmelidir?

A

I, II ve III

B

IV ve V

C

I ve V

D

II ve IV

E

I, II, III, IV ve V

Yanıt Açıklaması:

Gazetelere ek olarak; dergiler, televizyon ve radyo diğer medya kaynakları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kaynaklar özel yeteneklere sahip çalışanları çabuk bir şekilde bulmayı amaçlayan tek seferlik ilanlar için kullanılabilirler.

Medya kaynakları kullanılırken dikkat edilmesi gerekenler:

Medyada işe almailanı yöntemini kullanırken işletmeler aşağıdaki beş temel soruyu sormalıdır:

- Neyi başarmak istiyoruz?
- Ulaşmak istediğimiz insanlar kimler?
- İlan mesajı neyi iletmelidir?
- Mesaj nasıl sunulmalıdır?
- Mesaj hangi medya organı ile iletilmelidir?

Dikkat edilmesi gereken konu; istenilen niteliklerin, iş hakkındaki ayrıntılar ve başvuru sürecinin ve örgüte genel bir bakışın tümünün ilanda yer almasıdır.

5.Soru

Örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma süreci tanım aşağıdakilerden hangisidir?

A

İnsan kaynağı bulma

B

İş değerlemesi

C

Performans değerlendirme

D

İş tanımı

E

İş gücü

6.Soru

Aşağıdaki faaliyetlerden hangisi örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli niteliklere sahip, gerekli sayıda personeli gereken zamanda sağlayacak hareket programının hazırlanmasını amaçlamaktadır?

A

İş gerekleri

B

İş değerlemesi

C

Performans değerlendirme

D

İş tanımı

E

İnsan kaynakları planlaması

7.Soru

Bir işletmenin muhasebe müdürü, başka bir işletmeye geçmiştir. Boşalan pozisyonun acilen doldurulması gerekmektedir. Bu durumda, boşalan pozisyonu dış kaynaklardan doldurmak isteyen yöneticiler, aşağıdaki kaynakların hangisini kullanmayı tercih etmelidir?

A

İşçi birlikleri

B

Ticaret kaynakları

C

Medya kaynakları

D

Eğitim kurumları

E

İstihdam büroları

Yanıt Açıklaması: Medya kaynakları özel yeteneklere sahip çalışanları çabuk bir şekilde bulmayı amaçlayan tek seferlik ilanlar için kullanılabilirler.

8.Soru

Verimlilik ve kalırlılığın artırılması

Çalışanların işle ilgili korkularından ve ön yargılarından kurtulması

Personel devir hızının düşürülmesi

İşyerindeki iletişimin güçlendirilmesi

İşletme hakkındaki genel bilgilerin, kuralların ve çalışma koşullarının kısa zamanda öğretilmesi

Yukarıdakilerden hangileri işe alıştırma programının beklenen yararlarındadır?

A

I, II, III ve V

B

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- I, II ve III
C
III, IV ve V
D
II, III ve IV
E
I, II, III, IV ve V

Yanıt Açıklaması:

İşe alıştırma programının işletme açısından en temel amacı işletmenin zamanının, parasının ve emeğinin boşa gitmesini önlemektir.

İşe alınan çalışanın, işletmeye uyum göstermemesi ve işten ayrılması, işletme kaynaklarının boşa gitmesine neden olmaktadır.

Başarılı bir işe alıştırma sonucunda verimlilik ve ka^rrlılık artmakta, işletme kaynakları etkin şekilde kullanılmış olmaktadır.

İşe alıştırma programlarının amaçlarından birisi de işletmede yeni işe başlayan çalışanların, işle ilgili korkularından ve ön yargılarından kurtulmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışanlar işe başladıklarında onlara destek olmak, onlara gerekli bilgileri vermek çalışanların ilk aylarda işten çıkmasını önlemektedir.

Bunun sonucunda işletmenin personel devir hızı düşmekte ve işletmeye büyük yarar sağlanmaktadır.

İşe alıştırma programı sayesinde çalışanlar işletmenin kurallarını, işletme hakkındaki genel bilgileri ve çalışma koşullarını "kısa zamanda" öğrenmektedir.

Bu sayede işe çalışanlar işletmeye daha kısa süre içinde alışmakta ve işletmeyi benimsemektedir.

9.Soru

Yönetici gözetiminde eğitime verilen ad aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Yetki göçerimi yoluyla eğitim

B
Gözetimci nezaretinde eğitim

- C
Formen aracılığıyla eğitim

- D
İş rotasyonu

- E
Takım çalışmaları yoluyla eğitim

10.Soru

I- İstenen niteliklere sahip adayların hangi kaynaklardan (iç ya da dış) bulunabileceği araştırmak ve onlara ulaşmak.

II- Oluşturulan aday havuzundan çeşitli yöntemler kullanılarak işe ve örgüte en uygun adayları seçmek.

III- Ücretlendirmeye esas olmak üzere iş değerlemesi ve performans değerlemesi sistemlerini kurmak.

IV- Seçilen adaya işe ve iş ortamına alıştırma eğitimi vermek.

Hizmet içi eğitimde uzmanlardan birisi insan kaynakların elde edilmesinde yapılan eylemlerin ne olduğunu

katılımcılara sordu. Katılımcılardan birisi söz aldı ve aşağıdakileri ifade etti. Size göre katılımcının ifade ettiklerinden hangisi ya da hangileri doğrudur?

- A
I ve II
B
I, II, ve IV
C
I, II ve III
D
II, III ve IV
E
I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Günümüz işletmeleri yoğun rekabet ortamında faaliyet gösterirler. Bu rekabet ortamında onların avantajlı bir konuma gelmelerini sağlayacak temel unsur sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Bu nedenle işletme yöneticileri kendileri için en uygun niteliklere sahip insanları elde etmek ve onlarla birlikte çalışmak isterler. Ancak bunun sağlanması pek de kolay değildir. Gerçekten doğru insanları bulup istihdam edebilmek için İK yönetiminin bazı işlevleri yerine getirmesi gerekir.

İK yönetimi öncelikle işletmenin uzun, orta ve kısa vadeli planları doğrultusunda nerede, ne zaman, kaç tane ve hangi niteliklerde insan kaynağına ihtiyaç duyulduğunu tahmin eder (İK planlaması). Daha sonra boş pozisyonları belirler, bunları analiz ederek tanımlar ve bu işi yapacak kişide bulunması gereken nitelikleri saptar (iş analizi). Yapılan bu ön çalışmalar doğrultusunda insan kaynakların elde edilmesi için personel bulma, seçme ve işe yerleştirme işlevleri yerine getirilir:

- **Personel bulma:** İstenen niteliklere sahip adayların hangi kaynaklardan (iç ya da dış) bulunabileceği araştırılır. Bu adaylara ulaşılır ve işletmeye başvurmaları sağlanarak bir aday havuzu oluşturulur.
- **Personel seçme:** Oluşturulan aday havuzundan çeşitli yöntemler kullanılarak işe ve örgüte en uygun aday seçilir.
- **İşe yerleştirme ve alıştırma (oryantasyon):** Seçilen adaya iş teklifi yapılır, gerekli belgeler tamamlanır, sözleşmeler yapılır, işe yerleştirilir, işe ve iş ortamına alıştırılır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

FİNALLERDE NELER GELDİ? NELER GELEBİLİR?

1.Soru

I- İşten Çıkarmalı- Uyarmalı- Geçici işten uzaklaştırmalı-
Kınama İşletmelerin uyguladıkları ceza türlerinin doğru
kademelendirilmesi aşağıdakilerden hangisidir?

- A
I-II-III-IV
- B
I-III-IV-II
- C
II-IV-III-I
- D
IV-III-II-I
- E
III-I-II-IV

Yanıt Açıklaması: Cezalandırma, giderek artan oranda olmalıdır.

2.Soru

Çalışanın pozisyon olarak aynı düzeyde kalarak başka bir
yerdeki göreve veya mevcut işyerinde aynı iş ailesinden
benzer nitelikteki bir göreve atanmasına ne ad verilir?

- A
Transfer veya yer değiştirme
- B
İç işe alım
- C
Terfi
- D
Eğitim
- E
Geliştirme

Yanıt Açıklaması: A şıkkı. Çalışanın pozisyon olarak aynı
düzeyde kalarak başka bir yerdeki göreve veya mevcut
işyerinde aynı iş ailesinden benzer nitelikteki bir göreve
atanmasına transfer veya yer değiştirme denir.

3.Soru

Aşağıdakilerden hangisi seçim için değerlendirilecek
mevcut çalışanlar, önceki çalışanlar ve önceki adayları
ifade etmektedir?

- A
Potansiyel personel
- B
Aday havuzu
- C
İç kaynaklar
- D
Personel ihtiyacı
- E
Terfi edecek personel

4.Soru

Aşağıdakilerden hangisi işçilerin sendikalara üye olmaları
nedenleri arasında değildir?

- A
ekonomik yararlar
- B
iş güvencesi
- C
sosyal ihtiyaçları karşılama
- D
sendikaların sunduğu hizmetlerden yararlanma
- E
mecburi üyelik isteği

Yanıt Açıklaması:

İşçilerin sendikaya katılma nedenleri birbirinden çok farklı olabilir. Ancak çalışanların çoğunluğu üye olmak koşuluyla bazı yararlar elde edebileceklerine inandıkları için sendikaya üye olmaktadır. Buna bağlı olarak, işçilerin sendikalara üye olma nedenlerini birkaç başlık hâlinde genellemek mümkündür (Bingöl, 2003, ss.390-391; De Cenzo; Robbins, 1999, ss. 483-484).

1. Ekonomik Yararlar: Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu pazarlıklar sonucunda üyelerine, bireysel olarak pazarlık yapan işçilere göre genellikle daha yüksek ücretler ve sosyal haklar sağlamaktadırlar. Özellikle genel ekonomik koşulların olumsuz olduğu durumlarda, çalışanları sendikaya üye olmaya iten en önemli neden ekonomik faktörler olmaktadır. Ekonomik ve sosyal bir güç olarak kabul edilen sendika, işçinin refahını arttırmak ya da en azından mevcut durumunu korumak için mücadele etmektedir. Sendikaların bu işlevi çalışanların sendikaya üye olma isteğini arttırmaktadır.

2. İş Güvencesi: Sendikalar, işverenle yaptıkları toplu iş sözleşmelerine çalışanların işten çıkarılma koşullarını zorlaştırıcı hükümler koyma yönünde mücadele vermektedirler. Sendikaların, yönetimin işe alma, terfi ve işten çıkarmadaki keyfi tutumunu sınırladığı düşüncesi çalışanlara bir güvence teşkil etmektedir. Bu nedenle, iş güvencesi çalışanların sendikaya üye olmalarında önemli rol oynamaktadır.

3. Yönetimin Tutumuna Karşı Güvence: Sendikalı olma, çalışanlara yönetimle ilişkilerinde ek bir güvenlik ve destek sağlamaktadır. Sendikalar, işçileri yönetimin haksız ve keyfi tutumuna karşı koruyacak mekanizmaların kurulması için işverene baskı yapmaktadırlar. Örneğin, üçüncü tarafın ara buluculuğu ya da disiplin kurulları, çalışanlara işi hakkında duygularını özgürce ifade edebilme ve uygun görmediği tutumlar karşısında itiraz etme imkânı vermektedir.

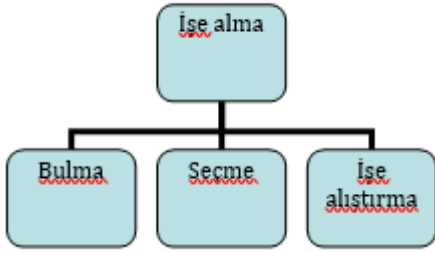
4. Sosyal İhtiyaçları Karşılama: Sendikalar, işçilere yeni ilgi kaynaklarını, boş zamanlarını değerlendirme imkânı sağlarken statü, tanınma ve bir gruba ait olma arzularını da tatmin etme olanağı yaratmaktadır. Sendika üyeliği sayesinde işçiler, daha iyi tanınmış olma ve benzer arzulara, ilgilere, sorunlara ve sıkıntılara sahip diğer

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

kişilerle dostluk kurma fırsatı bulmaktadır. 1 214 İnsan Kaynakları Yönetimi

5. Sendikanın Sunduğu Hizmetlerden Yararlanma: İşçiler, sendikaların üyelerine direkt sağladığı bazı yararlar nedeniyle de sendikaya üye olmak istemektedir. Özellikle Avrupa ülkelerinde birçok sendika, üyeleri ve onların aileleri için kişisel yarar ve hizmetler sunabilmektedir. Örneğin tatil olanakları, klinikler, hukuki yardım, ev kiralama, kreşler, düşük faizle kredi temin etme, spor yapma olanakları gibi. Sendikaların sundukları yarar ve hizmetler, işçilerin sendikaya üye olmalarını özendirilmektedir.

5.Soru



Tablodaki işe alma ile ilgili kavramlar ile aşağıdaki ifadeler nasıl eşleştirilir?

- a) Yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için oryantasyon programına tabi tutulmalıdır.
- b) Örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir.
- c) Seçme ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır.

- A
- Bulma: a, seçme: b, işe alıştırma: c
- B
- Bulma :b, seçme: c, işe alıştırma: a
- C
- Bulma :b, seçme: a, işe alıştırma: c
- D
- Bulma :c, seçme: b, işe alıştırma: a
- E
- Bulma :a, seçme: c, işe alıştırma: b

Yanıt Açıklaması:

İnsan kaynağı bulma, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir. Seçme ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işe yerleştirilmesi anlamındadır. Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra, yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işine ve işletmeye uyumunun sağlanması için oryantasyon programına tabi tutulmalıdır. Böylece insan kaynakları planlamasında belirlenen açık pozisyonda çalışabilecek duruma gelecektir, kısacası artık o pozisyona yerleştirilmiş olacaktır.

6.Soru

Aşağıda sıralanan performans değerlendirme unsurlardan hangileri hizmet çalışanlarının performanslarının değerlendirmesinde kullanılması uygundur?

1- Güler yüz 2- Nezaket 3- İnsiyatif sahibi olma 4-Hizmet edilen müşteri sayısı 5-Dış görünüm

- A
- 1-2 -3
- B
- 1-2-4
- C
- 1-2-5
- D
- 2-5
- E
- 1-5

7.Soru

Doğruluk, dürüstlük, güvenirlik, nezaket, zekâ, hız, dayanıklılık, dış görünüm vb. özellikler hangi tür performans unsurlarına örnektir?

- A
- Kişilik özelliklerine dayalı kriterler
- B
- Aynı çalışanlarla devam etmek
- C
- Davranışlara dayalı kriterler
- D
- Yetkinliklere dayalı kriterler
- E
- Çıktılara dayalı kriterler

Yanıt Açıklaması: Doğru cevap: A'dır.

8.Soru

Düşünsel ve-veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve-veya nakdi değere ne ad verilir?

- A
- Nakit
- B
- Prim
- C
- Değer
- D
- Ücret
- E
- İkramiye

Yanıt Açıklaması: Düşünsel ve-veya fiziksel emeğini katan iş gücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve-veya nakdi değere ücret denir.

9.Soru

Aşağıdakilerden hangisi kişilik özelliklerine dayalı performans kriterlerinden biridir?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- A
Dış görünüm
B
İnisiyatif sahibi olma
C
Ortak çalışma
D
Takım ruhunu hissetme
E
İşbirliği yapma

Yanıt Açıklaması: İnisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme ve işbirliği yapma Davranışlara Dayalı Performans Kriterleridir. Dış görünüm ise Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterdir. Doğru cevap A şıkkıdır.

10.Soru

"Personelin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, nezaket, zekâ, hız, dayanıklılık, dış görünüm vb. özellikleri kapsayan özellikleri" performans unsurlarından hangisinin tanımıdır?

- A
Davranışlara dayalı kriterler
B
Yetkinliklere dayalı kriterler
C
Kişilik özelliklerine dayalı kriterler
D
Çıktılara dayalı kriterler
E
Fiziğine dayalı kriterler

Yanıt Açıklaması: Kişilik özelliklerine dayalı kriterler, personelin istenen performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak kişilik özellikleri üzerinde durmaktadır. Bunlar doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, nezaket, zekâ, hız, dayanıklılık, dış görünüm vb. özellikleri kapsar.

11.Soru

Organizasyonun iş amaçlarıyla bu amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler, stratejileri destekleyecek kültür ve istenen davranışları ortaya çıkaracak ve sürdürecekt ödül sistemleri arasındaki ilişkiler tanımı aşağıdaki kavramlardan hangisine aittir?

- A
Ücret politikaları
B
Ücret stratejileri
C
Toplu pazarlıklar
D
Ücret sistemi

- E
Ücret oranı

Yanıt Açıklaması: Organizasyonun iş amaçlarıyla bu amaçları gerçekleştirmeyi sağlayacak stratejiler, stratejileri destekleyecek kültür ve istenen davranışları ortaya çıkaracak ve sürdürecekt ödül sistemleri arasındaki ilişkiler ücret stratejileridir

12.Soru

Bir işletmede çalışanlara ödenen ücretlerin oluşturduğu genel ortalama aşağıdakilerden hangisiyle ifade edilir?

- A
Ücret düzeyi
B
Nominal ücret
C
Reel ücret
D
Bürüt ücret
E
Net ücret

Yanıt Açıklaması: A şıkkı

13.Soru

İşsel insan kaynakları arzının belirlenmesinde başvuru alan araçlardan personel beceri envanterini karşılayan ifade hangisidir?

- A
Çalışanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir.
B
Belirli bir dönemde işletmede çalışanları tümünün yaş,cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem ya da statüsü gibi çok geniş bir bakış açısına göre sayılması ve sınıflandırılması faaliyetidir.
C
Mevcut personelin yetenek, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır.
D
Çalışanların günlük saatleri belirlenmiş şekilde çalışması ancak başlangıç ve bitiş saatlerinde esneklik sağlama faaliyetidir.
E
Belirli bir dönemde işletmede çalışanları tümünün yaş,cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem ya da statüsü gibi çok geniş bir bakış açısına göre sayılması ve sınıflandırılması faaliyetidir.

Yanıt Açıklaması: Personel beceri envanteri; mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim, deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır. Beceri envanteri; eğitim, yabancı dil düzeyi, katıldığı hizmet içi eğitimler, iş deneyimi, yaş, cinsiyet, kıdem durumu, alınan ödül ve cezalar, bugüne dek çalıştığı işletmeler ve pozisyonlar, ileride üstlenebileceği işler gibi bilgileri içermektedir. Doğru cevap C şıkkıdır.

14.Soru

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Performansın en önemli unsurlarından biri olan "yetkinliklere dayalı kriterler"in tanımı aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Performans düzeyini belirlemeye yardımcı olacak doğruluk, dürüstlük, güvenilirlik, nezaket, zekâ, hız, dayanıklılık, dış görünüm vb. özellikleri kapsar.
- B
İyi ya da kötü olarak görülen inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme, iş birliği yapma vb. unsurlarla ilgilidir.
- C
Gerçekleşen etkinliklerin genellikle miktarı ya da ne kadar az girdiyle ne kadar çok çıktı üretildiği üzerinde durur.
- D
Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar.
- E
Hizmet edilen müşteri sayısı, yapılan satışın miktarı ya da paraşal tutarı, üretilen ürün sayısı gibi kriterler çıktı miktarına bağlıdır.

Yanıt Açıklaması: Yetkinliklere dayalı kriterler, personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan liderlik, inisiyatif alma, ekip çalışması, karar verme ve sorun çözme, esneklik gibi yetkinlikler, bir örgütte mükemmelliği yaratacak şeyin ne olduğuna bağlı olarak tanımlanır.

15.Soru
Önceden belirlenmiş bir puanın personel arasında dağıtılmasına ve en iyi puandan en kötü puan alana doğru sıralanmasına dayalı performans değerlendirme yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- A
Basit sıralama
- B
Alternatif sıralama
- C
Puan verme
- D
İkili karşılaştırma
- E
Zorunlu dağılım

Yanıt Açıklaması: Önceden belirlenmiş bir puanın (örneğin 100 puan) personel arasında dağıtılmasına ve en iyi puandan en kötü puan alana doğru sıralanmasına puan verme sıralı yöntemi denir.

16.Soru
Aşağıdakilerden hangisi çeşitli böbrek hastalıkları, merkezi sinir sistemi bozuklukları ve kısırlık gibi meslek hastalıklarına sebep olan maddedir?

- A
Arsenik

- B
Vinil Klorit
- C
Kurşun
- D
Kömür tozu
- E
Benzen

Yanıt Açıklaması:

Benzen çeşitli böbrek hastalıkları, merkezi sinir sistemi bozuklukları ve kısırlık gibi meslek hastalıklarına sebep olan etkindir. Doğru cevap C'dir.

17.Soru

Aşağıdakilerden hangileri kariyerdeki ortak noktalardandır?

- I. Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil, her meslek için kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin ya da bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları vardır.
- II. Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler elde edinilerek de kariyer kazanılabilir.
- III. Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yöne-tim değildir. Birey kendi kariyerini kendisi planlayabilmektedir.
- IV. Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte hatta hızla değişen dünyada birden fazla kariyere sahip olan kişilerin sayısı hızla artmaktadır.

- A
Yalnız I
- B
I ve II
- C
II ve III
- D
II, III ve IV
- E
I, II, III ve IV

Yanıt Açıklaması:

Kariyerdeki ortak noktaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil, her meslek için kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir işçinin ya da bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları vardır.

Dikey hareketlilik yanında, aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler elde edinilerek de kariyer kazanılabilir.

Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendisi planlayabilmektedir. Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyerine katkı yapabilmekte hatta hızla

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

değişen dünyada birden fazla kariyere sahip olan kişilerin sayısı hızla artmaktadır.

18.Soru

İşgücüne ödenen ücretin ülkede o an geçerli olan fiyatlar düzeyi dikkate alınarak hesaplanan satın alma gücü temel alınarak belirlenmesini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A
- Çıplak ücret
- B
- Kök ücret
- C
- Nominal ücret
- D
- Reel ücret
- E
- Giydirilmiş ücret

Yanıt Açıklaması: D şıkkı

19.Soru

- I. Aşağıdan yukarıya tahmin yöntemi
- II. Yukarıdan aşağıya tahmin yöntemi
- III. Delphi Yöntemi

Yukarıda bulunan İnsan kaynakları talep tahmin yöntemlerinden olan sezgisel yöntemlerin hangisinde/hangilerinde “üst düzey yöneticiler, tahminleri en iyi ve en kötü durum senaryoları oluşturarak en yakın biçimde belirlemeye çalışırlar”?

- A
- Yalnız I
- B
- Yalnız II
- C
- Yalnız III
- D
- I-II
- E
- I-III

Yanıt Açıklaması:

Deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya doğru yapılan bir tahmindir. Bu uzmanlar, eğilimlerin nasıl olduğunu, işletme planlarını ekonomiyi ve diğer faktörlerin organizasyonun değişik düzeylerindeki ihtiyaca etkisini tartıştıkları toplantılar düzenlerler.

20.Soru

- İşe alıştırma eğitimi aşağıdaki konulardan hangisi ya da hangilerini kapsar?I. İşletmen geçmişi
- II. İşletme kültürü
- III. İşlerdeki davranış biçimlerine
- IV. Fiziki ve sosyal alt yapı

A

Yalnız I

B

Yalnız II

C

II – III

D

I – II – III – IV

E

I – IV

Yanıt Açıklaması:

İşe alıştırma yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma uyumlaştırma sürecidir.

1.Soru

Aşağıdakilerden hangisi iş değerlendirme ilkelerinden biri değildir?

- A
- Personelin değerlendirilmesi
- B
- Eşit işe eşit ücret verilmesi
- C
- Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması
- D
- Gizliliğin olmaması
- E
- İş değerlendirme verilerinin güncelleştirilmesi

Yanıt Açıklaması: İş Değerlemesi İlkeleri: Personelin değil işin değerlendirilmesi Eşit işe eşit ücret verilmesi Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması Gizliliğin olmaması Çalışmaların ilgili taraflarca benimsenmesi İş değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda kullanılması İş değerlendirme verilerinin güncelleştirilmesi

2.Soru

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için hangi aşamaların yerine getirilmesi gerekir?

- I. Sistemin kurulması
- II. Sistemin tanıtımı
- III. Disiplin eyleminin uygulanması
- IV. Karşılıklı anlaşma

A

Yalnız I

B

I – II -III

C

I – II

D

II – III

E

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Hepsi

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde etkin bir disiplin uygulamasını gerçekleştirebilmek için; sistemin kurulması, sistemin tanıtımı ve disiplin eyleminin uygulanması gereklidir. Karşılıklı anlaşma bu aşamalardan biri değildir.

3.Soru

İşsel işe almanın yararlarından biri aşağıdakilerden hangisidir?

- A Aynı çalışanlarla devam etme
- B Terfi ettirilmeyenlerin morallerinde olası problemler
- C Terfilerde politik sürtüşmenin oluşması
- D Yönetici geliştirme programına ihtiyaç duyma
- E Terfilerin sıralandırılması

4.Soru

Bir işletmede işe almada işletmeyi hatalı öz geçmiş ya da yanlış bilgilerden korumak için aşağıdaki işlemlerden hangisi yapılmalıdır?

- A Referans Kontrolü
- B Başvuru kayıtlarının tutulması
- C Testlerin yapılması ve değerlendirilmesi
- D Mülakat yapılması ve değerlendirilmesi
- E Fiziksel incelemelerin yapılması

Yanıt Açıklaması: Sorunun doğru cevabı "A" seçeneğidir. İşletmeyi hatalı öz geçmiş ve yanlış bilgilerden korumanın yolu, referans kontrolüdür.

5.Soru

"Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması" olarak tanımlanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A İş analizi
- B Ücret yönetimi
- C İnsan kaynakları
- D Performans
- E

Kariyer

Yanıt Açıklaması: E şıkkı. Kariyer: Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır.

6.Soru

Çalışanların genelde işletmeyi maddi zarara uğraticı ve güvenlik riski yaratıcı hal ve hareketlerine öngörülen ceza türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A Uyarma
- B Kınama
- C Ücret kesme
- D Geçici işten uzaklaştırma
- E İşten çıkarma

Yanıt Açıklaması: Ücret kesme: çalışanların genelde işletmeyi maddi zarara uğraticı ve güvenlik riski yaratıcı hâl ve hareketlerine öngörülen bir ceza türüdür. Örneğin, devamsızlık yapma, işe geç gelme veya işten erken ayrılmayı alışkanlık hâline getirmek, makine ve tesisata hasara uğratmak veya kaybetmek, bilgisayarları amaç dışı kullanmak, sigara içme yasağı bulunan yerlerde sigara içmek vb. İş Kanunu'muzun 38. maddesine göre işveren, toplu iş sözleşmesi veya iş akitlerinde gösterilmiş bulunan nedenler dışında işçiye ücret kesintisi cezası veremez. Ücret kesme cezası bir ayda iki gündelikten fazla olamaz.

7.Soru

"Hedeflerin gerçekleştirilmesi "zaman sınırlı" (altı aylık veya yıllık) olmalıdır." ifadesi dikkate alındığında hangi performans standart özelliği tanımlanmaktadır?

- A A-Achievable
- B M-Measurable
- C R-Reasonable
- D S-Specific
- E T-Time-Bound

Yanıt Açıklaması:

T-Time-Bound: Hedeflerin gerçekleştirilmesi "zaman sınırlı" (altı aylık veya yıllık) olmalıdır.

8.Soru

Adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturan, mülakatı yapan kişinin aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takındığı ve Sigortacılık ve bankacılık

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

gibi finans sektöründe işe alımlarında tercih edilen mülakat aşağıdakilerden hangisidir?

- A
- Yapılandırılmamış mülakat
- B
- Karma mülakat
- C
- Stres mülakatı
- D
- Durumsal mülakat
- E
- Yapılandırılmış mülakat

Yanıt Açıklaması:

Stres mülakatında, adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturulur. Stres mülakatında, mülakatı yapan kişi aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takınır. Bu yaklaşım, yüksek stres seviyesini anlamak için kullanılır. İşin gerekleri stresle başa çıkmayı gerektiriyorsa kullanılmalıdır. Sigortacılık ve bankacılık gibi finans sektöründe, havacılık sektöründe daha çok tercih edilmektedir. Stres mülakatı mutlaka bir uzman tarafından yapılmalıdır.

9.Soru

Bir örgüt insan kaynakları planlamasını tam anlamıyla yapmaya yeni başlıyorsa planlama süresi nasıl olmalıdır?

- A
- Uzun dönemli
- B
- Planlama yapmak gereksizdir
- C
- Orta Dönemli
- D
- Orta ve Uzun dönemli
- E
- Kısa dönemli

10.Soru

I- Ücret yönetimi
II- Faaliyet giderlerinin düşürülmesi
III- Stratejik planlama
IV- Eğitim gereksiniminin belirlenmesi
V- Vergi tasarrufları
Yukarıdakilerden hangileri performans değerlemenin kullanım alanları içindedir?

- A
- I, III ve IV
- B
- I, II ve III
- C
- III, IV ve V
- D
- II ve V

E
I ve IV

Yanıt Açıklaması:

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi için temel alanları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Ücret Yönetimi: Performans değerlemenin yaygın olarak kullanıldığı baş- lica alan ücret yönetimidir. Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçlarının doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanıldığı gör- rülmektedir. Buradaki önemli ilke, performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir.
- Stratejik Planlama: İşletmenin kendileri için geliştirdikleri performans de- ğerleme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru form- ları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin bir uzantıdır. Performans değerlendirme uygulaması, işletmenin strateji bağlamında önem ver- diği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.
- Eğitim Gereksiniminin Belirlenmesi: Performans değerlendirme ile ulaşı- lan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik ve yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi vermektedir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim gereksinimi konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, işletmedeki genel eksikliklerin ve yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.
- Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme Uygulamaları: Performans değerlendirme sonucunda bir kişinin yaptığı işte mutsuz ve verimsiz olduğu- nu görmek mümkün olmakta ve bu kişi daha iyi performans göstereceği düşünülen bir başka işte rotasyon yolu ile görevlendirilebilmektedir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir.
- Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma: Performans değerlendirme sonuçla- rına göre personelin işte kalması ya da işten çıkarılmasına yönelik karar vermek mümkün olabilmektedir. Burada işten çıkarma kararında sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayanılmasının bazı sakıncalar doğu- racağı unutulmamalıdır.
- Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda ilginç verile- re ulaşmak mümkün olabilir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar,

memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir.

- Kariyer Yönetimi: Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Bu sonuçlara göre başarıları kanıtlanan kişinin kariyerinin geliştirilmesi ya da üst yönetim kademelerine hazırlanması mümkün olmaktadır.

11.Soru

Endüstri devrimi ile başlayan yeni yaşam ve onun koşulları bir sonuç olarak sendikaları ortaya çıkartırken endüstri devriminin yaşam koşulları göz önüne alındığında aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- A
İşçilerin içinde bulundukları kötü yaşam koşulları ve ağır çalışma ortamları onların diğer işçilere ve uluslararası kurumlara karşı mücadele içine girmelerine sebep olmuştur.
- B
Çalışma hayatı, iş sağlığı ve güvenliği ve geçim düzeyi açısından çok kötü ve sağlıksız bir yapıya sahiptir.
- C
İşçilerin işverenlerle toplu halde pazarlık yapmaları mümkün olmamıştır.
- D
Çok sayıda kadın ve çocuk koruma önlemlerinden yoksun bir biçimde çalıştırılmıştır.
- E
İşverenler tek taraflı olarak işçilerin kötü çalışma koşullarını hazırlamışlar ve kabul ettirmişlerdir.

Yanıt Açıklaması:

Sendikacılık hareketi ve sendikalar Endüstri Devrimi ve endüstrileşmenin yarattığı ekonomik ve toplumsal koşulların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Endüstri Devrimi ve onu izleyen yıllarda hakim olan liberal ekonomi anlayışı, çalışma koşullarının devletin hiçbir müdahalesi ve düzenleyici bir rolü olmaksızın işçi ve işveren arasında karşılıklı olarak serbestçe belirlenmesini ve çalışma ilişkilerinin bireysel sözleşmelerle yürütülmesini öngörüyordu. İşçilerin işverenle toplu halde pazarlık yapmaları mümkün olmadığı gibi örgütlenmeleri de yasaklanmıştı. Bu dönemde çalışma hayatı ve çalışma koşulları, özellikle iş sağlığı ve güvenliği ve geçim düzeyi açısından son derece kötü ve sağlıksız bir yapıya sahipti.

12.Soru

Aşağıdakilerden hangisi ya da hangileri işletmelerde personelin disipline edilmesi için uygulanan temel disiplin yaklaşımlarından değildir?

- I. Önleyici disiplin
- II. Öğretici disiplin
- III. Yapıcı disiplin

- A
I – II
- B
I – III
- C
I – II – III
- D
Yalnız II
- E
II – III

Yanıt Açıklaması:

İşletmelerde personelin disipline edilmesi için uygulanan temel disiplin yaklaşımları, önleyici disiplin, düzeltici disiplin ve yapıcı disiplindir. Öğretici disiplin şeklinde bir tanımlama yapılmamıştır.

13.Soru

Aşağıdakilerden hangisi toplu pazarlık sürecinin başlangıç aşamasıdır?

- A
Grev kararının alınması
- B
Yeni istihdam pozisyonlarının belirlenmesi
- C
Pazarlık için hazırlık ve taleplerin belirlenmesi
- D
Görüşmeye çağrı
- E
Toplu görüşme

Yanıt Açıklaması:

Toplu pazarlık süreci temelde hazırlık ve taleplerin belirlenmesi ile başlamaktadır.

14.Soru

Sendikaların işçilerin ekonomik ve toplumsal durumlarını düzeltme amacıyla kurulmuş olmaları, onların hangi özelliğini ortaya çıkartır?

- A
Kendi kendine bir yardım mekanizmasıdır.
- B
Sendika deyimi genellikle işçiler için kullanılır.
- C
Üyelerin çıkarlarını devlet ve finans kurumları karşısında koruma mekanizmasıdır.
- D
Sınıf oluşturma ve mevcut olanlarının da korunması çabalarının bütünüdür.
- E
Endüstrinin yarattığı zararları işçiler adına ortadan kaldırma çabalarıdır.

Yanıt Açıklaması:

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşçi sendikaları, işçilerin ekonomik ve toplumsal durumunu düzeltmek amacıyla oluşturdukları kendi kendine bir yardım mekanizmasıdır. İşçi sendikalarının başta gelen amacı üyelerinin ekonomik ve toplumsal çıkarlarını işveren karşısında korumak olduğundan, sendikalar mesleki kuruluşlardır.

15.Soru

"Bir çalışan hiç devamsızlık yapmadığı ya da işe hiç geç kalmadığı için güvenilebilir olarak değerlendirilmekte ve bu davranışından dolayı çok dürüst olduğu, asla örgütün varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayacağı gibi bir sonuç çıkarılabilmektedir." Bu örnek performans değerlendirme hatalarından hangisine aittir?

- A
- Merkezi eğilim hatası
- B
- Halo etkisi
- C
- Müşamaha ve katılık
- D
- Kontrast hataları
- E
- Peşin hükümlülük

Yanıt Açıklaması: Halo Etkisi: Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlendirmelerdir. Soruda verilen örnek halo etkisi kavramına verilebilir.

16.Soru

Aşağıdakilerden hangisi mülakat hatalarından biri değildir?

- A
- Dinleme tepkileri
- B
- Halo etkisi
- C
- Önyargılar
- D**
- Referans kontrolü**
- E
- Kültürel etki

17.Soru

Aşağıdakilerden hangisi iş kazalarını önleme mekanizmalarından biri değildir?

- A
- Eğitim
- B
- Beceri kursları
- C
- Teknik destek
- D

Yaptırımlar

E

Konferanslar

Yanıt Açıklaması:

İş kazalarını önleme mekanizmaları eğitim, beceri kursları, teknik destek ve yaptırımlardır. Doğru cevap E'dir.

18.Soru

Aşağıdakilerden hangisi normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gerekli nitelikleri içerir?

- A
- İş analizi
- B
- İş değerlemesi
- C
- İş tanımları
- D**
- İş gerekleri**

E

İş gücü

19.Soru

Bir işletmede kısa sürede ve az maliyetle performans değerlendirilmesi yapılmak istenmesi durumunda aşağıdakilerden hangisinin performans değerlendirme yapması uygun değildir?

- A
- İlk amir
- B
- Kişinin kendi
- C
- İş arkadaşları
- D
- Astlar
- E
- Danışman ve uzmanlar

Yanıt Açıklaması: Danışmanların ve uzmanların işletme dışından olması nedeniyle işletmeyi ve çalışanları tanıması zaman almakta ve maliyetli olmaktadır. Doğru yanıt E şıkkıdır.

20.Soru

Günümüzde ve özellikle son on beş yılda küreselleşme, teknolojik gelişmeler, kalite ve verimliliğin rekabette ön plana çıkması ve işletmelerde yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlamasıyla hem ulusal ekonomilerde, hem liberal ekonomide hem de işletmelerde önemli değişimler olmuştur bu değişimler sendikaları nasıl etkilemiştir?

A

Olumlu etkilemiştir insanların ekonomik ve sosyal hakları Gelişmiştir sendikalar ise yeni roller alarak bu yeni yapı içinde yerini almıştır.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- B
Olumsuz etkilemiştir, sendikal haklar ekonomik ve sosyal yaşamın daha karmaşık hale gelmesi sebebiyle anlamsız olmuştur.
- C
Olumlu etkilemiştir teknolojik gelişmeler ve çalışma koşullarının daha iyiye gitmiş olması daha mutlu çalışanlar ve daha fazla sendikaya üye olma ile sonuçlanmıştır.
- D
Olumsuz etkilemiştir bütün dünyada sendikalar zayıflamıştır ve üye kaybetmiştir.
- E
Olumsuz etkilemiştir, bu gelişmeler karşısında hümanizm gibi yeni özgürlükler ve haklar ortaya çıkmış ve devlet insanın bu ihtiyaçlarını karşılamak için yeni roller üstlenmeye başlamıştır.

Yanıt Açıklaması:

Sendikaların yapısı, faaliyetleri ve üye sayıları her ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasi yapısına bağlı olarak değişmektedir. Avrupa ülkelerinde sendikalaşma oranı, ABD ve Japonya'ya göre oldukça yüksektir. Son on beş yirmi yıl içinde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, kalite ve verimliliğin rekabette ön plana çıkması, yeni üretim ve yönetim tekniklerinin uygulanmaya başlaması gibi gelişmeler sendikaların bütün dünyada zayıflamasına ve üye kaybetmesine yol açmıştır.

1.Soru

İşyeri sendikaları nerede yaygındır?

- A
İngiltere
- B
İsviçre
- C
ABD
- D
Yunanistan
- E
Türkiye

Yanıt Açıklaması:

İşyeri sendikacılığı ABD ve Japonya'da yaygındır.

2.Soru

Bir otel işletmesinde çalışan Zeynep Hanım misafirin isteğini yerine getirme konusunda sıkıntılar yaşamaktadır. Bunu fark eden amir düzeleceğini umarak ve insiyatif kullanarak Zeynep hanıma herhangi bir yaptırımda bulunmamıştır. Ancak Zeynep hanımın bu davranışı tekrarlanınca cezalandırıcı disiplin sistemi kapsamında kendisine ceza verilmiştir. Zeynep hanımın bu kural ihlalinin tekrarlanmaması için ne yapılmalıdır?

- A
Cezanın hemen uygulanması gerekirdi.
- B
Zeynep hanımın pozisyonu değiştirilmeliydi.

- C
Zeynep hanımın davranışları gözlem altında olmalıydı
- D
Zeynep hanımın iş arkadaşları dinlenmeliydi
- E
Zeynep hanımın motivasyonu arttırılmalıydı

Yanıt Açıklaması: Kural ihlali ile ceza arasında belirli bir sürenin geçmesi personelin sebep-sonuç ilişkisini kurmasını güçleştirecektir. Söz konusu sürenin uzunluğu cezanın etkisini olumsuz yönde etkiler. Dolayısıyla cezanın hemen uygulanması gerekmektedir.

3.Soru

"Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar olması" hangi performans unsuru ile ilişkilidir?

- A
Kişilik özelliklerine dayalı kriterler
- B
Yetkinliklere dayalı kriterler
- C
Davranışlara dayalı kriterler
- D
Çıktılara dayalı kriterler
- E
İşle doğrudan ilgili kriterler

Yanıt Açıklaması:

Yetkinliklere dayalı kriterler: Personelin bilgisini, becerisini ve davranışlarını içeren sergilenebilir özelliklerini tanımlar. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan liderlik, inisiyatif alma, ekip çalışması, karar verme ve sorun çözme, esneklik gibi yetkinlikler, bir örgütte mükemmelliği yaratacak şeyin ne olduğuna bağlı olarak tanımlanır.

4.Soru

'İşverenin işe aldığı kişiyi, bir an önce en yüksek katkı sağlaması için işlerin nasıl yapıldığını, iş yeri kurallarını öğrenmesini istemesi; buna karşın çalışanın da benzer şekilde işletmedeki hakları, sorumlulukları, görevleri, işletmenin özellikleri vb. konuları öğrenmek için geçen süreçte uygulanan eğitim.' Yukarıdaki ifadenin karşılığı olan terim aşağıdakilerden hangisidir?

- A
İşdışı Eğitimi
- B
İşbaşı eğitimi
- C
İşe alıştırma eğitimi
- D
e-Öğrenme
- E
Yetiştirme

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Yanıt Açıklaması: 'İşverenin işe aldığı kişiyi, bir an önce en yüksek katkı sağlaması için işlerin nasıl yapıldığını, iş yeri kurallarını öğrenmesini istemesi; buna karşın çalışanın da benzer şekilde işletmedeki hakları, sorumlulukları, görevleri, işletmenin özellikleri vb. konuları öğrenmek için geçen süreçte uygulanan eğitime işe alıştırma eğitimi denir.

5.Soru

Aşağıdakilerden hangisi ücret yönetiminin temel amaçlarından değildir?

A

Nitelikli insanları cezbetmek ve ellerinde tutmak için diğer işletmelerle rekabet etmek

B

Personelin güvenlik ve kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak,

C

Morali/iş tatmini artırmak ve sürdürmek

D

Personel devir hızını yükseltmek

E

Örgüt kültürünü ve örgütsel değişimi desteklemek

Yanıt Açıklaması: Personel devir hızını yükseltmek değil, düşürmek ücret yönetiminin temel amaçları arasındadır.

6.Soru

.....kavramı bir işletmede çalışmakta olan herkesi kapsar. Bu tanımlamada ön plana çıkarılan temel unsur insanlarla kurulan istihdam ilişkisidir. Cümlesinde boşluğa aşağıdaki kelimelerden hangisi gelecektir?

A

İşveren

B

Üretim

C

Personel

D

Nitelik

E

Vasıf

Yanıt Açıklaması:

Personel kavramı bir işletmede çalışmakta olan herkesi kapsar. Bu tanımlamada ön plana çıkarılan temel unsur insanlarla kurulan istihdam ilişkisidir.

7.Soru

Belirli bir bölgede ya da şehirde farklı iş kollarındaki sendikaların bir araya gelerek kurdukları üst örgütler aşağıdakilerden hangisi ile ifade edilir?

A

Federasyon

B

Konfederasyon

C

İşyeri Sendikaları

D

Birlik

E

Meslek Sendikaları

Yanıt Açıklaması:

Birlik: Belirli bir bölgede ya da şehirde farklı iş kollarındaki sendikaların bir araya gelerek kurdukları üst örgütlerdir. Günümüzde pek çok ülkede önemini yitirmekle birlikte, Fransa'da önem taşıyan bir örgütlenme modelidir.

8.Soru

İşyerine ilişkin 2. grup suçlarda ikinci defa suç işleyen personele aşağıdaki ceza türlerinden hangisi uygulanır?

A

Uyarma

B

Kınama

C

Dışlama

D

İşten çıkarma

E

Geçici işten uzaklaştırma

9.Soru

Zeynep kendisine verilen işi zamanında yapamamıştır ancak amiri tarafından disiplin cezası veya herhangi bir uyarı almamıştır. Ancak aynı işi yapan Mehmet daha önce aynı sebepten ceza aldığından dolayı bu duruma itiraz etmiştir. Zeynep'in ceza almamasının nedeni ne olabilir?

A

Zeynep ile Mehmet'in aldığı ücretler farklıdır.

B

Zeynep ve Mehmet'in kurallar hakkında bilgisi yoktur.

C

Zeynep ve Mehmet bu işi yapabilecek nitelikte değildirler.

D

Zeynep'in bu işi yapabilecek niteliği bulunmamaktadır.

E

Mehmet'in bu işi yapabilecek niteliği bulunmamaktadır.

Yanıt Açıklaması: Çalışanın istenmeyen davranışının (kural ihlalinin) disiplin eylemine konu olabilmesi için personelin kendisinden bekleneni başaracak niteliklere sahip olmalıdır. Dolayısıyla Zeynep'in bu işi yapabilecek nitelikte olmaması ya da yetersiz olması bunun nedeni olabilir.

10.Soru

İnisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme, iş birliği yapma vb, unsurlarla ilgili olan performans unsuru aşağıdakilerden hangisidir?

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- A
Kişilik özelliklerine dayalı kriterler
B
Yetkinliklere dayalı kriterler
C
Çıktılara dayalı kriterler
D
Değerleme kriterleri
E
Davranışlara dayalı kriterler

Yanıt Açıklaması:

Davranışlara dayalı kriterler: İyi ya da kötü olarak görülen kritik insan davranışlarını içerir. Bu kriterler, inisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, takım ruhunu hissetme, iş birliği yapma vb, unsurlarla ilgilidir.

11.Soru

İşletme dışındaki vasıflı kişiye düşük maliyetle ulaşma olanağı sağlaması açısından işe alımda en etkili yöntem aşağıdakilerden hangisidir?

- A
İnternet
B
Eğitim kurumları
C
Çalışan tavsiyeleri
D
İstihdam büroları
E
Sendikalar

Yanıt Açıklaması: Çalışan tavsiyelerinden yararlanma, dışarıdaki çoğu vasıflı kişiye düşük maliyetle ulaşma olanağı sağlaması bakımından işe alımda en etkili yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok sayıda çalışanı olan bir işletmede, bu yaklaşım potansiyel adaylardan oldukça büyük bir aday havuzunun gelişmesine neden olacaktır.

12.Soru

Aşağıdakilerden hangisi performans değerlemenin amaçlarından biri değildir?

- A
İnsangücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
B
Personelin eğitim gereksinimini saptamak
C
Terfi ve yer değiştirmelerde nesnel ölçülere göre seçim yapmak
D
Rakip işletmelerin insan kaynaklarını takip etmek
E
Yeterliliği baz alan ücret artışları konusunda yönetici kararlarına yardımcı olmak

Yanıt Açıklaması: Diğer şıkların hepsi performans değerlemenin amaçlarındandır. Ancak D şıkkındaki "rakip işletmelerin insan kaynaklarını takip etmek" performans değerlemenin amaçlarından değildir.

13.Soru

Aşağıdakilerden hangisi personelin potansiyelini belirlemeye dayalı yöntemlerden biridir?

- A
Standartlar Yöntemi
B
Psikolojik Değerleme Yöntemi
C
Direkt İndeks Yöntemi
D
Kritik Olay Yöntemi
E
Kontrol Sistemi Yöntemi

Yanıt Açıklaması: Bir grup personelin performanslarının birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesi amacıyla sıralama ve zorunlu dağıtım yöntemi; kişilik özelliklerini değerlemek için geleneksel değerlendirme skalaları; işle ilgili davranışları değerlemek için davranışsal değerlendirme 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, değerlendirme merkezi ve psikolojik değerlendirme yöntemleri kullanılır.

14.Soru

Bir personelin kurallara uymamasının sebebi aşağıdakilerden hangisi olamaz?

- A
Dikkatsizlik
B
Sorumluluk
C
Motivasyon eksikliği
D
Kurallardan haberdar olma
E
Stres

Yanıt Açıklaması: Personelin kurallara uymaması farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bu nedenlerden başlıcaları şöyle sıralanabilir: • Kurallardan habersiz olma • Kuralları yanlış anlama • Dikkatsizlik • Sorumsuzluk • Kasıtlı davranış • İş doyumsuzluğu • Motivasyon eksikliği • Stres

15.Soru

2. gruptaki suçlarda 2. suça aşağıdaki cezalardan hangisi uygulanır?

- A
Geçici işten uzaklaştırma

- B
- Kınama
- C
- Uyarma
- D
- Yer değiştirme
- E
- İşten çıkarma

16.Soru

Çalışanlara birden fazla iş yapma becerisi kazandırmak amacıyla uygulanan bir işbaşı eğitim yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- A
- Takım çalışması yoluyla eğitim
- B
- İşletme oyunu yöntemi
- C
- Açık hava eğitimleri
- D**
- İş rotasyonu**
- E
- Yönetici gözetiminde eğitim

17.Soru

- Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?
- Niçin bu yaklaşımı seçersin?
- İlk amirin tepkisi ne olur?

İşe alım sürecinde yapılan mülakatta adaya yukarıdakilere benzer sorular sorulmuştur. Size göre bu mülakat türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A
- Davranış tanımlama mülakatı
- B
- Durumsal mülakat
- C
- Yapılandırılmamış mülakat
- D
- Stres mülakatı
- E
- Karma mülakat

Yanıt Açıklaması:

Davranış tanımlama mülakatı: Davranış tanımlama mülakatında cevap ve- rileceğinde adaylara geçmişte yaşadıkları bir problemi nasıl ele aldıkları türünde örnekler yöneltilir. Örneğin, adaya aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?
- Niçin bu yaklaşımı seçersin?
- İlk amirin tepkisi ne olur?
- Nasıl sonuçlanır?

- Diğer yapılandırılmış mülakatlar gibi, davranış tanımlama mülakatları da, diğer yapılandırılmamış mülakatlara göre genellikle daha iyi bir geçerlilik sağlar.

18.Soru

Aşağıdakilerden hangisi meslek hastalıklarının nedenlerinden biri değildir?

- A
- Ekonomik krizler
- B
- Kimyasal etkenler
- C
- Fiziksel etkenler
- D
- Biyolojik etkenler
- E
- Sosyo-psikolojik etkenler

Yanıt Açıklaması:

Ekonomik krizlerin mesleklere özgü bir rahatsızlıkla ilişkisi bulunmamaktadır.

19.Soru

A şirketinde yönetici kadrosuna yeni bir personel katılacaktır. Başvuranlar arasında bir personelin Amerika'da eğitim gören birisi de vardır. Şirket Müdürü Ali İhsan Bey, Amerika'da eğitim gördüğüne göre çok iyi meziyetlere sahiptir; bizim verdiğimiz işleri de çok kolay yerine getirir diyerek o adayın alınmasını istedi. Size göre Ahmet Bey'in kararında aşağıdakilerden hangisi etkili olmuştur?

- A
- Merkezi Eğilim Hatası
- B
- Halo Etkisi
- C
- Müşamaha ve Katılık
- D
- Kontrast Hataları
- E
- Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Yanıt Açıklaması:

Halo Etkisi: Değerleyicinin değerlendirilen personelin üstün bir niteliğine bakarak diğer niteliklerinin de mükemmel olduğunu düşünerek yaptığı yanlış değerlendirmelerdir. Bu durumda değerleyici, bir performans boyutunu diğer bir performans boyutu ile karıştırarak yanlış anlama nedeniyle hatalı bir şekilde değerlendirmektedir. Örneğin, bir çalışan hiç devamsızlık yapmadığı ya da işe hiç geç kalmadığı için güvenilir olarak değerlendirilmekte ve bu davranışından dolayı çok dürüst olduğu, asla örgütün varlıklarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanmayacağı gibi bir sonuç çıkarılabilmektedir. Uygulamada birçok

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

değerlemecinin halo etkisi nedeniyle hatalı değerlemeler yaptığı görülmektedir.

20.Soru

İşçinin kusurlu davranışı sonunda hizmet akdinin işveren tarafından disiplin cezası olarak verilen karara dayanılarak askıya alınmasına ne ad verilir?

- A Geçici işten uzaklaştırma
- B Ücret kesme
- C İşten Çıkarma
- D Uyarma
- E Kınama

Yanıt Açıklaması: İşçinin kusurlu davranışı sonunda hizmet akdinin işveren tarafından disiplin cezası olarak verilen karara dayanılarak askıya alınması olarak tanımlanır.

Soru 1

Aşağıdakilerden hangisi kariyerde özel sorunlar kapsamında yer almaz?

- A Çift kariyerli eşler
- B Cinsiyetten kaynaklanan sorunlar
- C **Motivasyon sorunları**
- D Çift kariyerlilik
- E Ay ışığı sorunu

Soru 2

Aşağıdakilerden hangisi personel seçim sürecinde temel mülakat türlerinden biri değildir?

- A **Seçme mülakatı**
- B Yapılandırılmamış mülakat
- C Karma mülakat
- D Yapılandırılmış mülakat
- E Stres mülakatı

Soru 3

Aşağıdakilerden hangisi personelin belirli bir dönem içinde işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik ölçümünü ifade eder?

- A İş etüdü
- B İş değerlemesi
- C İş analizi
- D Personel envanteri
- E **Performans değerlendirme**

Soru 4

Performansın çoklu değerlendirme yoluyla ölçülmesinde amaç aşağıdakilerden hangisidir?

- A İş yükünün artması
- B İş yükünün azalması
- C **Tarafsız ve adil değerlendirme**
- D İletişimin artması

E Örgütsel bağlılığın artması

Soru 5

Aşağıdakilerden hangisi sezgisel insan kaynakları planlaması yöntemlerinden zaman açısından daha uzun sürede yapılan tahmini ifade eder?

- A İstatistiksel planlama
- B **Delphi tekniğiyle tahmin**
- C Yukarıdan aşağıya tahmin
- D Fonksiyonel analiz
- E Aşağıdan yukarıya tahmin

Soru 6

Aşağıdakilerden hangisi kişilik özelliklerine dayalı performans kriterlerinden biridir?

- A Sorun çözme
- B inisiyatif kullanma
- C Satış miktarı
- D **Dayanıklılık**
- E Müşteri sayısı

Soru 7

Yeni çalışana işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği sürece ne ad verilir?

- A Rotasyon
- B Motivasyon
- C Simülasyon
- D Terfi
- E **İşe alıştırma**

Soru 8

Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminin temel faaliyet alanlarından "bireysel ve örgütsel performansın artırılması" içerisinde yer alan temel işlevler arasında değildir?

- A Eğitim
- B Performans değerlendirme
- C **İş tasarımı**
- D Disiplin
- E Kariyer planlama

Soru 9

Önleyici disiplinde öncelikli olarak yapılması gereken aşağıdakilerden hangisidir?

- A Motivasyonun sağlanması
- B Yaptırımların belirlenmesi
- C Kasıtlı davranışın belirlenmesi
- D **Kuralların belirlenmesi**
- E Rehberlik yapılması

Soru 10

Aşağıdakilerden hangisi iş kazasına neden olan güvensiz şartlardan biridir?

- A Stres
- B **Gece vardiyası**
- C Dikkatsizlik
- D Güvenlik kurallarına uyulmaması

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

E Tecrübesizlik

Soru 11

Aşağıdakilerden hangisi işçilerin fiziksel çevre koşullarıyla maruz kaldıkları sağlık sorunları ve mesleki risklerin ortadan kaldırılması amacıyla ortaya çıkmış olan kavramdır?

A Güvenlik

B iş güvenesi

C iş sağlığı ve güvenliği

D Koruma

E Korunma

Soru 12

Aşağıdakilerden hangisi kural ihlallerinin nedenlerini bulup ortadan kaldırmayı temel alan disiplin yaklaşımıdır?

A Yapıcı disiplin

B Önleyici disiplin

C Düzeltici disiplin

D Yaptırımlı disiplin

E Kademeli disiplin

Soru 13

Personele tahakkuk ettirilen toplam ücret aşağıdakilerden hangisidir?

A Asgari ücret

B Brüt ücret

C Reel ücret

D Nominal ücret

E Net ücret

Soru 14

Aşağıdakilerden hangisi ücret karşılaştırmaları yapmak amacıyla kullanılan ücret ortalamalarını ifade eder?

A Ücret sistemi

B Ücret geliri

C Ücret paketi

D Ücret düzeyi

E Ücret yapısı

Soru 15

Aşağıdakilerden hangisi çalışanın çalışma şartları yüzünden uğradığı geçici, sürekli hastalık, sakatlık ya da ruhi arıza halidir?

A Meslek hastalığı

B Stres

C iş sağlığı

D iş kazası

E Tecrübesizlik

Soru 16

Aşağıdakilerden hangisi basit bir kural ihlali karşılığında verilebilecek cezalardan ilki değildir?

A Uyarma

B Kınama

C Ücret kesintisi uygulama

D Geçici işten uzaklaştırma

E işten çıkarma

Soru 17

Aşağıdakilerden hangisi ücretle ilgili taraflardan biri değildir?

A Müşteriler

B Devlet

C işverenler

D Çalışanlar

E Sendikalar

Soru 18

Aşağıdakilerden hangisi iş değerlemesi yapılmasının ana sebebidir?

A iş analizi yapabilmek

B Performansı anlamak

C Disiplini sağlamak

D Eğitimi gerçekleştirmek

E Ücret adaletini sağlayabilmek

Soru 19

Aşağıdakilerden hangisi disiplin sisteminde kuralların konulmasının temel sebebidir?

A Cezaların verilebilmesini sağlamak

B Motivasyonu artırmak

C Rehberliğin yapılabilmesini sağlamak

D Örgütsel etkinliğe katkı sağlamak

E Stresi belirli bir düzeyde tutmak

Soru 20

Aşağıdakilerden hangisi iş kazası önleme mekanizmalarından biri değildir?

A Eğitim

B Güvenlik elemanı çalıştırmak

C Teknik destek

D Beceri kursu

E Yaptırımlar

ONLİNE DÖNEMDE NELER OLDU?

1)Başlıca disiplin cezaları sıralandığında öğüt vermekten ziyade ilgiyle,görev ve davranışlarında daha dikkatli,özenli ve uyumlu olması gerektiğinin yazılı olarak bildirilmesine ne ad verilir ?

Cevap: İhtar cezası

2) I.İşletmelerde işe almada en son uygulanan faaliyet oryantasyondur II.Temel gayelerden biri yeni çalışanlarda düşük stres düzeyi yaratmaktır.

III. Oryantasyon programı,seminer ,konferans gibi yöntemlerle düzenlenebilir.

Yukarıda oryantasyon ile ilgili verilen ifadelerden hangileri doğrudur ?

Cevap :I,II ve III

3) Bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna

getirme süreci aşağıdakilerden hangisidir ?

Cevap: Yetiştirme

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- 4) Bireysel kariyer planlaması aşamaları düşünüldüğünde, aşağıdakilerden hangisinde kariyer alanlarının farklı tipleri ortaya koyulmaktadır ?
Cevap: Fırsatların tanımı
- 5) Minimum seviyede girdi kullanarak maksimum çıktı elde etme becerisini ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir ? Cevap: Verimlilik
- 6) Çalışanın aldığı ücretin, piyasadaki satın alma gücünü belirleyen ücret türü aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: Reel ücret
- 7) Üretken, deneyimli ve kıdemli bir üst düzey çalışanın daha az deneyimli bir çalışanın gelişimine katkıda bulunması sürecine ne ad verilir ?
Cevap: Mentorluk
- 8) Dış çevre faktörleri göz önünde bulundurulduğunda; genç nüfusun genel nüfusa oranı ortalama, yaşam süresindeki yükselme vb. gibi konular hangi dış çevre faktörü ile doğrudan ilişkilidir ?
Cevap: Yasal düzenlemeler
- 9) Eğitimin gerçekleşeceği bağlam nedir ? sorusuna eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecinde hangi analizde cevap aranır ?
Cevap: Örgüt analizi
- 10) Örgütte uygulanan ücretlere yönelik sistemin çalışanlar tarafından rahat ve kolay bir biçimde anlaşılır olması, aşağıdakilerden hangisi ile tanımlanır ?
Cevap: Açıklık ilkesi
- 11) Belirli bir amaca ulaşmak için izlenecek yol ve davranış biçimine -----, hangi işlerin hangi sıraya göre; nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını belirten modele ise ----- denir.
yukarıdaki cümlede boş bırakılan yerleri aşağıdakilerden hangisi sırayla ve doğru şekilde tamamlar ?
Cevap: Plan-planlama
- 12) Çalışanın yaptığı işte, becerilerine daha uygun bir küçük iş parçasını yapması ve uzmanlaşma sağlamasını isteyen bir işletme aşağıdakilerden hangisini yapmalıdır ?
Cevap: İş basitleştirme
- 13) Bir süpervizörü gözlemlemeyi veya tercihen süpervizörün veya iş uzmanının adım adım yeni çalışanlara işi göstermesini içeren iş başında eğitim yöntemi aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: Yönetici gözetiminde eğitim
- 14) Bu evrede birey artık meslekler hakkında yeterli bilgiye sahip olarak kariyer alternatiflerini değerlendirir. Yukarıdaki ifadede yer alan bir birey aşağıdaki kariyer dönemlerinden hangisinin içindedir ?
Cevap: Keşif dönemi
- 15) Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yöneminde yetenekli insanların ihtiyaç duyduğu özelliklerden biri değildir ?
Cevap: Örgütten en üst düzeyde mali kazanç elde etmek
- 16) Çalışanların deneyim, bilgi/beceri, eğitim ve bağlılığı hangi tür işletme kaynakları kapsamında değerlendirilir ?
Cevap: İnsan kaynağı
- 17) Çalışanın ne kadar başarılı olması gerektiğini nicel ve nitel olarak ifade eden göstergelere ne ad verilir ?
Cevap: Performans

- 18) Çalışanın emek vermesi neticesinde emeğinin karşılığını aldığı tem ücret, aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: Çıplak ücret
- 19) Pandemi gibi zorunlu bir durumdan kaynaklanan fiziksel olarak aynı ortamda bulunmama ve bulunamama durumlarında kullanılacak en uygun ve kullanışlı teknoloji aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: İnteraktif video online eğitim
- 20) Aşağıdakilerden hangisi ödüllendirme sistemi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken temel ilkelerden biri değildir ?
Cevap: Ödüllerin geri alınamaz olması
- 21) Emeklilik dönemi içinde olan bir birey bu duruma alışmış ve kendisine ve çevresine olan katkısı artmışsa bu birey aşağıdaki emeklilik evrelerinden hangisindedir ?
Cevap: İstikrar dönemi
- 22) Çalışanların kişilik özellikleri, işe iliskindavranışları ve yaptığı işin sonuçlarına göre performanslarının ölçüldüğü değerlendirme yaklaşımı veya tekniği aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: Davranışsal temellere dayalı değerlendirme yaklaşımları
- 23) Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran özelliklerden biri değildir ?
Cevap: İnsan kaynakları yönetimi sadece operasyonel bir faaliyettir.
- 24) Çalışanların sürekli olarak iş yaparken gözlemlenmesine dayanan performans değerlendirme tekniği aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: Kritik olay tekniği
- 25) Tüm çalışanlara yüksek performans puanları verme eğilimi aşağıdaki performans değerlendirme hatalarından hangisidir ?
Cevap: Hoşgörülülük
- 26) İşletmede boş olan veya boş olacağı kesin edilen pozisyonlara potansiyel aday bulma sürecine ne ad verilir ?
Cevap: İnsan kaynağı bulma
- 27) Örgüt ve çalışanlarının her ikisi için de olabilecek en uygun ücretin belirlenerek uygulanmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyet aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: Ücret yönetimi
- 28) Örgütsel kariyer planlama süreci düşünüldüğünde aşağıdakilerden hangisinde kariyer planlamasına kimlerin dahil edileceği tespit edilmektedir ?
Cevap: Personel belirleme
- 29) Örgütlerde en üst makamlara ulaşmak isteyen ve bunun için rekabet eden kadınların kariyerleri boyunca yaşadıkları sorunları ve engelleri ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir ?
Cevap: Cam tavan
- 30) Aşağıdakilerden hangisi performans yetersizliğine neden olan faktörler arasında yer almaz ?
Cevap: Kültürel faktörler
- 31) İş başvurusunda bulunan bir aday işletme tarafından " başvuru sürecinde bir sonraki adımla ilgili olarak size dönüş yapacağız " yanıtı verildiğinde aşağıdakilerden hangisi gerçekleşmiş demektir ?
Cevap: Kişi aday havuzuna girmiştir

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

32) Aşağıdaki kariyer geliştirme araçlarından hangisinde amaç tepe yöneticilerinin yerine er an hazır bulunabilecek çalışanların ismen belirlenip eğitilmesidir ?

Cevap:Örgütsel yedekleme

33) Herhangi bir kural ve düzenleme ihlali olmaksızın çalışanlarda öz disiplin sağlanması amacıyla benimsenen disiplin yaklaşımına ne ad verilir ?

Cevap:Önleyici disiplin

34) Satış ekibinin yeni bir ürünün özelliklerinin öğretilmesi gerektiğinde olduğu gibi, büyük kursiyer gruplarına bilgi sunmanın hızlı ve basit bir yolu aşağıdaki iş dışı eğitim yöntemlerinden hangisidir ?

Cevap:Anlatım yönetimi

35)Çalışanın değerlendirme sürecindeki bir davranışının iyi olarak algılanması ve bunun performans sonucuna olumlu yansımaları aşağıdaki performans değerlendirme hatalarından hangisidir ?

Cevap:Hale etkisi

36) Bir toplumdaki bireylerin tüketilen ürün ve hizmetlerden faydalanabilme ve ihtiyaçlarını karşılayabilme seviyelerini tanımlayan kavram aşağıdakilerden hangisidir ?

Cevap:Yaşam standardı

37) Aşağıdakilerden hangisi görevler arası geçişin ya da yükselmenin çok düşük olduğu kariyer noktasını ifade eder?

Cevap:Kariyer platosu

38) Aşağıdakilerden hangisi performans temelli finansal ödüllerden biri değildir ?

Cevap:Kişisel gelişim fırsatları

39) Yeni çalışanları işlerini etkin bir şekilde yapmaya, organizasyonlarını öğrenmeye ve iş ilişkilerini kurmaya hazırlamak için tasarlanmış eğitim sürecine ne ad verilir ?

Cevap:Oryantasyon



SKYMOON PDF
DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW...

SINCE 2020

İnsan Kaynakları Yönetimi İSL402U

- 1) Fabrika, donanım, ürün ve süreç teknolojisi hangi tür işletme kaynakları kapsamında değerlendirilir?
 - a) Fiziksel kaynak
 - b) Çevresel kaynak
 - c) Örgütsel kaynak
 - d) İnsan kaynağı
 - e) Sektörel kaynak
- 2) Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetimi fonksiyonu örgütlenirken cevap aradığı temel sorulardan biri değildir?
 - a) Bölümde hangi sosyal sorumluluk projeleri yapılacak
 - b) Bölümden neler bekleniyor
 - c) İnsan kaynakları yöneticilerinin hangi rolü oynamaları isteniyor
 - d) Bölüm işletmenin genel örgüt yapısı içinde nerede yer alacak
 - e) Ayrı bir insan kaynakları bölümüne ihtiyaç var mı
- 3)
 - I. Ceza duygusal nedenlere verilmez.
 - II. Ceza, diğer örgüt üyelerinin davranışları üzerinde de etki sağlar.
 - III. Ceza çalışanın kişiliğine değil yanlış davranışına yönelik olmalıdır.

Yukarıdaki disiplin cezasının ilkeleri ile ilgili verilen ifadelerden hangisi doğrudur?

 - a) Yalnız I
 - b) I ve II
 - c) I ve III
 - d) II ve III
 - e) I, II ve III
- 4) Sanayi devriminin ilk yıllarında işçi örgütlenmeleriyle ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
 - a) Haklarını toplu olarak arama yoluna gitmişlerdir
 - b) Yaşanan hızlı mekanizasyonun olumsuz etkilerini gündemlerini almışlardır.
 - c) İlk aşamada makinelerle yönelik tepki göstermişlerdir
 - d) Çalışma koşullarına ilişkin karşı çıkışları olmuştur.
 - e) Yasal meslek örgütleri aracılığıyla
- 5) Servis yapan bir garsonun servis boyunca yaptığı bedensel faaliyetlerin sayısına azaltmaya odaklanan bir analist aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Çevre etüdü
 - b) Kurum etüdü
 - c) Sistem etüdü
 - d) Zaman etüdü
 - e) Hareket etüdü
- 6) Teknoloji ve internet olanaklarını kullanarak işyerine gitmeden yapılan alternatif çalışma yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a) Esnek çalışma
 - b) Rotasyon
 - c) Devamsızlık
 - d) İş basitleştirme
 - e) Uzaktan çalışma

- 7) Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetiminde yetenekli insanların ihtiyaç duyduğu özelliklerden biri değildir?
- Kapasitelerini kullanabilecek düzeylerdeki görevleri üstlenmek
 - Örgütten en üst düzeyde mali kazanç elde etmek**
 - İş ve yaşam arasındaki dengeyi kurmak
 - İş kariyerlerini geliştirmek
 - Sağlık olanaklarına sahip olmak
- 8) Bir iş analizinde işin spesifik özellikleriyle ilgili bilgiler sadece konunun uzmanı olan kişilerden toplanıyorsa aşağıdaki yöntemlerden hangisi kullanılmıştır?
- Bireysel mülakat yönetimi
 - Gözlem yöntemi
 - Günlük yöntemi
 - Yapılandırılmış anket yöntemi
 - Teknik görüşme yöntemi**
- 9) I. İşletmelerde işe almada en son uygulanan faaliyet oryantasyondur.
II. Çalışanın en iyi performansı göstermesini sağlamaktır.
III. Oryantasyon programı seminer konferans gibi yöntemlerle düzenlenebilir
Yukarıda oryantasyon ile ilgili verilen ifadelerden hangisi doğrudur?
- Yalnız I
 - I ve II
 - I ve III
 - II ve III
 - I, II ve III**
- 10) İşletmelerin doğrudan etkileyemedikleri ancak büyük ölçüde etkilendikleri yapılara doğrudan etkileyebildikleri yani kontrol altına alabildikleri unsurlara ise denir.
Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yerleri aşağıdakilerden hangisi sırasıyla ve doğru şekilde tamamlar
- İş gücü yapısı / örgüt kültürü
 - Çevresel etmenler / teknolojik gelişim
 - Dış çevre faktörleri / iç çevre faktörleri**
 - Yasal düzenlemeler / iş gücü analizi
 - Yasal düzenlemeler / yönetim tarzı
- 11) İşletmede boş olan veya boş olacağı tahmin edilen pozisyonlara potansiyel aday bulma sürecine ne ad verilir?
- İşletme içi transfer
 - Rotasyon
 - Nitelikli aday seçme
 - İnsan kaynağı gelişimi
 - İnsan kaynağı bulma**
- 12) Başlıca disiplin cezaları sıralandığında öğüt vermekten ziyade ilgiliye görev ve davranışlarında daha dikkatli özenli ve uyumlu olması gerektiğinin yazılı olarak bildirilmesine ne ad verilir?
- Tenzil cezası
 - İşten çıkarma cezası
 - Ücret kesinti cezası
 - Uzaklaştırma
 - İhtar cezası**
- 13) İş başvurusunda bulunan bir adaya işletme tarafından başvuru sürecinde bir sonraki adımla ilgili olarak size dönüş yapacağız yanıtı verildiğinde aşağıdakilerden hangisi gerçekleşmiş demektir?
- İş oryantasyon süreci başlamıştır
 - Kişinin işe alımı reddedilmiştir
 - İş zenginleştirme sağlanmıştır

d) Kişinin işi alımı sağlanmıştır

e) Kişi aday havuzuna girmiştir

14) İnsan kaynağı işgücü talebinin tahmininde kullanılan istatistiksel yaklaşımlar bütününe ne ad verilir?

- a) Öznel yöntemler
- b) Yargısal yöntemler
- c) Bilimsel yöntemler
- d) Geleneksel yöntemler

e) Sayısal yöntemler

15) Aşağıdakilerden hangisi insan kaynaklarının faaliyet kapsamına dahil olan işlere yönelik hazırlanan iş gerçekleştirme kılavuzudur?

- a) İnsan kaynakları değerlendirmesi
- b) İnsan kaynakları araştırması
- c) İnsan kaynakları koordinasyonu
- d) İnsan kaynakları prosedürü
- e) İnsan kaynakları çalışması

16) Çalışanlarda öz disiplin sağlanması amacıyla kurallar koyarak oluşturulan disiplin yaklaşımına ne ad verilir?

- a) Hafif disiplin
- b) Önleyici disiplin
- c) Kademeli disiplin
- d) Yapıcı disiplin
- e) Düzeltici disiplin

17) Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları yönetimini personel yönetiminden ayıran özelliklerden biri değildir?

- a) İnsan kaynakları yönetimde yönetmeyle ilgili komuta yöneticilerinin odaklanılır.
- b) İnsan kaynakları yönetimi çoğu üst düzey yönetici açısından stratejik bir ilgi alanıdır.
- c) İnsan kaynaklarında her faaliyet işletmenin işleyişinden bağımsız bir süreç olarak yürütülmez bütünleşik olarak biçimlenir

d) İnsan kaynakları yönetimi operasyoneldir

e) İnsan kaynakları yönetimde nitelikli bir işgücüyle rekabetçi avantaj elde edilmek istenir

18) Bir işletmenin teknik süreç durum ya da insan kaynağı işgücü yönünden güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve iç dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri ortaya çıkarmak için kullanılan analize ne ad verilir?

- a) Piyasa analizi
- b) Çevre analizi
- c) İşgücü analizi
- d) Swot analizi
- e) Yetenek analizi

19) Aşağıdakilerden hangisi bir örgüte ilişkin kültürü yapıyı çalışanları ve sistemleri birleştirme amacı taşıyan sistematik faaliyetler bütünüdür?

- a) İnsan kaynakları stratejisi
- b) İnsan kaynakları araştırması
- c) İnsan kaynakları geliştirme
- d) İnsan kaynakları etkinlikleri
- e) İnsan kaynakları faaliyeti

20) I. Ekonomik koşullar

II. İşletmenin büyüklüğü

III. Yasal düzenlemeler

Yukarıdakilerden hangileri insan kaynağı seçimini etkileyen dış çevre faktörleri arasında yer alır?

SKY MOON

PDF

DON'T ASK QUESTIONS, JUST FOLLOW

SKY MOON PDF

DON'T ASK QUESTIONS, JUST FOLLOW...

SINCE 2020

- a) Yalnız I
- b) I ve II
- c) I ve III
- d) II ve III
- e) I, II ve III

21) Yöneticilere destek hizmetleri sağlayan onlara danışmanlık yapabilen insan kaynakları yönetimi reklam ve halkla ilişkiler ya da araştırma ve geliştirme gibi uzmanlıklara sahip yöneticilere ne ad verilir?

- a) Üst düzey yönetici
- b) Kurmay yönetici
- c) Komuta yönetici
- d) Orta düzey yönetici
- e) Yardımcı yönetici

22) I. Planlama sürekli bir faaliyettir.

II. Planlamada tahminleri önemli bir yeri vardır.

III. Planlama bir seçim ve karar verme sürecidir.

Aşağıdakilerden hangileri planlamanın özellikleri arasında yer alır?

- a. Yalnız I
- b. I ve II
- c. I ve III
- d. II ve III
- e. I, II ve III

23) Bir işletmenin bünyesinde paylaşılan kurallar değerler inanç ve alışkanlıklar bütününe ne ad verilir?

- a. Yönetim tarzı
- b. İşletme yapısı
- c. Örgüt kültürü
- d. Yönetimsel tahmin
- e. İşgücü yapısı

24) Çalışanın görevlerini bölerek azaltıp becerilerine daha uygun bir iş parçasını yapması ve işinde uzmanlaşma sağlamasını isteyen bir işletme aşağıdaki iş dizaynı tekniklerinden hangisini yapıyordu?

- a. İş genişletme
- b. İş basitleştirme
- c. İş rotasyonu
- d. İş değerlendirme
- e. İş zenginleştirme

25) I. Bilgi toplama ve analiz insan kaynakları planlamasının ilk aşamasını oluşturur.

II. Mevcut durumla ilgili gözlem yapılarak geleceğe ilişkin tahminde bulunur.

III. Geçmişte yaşanmış olaylar ve olgular göz ardı edilerek sadece geleceğe odaklanılır Yukarıdaki bilgi toplama ve analiz ile ilgili verilen ifadelerden hangileri doğrudur?

- a. Yalnız I
- b. I ve II
- c. I ve III
- d. II ve III
- e. I, II ve III

26) I. Örgüt kültürü değişmez bir karaktere sahiptir

II. Örgüt kültürü dış çevrede baskın olan kültürlerle uyum için olmalıdır

III. Karar alma ve uygulama ile sorumluluk paylaşımı gibi hususları içerir Yukarıdaki örgüt kültürü ile ilgili verilen ifadelerden hangileri doğrudur?

- a. Yalnız I

- b. I ve II
- c. I ve III
- d. II ve III
- e. I, II ve III

- 27) I. İşin gereklerinin belirlenmesi
II. Çalışma koşullarının ortam donanım gibi belirlenmesi
III. İş tanımlarının hazırlanabilmesi
Yukarıdakilerden hangileri iş analizi yapma nedenleri arasındadır
- a. Yalnız I
 - b. I ve II
 - c. I ve II
 - d. II ve III
 - e. I, II ve III

- 28) İki ila beş mülakatçının bir araya gelip adaya soru yönelttikleri mülakat türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Panel mülakat
- b. Stres mülakatı
- c. Grup mülakatı
- d. Yapılandırılmış mülakat
- e. Yapılandırılmamış mülakat

- 29) Bir işletmede örgütlenme fonksiyonu sonucu oluşturulan bölümlerde planlanan işleri yapabilecek niteliğe beceriye sahip ve en uygun sayıda insan kaynağını bulma seçme ve oryantasyon sürecine ne ad verilir?

- a) İş analizi ve iş tasarımı
- b) İşe alma
- c) İşgücü yapısı
- d) Kariyer yönetimi
- e) İnsan kaynakları planlaması

- 30) Zaman yönünde en çok süre harcanan iş analizi yöntemi aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Teknik görüşme yöntemi
- b) Gözlem yöntemi
- c) Bireysel mülakat yöntemi
- d) Yapılandırılmış anket yöntemi
- e) Günlük yöntem

- 31) Belirli bir amaca ulaşmak için izlenecek yol ve davranış biçiminehangi işlerin hangi sıraya göre nasıl ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını belirten sürece ise Denir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yerleri aşağıdakilerden hangisi sırasıyla ve doğru şekilde tamamlar?

- a) Plan – planlama
- b) Yönetim – tasarım
- c) Çıktı – organizasyon
- d) Planlama – tasarı
- e) Plan – kontrol

- 32) I. İnsan kaynağı bulma
II. Kariyer planlaması
III. İnsan kaynağı seçme
IV. Oryantasyon

Yukarıdakilerden hangileri işe alma sürecinde yer alır?

- a) Yalnız I

- b) Yalnız II
- c) II ve III
- d) II ve IV
- e) I, III, IV

33) İşletme bünyesinde davranışlara yönelik normlar geliştirmek maksadıyla örgüt yapısıyla etkisini olan değerler ile inançlar sistemi aşağıdakilerden hangisi eder?

- a) Örgüt davranışı
- b) Örgüt kuralları
- c) Örgüt kodları
- d) Örgüt iklimi
- e) Örgüt kültürü

34) I. İşe alım maliyeti daha düşük olur.

II. Performans değerlendirmesi açısından iyi bir ödüldür.

III işletmedeki personelin yeteneği daha verimli değerlendirilir.

Yukarıdakilerden hangileri işletme içi kaynaklardan insan bulma yöntemlerinin üstün yönleri arasında gösterilmektedir?

- a) Yalnız I
- b) I ve II
- c) I ve III
- d) II ve III
- e) I, II ve III

35) Planlamadan yapılan ve adayın rahat bir biçimde konuşarak kendisini ifade edebildiği mülakat türüne ne ad verilir?

- a) Grup mülakatı
- b) Yapılandırılmamış mülakat
- c) Stres mülakatı
- d) Panel mülakat
- e) Yapılandırılmış mülakat

36) Dış çevre faktörleri göz önünde bulundurulduğunda genç nüfusun genel nüfusa oranı ortalama yaşam süresindeki yükselme vb. gibi konular hangi dış çevre faktörü ile doğrudan ilişkilidir?

- a) Coğrafi ve rekabet koşulları
- b) Ekonomideki iş gücünün yapısı
- c) Yasal düzenlemeler
- d) Teknoloji
- e) Ekonomik koşullar

37) Aşağıdakilerden hangisi planlamanın ilk aşamasıdır?

- a) Problem ve fırsatların belirlenmesi
- b) Seçeneklerin belirlenmesi
- c) Planların uygulanması
- d) Seçeneklerin değerlendirilmesi
- e) Amaçların belirlenmesi

38) I. Çalışma verimliliğinin artırılması

II. Teknolojik makine ve donanım kullanımının sağlanması

III. İşe uygun çalışma koşullarının sağlanması

Aşağıdakilerden hangileri iş etüdünün amaçları arasında yer almaktadır.?

- a) Yalnız I
- b) I ve II
- c) I ve III
- d) II ve III
- e) I, II ve III

SKY MOON

DON'T ASK QUESTIONS, JUST FOLLOW

SKY MOON PDF

DON'T ASK QUESTIONS, JUST FOLLOW...

SINCE 2020

- 39) Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları departmanlarında çalıştırılan personellere ilişkin tutulan kayıtlardan biri değildir?
- a) Başka kurumların personel bilgileri
- b) Görev dışı personel talepleri
- c) Personel transfer talepleri
- d) Yıllık izin programı
- e) Açık iş ve pozisyon bilgileri
- 40) Çalışanı zorlayarak ve tehdit ederek kurallara uygun davranmaya yönelten disiplin yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Sistematiik disiplin
- b) Düzeltici disiplin
- c) Küresel disiplin
- d) Yapıcı disiplin
- e) Kademeli disiplin
- 41) Yönetici ve çalışan temsilcilerinden oluşan uzmanların, iş analizi ve iş tanımında yer alan bilgileri inceleyip, işleri bir bütün olarak önemlerine göre en üstten en alta doğru sıraladığı iş değerlendirme yöntemine ne ad verilir?
- a) Sıralama yöntemi
- b) Derecelendirme yöntemi
- c) Faktör karşılaştırma yöntemi
- d) Puan yöntemi
- e) Karma yöntem
- 42) Bir uluslararası taşımacılık şirketi yeni yaptığı anlaşma gereği Avrupa Birliği ülkelerine taşımacılık faaliyetlerinde bulunacaktır. Şirket bu nedenle sürücü sayısını belirlemek istemektedir. Yapılan anlaşma gereği; 24 saat içerisinde taşımacılığın yapılması ve ayda 1000 sefer düzenlenmesi gerekmektedir. Bir yıllık dönem sonunda hedeflenen sefer sayısı 32.000 olarak belirlenmiştir. Uluslararası antlaşmalar gereği; bir sürücü günde en fazla 9 saat araç kullanmakta ve yılda, tatiller hariç, 210 işgünü çalışabilmektedir. Bu verilere göre uluslararası taşımacılık şirketi için Gerçek (Mutlak) İnsan kaynağı (İş gören) Sayısı aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Yaklaşık 5 sürücü
- b) Yaklaşık 7 sürücü
- c) Yaklaşık 10 sürücü
- d) Yaklaşık 13 sürücü
- e) Yaklaşık 16 sürücü
- 43) Geçmişe ait insan kaynağı bilgileri ile bir veya daha fazla değişken arasındaki geçmiş ilişkilerin istatistiksel bir karşılaştırılması yapılarak İnsan Kaynağı (İşgücü) ihtiyacının tahmin edilmesi sürecine ne ad verilir?
- a) Regresyon-korelasyon analizi
- b) Nominal (Saymaca) grup tekniğı
- c) Yönetimsel tahminler
- d) Delphi tekniğı/yöntemi
- e) Trend (eğilim) analizi
- 44) Etkin bir oryantasyon süreci kaç aşamadan oluşur?
- a) 10
- b) 8
- c) 6
- d) 5
- e) 4
- 45) Biçimsel olmayan İK seçim süreci daha çok hangi tür işletmelerde rastlanır?
- a) Global işletmelerde
- b) Holdinglerde

- c) Büyük işletmelerde
- d) Kamu işletmelerinde
- e) Küçük ölçekli işletmelerde

- 46) 1. İşletme içinde yeniden yapılanmaya gidilmesi
2. İşletmede sermaye artırımına gidilerek büyüme oluşması
3. Ölüm, işten ayrılma, emekli olma gibi nedenlerin oluşması
4. İşgören adaylarının sayısında artış olması

Yukarıdakilerden hangileri işe alma faaliyetini ortaya çıkaran belli başlı nedenler arasında gösterilir?

- a) Yalnız 1
- b) Yalnız 2
- c) 1 ve 4
- d) 1,2 ve 3
- e) 1,3 ve 4

SKY MOON

PDF

DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW



SKYMOON PDF

DON'T ASK QUESTIONS,JUST FOLLOW...

SINCE 2020