

İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

9



- Çağdaş bir işletmede İnsan Kaynakları Bölümü hangi işlevlerden sorumlu olmalıdır?
- Hangi tür sorunlar, hangi İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) işlevinin doğru uygulanmamasından kaynaklanır?
- İş analizleri, işletmeler için neden önemlidir?
- Doğru masalarda, doğru insanlar çalıştırabilmek için ne yapmak gerekir?
- Bir iş görüşmesinde ne tür sorular sorulur?
- İş görüşmelerinde, adayların dikkat etmesi gereken noktalar nelerdir?
- Personel eğitimi, işletmeye ve işgörenin kendisine ne tür yararlar sağlar?
- İyi bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken dört özellik nedir?



CAN A.Ş.

CAN A.Ş.'de birim yöneticileri her ay bir araya gelip, sorunlarını karşılıklı tartışırlardı. Yapılan son toplantıda şu sorunlar dile getirildi.:

Genel Müdür: Arkadaşlar, aylık olağan dert dinleme toplantısını açıyorum. Her zaman olduğu gibi, söylemek istediklerinizi lütfen çekinmeden dile getiriniz.

Üretim Müdürü: Benden, beklelenen üretim miktarına ne pahasına olursa olsun, zamanında, ulaşmamı istiyorsunuz. Ancak personel ihtiyacımı karşılamıyorsunuz. Bölümümde çalışan personel sayısına bakarak bu kadar kişi yeterlidir, diyorsunuz. Ortalıkta işime yaramayan bir çok kişi dolaşüyor. Fabrikada bir sürü mühendis var. Neredeyse bir masada iki kişi oturuyorlar. Oysa benim üretime girecek, iş yapacak, mesleki ve teknik becerisi yüksek orta düzey elemanlara ihtiyacım var. Bu elemanların iş yükü oldukça fazla olmasına rağmen, az para veriyoruz. Bunları işletmede tutmakta zorlanıyorum. Bir bakıyorum, en çok işime yarayan personel işten ayrılmış. İnsan kaynakları bölümü yeni personel ihtiyacımı zamanında karşılayamıyor. Zaten buldukları kişiler de çoğunlukla işime yaramıyor. Böyle olunca da plânlanan üretim miktarına ulaşmam zorlaşıyor. Geçen hafta aniden yüklü bir sipariş geldi. Şiddetle adama ihtiyacım oldu. İşletmede gerekenden fazla bekle var. Akşama kadar bir odada oturup çay içiyorlar. Şunlardan birkaçını geçici olarak üretime kaydırıp getir götür işlerinde kullanayım dedim, kıyamet koptu. Sendika bir taraftan, bekçiler bir taraftan üzerime geldiler. Söylediğime söyleyeceğime pişman oldum. Peki ben, bu tür ekstradan gelen işlerin getirdiği iş yükünü nasıl karşılayacağım?

İnsan Kaynakları Müdürü: Uzun süredir en önemli işim, Üretim Bölümüne yeni eleman bulmak ve seçmek. Hem de acele tarafından. Bu iş aceleye gelmez. Gelirse de bu kadar olur. Vasıfsız personel olsa neyse. Aslında onu bulmak da kolay değil ya! Neden oluyor bilemiyorum. Üretim Bölümü, başta orta düzey teknik personel olmak üzere kalifiye elemanı elinde tutamıyor. Ani ayrılmalar oluyor. Hemen beni arayıp acele boşluğu doldurmamı istiyorlar. Anında kaliteli adam bulmak kolay mı? Üstelik bu fiyata ! Acele iş bizi yanlış personel seçimine götürüyor. Bu süreç sürekli tekrarlanıyor. Sorunun başka olumsuz yansımaları da var. Ani ayrılmalar, diğer çalışanların moralini bozuyor ve işletmeye olan güvenlerini sarsıyor. Takım bilinci zayıflıyor. Yeni gelenlerin işe uyumunu ve eğitimi ek bir zaman alıyor. Dolayısıyla da iş kazaları artıyor, verimlilik azalıyor.

Amaçlarımız

Bu Üniteyi tamamladığımızda;

- 👁 İKY işlevlerinin neler olduğunu ve aralarındaki ilişkiyi açıklamak,
- 👁 İK Plânlamasının, çağı yakalamada, ne denli önemli bir işlev gördüğünü tartışmak,
- 👁 iş analizi bilgilerinin nasıl ve kimler tarafından kullanıldığını açıklamak,
- 👁 işletmelere yeni personel alımında izlenmesi gereken süreçleri sıralamak,
- 👁 eskiyen personelin, eğitim ile nasıl yenilenebileceğini açıklamak,
- 👁 iyi çalışanla, kötü çalışan personelin neden birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmek

için gerekli bilgi ve beceriler'e sahip olacağız.



Bu Ünitede ele alınacak konuları daba iyi anlayabilmeniz için bir önceki Ünite de anlatılan "İnsan Kaynakları Yönetimi" konusunu iyi öğrenmiş olmanız gerekir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN İŞLEVLER



İKY işlevlerinin neler olduğunu ve aralarındaki ilişkiyi açıklamak.

Bir önceki ünite, İKY'nin özde iki amacı gerçekleştirmeye çalıştığından söz edilmişti. Bu amaçlar, çalışanlardan en üst düzeyde verim almak ve iş yaşamının kalitesini artırarak, çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktı.

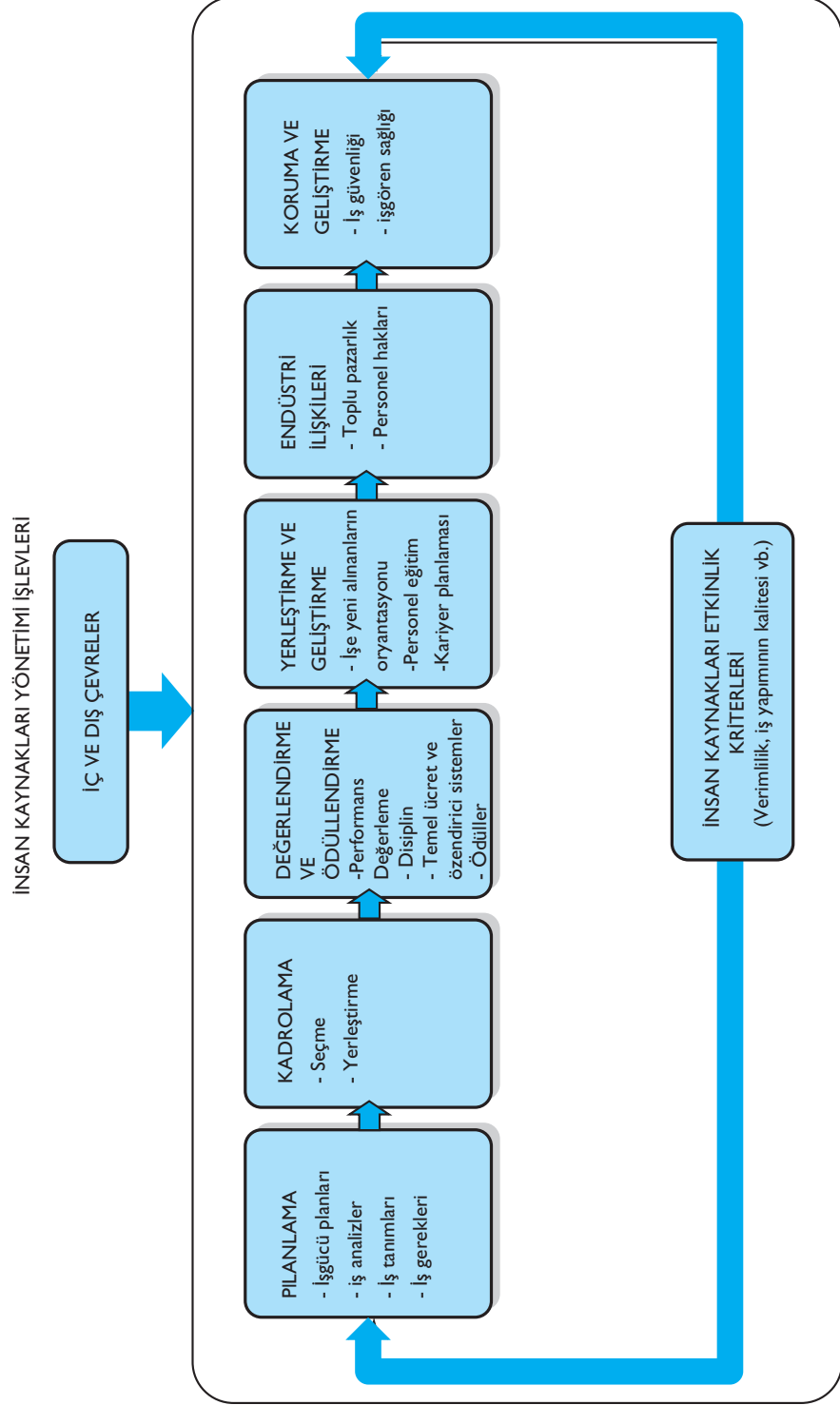
Bu iki temel amacı gerçekleştirme yolunda İKY, birtakım işlevleri yerine getirir. Çağdaş bir işletmede, İKY Bölümünün üstlenmesi gereken işlevler altı ana başlık altında toplanabilir:

- Plânlama: İnsan kaynakları plânlaması, iş analizleri, iş tanımları, iş gerekleri,
- Kadrolama: Personel bulma, seçme ve yerleştirme,
- Değerleme ve ödüllendirme: Performans değerlendirme, disiplin, Temel ücret ve özendirici sistemler, ödüller,
- Yetiştirme ve geliştirme: İşe yeni alınanların oryantasyonu, Personel eğitimi ve Kariyer plânlaması,
- Endüstri ilişkileri: Toplu pazarlık ve personel hakları,
- Koruma ve geliştirme: İş güvenliği, İşgören sağlığı.

Şekil 9.1'de bu ana işlevleri ve her birinin içinde yer alan alt işlevleri bir model çerçevesinde görebilirsiniz. Modelde İKY'yi oluşturan ana işlevler, bir süreç şeklinde verilmiştir. Her ana işlevin içinde yer alan alt işlevlerin başarılı olup olmadığı ise, verimlilik ve iş yaşamının kalitesi gibi İKY'nin etkinlik kriterlerindeki gelişmelere bağlıdır. Süreç, plânlama işlevi ile başlar. Plânlama işlevinin özelliği, diğer İKY işlevlerine veri sağlamasıdır. Örneğin plânlama işlevi ile işletmenin gelecek üç yıl, içinde her yıl 10 yönetici adayı alması gerektiği belirlenmiş ise, kadrolama işlevi de, bu ihtiyacı en iyi şekilde karşılayabilecek yöntemleri belirleyecektir. Kadrolama işlevinin temel amacı, işletmeye en yararlı olacak kişileri bulmak ve seçmektir. Seçilen ve işe yerleştirilen kişilerin gerçekten başarılı olup olmadıkları ise değerlendirme işlevi aracılığıyla saptanır. Şayet personelin işteki başarısı yeterli değilse, bir sonraki işlev olan eğitim çalışmalarını gündeme gelir. Endüstri ilişkileri ve koruma işlevleri daha çok iş yaşamının kalitesini artırmaya yönelik çabaları içerir. Kısaca Şekil 9.1' de görülen işlevler bir sıra izler ve birbirleriyle sürekli etkileşimde bulunur.

İKY işlevlerinin tümünü ayrıntılı olarak bu ünite de açıklamak olanaksızdır. İleriki sınıflarda göreceğiniz İnsan Kaynakları Yönetimi dersi size bu konuda derinlemesine bilgi edinme fırsatı verecektir. Şimdi, genel bir bilgi vermek amacıyla, bazı İKY işlevlerini ana hatlarıyla açıklayalım.

İKY süreci plânlama ile başlar.



Şekil 9.1 İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri



Üretim çabası içinde olan işletmeler, faaliyetleri esnasında çok farklı türden sorunla karşı karşıya kalırlar. Hangi sorunlar, hangi İKY işlevinin doğru yapılmadığının göstergesi olabilir?

Can AŞ. örnek olayında, her iki yöneticinin dile getirdiği sorunları irdeleyelim. İlk bakışta, bir sorunun çok farklı nedenlerden kaynaklandığı söylenebilir. Oysa her sorunun temel bir nedeni vardır. Örnek olayda, yaşanan sorunların önemli bir kısmı, bu işletmede, başta plânlama olmak üzere, bazı İKY işlevlerinin doğru yapılmamasından ortaya çıkmaktadır. Hangi sorunların, hangi işlevlerden kaynaklandığı konusunda şöyle bir eşleşme yapılabilir:

Bazı iş dallarında personel fazlalığı ve veya eksikliği: plânlama işlevi.

Yeni alınan personelin istenen nitelikte olmaması: kadrolama işlevi.

Belli iş dallarında iş yükünün fazla olmasına rağmen, ödenen ücretin düşük olması: değerlendirme ve ödüllendirme işlevi.

Yeni alınan personelin işe alıştırılması maliyeti ve iş kazalarının artması: yetiştirme ve geliştirme işlevi.

İhtiyaç duyulan alanlara personel kaydırılmasında yaşanan sıkıntılar: endüstri ilişkileri işlevi.

İNSAN KAYNAKLARI PLÂNLAMASI



İK plânlamasının çağı yakalamada ne denli önemli bir işlev gördüğünü tartışmak.

Genel anlamıyla plân, gelecekte izlenecek yolun önceden belirlenmesidir. Plânlara, işletmelerin amaçlarına en kısa yoldan ulaşmalarını engelleyecek etkenlere karşı önlem alınmasını sağlar. İşletmeler, mal veya hizmet üreterek, artı değer yaratma amacıyla olan kuruluşlardır. Bu amaca ulaşmak için para, hammadde, makina, teçhizat ve emek gibi üretim faktörlerini zamanında ve yeter miktarda hazır bulundurmaları gerekir. Bunun için de plânlama yapmak gerekir. Aksi halde, üretim aksayacak, verim düşecek ve amaca ulaşmak zorlaşacaktır.

İşletmelerin para (sermaye), hammadde, araç ve gereç plânlaması konusunda gösterdikleri dikkati, emeğin plânlaması konusunda göstermemeleri oldukça ilginçtir. Oysa, üretim işlevinde emeğin etkin ve verimli kullanımı yaşamsal bir önem taşır. Gereken sayıda ve nitelikte işgücünü, istenen zamanda ve yerde hazır bulundurma çabasına **insan kaynakları plânlaması** denir. Tanımda yer alan "nitelik" sözcüğüne dikkat etmek gerekir. İnsan kaynakları plânlaması genelde bir işletmede şu anda ve gelecekte çalışacak personelin sayı olarak belirlenmesi çağrışımı yapar. Oysa en az bunun kadar önemli olan bir unsur da belirlenecek bu sayının taşıdığı nitelikler olacaktır. Bu nitelikler ; cinsiyet, yaş, eğitim, deneyim, fiziksel ve düşünsel özellikler olarak özetlenebilir.

İnsan Kaynakları Plânlaması:

Gereken sayıda ve nitelikte işgücünü, istenen zamanda ve yerde hazır bulundurma çabalarıdır.



İnsan kaynakları plânlaması yapmayan ya da gereken önemi vermeyen işletmeler, ne tür sorunlar yaşarlar?

Bu soruya net yanıtlar vermek için, CAN AŞ. örnek olayına tekrar dönmek yararlı olacaktır. Bu işletmede, İnsan kaynakları plânlamasına gereken önemin verilmediği açıktır. Bu kaniya varmamızın göstergeleri şunlardır: İşletmenin toplam personel sayısı oldukça fazladır. Ancak belli iş dalları açısından personel durumuna baktığımızda, bazı işlerde (mübendisler, bekçiler) gereğinden fazla, bazı işlerde ise (orta düzey teknik personel) gereğinden az sayıda personel olduğu görülür. Personel ihtiyacı olan alanlarda ani ayrılmaların olması da başka bir göstergedir. İnsan kaynakları plânlaması gereği gibi yapıp uygulanırsa, ani ayrılmalar gibi bir sorunun yaşanmaması gerekir. Bu işlevin etkin olmasının işletmede yarattığı diğer yan sorunlar ise her iki birim yöneticisinin yakınmalarından kolayca çıkarılabilir.

Plânlama Yöntemleri

İnsan kaynakları plânlamasında, basitten karmaşığa doğru çok sayıda yöntem geliştirilmiştir. Ancak, tüm işletmeler için ideal bir yöntemden söz etmek mümkün değildir. İnsan kaynakları plânlama yöntemlerinden bazıları şöyle özetlenebilir:

- **Delphi tekniği:** İnsan kaynakları yöneticisinin denetiminde yapılır. İşletmenin her bölümü için, bölüm içinde değişik basamaklarda görev yapan yöneticilere işgücü tahminleri tek tek sorulur. Alınan bu bilgiler, İK yöneticisi tarafından değerlendirilir, karşılaştırılır ve işgücü tahminindeki sapmalar belirlenerek, aynı yöneticilere yeniden değerlendirme yapmaları için gönderilir. Bölüm içindeki tüm yöneticilerin gelecekteki işgücü ihtiyacı konusunda görüş birliğine varmalarına kadar bu süreç devam eder.
- **İndeks hesabı:** Geçmiş yıllardaki bazı göstergelere göre, gelecekteki işgücü talebinin saptanmasıdır. Sözelimi, işletmedeki işgücü sayısı ile toplam satış tutarı arasında anlamlı bir ilişki varsa, işgücünün, satışlara oranı bir tahmin yöntemi olarak kullanılabilir. Örneğin, geçmiş yıllardaki verilere göre A işletmesinde satışların her 100 milyarlık artışında (enflasyon oranı dışında), üretim bölümündeki personel sayısının 5 kişi arttığını varsayalım. Bu durumda gelecek yıllardaki işgücü talebi (diğer koşullar aynı kaldığı takdirde), işletmenin satış tahminlerine göre belirlenebilir.
- **İleriye dönük kestirim:** Oldukça basit ve pratik bir yöntemdir. Geçmişteki bilgilerden yararlanılarak, gelecekteki işgücü hakkında tahmin yapılır. Örneğin, A işletmesine son iki yılda her ay ortalama 3 kişi alınmışsa, normal şartlarda gelecek yıl işletmeye alınacak personel sayısı, $3.12(\text{ay})=36$ kişi olacaktır.
- **Kantitatif teknikler:** Buraya kadar anlatılan yöntemler insan kaynakları talebini etkileyen unsurları (çevresel değişiklikler, işgören hareketleri vb.) dikkate almaz. Oysa istatistiksel analiz yöntemleri ve bilgisayar modelleri yoluyla çok daha sağlıklı işgücü tahminleri yapmak mümkündür.

Plânlamada Kullanılan Araçlar

İşletmenin bugün ve gelecekteki işgücü gereksinimini sayı ve nitelik olarak belirlemeye çalışan kişi, bu işlevi yerine getirirken bazı araçlardan yararlanmak zorundadır. Bu araçlar şöyle açıklanabilir:

1. İşgücü envanteri:

İşgücü envanteri işletmenin personel arzını (mevcudunu) nitelik olarak irdeleyen bir çalışmadır. İşgücü envanteri, mevcut personeli birtakım kriterlere göre irdeleyerek insan kaynağının profilini ortaya çıkarır. Plânlamacı bu bilgilere bakarak gelecekteki insangücü gereksinimini nitelik açısından ortaya koymaya çalışır.

- **İşgücü beceri envanteri:** İşletme içinde, işi ve statüsü ne olursa olsun, tüm çalışanlar için ayrı ayrı dosyalar tutulur. Bu dosyada işgörenin şimdiye kadar çalıştığı işler, eğitim ve yabancı dil durumu, katıldığı kurs ve seminerler, aldığı disiplin cezaları ve ödüller, fiziksel ve düşünsel nitelikleri, yaşı, cinsiyeti, kıdem gibi bilgilere ayrıntılı olarak yer verilir.
- **İşgücü genel envanteri:** Toplam personelin kendi içinde belli ölçütlere göre değerlendirilmesidir. Bu çalışmada bireysel değerlendirme yapılmaz. Tüm çalışanlar; cinsiyetlerine, yaşlarına, deneyimlerine, kıdemlerine, aldıkları ücrete, eğitimlerine vb. unsurlara göre genel bir değerlemeye alınıp, işletmenin elindeki insan kaynağının yapısı ortaya çıkarılmaya çalışılır.

İşgücü Envanteri: İşletmenin personel arzını (mevcudunu) nitelik olarak irdeleyen bir çalışmadır.

İNSAN KAYNAKLARININ YERİNİ YETENEK YÖNETİMİ ALIYOR

Yönetim dünyasının ünlü isimlerinden Adrian Slywotzky ile verdiği konferans sonrası yapılan söyleşi de Slywotzky soruları şöyle yanıtladı:

Soru: İK yöneticilerine "yetenek yönetimi" olarak adlandırdığımız yeni bir rol biçiyorsunuz. Bu dönüşümün altında yatan etkenler nelerdir?

Yanıt: İK'dan önce personel yönetimi vardı. Şimdi ise bilgi ve yetenek yönetimine doğru bir gidiş var, bu kaçınılmaz. Çünkü birçok sektörde kârı ve değeri yaratan unsurların değiştiğini görüyoruz. Şirketlerin, geleneksel bakış açısıyla işlerine devam etmeleri çok riskli. Dijital çağın hızına ayak uydurabilecek yetenekleri geliştirmek gerekiyor.

Soru: Sanırım sözünü ettiğiniz bu yetenekler de insan kaynaklarında gizli.

Yanıt: Evet, biraz önce konuşmamda da belirtmiştim, şirketlerin taşıdığı iki önemli risk var: Biri stratejik risk, diğeri de insan sermayesi riski. Bu iki risk unsuru da maalesef yöneticiler tarafından yeterince anlaşılamiyor. Geleceğe ilişkin aldığımız her karar, attığımız her adım stratejik risk unsuru içeriyor. İnsan sermayesi riski ise İK yöneticilerini ilgilendirmesi gereken bir konu. Ancak bu riski azaltma konusunda gözlemlerime göre pasif kalıyorlar.

Soru: Ne yapmalılar? Öneriniz Nedir?

Yanıt: "Değer göçü" kavramını anlayan bir İK yöneticisinin şirketinde yeni iş modelleri oluşturması gerekir. İşte, bu aşamada yeni yeteneklerin şirkete çekilmesi ve mevcut yeteneklerin geliştirilmesi bir zorunluluk olur. Bu da yetenek yönetimini gerektirir. Bir İK yöneticisi; şirketin stratejik değerlerine hizmet edecek insan kaynaklarına sahip olup olmadıklarını, bu alanda ne kadar risk taşıdıklarını ve bu kaynağın nereden, nasıl temin edileceğini bilmelidir. Elbette bunlar birkaç günde sonuçlanacak çalışmalar değildir. Ancak, değer göçünün farkına varamayan birçok şirket, insan sermayelerinin eridiğini de çok geç farkedebiliyor.

2. Personel dönüşüm oranı:

Belli bir dönemde çeşitli nedenlerle (ölüm, iş kazası, emeklilik, işten ayrılma vb.) işletmeden ayrılan personelin sayısını yüzde olarak gösterir. Genellikle bir yıllık dönemler için hesaplanır. Oran şöyle formüle edilir:

Personel Dönüşüm Oranı: Belli bir dönemde çeşitli nedenlerle, işletmeden ayrılan personelin sayısını yüzde olarak gösterir.

$$P.D.O. (\%) = \frac{\text{Hesaplanan dönemde işten ayrılanların sayısı}}{\frac{\text{Dönem Başı Pers S.} + \text{Dönem sonu Pers.Sayısı}}{2}} \cdot 100$$

A işletmesinin personel dönüşüm oranı varsayalım ki %12 olsun. Bu oran, hesaplanan dönemde, her 100 personelden 12'sinin çeşitli nedenlerle işletmeden ayrıldığını gösterir. Plânlamacı geçmiş yılların dönüşüm oranlarını dikkate alarak bir sonraki yılın işgücü ihtiyacını belirler.

İŞ ANALİZLERİ



İş analizi bilgilerinin nasıl ve kimler tarafından kullanıldığını açıklamak.

İş Analizi: İşletmede yapılan bir birinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanması

İKY işlevlerinden biri olan iş analizlerinin en önemli özelliği, diğer İKY işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli bir bilgi kaynağı oluşturmalarıdır. İş analizleri, işletmede yapılan birbirinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. İş analizleriyle toplanan bu bilgiler daha sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilerek karar vericilerin kullanımına sunulur.

İş analizi; işletmede yapılan birbirinden farklı işlevler yönelik bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır.

İş analizi bilgilerinden, öncelikle şu kişiler yararlanır;

1. başta üretim bölümü yöneticileri olmak üzere tüm yöneticiler,
2. insan Kaynakları Bölümü yönetici ve çalışanları,
3. sendika yöneticileri ve temsilcileri,
4. işi yapan personel.

İş analizi çalışmaları teknik bir faaliyet olup, hazırlanması uzun zaman alır. Yapılan tüm işlerin tek tek analizi, zor ve yorucu bir iştir. Ayrıca analiz edilen işlerin sık sık güncelleştirilmesi gerekir. Bu bilgiler gerçek verilere dayanmazsa yanıltıcı sonuçlara yol açabilir.

İş Analizlerinin Kullanım Alanları

İş analizleri ile işi yapan kişi değil, iş analiz edilir. Analiz bilgilerinden başlıca şu alanlarda yararlanır;

1. insan kaynakları plânlamasında,
2. işe alınacak personelde aranması gereken niteliklerin belirlenmesinde,
3. işe yerleştirme, yükseltme ve atamalarda,
4. eğitime alınacak personelin belirlenmesinde,
5. personel değerlendirme ölçütlerinin saptanmasında,
6. adil bir ücret sisteminin oluşturulmasında.

İş Analizleri Süreci

İş analizleri dört temel aşamada gerçekleştirilir. Bu aşamalar şöyle özetlenebilir:

- **Analizi yapılacak işlerin belirlenmesi:** Benzer ve farklı işler birbirlerinden ayrılarak, işlerin kimliği belirlenir. Bu çalışma için örgüt şemasının incelenmesi, yöneticilerle görüşülmesi, varsa eski iş analizi formlarının taranması gerekir.
- **Soru formunun hazırlanması:** İşlerle ilgili bilgileri toplayabilmek için ayrıntılı bir soru formunun hazırlanması gerekir. İş analizi soru formu genelde dört bölümden oluşur. Bu bölümler; işin kimliği, işi oluşturan görevler, işin gerektirdiği nitelikler ve çalışma koşullarıdır.

işi inceler. Ancak işin bütünüyle değil, sadece işi yapacak personelde olması gereken niteliklerle (eğitim, deneyim, yaş, cinsiyet, fiziksel ve düşünsel nitelikler, yabancı dil vb.) ilgilenir (Şekil 9.3).

A İŞLETMESİ İŞ GEREKLERİ FORMU	
İşin adı	: İş Analisti İş kodu : 166.088
Tarih	: 3 Ocak 1996 Formu hazırlayan: Ali CAN
Bölümü	: İnsan kaynakları
İş yapan işgörenin bağlı olduğu ilk yönetici:	Veli DURMAZ
Yetenek faktörleri (gereklere)	
Eğitim	: Dört yıllık bir lisans eğitimi gerekir.
Deneyim	: En az bir yıl, işletme analizi konusunda eğitim almak ve insan kaynakları yönetimi alanında çalışmış olmak gerekir.
İletişim	: İşle ilgili bilgileri kısa ve özlü biçimde, sözlü ve yazılı olarak sunabilme yeteneği gerekir.
Çaba etkenleri	
Fiziksel gerekler	: Büro işleri için gerekli olan normal işlevler; oturma, yürüme ve ayakta durma.
Düşünsel gerekler	: İşleri gözlemleyebilmek için yoğun bir görme dikkatine gerek duyulur. İşin niteliği, girişimcilik ve yaratıcılık özelliklerini zorunlu kılar. İşle ilgili bilgileri toplayabilme yöntemlerini kullanabilme, işler üzerinde analiz ve sentez yapabilme ve işin özünü ortaya koyabilme becerisine sahip olmalıdır. İşin içeriği, sık sık kararlar almayı gerektirdiğinden çabuk karar verme yeteneği de gereklidir.
Çalışma koşulları	: - Çoğunlukla büroda oturarak çalışır. - İşlerle ilgili bilgi toplamak amacıyla gittiği her işyeri çalışma alanıdır. - Bağlı diğer kuruluşlara iş bilgisi toplamak için her ayın ilk üç günü seyahat eder.

Şekil 9.3 İş Gereklere Formu

İŞE ALMA



İşletmelere yeni personel alınmasında izlenilmesi gereken süreçleri sıralamak.

İş Tanımları: İşin iş gereklere işi yapacak kişinin niteliklerini belirler.

İşe alma işlevi, işletmeler açısından büyük önem taşır. İşletmeler, yaşamlarını sürekli kılmak ve rekabette üstün duruma geçmek istiyorlarsa, doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bu cümlenin anlamı şöyle formüle edilebilir:

$$\text{İşin gereklere} = \text{Personelin nitelikleri}$$

Bu eşitliğin en az hata payı ile sağlanamaması, yanlış kişilerin işe alındığı anlamına gelir. Personel seçiminin başarı göstergesi, yeni alınan personelin en kısa sürede beklenen performans düzeyine gelmesidir. İşe alma iki aşamalı bir işlemdir. Bu aşamalar işgören bulma ve seçmedir.

Personel Bulma

Personel bulma, işe uygun nitelikteki adayların işletmeye başvurmasını sağlamaya yönelik çalışmaları kapsar. Bulma işlevinde, işe uygun nitelikteki kişilerden bir aday havuzu oluşturulur. Bulma faaliyeti iş açığının doğması ile başlar, adayların başvurusu ile sona erer. İşgören bulma işlevi başarılı olmazsa (yani uygun nitelikteki adayların başvurusu sağlanamazsa) seçme aşaması da başarısız olacaktır. Bunun nedeni, bulduklarınız içinden seçmek zorunda kalmanızdır.

Personel bulma işlevini etkileyen unsurlar: İşe uygun nitelikteki adayların işletmeye başvurmasını sağlamak, sanıldığı gibi her zaman kolay olmaz. İşletmeden, çevreden ve kişilerden kaynaklanan bazı faktörler bu işlevin etkinliğini doğrudan etkiler. Bu unsurlar şöyle özetlenebilir:

1. İşletme politikaları: Politikalar, işlevlerin yerine getirilmesinde yöneticilere yol gösteren, ortak hareket plânlarıdır. Personel bulma işlevini etkileyen başlıca politikalar şunlardır:
 - İç kaynaklara başvurma politikası: İş açıklarının doldurulmasında öncelik hakkının işletmede çalışanlara verilmesidir. Çağdaş bir işletmede de yapılması gereken budur. Bu politika personelin işletmeye bağlanmasına, morallerinin yükselmesine ve performanslarının artmasına neden olur. İç kaynaklardan personel, bulma yükseltme ya da kaydırma(yatay geçiş) yoluyla olur.

"Öncelik kendi elemanlarımızın

Alcatel, İnsan Kaynakları Bölge Direktörü Staf Van Bulck şirkete personel alımı konusunda izledikleri politikayı kısaca şöyle açıklıyor:

"Çalışanlarımız, bizim için sürekli gelişmesi gereken büyük yeteneklerdir. Şirkete yeni eleman alımı konusunda, öncelikle kendi bünyemizdeki elemanları tercih ediyoruz. Bu sisteme " AD VALVAS " deniyor. Boş olan pozisyonlar ve bu pozisyonlar için aranan nitelikler şirket içinde ilân ediliyor. Başvurular kesinlikle gizli tutuluyor. Başvuranlarla yapılan görüşmelerde, o pozisyona ve taşıdığı sorumluluğa yönelik örnek olaylardan hazırlanmış sorular yöneltiliyor. Pozisyonun niteliğine göre psikometrik testler de uygulanıyor ve en uygun kişi seçilmeye çalışılıyor."

- Ücret politikası: İzlenen ücret politikası, nitelikli adayların işletmeye başvurusunu doğrudan etkiler. Personelin bir işletmeyi tercih etmesinde alacağı ücret her zaman tek belirleyici olmamakla birlikte en önemli unsurdur. Bu nedenle piyasa düzeyinin altında ücret veren işletmelere nitelikli personel bulmak zorlaşır.
 - İstihdam politikaları: İşletmelerin taşeron firma kullanmaları, geçici personel veya yarı zamanlı personel çalıştırmaları, nitelikli personel bulmalarını güçleştiren nedenler arasındadır.
2. İnsan kaynakları plânları: İşletmede sağlıklı bir insan kaynakları plânlaması yapılmışsa, gelecekte ihtiyaç duyulacak personel, sayı ve nitelik olarak önceden bilindiğinden yeni personel aramada zaman kaybedilmeyecektir.
 3. Çevresel koşullar: Ekonomik durum, ülkedeki işsizlik oranı, nitelikli personel arzında yetersizlik, rakip işletmelerin personel bulma çabaları ve sosyal baskılar gibi işletme dışı faktörler işgören bulma çabalarını etkiler.

Personel Bulma Yöntemleri

Nitelikli adayların işletmeye başvurmaları nasıl sağlanacaktır? Bu sorunun yanıtı, personel bulma yöntemlerini gündeme getirir. Bütün işler için tek ve etkili bir yöntemden söz etmek mümkün değildir. İşletmelerin personele bakış açısı ve işin niteliği yöntem belirlemede etkili olur. İşyerine yapılan kişisel başvurular, işletmede çalışanların önerileri, duyurular, özel danışmanlık firmaları, eğitim kurumları, İş ve İşçi Bulma Kurumu, internette yer alan siteler ve çeşitli meslek kuruluşları aracılığıyla işgören bulma, en yaygın yöntemler arasındadır.

Prometheus Turkey Dreammaker - Consultant Group - HR Resourcing "Whenever you need a global passport"

EN SON KİME YAZILDINIZ?

İnsan kaynakları yönetim danışmanlığını üstlendiğimiz, Türkiye'nin önde gelen bir şirket topluluğunun İstanbul, Ankara ve İzmir'deki şirketleri için, değişik bölümlerde görev almak üzere, yoğun bir MT programına katılacak, **YÖNETİCİ ADAYLARI** (Management Trainee). arıyoruz. Yaşamınızı değiştirmek isterseniz bize yazılın. Lütfen başvurularınızı 30 Haziran 1996 tarihine kadar, çalışmak istediğiniz şehri belirterek "P-MT" kodu ile iletiniz. "Herşey aramızda bir sır olarak kalacak"

Istanbul office: Feneryolu Sokak No: 26 Daire 4 81110
Feneryolu /Kadıköy - İstanbul
Tel: 0-216 - 347 17 66 / 414 83 35
Fax: 0 - 216 - 418 57 46
Ankara office: Arjantin Caddesi - Halkı Sokak
No: 4 Daire 2 06700
Gaziosmanpaşa - Ankara
Tel: 0 - 312 - 468 95 46 Fax: 0 - 312 - 468 95 47

Personel Seçme

İşe alma işlevinin seçme aşaması, adayların açık olan iş için işletmeye başvurması ile başlar ve kimin ya da kimlerin işe alınacağına karar verilmesiyle biter. İşe uygun personel seçebilmek için genellikle altı aşamalı bir süreç yaşanır. Bu süreç şöyle özetlenebilir:

Personel seçiminde temel ilke, işe uygun eleman seçimdir.



1. Ön kabul: Bu aşamada başvuran adaylarla çok kısa bir nezaket görüşmesi yapılır. Görüşmede ayrıntılara girilmez ve adayın aranan ön koşullara uygun olup olmadığı (Yaş, askerlik, cinsiyet, kilo, boy vb.) araştırılır. Bu açılarından uygun olan adaylara birer başvuru formu doldurtulur.
2. İşe alma testleri: Aday personelin test sınavına alınması oldukça yaygın bir uygulamadır. İşe alma testleri, işe ve işyerine uygun olmayan adayları elemek için yapılır. Sadece test sonuçlarına bakarak, adayı işe almak doğru olmaz. İşe alma testlerini iki ana gruba ayırmak mümkündür. Bunlardan birincisi, kâğıt-kalem testleridir. Genelde adayın iş bilgisini ve zihinsel yeteneklerini ölçmek amacıyla kullanılır. Diğer test grubu aletli testlerdir. Adaya işle ilgili bir uygulama yaptırılır. Kaynakçıya kaynak yaptırılması, tornacıya torna tezgâhında bir parçanın işlettirilmesi bu türden testlere örnek olarak verilebilir. Personel seçiminde, açık işin gereklerine uygun olarak çeşitli testler uygulanabilir. Bilgi, başarı, kişilik, zeka, yetenek ve grafik yanıtı testler en çok kullanılan test türleridir.
3. İşe alma görüşmeleri: Test sınavlarında başarılı olan adaylarla yapılan yüz yüze konuşmalara görüşme denir. Görüşmenin amacı, test ile ölçemediğimiz nitelikleri (iletişim yeteneği, kişilik, kendine güven, kararlılık, giyim, kuşam vb.) ortaya çıkararak, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir. İşe alma görüşmeleri iki yönlü bir iletişime dayanır. Görüşmeci adayın niteliklerini sorgularken, aday da iş ve işletme hakkında bilgiler edinir. Görüşmeler sonucunda adaylar birbirleriyle kıyaslanır. Bu nedenle yapılan görüşmelerin standard bir yöntemi olması gerekir. Başlıca görüşme yöntemleri şunlardır:
 - a. Plânlı görüşme: Adaylara sorulacak sorular önceden belirlenir. Her adaya aynı sorular sorulur. Görüşmeci ek sorular soramaz. Bu yöntemde, adaylar birbirleriyle daha kolay kıyaslanır, zaman tasarrufu sağlanır ve görüşme, amacı dışına çıkmadan yürütülür.
 - b. Plânsız görüşme: Soru listesi yoktur. Görüşme samimi bir ortamda, sohbet havasında içinde geçer. Görüşmeci, her adaya farklı sayıda ve nitelikte soru sorabilir. Bu yöntemde; adaylar arasında kıyaslama yapmak zorlaşır, görüşme amacından sapabilir ve görüşme süresi uzayabilir.
 - c. Karma görüşme: Plânlı ve plânsız görüşmelerin sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla, yukarıda anlatılan her iki yöntem birleştirilerek karma görüşme yöntemi oluşturulmuştur. Bu yöntemde, görüşme öncesi temel nitelikte ve sınırlı sayıda sorulardan oluşan bir soru listesi hazırlanır. Tüm adaylara bu sorular sorulur. Ancak görüşmeci, bu sorularla yetinmeyip, ilâve sorular sorma hakkına da sahiptir. Bu yöntem en çok kullanılan görüşme yöntemidir. İş görüşmelerinde adayların dikkat etmesi gereken belirli hususlar vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir:
 - Görüşmeye yalnız ve vaktinde gidin.
 - Giyiminize özen gösterin.
 - Olması gerekeni değil, kendinizi oynayın.
 - Samimi ve doğal davranın.
 - Gereğinden az veya fazla konuşmayın.
 - Sorulara evet ya da hayırla yanıt vermeyin.
 - Karamsar olmayın, Umut dağıtın.
 - Eski işletmenizi ve yöneticilerinizi kötülemeyin.
 - Saygılı ve ölçülü olun.
 - Makul (piyasaya uygun) bir ücret isteyin.
 - Olumsuz yönlerinizden ve eski işinizden sorulmadıkça söz etmeyin.
 - Kesinlikle yalan söylemeyin ve abartmayın.

Personel seçiminde, plânlı, plânsız ve karma görüşme olmak üzere başlıca üç tür görüşme vardır.

Bir iş görüşmesinde genellikle adaylara şu tür sorular yöneltilir. Bu sorulara karşı hazırlıklı olun ve net yanıtlar verin:

- Bize kendinizden söz edin?
 - Şu anki işinizi neden değiştirmek istiyorsunuz?
 - Daha önceki işlerinizden neden ayrıldınız?
 - Bize iş yaşamınızdaki başarılarınızdan söz eder misiniz?
 - Bu işe neden başvurduunuz?
 - Bu işle ilgili beklentileriniz nelerdir?
 - Güçlü ve zayıf bulduğunuz yönleriniz nelerdir?
 - Bu iş için ne kadar ücret istiyorsunuz?
4. Referansların kontrolü: Referanslar adayın kişiliği, güvenilirliği ve geçmiş iş yaşamı hakkında kişi veya kurumlardan alınan yazılı belge veya sözlü beyanlardır. Personel seçim sürecinde, adaylardan iki tür referans istenebilir. Özel referanslar; adayı yakından tanıyan, sosyal statüsü olan kişilerden alınır. İş deneyimi olmayan adayların seçiminde, özel referanslara başvurulur. İş referansları; adayın şimdiki ve önceki işlerinde gösterdiği performansı ortaya koyar. Adayın çalıştığı işletmelerin ilgili yöneticilerinden alınır. Referans bilgilerinin sağlıklı olup olmadığı, gerekirse telefonla doğrulanmalıdır.
5. Sağlık kontrolü: Bu sürecin amacı, adayın o işi yapabilecek fiziksel ve zihinsel sağlığa sahip olup olmadığını belirlemektir. Bu konuda adayın beyanı esastır. Aday başvuru formunu doldururken formun ilgili bölümünde geçirdiği hastalıkları, ameliyatları, iş kazalarını ve bugünkü sağlık durumunu beyan eder ve imzalar. Bazı işletmeler, beyanla yetinmeyerek tam teşekküllü bir hastahaneden sağlık raporu alınmasını yeğlerler.
6. İlk amirle görüşme ve karar: İşgören seçiminin son sürecinde, az sayıda kalan adaylar başvuruda buldukları işin ilk yöneticisi ile görüşür. Genelde seçim kararı adaydan sorumlu olacak ilk yöneticiye bırakılır. Yapılan bu görüşmede , yönetici, işle ilgili teknik bilgileri adaya aktarıırken, aday da şayet kabul edilirse, yapacağı işle ilgili ayrıntıları ilk amirden alır.

İŞE ALIŞTIRMA VE PERSONEL EĞİTİMİ

İşletmelerde iki farklı eğitimden söz edilebilir. Birincisi, işletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştıırılmasına yönelik çalışmalardır. Diğeri ise eski personelin daha üretken olmasını hedefleyen eğitim faaliyetleridir.

İşe Alıştırma (Oryantasyon)

İşe yeni alınan personeli, en kısa sürede üretken hale getirmek gerekir. Bu hedefe ulaşmak için, yeni işgöreni bir an önce işin ve işletmenin bir parçası durumuna getirmek şarttır. Bu nedenle işletmeye yeni alınan her personel, **işe alıştıırma programına** alınır. Bu programlar uzun süreli olmalıdır. Büyük işletmelerde, işe alıştıırma programlarının altı aydan bir yıla kadar sürdüğü görülür. Programların amacı, yeni personelin bilgi ve ilgi ihtiyacını karşılayarak onu işletmeye kazandırmaktır. Yeni personelin işini ve işletmesini sevmesi bu programların başarısına bağlıdır. Bir işe alıştıırma programında genelde şu süreç izlenir:

1. İşletmenin tanıtımı: İşletmenin kuruluş öyküsü, örgüt yapısı, yönetim basamakları, ürün çeşitleri ve üretim süreci, politikaları, disiplin sistemi, güvenlik düzenlemeleri vb. konular personele anlatılır.
2. Personel haklarının açıklanması: Ücreti oluşturan unsurlar ve hesaplama yöntemi, ücret ödeme günleri, izinler, çalışma saatleri ve mola süreleri, eğitim ola-

İşe Alıştırma Programı: Yeni işgöreni işletmenin bir parçası durumuna getirmeyi amaçlar.

nakları, sigorta düzenlemeleri, emeklilik hakları, danışma ve rehabilitasyon programları vb. konular aktarılır..

3. İşle ilgili bilgilerin aktarımı: Yapılacak işin amacı, konumu, diğer işlerle ilişkisi, çalışma yeri ve üretim teknolojisinin tanıtımı, işi oluşturan görevler ve işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar açıklanır.
4. Tanıştırma: Yeni personel; ilgili yöneticilerle, sendika temsilcisiyle, iş arkadaşlarıyla, eğitim personeliyle ve personel danışmanlarıyla tanıştırılır.

Personel Eğitimi



Eskiyeen personelin eğitim ile nasıl yenilenebileceğini açıklamak.

Personelin verimli çalışması, taşıdığı niteliklerin yaptığı işe uymasına bağlıdır. Bu denge personel aleyhine bozulduğu zaman eğitim ihtiyacı doğar. Personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyini arttırarak, işin gereklerine uydurma çabasına, personel eğitimi adı verilir. Sıkça karıştırılan eğitim ile geliştirme sözcükleri farklı anlamlar içerir. Personel eğitimi, çalışanın işini daha iyi yapması amacını taşır. Personel geliştirme ise, işinde iyi olan ve gelecekte işletmenin üst düzeylerine getirilmesi düşünülen kişilerin bu görevlere hazırlanması için yapılır. Bu noktada, yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Her yönetici, astları arasından eğitilecek ve geliştirilecek kişileri özenle seçmelidir.

Personel eğitimi, işletmeye ve personelin kendisine önemli yararlar sağlar. Bu yararlar şöyle sıralanabilir:

- İşletmenin karar verme ve sorun çözme kapasitesini arttırır.
- Üretimin miktar ve kalitesini yükseltir.
- İç kaynaklardan personel bulmayı kolaylaştırır.
- Üretim, yönetim ve personel maliyetlerini düşürür.
- Yönetici ve işgören ilişkilerini geliştirir.
- Personelin değişime karşı direncini azaltır.
- Personelde güven ve başarı duygularını geliştirir.
- İş doyumunu sağlar.

Personel eğitim yöntemleri, işbaşı ve işdışı olmak üzere ikiye ayrılır. İşbaşı eğitim yöntemleri personeli yaptığı işten uzaklaştırmadan, işinin başında eğitir. İşbaşı eğitim yöntemlerinin yararları şöyle sıralanabilir:

- Doğal iş koşullarında yapılır.
- Personelin eksik yönleri kolayca saptanır.
- Yapılan hatalar anında düzeltilir.
- Öğrenilenler hemen uygulanır.
- Öğrenme süreci oldukça hızlıdır.
- İşgücü kaybı söz konusu değildir.

İş üzerinde öğrenme, çıraklık, iş değiştirme ve sorumluluk verme en çok kullanılan işbaşı eğitim yöntemleridir.

İşdışı eğitim yöntemlerinde, eğitilecek personel belli bir süre işinin başından alınarak, işletme içinde veya işletme dışında eğitilir. İşdışı eğitim yöntemleri; personelin bilgi, beceri veya yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri işin başında gerçekleştirmenin imkânsız olduğu veya verimli olmadığı durumlarda gündeme gelir. İşdışı eğitim yöntemlerinin üstün yanları şunlardır:

- Teorik bilgileri öğretmek daha kolaydır.
- Personelin düşünsel yeteneklerinin gelişimini hızlandırır.

- Öğrenme belli bir disiplin altında gerçekleşir.
- Eğitim, bilincini geliştirir.
- Personelin öğrenme isteğini artırır.
- Eğitimin pedagojik yöntemleri bilen uzmanlar tarafından yapılmasını sağlar.

Konferans ve seminerler; benzer koşullarda öğrenme (simülasyon), rol oynama, örnek olay ve labratuvar yöntemleri en çok kullanılan işdışı eğitim yöntemleridir.

PERFORMANS DEĞERLEME

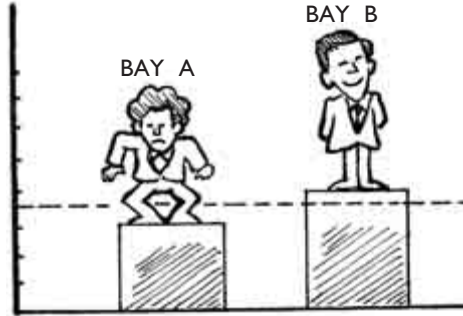


İyi çalışanla, kötü çalışan personelin neden birbirinden ayrılması gerektiğini ifade etmek.

Performans Değerleme:
Personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin saptanmasıdır.

Performans değerlendirme, başka bir adla personel değerlendirme, personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin, yaptığı işin gerekleri dikkate alınarak, saptanmasıdır. Performans değerlendirme, başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak amacıyla yapılır. Ayırımdan amaç, performansı yüksek personeli ödüllendirmek ve diğerlerine örnek olmasını sağlamaktır. Büyük işletmelerde performans değerlendirme sisteminin kurulması ve izlenmesi, insan kaynakları bölümü tarafından yerine getirilir. Performans değerlendirme genelde yılda bir kez yapılır.

“ETKİSİZ İNSANLARIN 7 ÖZELLİĞİ”



1. **Tepkiseldirler.**
Gelişmek ve değişmek yerine, başkalarının yaptıklarına tepki gösterirler. Bir şeyler olur ve üstüne konuşurlar ya da bundan sonra harekete geçerler. Tepkileri kısa vadeli çıkarılara dayanır.
2. **Açık bir hedefle çalışmazlar.**
Geleceğe ilişkin açık ve net bir hedefleri olmadığı için gelişmelere bakar, ona göre davranırlar.
3. **Neyin öncelikli olduğunu belirlemezler. Neyin öncelikli olduğunu belirlemedikleri için, öncelikle yapılması gereken işleri, bir zaman dilimine yayararak yapmazlar. Onlar için vadesi dolduğu halde yapılmayan iş, artık acil iş haline gelmiştir.**
4. **Kazan/kayıbet felsefesi bakimidir.**
Kafalarında sadece "kazanmak" vardır. Rakiplerle birlikte kazanmak yerine, herkesin kaybetmesini yeğlerler. Birlikte kazanmak diye bir yaklaşım olamaz.
5. **Önce konuşmak isterler.**
Kendilerini daima baklı, hatta en baklı gördükleri için, başkalarının konuşmalarını dinlemeye tabammül edemezler. Saatlerce yapılan toplantılardan güçlü olanın verdiği kararlar çıkarlar ama herkesin kafasında hâlâ kendi fikrinin en iyisi olduğu düşüncesi vardır.
6. **Şayet kazanamıyorlarsa, taviz verirler.**
Çok kaybetmektense, az kaybetmeyi tercih ederler. Taraflardan birinin görüşü benimsendiğinde, en az zararla durumu kurtarmak için taviz vermeye başlarlar.
7. **Değişimden korkar, iyileştirmeye ilgilenmezler.**
Durum ne kadar kötü olursa olsun, ortaya çıkacak bir değişimden sonra durumun daha kötü olmayacağına ilişkin bir garanti görmezler ve değişime direnirler.”

John COVEY

Performans değerlendirme bilgilerinin başlıca kullanım alanları şunlardır:

- Personele eksik ve başarılı yönlerini göstermek,
- Verilecek ücret ve ödemeleri saptamak,
- Yükseltme ve iş değiştirmede kriter olarak kullanmak,
- Eğitim ihtiyacını belirlemek,
- İş tasarımındaki hataları ortaya çıkarmak,
- İşe alma işlevinin doğru yapılıp yapılmadığını belirlemek,

Bir performans değerlendirme sisteminin etkinliği için şu dört özelliğin bulunması gerekir:

1. Sistem iş ile ilgili davranışları değerlemelidir. Yapılan işin gereği neyse, değerlendirme o ölçütleri esas almalıdır. Cinsiyet, siyasi düşünce, etnik köken, akrabalık, hemşehricilik gibi faktörler değerlemeyi etkilememelidir.
2. Sistem basit ve pratik olmalıdır. Değerleme yöntemi; açık, net, kolay anlaşılır ve herkes tarafından uygulanabilir özellikler taşınmalıdır.
3. Her iş için ayrı ayrı başarı ölçütleri belirlenmelidir. Bu ölçütler mümkün olduğunca somut olmalı (8 saatte 20 birim üretmek gibi), subjektif faktörlere yer verilmemelidir.
4. Değerleme sonuçları personele aktarılmalıdır. Dosyalar arasında kalan, personelden gizlenen değerlendirme sonuçlarının fazla bir anlamı yoktur. Personelin, üstlerinin kendisi hakkında ne düşündüklerini öğrenmesi en doğal hakkıdır.

Performans değerlendirme, yapılan işin özelliğine göre iki farklı biçimde yapılır. Personel ya teker teker (tek başına çalışan bir birey olarak), ya da grup üyesi olarak (grupun diğer üyeleri ile kıyaslanarak) değerlendirilir.

En çok kullanılan bireysel değerlendirme yöntemleri şunlardır:

- **Boylandırma çizelgesi yöntemi:** Bu yöntemde değerlemeyi yapana (çoğunlukla ilk amir) bir çizelge verilerek, doldurması istenir (Şekil 9.4.). Değerleyen çizelgedeki her faktör için personele belli bir puan verir. Toplam puan personelin performans notunu oluşturur. Yöntemin sakıncalı yönü, çizelgedeki faktörlerin işlere uygun olmaması halinde, sağlıklı bir değerlendirme yapılamamasıdır.

En sık kullanılan bireysel değerlendirme yöntemleri; boylandırma çizelgesi yöntemi ve kontrol listesi yöntemidir.

A İŞLETMESİ BOYLANDIRMA ÇİZELGESİ					
AÇIKLAMA: Aşağıda ismi yazılı personelin faktörleriyle ilgili boylandırmanızı çizelge üzerinde işaretleyiniz.					
Personelin adı soyadı :			Bölümü :		
Değerleyen adı soyadı :			Tarih :		
	Çok İyi (5)	İyi (4)	Orta (3)	Kötü (2)	Çok Kötü (1)
1. Güvenirlilik	_____	_____	_____	_____	_____
2. Girişimcilik	_____	_____	_____	_____	_____
3. Verimlilik	_____	_____	_____	_____	_____
4. Davranış	_____	_____	_____	_____	_____
5. İşbirliği	_____	_____	_____	_____	_____
..					
..					
..					
20. Çalışma Hızı	_____	_____	_____	_____	_____
TOPLAM	+	+	+	+	+

Şekil 9.4 Boylandırma Çizelgesi Örneği

- **Kontrol listesi yöntemi:** Bu yöntemde değerleyen, personelin işteki başarısını sorgulayan bir dizi ifade içinden, o personel için en uygun olanlarını işaretler. Her ifadenin, önem derecesine göre belli bir puanı vardır. İşaretlenen ifadelerin puanları toplandığında personelin toplam puanı ortaya çıkar (Şekil 9.5.). Yöntemin sakıncası, başarıyı ölçen ifadelerin yeterli olmaması veya ifadelere verilen ağırlıklı puanların hatalı olması durumunda yanlış değerlemeye yol açmasıdır.

A İŞLETMESİ BAŞARI KONTROL ÇİZELGESİ

AÇIKLAMA: Aşağıda ismi yazılı personelin başarısını belirlemek için, uygun gördüğünüz kalemleri işaretleyiniz.

Personelin adı soyadı : _____ Bölümü : _____
Değerleyenin adı soyadı : _____ Tarih : _____

Ağırlıklı Puanlar

(6,5) I. Personel, her istenildiğinde mesaiye kalır.
(4,0) I. Personel, çalışma yerini veya tezgâhını çok iyi düzenler.
(3,9) I. Personel, yardıma ihtiyaç duyan arkadaşlarına yardım eder.
(4,3) I. Personel, işe başlamadan yapacağı tüm işleri plânlar.
. .
. .
. .
(0,2) 30. Personel, kendisine önerilenleri dinler ancak nadiren yerine getirir.

100.0 Ağırlıklar toplamı

Şekil 9.5 Kontrol Çizelgesi Örneği

En sık kullanılan grup değerlendirme yöntemleri; sıralama, puan dağıtım ve zorunlu dağıtım yöntemleridir.

Grup değerlendirme yöntemlerinde personel, diğer grup üyeleri ile kıyaslanarak puanlandırılır. Bu durumda bir personelin başarı puanını, grubun diğer üyelerinin başarısı belirlemiş olur. En sık kullanılan grup değerlendirme yöntemleri şunlardır:

- **Sıralama yöntemi:** Grup üyeleri değerleyen tarafından en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Örneğin, bir ustabaşı on kişiden oluşan ekibini değerlendiriyor olsun. Yapacağı ilk iş, birinci sıraya grubun diğerlerine göre en iyisinin ismini yazmak olacaktır. Ondaki sonra, grubun en kötü performans gösteren ismini onuncu sıraya yazacaktır. Ustabaşının en iyi ve en kötüyü böylece belirledikten sonra yapması gereken, grubun diğer sekiz üyesini bu iki ölçüğe göre alt alta sıralamaktır. Yöntem son derece basit ve pratiktir. Ancak sıralar arasındaki başarı derecelerinin açık ve net olmaması yanlış değerlemeye neden olabilir.
- **Puan dağıtım yöntemi:** Bu yöntemde değerlendirme yapan kişiye grup üyelerine dağıtmak üzere belli bir puan (100 veya 1000 puan) verilir. Değerleyen, bu puanı, ekibine başarı durumunu göz önüne alarak paylaşır (Şekil 9.6). Yöntem oldukça basit ve pratiktir.

A BİRİMİ PUAN DAĞITIM ÇİZELGESİ		
Sıra	Puanlar	İşgörenin adı soyadı
1	17	A.ÇINAR
2	14	A. ÖKSÜZ
3	13	V. DURMAZ
4	11	R. KINALI
5	10	O. CAN
6	10	D. ŞAŞMAZ
7	9	Z. GÜL
8	6	H. ZİL
9	5	A. KARTAL
10	5	H. NARİN

Şekil 9.6 Puan Dağıtım Çizelgesi Örneği

- **Zorunlu dağıtım yöntemi:** Bu yöntemde, grup normal frekans dağılımına göre sıralandırılır. Normal dağılıma göre grubun %10'u çok iyi, %10'u çok kötü, %20'si iyi, %20'si kötü, %40' ise normal olarak değerlendirilir (Şekil 8.7)'de 10 kişilik bir grubun dağılımı örnek olarak verilmiştir. Bu tür bir zorunlu dağıtım değerleyeni, grup üyeleri arasında daha titiz bir kıyaslama yapmaya ve uç noktalardaki puanları vermeye zorlar. Yöntemin sakıncası, ekip üyeleri arasında nisbi farkların belirgin olmamasıdır.

A BİRİM ZORUNLU DAĞITIM ÇİZELGESİ				
% 10 (Çok iyi)	% 20 (İyi)	% 40 (Orta)	% 20 (Kötü)	% 10 (Çok kötü)
A. ÇINAR	A. ÖKSÜZ	A. KINALI	H. ZİL	H. NARİN
	V. DURMAZ	O. CAN	A. KARTAL	
		D. ŞAŞMAZ		
		Z. GÜL		

Şekil 9.7 Zorunlu Dağılım Çizelgesi Örneği



- İşletmelerde insan kaynakları yönetimi nasıl gerçekleşir? Bu yönetim özelliği nedir? İnsan kaynaklarının organizasyon içindeki yeri nedir? "İnsan Kaynakları Yönetimi" televizyon programı bu konuları içermektedir.

Özet

Bu Ünite de İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin bazıları ana hatlarıyla ele aldık. Artık;

- İKY işlevlerinin birbirlerini nasıl tamamladığını (sayfa 153-154),
- İK plânlama yöntemlerinin neler olduğunu (sayfa 155-157),
- iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin ne işe yaradığını (sayfa 158-160),
- personel bulma işlevini etkileyen faktörlerin neler olduğunu (sayfa 161-162),
- personel seçim sürecinin hangi aşamalardan oluştuğunu (sayfa 162-163),
- bir iş görüşmesinde adaylara genelde hangi sorular yöneltilildiğini (sayfa 164),
- işe alıştırma ve personel eğitiminin ne olduğunu (sayfa 164-165),
- başarılı bir performans değerlendirme sisteminde ne tür özelliklerin bulunması gerektiğini (sayfa 166-167),
- başlıca performans değerlendirme yönteminin neler olduğunu (sayfa 167-169) biliyoruz.

İKY'nin iki temel amacı, çalışanlardan maksimum verim almak ve iş yaşamının kalitesini artırarak çalışanların yaptıkları işten zevk almalarını sağlamaktır. Bu iki temel amacı gerçekleştirme yolunda İKY birtakım işlevleri yerine getirir. Çağdaş bir işletmede İKY Bölümünün üstlenmesi gereken bu işlevler:

Plânlama

Kadrolama

Değerleme ve ödüllendirme

Yetiştirme ve geliştirme

Endüstri ilişkileri

Koruma ve geliştirme olarak sıralana bilir.

İşletmenin bugün ve gelecekteki işgücü ihtiyacını sayı ve nitelik olarak belirlemeye çalışan kişi, bu işlevi yerine getirirken bazı araçlardan yararlanmak zorundadır. Bu araçlar; işgücü envanterleri ve personel dönüşüm oranıdır.

İşgücü envanteri; İşletmenin personel arzını nitelik olarak irdeleyen bir çalışmadır, mevcut personeli birtakım kriterlere göre irdeleyerek insan kaynağının profilini ortaya çıkarır. Plânlamacı, bu bilgilere bakarak gelecekteki insangücü gereksinimini nitelik açısından ortaya koymaya çalışır.

Personel dönüşüm oranı; belli bir dönemde çeşitli nedenlerle (ölüm, iş kazası, emeklilik, işten ayrılma vb.) işletmeden ayrılan personelin sayısını yüzde olarak gösterir. Genellikle bir yıllık dönemler için hesaplanır. Oran şöyle formüle edilir:

$$P.D.O. (\%) = \frac{\text{Hesaplanan dönemde işten ayrılanların sayısı}}{\frac{\text{Dönem Başı Pers S.} + \text{Dönem sonu Pers.Sayısı}}{2}} \cdot 100$$

İKY işlevlerinden biri olan iş analizlerinin en önemli özelliği, diğer İKY işlevlerinin yerine getirilmesinde önemli bir bilgi kaynağı oluşturmasıdır. İş analizleri; işletmede yapılan birbirinden farklı işlere yönelik bilgilerin tek tek toplanması, değerlendirilmesi ve yorumlanmasıdır. İş analizleriyle toplanan bu bilgiler daha sonra iş tanımları ve iş gerekleri haline getirilerek karar vericilerin kullanımına sunulur.

İş analizleri işi yapan kişiyi değil, işi analiz eder. Analiz bilgilerinden;

İnsan kaynakları plânlamasında,

İş alınacak personelde aranması gereken niteliklerin belirlenmesinde,

İşe yerleştirme, yükseltme ve atamalarda,

Eğitime alınacak personelin belirlenmesinde,

Personel değerlendirme ölçütlerinin saptanmasında,

Adil bir ücret sisteminin oluşturulmasında yararlanılır.

İşe alma işlevi işletmeler açısından büyük önem taşır. İşletmeler, yaşamlarını sürekli kılmak ve rekabette üstün duruma geçmek istiyorlarsa doğru işlerde doğru kişileri çalıştırmak zorundadırlar. Bu cümlemin anlamı şöyle formüle edilebilir:

$$\text{İşin gerekleri} = \text{Personelin nitelikleri}$$

Bu eşitliğin en az hata payı ile sağlanamaması, yanlış kişilerin işe alındığı anlamına gelir. Personel seçiminin başarı göstergesi, yeni alınan personelin en kısa sürede beklenen performans düzeyine gelmesidir. İşe alma iki aşamalı bir işlemdir. Bu aşamalar işgören bulma ve seçmedir. İşletmelerde iki farklı eğitimden söz edilebilir. Birincisi, işletmeye yeni alınan personelin işe ve işletmeye alıştırmaya yönelik çalışmalarıdır.

Bu çalışmalar işe alıştırma (oryantasyon) kapsamında ele alınır. Diğeri ise eski personelin daha üretken olmasını hedefleyen eğitim faaliyetleridir.

Performans değerlendirme başka bir adla personel değerlendirme, personelin işinde gösterdiği başarı derecesinin, yaptığı işin gereklerine göre saptanmasıdır. Performans değerlendirme başarılı ve başarısız personeli birbirinden ayırmak amacıyla yapılır.

Kendimizi Sınavalım

Özet bölümündeki konuları yeterince anlayıp anlayamadığınızı ölçmek için aşağıdaki soruları yanıtlamaya çalışınız. Soruları zorlanmadan yanıtladığınızda bir sonraki Üniteye geçebilirsiniz. Ancak zorlandığınız sorulara ilişkin konuları tekrarlamanız yararınıza olacaktır. Unutmayın! Doğru yanıtları Ünitenin sonunda bulabilirsiniz.

1. İşgücü genel envanterinin tanımı aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Gelecekteki personel arzıdır.
 - b. Gelecekteki personel talebidir.
 - c. Mevcut personelin sayı olarak belirlenmesidir.
 - d. Her işgören hakkında ayrı ayrı bilgi depolanmasıdır.
 - e. Tüm personele ait bilgilerin çeşitli ölçütlere göre analizidir.
2. Belirli bir dönemde İşletmeden ayrılan personelin yüzde olarak ifadesine ne ad verilir?
 - a. İnsan kaynakları plânlaması
 - b. İşgücü genel envanteri
 - c. İşgücü beceri envanteri
 - d. İnsan kaynakları talebi
 - e. Personel dönüşüm oranı
3. İşletmede yapılan farklı işlere yönelik bilgilerin belli bir sistematik altında toplanmasına ne ad verilir?
 - a. Personel değerlendirme
 - b. İş tasarımı
 - c. İş analizi
 - d. Görev tanımı
 - e. İş etüdü
4. İş analizleri neyi analiz eder?
 - a. İşin kendisini
 - b. İş yapan kişide olması gereken nitelikleri
 - c. İş yapan kişiyi
 - d. Hem işi hem de işi yapan kişiyi
 - e. İşin nasıl daha iyi yapılabileceğini
5. Nitelikli adayların, iş için işletmeye başvurmasını sağlamaya yönelik çalışmalara ne ad verilir?
 - a. İşe alma
 - b. Personel seçimi
 - c. Duyuru
 - d. İş bulma
 - e. Personel bulma
6. Personel seçim sürecinde, işe alma kararını kimin vermesi daha uygun olur?
 - a. Genel müdürün
 - b. İlk amirin
 - c. Görüşmeyi yapan kişinin
 - d. İnsan kaynakları yöneticisinin
 - e. Üretim müdürünün

7. İşe yeni alınan personelin, işe ve işletmeye uyum sağlamasına yönelik çalışmalara ne ad verilir?
 - a. Personel eğitimi
 - b. Personel geliştirme
 - c. İşbaşı eğitimi
 - d. İşe alıştırma
 - e. Personel analizi
8. İşe alıştırma programının başarı göstergesi aşağıdakilerden hangisidir?
 - a. Personelin işe vaktinde gelmesi
 - b. Personelin çevresiyle iyi geçinmesi
 - c. Personelin ihtiyaç duyduğu bütün bilgileri alması
 - d. Personelin işini sevmesi
 - e. Personelin kendini işletmenin bir parçası olarak görmesi
9. İşinde başarılı bir personelin, ileride getirilebileceği görevlere bu günden hazırlanmasına ne ad verilir?
 - a. İşletmeye alıştırma
 - b. Eğitime
 - c. Tasarlama
 - d. Plânlama
 - e. Geliştirme
10. Değerleyeni, normal frekans dağılımına göre değerlendirme yapmaya zorlayan performans değerlendirme yöntemine ne ad verilir?
 - a. Zorunlu dağıtım
 - b. Boylandırma çizelgesi
 - c. Puan dağıtım
 - d. Faktör kıyaslama
 - e. Sıralama

Yaşamın İçinden



Aşağıda bu Ünite de incelediğimiz konularla ilgili, gerçek hayattan örnekler yer almaktadır. Örnek olayları okuyarak, bunlara ilişkin soruları yanıtlayınız. Örnek olayları dikkatlice okuyup, soruları yanıtlamanız, öğrendiklerinizin pekişmesi ve daha kalıcı olması açısından son derece önemlidir.

Ayça'nın Yakını

ENDER Bakım Sanayi; büyük bir holding'in yan kuruluşudur. Holdinge ait araçların yedek parça üretimini, bakım, onarım ve yenilenmesini yapmaktadır. Şirkette 300'ü imalât atelyelerinde olmak üzere toplam 2000 kişi çalışmaktadır.

İmalât atelyesinde, bir makina mühendisi ihtiyacı ortaya çıkar. Duyuru yapılır, başvurular alınır, yapılan yazılı sınavdan sonra aday sayısı ikiye indirilir. İki adayla ayrı ayrı görüşen ekip, puanlamayı yapar ve sonucu İnsan Kaynakları bölümüne aktarır. Ahmet bey, diğer aday Ayça hanımdan daha yüksek puan almıştır. Bilgi, atelyeler müdürü Cemal beye de iletilir.

İki hafta sonra Ayça Hanım: İmalât atelyelerine gelerek Müdür Cemal bey'e kendini tanıtır ve İnsan Kaynakları Bölümü tarafından göreve başlamak üzere gönderildiğini söyler.

Karşısında daha yüksek puan alan Ahmet bey'i görmeyi uman Cemal bey oldukça şaşırır. Ancak yapacak bir şey yoktur. Şefi Necdet beyi çağırır ve Ayça hanımı tanıştır. Ayça hanım, bir türlü kendisinden beklenen performans düzeyine ulaşamaz. Oldukça isteksizdir. Atelye şefi Necdet bey, Ayça hanımla görüşerek, çalışmalarından memnun olmadığını, isteksiz çalıştığını, bu durumu Müdür Cemal bey'e ilettiğini ve kendisini bir an önce toparlaması gerektiğini söyler. Ancak Ayça hanımın performansında bir gelişme olmaz.

İşletmede, yeni personeli deneme süresi 6 aydır. Bu süre sonunda kişinin işletmede kalıp kalmamasına karar verilmektedir. Altı aylık süre dolduğunda, Ayça hanım için hazırlanan raporda işe uygun olmadığı yazılmaktadır. Cemal ve Necdet beyin birlikte hazırladıkları bu rapor, Müdür İhsan beye gönderilir. İki gün sonra İhsan bey, Cemal beyi odasına çağırır. Ayça hanımın raporunu kendisine uzatarak, raporun Ayça hanım lehine yeniden yazılmasını ister. Cemal bey oldukça şaşırmıştır. Bunun doğru olmayacağını anlatmaya çalışır. Ancak, İhsan bey ısrar eder ama nedenini açıklamaz.

İki gün sonra Cemal bey bir iş için İhsan beyin odasına gittiğinde Ayça hanımı İhsan beyle sohbet ederken görür.

İhsan bey, Ayça'nın üniversiteden çok yakın bir arkadaşının kızı olduğunu, eline doğduğunu Cemal beye anlatır ve ona göz kulak olmasını rica eder. Odasına dönen Cemal bey Ayça'nın raporu masasının üzerinde 3 gün düşünür. Sonra, eski raporu yırtıp atar ve Ayça'nın lehine yeni bir rapor hazırlayarak, İhsan beye gönderir.

1. Ayça hanımın işe alınmasında izlenen prosedürü öğrendiğiniz seçim sürecinin ışığı altında değerlendiriniz.
2. Fabrika müdürü İhsan bey ile Atelye müdürü Cemal beyin olaydaki davranışlarını yorumlayınız.
3. Olması gerekenleri tartışınız.

Babacan Şef

Ayşe Tuna'nın yine başını kaşıyacak vakti yoktu. Çalıştığı bankanın, şehrin iş merkezine taşınması, görev yaptığı mevduat servisinin işlerini iki katına çıkarmıştı. Serviste kendisinden başka, biri şef olmak üzere iki kişi daha vardı. Beraber çalıştığı iki arkadaşı, kendisinden daha kıdemliydi.

Ayşe bir an için başını işten kaldırdı, önünde homurdanarak sırasını bekleyen müşterilere çaresiz gözlerle baktı. Her zaman olduğu gibi, yine kendi önündeki kuyruk, diğer servis arkadaşlarının önlerindeki kuyruklardan daha uzundu. Arkadaşları o kadar ağırdan alıyorlardı ki, kendilerine geç sıra geleceğini farkeden müşteriler, onun önündeki kuyruğun arkasına geçiyorlardı. Daha masasına 5 dakika önce bırakılan çayını bile yudumlama fırsatı bulamamıştı. O, doğası gereği canı tez bir insandı. İnsanları, istese de bekletemezdi. Kaç kez yavaş çalışan arkadaşlarına kızıp temposunu yavaşlatmayı denemiş, ancak bir süre sonra farkında olmadan eski hızına tekrar ulaşmıştı. Servis şefi bu durumun farkındaydı. Pek çok kez hızlı çalışmalarını için diğer iki personeli uyarmıştı. İkazları sonuç vermeyince o da işin ucunu bırakmış, durumu kabullenmişti. Önemli olan şu veya bu şekilde işlerin yürümesiydi. Yük bir kişiye binse de işler yürüyordu. Arada bir Ayşe hanıma bir şey olmasın (hastalık, hamilelik, tayin vb.) diye dua ettiği de oluyordu.

Ayşe, her mesai bitiminde yaptığı işlerin dökümünü çıkardığında hırsından ağlayacak hale geliyordu. Tek başına yaptığı işlem sayısı, neredeyse diğer iki arkadaşının yaptığı toplam işlem sayısına eşitti. Geçen ay yıllık tezkiye (değerleme) puanları Genel Müdürlüğe yollanmış, şefleri herkese 100 puan verdiğini babacan bir tavırla açıklamıştı. Üstelik diğer iki arkadaşı kıdemleri daha fazla olduğu için kendisinden daha çok ücret alıyorlardı.

Ayşe'ye göre bu işte bir yanlışlık vardı. Önemli bir hak-sızlık yapıyordu ama kimsenin bunun farkında olmaması veya farkında değilmiş gibi görünmesi akil alacak gibi değildi.

1. Örnek olaydaki ana sorunun, hangi İKY işlevinin doğru yapılmamasından kaynaklandığını tartışınız.
2. Servis şefinin neler yapması gerektiğini tartışınız.

Biraz Daha Düşünelim

1. İKY'nin temel işlevlerini açıklayınız.
2. İnsan kaynakları plânlama yöntemlerini açıklayınız.
3. İnsan kaynakları plânlamasında kullanılan araçları belirtiniz.
4. İş analizi bilgilerinin kullanım alanlarını sıralayınız.
5. İş analizi sürecini anlatınız.
6. İş tanımları ile iş gerekleri arasındaki farkı açıklayınız.
7. İşe alma işlevinin iki aşamasını açıklayarak, bu aşamaların nerede başlayıp, nerede bittiğini belirtiniz.
8. Personel bulma işlevini etkileyen faktörleri anlatınız.
9. Personel seçim sürecini açıklayınız.
10. Seçim görüşmelerinde adayların dikkat etmesi gereken hususları sıralayınız.
11. Bir işe alıştırma programında başlıca hangi konular ele alınır, açıklayınız.
12. Personel eğitiminin işletmeye ve personelin kendisine sağladığı yararları belirtiniz.
13. Başarılı bir performans değerlendirme sisteminde bulunması gereken özellikleri açıklayınız.
14. Performans değerlendirme yöntemlerini anlatınız.

Başvurabileceğimiz Kaynaklar

- Dessler, Gary. **Essentials of Human Resource Management**, Prentice Hall, Inc., New York, 1999.
- Fisher, C. ve Diğerleri. **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.
- Foot, M. ve Diğerleri. **Introducing Human Reseource Management**, Addison Wesley, New York, 1996.
- Geylan, Ramazan. **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999.
- Geylan, Ramazan. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Örnek Olaylar**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1995.
- Ivancevich, John. **M. Human Resource Management**, McGraw-Hill, New York, 2000.
- Kaynak, T. ve Diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Yanıt Anahtarı

1. e Yanıtınız yanlış ise, "Plânlamada kullanılan araçlar" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
2. e Yanıtınız yanlış ise, "Plânlamada kullanılan araçlar" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
3. c Yanıtınız yanlış ise, "İş Analizleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
4. a Yanıtınız yanlış ise, "İş Analizleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
5. e Yanıtınız yanlış ise, "Personel Bulma" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
6. b Yanıtınız yanlış ise, "İlk Amir ile İlk Görüşme ve Karar" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
7. d Yanıtınız yanlış ise, "İşe Alıştırma" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
8. e Yanıtınız yanlış ise, "İşe Alıştırma" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
9. e Yanıtınız yanlış ise, "Personel Eğitimi" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.
10. a Yanıtınız yanlış ise, "Değerlendirme Yöntemleri" bölümünü yeniden gözden geçiriniz.

