



1.

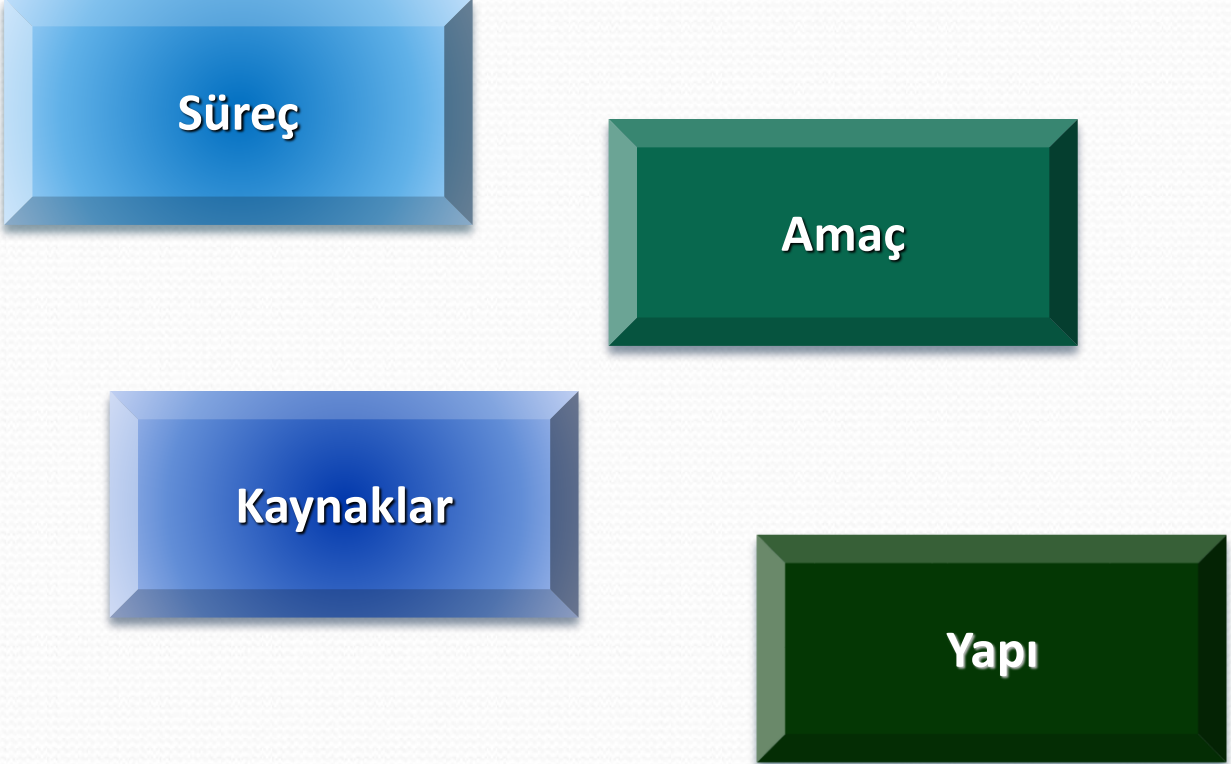
İnsan kaynakları yönetimine giriş

Öğrenme amaçları

- Bu derste;
 - İnsan kaynakları yönetiminin anlamı,
 - İnsan kaynakları yönetim ile personel yönetimi arasındaki farklar ve benzerlikler,
 - İnsan kaynakları yönetiminin gelişimine etki eden faktörler,
 - İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri,tartışılacaktır.

Yönetim

İnsan ve diğer kaynaklar aracılığıyla önceden belirlenmiş amaçların başarılması için belirli bir resmi örgütlenme içinde ortaya çıkan, birbiriyle ilişkili sosyal ve teknik işlevler ile faaliyetleri içeren bir süreç...



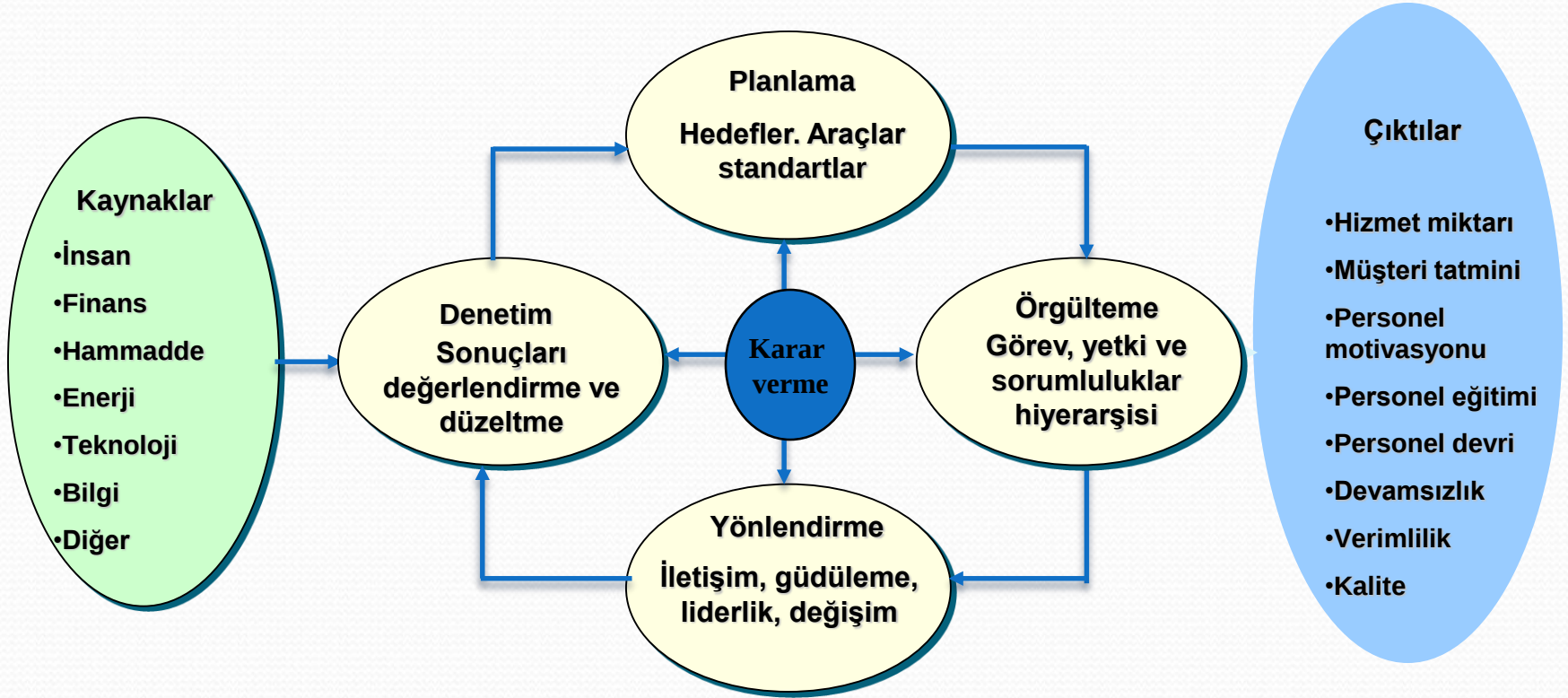
Süreç

Amaç

Kaynaklar

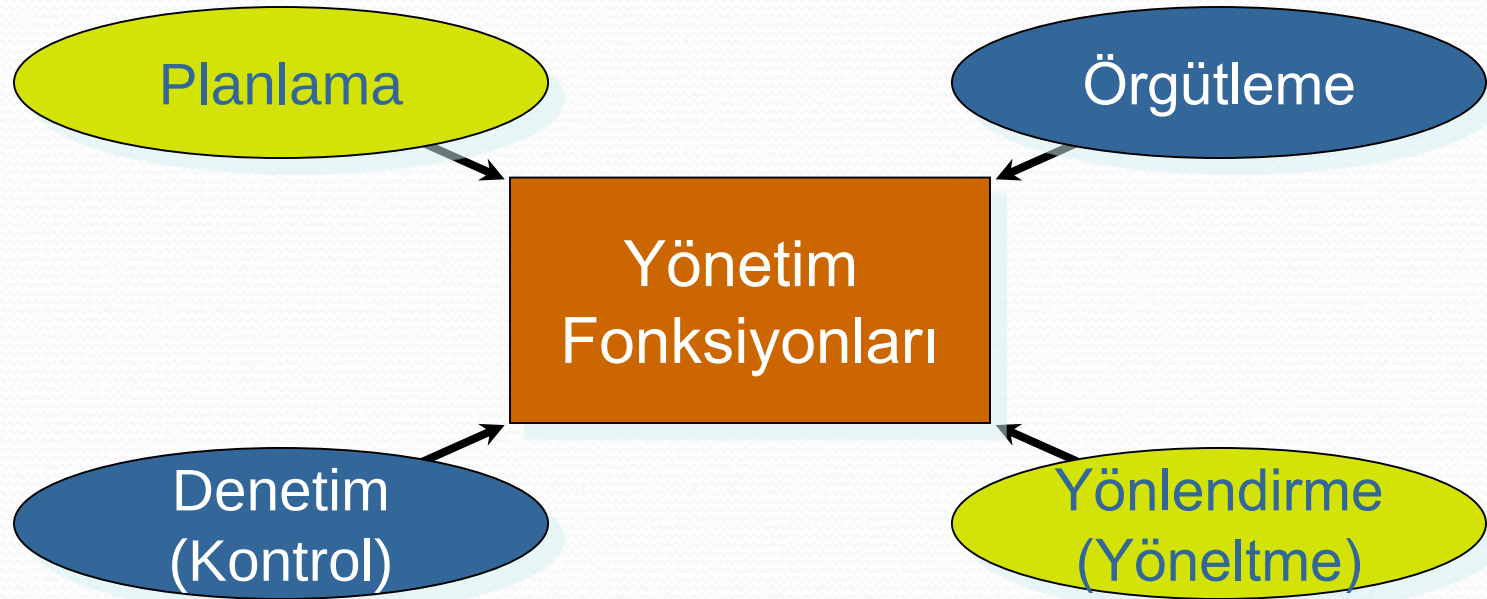
Yapı

Genel yönetim modeli



Yönetim İşlevleri

Yönetim İşlevleri



Yönetim İşlevleri (1) : Planlama

- Planlama
 - Kurumsal amaçları ve bu amaçları başarmak için gerekli araçların önceden kararlaştırılması süreci.
 - Neyin, nerede, nasıl, niçin, ne zaman ve kim tarafından (5n1k) yapılacağının önceden kararlaştırılmasıdır.
 - Planlama önceliği olan yönetim işlevidir.

Yönetim işlevleri (2): Örgütleme

- Örgütleme;
 - Amaçların (planların) başarılması için gerekli maddi ve beşeri kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir.
 - Örgütleme, amaca yönelik görevlerin, pozisyonların, yetki, sorumluluk ve otorite ilişkilerinin ve iletişim kanallarının oluşturulmasıdır.

Yönetim işlevleri (3): Yönlendirme

- Yönlendirme
 - Maddi ve insan kaynaklarının planlanan amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesidir.
- Yönlendirme;
 - Önderlik,
 - Güdüleme,
 - İletişimsüreçlerini kapsar.

Yönetim işlevleri (4): Denetim

- Planlanan amaçlara (performans) ne ölçüde ulaşıldığını belirleme ve sapma varsa düzeltici eyleme geçme sürecidir.

İnsan Kaynakları

- İnsan kaynakları, örgütlerde üretim faaliyetini doğrudan ya da dolaylı biçimde gerçekleştiren kişileri (yöneticiler dahil) ifade etmektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi

- Çalışanların etkili ve verimli bir biçimde çalıştırılmasıyla ilgili faaliyetler bütünü veya sistemidir.

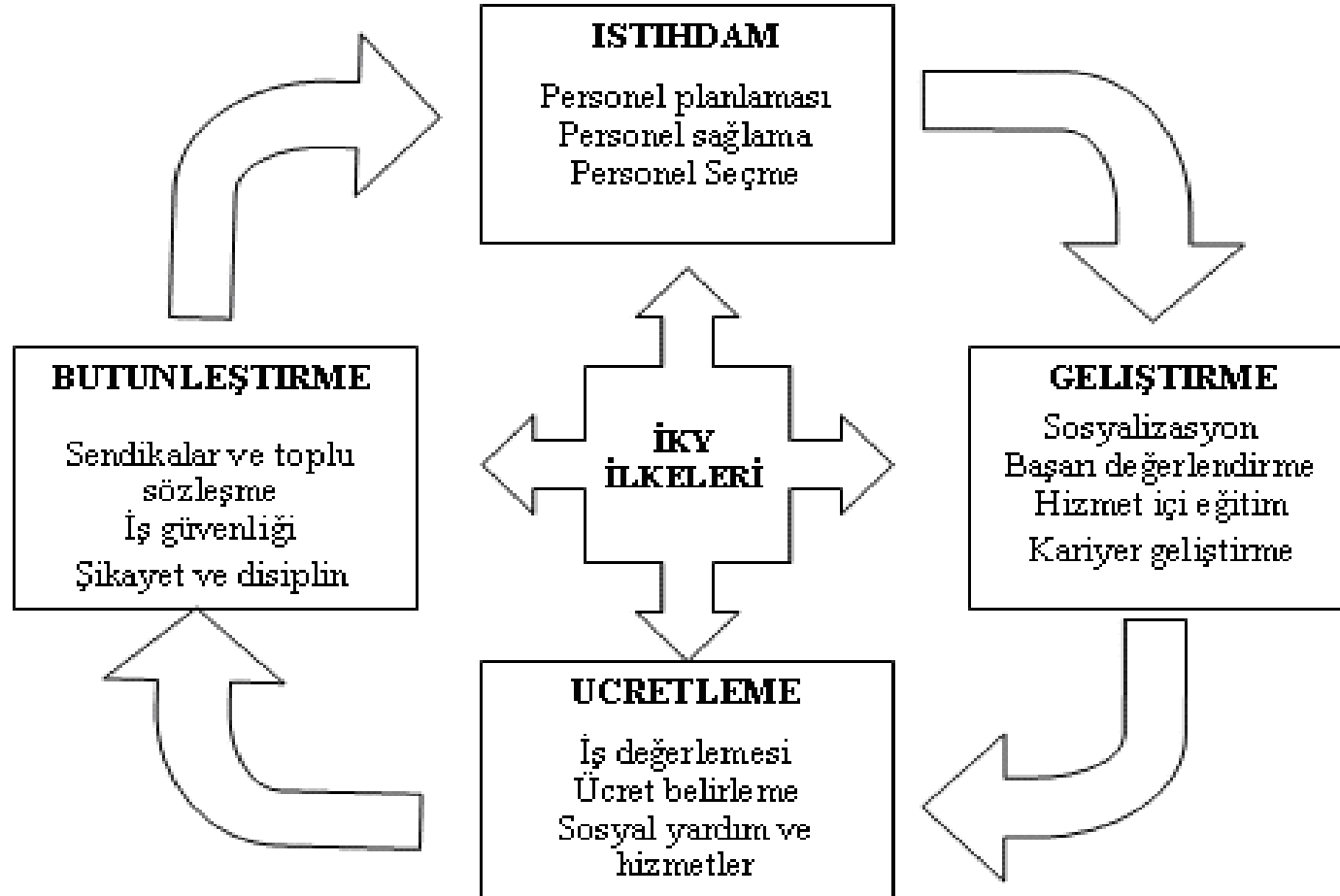
PERSONEL YÖNETİMİ-İKY AYRIMI

PERSONEL YÖNETİMİ
İş odaklı
Operasyonel faaliyet
Kayıt sistemi
Statik yapı
İnsan maliyet unsuru
Kalıplar normlar
Klasik yönetim
İşte çalışan insan
İç planlama

DEĞİŞİM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İnsan odaklı
Danışmanlık hizmeti
Kaynak anlayışı
Dinamik yapı
İnsan önemli bir girdi
Misyon ve değerler
Toplam kalite yönetimi
İşi yönlendiren insan
Stratejik planlama

İKY işlevleri



İstihdam İşlevi

- İş ve personel profilinin çıkartılması: İş analizi
- Gerekli işgücünün belirlenmesi: İş Etüdü
- İşletmenin ihtiyaç duyacağı personel kaynaklarının planlaması,
- Personel sağlama ve seçme
- Personel hareketliliği

İK Geliştirme İşlevi

- Örgütsel sosyalizasyon
- Personel başarı değerlendirmesi
- Hizmet içi eğitim
- Kariyer geliştirme

Ücretleme işlevi

- İş değerlemesi
- Ücret belirleme
- Sosyal yardımlar ve haklar: Ücret dışı ödemeler

Bütünleştirme İşlevi

- Sendikalar ve toplu sözleşme
- Personel sağlığı ve iş güvenliği
- Şikayet ve disiplin

İK Yönetiminin Gelişimi

Geçmiş Etkiler

- Endüstri devrimi
- Kitle üretimine geçiş
- Bilimsel yönetim akımı
- Davranışçı yaklaşımlar
- Liyakat ilkesinin önem kazanması.

İK Yönetiminin Gelişimi

Çağdaş Nedenler

- İnsan kaynaklarının maliyeti
- Üretkenlik krizi
- Değişimin hızlılığı
- Küreselleşme
- İş gücü çeşitliliği
- Beceri gerekliliği
- Küçülme ve sayı azaltma
- Yetkilendirme
- Toplam Kalite Yönetimi

Değerlendirme Soruları

- 1)Yönetimin İşlevleri nelerdir?
- 2)İ.K. Gelişiminin çağdaş nedenleri nelerdir?



2.

**İKY ilkeleri,
örgütlenmesi ve performansı**

Ders amaçları

- Bu derste;
 - İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında uyulan ilkeler,
 - İnsan kaynakları bölümünün yapılanması,
 - İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin etkililiğinin değerlendirilmesi
- konuları tartışılacaktır.

ilke

- İlke, büyük ölçüde geçerliliği kabul edilen genelleştirme demektir
- daha kesin kararlar vermede yardımcı olur
- benimsenmiş ilkelere dayanan kararlar daha tutarlı ve yararlıdır.

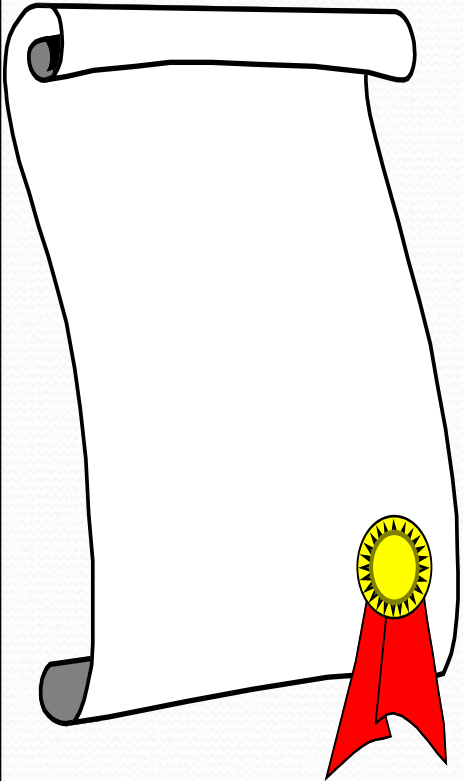
İnsan kaynakları yönetimi ilkeleri

- ◆ **Liyakat ilkesi**
- ◆ **İşe girişte eşitlik ilkesi**
- ◆ **Güvence ilkesi**
- ◆ **Yansızlık ilkesi**
- ◆ **Halef yetiştirme ilkesi**

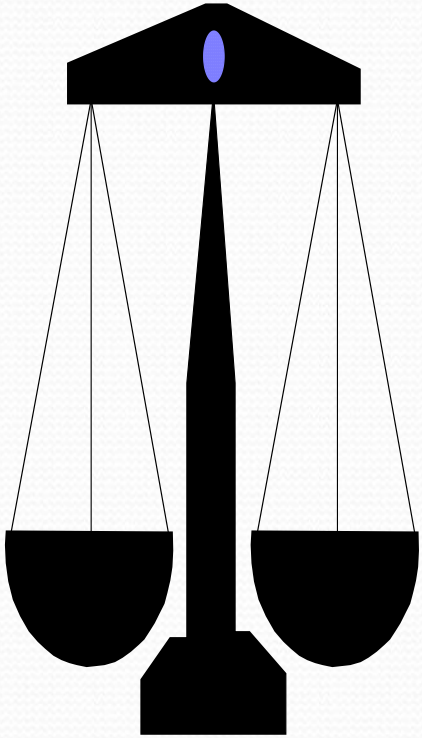
Liyakat ilkesi

İşin niteliklerine en uygun işgörenin seçilmesidir.

Liyakat: “adama göre iş” değil “işe göre adam”.



Eşitlik ilkesi



- Dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ayrımı gözetmeksizin hiç bir kişiye, zümreye ya da sınıfa ayrıcalık verilmemesi .

Güvence ilkesi

**İşgörenin ağır kusuru bulunmadıkça
işten uzaklaştırılmaması ve
haklarının korunmasıdır.**

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini düşününüz.

Yansızlık ilkesi

**İşgörenlere eşit biçimde
yaklaşılması; terfi, ücretleme,
ödüllendirme ve cezalandırmada
işgörenler arasında ayırım
yapılmaması.**

Halef yetiştirme ilkesi

Yöneticilerin, astlarını yönetsel pozisyonlar için hazırlamaları anlamına gelir. Yetki devri en iyi halef yetiştirme yoludur.

Halef yetiştirme

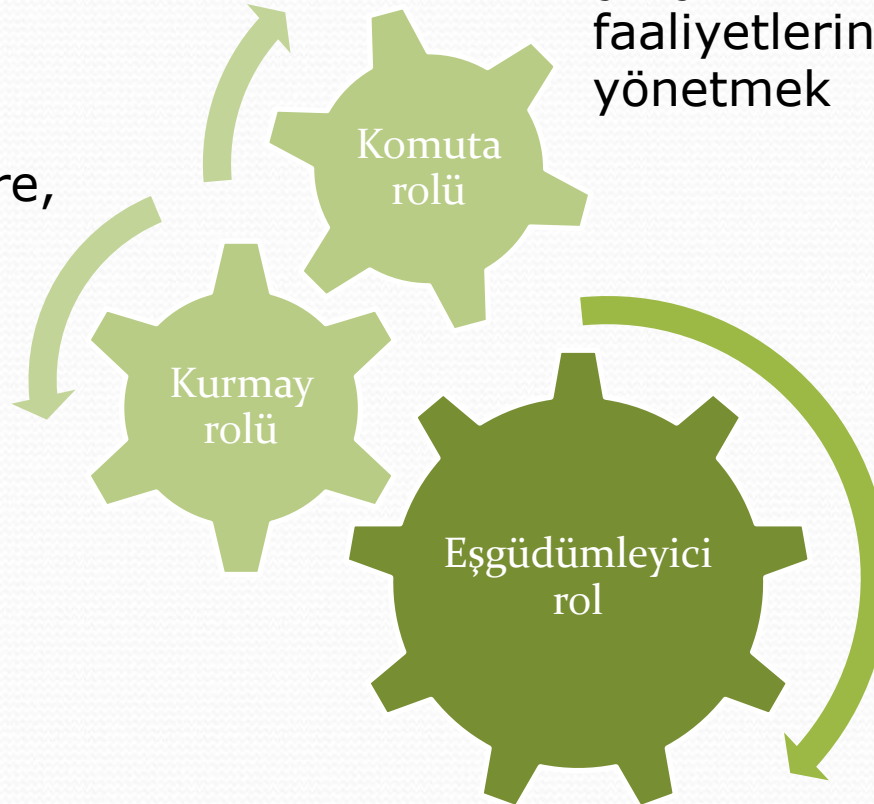
- Her yönetici görevini geçici ya da sürekli olarak doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir
- yetki devrini de teşvik edici niteliktedir
- Amirlerin makamlarının tehlikeye girebileceğini düşünmeleri, halef yetiştirmenin önündeki en büyük engeldir.

Yönetim Geliştirme

- Yönetimde kusursuzluk mümkün değildir.
- Bir yönetici için gelişme daima izlenecek bir hedef olmalıdır
- Bunun için sürekli eğitim ve gelişmeyi teşvik edecek işletme ikliminin yaratılması gereklidir.

İK Yöneticisinin rolleri

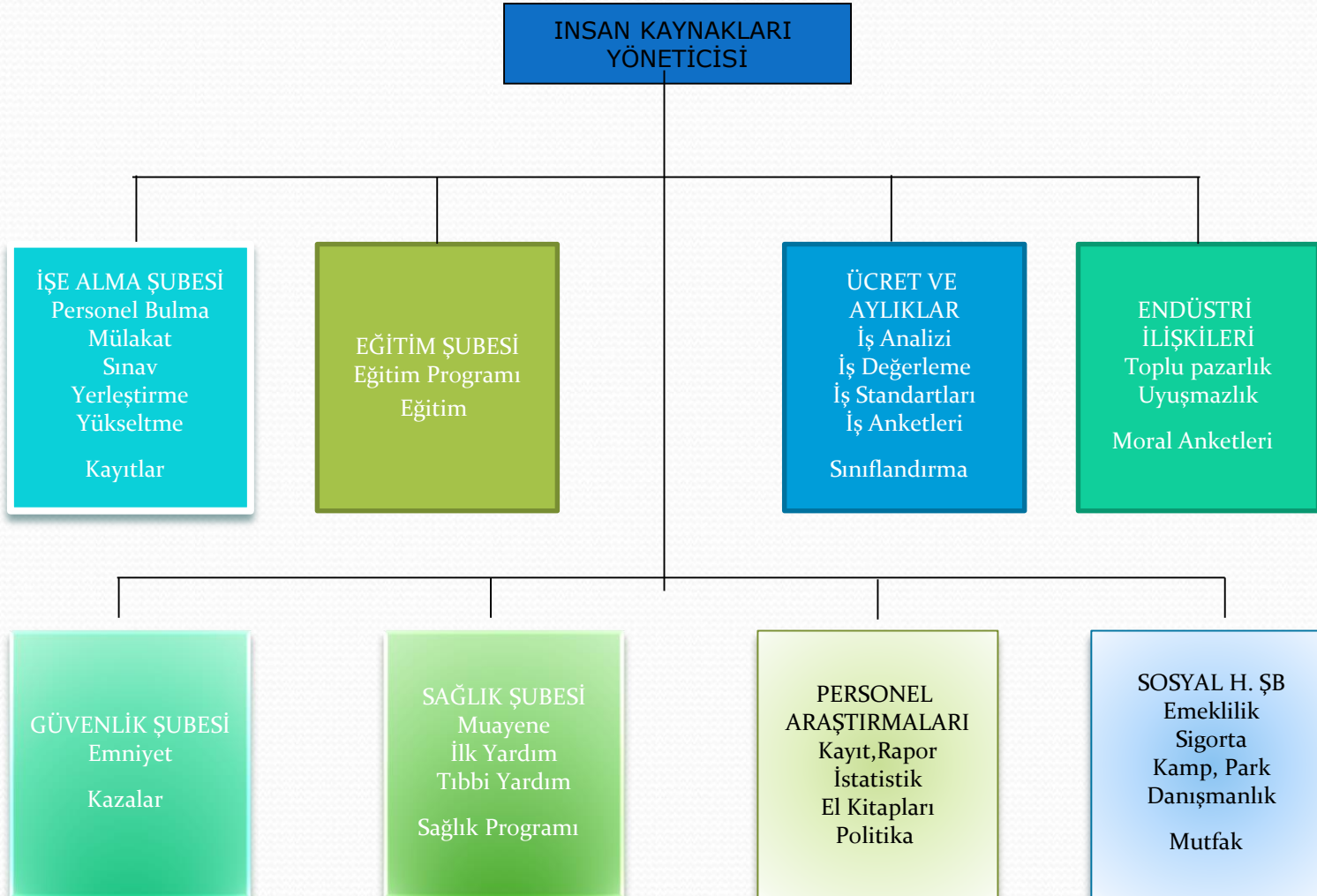
Hat yöneticilere,
İK alanında
danışmanlık
yapmak



kendi bölümünde
çalışanların
faaliyetlerini
yönetmek

İK amaç ve
politikalarının
tüm hat
yöneticiler
tarafından yerine
getirilmesini
sağlamak

İKY Örgütlenmesi



İKY Performansı (4 C Yaklaşımı)

- Yeterlilik (Competence)
- Bağlanma (Commitment)
- Uyum (Compliance)
- Maliyet Etkililik (Cost Effectiveness)

İky performansı

ä *yeterlilik*

Personelin, kurumun
etkili ve üretken üyesi
Bireysel amaçlarla,
kurumsal amaçlar
olabilme derecesidir

ä *uyum*

arasında tutarlılık
sağlanması

ä *bağlanma*

Personelin kuruma karşı
bağlılığı-sadakati

ä *Maliyet etkililik*

Personele yönelik
harcamaların istenen
sonuçları verebilmesi

İki temel gösterge:

- Personel devri
- Personel devamsızlığı

Personel devir hızı

Σ Ayrılan Personel Sayısı

Σ Personel Sayısı

Örnek:

- Bir hastanede, 2008 yılında 23 hemşire emeklilik dışında kalan nedenlerle işten ayrılmıştır. 2008 Yılında hastanede 460 hemşire çalıştığına göre, hemşire personel devir hızı nedir ?

Ayrılan hemşire sayısı

• Devir hızı:

Ortalama Hemşire Sayısı

•
$$= (23 / 460) \times 100 = \% 5$$

Personel devamsızlığı

Σ Kayıp işgücü saati

Σ İşgücü saati

Örnek 2

- Bir hastanede, hemşirelik hizmetlerinde mazaretsiz işe gelmeme, işe geç gelme, iş yerinde bulunmama gibi nedenlerle kaybedilen AYLIK işgücü saati 1800 saattir. Hastanede 200 hemşire personel çalıştığına göre, işe devamsızlık oranı nedir ?
- NOT: (günlük mesai süresi 8 saat, aylık çalışma günü 24 gün).

Örnek 2

- Personel devamsızlık oranı:
- $1800 / (200 \text{ hemşire} \times 8 \text{ saat} \times 24 \text{ gün})$
- $= \% 4,68$

Değerlendirme Soruları

- 1-)İ.K.yönetiminin ilkeleri nelerdir?
- 2-)İ.K.Y. de 4 C yaklaşımını açıklayınız.



3.

**İKY çevresi ve
güncel sorunlar**

Ders amaçları

- Bu derste;
 - insan kaynaklarını etkileyen dış faktörler,
 - dış faktörlerin etki düzeyleri ve önem dereceleri,
 - insan kaynaklarını etkileyen örgütsel faktörler,
 - Türkiye’de yürürlükte olan iş yasalarının içeriği konuları tartışılacaktır.

İK Çevresi

- İKY çevresi, çevresel etmenleri dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirir. İKY çevresi ikiye ayrılır:
 - Dış çevre
 - İç çevre

Dış çevre faktörleri

- Yasalar ve Diğer Mevzuat
- İşgücü
- Halk
- Sendikalar
- Pay Sahipleri
- Müşteriler
- Teknoloji
- Ekonomi
- Rekabet

İç çevre

- Misyon ve örgütsel amaçlar
- Politikalar
- Örgütsel iklim
- İş yaşamının kalitesi

İKY'de güncel konular

- Küçülme
- Güçlendirme
- Cinsel Taciz

Küçülme (Downsizing)

- Küçülme, bir kurumun bilinçli olarak aldığı kararlar, uyguladığı stratejiler aracılığı ile personel sayısını, maliyetleri, işleri ve süreçleri azaltması anlamına gelir

Küçülmenin yararları

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- Haberleşmedeki bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- Örgüt içi süreçlerden çok müşteri gereksinmelerine odaklanmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Verimliliği artırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Sinerjiyi artırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek.

Küçülme stratejileri

- İşten çıkartma (layoff)
- Yer değiştirme (relocation)
- Erken emeklilik (early retirement)
- Kademe azaltma (delayering)
- Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing)



Personelin güçlendirilmesi

güçlendirme

- **Güçlendirme (empowerment), personele, yeterliliğini yükseltmesi ve daha fazla sorumluluk üstlenmesi için uygun ortam ve olanakların sağlanması olarak tanımlanabilir.**

Dışsal güçlendirme

- Personeli katı kural ve emir komuta zincirinin dışına çıkararak, düşünmeye, yargıda bulunmaya, karar vermeye ve uygulamaya yönlendirir.
- Dışsal güçlendirme, personelin, kurum amaçlarına en fazla katkıyı yapan kararları alma ve uygulamada yeterli yetki ve sorumlulukla donatılmasıdır.

İçsel güçlendirme

- İçsel güçlendirme, personelin kişilik ve duygusal yapısının geliştirilmesi anlamına gelmektedir.
- İçsel güçlendirme, personele, yeterlilik, deneyim, atılganlık (girişimcilik), karizmatik özellikler kazandırmayı hedeflemektedir.

Güçlendirmenin amacı:

- Güçlendirme, kurumdaki toplam gücün artmasını sağlar
- *“Merkezileşmiş güç, bir yanılsamadır; gerçek güç, personelin kuruma bağlılığıdır, gerçek güç, sahip olunan gücün işi yapan kişilere aktarılmasıyla ortaya çıkar”* Ralph Stayer

Güçlendirmenin ögeleri

- Kurumsal işleyişle ilgili bilgi
- İşe ilişkin bilgi ve becerilerin kazandırılması
- Önemli kararlar alabilme hakkının sağlanması
- Kurum performansına dayalı ödüllendirme

Kurumsal işleyişle ilgili bilgi

- *Güçlendirmenin başarıldığı kurumlarda “sır” veya “gizli bilgi” diye bir şey yoktur.*

İşe ilişkin bilgi ve becerilerin kazandırılması

- **Hizmet içi eğitimle, personele yalnızca işiyle ilgili teknik bilgiler değil, personelin girişimcilik, önderlik, risk alma, yaratıcılık özelliklerini geliştiren bilgiler de kazandırılmalıdır.**

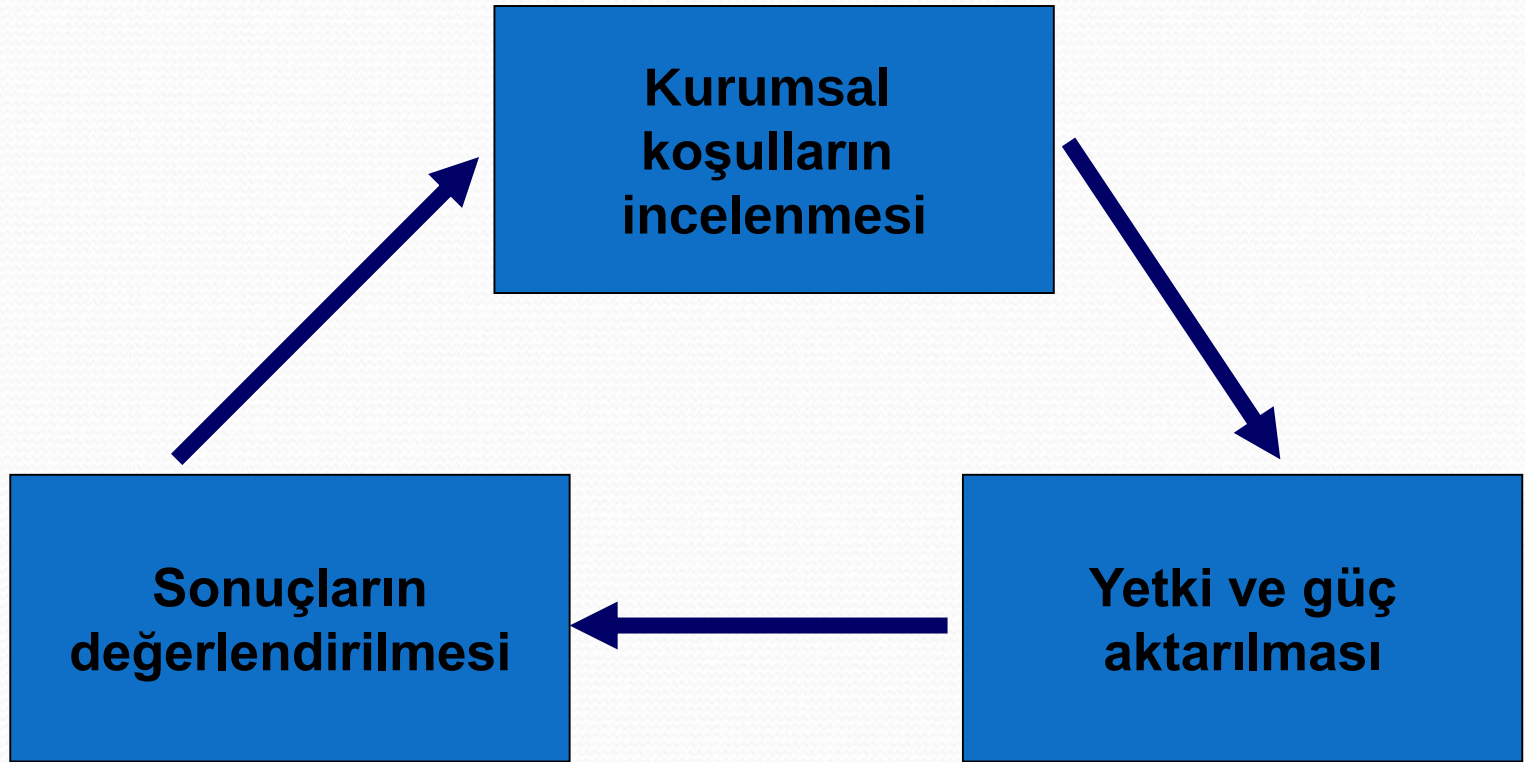
Önemli kararlar alabilme hakkı

- **Personel, işi ve kurumun işleyişi ile ilgili konularda bağımsız karar alabilme ve söz hakkına sahip olmalıdır.**

Kurumsal performansa dayalı ödül

- **Ödüllendirmede temel kriter, personelin kurum amaçlarına yaptığı katkı olmalıdır.**
- **Kar paylaşım planları, öneri sistemleri performansa dayalı ödüllendirme sistemleridir.**

Güçlendirme süreci



Güçlendirmede başarı faktörleri

KURUM

Açık vizyon ve misyon,
Amaç ve stratejiler,
Basık yapı,
Etkili ödül sistemi,
Bilgi paylaşımı,
Gelişme olanakları
(eğitim, öğretim)
Kaliteli personel temini,
İş tanımlarının ve prosedürlerin
katılımcı tarzda düzenlenmesi.

YÖNETİCİ

Güven verme,
Katılımcı,
Öğrenmeye istekli,
Yol gösterici,
Açık vizyon ve misyon sahibi,
Personel performansını yükseltme

PERSONEL

Personelin kendini iyi tanıması,
Personelin kendini sürekli
yenilemesi
Değişime açık olma,
Kendine güven
Eyleme dönük olma
Dinleme ve anlama yeteneği

Yöneticilerin sorumlulukları

- Yapılacak işleri personel arasında dağıtırken, astların fikrini almak,
- Olumlu ve işbirliğini özendiren bir iş ortamı yaratmak,
- Personeli ödüllendirmek ve isteklendirmek,
- Güven vermek,
- Personele inisiyatif ve sorumluluk duygusu kazandırmak,
- Başarıyı esas almak,
- En alt kademelere uzanan açık bir iletişim sistemi kurmak.

Cinsel taciz

- Ekonominin en maliyetli ve insani sorunu.

Cinsel tacize yol açan eylemler

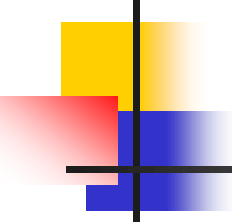
- Manalı (davet edici) bakışlar,
- Cinsellikle ilgili istenilmeyen şakalar, seks fıkraları, sorular ya da sözler,
- Manalı şekilde yapılan kaş, göz, el ve yüz hareketleri,
- İstenilmeyen dışarı çıkma teklifleri,
- İstenilmeyen mektuplar, telefonla aranmalar,
- Bir kişinin vücudunun herhangi bir bölgesini cinsel yönden manalı bir şekilde teşhir etmesi,
- Bir kişinin vücudunun herhangi bölgesiyle başka bir kişiye hafifçe dokunması, elle temas edilmesi,
- Vücudun herhangi bir yerine belirgin bir şekilde başkası tarafından dokunulması,
- Tecavüz ya da tecavüze yeltenme.

Değerlendirme Soruları

- 1-)Küçülmenin yararları nelerdir?
- 2-)İçsel güçlendirme nedir?



İŞ ANALİZİ

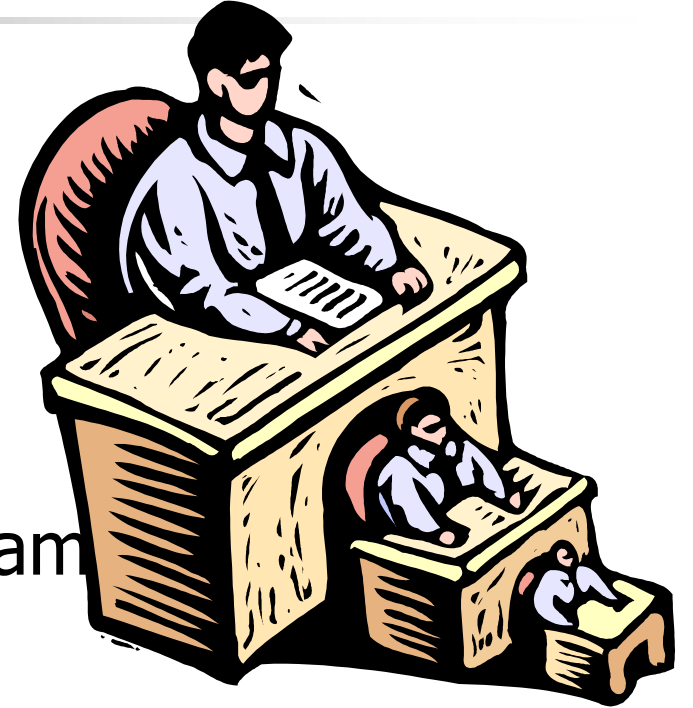


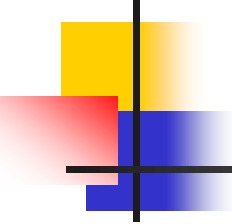
Ders amaçları

- Bu derste
 - iş ile ilgili kavramlar ve terminolojisi,
 - iş analizi kavramı,
 - iş analizi sırasında yapılan faaliyetler,
 - iş tanımlarının hazırlanması,
 - iş gereklerinin hazırlanması,
 - iş analizi bilgilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinde kullanımı
- konuları tartışılacaktır.

İş hayatımızdan sesler

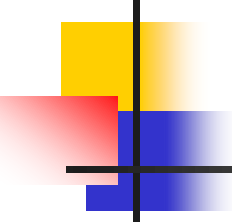
- Benim işim değil kardeşim...
- Yarın gelin beyefendi...
- İşler arap saçına dönmüş...
- Suç var ama sorumlusunu bulam
- Bankamatik memur...
- Torpilli adam, işini biliyor...





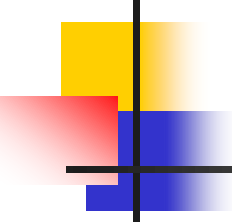
İş kavramıyla ilişkili kavramlar

- Görev
- Makam
- Meslek
- Kariyer



Görev

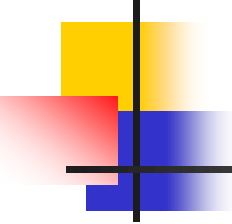
- İşin içeriğinde olan belirli amaçla yerine getirilen faaliyettir



Makam

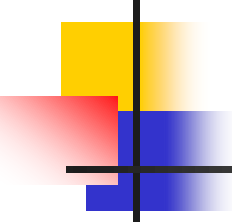
- Bir kurumda belirli bir personel tarafından yerine getirilen görevler kümesidir

- Birden çok benzer makamın bir araya gelmesidir
- Ör: 7 depo memuru var ancak depo memurluğu işi bir tane



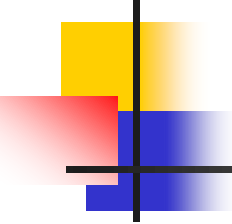
İş ailesi

- Hem benzer görevleri içeren hem de benzer personel niteliklerini gerektiren iki ya da daha fazla işi içeren iş grubudur



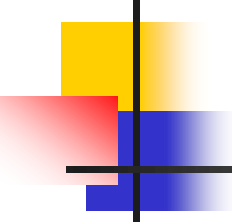
Meslek

- Değişik işletme ve kurumlarda bulunan benzer iş grubudur



Kariyer

- Bir kişinin yaşamı boyunca bulunduğu makamlar, yerine getirdiği işler dizisini ifade eder.



Yanlış bilinenler

- Kariyer kavramı, tüm çalışanlara özgüdür; yöneticinin kariyeri varsa sekreterinin de bir kariyeri vardır; kariyer kavramı hiçbir nitelemeyi (iyi kariyer, yüksek kariyer vb) kabul etmez.

MESLEK: MÜHENDİS

MAKİNA

İNŞAAT

KİMYA

İŞ AİLESİ: İNŞAAT MÜHENDİSLİĞİ

İŞ

KONTROLÖR

ŞANTİYE

AR-GE

POZİSYON

POZİSYON

POZİSYON

ŞANTİYE ŞEFİ

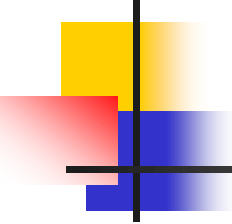
ŞANTİYE MÜH.

PROJE KONT.

GÖREV

GÖREV

GÖREV



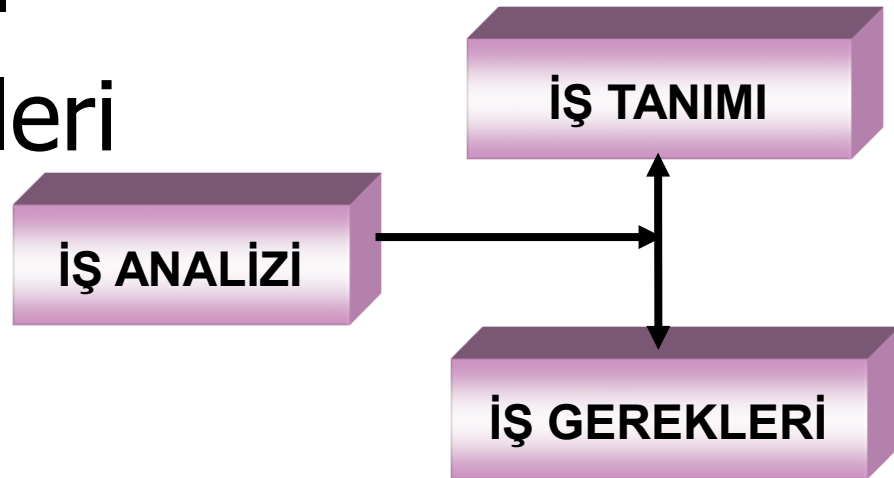
İş Analizi

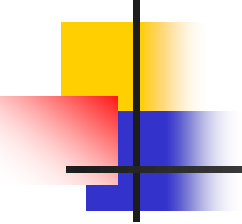
- **Personel tarafından yürütülen iş kapsamında yer alan görevlerin,**
- **İşin yapıldığı ortamın,**
- **İşi yapan işgörenin taşınması gerekli niteliklerin araştırılması ve belgelenmesi sürecidir**

İş analizi bir araştırma (bilgi toplama ve inceleme) etkinliğidir.

İş analizinin sonuçları

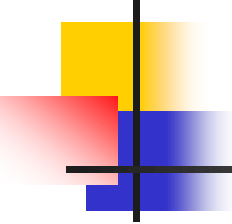
- İş tanımı
- İş gerekleri





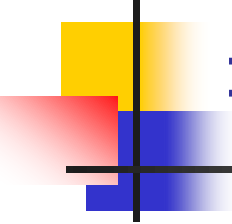
İş Tanımı ve İş Gerekleri Hangi Fonksiyonlar İçin Yardımcıdır

- ☐ İnsan kaynakları planlaması
- ☐ İnsan kaynakları sağlam ve seçme
- ☐ İnsan kaynakları eğitimi
- ☐ İş değerlendirmesi ve ücretlendirme
- ☐ Başarı değerlendirmesi
- ☐ Çalışma ilişkilerini geliştirme
- ☐ İş emniyeti sağlama



İş Tanımı

- **İşin içeriğindeki görevleri, sorumlulukları, çalışma koşullarını, ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir.**



İş tanımları, organizasyona düzen kazandırır.

görev

görev

görev

görev

görev

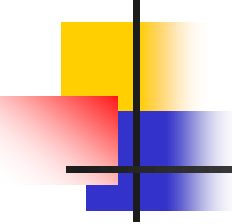
görev

görev

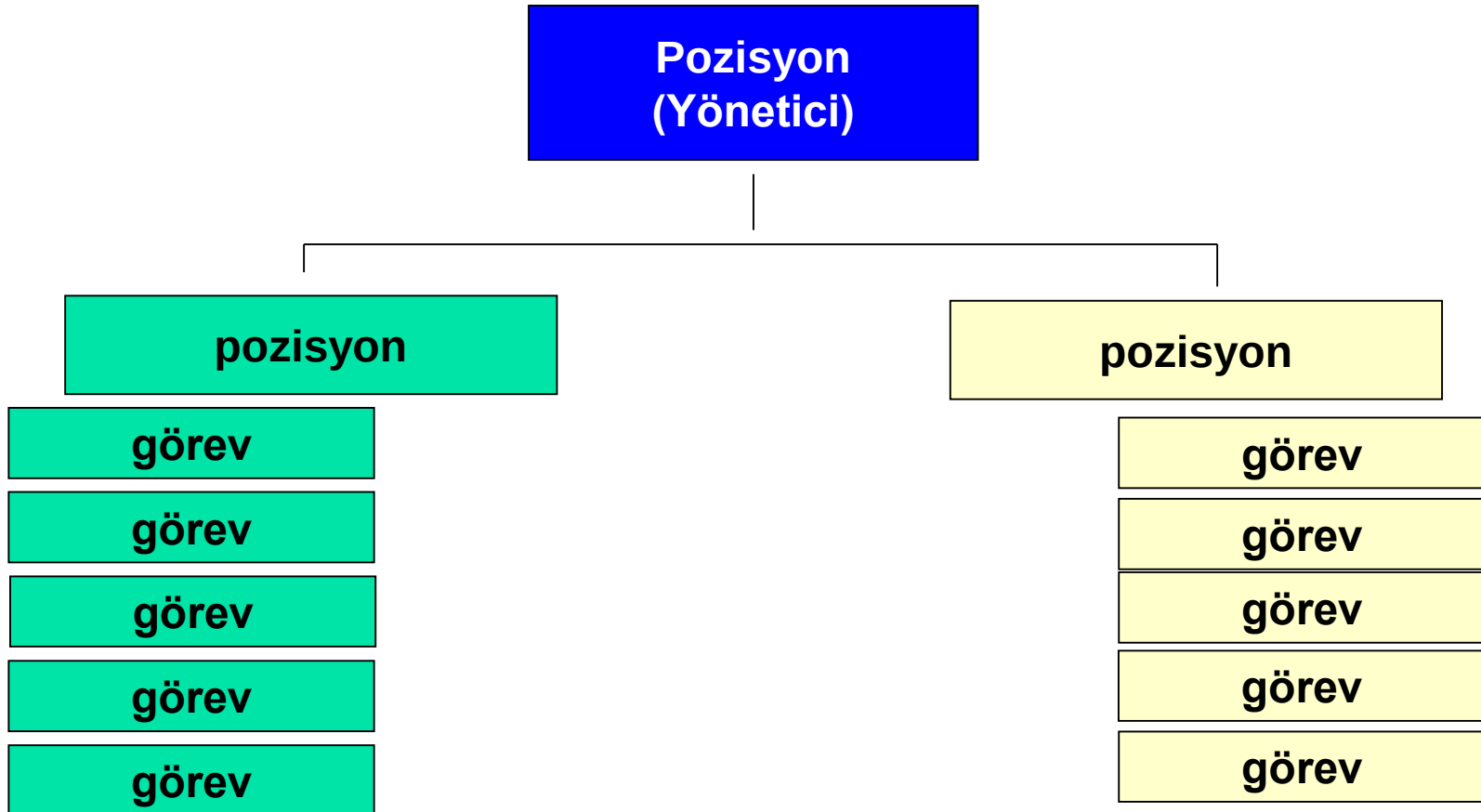
görev

görev

görev

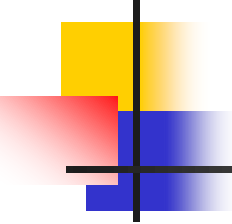


İş tanımları koordinasyon ve denetimi kolaylaştırır.



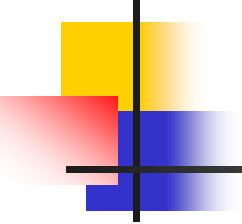


ORGANIZATION CHART
chain of command



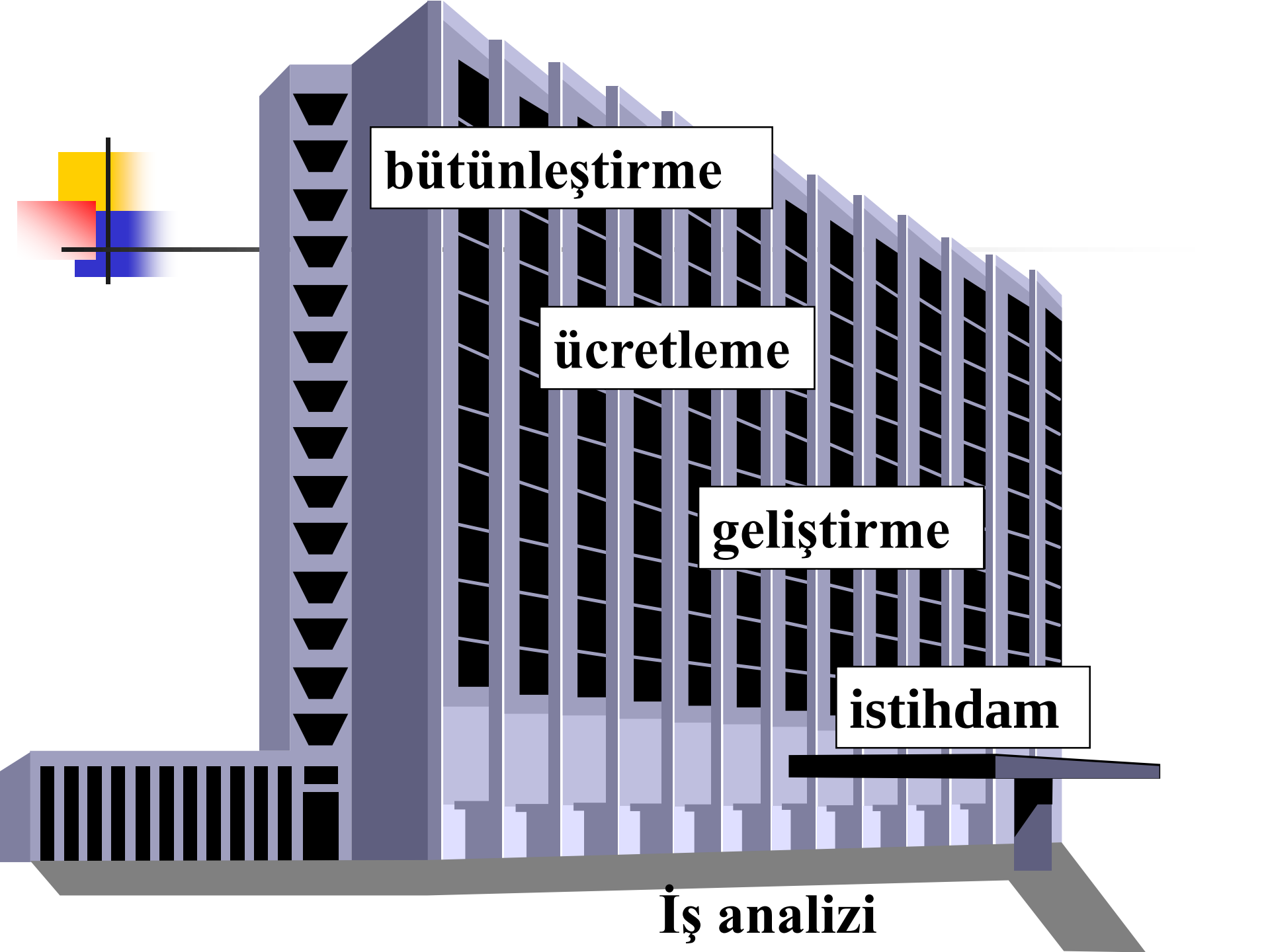
İş Gereksinimleri

- İşin gereği gibi yapılması için işi yapacak işgörende aranan nitelikleri ortaya koyan belgedir.
- *İş Tanımı işin profilini, iş gereksinimleri işi yapacak işgörenin profilini ortaya koyar.*



İş analizi: İKY temeli

- **İş analizi sonuçları, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerine dayanak oluşturur, işlevler arasında tutarlılık sağlar.**



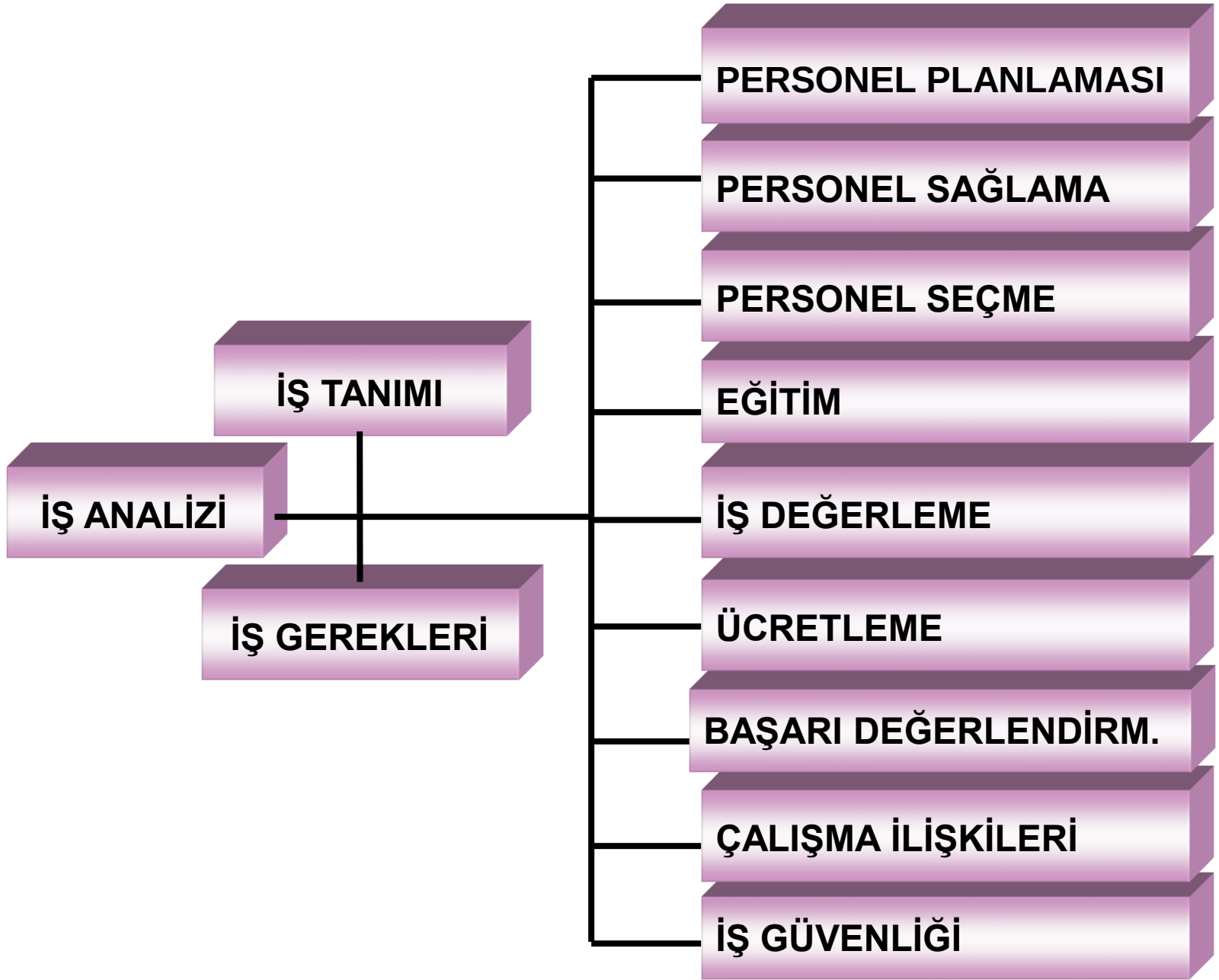
bütünleştirme

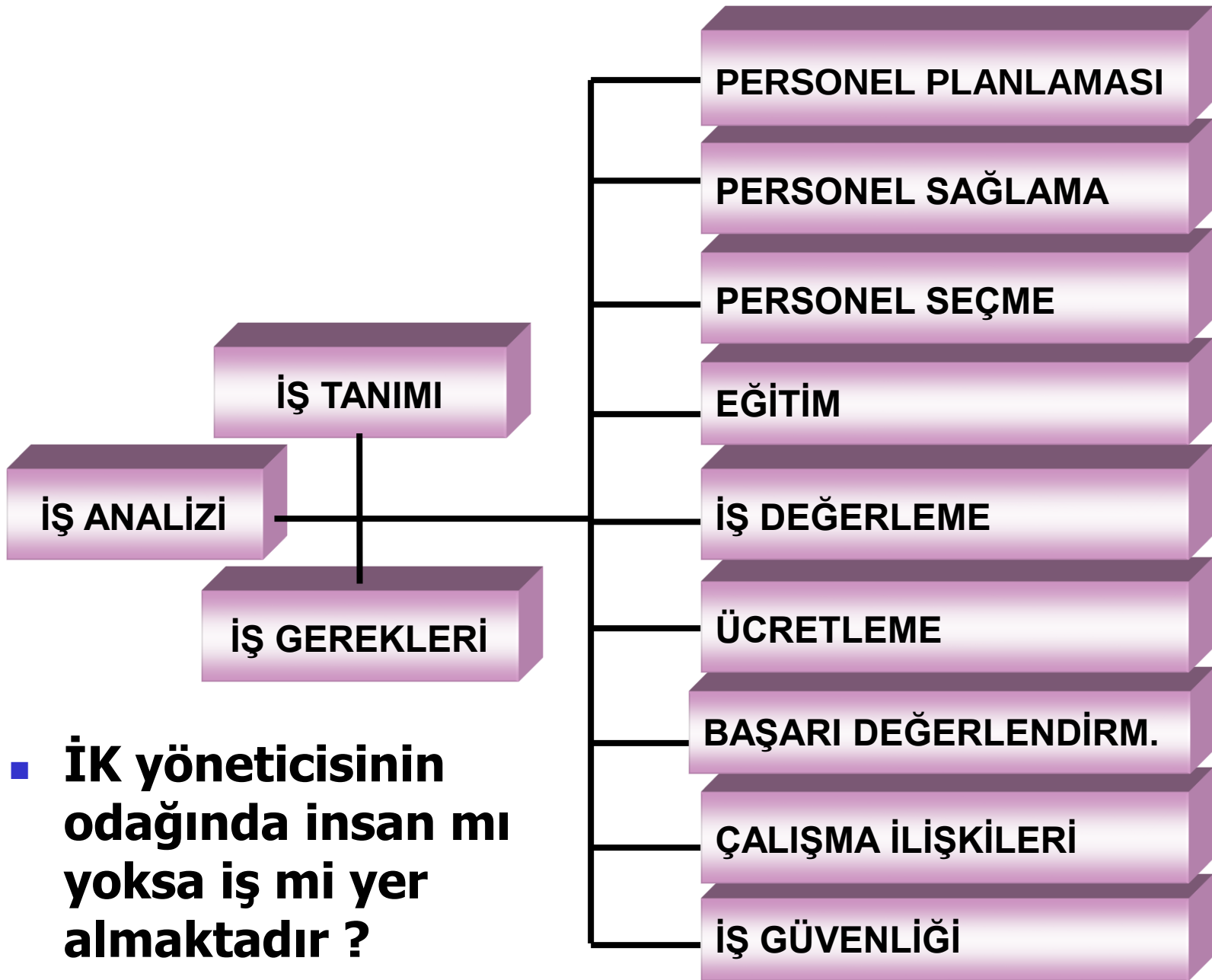
ücretleme

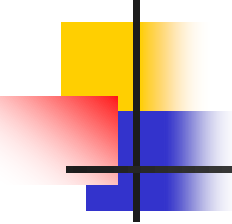
geliştirme

istihdam

İş analizi







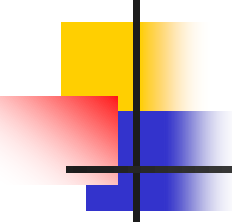
İş Analizi Süreci

- **Hazırlık Aşaması**
- **Örgütlenme**
- **İş Analizi Yöntemi Seçme**
- **Uygulama**
- **Raporlandırma**

İş analizini kim yapmalı ?

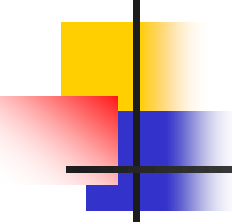
- Kurum içi ekip
- Uzman kuruluş





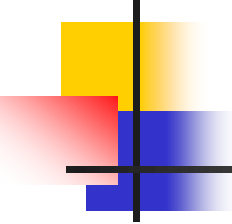
İş Analizine Hazırlık

- **Örgütle ilgili bilgi toplama (amaç, yapı, işlevler, girdiler, çıktılar)**
- **Analiz edilecek işlerin (makamların) belirlenmesi (yöneticilerle görüşme, maaş bordoları, eski iş tanımları vb).**



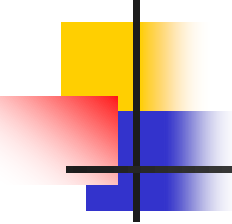
İş Analizi Örgütlenmesi

- İş analizi ekibinin seçilmesi,
- İş sayısı ve analiz yöntemine dayalı olarak analizci sayısının belirlenmesi,
- Analizcilerin eğitimi ve gerekli niteliklerin kazandırılması, ön uygulama yaptırılması.



İş analizci sayısının belirlenmesi

- $N = I / G \times S$
 - N: Gerekli analizci sayısı
 - I: Analiz edilecek iş sayısı
 - G: Günlük ortalama görüşme sayısı (genellikle 4)
 - S: Tüm iş analizi için öngörülen tamamlanma süresi

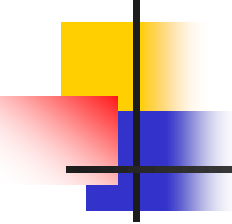


İş analizci sayısının belirlenmesi

- Örnek:

- Bir kurumda analiz edilecek iş sayısı: 120,
- Günlük ortalama görüşme sayısı: 4
- İş analizi için öngörülen tamamlanma süresi 10 gün

İse kaç tane iş analizi personeli istihdam etmek gereklidir ?

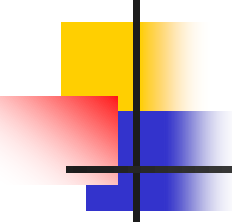


İş analizci sayısının belirlenmesi

- N : 120
- G: 4
- S:10 gün

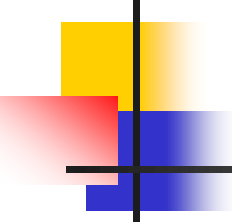
$$N = I / G \times S$$

$$\mathbf{N = 120 / 4 \times 10 = 3 \text{ analizci.}}$$



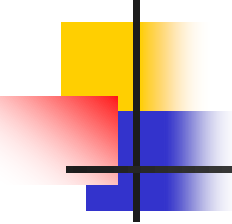
Analizcide Aranılan Nitelikler

- Başkalarıyla iyi geçinme,
- Anlayış ve sabır,
- Tarafsız görüş,
- İyi görünüm,
- Veri analizi ve yorumlama becerisi,
- Kısa ve açık yazabilme yeteneği,
- Kendi başına çalışabilme yeteneği.



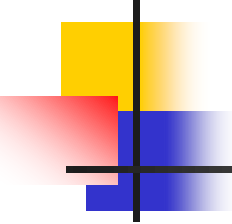
İş Analizi Yöntemleri

- **Gözlem**
- **Anket**
- **Görüşme**
- **Karma**



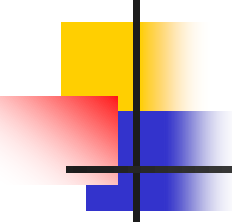
Gözlem yöntemi

- Gözlem yönteminde iş analizcisi, belirli bir işin gerçekleştirilmesi için personel tarafından gösterilen davranışları izlemekte veya doğrudan not etmekte ya da daha önceden hazırlanmış olan kontrol listesini doldurmaktadır.



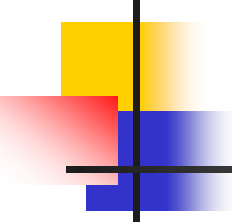
Gözlem yönteminin yararları

- Gözlem yöntemi, önceden çok dikkatli biçimde hazırlanmış bir kontrol listesi kullanılarak yapıldığında iyi sonuçlar vermektedir.
- Gözlem yapılırken, iş ortamı hakkında bilgilerde kolaylıkla alınabilir.
- Kısa sürede tamamlanan ve bedensel hareketlerden oluşan işler için uygundur (örneğin inşaat işçileri)



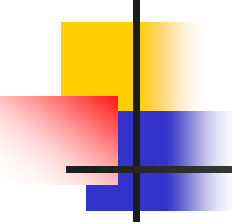
Gözlem yönteminin sakıncaları

- Gözlenen personel bilinçli biçimde davranışlarını değiştirebilir,
- Düşünsel eylemlerin yer aldığı işleri (yönetim, danışmanlık), bu yöntemle analiz etmek olanaklı değildir,
- İşin tamamlanma süresi çok uzun ise bu yöntemin uygulanması uzun zaman alır,



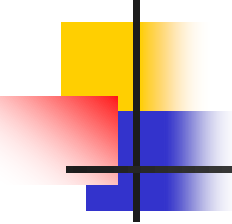
Görüşme yöntemi

- Görüşme yönteminde, iş analizcisi işin yapıldığı yere giderek, personel ile yüzyüze görüşmektedir. Bu yöntemde planlı görüşme aracı olarak ankete benzeyen soru formu veya iş kontrol listesi kullanılmaktadır.



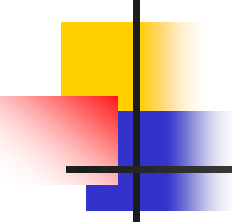
Görüşme yönteminin yararları

- İş analizcisine personelin anlayamadığı soru ve konuları anında açıklama ve net olmayan yanıtlara müdahale etme olanağına sahiptir,
- Görüşme yüz yüze yapıldığından iletişim sorunları doğmamakta, anlaşılmayan yönler açıkca ortaya konarak doğrusu bulunmaya çalışılmaktadır.



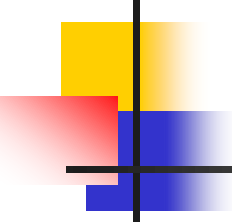
Görüşme yönteminin sakıncaları

- Uzun zaman alır (özellikle yönetsel ve profesyonel işlerde),
- Maliyeti yüksektir,
- Heizenberg etkisi (insanların, görüşmecinin duymak istediğini sandığı yanıtları verme eğiliminde olması).



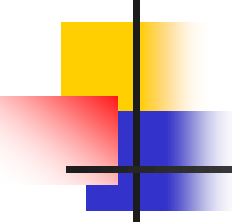
Önemli noktalar

- Görüşme, işin yapılmasını aksatmayacak bir zamanda yapılmalıdır,
- Görüşme başlarken görüşmenin amaç ve uygulanış biçimi, dostane biçimde personele aktarılmalıdır,
- Gereksiz ayrıntılara girilmemelidir,
- Görüşme sırasında samimi bir ortamın yaratılmasına, gereksiz tartışmalara girilmemesine dikkat gösterilmelidir.



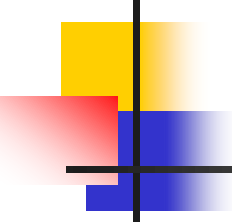
Anket yöntemi

- Anket yöntemi iş analizinde yaygın kullanımı olan yöntemdir.
- Araştırma aracı olan anket, iş analizi çalışması yapılacak kurumun ve işlerin nitelikleri dikkate alınarak geliştirildikten sonra yanıtlanmak üzere personele verilir.
- Yanıtlanan anketlerin muhtevastındaki bilgiler analizciler tarafından özetlenir.



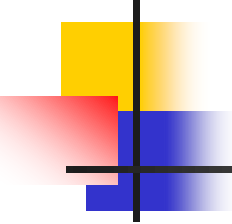
Anket yönteminin yararları

- Çok sayıda işle ilgili bilginin çok kısa bir süre içinde toplanmasına olanak tanır,
- Daha az iş analizi elemanı gerektirir, yani veri toplama maliyeti düşüktür,
- İş analizi çalışmalarına daha fazla personelin katılımı sağlanabilir.



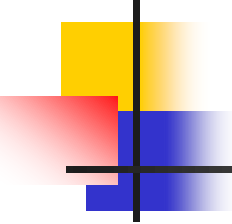
Anket yönteminin sakıncaları

- Personelin iş analizine verdiği yanıtların doğruluğunun anında saptanamaması,
- Personelin işini çok iyi bilmesine karşın işinin yalnızca önemli yönlerini belirtmesi
- Personelin işini açık biçimde ifade edememesi,
- Soruların anlamının personel tarafından yanlış anlaşılabilmesi,



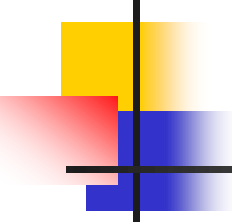
Önemli noktalar

- **Anketin elde edilmesi düşünülen bilgileri eksiksiz olarak sağlayacak biçimde düzenlenmesi gereklidir,**
- **Soruların anlamlarının herkes tarafından aynı biçimde anlaşılır olması sağlanmalıdır,**
- **Anketin dilinin sade ve anlaşılır olması gereklidir,**
- **Anketin iyi anlaşılır olması için "ankete ve anket sorularının cevaplandırılmasına ilişkin açıklama" ya yer verilmelidir,**
- **Anket soruları içeriği, konu ve benzerliklerine göre gruplandırılmalıdır,**
- **Ankette açık uçlu sorular bulunmalıdır. Bu kısma personel belirtmek istediği konuları serbestce aktarabilmelidir.**
- **İş analizi anketini, her iş için en az bir personelin yanıtlaması gerekir.**



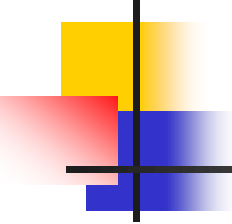
Karma yöntem

- Karma ya da bileşik yöntem, yukarıda sayılan iş analiz yöntemlerinin birarada kullanıldığı yöntemdir
- Karma yöntem, bir yöntemin eksik ve zayıf yönlerini tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesi, yani birden fazla yöntemin aynı anda kullanılması anlamına gelir.



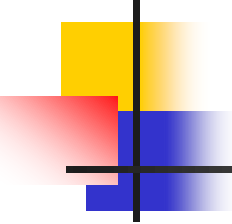
Uygulama İlkeleri

- Analizci personele kendini ve amacını tanıtmalıdır,
- Personele ve işine yakın ilgi göstermelidir,
- Personele işini nasıl yapacağını anlatmamalıdır,
- İş ve personeli birbirine karıştırmamalıdır,
- Toplanan bilgiler, vakit kaybetmeksizin doğrulattırılmalıdır.



İş tanımının unsurları

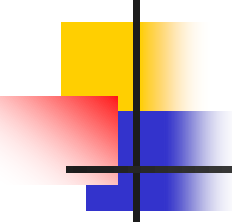
- İş Tanımının Geçerlilik Tarihi,
- İşin Adı (ünvanı) ve Kodu,
- İşin Yapıldığı Bölüm,
- Bağlı Olduğu Bölüm
- İşin Özeti,
- Görevler,
- Kullanılan Makinalar,
- Kullanılan Malzemeler,
- Gözetim,
- Mali Sorumluluk,
- Çalışma Koşulları,
- Tehlikeler,
- Kişisel Nitelikler.



İş tanımının yazılması

- Mümkün olduğunca kısa ve yalın cümleler kullanılmalıdır,
- Cümleler herkes tarafından aynı şekilde anlaşılacak nitelikte olmalıdır,
- İşin tüm yönleri ortaya konulmalıdır,
- Geniş zaman eki kullanılmalıdır (yapmak, sağlamak, yapar, sağlar)

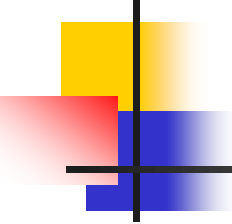
BÖLÜM	Kreş
İŞİN ADI	Kreş Yöneticiliği
KODU	S1002
BAĞLI OLDUĞU BİRİM	Hastane Müdürlüğü
İŞİN ÖZETİ	
GÖREVLER 1- 2- ...	
KULLANILAN ARAÇ GEREÇLER	
KULLANILAN MALZEMELER	
GÖZETİM	
MALİ SORUMLULUK	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
TEHLİKELER	
KİŞİSEL NİTELİKLER	



İş gerekleri-Temel iş faktörleri

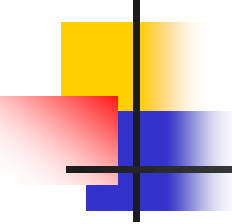
- İş yapacak personelde aranacak nitelikler dört ana grupta toplanmaktadır
 - Yetenek Gerekleri,
 - Çaba Gerekleri,
 - Sorumluluk Gerekleri,
 - Çalışma Koşulları.

İŞ KİMLİĞİ	
İŞİN ADI TARİH İŞİN KODU BÖLÜM	
BECERİ GEREKLERİ	
EĞİTİM	
DENEYİM	
ÖZEL BİLGİ VE YETENEK	
ÇABA GEREKLERİ	
BEDENSEL ÇABA	
DÜŞÜNSEL ÇABA	
SORUMLULUK	
MALZEME MAKİNA SORUMLULUĞU	
GÖZETİM SORUMLULUĞU	
DİĞER KİŞİLERİN KORUNMASI	
MALİ SORUMLULUK	
ÇALIŞMA KOŞULLARI	
İŞ ÇEVRESİ	
İŞ RİSKİ	



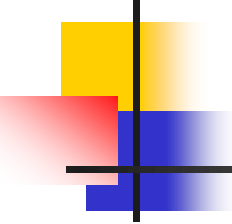
Yetenek gerekleri

- Öğrenim
- Deneyim (iş öncesi-iş başında)
- Özel bilgi ve beceriler (yabancı dil, sayısal modeller kurabilme)
- İnisiyatif ve yaratıcılık (karar verme ve yargılama olarak da anılmaktadır)



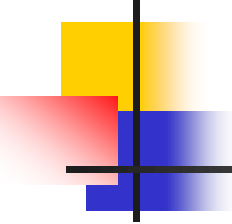
Çaba gerekleri

- Çaba gerekleri, bir işin amaçlara uygun biçimde gerçekleşmesi için harcanan güç ve enerji olarak tanımlanır. Bu çaba, iki türlü olabilir:
 - Bedensel çaba (taşıma, kaldırma),
 - Zihinsel çaba (yargılama, uyarılama).



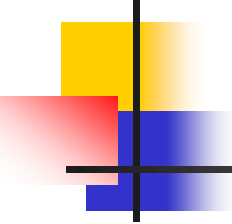
Sorumluluk gerekleri

- Sorumluluk bir şeyi yerine getirme ya da yerine getirilmesini sağlama yükümlülüğü olarak tanımlanabilir.
 - Gözetim sorumluluğu
 - Malzeme ve donanım sorumluluğu
 - Mali sorumluluk
 - Diğer kişilerin korunması sorumluluğu
 - İş ilişkileri sorumluluğu



Çalışma koşulları gerekleri

- İş ortamı (ısı, gürültü, sıcaklık)
- İş riski (hastalık olasılığı ve fiziksel rahatsızlıklar)



Değerlendirme Soruları

- 1-) İş Tanımı ve İş Gerekleri Hangi Fonksiyonlar İçin Yardımcıdır
- 2-)İş analizi yöntemleri nelerdir?

İş etüdü

Ders amaçları

Bu derste

- iş etüdünün yararları,
- iş etüdü çalışmalarının aşamaları,
- hareket etüdü aşamaları,
- zaman etüdü çalışmalarının gerçekleştirilmesi,
- iş örnekleme uygulamaları,

konularını tartışacağız.

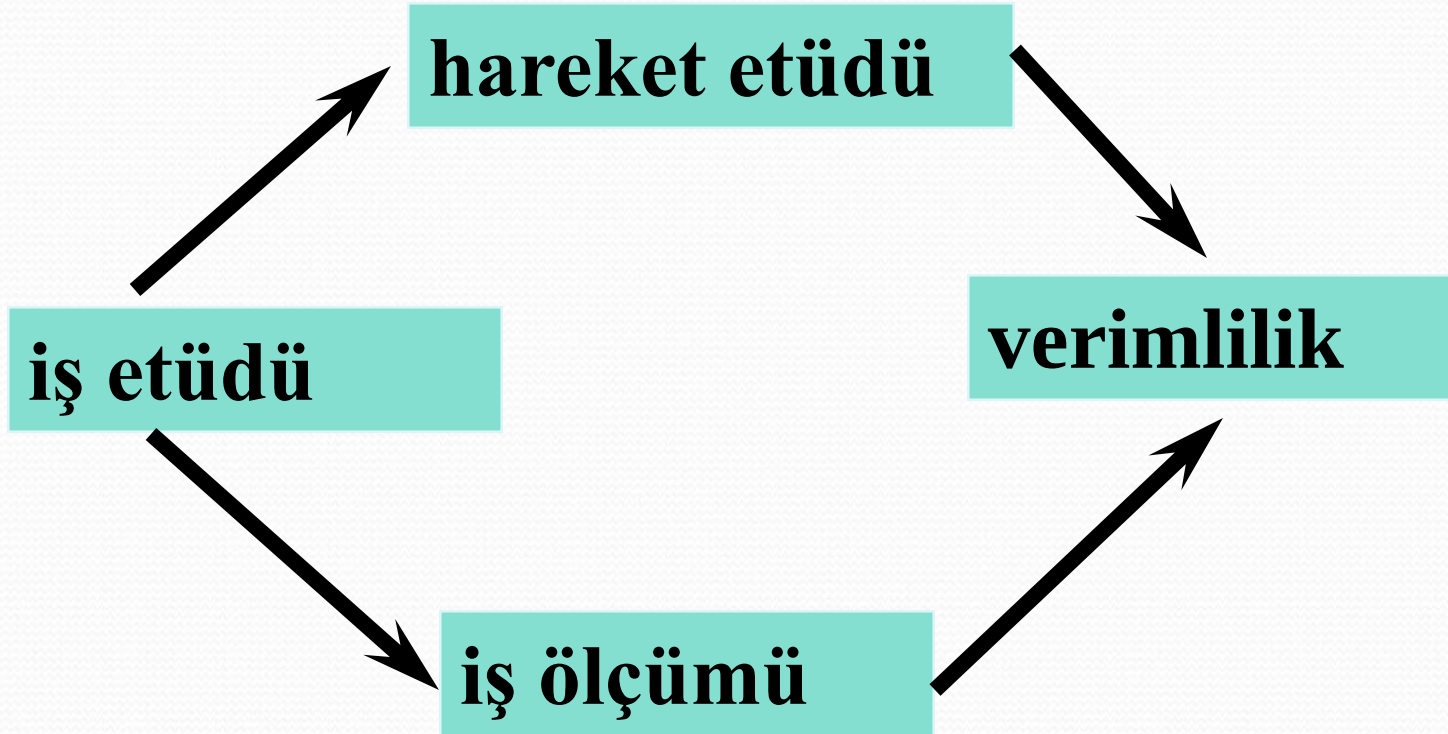
İş etüdü

- **İşlerin en az insan enerjisi yapılış yöntemini ve işlerin tamamlanma süresini belirlemeye yönelik inceleme süreci.**

İş etüdü neleri içerir ?

- Hareket etüdü
- İş ölçümü
 - Zaman etüdü
 - İş örneklemesi

iş etüdü



iş etüdü aşamaları

- işlemin seçilmesi
- gözlem ve kayıt
- verilerin analiz
- yeni yöntemin geliştirilmesi
- zaman standartlarının belirlenmesi
- yeni yöntemin uygulanması
- denetim ve sürekliliği sağlama

hareket etüdü amaçları

- süreç ve işlemlerin iyileştirilmesi
- çalışma yerinin ve araçların tasarımı
- gereksiz faaliyetlerin giderilmesi
- insangücü ve makine verimliliğinin arttırılması
- uygun fiziksel çalışma ortamı oluşturma.

incelenecek işin seçim kriterleri

- **işin uzun ömürlü olması**
- **İşin tekrarlanır olması**
- **İşin maliyetinin büyük olması**
- **aksaklık belirtilerinin yüksek olması**
- **Müşteri şikayetlerinin yüksek olması**

bilgi toplama

- gözlem ve görüşme yoluyla işin yapılmasıyla ilgili bilgilerin elde edilmesidir.
- verilerin kaydedilmesinde diyagram ve şemalar kullanılmalıdır.

verilerin irdelenmesi



yeni yöntemin geliştirilmesi

- gereksiz işlemlerin elenmesi
- işlemlerin birleştirilmesi
- işlemlerin sırasının değiştirilmesi
- işlemin basitleştirilmesi

iş ölçümü amaçları

- işlerin planlanması ve programlanması
- işçilik maliyetlerinin belirlenmesi
- ürün teslim tarihinin belirlenmesi
- araç ve makinelerin verimli kullanımı
- personel planlaması
- personel giderlerinin kontrol altına alınması

zaman etüdü aşamaları

- ölçülecek işin seçimi
- işin ögelere ayrılması
- örnekleme
- ölçme ve kayıt
- başarı derecelendirmesi
- eklemeler
- standart zamanın belirlenmesi

Başarı derecelendirmesi

- Gözlenen işçinin fiili performansının, normal performansa göre düzeltilmesidir. Eğer işçi, normalden % 5 hızlı çalışıyorsa, başarı derecelendirme katsayısı, 0.05 olacaktır.

Eklmeler

- İşçinin çalışma süresi boyunca fizyolojik ihtiyaçlarını, sosyal ihtiyaçlarını ve yorgunluk durumlarını dikkate alınması için yapılan düzeltme katsayısıdır.

iş örneklemesi

- işgören ve makinaların rassal aralıklarla gözlenmesine dayanır. İş örneklemesi ile personelin zamanını hangi faaliyetlere ayırdığı belirlenir.

Kayıt formu

GÖZLEM	SAYI	ORAN
İŞLE İLGİLİ	20	% 67 (p)
İŞLE İLGİSİZ	10	% 33 (q)

örneklem büyüklüğü

$$N = \frac{t^2 pq}{d^2}$$

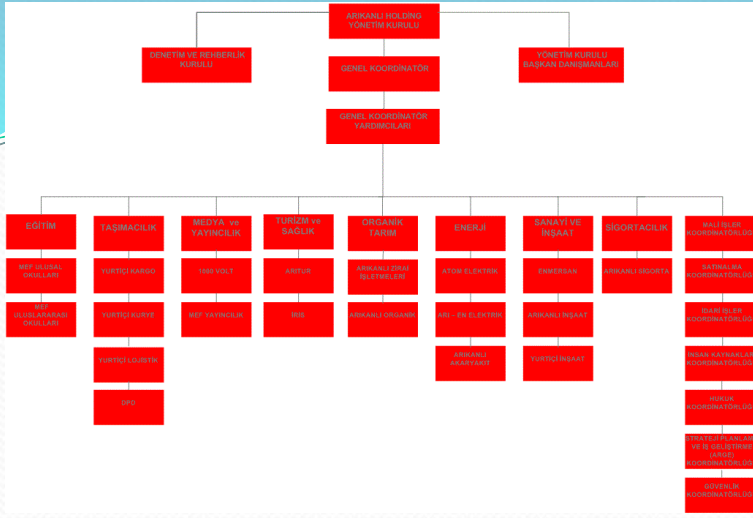
t: teorik t değeri (% 95 güven düzeyi için 1.96),

d: hata miktarı,

p olayın görölüş sıklığı, **q** : olayın görölmeyiş sıklığı

Değerlendirme Soruları

- 1-) İş etüdü neleri içerir ?
- 2-) Zaman etüdü aşamaları nelerdir?



6.

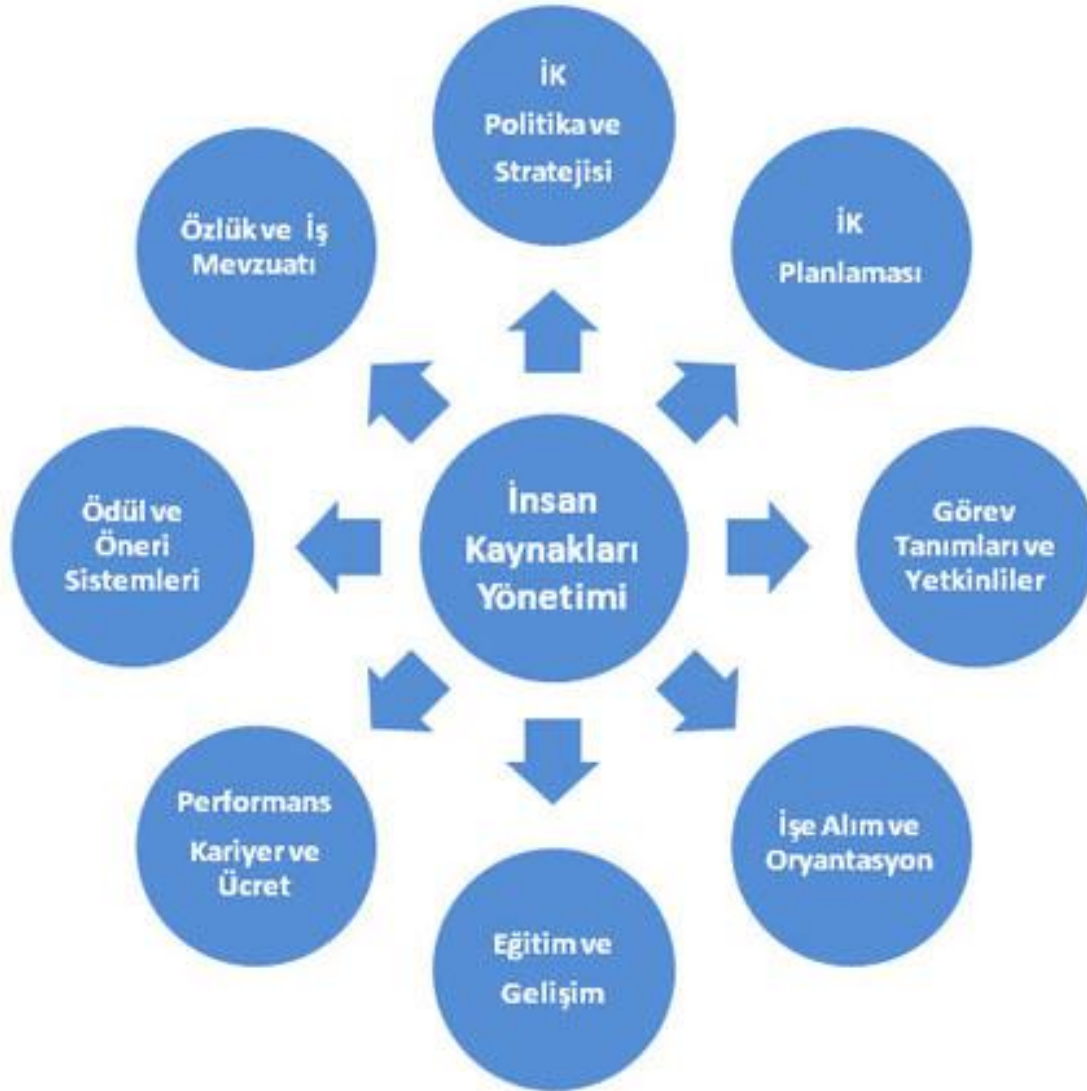
İnsan Kaynakları Planlaması

Ders Amaçları

Bu derste

- Personel planlaması ve yararları,
- İnsan kaynakları planlama süreci,
- Personel devri,

konularını tartışacağız.



Personel Planlaması

- ❑ Örgütün arz talep yönünden gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin sistematik olarak önceden tahmin edilmesi.
- ❑ Bir örgütün gereksinim duyduğu nitel ve nicel olarak yeterli, görev yönünden tutarlı, zamanlama yönünden uygun, ekonomik yönden hesaplı insan kaynaklarının elde edilmesi süreci.
- ❑ Örgütün mevcut ve gelecekteki amaçlarını verimli biçimde gerçekleştirebilmesi için uygun yer ve zamanda uygun nitelikte ve uygun sayıda personeli elde etmesi süreci.

PERSONEL PLANLAMASININ YARARLARI

- ☐ Yetenekli insan gücünü kalite ve miktar yönünden sağlamak ve örgütte tutabilmek
- ☐ Örgütteki personelden en verimli biçimde yararlanmak.
- ☐ Değişen teknolojiyi dikkate alarak insan gücü fazlalığını eritmek.
- ☐ Personel maliyetlerini optimize etmek.
- ☐ Personelle ilgili sorunların tanı ve çözümünü kolaylaştırmak.
- ☐ Etkili performans planlaması ile yönetimin denetim iş yükünü azaltmak.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI NEDENLERİ

- ☐ Gelecekteki personel gereksinmesi
- ☐ Değişimi gerçekleştirme
- ☐ Yüksek bilgi ve beceriye sahip personelin sağlanması
- ☐ Stratejik planlama
- ☐ Personel planlamasının temel oluşu



PLANLAMA ÇEVRESİ

☐ Demografik değişim

- Nüfus
- İşgücü artışı
- Kadınların işgücüne katılması (feminizasyon)
- Yüksek bilgi düzeyi

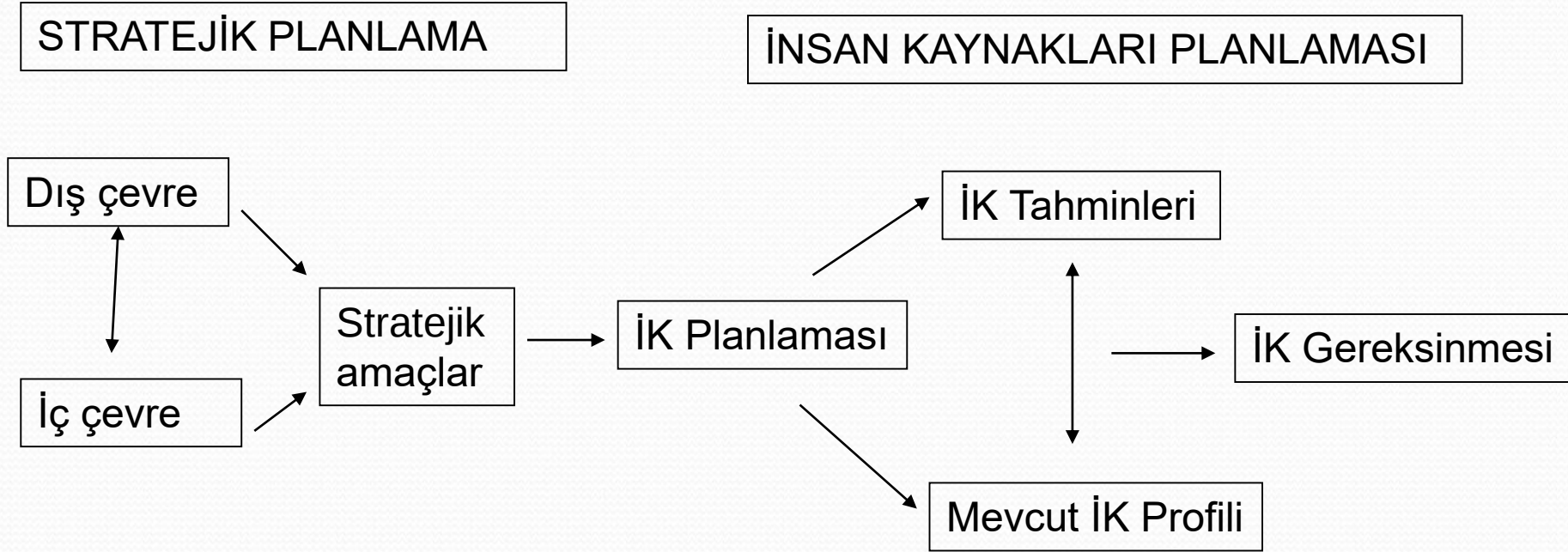
☐ Ekonomik değişimler

☐ Teknolojik değişimler

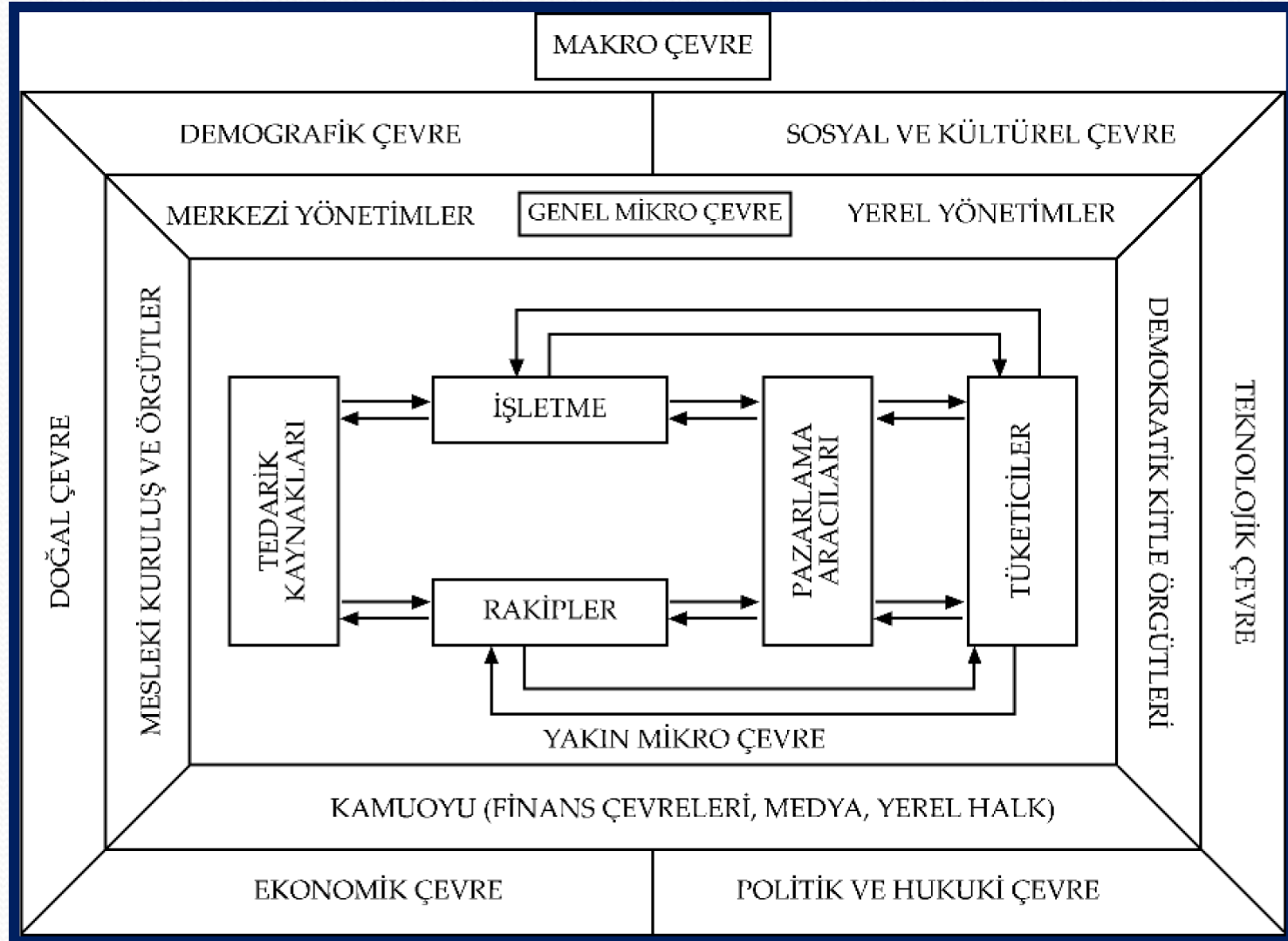
☐ Yasal değişiklikler

☐ İş ve kariyere ilişkin tutumların değişimi

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ



Dış Çevre Faktörleri



İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

Aşama 1: Stratejik Planlama

☐ Dış çevre koşullarının analizi

- Genel ve özel çevre...
- Örgütün hızla değişen çevrede konumu ne olacak?

☐ İç çevrenin analizi (SWOT)

- Yönetim
- İnsan kaynakları
- Finans
- Pazarlama
- Üretim sistemleri
- Örgütsel yapı
- Örgütsel kültür
- Fiziksel olanaklar
- Bilgi sistemleri
- Önderlik (liderlik)

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

Aşama 1: Stratejik Planlama (devamı)

□ Amaç ve stratejilerin belirlenmesi

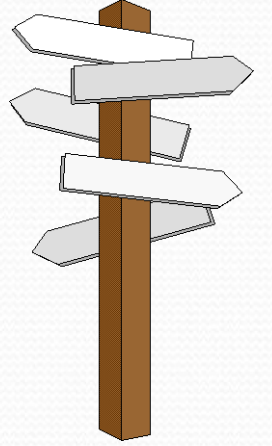
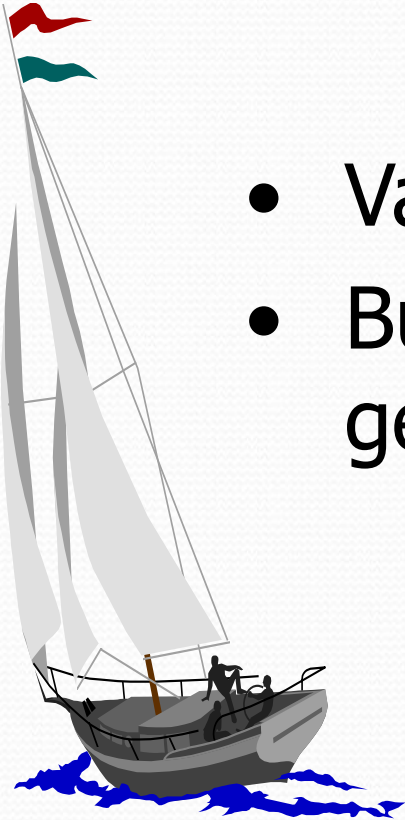
- Vizyon
- Misyon
- Hedefler

- Ölçülebilir hedefler ve amaçlar...
- Bunları gerçekleştirebilmek için hangi nitelikte kaç personele ihtiyaç var?
- İçeriden mi dışarıdan mı?
- Personelin geliştirilmesi nasıl sağlanacak?



Misyon...

- Varoluş nedenim ne?
- Bunu hangi ilkelere dayanarak gerçekleştireceğim?





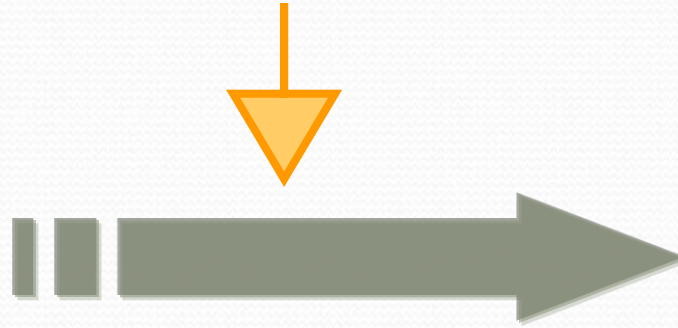
VİZYON

**UZUN VADEDE
ULAŞILMAK
İSTENEN YER VE
DURUMU,
İLERLENECEK YÖNÜ
GÖSTERİR**

VİZYON, BİLİMSEL BİR HAYALDİR

Stratejik Planlama

Organizasyonun
Bugünkü Profili



Vizyon

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

Aşama 2: Mevcut Personel durumunun analizi

- ☐ İş tanımlarının ve iş gereklerinin incelenmesi
- ☐ Personel envanterinin hazırlanması
 - Envanter bilgileri: kişisel bilgiler, eğitim, geçmiş çalışma yaşamı bilgileri, başarı ve potansiyel, kariyer hedefleri
- ☐ Personel hareketliliğinin incelenmesi



PERSONEL DEVRİ

$$PD = \frac{\text{t döneminde örgütten ayrılan personel sayısı}}{\text{t döneminde örgütteki toplam personel sayısı}}$$

Personel devrini etkileyen etmenler

☐ Ölüm

☐ Emeklilik

☐ Emeklilik öncesi işten ayrılmalar

☐ Personel hareketliliği

☐ Göç

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

Aşama 3: Personel sayısının (insangücü talebinin) tahmin edilmesi

- Delphi yöntemi
- İş standartları yöntemi (iş ölçümü ve hareket etüdlerinden elde edilen standart. Her görevin tamamlanma süresi standartı...)
- Zaman serileri yöntemi
- Regresyon analizi
- Simülasyon

Fazla mesai ücretlerine %10 zam yaparsak ne sonuç çıkar?

Vardiyayı günde 3'e çıkartırsak sonuç ne olur?

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMA SÜRECİ

Aşama 4: Sonuçların değerlendirilmesi ve uygulama

Personel sağlama ve seçme işlemleri için girdi oluşturma...

Personel fazlalığı durumlarını değerlendirme...



İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI TÜRLERİ

Kısa Vadeli Planlama

- ❑ Organizasyonun türüne göre ihtiyaç duyulan insan kaynakları ihtiyacının 3 aylık, 6 aylık, 1 yıllık ve 2 yıllık dönemlerde tahminine dayanır.
- ❑ Genellikle 1 yıllık süreyi esas alır.



İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI TÜRLERİ

Uzun Vadeli Planlama

- ❑ Organizasyonun insan kaynakları ihtiyacının 5 yıllık sürelerle tahminine dayanır.
- ❑ Bu planlar her yıl gözden geçirilerek, düzeltme ve düzenlemeler tabi tutulur.
- ❑ Bilgi sistemi....
 - Farklı birimlerdeki personel sayısı
 - Devir oranı ve devamsızlık istatistikleri
 - Fazla mesai tutarı
 - Geçici ve yarı zamanlı çalışanlar
 - Performans değerlendirme bilgileri
 - Diğer örgütlerle karşılaştırmalı ücret durumları

PERSONEL FAZLALIĞINI ERİTME YOLLARI

- ❑ Atamaları kısıtlama, geçici görevlendirme
- ❑ Çalışma saatlerinin azaltılması
- ❑ Erken emeklilik



Değerlendirme Soruları

- 1-)Personel planlamasının yararları nelerdir?
- 2-)Personel fazlalığını eritme yolları nelerdir?

İNSAN KAYNAKLARI SAĞLAMA VE SEÇME

Ders Amaçları

Bu derste

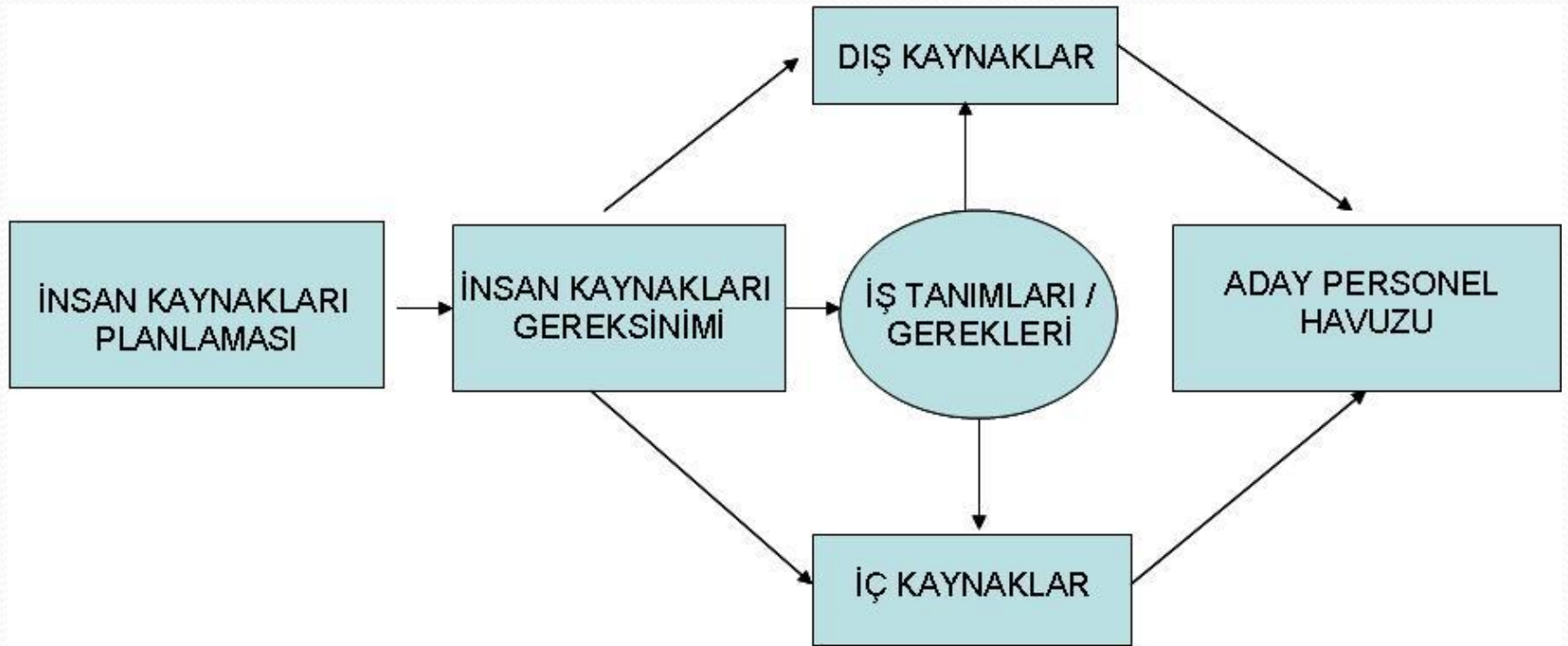
- Personel sağlama süreci ve amaçları,
- Personel kaynakları,
- İş ve işçi bulma kurumları

konularını tartışacağız.

İK Sağlama

- İK Planlamasında öngörülen personel ihtiyacının karşılanması için örgütte çalışmaya istekli aday personel havuzunun yaratılması süreci.

Personel sağlama süreci



amaçlar

- Örgütte çalışmaya istekli aday personel havuzu yaratmak
- İşletmenin ihtiyacı olan personeli çekebilmek
- İşletme faaliyetlerinin sürekliliğini sağlama
- Bireysel ve örgütsel etkililiği sağlamak

Personel kaynakları

- işletmelerin işgören elde etmek için başvuracağı iki temel kaynak vardır:
 - İç kaynaklar (mevcut işgören),
 - dış kaynaklar (yeni işgören)

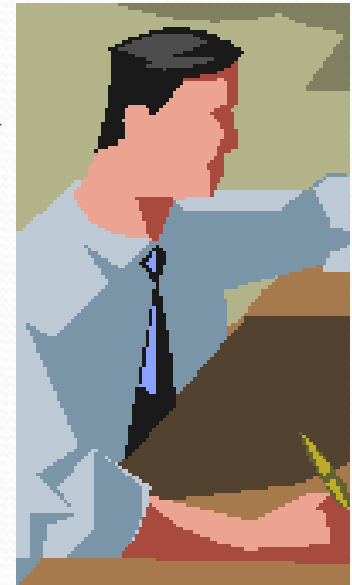
İç kaynaklardan personel sağlama yolları

- İnfornal Araştırma
- Beceri Envanteri
- Açık İşler Bildirimi

İnformel araştırma

- Örgütte halen çalışmakta olan kişiler in incelenerek, en uygun adayların belirlenmesidir.
- Bu yöntem oldukça yaygın olarak kullanılsa da, başvuru olanağının engellenmesi, boş pozisyon için istekli olan diğer kişileri göz ardı etmesi bakımından eleştirilmekte ve personelde rahatsızlık yaratmaktadır.

informal araştırma



Beceri envanteri

- Beceri envanteri personelin niteliklerini ayrıntılı olarak gösteren dosyalardır. Envanter aşağıdaki bilgileri kapsar:
 - Personelin eğitimi
 - Deneyimi
 - İlgileri
 - Performansı
 - İnsan ilişkileri becerisi
 - Eski yöneticilerinin görüşleri

Açık işler bildirimi

- İşletmenin bülten ya da ilân panolarında yayınlanan açık işler duyurularında, işin unvanı, özet bir iş tanımı, iş gerekleri, ödenecek ücret ve bölüm ile ilgili bilgiler aktarılır.

İç kaynaklardan işgören sağlamanın yararları

- Mevcut işgörenin moral ve motivasyonunu yükseltir,
- Personelin tanınmasını sağlar,
- Az zaman alır, ekonomik bir uygulamadır,
- Yönetim -işgören işbirliğini geliştirir.

İç kaynaklardan işgören sağlamanın sakıncaları

- İşletmeye yeni fikirlerin girmesini engeller,
- Aranılan niteliklere sahip işgöreni her zaman bulmak mümkün olmayabilir.

Dış kaynaklar

- Örgütün büyümesi ve yeni işlerin ortaya çıkması,
- Değişimler sonucu yeni uzmanlıkları gereksinim duyulması,
- Psikolojik nedenler,
- Ekonomik nedenler,
- İç kaynaklardan personel sağlamanın imkansız oluşu,
- En uygun elemanı bulma

Dış kaynaklardan personel sağlama yolları ve araçları

- İş ve İşçi Bulma Kurumları
- Düzensiz Başvurular
- İşçi sendikaları
- Meslek Birlikleri
- Okullar
- Personel Referansları
- Özel Firmalar
- İlan ve Reklamlar
- İnternetteki İnsan Kaynakları Firmaları
- Beyin avcıları

İş ve işçi bulma kurumları (istihdam büroları)

- Kamu (işkur)
- Hayır kurumları
- Özel iş ve işçi bulma kurumları (istihdam büroları)

Düzensiz başvurular

- İnsanların işletmede giderek, iş başvurusunda bulunmasıdır.
- İş talep formları personel sağlamada kullanılan temel araçtır.

İşçi sendikaları

- İşçi sendikaları, faaliyette bulundukları örgütün personel sağlama faaliyetinde önemli rol üstlenebilmektedir.

Meslek birlikleri

- Mühendislik, muhasebe, sağlık hizmetleri, eğitim vb alanlarda mesleki birlik ve gelişmeyi amaçlayan meslek birlikleri, üyelerinin iş bulmaları için de etkinlikte bulunmaktadır.
- Eleman arayan işletmeler meslek birliklerine başvuruda bulunarak eleman gereksinmelerini bildirmektedirler.

okullar

- Kariyer günleri
- İşletmenin ilanlarının okul panolarına asılması
- İşletme yöneticilerinin okullarda seminerler vermesi,
- Öğrencilere staj imkanlarının sağlanması.

Gazete ilanları (sarı sayfalar)

- Gazete, dergi ve mesleki birlik yayınlarına ilan ve reklam vererek personel sağlama, en yaygın kullanılan yöntemlerden birisidir.
- İlan ve reklamlar yalnızca işsiz kişilere değil, aynı zamanda çalışmakta olup da daha iyi iş olanakları elde etmek isteyen kişilere de ulaşacağından, daha geniş aday havuzu oluşturmak kolaylaşmakta ve örgütün daha uygun personeli elde etme olanağı da artmaktadır.

Gazete ilanları

ÖZEL
SİRT Hızlı Hızlı Hızlı
KARDİYOLOJİ Uzmanı
0332 788 44 34

ÖZKAN Hastaneye arıyod
Uzman 0315 491 90 90- 100

PART-TIME Ünlü ve Çeşitli
Açma Tercihli Ünlü ve Çeşitli
Açma. 0216 419 15 10-
0216 419 12 40

PENDİK Teke Hastaneye
Açma. Tekne arıyod. Kedi
Zeynep. Çocuk. Zeynep. Çeşitli

0312 540 30 48
KADIKÖY'de dünya malla
arıyod. 0216 330 45 87

AVUKAT

ÖMERANİYE'deki Hızlı
Açma. Arıyod. Arıyod.
0216 415 53 15

BİLGİSAYAR

Storm®
for you & lover

BAYAN HAZIR GİYİM FİRMAMIZDA
HIZLA VE KİMLİK YAKINCA DEĞERLENDİRİLECEK GİYE KİMLİK İÇ
HİZMETLERİ

- KOLEKSİYON HAZIRLAYABİLECEK TASARIMCILAR
(örne ve dokuma)
- TOPTAN SATIŞ MÜŞTERİ TEMSİLCİLERİ
- MUHASEBECİ
- CEPO ŞEFTİ

arıyod. arıyod. arıyod. arıyod.

- MAĞAZA MÜDÜRLERİ
- REYON ŞEFLERİ
- SATIŞ ELEMANLARI
- KAGİTER

Mail: aray@storm.com.tr
Fec: 0212 556 98 27
Tel: 0212 556 98 94-112 Ünlü Hızlı 50/50

Personel tavsiyeleri (sevkleri)

- Bu uygulamada halen örgütte çalışan bir personel, tanıdığı bir kişiyi örgüte tanıtmakta ve açık iş için o kişinin uygun olduğunu belirtmektedir.

internet



Şirket / Pozisyon : ANADOLU SAĞLIK MERKEZİ / HEMŞİRE

Ülke / Şehir : Türkiye / Kocaeli

İlan Yayın Başlangıç Tarihi : 23/07/2007

İlan Yayın Bitiş Tarihi : 23/08/2007

Görev Tanımı

ASM bünyesinde Ameliyathane, Yoğun Bakım ve Kemoterapi birimlerinde görev almak.

Pozisyon Gereklilikleri

Ön Lisans veya Lisans mezunu,

Alanında tecrübeli,

İyi derece İngilizce bilen,

Teknolojiyi takip eden,

Ekip çalışmasına yatkın,

Gelişime açık,

Güleryüzlü,

Yoğun iş temposunda çalışabilecek,

Gece/Gündüz çalışabilecek

Takım arkadaşları arıyoruz.

Beyin avcıları



"A chief executive, £400,000 p.a. plus share options and an annual bonus - I know just the man, I'll send him right over."

Dış kaynaklardan işgören sağlamanın yararları

- Yeni düşünce ve yöntemlerin işletmeye girmesini kolaylaştırır,
- dış kaynaklardan daha fazla aday işgören bulunacağı için işin gereklerine uygun işgören bulunması olanağı daha fazladır.

Dış kaynaklardan işgören sağlamanın sakıncaları

- Dış kaynaklardan işgören sağlanması, işe alma, işe alıştırma, eğitim maliyetlerini artırır,
- Dış kaynaklardan her zaman aranılan nitelikte işgöreni bulmak mümkün olmayabilir,
- Dış kaynaklardan sağlanan işgörenlerin işletmeye ve işe uyum sorunları ortaya çıkabilir.



PERSONEL SEÇME

PERSONEL SEÇME SÜRECİ

SEÇİM KARARI

SON GÖRÜŞME

SAĞLIK KONTROLÜ

REFERANS

TEST UYGULAMA

GÖRÜŞME

BAŞVURU BELGELERİ

ÖNGÖRÜŞME

RED KARARI

Personel seçme araçları

- TESTLER

- Zeka Testleri
- Kişilik Testleri
- İlgi Testleri
- Başarı Testleri



Personel seçme araçları

- GÖRÜŞME
 - Kalıplı Görüşme
 - Plansız Görüşme
 - Baskıcı Görüşme
 - Grup Görüşmesi
 - Kurul Görüşmesi



Personel seçme araçları

- DEĞERLEME MERKEZLERİ

- Gelen Evrak Sepeti
- Grup Tartışması
- Testler
- Görüşme
- İşletme Oyunları



Değerlendirme Soruları

- 1-)İç kaynaklardan personel sağlamanın yararları nelerdir?
- 2-)Personel seçme araçları nelerdir?

Personel Hareketliliği

Ders Amaçları

Bu derste

- Personel hareketliliğinin kapsamı, faydaları ve türleri,
- Kamu kesiminde personel hareketliliği,

konularını tartışacağız.

Personel Hareketliliğinin Kapsamı

- Personelin bir işten diğer bir işe atanması veya geçirilmesi

ÖRGÜT

Yükselme

Transfer

İşten Atma, Emeklilik,
Çekilme

Geçici İşten
Uzaklaştırma

Rütbe Düşürümü

ÇEVRE

Personel Hareketliliğinin Faydaları

- İş değişikliklerine uyum gösterme
- Performansını ödüllendirme
- Yanlış yapılmış atamaları düzeltme
- Personel disiplinini sağlama ve koruma
- Personelin gelişmesini sağlama
- Personelin iş dışındaki gereksinme ve isteklerini karşılamasını sağlama
- Personel arasında yardımlaşma ve dayanışmayı geliştirme ve güçlendirme
- Örgüt ikliminin güdüleyici yönünü zenginleştirme

Personel hareketliliği türleri

- Yükselme
- Transfer
- Rütbe Düşürümü
- Geçici İşten Çıkarma
- Sürekli İşten Çıkarma
- Zorunlu Emeklilik
- Emeklilik
- Çekilme

Yükseltme

- Personelin şimdiki işinden, ücret, sosyal saygınlık, yetki, sorumluluk gibi etmenler açısından daha fazla tatmin edici bir işe atanması veya geçirilmesidir.



Yükseltmede Önemli Konular

- Yükselme
 - Politika ve İlkelerin Belirlenmesi
 - Yükselme Kanalları
 - Seçme
 - Eğitim ve Alıştırma
 - İletişim ve Eşgüdüm

Transfer

- Personelin niteliklerine uygun ücret yetki, sorumluluk ve diğer olanaklar bakımından denk bir işe geçirilmesidir.



- Transfer türleri

- Üretim transferleri
- Yer değiştirme
- Çok yönlü transferler
- Vardiya transferleri
- İyileştirici transfer

Rütbe Düşürümü

- Personelin hiyerarşide bir alt kademeye atanmasıdır

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com

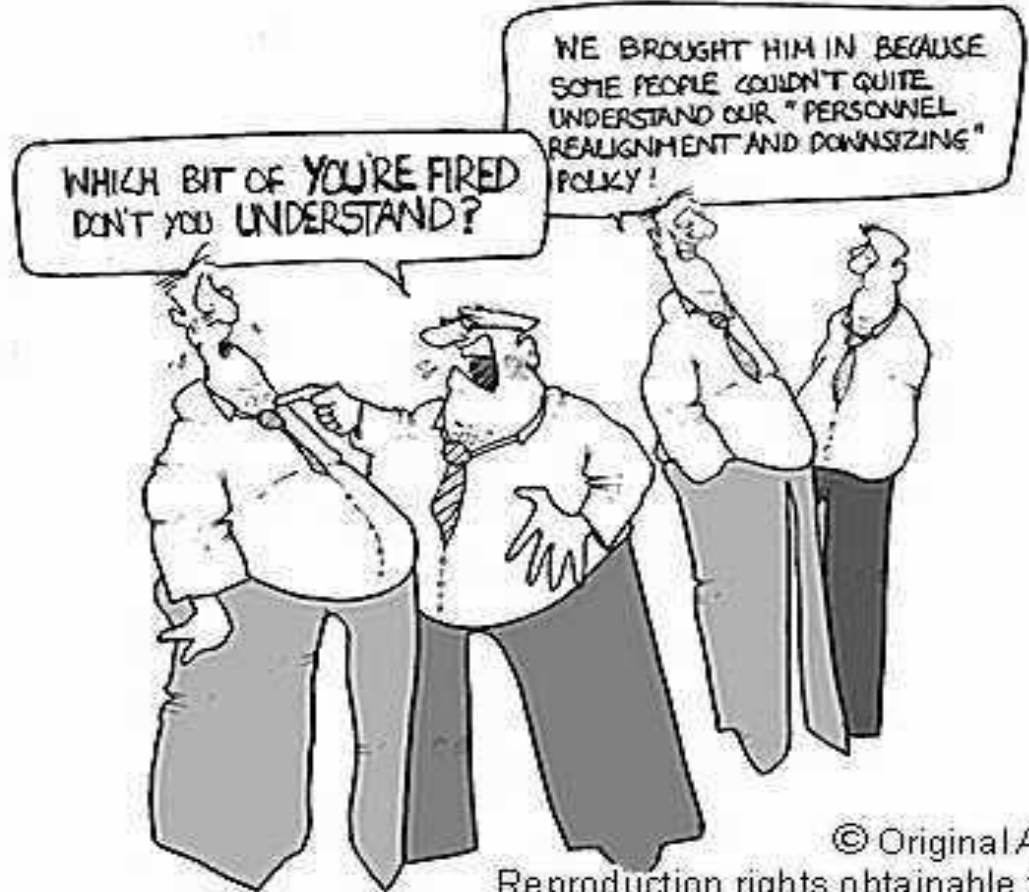


search ID: vsh1215

"Stop me when I've had enough to dull the pain
of demotion, the trauma of transfer and the
isolation of Dubaque, Iowa."

İşten Çıkarma

- Kurumda meydana gelen personel fazlalığı sonucunda personel giderlerini azaltmak için işten çıkarma yoluna gidilir



Search ID: for0452

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com

İşten Çıkarma Yolları

- Geçici İşten Çıkarma
- Sürekli İşten Çıkarma
- Zorunlu Emeklilik
- Emeklilik
- Çekilme

Kamu Kesiminde Personel Hareketliliği

İlerleme ve yükselme

- Kademe ve derece ilerlemesi...
- Kademe ilerlemesi için;
 - bulunduğu kademedeki en az bir yıl çalışmış olmak
 - o yıl için olumlu sicil...
- bulunduğu derecede ilerleyebileceği bir kademe olması...
- Görevde yükselme sınavı...
- Görevde yükselme eğitimi...
- Görevde yükselme sertifikası...

Kamu Kesiminde Personel Hareketliliği

Çekilme (istifa)

- İstifa dilekçesi...
- Görevine izinsiz 10 günden fazla gelmeyen...
- Devir teslim yükümlülüğü olanlar yerine atanan gelene kadar göreve devam...
- Çekilme sonrası yeniden atanma
- Dilekçeyle çekilenler 6 ay
- Devir teslim yükümlülüğünü yerine getirmeden ayrılanlar 3 yıl içerisinde tekrar memurluğa...

Kamu Kesiminde Personel Hareketliliği

Görevden geçici ayrılma

- Yurt dışına burslu eğitim için...
- İki yıla kadar Yurt dışı ücretsiz izin...
- Zorunlu askerlik hizmeti için...

Görevden geçici uzaklaştırma

- Görevden uzaklaştırma durumunda 10 gün içinde soruşturma....
- Temel amaç: Evrakta tahrifat, tanıkların tehdit edilmesini vb. önlemek

Kamu Kesiminde Personel Hareketliliği

Sürekli görevden çıkarma

- Devlet Memurları Kanunu 124-E de belirtilen suçlar...
- Siyasi partilere katılma, asta üste fiili taaaruz yetki almadan gizli bilgi açıklama, yasak yayın basma dağıtma vb.

Kademe ilerlemesinin durdurulması

- Devlet Memurları Kanunu 124-D de belirtilen suçlar...
- 1-3 yıl kademe ilerlemesinden yararlanamama...

Kamu Kesiminde Personel Hareketliliği

Karşılıklı yer değiştirme (Becayış)

- Karşılıklı istek...
- Atamaya yetkili amirin onayı...

Kurumlararası yer değiştirme

Değerlendirme Soruları

- 1-)Personel hareketliliğinin faydaları nelerdir?
- 2-)İşten çıkarma yolları nelerdir?



Personel Başarı Değerlendirmesi

Ders Amaçları,

Bu derste

- ▣ Başarı ve başarı değerlendirme tanımı,
- ▣ Başarı değerlendirme amaçları
- ▣ Başarı değerlendirmede hata kaynakları
- ▣ Başarı değerlendirme yöntemleri,

konularını tartışacağız.

Başarı (performans) kavramı

- Başarı (performans), herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara yaklaşma derecesi olarak tanımlanabilir.
- Başarı değerlendirme ise, çalışanın performansının incelendiği, değerlendirildiği, sonucun kaydedildiği ve çalışana bildirildiği süreçtir.



Başarı değerlendirmesi ve amaçlar

- ❑ **Personelin örgüte yaptığı katkıyı görelî olarak belirleme imkanı sağlar.**
- ❑ **Sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir.**
- ❑ **Personelin eksik yönlerinin tamamlanmasını sağlar.**
- ❑ **Daha fazla sorumluluk isteyen işler için gerekli personeli belirlemede yardımcı olur.**
- ❑ **Personelin kendisinden bekleneni anlamasını sağlar**
- ❑ **İnsan günü planlaması için girdi sağlar.**
- ❑ **Ast ve üst arasında iletişim pekişir.**

Başarı ve yeterlilik

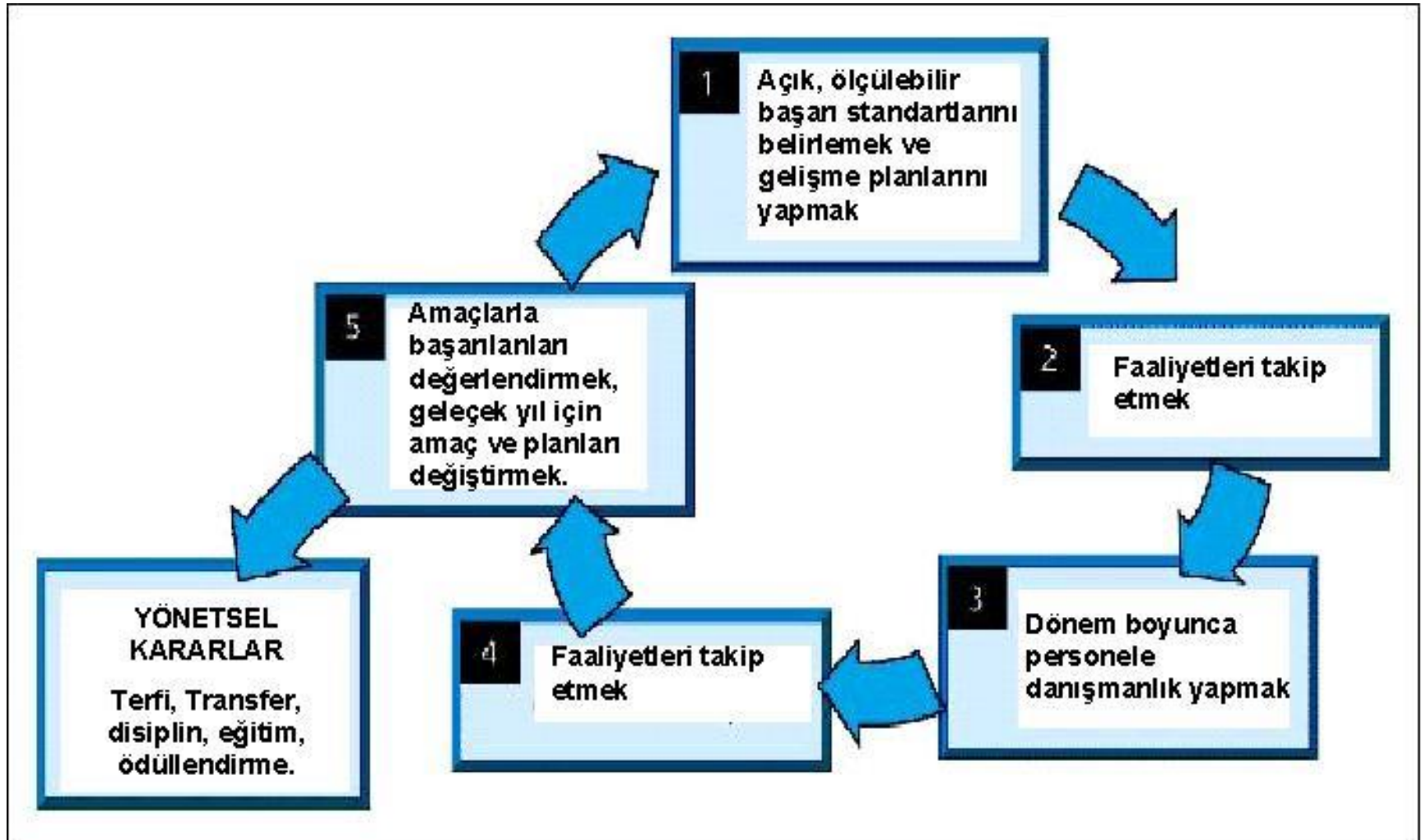
- ❑ **Başarı ile yeterlilik terimleri genellikle karıştırılmaktadır.**
- ❑ **Yeterlilik, bir iş veya uğraşı alanı ile ilgili teknik bilgi ve becerilerin varlığını, performans ise bilgi ve becerilerin üretime dönük yönünü ifade etmektedir.**
- ❑ **Başka bir anlatımla başarı performans verilen görevlerin yapılmasıyla ilişkilidir.**



Başarı (Performans) Yönetimi

- **Performans Yönetimi kurum hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak her iki tarafın da hedeflerine ulaşmasını koordine eden devamlı bir süreçtir.**

Başarı değerlendirme süreci



amaçlar

Başarısızlığın önlenmesi
Başarının pekiştirilmesi

Personelin başarı
düzeylerine göre
gruplanması

Geliştirme

Başarı Değ.

Sınıflama

Personelin başarı düzeyinin
ölçülmesi, yorumlanması

Ödüllendirme

Bireysel performansın
karşılığını vermek

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları

↗ **Geliştirme**

Hizmet içi eğitim,
Personel planlaması,
Kariyer planlaması,
Yönetmel beklentileri anlama,
Eksikliklerini görme.

↗ **Ödüllendirme**

Maddi ve manevi ödöller
Yükseltme (terfi)
Tanınma
Ücret artışı

Tenzil-i rütbe
Disiplin soruşturma
Cezalandırma

Başarı Değerlendirmesinin Koşulları

- **Adil olmalıdır.**
- **Sistemi geliştirici olmalıdır.**
- **Sistemi güdüleyici olmalıdır.**
- **Durumlara uygun olmalıdır.**
- **Geçerli ve güvenilir olmalıdır.**
- **Kapsamlı olmalıdır.**
- **Sürekli olmalıdır.**
- **Personelin katılımına olanak sağlamalıdır.**

Değerlendirme Hataları

- **Aşırı hoşgörü (esneklik)**
- **Katılık**
- **Hale Etkisi (halo effect)**
- **Merkezi Eğilim**
- **Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği**
- **Değerlendirmede nesnel davranamama**
- **Yakın Zaman Etkisi**
- **İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması**

Performans değerlendirme Yöntemleri

□ **Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı**

- Doğrudan sıralama yöntemi
- Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi
- İkili karşılaştırma yöntemi
- Zorunlu Dağıtım Yöntemi

□ **Kesin Standartlar Yaklaşımı**

- Kompozisyon yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Ağırlıklı denetim Listesi yöntemi
- Zorunlu seçme yöntemi
- Grafik derecelendirme Ölçekleri
- Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçeği

□ **Amaç-Sonuç Yönelimli Yaklaşımlar**

- Amaçlara göre yönetim
- Sorumluluk Merkezleri
- İş Standartları yöntemi
- Değerleme Merkezi Tekniği

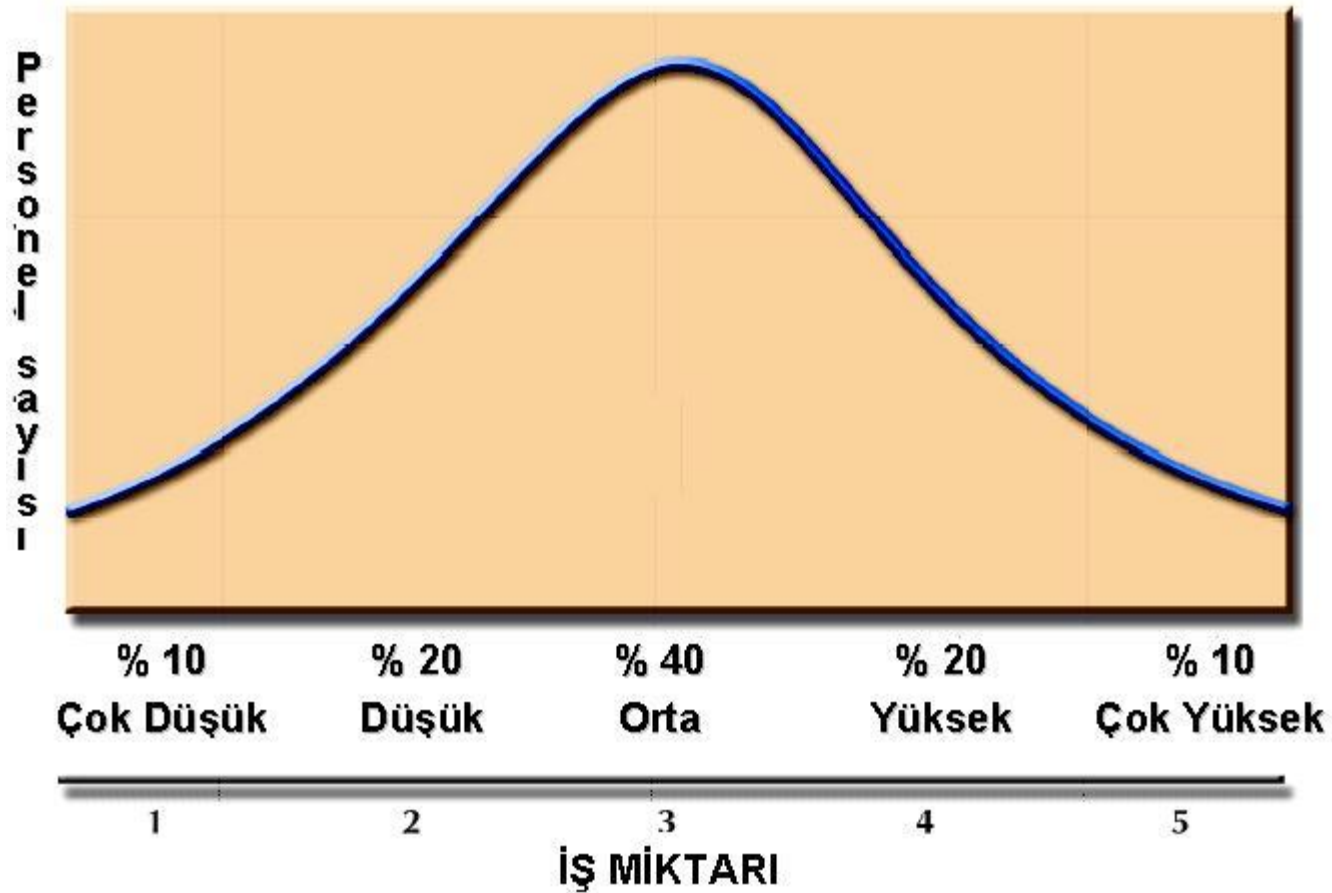
□ **360 Derece başarı değerlendirmesi**

Karşılaştırmalı Standartlar Yaklaşımı

- Doğrudan sıralama yöntemi
- Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi
- İkili karşılaştırma yöntemi
- Zorunlu Dağıtım Yöntemi



Zorunlu dağıtım yöntemi



Kesin Standartlar Yaklaşımı

- Kompozisyon yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Ağırlıklı denetim Listesi yöntemi
- Zorunlu seçme yöntemi
- Grafik derecelendirme Ölçekleri



Zorunlu Seçme Yöntemi

(her dördlükten 2 cümle seçiniz)

- a) Ani görevleri başarabilir.**
- b) Yeni fikirler açıklamaktan çekinir.**
- c) Amaçlarını iyi belirler.**
- d) Baskı ile karşılaşıldığında şaşırır.**

- a) Ani görevleri başarabilir.**
- b) Yeni fikirler açıklamaktan çekinir.**
- c) Amaçlarını iyi belirler.**
- d) Baskı ile karşılaşıldığında şaşırır.**

Grafik Derecelendirme Ölçeği

Personelin Adı Soyadı Çalıştığı Bölüm	Çalıştığı Bölüm	Değerlemeyi yapan:	Tarih	İmza	
İşin Kalitesi	Olağanüstü derecede yüksek kaliteli üretim. Çok özenli ve dikkatli çalışma, kendi kendine hatalarına dizelebilir.	Üretim inkalitesi genellikle yüksek. Yapılan işin oldukça az bir kısmını yeriden yapmaya gerektiriyor.	Dikkatli bir personel, yaptığı işlerin çok az yeriden yapmaya gerektiriyor. Hatahr kabul bir süre içinde düzeltiyor. İşin kalitesi normal standartlardadır.	Yapılan işin kalitesi genellikle kabul edilen kalite standartlarının altında. Yapılan işin önemli bir kısmını yeriden yapmaya gerektiriyor.	Yapılan işin kalitesi oldukça düşük, kabul edilen standartlara nadiren ulaşılmakta. Yapılan işin oldukça büyük bir kısmını yeriden yapmaya gerektiriyor.
İşin Miktarı:	Yapılan iş miktarı standartların çok üstünde. Hızlı çalışan bir personel.	Yapılan iş miktarı standartların üstünde. Normal hızın üstünde bir çalışma temposu.	Yapılan iş miktarı standart- ları yakalamakta. Personel normal hızda çalışmaktadır.	Yapılan işin miktarı standartların altında. Personel yavaş çalışmaktadır.	Yapılan işin miktarı oldukça az. Personel oldukça ağır çalışmaktadır.
İş Bilgisi	İşin tüm aşamalarına çok iyi hâkimdir, daha fazla şey öğrenmek için istekli.	İşin tüm aşamaları konusunda yeterli bilgi sahibi, kendini geliştirme potansiyeline sahip.	Normal bir iş başarısı için yeterli bilgiye sahip. Kendini geliştirmek için istekli değil.	Yeterli bilgiye sahip değil. Eleştiri ve uyarılara karşı tepki göstermekte.	İşin yapılışı ile bilgi düzeyi hem en hem en yok gibi.
İşe Devam ve Disiplin	Kurallara tam uymakta. İşe devam sızlık olağanüstü durum har dışında söz konusu değil.	Kurallara gönüllü olarak uymakta, işe devam sızlığı çok düşük.	Kurallara yeterince uymakta, işe devam sızlığı düşük.	Kurallara fazla uymamakta. Yakından gözetimi gerektirmekte İşe devam sızlığı yüksek.	Kurallara uymamakta, tepki göstermekte. Yakından gözetim altında tutulmalı, devam sızlık çok yüksek.
Güvenilirlik	Olağanüstü. Serbest bırakılabilir. İş zamanında yapacak işin öncelikleri iyi belirlemektedir.	Olağan. Güvenilirdir. Çok çok az gözetime gereksinime gösterir. İşin zamanında yapar.	Bir çok görevde güvenilirdir. Normal düzeyde gözetimi gerektirir.	Sık sık denetlerin eyi ve yakından gözetimi gerektirir. Güvenilirliği beklenenden altında.	Güven veremeyen bir personel. Yaptığı tüm işlerin takip ve denetimi gereklidir.

Amaç-Sonuç Yönelimli Yaklaşımlar

- Amaçlara göre yönetim
- Sorumluluk Merkezleri
- İş Standartları yöntemi
- Değerleme Merkezi Tekniği



Amaçlara Göre Yönetim

- **Yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanları ve ulaşılacak sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri (ölçtükleri) bir süreçtir.**
- **Farklı bir yönetim felsefesi...**

Sorumluluk Merkezleri

- **Öncelikle kar, maliyet ya da gelir merkezleri belirlenir.**
- **Her sorumluluk merkezi için kar, maliyet ya da gelir hedefleri hesaplanır.**
- **Bölüm yöneticilerinin başarısı bu hedeflere ne derece ulaşıldığının değerlendirilmesiyle hesaplanır.**

İş standartları yaklaşımı

- **İş ölçümü ve deneyime dayalı iş standartları belirleme.**
- **Bu standartlara göre ölçme.**
- **Özellikle bedensel hareketlerin egemen olduğu işlerde...**

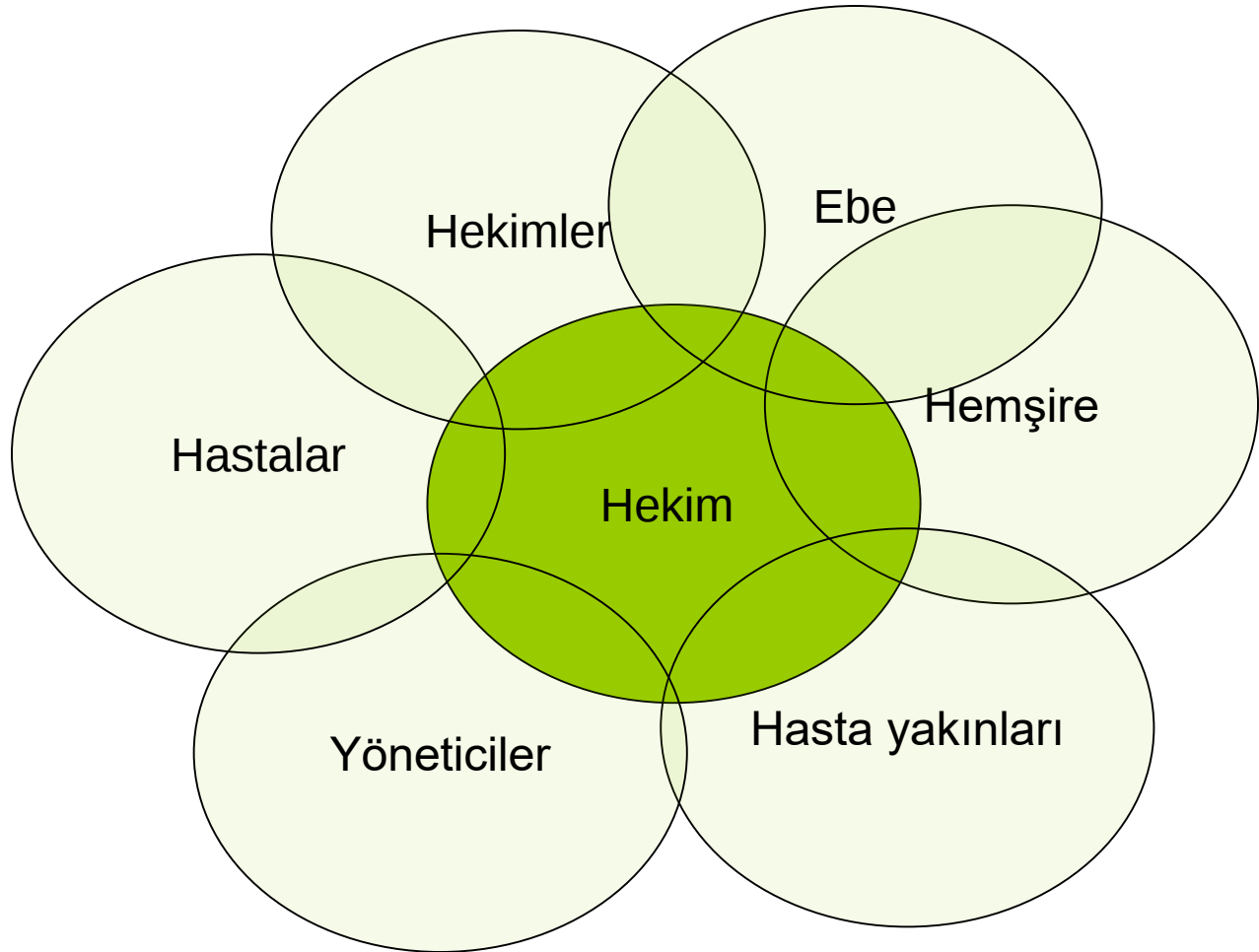
Değerlendirme merkezleri

- **Personelin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntem**
- **Uzmanlar ve geliştirilmiş uygun ölçeklerin kullanımı...**

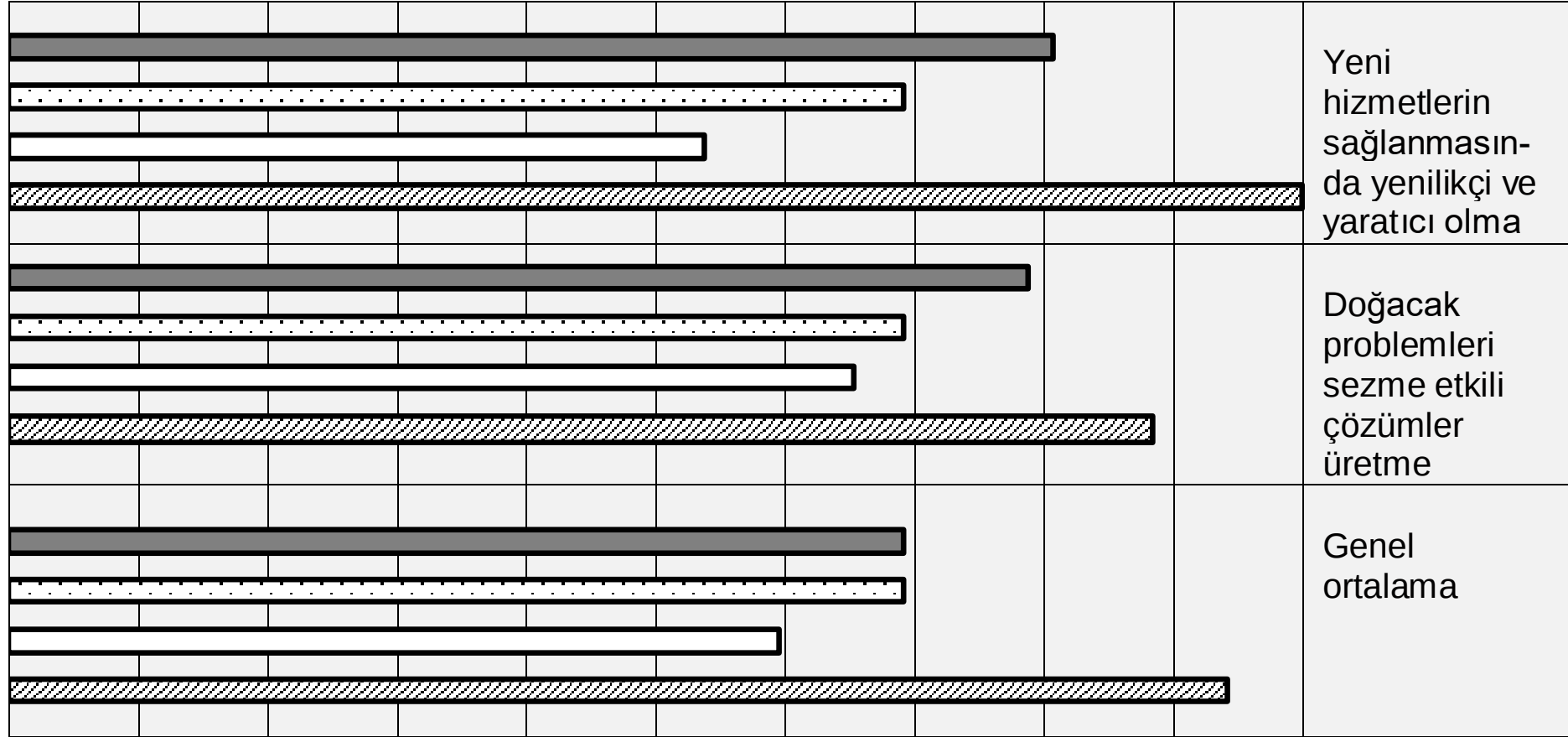
360 derece performans değerlendirmesi



360 derece performans değerlendirmesi



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Süpervizör/lar



Aynı düzeyde çalışanlar



Müşteriler



Çalışanın kendisi

**360 Derece
Geribildirimi**

Değerlendirme Soruları

1-)Başarı kavramı nedir?

2-)İş standartları yaklaşımı nedir?



HİZMET İÇİ EĞİTİM

Ders Amaçları

Bu derste

- Hizmet içi eğitimin amaçları,
- Hizmet içi eğitim programları,
- Hizmet içi eğitim yöntemleri

konularını tartışacağız.

Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

- ✱ Verimliliği yükseltme
- ✱ Performans artırma yoluyla – Motivasyonu sağlama
- ✱ Örgüt içinden eleman sağlama fırsatı yaratma
- ✱ İş kazası, şikayet ve hataları azaltma
- ✱ Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırma

Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

- ✱ Örgüt yapısında dış çevreden gelen değişimlere karşı esneklik sağlama
- ✱ Kişiler ve bölümler arası iletişim
- ✱ Bakım ve onarım giderlerini azaltma
- ✱ İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltma
- ✱ Yöneticilerin denetim ve nezaret yüklerini azaltma

● Eğitim Gereksinmesinin Belirlenmesi

- ✱ Gözlem Görüşme ve anket yöntemi
- ✱ İş analizlerinden yararlanma yöntemi
- ✱ Personel başarı değerlendirmesi sonuçlarından yararlanma yöntemi
- ✱ Örgüt içi sorunlardan yararlanma yöntemi

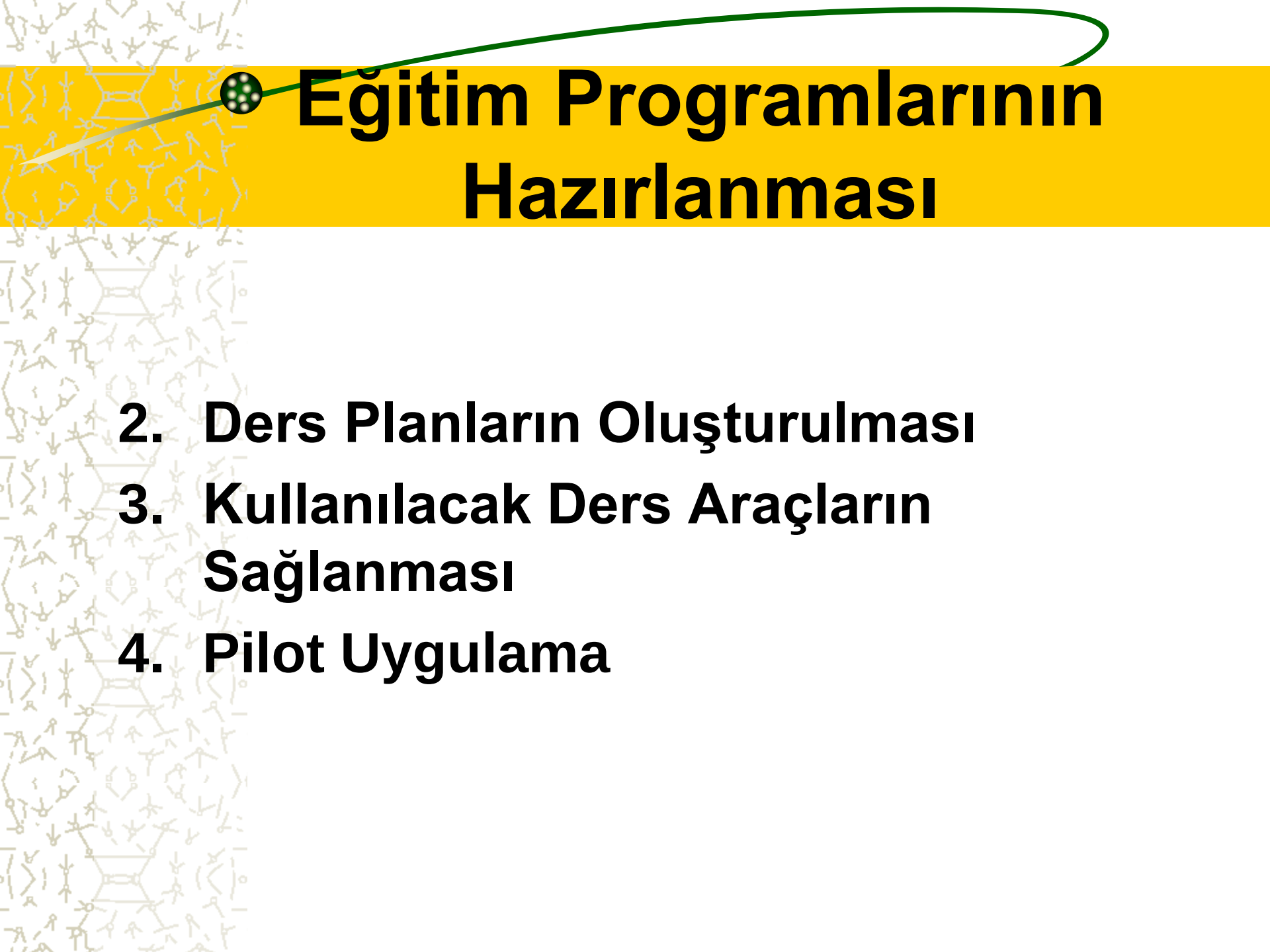
Hizmet içi eğitim Programları

- ✱ İş başında eğitim
- ✱ İş dışında hizmet içi eğitim

● Eğitim Programlarının Hazırlanması

1. Hizmet İçi Eğitim Şartnamesinin Hazırlanması

- Programın arka planı
- Eğitimilecek kişilerin tanımlanması
- Programın amaçları
- Programın gerekleri (süre, bütçe, konular vb.)



● Eğitim Programlarının Hazırlanması

- 2. Ders Planların Oluşturulması**
- 3. Kullanılacak Ders Araçlarının Sağlanması**
- 4. Pilot Uygulama**

Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

✱ **Anlatım**

✱ **Gösterim**

✱ **Skeçler ve Rol Oynama**

– ters rol oynama

– ikili rol oynama (iki kişi dramatize etmesi, seyircinin tepkilerinin karşılaştırılması)

– rotasyon rol oynama (aynı rolün sırayla oynanması)

– benzetim tekniği

Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

- ✦ **Gözlem Gezileri**

- ✦ **Örnek Olay**

- ✦ **Duyarlılık Eğitimi** (Kendi davranışlarını çözümleme, birbirini nasıl etkileyeceğini kavrama)

- Ben düzeyi

- Ötekiler düzeyi

- Grup düzeyi

- Eğitim süreci

Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri



Duyarlılık Eğitimi

(Kendi davranışlarını çözümüleme, birbirini nasıl etkileyeceğini kavrama)

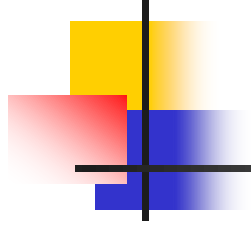
- **Ben düzeyi** (kendi davranış biçimleri neler ve bunlar grubun öteki üyelerinde ne tür etkiler yaratmakta?)
- **Ötekiler düzeyi** (kendi davranış biçimleri neler ve bunlar grubun öteki üyelerinde ne tür etkiler yaratmakta?)
- **Grup düzeyi** (gruplar nasıl işlemekte; daha iyi işlemesi için ne gerekiyor?)
- **Eğitim süreci** (kişisel tecrübelerle dayanarak nasıl öğrenilebilir? Öğrenmeyi öğrenmek nasıl sağlanabilir?)

Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

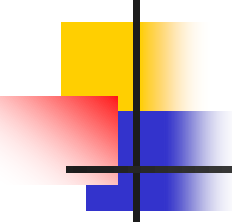
- ✱ Psikolojik Testler
- ✱ Değerleme Merkezleri
- ✱ Sempozyum ve Panel
- ✱ Beyin Fırtınası
- ✱ Tartışma Grupları
- ✱ Evrak Sepeti Yöntemi
- ✱ Kendi Kendini Geliştirme

Değerlendirme Soruları

- ✳ 1-) Hizmet içi eğitimin amaçları nelerdir?
- ✳ 2-) Hizmet içi eğitim yöntemleri nelerdir?

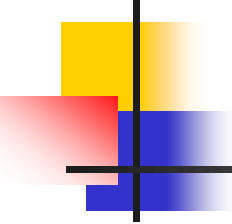


İş değerlemesi **(job evaluation)**



İş hayatından tanıdık iki söz

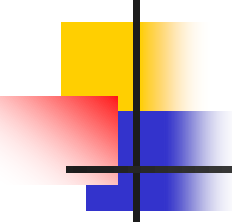
- Çalışanda maaşını alıyor, çalışmayanda
- Niye fazla çalışayım ki, sonuç ne olacak



Dersin Amaçları

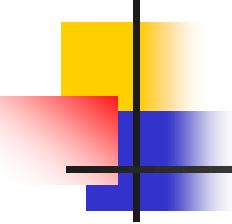
Bu derste

- Eşitlik teorisi
 - İş değerlemesinin tanımı
 - İş değerlendirme yöntemleri
 - Puanlama yöntemi
- konularını tartışacağız.



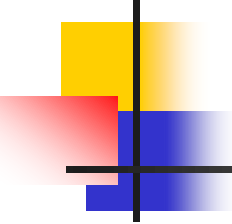
Eşitlik teorisi

- İnsanlar, eşitsizlik algıladığı zaman iş tatminsizliği ile karşılaşır.
- Eşitlik, insanların en hassas olduğu konudur,
- Para bir motivasyon aracıdır ancak çalışanları en çok motive eden şey, paranın miktarı değil, paranın adil olma özelliğidir.



Eşitsizlik nasıl algılanır ?

- Çalışanlar olarak, kurumumuza katkıda bulunuruz, yani kurumunuz için zaman ve emek harcarız.
 - Bunu I ile gösterelim.
- Çalışanlar olarak kurumdan, bu katkılarımız için ücret ve ücret dışı yardımlar elde ederiz.
 - Bunu O ile gösterelim



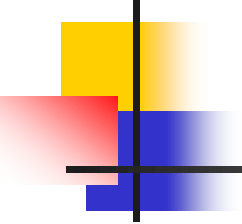
Eşitsizlik nasıl algılanır ?

- A isimli bir çalışan, kendisinin kurumuna verdikleri (Ia) ve kurumdan aldıklarını (Oa), B isimli bir çalışanın kuruma verdikleri (Ib) ve o kişinin kurumdan aldıkları (Ob) ile karşılaştırır.

Oa/Ia

**?
=**

Ob/Ib



Oa/Ia

=

Oa/Ia

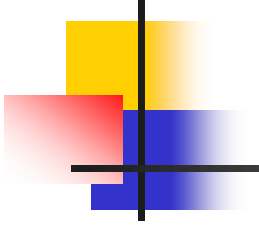
Sorun yok, eşitlik algılanmaktadır.

Oa/Ia

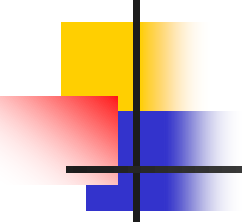
~~=~~

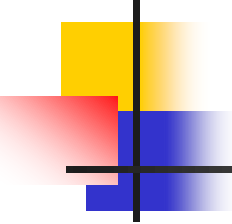
Oa/Ia

Eşitsizlik algılanmaktadır.



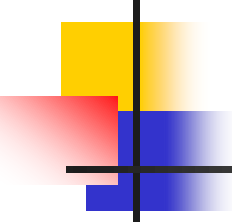
- **Siz A çalışanı yerinde
olsaydınız ne yapardınız ?**

- 
-
- Eşitliği sağlamak üzere, katkıları (O) azaltma, yani işi yavaşlatma, savsaklama, verimliliği düşürme, işe geç gelme.
 - Kurum değiştirme,
 - İşe devamsızlık,
 - Kuruma ve yönetime güven duymama,
 - Şikayet, kurumsal sadakatin yitirilmesi.



tanım

- İş değerlemesi (job evaluation), hastane içinde ücret adaletini (eşit işe eşit ücret) sağlamak üzere, işlerin göreceli önemlerine göre sıralanmasıdır.



göreceli değer

- Bir işin diğer işlere göre, hastane amaçlarına yapmış olduğu katkıdır.

çalışmak ister misiniz ?

ücret

500

400

300

200

100

100

200

300

400

500

puan

A

B

D

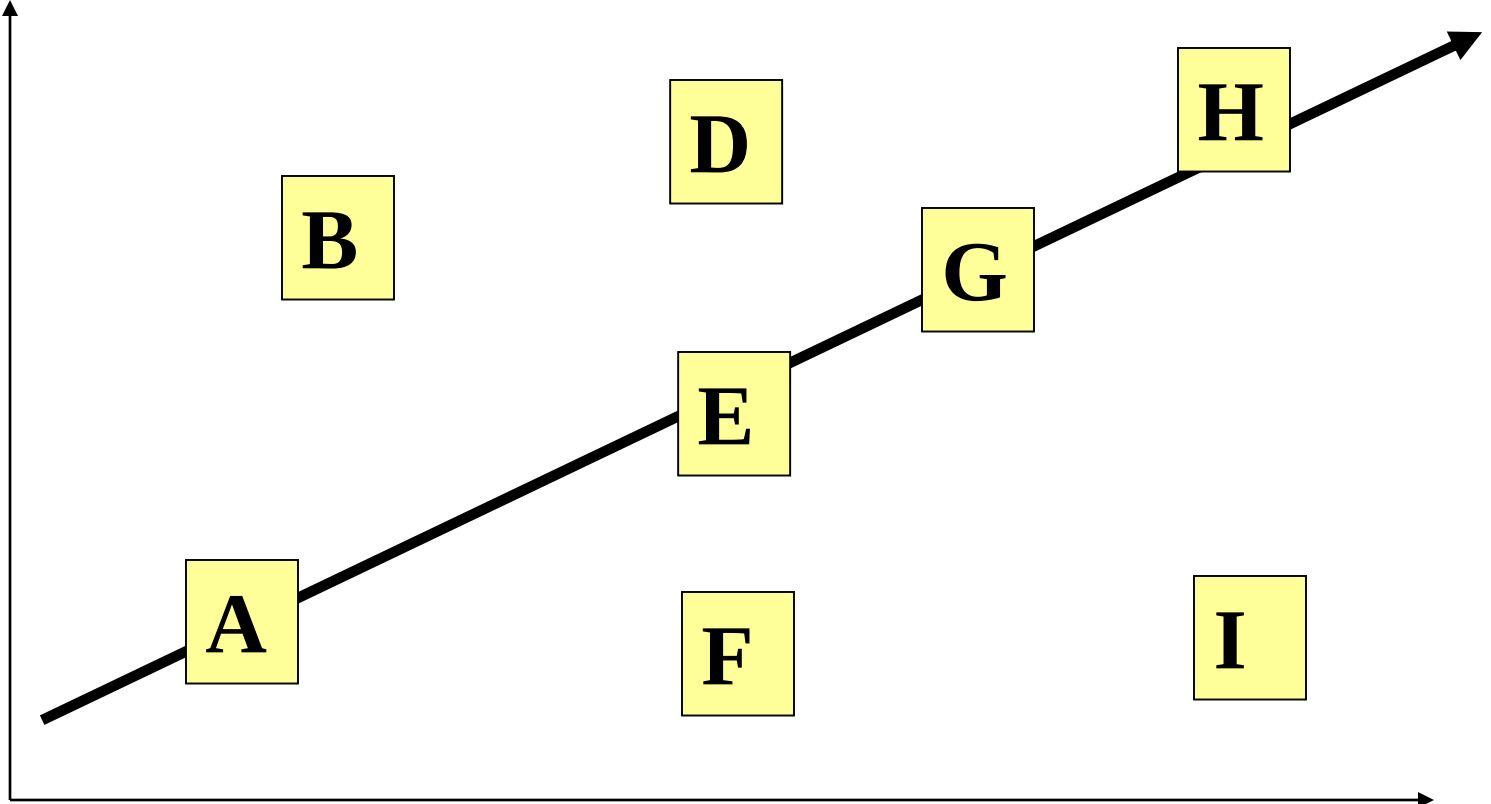
E

F

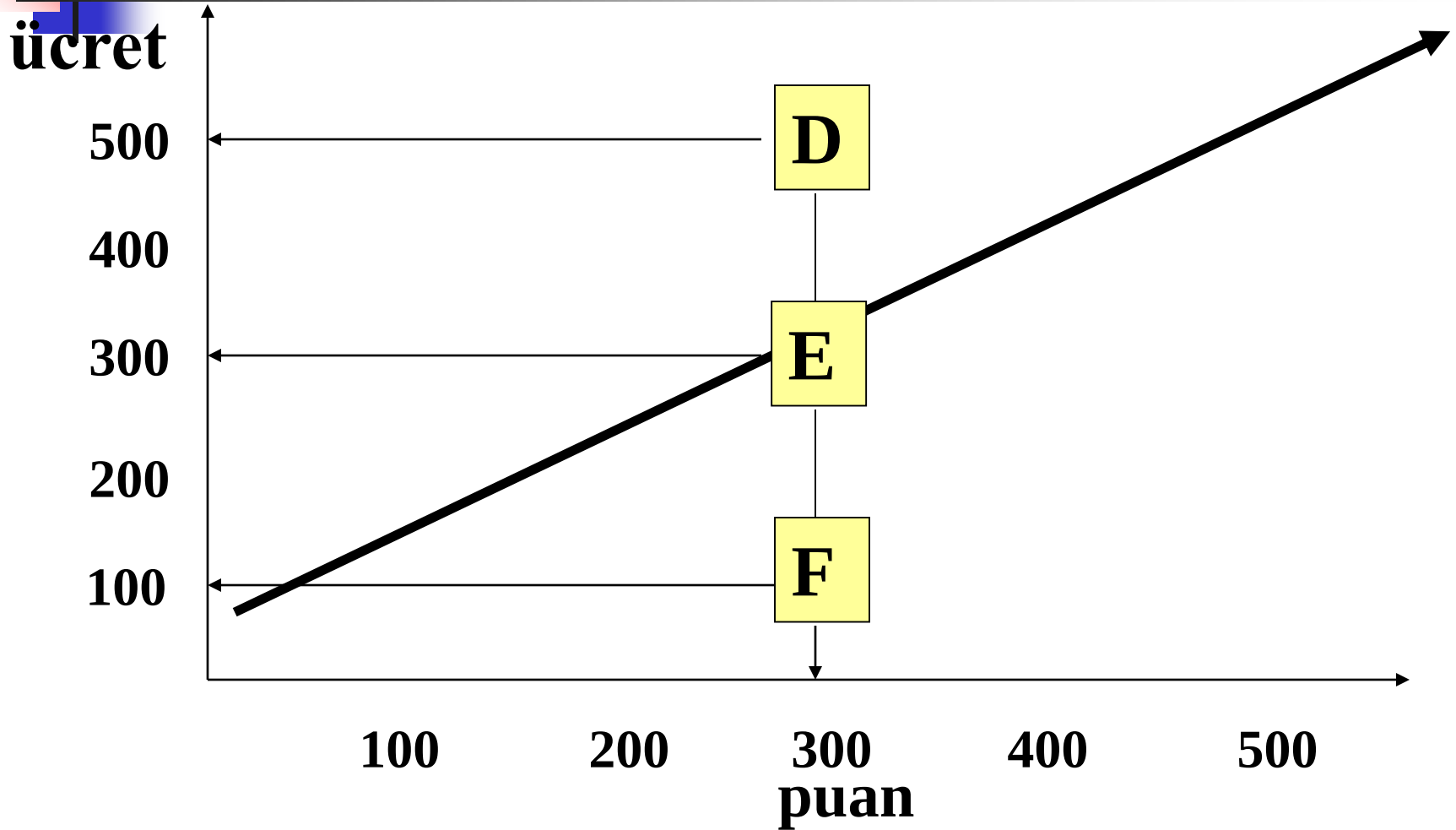
G

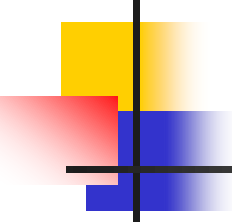
H

I



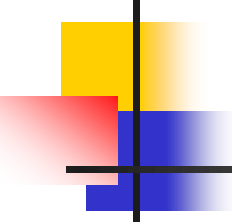
kimin yerinde olmak istersiniz ?





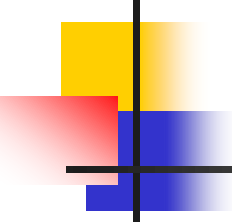
iş değerlendirme süreci

- Temel çalışmalar: iş analizi
- Yöntem seçimi
- Uygulama
- Gözden geçirme ve ilan



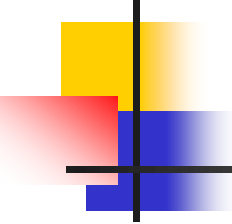
iş değerlemesi: niçin ?

- Adaletli bir ücret sistemini kurmak,
- Ücret belirlemede nesnellik ve tutarlılık,
- Motivasyon ve verimliliği artırmak,
- Yönetim-sendika ilişkilerini geliştirmek,
- Personele kariyer planlamasında yol göstermek,
- Personel yakınmalarını önlemek.



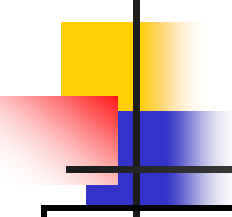
iş değerlendirme yöntemleri

- Sayısal olmayan yöntemler
 - Sıralama
 - Sınıflama
- Sayısal Yöntemler
 - Puanlama
 - Faktör karşılaştırma



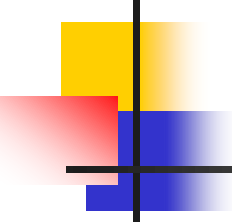
yöntemlerarası farklar

Karşılaştırma Temeli	Karşılaştırma konusu	
	Bir bütün olarak iş	İşin ögeleri
İş ile iş	<i>Sıralama yöntemi</i>	<i>Puanlama</i>
İş ile ölçek	<i>Sınıflama yöntemi</i>	<i>Faktör karşılaştırma</i>



Sıralama yöntemi

İşler						
İşler	Doktor	Hemşire	Biyolog	Rad. Teknikeri	Lab. Tekn.	toplam
Doktor	XXXXXX					
Hemşire		XXXXXX				
Biyolog			XXXXXX			
Rad. Teknikeri				XXXXXX		
Lab. Tekn.					XXXXXX	

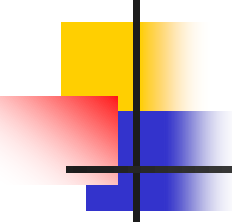


Sıralama ölçütü

- **A işi B işinden önemli ise**
 - **A= 2; B= 0**
- **A işi B işinden önemsiz ise**
 - **A= 0; B= 2**
- **A işi B işi ile eş önemde ise**
 - **A= 1; B= 1**

Sıralama yöntemi

İşler						
İşler	Doktor	Hemşire	Biyolog	Rad. Teknikeri	Lab. Tekn.	toplam
Doktor	XXXXX	2	2	2	2	8
Hemşire	0	XXXXX	1	2	2	5
Biyolog	0	1	XXXXX	2	2	5
Rad. Teknikeri	0	0	0	XXXXX	2	2
Lab. Tekn.	0	0	0	0	XXXXX	0



Sınıflama yöntemi

İşler ve iş tanımları

A

B

C

D

E

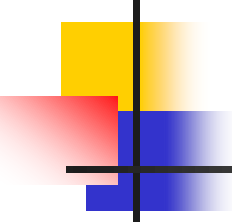
İş sınıfları ve sınıf tanımları

I. Sınıf: Yönetsel işler

II. Sınıf: Ustalık gerektiren

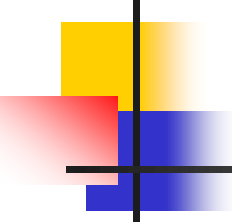
III. Sınıf: Rutin olmayan işler

IV. Sınıf: Rutin, basit işler



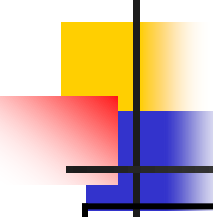
puanlama yöntemi

- **Puanlama yöntemi, işi oluşturan faktörlerin ayrı ayrı derecelendirilip, her faktör derecesine puan verilmesi esasına dayanan iş değerlendirme yöntemidir.**
- **Puanlama yöntemi, en yaygın kullanılan iş değerlendirme yöntemidir.**



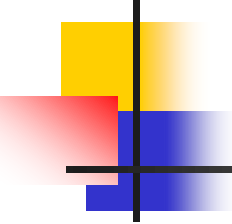
puanlama yönteminin aşamaları

- 1. Temel ve alt faktörlerin belirlenmesi ve tanımlanması**
- 2. Alt faktör derecelerinin belirlenmesi ve tanımlanması**
- 3. Temel ve alt faktörlerin puanlarının belirlenmesi**
- 4. Faktör puanlarının faktör derecelerine dağıtılması**
- 5. İşlerin puanlarının belirlenmesi**
- 6. Gözden geçirme ve onaylama.**



I. Temel ve alt faktörlerin seçilmesi

TEMEL FAKTÖRLER	ALT FAKTÖRLER
BECERİ	Eğitim Deneyim Özel bilgi ve yetenek İnisiyatif ve yaratıcılık
SORUMLULUK	Gözetim sorumluluğu İş ilişkileri sorumluluğu Diğer kişilerin korunması Mali sorumluluk
ÇABA	Bedensel çaba Zihinsel çaba
ÇALIŞMA KOŞULLARI	İş riski Çalışma ortamı



II. Alt faktör derecelerinin seçilmesi

Eğitim faktörü

D1: İş ilkokul mezunu olmayı gerektirmektedir

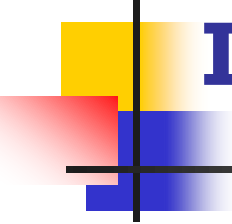
D2: İş ortaokul mezunu olmayı gerektirmektedir

D3: İş lise mezunu olmayı gerektirmektedir

D4: İş ön lisans eğitimi gerektirmektedir

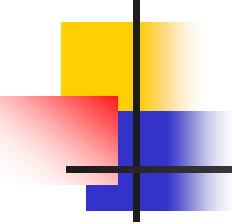
D5: İş lisans eğitimi gerektirmektedir

D6: İş Tıpta uzmanlık eğitimi gerektirmektedir



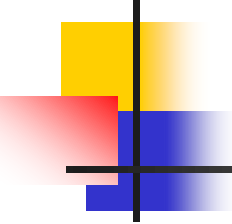
III. Faktör puanlarının belirlenmesi

- Faktör puanları, her faktörün kurum için taşıdığı önem dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Faktörlerin puanları, kurumdan kuruma değişmektedir ve ideal bir faktör puan sistemi bulunmamaktadır.



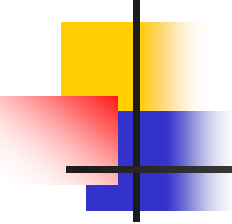
IV. Faktör puanlarının faktör derecelerine dağıtılması

Eğitim faktörü	Puan	faktör dereceleri				
Dağıtım Yöntemleri		1	2	3	4	5
Aritmetik dizi	500	100	200	300	400	500
Geometrik dizi	500	31	62	125	250	500
Serbest	500	50	100	250	400	500



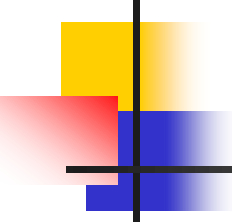
V. Değerlendirme

- İş tanımları ve iş gerekleri dikkate alınarak her işin her faktör için derecesi tespit edilir ve o derecelere isabet eden puanlar toplanarak işlerin puanları belirlenir.



VI. Gözden geçirme

- **Yapılan puan sıralaması, mantıksal tutarlılık göstermekte midir ?**



Değerlendirme Soruları

- 1-)Neden iş değerlemesi yapılır?
- 2-)Puanlama yöntemi nedir?



Ücret yönetimi



Dersin Amaçları

Bu derste

- Ücret nedir ve önemi,
- Ücretleme ilkeleri,
- İşletme ücret eğrisi,
- İş sınıflaması

konularını tartışacağız.

Ücret

- ◆ İktisadi anlamda, çalışanların üretimden aldığı paydır.
- ◆ İşletme yönünden üretim gideridir.
- ◆ Personel yönünden gelir anlamı taşır.
- ◆ Çalışanların, işgücü karşılığında hastaneden aldığı paradır.



Ücretin örgüt açısından önemi

- ◆ Temel üretim gideridir.
- ◆ Güdüleme ve verimlilik aracıdır.
- ◆ Kurumun toplumsal imajını etkiler.
- ◆ Aday personel birikimi yaratır.
- ◆ Personeli elde tutmayı sağlar.

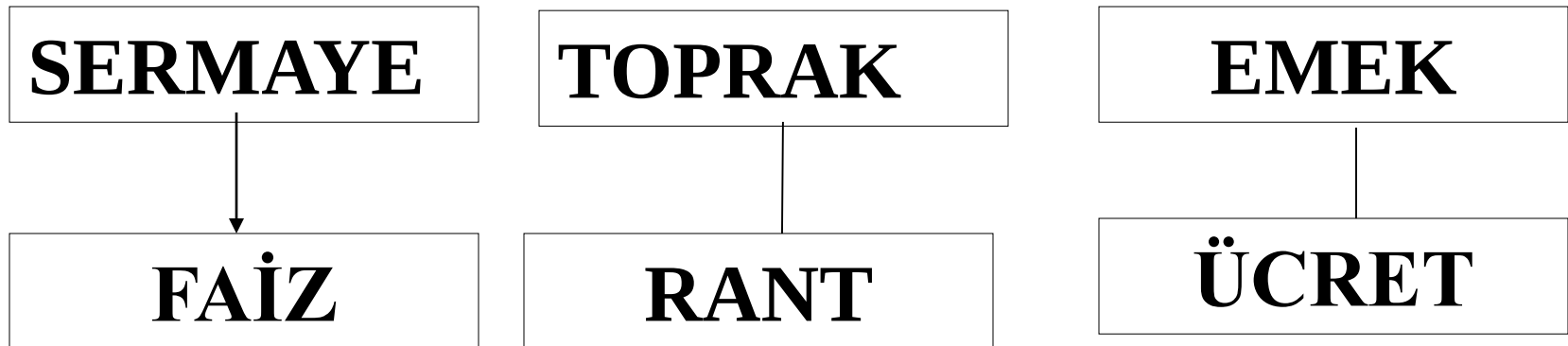


Ücretin işgören açısından önemi

- ◆ İşgörenlerin biricik gelir kaynağıdır.
- ◆ İşgörenin ve bağımlılarının yaşam standardını belirler.
- ◆ İşgörenin saygınlığını ortaya koyar.
- ◆ İşgörenin toplumsal statüsünü belirler.

Ücretin sosyal ekonomik önemi

- ♦ Ulusal gelirin sosyal sınıflar arasında dağılış biçimini, yani, toplumda sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini belirler.



Ücretleme amaçları

- İşgörenleri elde tutmak,
- İşgörenleri güdülemek,
- Çalışmaya istekli aday personel birikimi yaratmak,
- Maliyetleri denetim altına almak.

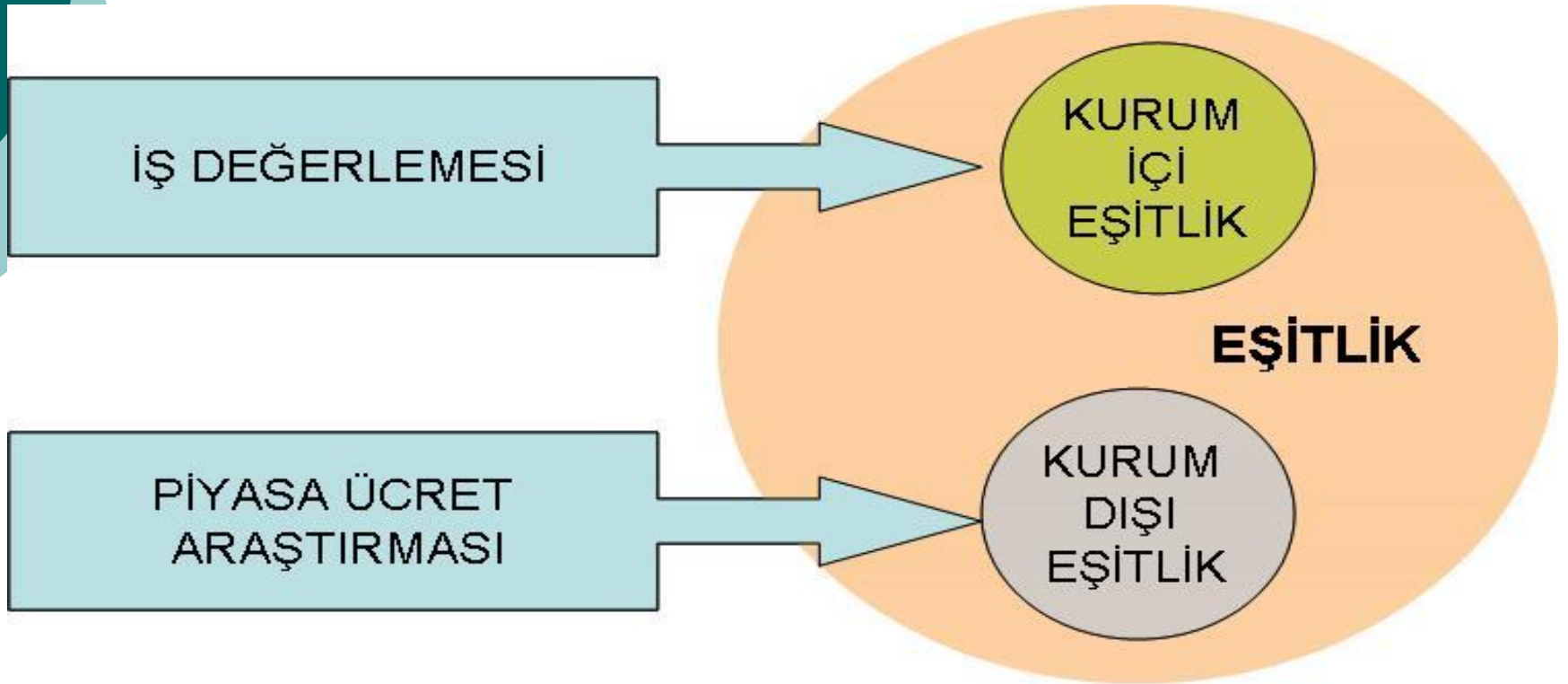
Ücretleme ilkeleri

- Eşit işe eşit ücret ilkesi,
- Dengeli ücret ilkesi,
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma,
- Yükselmeye paralel artış ilkesi,
- Nesnellik ve açıklık ilkesi,
- Uzlaşım ilkesi.

Eşit işe eşit ücret nasıl sağlanır ?

- Ücretlemede en önemli konulardan birisi eşit işe eşit ücret vermedir; ücret adaleti işlere ödenen ücretler arasındaki farklılıkların, işlerin göreceli değerleriyle uyumlu olması anlamına gelir.
- Eşit işe eşit ücret ilkesini gerçekleştirmek için ne yapılmalıdır ?

Eşitliğin iki yönü



İşletme ücret eğrisinin çizimi

- İşletme ücret eğrisi, işlerin değeri ile ücretler arasındaki uyumu görsel olarak ortaya koyar. Ücret grafiğinde işin değeri (puan) yatay ekseninde, ücretler ise dikey ekseninde gösterilir.



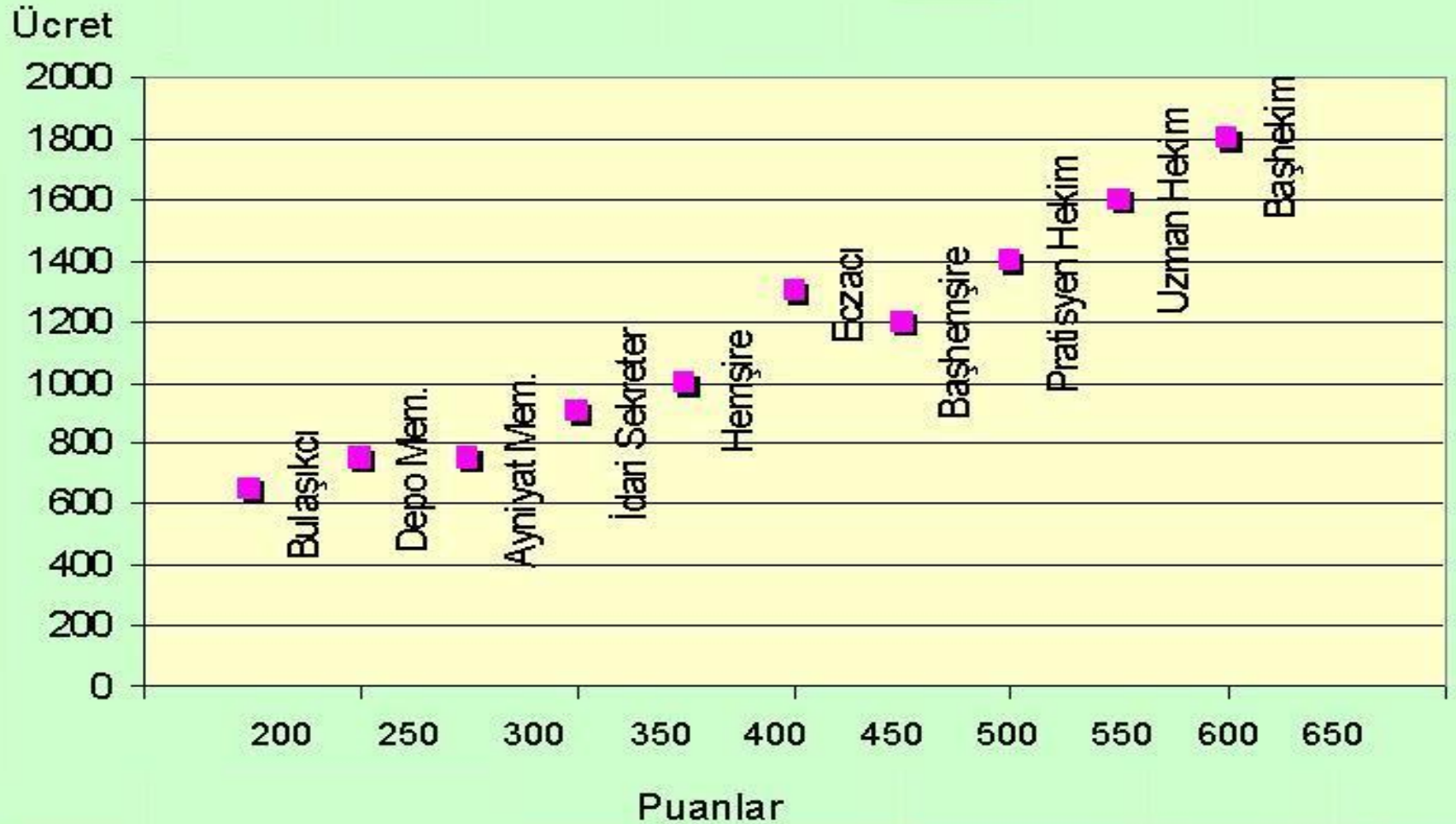
Ücret eğrisinin çizim yöntemleri

- Göz kararı serbest çizim
- Yaklaşık yöntem
- İstatistik yöntem

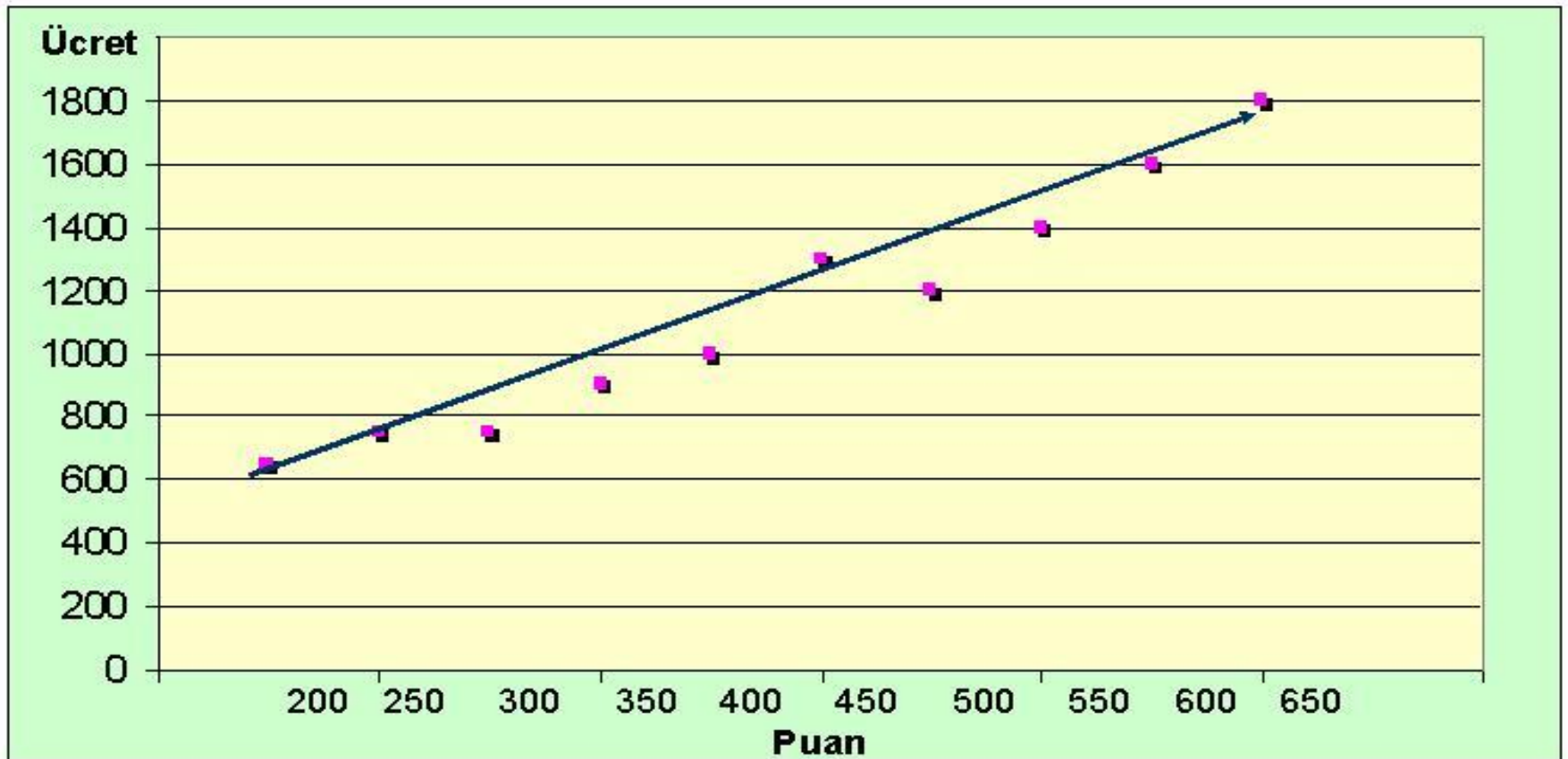
Ücret eğrisini çiziniz.

İŞLER	PUANLAR	ÜCRET
Bulaşıkçı	200	650
Depo Mem.	250	750
Ayniyat Mem.	300	750
İdari Sekreter	350	900
Hemşire	400	1000
Eczacı	450	1300
Başhemşire	500	1200
Pratisyen Hekim	550	1400
Uzman Hekim	600	1600
Başhekim	650	1800

Ücret dağılım diyagramı



Ücret eğrisi



- 
-
- İşletme içinde ücret adaletinin sağlanması, tek başına ücret tespiti için yeterli midir ?

Kurum dışı ücret adaleti nasıl sağlanır ?

- Kurum dışı ücret adaleti, piyasa ücret araştırmasıyla olanaklıdır.
- Piyasa ücret araştırması, benzer kurumlarda ödenen ücretler hakkında bilgi toplanması sürecidir.

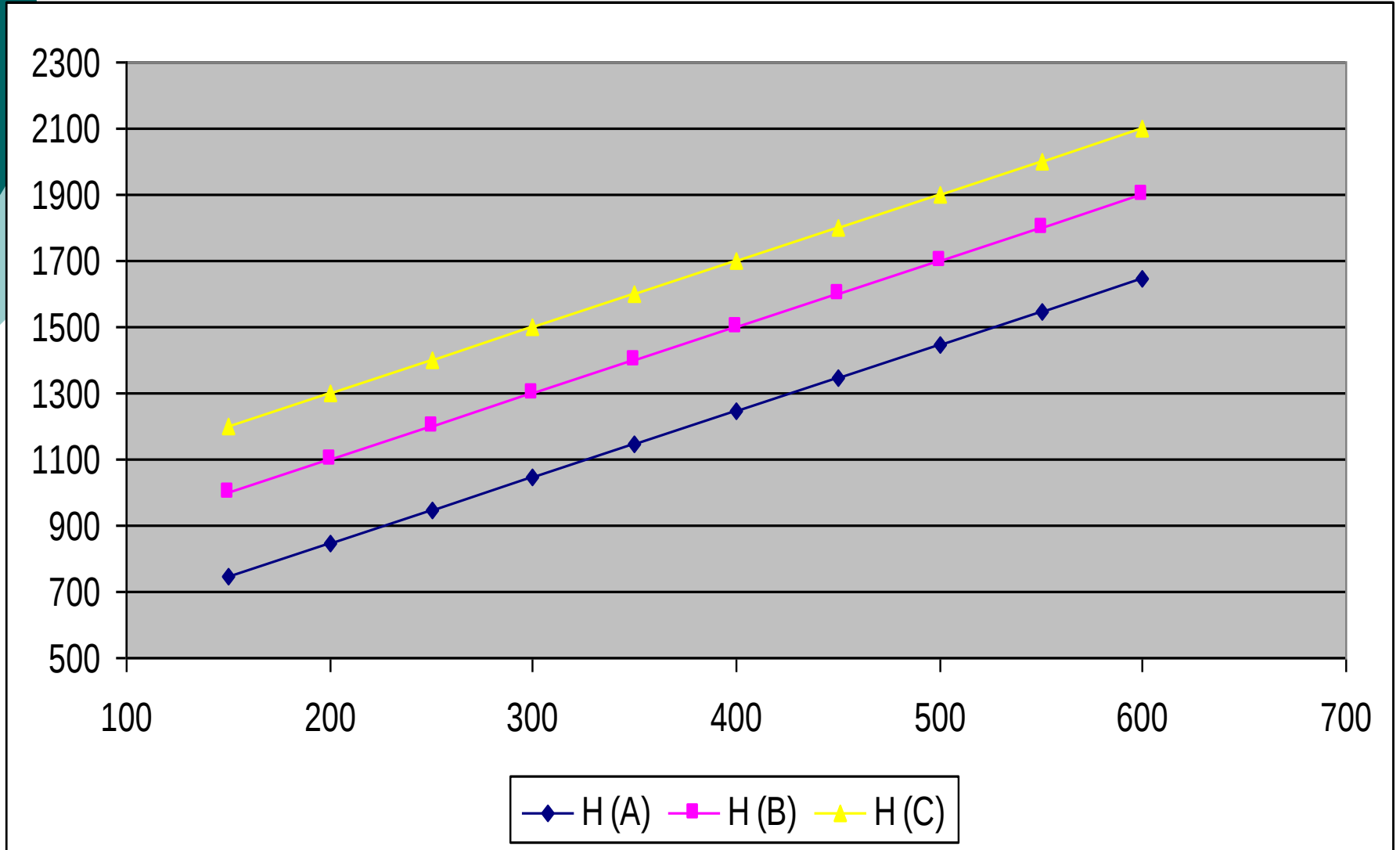
Ücret karşılaştırmaları

- Piyasa ücret araştırması sonucunda elde edilen veriler, bir grafik üstünde gösterilerek işletmenin piyasadaki konumu hakkında sonuçlar çıkartılır

Üç catering işletmesinin ücretleri

PUANLAR	H (A)	H (B)	H (C)
150	750	1000	1200
200	850	1100	1300
250	950	1200	1400
300	1050	1300	1500
350	1150	1400	1600
400	1250	1500	1700
450	1350	1600	1800
500	1450	1700	1900
550	1550	1800	2000
600	1650	1900	2100

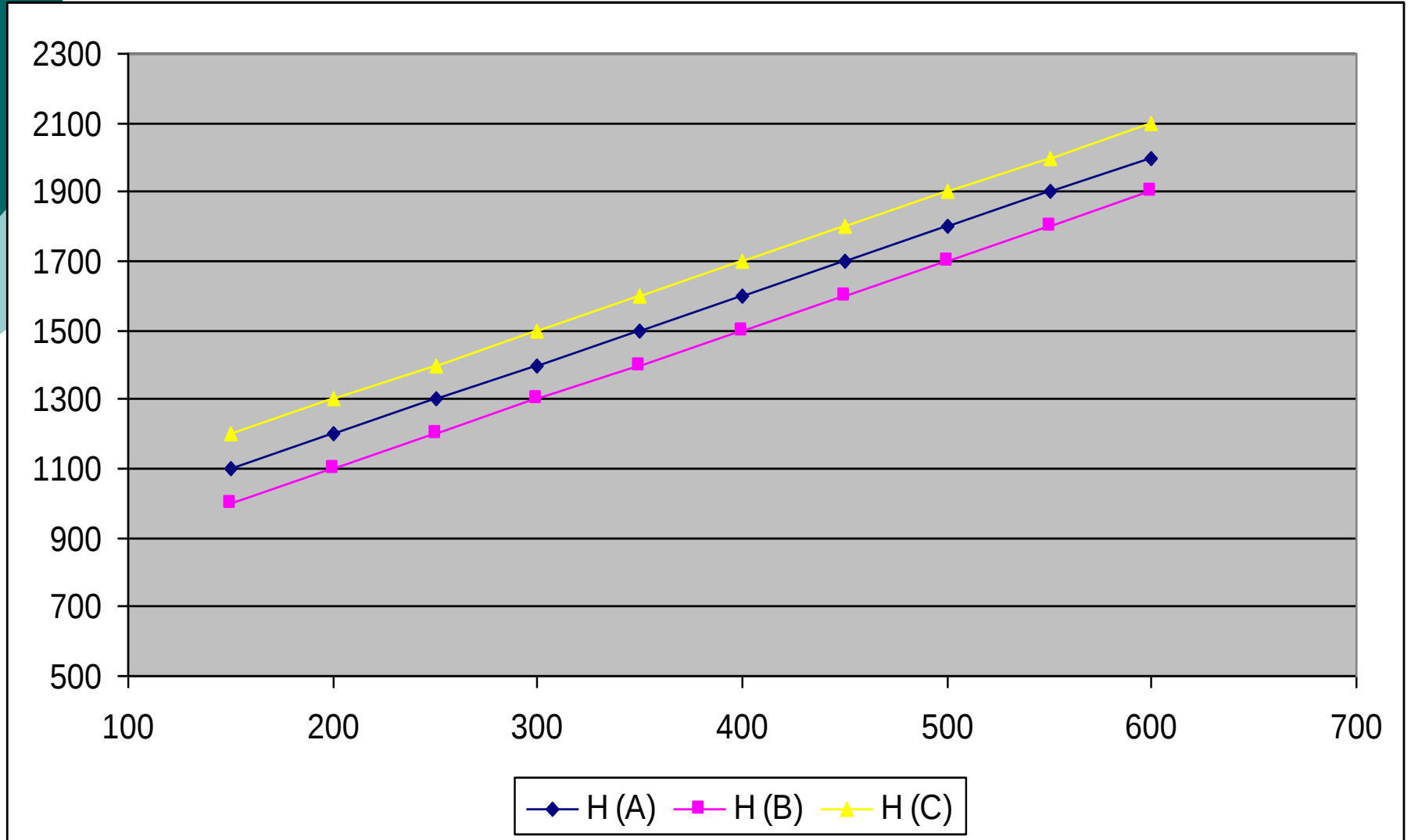
Düzeltilmemiş ücretler



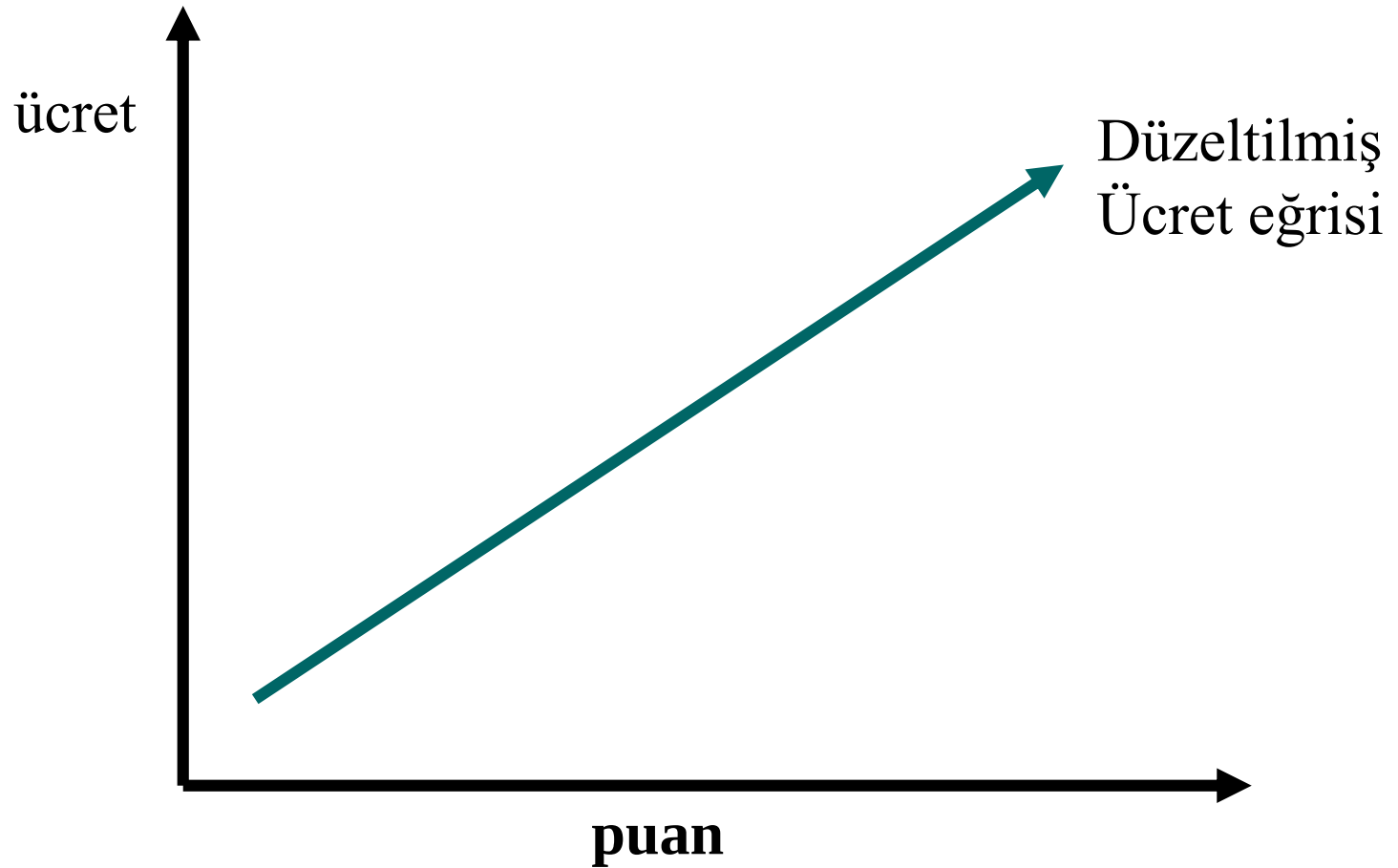
Ücret düzeltmeleri

- Piyasa ücretleriyle, işletmede işgörenlere ödenen ücretlerin karşılaştırılarak, ücretlerin piyasa ücretleriyle uyumlu olmasının sağlanmasıdır.
 - İşletmenin finansal gücü
 - Yönetim politikası
 - İşgücü piyasası (emek arz talebi)
 - Rakiplerin stratejileri ve politikaları

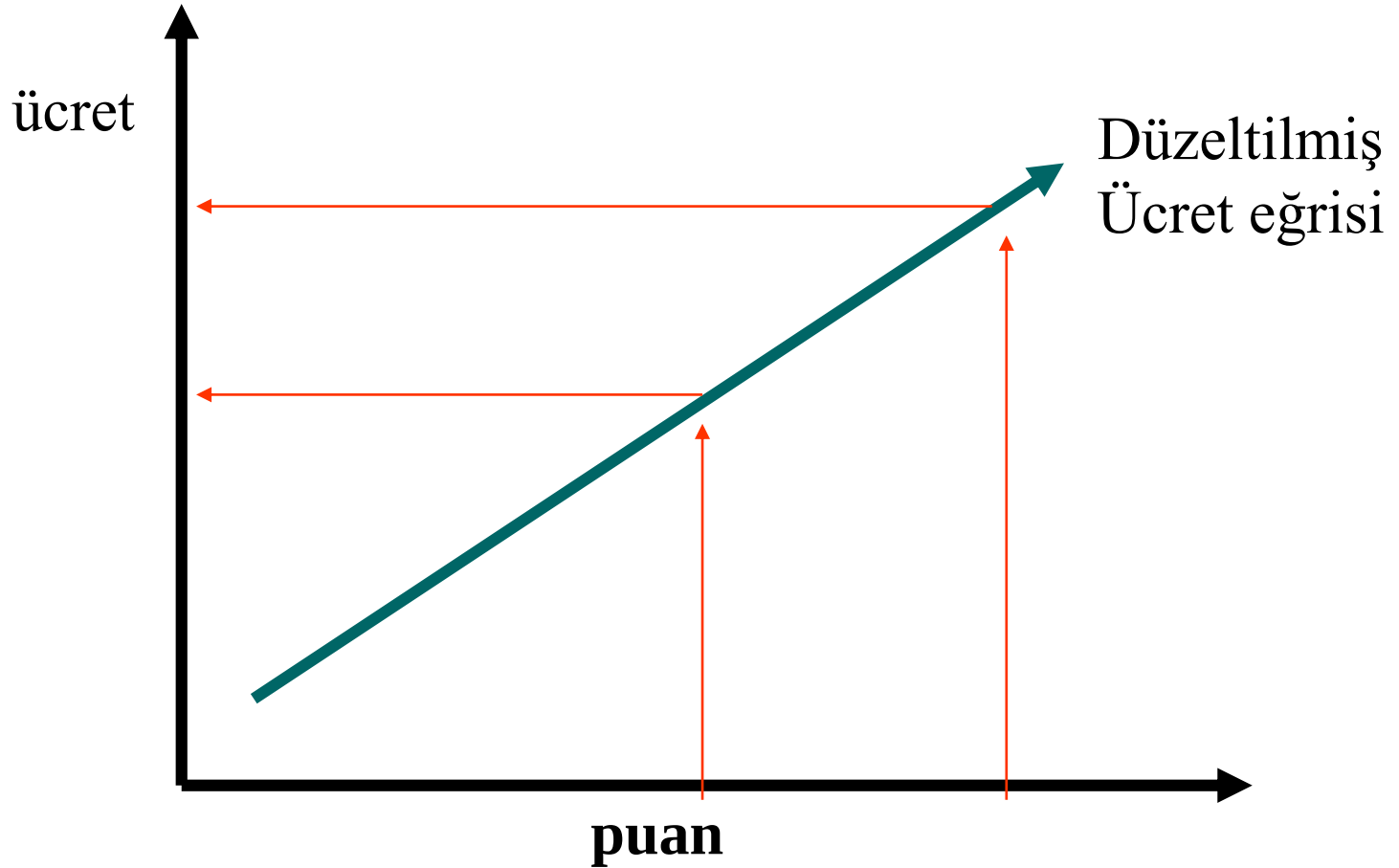
Düzeltilmiş ücretler



Tekil ücretleme



Tekil ücretleme





Tekil ücretlemenin sakıncaları

- Farklı değerde iş sayısı kadar ücret hesaplaması gereklidir.
- Kıdem ve performans özelliklerini ücret sistemine entegre etmek çok zordur.

İş sınıflaması

- İşlerin puanlarına göre gruplandırılmasıdır.

- İş sınıf sayısı (10-12 sınıf)
- Puan aralığı (Max puan-Min Puan)
- Sınıf puan aralığı

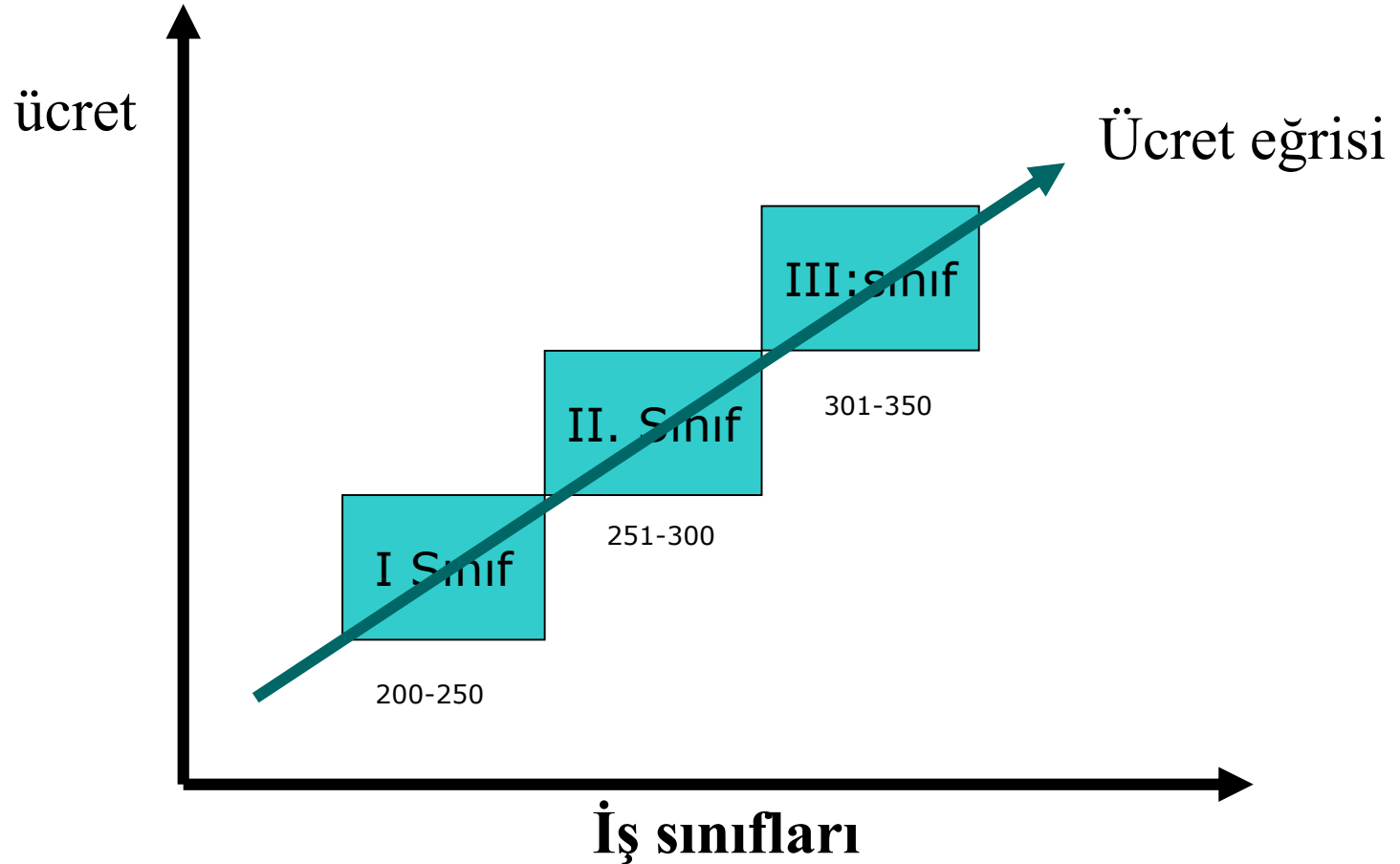
- Sınıf Puan Aralığı =
$$\frac{\text{Max Puan} - \text{Min Puan}}{\text{İş Sınıf Sayısı}}$$

Örnek

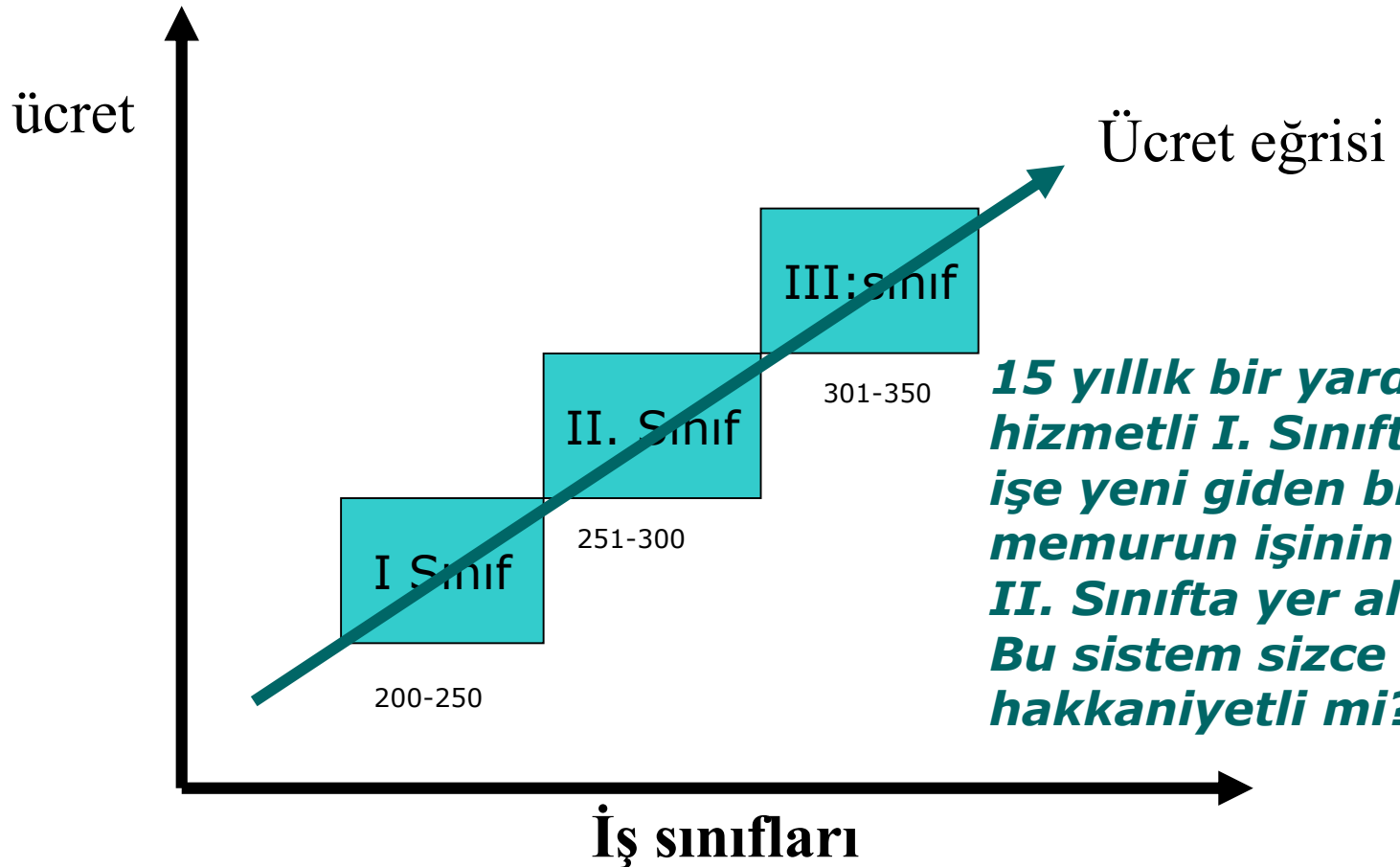
- Bir catering işletmesinde maksimum puan 900, minimum puan ise 201'dir. Yönetim 10 iş sınıfını yeterli görmektedir. İş sınıflarının puan aralıklarını hesaplayınız.

İş sınıfları	Min	Max
1	201	270
2	271	340
3	341	410
4	411	480
5	481	550
6	551	620
7	621	690
8	691	760
9	761	830
10	831	900

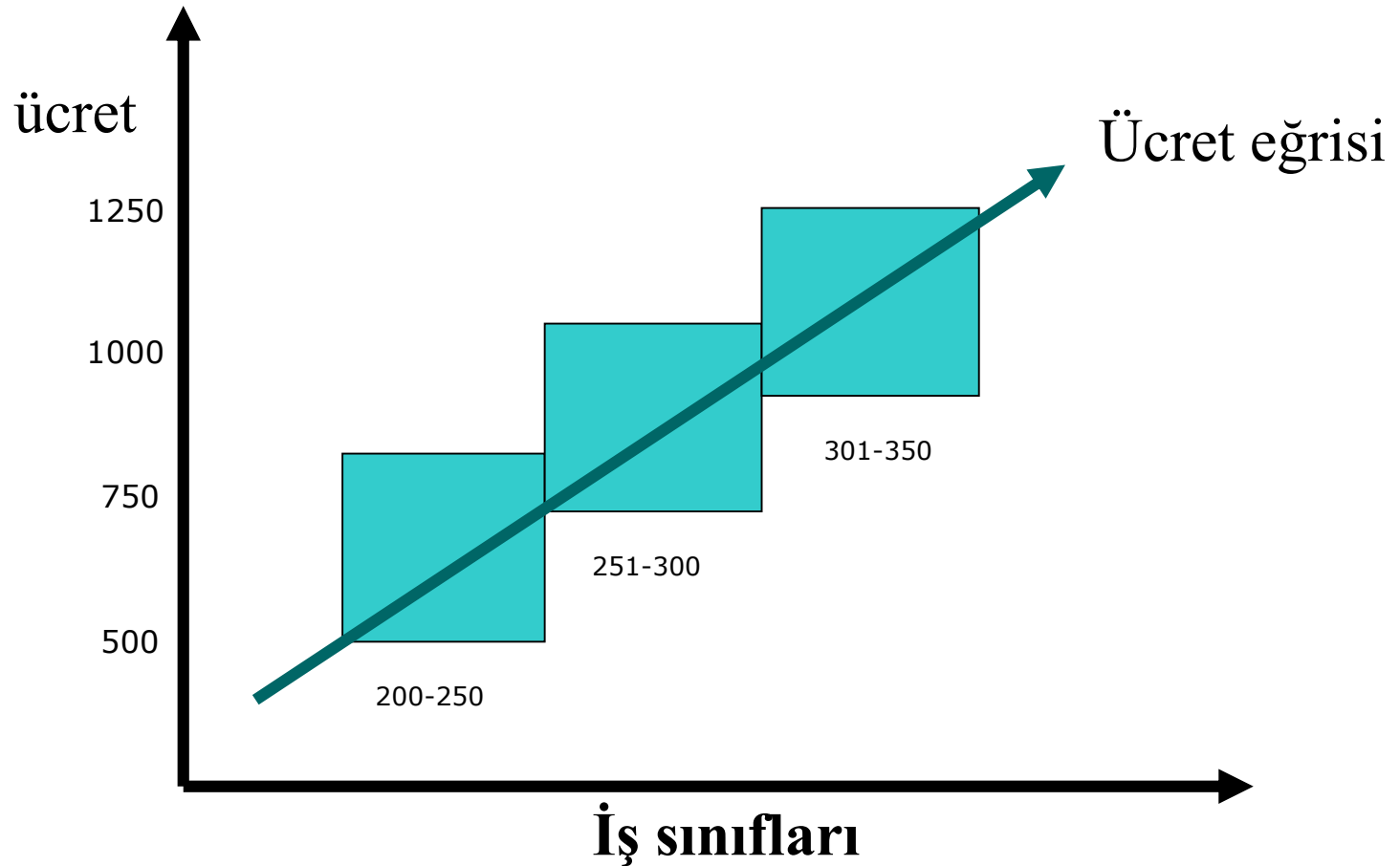
Toplu ücretleme: ücret alanları



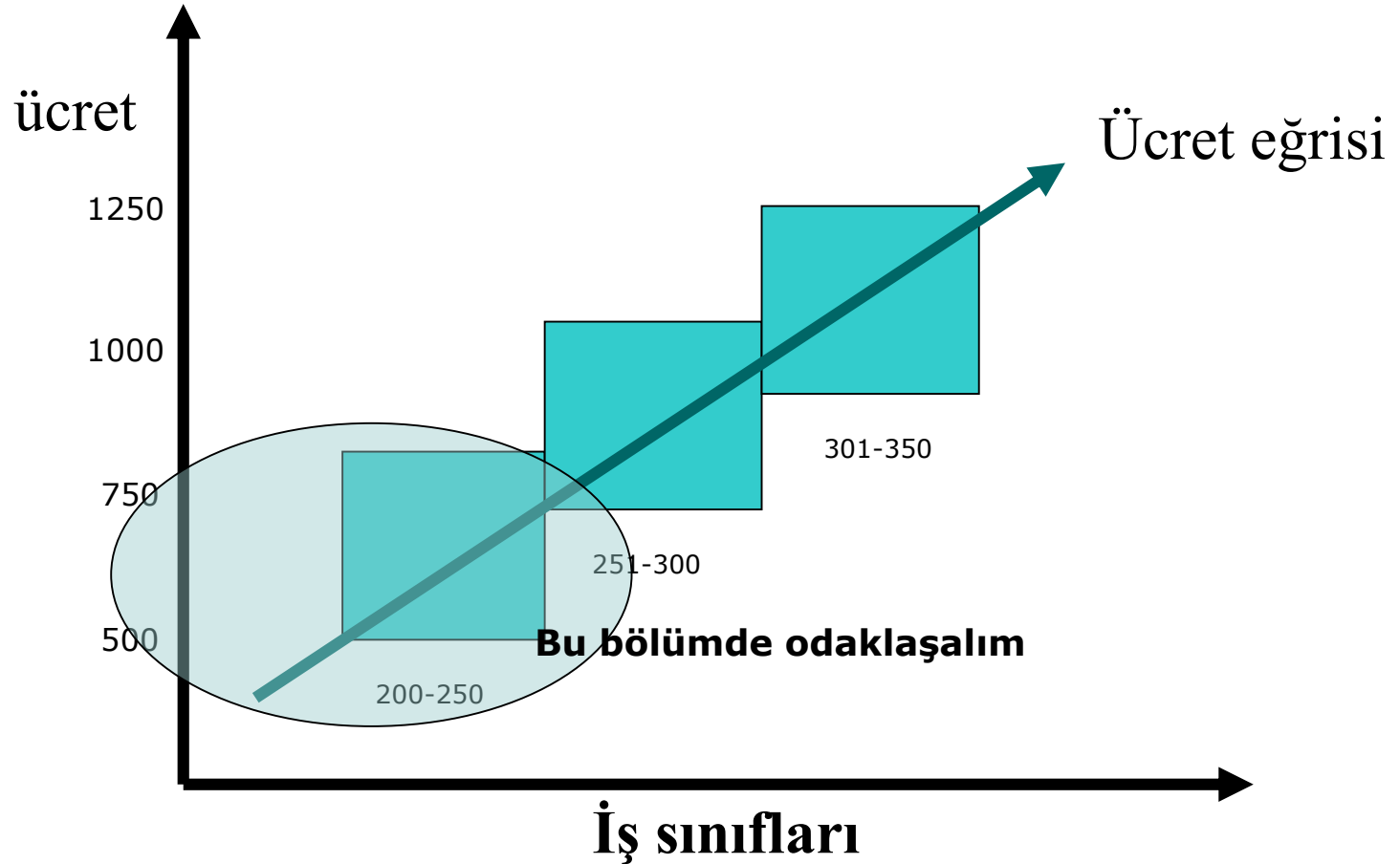
Toplu ücretleme: ücret alanları

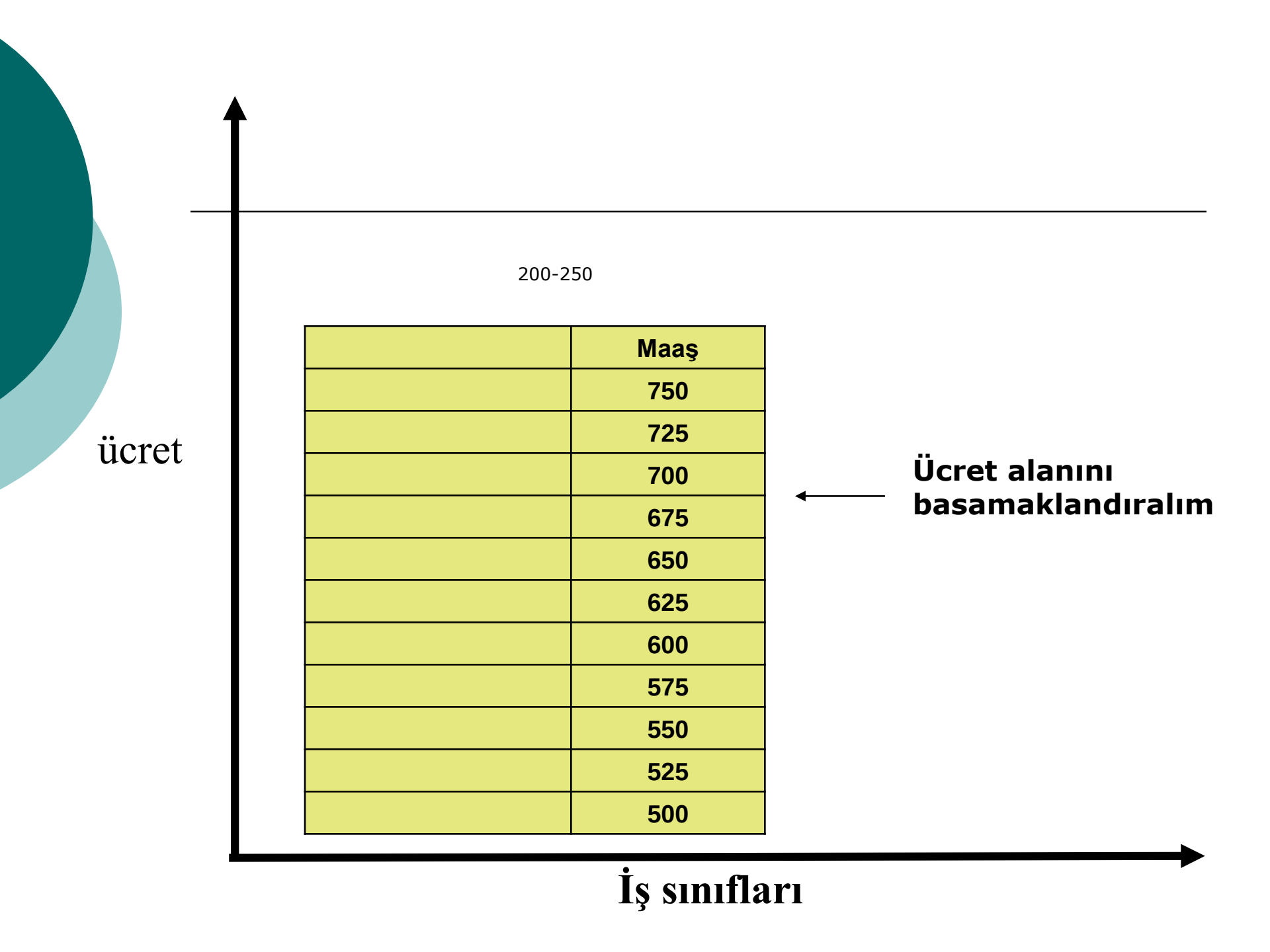


Toplu ücretleme: ücret alanlarınınin çakıştırılması



Kıdem ve performans nasıl sisteme entegre edilebilir ?





 cret

200-250

Kıdem	Maaş
26-28 yıl	750
23-25 yıl	725
20-22 yıl	700
17-19yıl	675
14-16 yıl	650
11-13 yıl	625
9-11 yıl	600
6-8 yıl	575
3-5 yıl	550
1-2 yıl	525
< 1 yıl	500

İş sınıfları

251-300

200-250

ücret

Kıdem	Maaş
26-28 yıl	750
23-25 yıl	725
20-22 yıl	700
17-19yıl	675
14-16 yıl	650
11-13 yıl	625
9-11 yıl	600
6-8 yıl	575
3-5 yıl	550
1-2 yıl	525
< 1 yıl	500

Kıdem	Maaş
26-28 yıl	850
23-25 yıl	825
20-22 yıl	800
17-19yıl	775
14-16 yıl	750
11-13 yıl	725
9-11 yıl	700
6-8 yıl	675
3-5 yıl	650
1-2 yıl	625
< 1 yıl	600

İş sınıfları

sınıf	SINIF	A	SINIF	B	SINIF	C	SINIF	D	SINIF	E
ücret										
250										
240										
230										
220									7	18-20 YIL
210							7	18-20 YIL	6	14-17 YIL
200					7	18-20 YIL	6	14-17 YIL	5	10-13 YIL
190			7	18-20 YIL	6	14-17 YIL	5	10-13 YIL	4	6-9 YIL
180	7	18-20 YIL	6	14-17 YIL	5	10-13 YIL	4	6-9 YIL	3	3-5 YIL
170	6	14-17 YIL	5	10-13 YIL	4	6-9 YIL	3	3-5 YIL	2	1-2 YIL
160	5	10-13 YIL	4	6-9 YIL	3	3-5 YIL	2	1-2 YIL	1	< 1 YIL
150	4	6-9 YIL	3	3-5 YIL	2	1-2 YIL	1	< 1 YIL		
140	3	3-5 YIL	2	1-2 YIL	1	< 1 YIL				
130	2	1-2 YIL	1	< 1 YIL						
120	1	< 1 YIL								

Örnek ücret tablosu

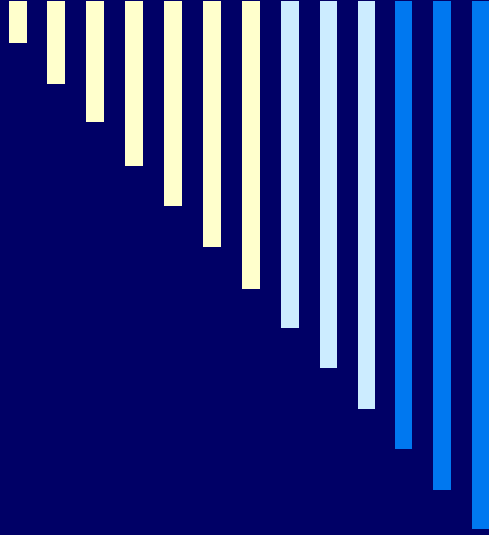
Yasal incelemeler

- Ücret belirlerken, uygulanan yasaları incelemek gereklidir. Örneğin hiç kimse asgari ücret düzeyinin altında çalıştırılmaz.

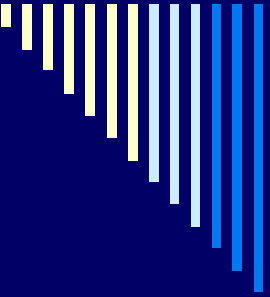


Değerlendirme Soruları

- 1-)Ücretin örgüt açısından önemi nedir?
- 2-)Kurum dışı ücret adaleti nasıl sağlanır ?



Sendikalar ve toplu sözleşme

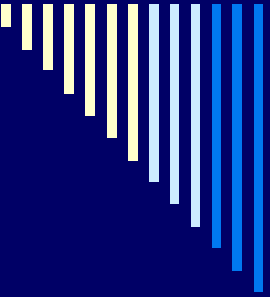


Dersin Amaçları

Bu derste

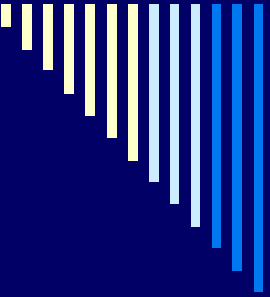
- ▣ Sendikal ilişkiler,
- ▣ Sendika türleri,
- ▣ Toplu pazarlık

konularını tartışacağız.



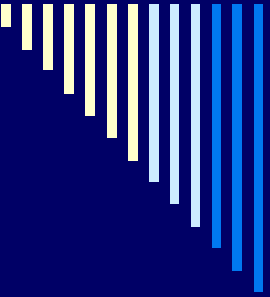
Sendikal ilişkiler

- Sendikalar ve sendikal örgütlenme çağdaş demokrasinin temel koşullarının başında gelir. Çalışanlar, işverenle ilişkilerinde artık bireysel davranış yerine ortak davranışı seçerek güçlerini birleştirmeye ve artırmaya yönelmektedir.



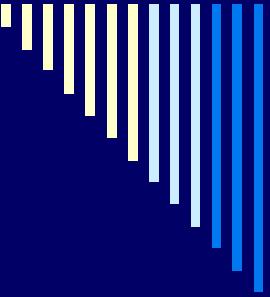
Sendikalara katılım nedenleri

- ◆ Ekonomik yarar sağlama,
 - ◆ çalışma koşullarının geliştirilmesini sağlama,
 - ◆ aidiyet ihtiyacını karşılama,
 - ◆ ideolojik nedenler.
-



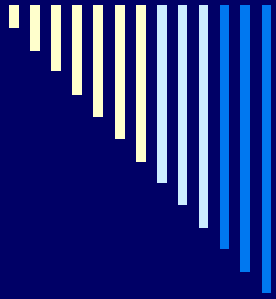
Sendikalara katılmama nedenleri

- Meslekleşme,
 - yönetimle özdeşleşme,
 - sendika amaçlarını benimsememe.
-



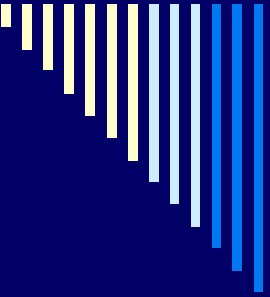
Sendikaların ögeleri

- Ortak amaç
 - Kurulma serbestliği
 - Bağımsızlık
 - Özel hukuk tüzel kişiliği
 - Yasalara uygunluk
-



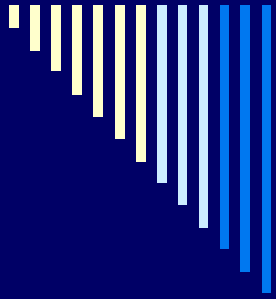
Sendika türleri

- İşkolu sendikaları
- konfederasyonlar



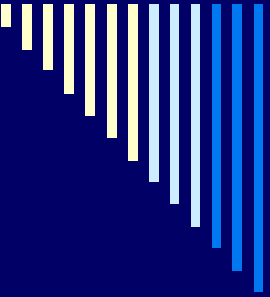
Toplu pazarlık

- Sendika-yönetim ilişkilerinin temeli toplu pazarlıktır. Toplu pazarlık; sendika ile yönetim temsilcilerinin, kendileri yönünden en avantajlı bir sözleşme imzalayabilmek için, karşılıklı olarak çeşitli manevralara başvurdukları karmaşık bir süreçtir



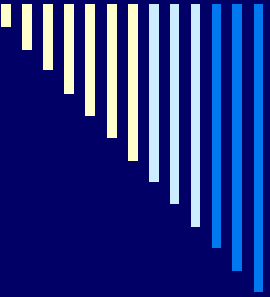
Toplu pazarlığın başarısını etkileyen faktörler

- Yönetim sendika ilişkileri
- Pazarlık süreci
- Tarafların kullandığı pazarlık stratejisi



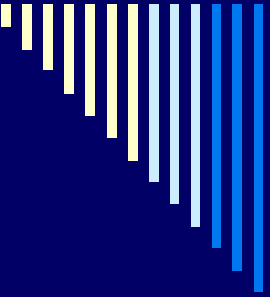
Pazarlık süreçleri

- Dağıtımsal pazarlık
- Bütünleştirici pazarlık
- Tutumsal yapılandırma
- Örgüt içi pazarlık



Toplu pazarlığın sonuçları

- Anlaşma
 - Grev – lokavt
 - Arabulucu
 - Tahkim
-



Değerlendirme Soruları

- 1-)Sendikalara katılım nedenleri nelerdir?
- 2-)Toplu pazarlığın sonuçları nelerdir?

İş sağlığı, Şikayet ve disiplin

Dersin Amaçları

Bu derste

- İş güvenliği nedir,boyutları nelerdir,
- İş yerinde disiplin,
- Şikayet

konularını tartışacağız.

İş güvenliği

- ❑ Çalışanların, işin görülmesi sırasında kaynaklanabilecek tehlike ve risklerden korunmasını sağlamaya yönelik önlemlerdir.

-
- Dünya Sağlık Örgütü, 2000 Yılında Herkes İçin Sağlık Stratejisi çerçevesinde 25. hedef olarak iş yaşamının sağlık risklerinden etkin biçimde korunmasını benimsemiştir**

İş güveniği boyutları

- ❑ Ahlaki, insancıl,
- ❑ yasal,
- ❑ ekonomik.

Ahlaki, insalcıl boyut

- Çağdaş toplumsal yaşam ve çalışma ilişkileri, insan ögesi üzerinde odaklaşır; temel değer, çalışanlara insana yaraşır ortam sunmaktır.

Yasal boyut

- ❑ Çalışma yaşamını düzenleyen yasalar, tüm çalışanların iş risklerinden korunmasını emretmektedir. Tüm yöneticiler bu mevzuata uymak zorundadır.

Ekonomik boyut

- ❑ **Emniyetsiz koşullar nedeniyle sağlık işletmeleri, işgören verimsizliği, tazminat ödeme, iş devamsızlığı gibi ekonomik sonuçları olan sorunlarla karşılaşır.**

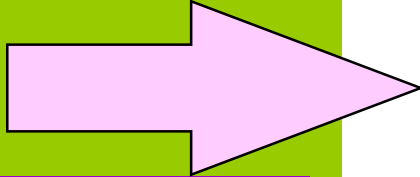
Yöneticinin rolü

- ❑ Tüm işgörenlerin gereksinmelerini karşılayacak uygun sağlık hizmetleri sağlama,
- ❑ çalışanların biyolojik, kimyasal ve fiziksel tehlikelere karşı korunması için önlem alma,
- ❑ risk faktörlerini azaltmak için çalışma teknikleri geliştirme,
- ❑ eğitim.

İş güvenliği önlemlerinin alınmamasının sonuçları

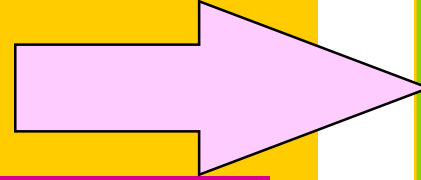
- ❑ İş kazaları ve meslek hastalıkları,
- ❑ psikolojik sorunlar.

**Fiziksel
iş
çevresi**



**Sosyal-
psikolojik
iş çevresi**

**İş kazası ve
meslek
hastalıkları**



**Stres ve
diğer
psikolojik
sorunlar**

**Devamsızlık,
işgören devri,
tatminsizlik,
tazminat,
işe ilgisizlik,
verimsizlik,
şikayetler.**

İş güvenliği programı tasarımı

- ♦ İşgörenlere yönelik iş güvenliği programının temel dayanağı, iş tanım ve iş gerekleridir.

Disiplin

- ❑ **Disiplin, çalışanları baskı altına almak, belirli davranışlara koşullamak değil, insanların kendi kendilerini sağlıklı biçimde yönetebilecekleri ortam yaratmaktır.**

Çağdaş yaşamda disiplin, dıştan zorlamayla değil, işgörenin kendisinden kaynaklanır. Kurallara değil, örgütsel değer ve normlara dayanır.

Şikayet

İşgörenlerin, iş, işletme ve yönetimle ilgili rahatsızlıklarını ifade biçimidir.

Şikayetlere nasıl yaklaşmalı ?

- ❑ **Yönetim, işgörenlerden gelen tüm şikayetlere kulak tıkamak yerine, bunları dinlemek, araştırmak ve çözümlemek zorundadır. Yönetim, şikayetlerden çok şey öğrenebilir.**

Değerlendirme Soruları

- ▣ 1-)İş güvenliği nedir?
- ▣ 2-)Disiplin nedir?