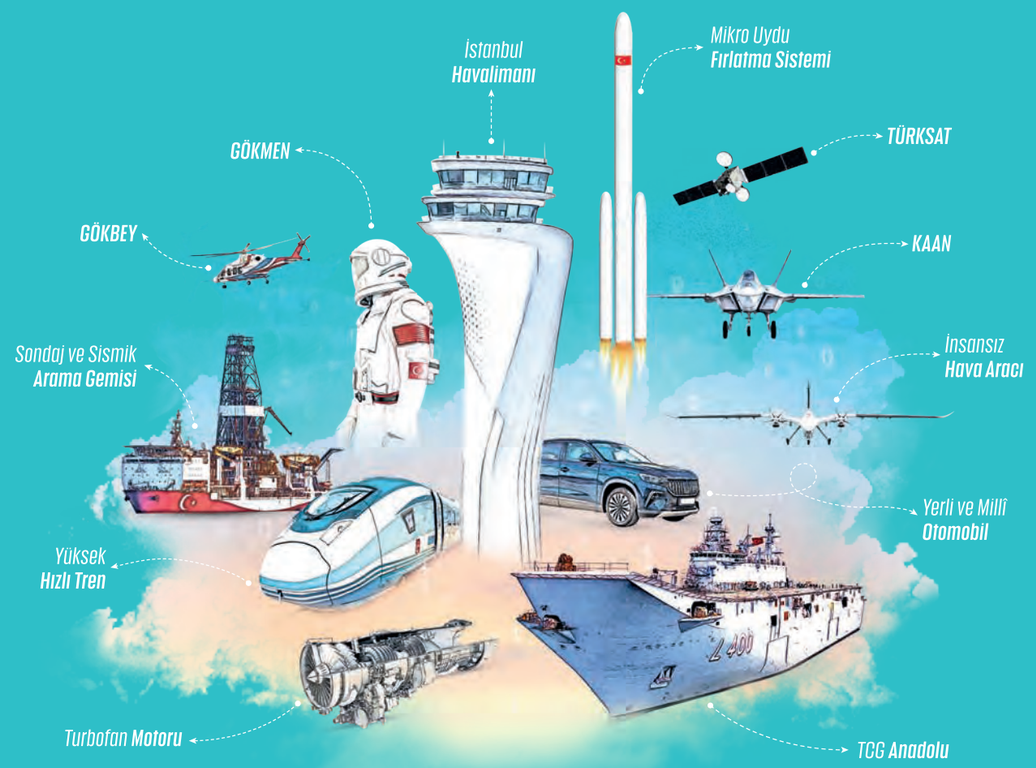
Bu kitaba sığmayan daha neler var!

eba
www.eba.gov.tr

Karekodu okut, bu kitapla ilgili EBA içeriklerine ulaş!

Teknoloji Yolculuğumuz



BU DERS KİTABI MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞINCA ÜCRETSİZ OLARAK VERİLMİŞTİR.
PARA İLE SATILAMAZ.

ISBN: 978-975-11-7943-2

Bandrol Uygulamasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin Beşinci Maddesinin İkinci Fıkrası Çerçevesinde Bandrol Taşıması Zorunlu Değildir.

HALKLA İLİŞKİLER ALANI **İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ 11-12 DERS MATERYALİ**

MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ
HALKLA İLİŞKİLER ALANI

İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ



11-12 DERS MATERYALİ

MEB__209610_İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ 11-12

MEB__209610_İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ 11-12

MESLEKİ VE TEKNİK ANADOLU LİSESİ

HALKLA İLİŞKİLER ALANI

İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİ

11-12

DERS MATERYALİ

Yazarlar

Gülcan ALTAŞ

Melike GÜLBAŞ

Mesut TUNA

Zafer BAŞA

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI YAYINLARI ..... : 9346
YARDIMCI VE KAYNAK KİTAP DİZİSİ ..... : 3006

Her hakkı saklıdır ve Millî Eğitim Bakanlığına aittir. Ders materyalinin metin, soru ve şekilleri kısmen de olsa hiçbir surette alınıp yayımlanamaz.

Dil Uzmanı	Hatice Meltem ERGÜT
Program Geliştirme Uzmanı	Emel DOLDUR
Rehberlik Uzmanı	Musa KARABEYESER
Ölçme ve Değerlendirme Uzmanı	Filiz İSNAÇ
Görsel Tasarım Uzmanı	Erdal ÖZKAN
	Sait Aydın
	Yunus YILMAZ

ISBN: 978-975-11-7943-2

Millî Eğitim Bakanlığının 24.12.2020 gün ve 18433886 sayılı oluru ile Meslekî ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğünce ders materyali olarak hazırlanmıştır.

BASKI
Ayrıntı Basım Yayım ve Mat. Hiz. Sanayi Ticaret A.Ş.
Saray Mahallesi 126. Cadde No: 20
Kahramankazan/Ankara
Sertifika No: 49599



İSTİKLÂL MARŞI

Korkma, sönmez bu şafaklarda yüzen al sancak;
Sönmeden yurdumun üstünde tüten en son ocak.
O benim milletimin yıldızıdır, parlayacak;
O benimdir, o benim milletimindir ancak.

Çatma, kurban olayım, çehreni ey nazlı hilâl!
Kahraman ırkıma bir gül! Ne bu şiddet, bu celâl?
Sana olmaz dökülen kanlarımız sonra helâl.
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl.

Ben ezelden beridir hür yaşadım, hür yaşarım.
Hangi çılgın bana zincir vuracakmış? Şaşarım!
Kükremiş sel gibiyim, bendimi çiğner, aşarım.
Yırtarım dağları, enginlere sığmam, taşarım.

Garbın âfâkını sarmışsa çelik zırhlı duvar,
Benim iman dolu göğsüm gibi serhaddim var.
Ulusun, korkma! Nasıl böyle bir imanı boğar,
Medeniyyet dediğin tek dişi kalmış canavar?

Arkadaş, yurduma alçakları uğratma sakın;
Siper et gövdeni, dursun bu hayâsızca akın.
Doğacaktır sana va'dettiği günler Hakk'ın;
Kim bilir, belki yarın, belki yarından da yakın.

Bastığın yerleri toprak diyerek geçme, tanı:
Düşün altındaki binlerce kefensiz yatanı.
Sen şehit oğlusun, incitme, yazıktır, atanı:
Verme, dünyaları alsan da bu cennet vatanı.

Kim bu cennet vatanın uğruna olmaz ki feda?
Şüheda fışkıracak toprağı sıksan, şüheda!
Cânı, cânânı, bütün varımı alsın da Huda,
Etmesin tek vatanımdan beni dünyada cüda.

Ruhumun senden İlâhî, şudur ancak emeli:
Değmesin mabedimin göğsüne nâmahrem eli.
Bu ezanlar -ki şehadetleri dinin temeli-
Ebedî yurdumun üstünde benim inlemeli.

O zaman vecd ile bin secde eder -varsa- taşım,
Her cerîhamdan İlâhî, boşanıp kanlı yaşım,
Fışkırır ruh-ı mücerret gibi yerden na'şım;
O zaman yükselerek arşa değer belki başım.

Dalgalan sen de şafaklar gibi ey şanlı hilâl!
Olsun artık dökülen kanlarımın hepsi helâl.
Ebediyyen sana yok, ırkıma yok izmihlâl;
Hakkıdır hür yaşamış bayrağımın hürriyyet;
Hakkıdır Hakk'a tapan milletimin istiklâl!

Mehmet Âkif Ersoy

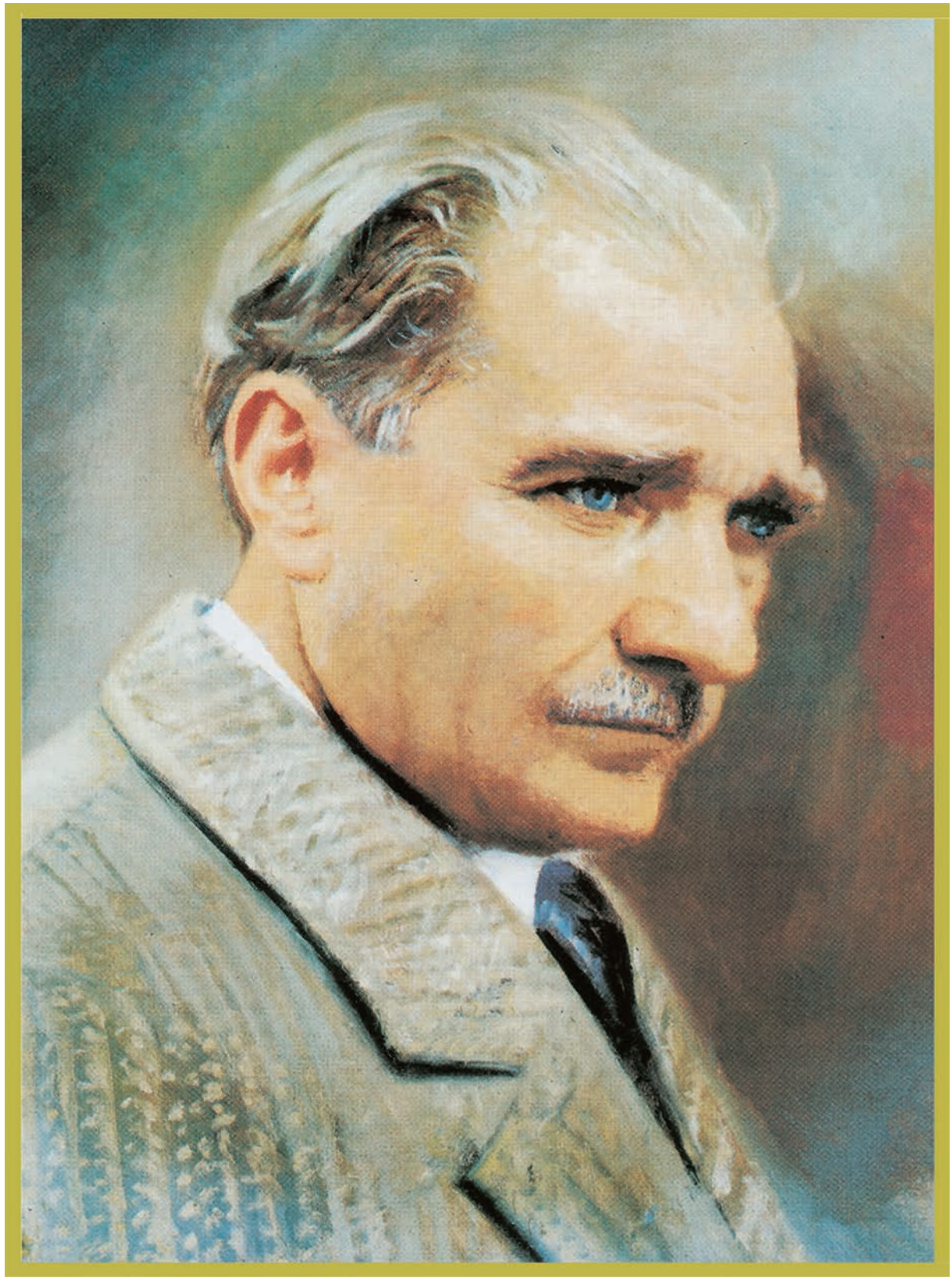
GENÇLİĞE HİTABE

Ey Türk gençliği! Birinci vazifen, Türk istiklâlini, Türk Cumhuriyetini, ilelebet muhafaza ve müdafaa etmektir.

Mevcudiyetinin ve istikbalinin yegâne temeli budur. Bu temel, senin en kıymetli hazinendir. İstikbalde dahi, seni bu hazineden mahrum etmek isteyecek dâhilî ve hâricî bedhahların olacaktır. Bir gün, istiklâl ve cumhuriyeti müdafaa mecburiyetine düşersen, vazifeye atılmak için, içinde bulunacağın vaziyetin imkân ve şeraitini düşünmeyeceksin! Bu imkân ve şerait, çok namüsait bir mahiyette tezahür edebilir. İstiklâl ve cumhuriyetine kastedecek düşmanlar, bütün dünyada emsali görülmemiş bir galibiyetin mümessili olabilirler. Cebren ve hile ile aziz vatanın bütün kaleleri zapt edilmiş, bütün tersanelerine girilmiş, bütün orduları dağıtılmış ve memleketin her köşesi bilfiil işgal edilmiş olabilir. Bütün bu şeraitten daha elîm ve daha vahim olmak üzere, memleketin dâhilinde iktidara sahip olanlar gaflet ve dalâlet ve hattâ hıyanet içinde bulunabilirler. Hattâ bu iktidar sahipleri şahsî menfaatlerini, müstevlîlerin siyasî emelleriyle tevhit edebilirler. Millet, fakr u zaruret içinde harap ve bîtap düşmüş olabilir.

Ey Türk istikbalinin evlâdı! İşte, bu ahval ve şerait içinde dahi vazifen, Türk istiklâl ve cumhuriyetini kurtarmaktır. Muhtaç olduğun kudret, damarlarındaki asil kanda mevcuttur.

Mustafa Kemal Atatürk



MUSTAFA KEMAL ATATÜRK

İÇİNDEKİLER

1. ÖĞRENME BİRİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI 14
1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ 15
1.1.1. İnsan Kaynaklarının Kurumsal Açıdan Önemi 15
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısı 16
1.1.3. İnsan Kaynaklarının İşletmedeki Diğer Birimlerle İş Birliği 17
1.1.4. İnsan Kaynakları Elemanında Bulunması Gereken Özellikler 19
1.1.5. İnsan Kaynaklarını Etkileyen İç ve Dış Faktörler 19
1.2. İNSAN KAYNAKLARININ FAALİYET ALANLARI VE AMAÇLARI 21
1.2.1. İnsan Kaynaklarının Temel Faaliyet Alanları 21
1.2.2. İnsan Kaynaklarının İşlevleri 22
1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları 23
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri 27
1.3. İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNİN KURUMA VE ÇALIŞANA FAYDALARI 30
1.3.1. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Çalışanlarına Faydaları 30
1.3.2. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Kuruma Sağladığı Yararlar 30
1.3.3. İnsan Kaynaklarının Çalışana Sağladığı Yararlar 32
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 36

2. ÖĞRENME BİRİMİ

2. İŞE ALMA, İŞE ALIŞTIRMA VE İŞTEN ÇIKARMA İŞLEMLERİ 42
2.1. İŞE ALMA SÜRECİ 42
2.1.1. Aday Araştırma ve Bulmayı Etkileyen Faktörler 42
2.1.2. İşgören Temin Kaynakları 43
2.1.3. İşgören Seçimi 44
2.2. İŞE ALIŞTIRMA SÜRECİ VE SÜREÇTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR 49
2.2.1. İşe Alıştırma / Oryantasyon 49
2.2.2. İşe Alıştırma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar 50
2.3. İŞE ALIŞTIRMADA KULLANILACAK ARAÇ VE YÖNTEMLER 53
2.3.1. Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme 53
2.3.2. Eğitim Yöntemleri 54
2.4. İŞTEN ÇIKIŞ SÜRECİ 57
2.4.1. İş Güvencesi 57
2.4.2. İş Sözleşmesinin Sona Ermesi 59
2.4.3. İş Sözleşmesinin Sona Ermesinin Sonuçları 60
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 65

3. ÖĞRENME BİRİMİ

3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ (İKBS) 70
3.1. VERİ GİRİŞİ YAPMA VE GÜNCELLEME AŞAMALARI 72
3.2. ARŞİVLEME AŞAMASI 76
3.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Arşivleme için Gerekli Belgeler 77
3.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Arşivleme Aşamaları 78
3.3. RAPORLAMA FAALİYETLERİ 81
3.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Raporlama Aşamaları 81
3.4. ÖZLÜK İŞLERİ 90
3.4.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Bordro Sistemi 92
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 97

4. ÖĞRENME BİRİMİ

4. KARİYER PLANLAMA VE DİSİPLİN SİSTEMİ 102
4.1. KARİYER KAVRAMI 104
4.1.1. Kariyer Evreleri 106
4.2. KARİYER PLANLAMA SÜRECİ VE AMAÇLARI 109
4.2.1. Kariyer Planlamanın Amaçları 113
4.2.2. Kariyer Planlamanın Aşamaları 114
4.3. MESLEKİ KARİYER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME 116
4.3.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları 117
4.3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri 119
4.4. DİSİPLİN SİSTEMİ VE DİSİPLİNİ GEREKTİREN NEDENLER 122
4.4.1. Disiplin Sistemini Oluşturma Aşamaları 125
4.4.2. Disiplin Sisteminin Çözüm Yolları 126

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME 128
CEVAP ANAHTARLARI 130
KAYNAKÇA 131

DERS MATERYALİNİN TANITIMI



Öğrenme birimi numarası ve adını gösterir.

Öğrenme biriminin ana konu başlıklarını gösterir.

Öğrenme biriminde neler öğrenileceğini gösterir.

Etkileşimli kitap, video, uygulama, soru vb. ilave kaynaklara ulaşabileceğiniz karekodu gösterir.

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

Öğrencilerin hazır bulunuşluk seviyelerinin ölçüldüğü bölümdür.

BİLGİ NOTU

Konuyla ilgili ilginç bilgilerin verildiği bölümdür.

SIRA SİZDE

Kazanımların pekiştirilebilmesi için öğreciden yapması beklenilen etkinliklerin verildiği bölümdür.

ARAŞTIRMA

Kazanımlarla ilgili bazı bilgilerin öğrenilebilmesi için öğrenciyi araştırmaya yönlendiren bölümdür.



1. ÖĞRENME BİRİMİ

İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI

KONULAR

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

1.2. İNSAN KAYNAKLARININ FAALİYET ALANLARI VE AMAÇLARI

1.3. İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNİN KURUMA VE ÇALIŞANA FAYDALARI



TEMEL KAVRAMLAR

- Çalışan
- İnsan
- İşgören
- Liyakat
- Organizasyon
- Örgüt
- Personel
- Yetenek
- Yönetici
- Yönetim

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- İnsan kaynakları bilgi sisteminde bilgi girişi ve güncelleme işlemleri
- Bilgi teknolojileri aracılığı ile arşivleme yapma ve rapor hazırlama
- Personel özlük işlerini düzenleme

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili düşünceleriniz nelerdir?
2. Kurum ve kuruluşlar için insan kaynakları yönetimi hangi alanları kapsar?
3. İnsan kaynakları yönetimi, işletmeye ve çalışanlara nasıl katkı sağlayabilir? Sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

1. İNSAN KAYNAKLARI KAVRAMI

Bedensel veya zihinsel niteliklerini kullanarak görev alan kişilere **çalışan**, bir diğer ifadeyle **işgören** denir. Kurum ve kuruluşlarda belirli bir amaç için bir araya gelerek faaliyet sürdüren çalışan topluluğuna ise **örgüt** denir. Bir örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli makine ve teçhizatları temin etmesi yeterli değildir. Makine ve teçhizatı kullanacak çalışanların iyi bir şekilde organize olmaları gerekmektedir (Görsel 1.1). İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin amaçları doğrultusunda işletme kaynaklarının daha etkin kullanılmasını ve örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler.



Görsel 1.1: Farklı pozisyonlarda çalışan işgörenler

Kurum ve kuruluşlar tarafından 1950'li yıllara kadar personel yönetimi olarak tanımlanan örgüt yönetimi, değişen ve gelişen evrensel koşullarla birlikte personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimi kavramını kullanmaya başlamıştır. Geleneksel işletme stratejisindeki personel yönetimi ile günümüzde işletme stratejisindeki insan kaynakları yönetimi arasında farklı bir anlayış vardır. Personel yönetimiyle insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki Tablo 1.1'de verilmiştir.

Tablo 1.1: Personel Yönetimiyle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki

Personel Yönetimi (Geleneksel)	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Durağan bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan-maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar ve normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

Müşteri beklentileri 1980'li yıllardan itibaren daha çok kalite üzerinde yoğunlaşması nedeniyle iş insanları, kaliteli üretim için doğru kullanılan insan gücü üzerinde çalışmalar yapmıştır. Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde ise örgüt yapısının ana unsuru olan insan faktörü her geçen gün daha fazla önem kazanmıştır.

İşletme organizasyonlarının örgüt yapısı içerisinde üst konumdaki yöneticilerden başlayıp alt konumdaki vasıfsız işgörenlere kadar hepsini kapsamaktadır. Örgüt yapısı içerisindeki işgörenlerin üretmiş olduğu iş gücünün doğru, verimli kullanılmasını ve çalışanların refah düzeyini artırmak için insan kaynakları yönetiminin rolü artmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin sağladığı avantajlar şunlardır.

- İşgören verimliliği artar.
- İşgörenler arası koordinasyon artar.
- İşgörenler, hizmet içi eğitimlerle gelişir.
- İşletme kaynakları verimli kullanılır.
- İşgörenlerin çalışma ortamı iyileştirilir.
- İşgörenlerin sosyal haklarına önem verilir.

1.1.1. İnsan Kaynaklarının Kurumsal Açıdan Önemi

Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde kurum ve kuruluşlar arasındaki rekabet ortamı her geçen gün daha etkin bir şekilde görülmektedir. İş insanları, etkin rekabet ortamında maddi imkânlarının gücüyle kurum ve kuruluşlarını teknolojinin en üst düzeyiyle donatabilirler ancak rekabet ettikleri kurum ve kuruluşların iş insanları da teknolojinin en üst düzeyine satın alarak ulaşabilirler. Maddi imkânlarla teknolojinin üst düzeyine ulaşabilen iş insanları için teknolojiye ulaşmak rekabette belirleyici bir nitelik olmaktan çıkmıştır. İş insanları, geleneksel personel yönetimi yerine insan kaynakları yönetimiyle örgüt çalışanlarının verimliliğini artırmaktadır.

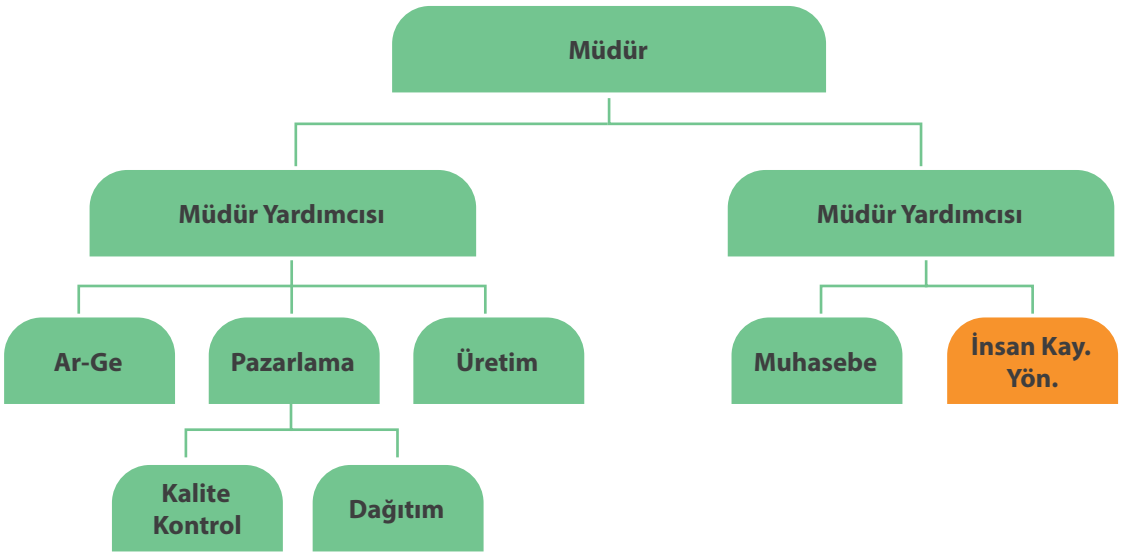
Kurum ve kuruluşlar, amacına yönelik faaliyetleri gerçekleştirmek için temin ettikleri makine ve teçhizatları işgörenler sayesinde etkin bir şekilde kullanarak varlıklarını korur ve büyümeyi hedefler. Başka bir ifadeyle insan kaynaklarını iyi yöneten kurum ve kuruluşlar, varlıklarını koruyarak amaçlarına yönelik maddi ve manevi kazançlarını Görsel 1.2'de görüldüğü gibi artırmak ister.



Görsel 1.2: İşletmeninin maddi ve manevi kazançlarının artış grafiği

1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Yapısı

Düzenli bir insan grubunun yapmış olduğu faaliyetlerin tamamına **organizasyon** denir. Bir organizasyonda sürdürülen faaliyetlerin verimi ve etkinliği, insan kaynaklarının yönetimiyle birlikte şekil alır. Organizasyonun bir parçası olan işgörenlerin belirli bir düzen içerisinde görevlerini yerine getirmeleri için uzmanlık alanlarına göre iş ve işlemleri yürütmek üzere görev dağılımı Şema 1.1'de görüldüğü gibi yapılır. Bu görev dağılımının bütününe işletme **organizasyon şeması** denir.



Şema 1.1: Orta büyüklükteki bir işletmenin organizasyon şeması örneği

Bir işletmenin organizasyon şemasında insan kaynakları yönetimi genellikle üst yönetime yakın bir pozisyonda görev alır çünkü organizasyon şemasının temelini oluşturan işgörenlerdir. İşgörenler uzmanlık alanına göre farklı gruplarda görev alsa da insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyar. İşletmenin faaliyet konusu ve büyüklüğüne göre insan kaynakları yönetimi organizasyonu Şema 1.2'de görüldüğü gibi oluşur.



Şema 1.2: İnsan kaynakları yönetimi organizasyon şeması örneği

1.1.3. İnsan Kaynaklarının İşletmedeki Diğer Birimlerle İş Birliği

Bir işletme organizasyonu, işgörenlerin uzmanlık alanına göre farklı birimler hâlinde pozisyon alarak oluşur ancak tüm birimler işletmenin amacı doğrultusunda çalışır. İşletme organizasyonundaki işgörenler, organizasyonun farklı birimlerinde yapmış oldukları işlerde farklı uzmanlık alanlarına ihtiyaç duyar. İşgörenlerin organizasyondaki çalışma pozisyonu ne olursa olsun insan kaynakları birimleriyle iş birliği içerisinde çalışması gerekir. Örneğin bir bilgisayar fabrikasındaki organizasyonun üretim biriminde çalışan işgörenlerin gelişen ve değişen teknoloji nedeniyle teknik bilgi ve deneyimleri yetersiz kalabilir. İnsan kaynakları yönetimi, kendi alt birimleri ve organizasyonun diğer birimleriyle ihtiyaç duyulan çalışmaları Görsel 1.3'te görüldüğü gibi yapar. Farklı birim olan üretim birimindeki işgörenlere hizmet içi eğitim çalışmaları yaparak işletme, organizasyonu daha verimli hâle getirir. Farklı birimlerle yapmış olduğu bu çalışmalar, organizasyonun verimini yükselterek hatalı ürün oranını düşürür.



Görsel 1.3: İnsan kaynaklarının işletmedeki diğer birimlerle iş birliği

1.1. UYGULAMA

Uygulama Adı: Organizasyon Şeması — **Süre:** 2 ders saati

Amaç: Organizasyon şeması hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Okulun organizasyon şemasını çıkartınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet bağlantısı, ofis programları.

İşlem Basamakları

a) Okulunuzun girişinde bulunan organizasyon şemasını bulunuz.

b) Okulunuzda bulunan organizasyon şemasını inceleyiniz.

c) Okulunuzda bulunan tüm çalışanların görev ve yetkilerine göre şemadaki yeri hakkında değerlendirmede bulunuz.

ç) İncelemiş olduğunuz organizasyon şeması hakkında defterinize notlar alınız.

d) İncelemiş olduğunuz organizasyon şeması ve almış olduğunuz notları değerlendirerek okulunuzun organizasyon şemasını bilgisayar ortamında ve ders defterinizde hazırlayınız.

e) Bilgisayar ortamında hazırlamış olduğunuz okulunuzun organizasyon şemasını sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Okul çalışanları hakkında bilgi topladı.		
Organizasyon şemasını bilgisayar ortamında hazırladı.		
Organizasyon şemasını ders defterinde hazırladı.		
Organizasyon şemasında çalışanları doğru yerde gösterdi.		
Organizasyon şemasında tüm çalışanlara yer verdi.		
B) TASARIM (20 puan)		
Organizasyon şemasını bilgisayar ortamında anlaşılır bir şekilde çizdi.		
Organizasyon şemasını ders defterinde anlaşılır bir şekilde çizdi.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Verilen sürede gerekli araştırmaları yaptı.		
Verilen sürede organizasyon şemasını çizdi.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

1.1.4. İnsan Kaynakları Elemanında Bulunması Gereken Özellikler

Organizasyonun temelini oluşturan işgörenlerin seçimini insan kaynakları birimi yaptığı için işletmenin insan kaynakları biriminde görev alan insan kaynakları elemanında bulunması gereken temel özellikler şunlardır:

- Müzakereci
- Dürüst ve güvenilir
- İletişim yeteneği iyi
- Problem çözebilen
- Risk alabilen ve sağduyulu
- Etik değerleri önemseyen
- Alanında uzman ve deneyimli
- Zaman yönetimini uygulayan ve öz disiplinli
- Organizasyon becerisi yüksek
- İlgili mevzuatlara hâkim ve mevzuatları yorumlayan

İnsan kaynakları yönetim elemanı Görsel 1.4'te görüldüğü gibi ihtiyaç duyulan seminer çalışmalarını yapar.



Görsel 1.4: İnsan kaynakları uzmanı seminer çalışması

1.1.5. İnsan Kaynaklarını Etkileyen İç ve Dış Faktörler

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon içerisindeki faktörlerden ve organizasyonun kontrolü dışında olan dış faktörlerden etkilenir. Kurum ve kuruluşların yapısından kaynaklı, organizasyon içerisinde kontrol edilebilen faktörlere insan kaynaklarını etkileyen **iç faktör**; kurum ve kuruluşların faaliyet gösterdiği yere bağlı çevreden kaynaklanan ve kontrol edilemeyen faktörlere ise insan kaynaklarını etkileyen **dış faktör** denir. Çalışma koşulları iyi olan bir organizasyonun, insan kaynakları yönetim faaliyetleri daha kolay ve etkin olacaktır. Çalışma koşulları iyi olamayan organizasyon içerisindeki insan kaynakları faaliyetlerini sürdürürken zorlanır. Çalışma koşulları insan kaynakları yönetimi için iç faktör olduğundan işgörenler, çalışma koşullarına düzenleme yaparak müdahale edebilir ancak insan kaynakları yönetimi, bir dış faktör olan yasal düzenlemelerden etkilenen faaliyete müdahil olamaz. İnsan kaynaklarını etkileyen iç ve dış faktörleri Tablo 1.2'de gruplara ayrılarak verilmiştir.

Tablo 1.2: İnsan Kaynaklarını Etkileyen İç ve Dış Faktörler

İç Faktörler	Dış Faktörler
Organizasyonun büyüklüğü	Yasal düzenlemeler
Örgüt kültürü	Ekonomik koşullar
Çalışma koşulları	Teknolojik değişimler
İşin niteliği ve ücreti	Coğrafi koşullar
Kariyer planlamasındaki geçişler	Rekabet koşulları
Örgütün toplum içindeki imajı	Sosyal değerlerdeki değişimler
Organizasyonun vizyonu ve misyonu	Sivil toplum kuruluşları
Organizasyonun düzey yöneticileri	İş gücü piyasası

1.2. UYGULAMA

Uygulama Adı: İnsan Kaynakları Faaliyetlerini Etkileyen İç ve Dış Faktörlerin Değerlendirilmesi

Süre: 2 ders saati

Amaç: Ülkenin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren iki işletmenin verdiği bilgilere göre insan kaynakları faaliyetlerini etkileyen iç ve dış faktörlerin değerlendirmesini yapmak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Aşağıda verilen işletmeler için insan kaynakları faaliyetlerini etkileyen iç ve dış faktörleri tespit ediniz.

1. İşletme		2. İşletme	
Faaliyet yeri	Kahramanmaraş	Faaliyet yeri	Sakarya
Faaliyet konusu	İplik fabrikası	Faaliyet konusu	Boya fabrikası
Çalışan sayısı	1200	Çalışan sayısı	350
Faaliyete başlama yılı	1938	Faaliyete başlama yılı	1984
Çalışanların maaşı	Asgari ücret + prim	Çalışanların maaşı	Asgari ücret
Yıllık izin	26-30 gün	Yıllık izin	14-20 gün

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet bağlantısı, ofis programları.

İşlem Basamakları

a) Tablo 1.2'de verilen insan kaynaklarını etkileyen iç ve dış faktör kıstaslarını küçük kâğıtlara yazarak katlayınız. Sınıf öğrenci sayısının 16'dan fazla olması durumunda aynı kıstası tekrar yazabilirsiniz.

b) Küçük kâğıtlara yazılan insan kaynaklarını etkileyen iç ve dış faktör kıstaslarını karıştırarak sırayla çekiniz.

c) Çektiğiniz kâğıtta yazan insan kaynaklarını etkileyen iç ve dış kıstaslar hakkında araştırma yaparak bir sunum hazırlayınız.

ç) Hazırlamış olduğunuz sunumu sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
İnsan kaynaklarını etkileyen iç ve dış faktörler hakkında araştırma yaptı.		
Seçilen kıstas hakkında kapsamlı bilgi topladı.		
Verilen iki işletme arasındaki farkları göz önünde bulundurdu.		
İnternet üzerinden, güvenilir kaynaklardan bilgi topladı.		
Gerekli açıklamalar için uygun bilgisayar uygulaması seçti.		
B) TASARIM (20 puan)		
Anlaşılır görsellerle sunumu hazırladı.		
Sunumda açık ve anlaşılır dil kullandı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Sunumu verilen sürede hazırladı.		
Arkadaşlarına sunumunu belirtilen sürede sundu.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. İş insanları ve çalışanların birbirlerinden beklentileri neler olabilir?
2. Kurum ve kuruluşlar için organizasyon yapısı nasıl düzenlenebilir?
3. Organizasyon yapılarının etkin bir şekilde çalışabilmesi için iş insanları neler yapabilir? Sınıf arkadaşlarınızla düşüncelerinizi paylaşınız.

1.2. İNSAN KAYNAKLARININ FAALİYET ALANLARI VE AMAÇLARI

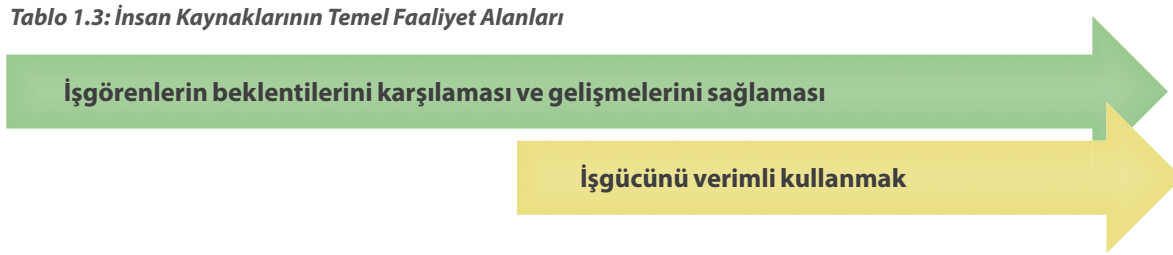
İş insanları, kurum ve kuruluş faaliyetlerini bir düzen içerisinde sürdürmek için gerekli önlemleri almak ister. Kurum ve kuruluşlar, ortak bir amaç için bir araya getirilen insan gücünü sistemli ve daha verimli kullanmak için insan kaynakları faaliyet alanlarını kapsamlı bir şekilde kullanmayı amaçlar.

1.2.1. İnsan Kaynaklarının Temel Faaliyet Alanları

Kamu kurumları veya özel sektör işletmeleri, faaliyetleri doğrultusunda oluşturdukları organizasyonlarını çalışanlarının insan kaynakları yönetimiyle sistemli ve eş güdümlü olarak çalışmasına imkân sağlar. Çalışanlar daha iyi gelir, çalışma ortamı ve özlük haklarının korunmasını; işverenler ise olabildiğince az maliyetle daha fazla verim elde etmeyi amaçlar.

İnsan kaynakları yönetimi temelde iki ana faaliyet alanı üzerinde durur. Tablo 1. 3'te görüldüğü gibi bunlardan birincisi, işgörenlerin beklentilerini karşılaması ve gelişimlerini sağlamasıdır. İkincisi ise işgörenlerin hedefleri doğrultusunda mevcut insan gücünü verimli kullanmasıdır.

Tablo 1.3: İnsan Kaynaklarının Temel Faaliyet Alanları



İşgörenlerin Beklentilerini Karşılaması ve Gelişmelerini Sağlaması: İşgörenler; maaş, çalışma ortamı, sosyal güvence, kendi yetenekleri, kariyer, iş güvenliği gibi çeşitli nedenleri göz önünde bulundurarak bir organizasyonun örgüt yapısında görev alırlar. İşletmelerin beklentisine cevap veren yetenekli işgörenlerini iş insanları kaybetmek istemez. Bu yüzden insan kaynakları yönetim birimini oluşturarak mevcut insan gücünü muhafaza edip daha iyi çalışma koşullarında ve çalışanlarının becerilerini geliştirmek, performanslarını artırmak ister. İyi bir çalışma ortamı oluşturulmasıyla işletmeler, ihtiyaç duyduğu çalışana rahatlıkla ulaşır çünkü tüm çalışanlar iyi bir çalışma ortamı beklentisi içerisindedir. Günümüz dünyasında bu beklenti her geçen gün artmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletme organizasyonlarıyla bu beklentileri karşılamayı hedefler.

İşgücünü Verimli Kullanmak: İş insanları, işletmelerin büyüklüğü ve konumu, teknolojik gelişmeler, rekabet ortamı, faaliyet alanı gibi nedenleri değerlendirerek iş gücünü en verimli hâliyle kullanmak ister. Örgüt için ihtiyaç duyulan insan kaynağına ulaşır ve mevcut insan kaynağını muhafaza eder. Bu nedenle işletmelerin, işgörenlerin görev ve sorumlulukları konusunda yapacağı organizasyonları iyi planlaması gerekir. İyi bir planlamayla iş gücü daha etkin kullanılır. İş gücünün daha etkin kullanılmasıyla işgören ve örgüt performansı artar.

BİLGİ NOTU

Özlük Hakları: Kamu kurumunda çalışan memurların kanunlar çerçevesinde doğum izni, süt izni, kıdem tazminatı, yıllık izin, emeklilik gibi haklarının tümüne **özlük hakları** denir. Özel sektörde ise kanunla belirlenen haklara ek olarak işveren ve çalışan arasında yapılan anlaşma ile belirlenen haklardır.

Görsel 1.5: ÇSGB logosu

1.2.2. İnsan Kaynaklarının İşlevleri

Kurum ve kuruluşların hizmet veya üretim yapabilmesi için gereksinim duyduğu ana unsurun temel kaynağı insandır. İşletme bünyesindeki tüm çalışanları kapsayan insan kaynaklarının faaliyet alanındaki işlevi Tablo 1. 4'te görüldüğü gibi oldukça geniştir. Devletin belirlemiş olduğu yasalar, iş insanlarının ve çalışanların beklentileri nedeniyle insan kaynakları faaliyet alanındaki işlevini daha da büyütmektedir. İnsan kaynaklarının faaliyet alanındaki işlevi her geçen gün artmaktadır.

Tablo 1.4: İnsan Kaynaklarının İşlevleri



İşletmeler, iş gücünün temel kaynağı olan işgörenlere insan kaynakları aracılığıyla ulaşır. Bu yüzden insan kaynaklarının temel işlevleri arasında personel bulma, seçme, işe yerleştirme, işe alıştırma ve sosyalizasyon yer alır.

İşletme faaliyet konusu, örgüt içindeki iş gücü ihtiyacı, işin tanımı, işin uzmanlık alanı gibi çeşitli durumlar değerlendirilip işe uygun personel seçimi yapılır. Seçilen personel, seçime uygun pozisyondaki işe yerleştirilir. Daha sonra seçilen personelin diğer personellere ve işletmeye uyumu konusunda sosyalizasyon yapılır.

1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi, işlevleri doğrultusunda yapmış oldukları faaliyetlerde örgüt çalışanlarının başarılı olması, buna bağlı olarak da örgütün başarılı olmasını amaçlar. Bu sayede örgütün etkinliği, performansı ve rekabet gücü de artar. İnsan kaynakları yönetimi sürecindeki öncelikli işlevleriyle bağlantılı olarak yönetimin faaliyet amaçları aşağıda detaylandırılmıştır.

Personel Bulma ve İşe Alım: İşletmedeki organizasyon için ihtiyaç duyulan iş pozisyonuna uygun nitelikte adaylar bulunmasıdır. İş insanları İŞKUR üzerinden veya farklı kanallardan ilan vererek uygun nitelikte iş başvuruları alır. İşletmenin mevcut yapısı içerisinde ihtiyaç duyulan çalışan kapasitesi, uzmanlık alanı, ünvanı ve gelecekte ihtiyaç duyulacak iş gücü ihtiyacını belirler. Personelin eğitim durumu, yaşı, yetenekleri ve deneyimi gibi kriterlerle ihtiyaç duyulan personeli istihdam eder. İşletmeler, bazen ihtiyaç duyulan personeli bulmak için işletmedeki mevcut çalışanın niteliklerini değerlendirerek organizasyonda çalışma pozisyonunu değiştirir. Bu sayede işletmelerin iş gücü karşılanır. İşe alınma ise ihtiyaç duyulan iş pozisyonu için Görsel 1. 7'de görüldüğü gibi yapılan başvurular arasından dil, din, ırk ve cinsiyet ayrımı gözetmeksizin değerlendirme yapılarak işin gereklerine en uygun personelin alınmasıdır.



Görsel 1.7: Personel bulma ve seçme

BİLGİ NOTU

İŞKUR
TÜRKİYE İŞ KURUMU

Görsel 1.6: İŞKUR *logosu*

1946 yılında faaliyete başlayan **İş ve İşçi Bulma Kurumu** 2003 yılından bu yana istihdamın korunması, geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve işsizliğin önlenmesi faaliyetlerine yardımcı olmak ve işsizlik sigortası hizmetlerini yürütmek üzere **Türkiye İş Kurumu** adıyla hizmet vermeye devam etmektedir.

İşe Yerleştirme: Seçilen personelin işe başlaması için özlük dosyası, SGK işlemleri gibi gerekli yasal işlemlerinin yapılarak ihtiyaç duyulan pozisyonda başlatılmasıdır.

İşe Alıştırma ve Sosyalizasyon: İşe başlatılan personelin yapacağı işle ilgili iş başında eğitimler verilerek işe ve organizasyon içerisindeki örgüt çalışanlarıyla uyumunun sağlanmasıdır. Bu sayede personelin işletmedeki diğer çalışanlarla uyum süreci zaman almaz, personel kısa bir sürede görev ve sorumluluklarını yerine getirir. Mevzuatlar doğrultusunda işe başlama eğitimi, her çalışan için en az iki saat olarak düzenlenir (Görsel 1.8).



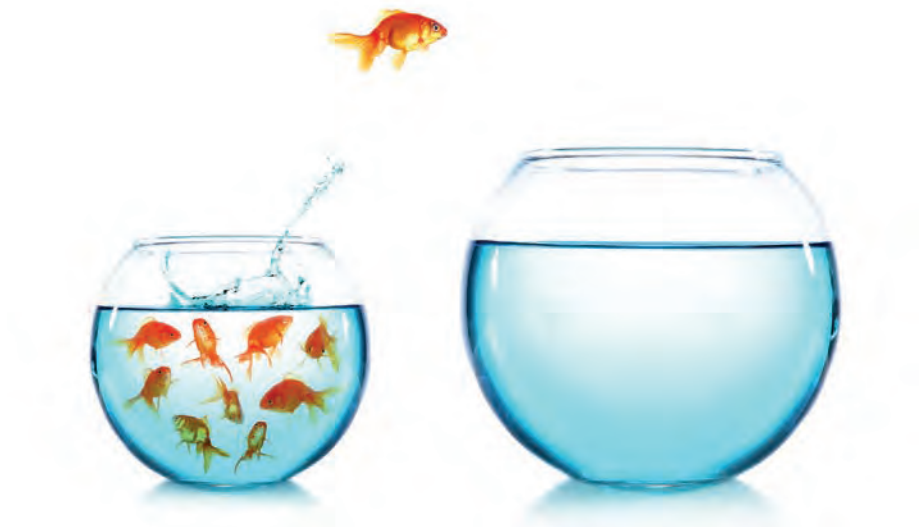
Görsel 1.8: İşe alıştırma örneği

İSG Konusunda Gerekli Çalışmalar Yapmak: İşveren, çalışanlar için Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının kanun ve yönetmelikleri kapsamında iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri almak zorundadır. İşveren, çalışanının fiilen çalışmaya başlamadan önce işe başlama eğitimi almasını sağlar. Bu eğitimler, işveren tarafından veya işverenin görevlendirdiği bilgi sahibi ve deneyimli çalışanlarca verilebilir. İşe başlama eğitimleri, temel eğitimlerin gerçekleştirilmesine kadar geçen sürede çalışanın tehlike ve risklere karşı korunmasını sağlayacak nitelikte olmalı ve uygulamalı olarak verilmelidir.

Eğitim ve Gelişim, Hizmet İçi Eğitim: İnsan kaynakları yönetimi, personelin iş tanımı doğrultusunda ihtiyaç duyulan bilgi ve becerilerini artırması, tutum ve davranışlarında beklenilen düzeyde olması için hizmet içi eğitimler yapar. Hizmet içi eğitimler, bireysel ya da gruplar hâlinde yapılır.

Yetenek Yönetimi: Personelin yetenekleri doğrultusunda ve uygun alanlarda organizasyon içerisinde değerlendirilmesidir. Yetenek yönetimi ile çalışanın kabiliyetlerinden daha fazla yararlanılır.

Kariyer Planlaması ve Terfi: Personelin işe başlangıcından emekli olana kadar kariyer ve terfi hedefi olabilir. Çalıştığı birimde bilgi ve tecrübe kazandıktan sonra başka birim ya da birimlerde görev yapmasına imkân sağlar (Görsel 1.9).



Görsel 1.9: Terfi imkânı benzetmesi örneği

Performans ve Motivasyon: Personelin performansını değerlendirmek, işletmeye bağlılığını artırır. İnsan kaynakları yönetimi, personele örgüt iklimine uyum sağlaması için motivasyon artırıcı faaliyetler yapar. Personelin motivasyonunu olumsuz etkileyen nedenleri ortadan kaldırır.

İş Analizi ve Tanımı: İşletme, ihtiyaca göre iş analizini yaparak personelin yapması gereken iş tanımını belirler. Personel, iş tanımı doğrultusunda işini yapar. İş akışındaki herhangi bir değişiklik ihtiyacının oluşması durumunda insan kaynakları yönetimi tarafından yeniden iş analizi ve tanımı yapılması gerekir.

Özlük Dosyası Oluşturmak: Her personel için yasalara uygun özlük dosyası oluşturulur. Güncel mevzuatlar takip edilerek özlük dosyaları güncellenir. Özlük dosyası, personele ait kişisel bilgiler ve dokümanlardan oluşur. Özel nitelikli kişisel verilerin personelin açık rızası olmaksızın işlenmesi yasaktır. Personele ait bilgi ve belgelerin "Kişisel Bilgileri Koruma Kanunu (KBKK)" kapsamında gizliliğinin sağlanması gerekir (Görsel 1.10). Bu kanun kapsamında işletmelerin "VERBİS (Veri Sorumluları Sicil Bilgi Sistemi)" üzerinden personel verilerini saklaması gerekir.

KVKK
KİŞİSEL VERİLERİ KORUMA KURUMU

Görsel 1.10: Kişisel Verileri Koruma Kurumu logosu

Maaş, SGK, Sağlık Durumları, İzin, Ödül vb. Çalışmaları Yapmak: İşletme; imkânları doğrultusunda çalışanların maaş, izin, sağlık durumları gibi çalışmalarını yaparak gerekli önlemleri alır. Çalışan sayısı ve işletmenin faaliyet türüne göre işletmelerde sağlık ekibine ihtiyaç olup olmadığına karar verilir. Çalışanların özlük hakları SGK kapsamında korunur (Görsel 1.11).



Görsel 1.11: T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu merkez binası

İşletme İçi Uyum (Oryantasyon) Sağlamak: Personelin iş tanımı doğrultusunda işletme içi bilgilendirmeler yaparak personelin işletme içi uyumunu hızlandırır (Syf. 26: İş Yeri Uyum Eğitimi Bilgi Formu). Personelin işletmeyi fiziki olarak tanıması, çalışması gereken diğer çalışanlarla tanıştırılması, mesai saatleri, yemek ve dinlenme saatleri gibi bilgilerle işletme içi uyum eğitimi verilir. Uyum eğitimi içeriği, işletmenin faaliyet konusuna göre değişebilir.

İş Yeri Uyum Eğitimi Bilgi Formu			
Eğitimi Alan Kişinin Adı Soyadı			
Çalışma Birimi		Görevi	

Uyum Eğitimi Faaliyetleri		
Konu	**Verildi**	**Verilmedi**
Kurum hakkında bilgi verilmesi		
Organizasyon şemasının ve bölümlerinin genel olarak tanıtımı		
Şirket kültürünün aktarılması ve değerlerinin paylaşılması		
Şirketin gezdirilmesi		
Görev tanımının sunulması		
Ücret sisteminin ve prosedürünün tanıtımı		
Sağlık hizmetlerinin tanıtımı		
İzin prosedürlerinin tanıtımı		
Çalışma saatlerinin ve iş koşullarının tanıtımı		
Ulaşım imkânlarının tanıtımı		
Disiplin prosedürünün tanıtımı		
Çalışanın yöneticisi ile tanıştırılması		
Yeni çalışanın tüm şirkete duyurulması		
Çalışma yerlerinin gösterilmesi		
Kullanılacak ekipmanların tanıtımı		
İş tanımının birlikte gözden geçirilmesi		
Performans beklentilerinin, hedeflerin paylaşılması		
İş güvenliği ile ilgili kuralların ve talimatların paylaşılması		
Bilgisayarda kullanılan sistemlerin tanıtılması		
Bilgisayarın hazırlanması ve gerekli programların yüklenmesi		
E-mail adresinin tahsis edilmesi		
Telefon sisteminin nasıl çalıştığının anlatılması		
Şirket içi ve dışı gerekli telefon numaralarının verilmesi		
İşbaşı eğitiminin verilmesi		

Yukarıda belirtilen faaliyetleri kapsayan uyum eğitimimi tamamladım.

Personel İmza

Oryantasyon Eğitimi Veren Kişinin Adı Soyadı	İnsan Kaynakları Müdürünün Onayı	İlgili Birimin Yetkilisi

Görsel 1.12: İş yeri uyum eğitimi bilgi formu

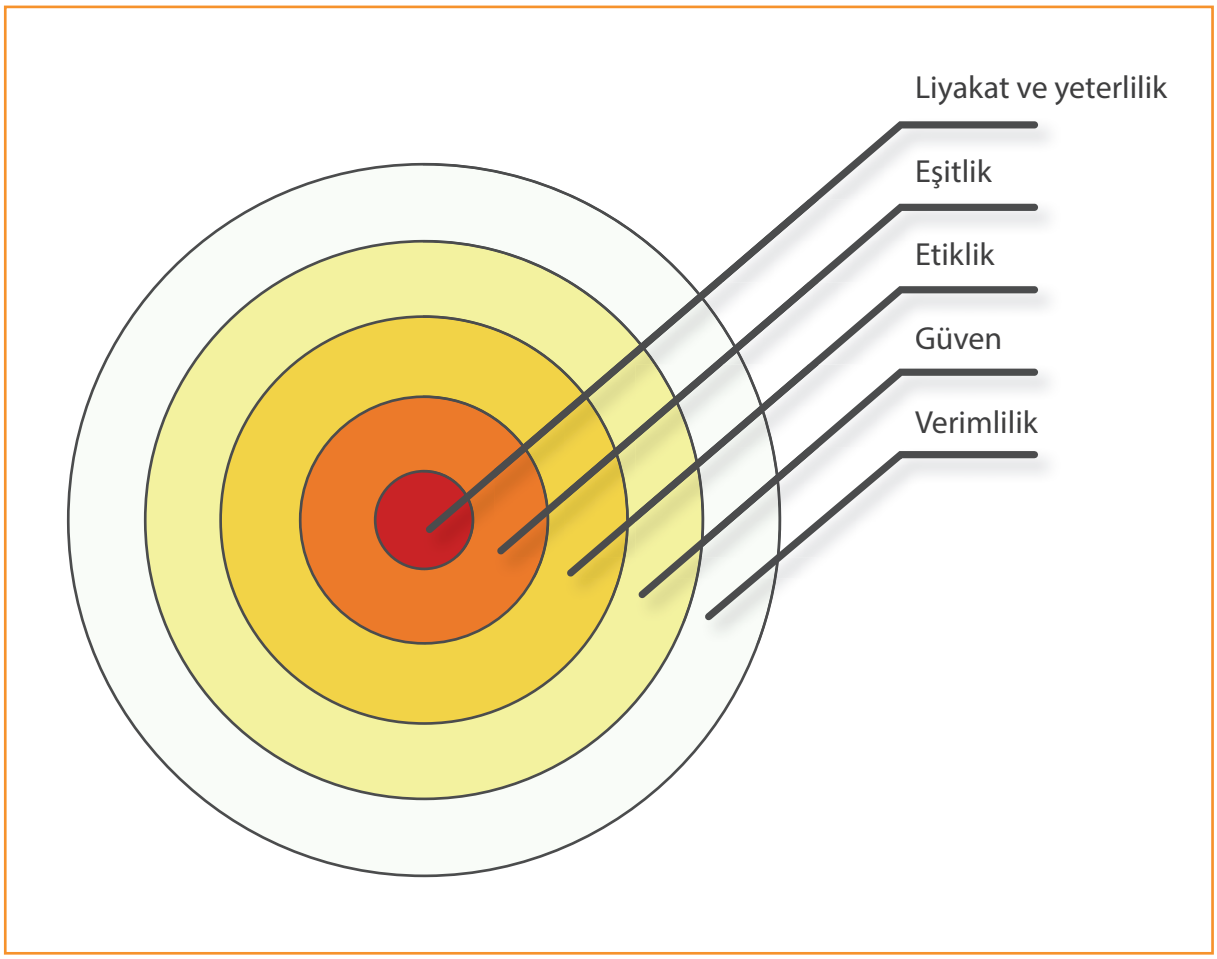
1.2.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

İnsan kaynakları yönetiminin birçok ilkesi vardır. Bu ilkeler, birbiriyle tam olarak ayrışmayan birbirini tamamlayan ilkelerdir. Bu ilkeleri birbirinden ayırmak mümkün olmadığı gibi ayrılması durumunda bütünlük sağlanamayacağından dolayı insan kaynakları yönetimi olgusu bozulur. İnsan kaynakları yönetiminin öncelikli ilkeleri Tablo 1.5'te verilmiştir.

BİLGİ NOTU

İlke: Her türlü tartışmanın dışında ya da üstünde sayılan, ana düşünce ve inanışı net olan davranış kuralı. Başka bir deyişle **prensip** anlamına gelir.

Tablo 1.5: İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri



Liyakat ve Yeterlilik İlkesi: Çalışanın sorumlu olduğu işi; layıkıyla işin tanımına uygun, etkin ve verimli bir şekilde yapmasıdır. Liyakat, Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'nde "bir kimsenin, kendisine iş verilmeye uygunluk, yaraşırlık durumu, değim" olarak tanımlanmaktadır.

Eşitlik İlkesi: Çalışanlar arasında dil, din, mezhep, cinsiyet, siyasi görüş gibi farklılıklarından dolayı herhangi bir ayrım yapılmadan tüm çalışanlara Görsel 1. 13'te görüldüğü gibi eşit davranılmasıdır.



Görsel 1.13: Eşitlik ilkesi

Etiklik İlkesi: Çalışanların davranışlarına temel olan ahlak ilkelerinin bütünüdür. Başka bir ifadeyle meslek kuruluşları tarafından kabul görmüş yol gösterici normların bütünüdür.

Güven İlkesi: Çalışanların sosyal haklarını koruyan, her an işten çıkarılabileceği kuşkusu olmadan kurumuna bağlı bir şekilde çalışma sürecini ifade eder.

Verimlilik İlkesi: Çalışanların iş gücünü verimli bir şekilde kullanmaları için gerekli önlemleri alarak iş gücünü üst düzeyde sergilemesidir.

BİLGİ NOTU



Peygamber efendimiz Hz. Muhammed (SAV) "İş ehil olmayana yöneltilip dayandırıldığı zaman kıyameti bekle." hadisinde de liyakatin önemini vurgulamıştır (Erdem:185). Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinde taşrada yetişip devlet memuru olanların sayısında artış yaşanmıştır. Modern eğitim kurumları ile liyakat sahibi bireyler yetiştiren Sultan II. Abdülhamid, bunun yanı sıra 4 Mayıs 1891'de düzenlemeler yaparak "Liyakat Madalyası" isimli bir madalya hazırlatmıştır. Bu düzenlemeyle devlet için şecaat ve sadakat göstererek çalışanları din, dil, ırk ayırt etmeksizin liyakat madalyasıyla ödüllendirmiştir.

Görsel 1.14: Gümüş liyakat madalyası

1.3. UYGULAMA

Uygulama Adı: Kişisel Veriler — **Süre:** 2 ders saati

Amaç: Kişisel Verileri Koruma Kanunu kapsamında kişisel verilerin neler olduğunu araştırmak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Kişisel Verileri Koruma Kanunu hakkında araştırma yapınız.
- Kişisel Verileri Koruma Kanunu hakkında gruplar hâlinde sunum hazırlayınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Sınıf arkadaşlarınızla en az beş kişiden oluşan gruplar oluşturunuz.

b) https://www.eba.gov.tr/ adresinden "Kişisel Veri Nedir?" ve "Veri Sorumlusu Kimdir?" videolarını izleyiniz.

c) www.kvk.gov.tr internet sitesini inceleyiniz.

ç) Kişisel Verileri Koruma Kanunu hakkında edindiğiniz bilgilere uygun grup hâlinde sunum hazırlayınız.

d) Hazırlamış olduğunuz sunumu sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
EBA üzerinden ilgili videoya ulaşılıp bilgi toplandı.		
www.kvkk.gov.tr. Kişisel Verileri Koruma Kanunu'nun internet sitesinden bilgi toplandı.		
Kişisel veriler hakkında notlar alındı.		
Konu hakkında internet üzerinden güvenilir kaynaklara ulaşıldı.		
Konu ile sosyal yaşam ilişkilendirildi.		
B) TASARIM (20 puan)		
Anlaşılır görsellerle sunum hazırlandı.		
Sunumda açık ve anlaşılır dil kullanıldı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Sunum, verilen sürede hazırlandı.		
Arkadaşlarına sunum, belirtilen sürede yapıldı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. İş insanları çalışanlarına ekip olarak ne tür fayda sağlayabilir?
2. Kurum ve kuruluşların, çalışanlarına yönelik faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sağladığı yararlar hakkında düşüncelerinizi açıklayınız.
3. Kurum ve kuruluşların hangi faaliyetleri çalışanına bireysel olarak ne tür fayda sağlayabilir?

1.3. İNSAN KAYNAKLARI FAALİYETLERİNİN KURUMA VE ÇALIŞANA FAYDALARI

Kurum ve kuruluşlar daha az iş gücü ile daha çok iş üretme, çalışanlar ise kendilerini geliştirerek kariyer basamaklarında üst kademelere çıkarmayı hedefler. İnsan kaynakları yönetim faaliyetleriyle işletme ve çalışanlar hedeflerine daha hızlı ulaşır. Bu yüzden insan kaynakları faaliyetleri kurum ve kuruluşlar için oldukça önem arz eder.

1.3.1. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Çalışanlarına Faydaları

Belirli bir amaç için örgütlenen çalışanların geleneksel yönetimle faaliyetlerine devam etmeleri durumunda işlevleri sabit ve rutin olarak devam edecektir. Oysaki değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte örgüt çalışanlarının yenilikleri takip ederek işlevlerini koruyup geliştirmeleri gerekir. İnsan kaynakları faaliyetleriyle çalışanlar işlevlerini koruyup geliştirecektir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin çalışanlarına faydaları şunlardır:

1. Ekip, daha motivasyonlu çalışır.
2. Ekibin başarıları artar.
3. Çalışanlar arası ast-üst ilişkisi güçlenir.
4. Çalışanlar arasında takım ruhu oluşur.
5. Çalışma koşulları daha uygun hâle gelir.
6. Çalışanlarda ortak bir amaç için bütünleşme sağlar.
7. Planlı çalışmalar neticesinde zaman ve emekten tasarruf sağlanır ve daha çok verim elde edilir.



Görsel 1.15: Ortak bir amaç için bütünleşmiş işgören örneği

1.3.2. İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Kuruma Sağladığı Yararlar

Teknolojinin her geçen gün daha da ilerlemesiyle birlikte işletmeler endüstriyel makinelerle donatılmaktadır. Endüstriyel makinelerin kullanımı günümüz teknolojisinde robotlar üzerinden yapılabilmektedir ancak bu oran oldukça düşüktür. Unutulmamalıdır ki robotların icadı ve yönetilmesi yine insan eliyle olmaktadır.

İşletmelerin hizmet ya da ürün üretiminde ana unsur olan çalışanların gelişimi konusunda yapılan insan kaynakları faaliyetleri büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları faaliyetleriyle kurum ve kuruluşların etkinliği ve verimliliği artacaktır.

Etkinlik: Kurum ve kuruluşların girdileriyle amacı doğrultusundaki çıktılarının amaca ulaşmasını ifade eder. İnsan kaynakları faaliyetleriyle çalışanlar daha etkin çalışır, işletmeler de amaçlarına ulaşır.

Verimlilik: Kurum ve kuruluşların çıktıları ile bu çıktılar için yapılan iş gücünün doğru kullanımını ifade eder. İşletme çalışanlarının daha akıllıca çalışarak daha az zamanda, daha çok iş yapmasıdır. İnsan kaynaklarının yapmış olduğu faaliyetler kapsamında çalışanlar daha akıllıca çalışarak kendi verimliliğini ve kurumun verimliliğini artıracaktır.

Temaruz: Çalışanların iş gücünü aksatmayacak kadar küçük rahatsızlıklarını büyük rahatsızlık olarak göstererek işten kaçınma eğilimine **temaruz** denir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları üzerinde yapmış oldukları faaliyetlerle çalışanların kuruma bağlılığını artıracağından dolayı çalışanlar işten kaçma eğilimine gitmeyeceklerdir.

İş Gücü (Personel) Devir Oranı: Kurum ve kuruluşların bir yıl içerisinde çalışanlarındaki değişimi ifade eder. Bunu yüzde olarak ifade etmek için toplam çalışan sayısını işten ayrılan çalışan toplam sayısına bölüp 100 ile çarpmak gerekir. Türkiye İşverenler Sendikası TİSK'in 2017 yılı araştırma verilerine göre Türkiye'deki ortalama personel devir oranı %25'tir.



Görsel 1.16: Çalışanın küçük rahatsızlıkları büyük rahatsızlık olarak göstermesi

Personel devir oranının insan kaynakları faaliyetleri ile düşürülmesi amaçlanır. Kurum ve kuruluşlar, insan kaynakları faaliyetleri çerçevesinde mevcut çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirerek kuruma bağlılığını artırmaktadır. Bu sayede çalışanların işten ayrılma eğiliminde olmadan kurum ve kuruluşlarına bağlılığı artmaktadır.

$$\text{Personel devir oranı} = \frac{\text{İşten ayrılan çalışan sayısı}}{\text{Toplam çalışan sayısı}} \times 100$$

Örnek: Bir işletmede 1 yıl içerisinde toplam 30 kişi çalışmış ancak 5 kişi yıl içerisinde işten ayrılmış, işten ayrılanların yerine tekrar 5 kişi işe alınmıştır. İşletme, yıl boyunca 30 kişiyle çalışmaya devam etmiştir. Bu bilgilere göre işletmenin personel devir oranını hesaplayınız?

$$\text{Personel devir oranı} = \frac{\text{İşten ayrılan çalışan sayısı}}{\text{Toplam çalışan sayısı}} \times 100 = \frac{5}{30} \times 100 = \%16{,}6$$

İşe Devamsızlık Oranı: Belirli bir dönem içerisinde çalışanın toplam çalışması gereken saat ile toplam çalıştığı saat oranı olarak tanımlanır. Bu, dönem olarak 1 yılı kapsar. İnsan kaynakları faaliyet çalışmaları ile çalışanların işe devamlılığı artacağından işe devamsızlık oranı düşecektir. Bu sayede kurum ve kuruluşlar çalışanların iş gücünden daha fazla yararlanacaktır.

İş Kazaları: Önceden planlanmamış, bilinmeyen ve kontrol altına alınmamış olan, etrafa ve çalışana zarar verecek nitelikteki olaylara **iş kazası** denir. İnsan kaynakları faaliyetiyle çalışanlar, daha bilinçli ve profesyonel hareket edeceği için iş kazası daha az olacaktır. Kurum ve kuruluşlarda iş kazasının en aza indirilmesi çalışanların kuruma bağlılığını artıracak, işe devamsızlık oranı düşecektir.

BİLGİ NOTU



Görsel 1.17: İş sağlığı ve güvenliğinin önemi

Uluslararası Çalışma Örgütünün (ILO) yaptığı araştırmaya göre iş kazalarının %98'i önlenebilmektedir. İş kazalarının %50'si kolaylıkla, %48'inin ise sistemli çalışmalarla önlenebileceği saptanmıştır.

Kaliteli Üretim: İşletmeler tarafından üretilmek üzere tasarlanan ürünün eksiksiz bir şekilde beklentilere cevap verecek şekilde üretilmesidir. İnsan kaynakları faaliyetleri kapsamında çalışanlar, bilgi ve becerileri sayesinde daha kaliteli ürünler üretecektir.

Rekabet Gücü: Faaliyetleri çerçevesinde farklı işletmelere göre tercih edilebilme önceliğine **rekabet gücü** denir. İnsan kaynakları faaliyetleri sayesinde işletmeler, düşük maliyetlerle kaliteli ürünler üreteceğinden dolayı işletmelerin kâr oranları ve rekabet güçleri artacaktır.

Yenilikçi Yaklaşım (İnovasyon): Kurum ve kuruluşların yaratıcı fikirlerle yeni ürün tasarlaması, ürün icadı, yeni iş fırsatları oluşturması veya işleyişte yeni yöntemler geliştirerek yaratıcı çözümler geliştirmesi yenilikçi yaklaşım olarak tanımlanabilir.

İşçilik Maliyeti: Çalışanlara emekleri karşılığında işletmeler tarafından ödenen tüm tutarlara **işçilik maliyeti** denir. İnsan kaynakları faaliyetleriyle çalışanların personel devir oranı, iş kazası ve işe devamsızlıkları azalacağından dolayı işçilik maliyeti artmaz.

BİLGİ NOTU



Görsel 1.18: Hatalı ürün örneği

Ayıplı Mal (Hatalı Ürün): Üretim amacına uygun özellikleri taşımayan, arızalı veya hatalı ürünlere denir. Hatalı üretilen ürünler, Tüketici Hakları Kanunları kapsamında iade edilebilir.

Hatalı Üretim: İşletmeler tarafından üretilmek üzere tasarlanan ancak tasarlanan üründen farklı üretilen ürünlere **hatalı ürün** denir. Çalışanların bilgi ve becerileri, insan kaynakları faaliyetleri kapsamında geliştirileceğinden dolayı hatalı ürün oranı düşer. Tüketicinin Korunması Kanunu'nda hatalı ürünler **ayıplı mal** olarak adlandırılır.

ARAŞTIRMA

Peygamber efendimiz (S.A.V) Medine pazarına gider, oradaki insanlarla hasbihâl eder ve pazarın durumunu kontrol ederdi. Yine böyle bir gün pazar yerinde dolaşırken bir buğday satıcısına rastladı. Buğday yığınını eliyle yokladı. Üstü kuru olan buğdayın altı ıslaktı. Sebebi sorulduğunda satıcı, buğdayların yağmurdan ıslandığını söyledi. Bunun üzerine Sevgili Peygamberimiz (S.A.V) satıcıyı şöyle uyardı: *"Öyleyse insanların görmeleri için ıslak olan kısmı üste koyman gerekmez miydi? Bizi aldatan, bizden değildir."* demiştir.

Daha önce ailenizden, çevrenizden duyduğunuz veya sizin almış olduğunuz hatalı ürün olduysa sınıf arkadaşınızla paylaşınız. "Hatalı ürün iadesi nasıl yapılır?", "Tüketici hakları nelerdir?", "Nereye başvurulur?" sorularını araştırınız ve araştırma sonuçlarınızı sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

1.3.3. İnsan Kaynaklarının Çalışana Sağladığı Yararlar

İnsanlar bilgi ve becerilerini geliştirmek amacıyla kurs merkezlerinden, okullardan ve üniversitelerden akademik eğitim veya mesleki eğitim alır. Akademik ve mesleki eğitim, bilgi ve becerilerin gelişimine çok büyük ölçüde katkı sağlamaktadır ancak yaparak yaşayarak öğrenimle daha da gelişmektedir. İşletme yetkilileri, çalışanlarına insan kaynakları faaliyetleri doğrultusunda birçok çalışmalar yapmaktadır. İnsan kaynakları çerçevesinde yapılan faaliyetler sayesinde çalışanlar, iş tecrübelerini daha hızlı edinir. Buna bağlı olarak tecrübeli çalışanların işletme içindeki performansı artar.

Günümüz işletmelerinde iş gücünün doğru kullanımı önem arz etmekte ve insan kaynakları, bu durumda faaliyet kapsamlarını her geçen gün genişletmektedir. İnsan kaynakları faaliyetleri kapsamı genişledikçe de çalışanlar için daha fazla fayda imkânı oluşacaktır. Görsel 1.19'da görüldüğü gibi çalışanlar daha az yorularak daha fazla iş üretebilecektir.



Görsel 1.19: İnsan kaynaklarının çalışana sağladığı yarar

İş insanları; iş gücünü verimli kullanmak, daha az işgörenle daha çok iş gücü üretmek için mevcut iş gücünü geliştirmeye yönelik çalışmalar yapar. İnsan kaynakları kanalıyla yapılan bu çalışmalar doğrultusunda çalışanlar bireysel olarak faydalanırlar. Bu faydalardan bazıları şunlardır:

- Çalışanın iş tatmini artar.
- Çalışan, görevlerini tam olarak bilir.
- Çalışanın işletme içi oryantasyonu kolaylaşır.
- Çalışanların kariyer planı yapması kolaylaşır.
- Çalışan, işletme tarafından önemsendiğini hisseder.
- Çalışanın çalışma performansı ve motivasyonu artar.
- Çalışanın diğer çalışanlarla iletişimi güçlenir.
- Çalışan, herhangi bir ücret ödemeden mesleki eğitimler alır.
- Çalışanın nitelik ve becerileri artar. Aynı zamanda çalışan, mesleki alanda kendini geliştirir.
- Çalışan mesleki gelişimi nedeniyle daha iyi ücretlerde çalışma imkânı bulur.

Moral ve Motivasyon: Çalışanın iş yerindeki işine karşı istekli olması ve işini sevmesiyle birlikte moral ve motivasyonu yüksek olacaktır. Moral ve motivasyonu yüksek olan çalışanın üretkenliği artacaktır.

İş Yeri Tatmini Artması: İş yerlerinin kuruluş amacı kazanmak olduğu gibi çalışanların da iş akdini yerine getirme nedenleri arasında kazanmak vardır. Çalışanların genel olarak iş yerlerinden beklentileri; maddi kazanç, sağlıklı çalışma ortamı, kendini geliştirebilme imkânlarıdır. Çalışanın iş yerinden beklentilerinin karşılanmasının artmasıyla birlikte iş yeri tatmini de artar.

İş Yeri Atmosferinin İyileşmesi: Çalışan, her zaman çalışma ortamını daha refah olması beklentisindedir. İnsan kaynakları, faaliyetleriyle iş yerlerinin çalışma atmosferinin iyileşmesi için çalışmalar yürütür. Bu sayede iş yeri çalışma atmosferi de iyileşir.

Çalışma Barışının Sağlanması: İnsan kaynakları faaliyetleriyle çalışanlar, ne yaptığının farkında olacağından dolayı çalışanın işiyle ve diğer çalışanlarla Görsel 1. 20'de görüldüğü gibi daha barışık çalışır. İşiyle barışık olan çalışanın çalışma barışı da yüksek olur.



Görsel 1.20: Çalışma barışı örneği

1.4. UYGULAMA

Uygulama Adı: İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Terimler

Süre: 2 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları yönetimiyle ilgi terimleri kavramak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili terimler hakkında bilgi toplayınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ders kitabı.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı öğretmeniniz eşliğinde yapınız.

b) Aşağıda verilen kelime yığınında sağdan sola ve yukarıdan aşağıya insan kaynakları yönetimiyle ilgili 50 kelime oluşturulmuştur.

c) Verilen kelime yığınının içerisindeki kelimeleri sırayla bulunuz.

ç) Kelime yığınının içerisinden bulduğunuz kelimeyi aşağıda verilen örnekteki gibi insan kaynakları yönetimiyle ilişkilendirerek bir cümlede kullanınız.

d) Kelime yığınının içerisinden bulduğunuz kelimeleri başka bir arkadaşınız tarafından seçilemeyeceğini biliniz.

Kelime yığınında bulunan kelimeler

Akademi	İSG	Motivasyon	Strateji
Alım	İstifa	Organizasyon	Şema
Çalışan	İşgören	Ödül	Takım
Devamsızlık	İzin	Örgüt	Uzman
Düzen	Kamu	Özlük	Verim
Eğitim	Kâr	Pazarlama	Vizyon
Ekip	Kariyer	Personel	Yasa
Emek	Liyakat	Piyasa	Yenilik
Etik	Maaş	Plan	Zam
Geleneksel	Maliyet	Rakip	Uzman
Girişimci	Mevzuat	Sağlık	Verim
İkna	Misyon	SGK	
İnsan	Moral	STK	

Örnek: Bulunan kelime: LİYAKAT

İnsan kaynakları yönetimiyle ilişkilendirerek cümle kurma örneği: Kurum ve kuruluşların insan kaynakları yönetim personeli, işgören seçiminde liyakat konusunu önemser.

S	G	K	A	R	İ	Y	E	R	V	E	R	İ	M
T	Ç	A	L	I	Ş	A	N	U	Z	M	A	N	O
R	T	R	I	D	E	N	E	Y	İ	M	Z	I	T
A	E	İ	M	E	M	E	K	İ	P	L	A	N	İ
T	M	Y	I	P	A	Z	A	R	L	A	M	A	V
E	A	E	K	İ	P	L	İ	Y	A	K	A	T	A
J	R	R	A	K	İ	P	S	Ö	D	Ü	L	U	S
İ	U	R	T	Y	Y	O	G	D	E	T	İ	K	Y
İ	Z	İ	N	E	A	R	G	E	Ğ	P	Y	A	O
İ	N	S	A	N	S	G	E	V	İ	E	E	M	N
Ş	G	K	K	İ	A	A	L	A	T	R	T	U	
G	İ	G	A	L	Ğ	N	E	M	İ	S	Y	O	N
Ö	R	E	D	İ	L	İ	N	S	M	O	R	A	L
R	İ	L	E	K	I	Z	E	I	E	N	Ö	Ö	V
E	Ş	İ	M	N	K	A	K	Z	V	E	Z	R	İ
N	İ	Ş	İ	A		S	S	L	Z	L	L	G	Z
S	M	İ	K	Â	R	Y	E	I	U	S	Ü	Ü	Y
T	C	M	A	A	Ş	O	L	K	A	G	K	T	O
K	İ	D	Ü	Z	E	N	İ	S	T	İ	F	A	N

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Kelime yığınından kelime buldu.		
Bulunan kelimeyi insan kaynakları yönetimiyle ilişkilendirdi.		
İlişkilendirdiği kelimeyi sosyal yaşamdan örnek vererek açıkladı.		
Bulunan kelimenin insan kaynakları yönetimi konusundaki önemini açıkladı.		
Bulunan kelimenin işveren ve işgören için önemini açıkladı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Anlaşılır cümleler kurdu.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Geri dönütleri verilen sürede cevapladı.		
Verilen sürede açıklamalarda bulundu.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerde verilen noktalı yerlere tabloda verilenlerden uygun olanını yazınız.

1. Bedensel veya zihinsel niteliklerini kullanarak çalışan kişilere çalışan, bir diğer ifadeyle ..... denir.
2. Kurum ve kuruluşlarda belirli bir amaç için bir araya gelerek faaliyet sürdüren çalışan topluluğuna ..... denir.
3. Düzenli bir insan grubunun tamamına ..... denir.
4. Organizasyonun bir parçası olan işgörenlerin belirli bir düzen içerisinde görevlerini yerine getirmeleri için uzmanlık alanlarına göre iş ve işlemlerini yürütmek üzere görev dağılımı yapılır. Bu görev dağılımın bütününe işletme ..... denir.
5. Çalışanların iş gücünü aksatmayacak kadar küçük rahatsızlıklarını büyük rahatsızlık olarak göstererek işten kaçınma eğilimine ..... denir.
6. Önceden planlanmamış, bilinmeyen ve kontrol altına alınmamış olan, etrafa ve çalışana zarar verecek nitelikteki olaylara ..... denir.
7. Çalışanlara emekleri karşılığında işletmeler tarafından ödenen tüm tutarlara ..... denir.
8. İşletmeler tarafından üretilmek üzere tasarlanan ancak tasarlanan üründen farklı üretilen ürünlere ..... denir.
9. Faaliyetleriyle farklı işletmelere göre tercih edilebilme önceliğine ..... denir.
10. Üretim amacına uygun olmayan, arızalı veya hasarlı mallara ..... denir.
11. Yasal düzenlemeler, ekonomik koşullar, teknolojik değişmeler gibi insan kaynaklarını etkileyen faktörlere ..... denir.
12. Örgüt kültürü, çalışma koşulları, işin niteliği ve ücreti gibi insan kaynaklarını etkileyen faktörlere ..... denir.
13. İşe alıştırma ve sosyalizasyon kapsamında ve mevzuatlar doğrultusunda işe başlama eğitimi, her çalışan için ..... olarak düzenlenir.
14. Çalışanın sorumlu olduğu işi; layıkıyla işin tanımına uygun, etkin ve verimli bir şekilde yapmasına ..... denir.
15. İşletmeye yeni işle alınan personelin insan kaynakları yönetim faaliyetleri kapsamında işletmeyi fiziki olarak tanıması, çalışması gereken diğer çalışanlarla tanıştırılması, mesai saatleri gibi çalışmalara .... eğitimi denir.

B) Aşağıda verilen soruları dikkatlice okuyarak cevaplandırınız.

1. Aşağıda verilenlerden hangisi geleneksel personel yönetimi için doğru değildir?

A) İş odaklı çalışmalar yürütülür.
B) Durağan bir yapıya sahiptir.
C) Kalıplar ve normlar vardır.
D) İnsan maliyet unsurudur.
E) İnsan odaklı bir yapıya sahiptir.

2. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları yönetimi için doğru değildir?

A) Klasik yöntem üzerinde durulur.
B) Toplam kalite yöntemini önemser.
C) Dinamik bir yapıya sahiptir.
D) Danışmanlık hizmeti verir.
E) Stratejik planlamalar yapılır.

3. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları yönetim rolü için doğru değildir?

A) İşgörenler hizmet içi eğitimler ile gelişir.
B) İşletme kaynakları verimli kullanılır.
C) İşgörenler arası koordinasyon azalır.
D) İşgörenlerin çalışma ortamı iyileştirilir.
E) İşgörenlerin sosyal haklarına önem verilir.

4. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları yönetimi organizasyon şemasında yer almaz?

A) İşgören planlaması
B) İş sağlığı ve güvenliği planlaması
C) Hizmet içi eğitim planlaması
D) Yatırım planlaması
E) Ücret, maaş ve yan ödemeler yöneticisi

5. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları elemanında bulunması gereken özelliklerden biri değildir?

A) Alanında uzman ve deneyimli

B) Risk almayan, sağduyulu

C) Zaman yönetimli ve öz disiplinli

D) Etik değerleri önemseyen

E) Organizasyon becerisi yüksek

6. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynaklarını etkileyen dış faktörlerdendir?

A) Organizasyonun büyüklüğü

B) İşin niteliği ve ücreti

C) Sivil toplum kuruluşları

D) Örgütün toplum içindeki imajı

E) Örgütün çalışma koşulları

7. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynaklarını etkileyen iç faktörlerdendir?

A) Yasalar ve düzenlemeler

B) Ekonomik koşullar

C) Coğrafi koşullar

D) İş gücü piyasası

E) Örgüt kültürü

8. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynaklarının faaliyet işlevlerinden biri değildir?

A) Ürün tasarımı

B) İş analizi ve tanımı

C) Özlük dosyası

D) Personel bulma

E) Yetenek yönetimi

9. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynaklarının temel işlevlerinden biri değildir?

A) Personel bulma

B) Ürün pazarlama

C) Personel seçme

D) İşe yerleştirme

E) İşe alıştırma

10. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları yönetiminin temel ilkelerinden biri değildir?

A) Eşitlik B) Etiklik C) Güven D) Kazanç E) Verimlilik

11. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları faaliyetlerinin çalışanlarına sağladığı faydalarından biri değildir?

A) Çalışma koşulları daha uygun hâle gelir.

B) Ekip çalışmalarının başarısı artar.

C) Çalışanlar arası ast-üst ilişkisi güçlenir.

D) Çalışanlar arasında takım ruhu artar.

E) Ekip, daha çok mesai yapar.

12. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları faaliyetlerinin kuruma sağladığı faydalarından biri değildir?

A) Verimlilik artar.

B) Temaruz artar.

C) Etkinlik artar.

D) İş kazaları azalır.

E) Hatalı üretim azalır.

13. Aşağıda verilenlerden hangisi insan kaynakları faaliyetlerinin çalışana sağladığı faydalarından biri değildir?

A) Çalışanın iş tatmini artar.

B) Çalışan, görevlerini tam olarak bilir.

C) Çalışanın işletme içi oryantasyonu sağlanmaz.

D) Çalışanların kariyer planı yapması kolaylaşır.

E) Çalışan, işletme tarafından önemsendiğini hisseder.

14. İşleyişte yeni yöntemler geliştirerek yaratıcı çözümler geliştiren ve yenilikçi yaklaşım olarak tanımlanan sürece ne ad verilir?

A) İnovasyon

B) Motivasyon

C) Organizasyon

D) Oryantasyon

E) Teknoloji

2. ÖĞRENME BİRİMİ

İŞE ALMA, İŞE ALIŞTIRMA VE İŞTEN ÇIKARMA İŞLEMLERİ



KONULAR

2.1. İŞE ALMA SÜRECİ

2.2. İŞE ALIŞTIRMA SÜRECİ VE SÜREÇTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.3. İŞE ALIŞTIRMADA KULLANILAN ARAÇ GEREÇ VE YÖNTEMLER

2.4. İŞTEN ÇIKIŞ SÜRECİ



TEMEL KAVRAMLAR

- Fesih
- İbraname
- İş güvencesi
- İşe alıştırma eğitimi
- İşgören
- Mülakat
- Oryantasyon
- Tazminat

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

- İşletmeler için yeni bir personelin işe alınma süreci
- İşgörenin oryantasyon süreci ve süreçte olabilecek problemler
- İşe alıştırma eğitim ve yöntemleri
- İşgörenin işten ayrılma sürecindeki iş ve işlemleri

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Yeni bir işe girmek istiyorsunuz, sizce yapmanız gereken işlemler nelerdir?
2. Bir iş için mülakata girecek olsaydınız nelere dikkat ederdiniz?

2. İŞE ALMA, İŞE ALIŞTIRMA VE İŞTEN ÇIKARMA İŞLEMLERİ

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, insan gücünü en verimli ve en etkin şekilde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan bütün faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesi ve iş gücünün karşılanması için personelin işe alımından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören problemlerinin çözümünde etkili yol ve metotları içeren tüm faaliyetleri içine alan bir işlevdir.

2.1. İŞE ALMA SÜRECİ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli ögelerinden biri, işe alımdır. Bu nedenle her kurumun insan kaynaklarına ihtiyacı vardır. İşe alım, bir kurum ya da kuruluşun insan kaynakları departmanı tarafından insan sermayesi oluşturulmasının ilk adımıdır ve stratejik bir planlama yapılmasını gerektirir.

İnsan kaynaklarının işe alım fonksiyonu, işletmenin sürekliliği ve rekabeti için oldukça önemlidir. Bu nedenle işe alımı gerçekleştirecek kişilerin seçimleri istenen niteliklere tam olarak uymalıdır, aksi hâlde personel yanlış seçilmiş olur.

2.1.1. Aday Araştırma ve Bulmayı Etkileyen Faktörler

Aday araştırma ve bulma, işletmede insan kaynakları personelinin çalışmaları sonucunda boş olduğu belirlenen işler için işgören sayısı seçiminde kullanılmak üzere aday havuzunun oluşturulması sürecidir. Bu süreç, personel açığının görülmesiyle başlar ve adayların başvurularıyla sonlanır.

İşletme, iş analizi yaparak gerekli pozisyonları tespit eder. Her pozisyonda çalışacak işgören sayısı, iş yükü analizleri ile tespit edilir. İşletmenin işgören ihtiyacı, operasyonel eylemlerine bağlı olarak değişecektir. Mesela bir üretim şirketinde üretim miktarı artış gösterdikçe ihtiyaç duyulan işgören sayısı da artacaktır.

Aday toplama sürecinde amaç, işletmenin ihtiyacını karşılayacak işgörenin seçilebileceği uygun büyüklük ve bileşimde bir aday havuzu meydana getirmektir. Burada; işletme içi ve dışı kaynaklardan bazı yöntemlerle, istenen nitelik ve nicelikte işgören adayının ilgisinin çekilmesi ve bu adayların iş için başvuruda bulunmasının sağlanması söz konusudur. Uygun adayın uygun maliyetle seçilebilmesi için aday havuzunun uygun nicelik ve bileşimde olması gerekir.

Uygun personel havuzunun oluşturulabilmesi için iş tanımının doğru yapılması, istenilen niteliklerin açıkça belirtilmesi, ayırt edici mülakat sorularının belirlenmesi, işletmenin ihtiyaçlarının ön planda tutulması, adaylardan gerekli belgelerin istenmesi ve adaylarla yüz yüze görüşülmesi önemli ayrıntılardandır (Görsel 2.1).



Görsel 2.1: Uygun aday bulma süreci

Uygun aday bulmayı etkileyen faktörler ise örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak sıralanabilir.

Örgütsel Faktörler

- Örgüt büyüklüğü
- Örgüt ve iş özellikleri
- İnsan kaynakları politika ve uygulamaları
- İşe alma alışkanlıkları
- Örgüt büyüme eğilimi
- Yönetim ve işgören ilişkileri

Çevresel Faktörler

- Genel ekonomik koşullar
- İş gücü yapısı
- Yasal düzenlemeler ve hükümet

2.1.2. İşgören Temin Kaynakları

İşe alım sürecinde adaylar iç ve dış kaynaklardan temin edilir. Bu aşamadan sonra insan kaynakları yönetimi çeşitli elemeler gerçekleştirir. En son adımda ise profesyonel bir şekilde işe alım süreci tamamlanır.

İç Kaynaklar

İşletmenin mevcut çalışanları personel temini için yararlanılabilecek iç kaynakları oluşturur. İç kaynaklardan personel temininde farklı yöntemler bulunur.

- **Terfi:** İşletmede bulunan herhangi bir personelin bulunduğu konumdan yetki ve sorumlulukları daha da geniş ve statüsünü arttıracak diğer bir göreve geçiş yapmasıdır (Görsel 2.2).
- **Nakil / Transfer:** İşletmede bir görev pozisyonu boşaldığında bu pozisyona "aynı düzeyde" başka bir personelin atanması anlamına gelmektedir. Örneğin bir ustabaşı işinden ayrıldığı zaman onun yerine yine işletme içinden o görevi yapabilecek deneyim ve yeteneğe sahip olan bir ustabaşı atanabilir.



Görsel 2.2: Terfi alan bir personel

Dış Kaynaklar

İşletme, insan kaynakları politikası gereği ya da iç kaynaklarda istenilen nitelikte elemanın bulunmaması durumunda hem boşalan pozisyonları hem de yeni personel ihtiyacını dış kaynaklardan temin yoluna gidebilir. Bir işletme için dış kaynaklar, işletme dışındaki çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir.

İşgören ihtiyacı için iç kaynaklar öncelikli olsa da bu kaynaklar tüm boşalan işleri doldurmakta yeterli olmaz. Özellikle terfi yoluyla üst basamaktaki boşluklar doldurulunca doğal olarak alt basamaklarda boşluklar oluşmaktadır. Dış kaynaklardan genellikle giriş düzeyindeki işlerin ve yedeği bulunmayan daha üst mevkilerin doldurulması için yararlanılır.

Dış kaynaklardan aday sağlama yolları; iş ilanları, kendiliğinden başvurular, iş ve işgören bulma kuruluşları, tavsiyeler, staj uygulamaları ve internet olarak sıralanabilir.

2.1.3. İşgören Seçimi

İşgören seçimi, aday araştırma ve bulma çabaları sonucu oluşturulan aday havuzu içinden hangilerinin işe alınacağına karar verme işlemlerinden oluşan ve bir dizi aşamayı içeren süreçtir.

İşgören seçim işlemlerinde temel amaç, belirli işler için başvuran adaylar arasından işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olanları belirlemektir.

Bu aşamada işletmenin ihtiyaç duyduğu, açık iş ya da işlerin gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak başvuruda bulunan adayların nitelik ve uygunlukları araştırılır. Seçim sürecindeki aşamaların sayısı ve kullanılan araçlar işletmenin büyüklüğü, işlerin nitelikleri, seçilecek personel sayısı vb. etmenlere göre farklılık gösterebilir.

İşgören seçim sürecinde genel olarak kullanılan ana aşamalar içerisinde ön mülakat, başvuru formu, testler, referanslar, öz geçmiş, sağlık ve fiziksel kontrol ve ilgili yönetici ile yapılan son mülakat süreçleri bulunmaktadır.

Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme

Duyurusu yapılmış açık iş pozisyonları için adaylar, şartlara uygun ve yazılı olarak talepte bulunabilirler. Bu adayların verdikleri bilgilere göre belirtilen iş koşullarına uygun olup olmadığı saptanır. Bu aşamada amaç, gerekli nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir.

Başvuru Formu Doldurtma, Öz Geçmiş ve Değerlendirilmesi

İşletmenin ilan şartlarına uygun olarak başvuruların şahsen yapıldığı durumlarda kişi, işletmenin özel olarak hazırladığı bir başvuru formunu doldurmalıdır. Bu formlar adayların eğitimi, iş deneyimi ve diğer özellikleri hakkında bilgi toplamak için kullanılan bir seçim aracıdır.

Öz geçmiş / CV'de genel olarak adayların ad, soyad, iletişim bilgileri, eğitim durumları, referansları ve iş tecrübeleri gibi bilgiler yer almaktadır (Görsel 2.3). İş başvurusunda bulunacak adayların iyi bir öz geçmiş hazırlamaları işe alınma şanslarını arttırabilecek bir etkendir. Öz geçmiş hazırlanırken açık bir dille yazılmasına, kısa ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.

Kişisl Bilgiler

- Ad-Soyad
- Doğum Yeri
- Doğum Tarihi
- Uyruğu
- Adres
- Telefon
- Medeni Hâl
- Askerlik Durumu
- Ehliyet

Fotoğraf

İş Tecrübeleri

-
-

Kurs ve Sertifikalar

-
-

Öğrenim Durumu

-
-

Referanslar

-
-

Görsel 2.3: Öz geçmiş örneği

Adayların başvuru dilekçeleri ve öz geçmiş belgeleri incelenip değerlendirilir (Görsel 2.4). Belgelerinde ya da ilk görüşmede istenilen eğitim, deneyim ve fizik şartlarına sahip olmadığı belirlenen kişiler elenir.



Görsel 2.4: Öz geçmiş değerlendirmesi

Sınavlar / Testler

Testler aracılığıyla adayların iş için gerekli olan yetenek, özellik ve becerilere ne derece sahip olduğu ölçülür. Testler, bilgi ölçüm testleri ve psikoteknik testler şeklinde olabilir.

Bilgi ölçüm testleri, adayların meslekle ilgili yeterliliklerini ölçer. Psikoteknik testler ise adayların güdüleri, tutumları, davranışsal özellikleri ve kişinin işe uyumunun ölçüldüğü testlerdir. Kamuya ait iş pozisyonlarında ise genel merkezi sınavlar yapılmakta ve bu sınavların puanlarına göre aday seçim havuzu oluşturulmaktadır.

SIRA SİZDE

- Bir işe başvuracağınızı düşünerek içinde referanslar da olan bir CV / başvuru formu hazırlayınız.
- Daha sonra hazırladığınız başvuru formlarını arkadaşlarınızla karışık olarak değiştiriniz.
- Kendinize gelen başvuru formunu inceleyiniz. Eğer işveren olsaydınız başvuru sahibini işe alıp almayacağınızı nedenleri ile birlikte paylaşınız.

İş Görüşmesi (Mülakat)

İş görüşmesi ilk görüşmeye göre daha uzun ve ayrıntılı bir görüşmedir. İş görüşmesindeki temel amaç, işe en uygun adayı belirlemek ve adaya işletme hakkında bilgi vermektir (Görsel 2.5).



Görsel 2.5: Mülakat

Mülakatlarda çeşitli uygulama modelleri vardır. Bu modelleri görüşmenin yeri, görüşmeye katılan aday sayısı ve soru yöntemleri belirlemektedir. Yapılandırılmış, yapılandırılmamış, panel, grup mülakatı, sıralı / ardışık görüşme bu modellerdendir.

Mülakatta Dikkat edilecek Hususlar:
Görüşmeler öncesi hazırlık yapılmalıdır. Görüşmenin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı ve hangi mülakat türünün kullanılacağı önceden belirlenmelidir. Görüşmeyi yapan kişinin görevi, adaylar için rahat ve uygun bir ortamı hazırlamaktır.

Adaylar iyi bir profil sergilemek için olumsuz yönlerini saklama eğiliminde olabilirler. Bu nedenle adaylara sorulacak olan soruların oldukça iyi ve dikkatli seçilmiş olması gerekir. Genel olarak adayı tanımaya yönelik giriş soruları, eğitim ve deneyimle ilgili sorular, başvurulan işle ilgili sorular ve adayı daha iyi tanıyıp değerlendirmek için kişilik özellikleri, yetenekler ve hobiler ile ilgili sorular kullanılır.

SIRA SİZDE

- Sınıfta paylaşmak üzere seçtiğiniz bir iş kolu ile ilgili olarak mülakat soruları hazırlayınız ve sınıf arkadaşlarınıza yöneltiniz.

2.1. UYGULAMA

Uygulama Adı: Mülakat ile İlgili Sunu Hazırlama

Süre: 2 ders saati

Amaç: İşgören seçim aşamalarından olan mülakat ile ilgili bir sunu hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- İşgören seçiminde uygulanan mülakat ile ilgili bilgi verici bir sunu hazırlayınız.
- Hazırladığınız görsel sunuyu sınıfta arkadaşlarınıza sununuz.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı ikişerli gruplar hâlinde yapınız.

b) Sunuyu hazırlamak için mülakat süreci hakkında bilgi toplayınız.

c) Topladığınız bilgileri, hazırlayacağınız sunu için düzenleyiniz.

ç) Görseller ekleyerek sunuyu etkili hâle getiriniz.

d) Aktarmak istediğiniz bilgileri sunuya açık, anlaşılır ve eksiksiz giriniz.

e) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

f) Size tanınan on dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Sunuyu hazırladı.		
Gerekli bilgileri eksiksiz belirtti.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Toplanılan bilgilerle anlaşılır bir sunu oluşturdu.		
Sunuya uygun görseller ekledi.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Görsel sunuyu verilen sürede hazırladı.		
Sınıf içinde görsel sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

Referans Kontrolü

Mülakatları olumlu şekilde atlatan adaylar için sonraki aşama referansların değerlendirilmesidir. Adayın kendisi referans göstermiş ise bu kişilerle görüşmeler yapılarak aday hakkında bilgi alınır. Eğer aday referans belirtmemiş ise eskiden çalışmış olduğu işverenlerle de görüşülebilir. Referanslar her zaman doğru yönlendirme yapmayabilir. Bu nedenle referans değerlendirmesi karar vermek için tek başına bir kriter değildir.

Sağlık Kontrolü

İşe alımda bu aşama, önceki aşamalarda başarılı olan adayların fiziksel ve ruhsal bakımdan sağlık durumunun incelenmesidir. Adayın iş koşullarının gerekliliklerine uymayan bir sağlık sorununun olup olmadığı ve dolayısıyla işe uygunluğu kontrol edilmiş olur.

İşe Alma Kararı

İşgören seçiminin son aşaması işe alma kararının verilmesidir. Tüm aşamaları başarılı bir şekilde geçen aday ya da adaylar arasında bir seçim yapılır. Bu süreç hem insan kaynakları hem de işgörenin alınacağı bölümün sorumluluğundadır. İşe en uygun olan adaya iş teklifi sunulur (Görsel 2.6) ve anlaşma sonucunda işe başlarken işletmenin ve işgörenin hazırlaması gereken tüm belgeler tamamlandıktan sonra işgören belirlenen işe yerleştirilir.



Görsel 2.6: İşe alınan personel

ARAŞTIRMA

İşe alma kararında referansların önemine dair araştırma yaparak bulgularınızı ve düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

2.2. UYGULAMA

Uygulama Adı: İş Görüşmesi Canlandırma

Süre: 2 ders saati

Amaç: İş görüşmesi sürecini canlandırmak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- İşgören bulma sürecini daha iyi kavramak amacıyla iş görüşmesi canlandırması yapınız.
- Canlandırma esnasında aşağıda belirtilen işlem basamaklarını uygulayınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: kâğıt, kalem, dosya, kitap, internet, ortam düzenlemesi (masa, sandalye) ve canlandırma esnasında ihtiyaç duyulabilecek diğer malzemeler.

İşlem Basamakları

a) Gönüllülük esasıyla iki grup oluşturunuz.

b) Oluşturulan gruplardan biri işveren diğeri ise işgören adayı olacaktır. İşveren grubu iş kolunu da belirleyecektir (Örneğin inşaat sektörü, e-ticaret, giyim sektörü, reklam sektörü vb.).

c) Roller belirlendikten sonra bir iş görüşmesi canlandırması yapınız.

ç) Canlandırmada işveren rolünü üstlenen grup, verilen hazırlık süreci içinde işgören seçimi için aradığı özellikleri ve soracağı soruları belirleyeniz.

d) İşgören adaylarından oluşan grup ise verilen hazırlık sürecinde CV hazırlayarak tecrübelerinizi ve kendinizi tanıtınız.

e) Hazırlık süresi sona erdiğinde işveren grubu işgören adayları ile tek tek görüşünüz.

f) Tüm adaylarla görüşüldükten sonra uygun aday için adayın işe kabul nedenleri belirtiniz.

g) Uygulama etkinliği adayın işe kabulü ile sonlandırınız.

ğ) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

h) Size tanınan sürede hazırlık ve canlandırmanızı yapınız. Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) HAZIRLIK (20 puan)		
Bilgiler toplandı.		
Uygun roller paylaşıldı.		
B) CANLANDIRMA (60 puan)		
Göz teması kuruldu.		
Vurgu ve tonlamaya dikkat edildi (Doğru ve etkili konuşma).		
Beden dili doğru kullanıldı.		
Seçilen roller amaca uygun olarak yerine getirildi.		
Konuya hâkimiyet sağlandı.		
Konu, amacına ve derse uygun olarak aktarıldı.		
C) SÜRE KULLANIMI (10 puan)		
Süre, etkin olarak kullanıldı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için güvenlik tedbirlerine uyuldu.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Oryantasyon çalışmaları hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Oryantasyon sürecinin çalışma verimine ve işgörene katkıları hakkında ne düşünüyorsunuz?

2.2. İŞE ALIŞTIRMA SÜRECİ VE SÜREÇTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

İşe alıştırma programları, çalışanın iş arkadaşları, çalışma ortamı, yapacağı işler ve kullanacağı makine ve aletler, örgüt kültürü, yönetmeliklerin tanıtımı, teknik, yönetsel vb. detaylı iş eğitimleri, iş üzerinde pratik, sosyal aktiviteler, yönetici koçluğundan faydalanma gibi eylemleri içerir ve yaklaşık 15 gün ila 3 aylık bir süreyi kapsar.

2.2.1. İşe Alıştırma / Oryantasyon

İşe alıştırma / oryantasyon, işletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştıran süreçtir. Daha basit tanımıyla yeni çalışana işletmenin geçmişi, kültürü, işlerdeki davranış biçimleri, fiziki ve sosyal alt yapısı ile ilgili temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma ve uyum sürecidir. İşe alıştırma programlarının süresi işin niteliğine göre değişebilmektedir. İşe alıştırma programı sadece yeni başlayanlara değil, terfi yoluyla işe gelen ya da pozisyon değiştiren çalışanlara yönelik de yapılabilmektedir.

İşe alıştırma süreci; eğitim, konferans veya seminer şeklinde verilebileceği gibi işe başlayan personelin üstünün, yöneticisinin ya da insan kaynaklarının ilgili çalışanı tarafından işletmenin gezdirilmesi ve iş arkadaşları ile tanıştırılması şeklinde de gerçekleştirilebilir.



Görsel 2.7: Uyum (Oryantasyon)

İyi bir işe alıştırma programı yeni personelin ihtiyaç duyduğu, merak ettiği tüm bilgileri etkili bir şekilde verebilmelidir. Başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konular 4 ana başlık altında sıralanabilir.

İşletmenin Tanıtımı

- İşletmenin tarihi
- İşletmenin örgütsel yapısı
- Yönetici isimleri
- Üretilen mal veya hizmetler
- Üretim hattı
- Üretim süreci
- İşletme kuralları
- Disiplin sistemi
- Güvenlikle ilgili düzenlemeler
- Varsa personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması

Personel Haklarının Açıklanması

- Ücret ödemeleri ve günleri
- Resmî tatil ve bayram izinleri
- Çalışma saatleri ve mola süreleri
- Personelin eğitim hakları
- Sigorta düzenlemeleri
- Emeklilik programları
- Personele sağlanan hizmetler
- Danışma ve rehabilitasyon programları

Tanıştırma

- İlk yöneticiyle
- Diğer yöneticilerle
- Eğitimcilerle
- Çalışma arkadaşlarıyla (Görsel 2.8)
- Personel danışmanlarıyla



Görsel 2.8: Çalışma arkadaşlarıyla tanıştırma

İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması

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

ARAŞTIRMA

Oryantasyon / uyum sürecinde işgörene tanıtılması gereken personel haklarını araştırınız. Bu hakların neden tanıtılması gerektiği ve personele olan faydaları hakkındaki düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

2.2.2. İşe Alıştırma Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

İşe alıştırma eğitimi; yeni işgörenin işletmedeki toplumsal, teknik ve kültürel yapıyı anlamasına yardımcı olmakta ve sosyalleşme sürecini hızlandırmaktadır. Sosyalleşme; bir çalışanın işletmedeki diğer çalışanların değerlerini, normlarını ve inançlarını anlamaya başladığı süreçtir.

Yeni işe uyum sürecinde en önemli etken, sağlanan bilginin içeriği ve zamandır. İşe alıştırma eğitimi, işgören daha işe gelmeden başlamakta ve işgörenin iş ortamına uyum sağlayıp en verimli şekilde çalışmasına kadar devam etmektedir. Verimin istenilen düzeyde gerçekleşebilmesi için ilk olarak sağlanacak bilgilerin tümüyle genel ve gerekli bilgiler olması gerekmektedir.

İşe alıştırma eğitiminden en iyi şekilde faydalanmak için bazı sorunlar ele alınmalı ve buna göre bir yapılandırma gerçekleştirilmelidir. Bu sorunlar kimi zaman işletmeye yeni alınmış işgörenlerden kaynaklanabileceği gibi, kimi zaman da işletmenin kendinden kaynaklanabilmektedir (Görsel 2.9). İşgörenlerden kaynaklanan sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- Bireyler arası demografik farklılıklardan kaynaklanan sorunlar
- Yanlış iş seçimi ve iş tatmini sorunu



Görsel 2.9: Personeller arası farklılık ve işe uyum sağlayamama

İşe alıştırma eğitimleri her zaman başarı ile sonuçlanmaz, bazen de başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu başarısızlığı tek bir sebebe bağlamak yanlış olur. Pek çok etken başarısızlıkta rol oynayabilir. Örneğin bir işe alıştırma eğitim programı ne kadar başarılı şekilde hazırlansa da, uygulamada aksaklıklar varsa istenen başarıya ulaşılamaz. Sonucun başarısız olma nedenleri arasında ilk gelen şeylerden biri, işletmenin izlediği politikalardır. Bazı işletmeler, işe alıştırma eğitimi uygulamasını çalışan işe başladıktan sonra gerçekleştirmektedir. Bu durumda eğitimin hiçbir etkinliği kalmamaktadır. Çünkü işe alıştırma eğitimi için en uygun zaman, işe başlama tarihi ile aynı zamandır. Bazı işletmelerdeyse işe yeni başlayan çalışan, hemen çalışacağı üretim birimine götürülüp çalıştırılmaya başlanmaktadır. Böyle bir durumda çalışanın çevresini ve işletmeyi tanıyamadan işin başına geçmesi pek çok sorusunun cevapsız kalmasına neden olur ve sonuçta çalışan kendini işine tam anlamıyla veremez. İşe alıştırma eğitiminin hazırlanması ve uygulanması sırasında görevli olan birey ya da bireylerin niteliklerinin yeterli olmaması ve sergiledikleri tavırlar da işe alıştırma eğitiminin başarıyla ya da başarısızlıkla sonuçlanmasında önemli etkenlerdendir.

ARAŞTIRMA

İşe alıştırma sürecinde yanlış iş seçiminden kaynaklanan sorunları araştırarak bulgularınızı sınıf ortamında arkadaşlarınızla paylaşınız.

2.3. UYGULAMA

Uygulama Adı: Oryantasyon Sürecinde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Süre: 2 ders saati

Amaç: Oryantasyon sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar ile ilgili sunum hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Oryantasyon sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar ile ilgili araştırma yapınız.
- Araştırma sonuçlarınız ve derste öğrendikleriniz ile bilgilendirici bir sunum hazırlayınız.
- Hazırladığınız sunumu sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı ikişerli gruplar hâlinde yapınız.
b) Sunumu hazırlamak için oryantasyon süreci ve karşılaşılan sorunlar hakkında bilgi toplayınız.
c) Topladığınız bilgileri, hazırlayacağınız sunum için düzenleyiniz.
ç) Gerekli eklentileri yaparak (belge, görsel vs.) sunumu etkili hâle getiriniz.
d) Aktarmak istediğiniz bilgileri sunuma açık, anlaşılır ve eksiksiz giriniz.
e) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
f) Size tanınan on dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Sunuyu hazırladı.		
Gerekli bilgileri eksiksiz belirtti.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Toplanılan bilgilerle anlaşılır bir sunu oluşturdu.		
Sunuya uygun görseller ekledi.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Görsel sunuyu verilen sürede hazırladı.		
Sınıf içinde görsel sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. İşe alıştırma sürecinde ne gibi eğitimler verilebilir, arkadaşlarınızla tartışınız.

2.3. İŞE ALIŞTIRMADA KULLANILACAK ARAÇ VE YÖNTEMLER

İşe alıştırma eğitim programı süresince kullanılacak araç ve yöntemler çeşitlilik arz etmektedir. İşe yeni başlamış bir bireyin yeni bilgi ve becerileri öğrenmesi değişik sürelerde gerçekleşmektedir. Bu, bireyin sosyalliği ile ilgilidir. Ayrıca öğrenme alışkanlıkları da bireyden bireye farklılıklar göstermektedir. Kimi bireyler yazılı kaynaklardan okuyarak daha iyi öğrenirken kimisi de görsel-işitsel araçların kullanımı ile daha iyi öğrenmektedirler. Bu yüzden işletmeler bu farklılıkları göz önüne alarak bir işe alıştırma eğitim programı hazırlamalıdır.

2.3.1. Eğitim, Yetiştirme ve Geliştirme

Eğitim; çalışanın bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yapılan işin gerektirdikleri arasındaki açığı kapatmak amaçlı süreçtir. Okullarda verilen eğitimden farkı ise amacının çalışanın yaptığı işe yönelik olmasıdır. İnsan kaynakları eğitiminin amaçları "var olan işin daha iyi yapılabilmesi için işgörene gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak, işgörenin işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve işgöreni başka bir göreve yükselebilmesi için hazırlamak" olarak ifade edilebilir.

Yetiştirme, çalışanın işinde daha iyi hâle getirilmesini hedef alır. İşin gereklerine göre işgörenin yeni nitelikler kazanması, iş için gerekli olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşması için yürütülen eğitim faaliyetidir. Başka bir deyişle yetiştirme, belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması sürecidir.

Eğitim; kişinin genel bilgisini, kültürünü ve düşünme yeteneğini artırıcı faaliyetleri içermektedir. Dolayısıyla daha çok genel bilginin arttırılmasını hedef alır ve uzun bir sürede gerçekleşir.

Yetiştirme; belirli bir iş için gerekli bilgi ve becerinin arttırılmasını hedef tutar ve uygulamaya dönük bir eğitim olarak da tanımlanabilir.

Geliştirme, işgörende bulunan yeteneklerin iyileştirilmesidir (Görsel 2.10). Yetiştirme, belirlenmiş bir sürede yapılırken geliştirme, belli bir zaman sınırı olmayan çalışmadır. **Geliştirme** kavramı, yetiştirme kavramı gibi belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi işletmede değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak onun işletmenin iç yapı ve işleyişini, toplum içerisindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle geliştirme, çalışanların doğru işler yapması olarak değiştirilmesidir. Bu anlamda geliştirme, yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Geliştirme ile çalışanda var olan ancak gizli kalmış yeteneklerin ortaya çıkarılması, iyileştirilmesi ve çalışanın süreklilik gösteren değişim ve gelişmelere karşı hazır hâle getirilmesi hedeflenir.



Görsel 2.10: Personel geliştirme

Eğitim ve yetiştirme daha alt düzey işgörenler için yapılırken geliştirme daha çok yöneticiler için yapılır. Bir eğitim ve geliştirme sürecinde amaç, çalışanların davranışında bir değişiklik gerçekleştirmek, bireylerin yeteneklerini görevlerin gerçekleştirilmesi için istenilen düzeye çıkartmaktır. Bu süreçlerin insan kaynakları yönetimi tarafından, sistematik ve etkili bir biçimde yürütülmesi büyük önem taşır.

2.3.2. Eğitim Yöntemleri

İşe alıştırma eğitiminde çeşitli yöntemlerden yararlanılabilir. Kullanılacak yöntemin belirlenmesinde işletmenin kapasitesi, personel sayısı, amaçlar, eğitim bütçesi gibi durumlar etkili olmaktadır. Kullanılan başlıca eğitim yöntemleri; iş başında eğitim ve iş dışı eğitim şeklinde gruplanabilir. Bu yöntemler de kendi içinde işletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferans, açık oturum, grup toplantıları, işletme içi geziler, üst personel ile çalışma, örnek olay, rol oynama şeklinde çeşitlendirilir. Bu yöntemlerin dışında, işletmenin misyon ve vizyonları doğrultusunda daha farklı işe alıştırma eğitim yöntemleri de kullanılabilir.

İş Başında Eğitim: Yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Bu tür eğitim, işi bilen bir işgören ya da eğiticinin rehberliği altında yapılır. Böylece bir yandan yapılması gereken işler yapılırken diğer yandan yeni gelenin eğitimi sağlanmış olur.

İş Dışı Eğitim: İşgörenin işinin başından alınarak işletme içinde veya dışında bir ortamda eğitim faaliyetinin yapılmasıdır.

İşletmeyi Tanıtıcı Yayınlar: Oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Tanıtım amacıyla hazırlanan yayınlarda işe yeni başlayan personelin bilmesi istenen bilgiler yer alır. Bu bilgiler; işletmenin kısa geçmişi, çalışma saatleri, izinler, ilk yardım, iş kazaları ve yapılması gerekenler, temizlik kuralları, tatiller, fazla mesai, yemek, terfi, nakil, sosyal etkinlikler gibi maddelerden oluşur. Bu yayınlarda yer alan bilgilerin açık bir dille, samimi bir hava içinde yazılması gerekir.

Konferans, Açık Oturum, Grup Toplantıları: Aynı dönemlerde işe giren personel sayısı fazla olduğunda zamandan tasarruf amacıyla kullanılan yöntemdir (Görsel 2.11). Yeni personeller ile teker teker ilgilenmek yerine, toplu olarak işe alıştırma programı uygulamak, verilen bilgilerde eşitlik sağlamak yönünden önemli olmaktadır. Ayrıca yeni personeller aynı durumda olan geniş bir grup olduklarının bilincine vararak yenilikleri daha kolaylıkla kabullenebilirler. Bu yöntem, soru cevaplı konuşma tekniğinin yanı sıra görsel araçlardan da faydalanılarak daha etkili hâle getirilir. Konferans ve toplantıların bitiminde bilgilerin kalıcılığı ve gerektiğinde yeniden ulaşabilmek için yazılı materyaller verilebilir.



Görsel 2.11: Konferans

2.4. UYGULAMA

Uygulama Adı: İşletme Tanıtıcı Sunu Hazırlama

Süre: 2 ders saati

Amaç: İşgörene bilgi vermek ve uyum sürecini kolaylaştırmak için işletme hakkında tanıtıcı bir sunu örneği hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Bir iş kolu belirleyiniz ve bir işletme planlayınız (işletmenin hacmi, personel sayısı, iş bölümleri, işgörenlerin alındığı bölüm vs.).
- Belirlediğiniz işletme için yeni aldığınız işgörenlere işletmeyi tanıtıcı sunu hazırlayınız ve sunuyu sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı ikişerli gruplar hâlinde yapınız.
b) Sunuyu hazırlamak için belirlediğiniz iş kolu hakkında bilgi toplayınız.
c) Topladığınız bilgileri belirlediğiniz işletme için düzenleyiniz.
ç) Görseller ekleyerek sunuyu etkili hâle getiriniz.
d) Aktarmak istediğiniz bilgileri sunuya açık, anlaşılır ve eksiksiz giriniz.
e) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
f) Size tanınan on dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.
g) Sunumun ardından dinleyicilerden gelebilecek sorulara hazırlıklı olunuz ve açıklayıcı cevaplar veriniz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Sunuyu hazırladı.		
İşletme hakkında gerekli bilgileri eksiksiz belirtti.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Toplanılan bilgilerle anlaşılır bir sunu oluşturdu.		
Sunuya uygun görseller ekledi.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Görsel sunuyu verilen sürede hazırladı.		
Sınıf içinde görsel sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

İşletme İçi Gezi: Yeni personele belli bir kişinin rehberliğinde işletmenin gezdirilmesidir. Bu yolla personel yeni iş çevresini yakından tanır. Günlük çalışma hayatının işletme içinde nasıl geçeceğini izleme olanağı bulur. Gezi yöntemi tek başına değil de diğer yöntemlerle desteklendiğinde daha yararlı olabilir. Bazı durumlarda bu gezilerin yeni işgörenin belli bir süre çalıştıktan sonra yapılması daha yararlı olabilir.

Üst Personel ile / Üste Bağlı Çalışma: Bu yöntemde işgören, bir üst amirine bağlı olarak eğitimine devam eder. İşletmelerde yeni personel ile üstleri tarafından yapılan görüşmelerin önemli bir yeri vardır. Bu yolla yeni personelin öğrenmek istediği bilgiler daha doğru ve etkili bir yolla verilebilir (Görsel 2.12). Bire bir iletişim sırasında grup baskısı olmadığı için işgören öğrenmek istediklerini daha rahat sorabilir. Üst personel ile çalışma, iş başındaki eğitim yöntemlerinden biridir.



Görsel 2.12: Üst personel ile çalışma

Örnek Olay Yöntemi: İş hayatında karşılaşılabilecek hayalî ya da gerçek bir örnek olay üzerinden katılımcıların düşünme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmek amacıyla kullanılan yöntemdir.

Rol Oynama Yöntemi: Personelleri gerçek iş yaşamına alıştıran, diğer personeller ile sağlıklı ilişkiler kurmayı ve iş birliğini öğreten, sorunlara çözüm aramaya yönelten bir eğitim yöntemidir.

SIRA SİZDE

- Oryantasyon sürecinde kullanılan eğitim yöntemleri ve araçları ile ilgili görsellerden oluşan bir sunum hazırlayarak sınıf panosunda sergileyiniz.

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. İşten çıkış sürecinin hem personel hem de işletme açısından etkilerini düşünerek fikirlerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

2.4. İŞTEN ÇIKIŞ SÜRECİ

İnsan kaynakları planlaması iş gücü ihtiyacını karşılamak ya da iş gücü fazlalığını gidermek amacıyla terfi, nakil ya da işten çıkarma gibi eylem planlarını içermektedir.

İşten çıkarma, işgörenin talebi olmaksızın işine son verilmesi (Görsel 2.13), işletme ile bağlarının koparılmasıdır ve insan kaynakları yönetiminin en az sözü edilen taraflarından biridir.

İşletmede insan kaynakları yönetimi bu süreçte büyük sorumluluk üstlenir. İnsan kaynakları yönetiminin hem yasal işlemleri hem de konunun psikolojik boyutunu etkili bir biçimde yönetmesi, ayrıca gerekli bazı destek hizmetlerini verebilmesi, tarafların yaşayacağı sorunların azaltılması ve örgütsel ortamın iyileştirilmesi bakımından büyük önem taşır.



Görsel 2.13: İşten ayrılan personel

2.4.1. İş Güvencesi

İş Hukuku'nun en önemli konularından biri, işçi ve işveren arasındaki iş ilişkisinin varlığını korumak ve devamını sağlamaktır. **İş güvencesi** kavramı, makul ve geçerli bir sebep olmadan geçimini emeği ile sağlayan işçinin sözleşmesine son verilememesi demektir (Görsel 2.14). Buradaki temel amaç; tam zamanlı çalışan işçilere kendi davranışları veya iş performanslarından kaynaklanmayan iş ve gelir kaybına karşı getirilen bir uygulama olarak istihdam güvencesi sağlanmasıdır. İş güvencesi; işgörenin işini, iç ve dış faktörlerden ya da işverenin iradesinden etkilenmeden koruyabilmesi anlamına gelmektedir.



Görsel 2.14: İş güvencesi

İş güvencesi, genel bir ifadeyle işçinin işveren tarafından yapılacak fesihlere karşı korunmasıdır. İşini kaybetmek, çalışanlar için ücret artışı, sosyal haklar ve diğer konulardan daha önemlidir ve karşılaşılmak istenmeyen bir risk unsurudur. Bir sonraki günden emin olmadan çalışma ve her an iş sözleşmesinin feshiyle karşılaşma psikolojisi, işçinin geleceğe güvenle bakamamasına ve işinde verimli çalışamamasına neden olmaktadır. İş güvencesi, işveren ve işçi arasındaki hizmet sözleşmesine süreklilik kazandıran, koruyucu yönü ağır basan normatif düzenlemeleri içerir. Bu güvence temelde, işçinin sahip olduğu işini koruyabilmesi, işine keyfî olarak son verilmemesi biçiminde kendini gösterir.

2.5. UYGULAMA

Uygulama Adı: İş Sözleşmesi Örneği Hazırlama

Süre: 2 ders saati

Amaç: Örnek bir iş sözleşmesi hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Önceki uygulamada belirlemiş olduğunuz işletme için işgörenle imzalanacak bir iş sözleşmesi hazırlayınız.
- Sözleşmede olması gereken maddeleri (çalışma süresi, iş kolu, iş tanımı, işin başlama ve bitiş tarihi vs.) belirtiniz.
- Hazırladığınız sözleşmeyi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.

b) İş sözleşmesinde bulunması gereken maddeleri araştırınız.

c) Sözleşme örneğini hazırlamak için belirlediğiniz iş hakkında bilgi toplayınız.

ç) Topladığınız bilgileri belirlediğiniz iş ve iş sözleşmesi için düzenleyiniz.

d) Sözleşme maddelerini açık, anlaşılır ve eksiksiz giriniz.

e) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

f) Size tanınan süre içinde sözleşme örneğinizi arkadaşlarınızla paylaşınız.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Örnek sözleşme formatını hazırladı.		
Sözleşmede yer alması gereken maddeleri eksiksiz belirtti.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Aslına uygun bir örnek oluşturdu.		
Amaca uygun formatta bir örnek hazırladı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Sözleşmeyi verilen sürede hazırladı.		
Arkadaşlarına sunumunu belirtilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

2.4.2. İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

İş Kanunu'nun 8. maddesine göre; "İş sözleşmesi, bir tarafın (işçi) bağımlı olarak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşmedir." İş sözleşmesi İş Hukuku'nun temel yapı taşını oluşturur. Bir kişi iş sözleşmesinin kurulması ile birlikte işçi, onu çalıştıran kişi ise işveren sıfatını kazanır. Böylelikle işçi ile işveren arasında iş ilişkisi kurulmuş olur. İş sözleşmesi çeşitli nedenlerle sona erebilir.

Tarafların Anlaşması

İş sözleşmesi, tarafların anlaşmasıyla her zaman sonlandırılabilir (Görsel 2.15). Tarafların sözleşmeyi sona erdirme anlaşmasına **bozma sözleşmesi (ikale) adı** verilir. Sona erdirilen iş sözleşmesinin belirli süreli veya belirsiz süreli olması önemli değildir. Belirli süreli iş sözleşmelerinde taraflar anlaşarak sürenin dolmasını beklemeden sözleşmeyi sonlandırabilirler. Belirsiz süreli iş sözleşmelerinde, tarafların sözleşmeyi anlaşarak sona erdirmeleri hâlinde bildirim süresinin bitmesini beklemelerine gerek yoktur. Taraflar bozma sözleşmesinde iş sözleşmesinin ne zaman sona ereceğini de kararlaştırabilirler. Sözleşme tarafların anlaşmasıyla sona ererse işçi, ihbar ve kıdem tazminatlarına hak kazanamaz ve iş güvencesi hükümlerinden yararlanmak suretiyle işine geri dönemez.



Görsel 2.15: Tarafların anlaşması

Sözleşme Süresinin Dolması

"Belirli süreli hizmet sözleşmesi, aksi kararlaştırılmadıkça, fesih bildiriminde bulunulmasına gerek olmaksızın, sürenin bitiminde kendiliğinden sona erer. Belirli süreli sözleşme, süresinin bitiminden sonra örtülü olarak sürdürülüyorsa, belirsiz süreli sözleşmeye dönüşür. Ancak, esaslı bir sebebin varlığı hâlinde, üst üste belirli süreli hizmet sözleşmesi kurulabilir. Taraflardan her biri, on yıldan uzun süreli hizmet sözleşmesini on yıl geçtikten sonra, altı aylık fesih bildirim süresine uyarak feshedebilir. Fesih, ancak bu süreyi izleyen aybaşında hüküm ifade eder. Sözleşmenin fesih bildirimiyle sona ereceği kararlaştırılmış ve iki taraf da fesih bildiriminde bulunmamışsa, sözleşme belirsiz süreli sözleşmeye dönüşür **(TBK.430)**."

İş sözleşmesi süresinin belirli bir işin tamamlanmasına veya belirli bir olgunun ortaya çıkmasına bağlı olması hâlinde, işin tamamlanması veya öngörülen olgunun ortaya çıkmasıyla iş sözleşmesi sona erer. Örneğin bir binanın boyama işi için yapılan iş sözleşmesinde, boyama işinin bitmesiyle birlikte iş sözleşmesi de sona ermiş olur.

Taraflardan Birinin Ölümü

İşçinin ölümü ile işverenin ölümünün iş sözleşmesinin sona ermesi açısından sonuçları farklıdır.

- "Sözleşme, işçinin ölümüyle kendiliğinden sona erer. İşveren, işçinin sağ kalan eşine ve ergin olmayan çocuklarına, yoksa bakmakla yükümlü olduğu kişilere, ölüm gününden başlayarak bir aylık; hizmet ilişkisi beş yıldan uzun bir süre devam etmişse, iki aylık ücret tutarında bir ödeme yapmakla yükümlüdür **(TBK.440)**."
- "İşverenin ölümü hâlinde, yerini mirasçıları alır. Bu durumda işyerinin tamamının veya bir bölümünün devri ile gerçekleşen hizmet ilişkisinin devrine ilişkin hükümler kıyas yoluyla uygulanır. Hizmet sözleşmesi ağırlıklı olarak işverenin kişiliği dikkate alınmak suretiyle kurulmuşsa, onun ölümüyle kendiliğinden sona erer. Ancak, işçi sözleşmenin süresinden önce sona ermesi yüzünden uğradığı zarar için, mirasçılardan hakkaniyete uygun bir tazminat isteminde bulunabilir **(TBK.441)**."

Fesih

Fesih, yapısı gereği tek taraflı bir hukuki işlemdir. Sözleşmenin taraflarından birinin sözleşmeyi sona erdirmeye yönelik işlemi karşı tarafa açıklamasıdır (Görsel 2.16). İş sözleşmesini derhâl veya belirli bir sürenin geçmesiyle ortadan kaldırabilme yetkisi veren, bozucu yenilik doğuran bir haktır.

Fesih ile taraflardan birinin (işçi veya işverenin) irade beyanıyla iş sözleşmesi geleceğe yönelik olarak ortadan kalkar. Bu beyanın karşı tarafa iletilmesi ile hukuki sonuç kendiliğinden meydana gelir. Bu beyanın geçerliliği karşı tarafın kabulüne bağlı değildir.



Görsel 2.16: İş sözleşmesinin feshi

Fesih koşulları, hüküm ve sonuçlarına göre, bildirimli fesih (feshi ihbar, süreli fesih) ve bildirimsiz fesih (haklı sebeple fesih, süresiz fesih) olarak ikiye ayrılır. Bildirimli fesihte iş sözleşmesi, fesih bildiriminin yapılmasından belirli bir süre sonra ortadan kalkar. Bildirimsiz fesihte ise iş sözleşmesinin sona erdirilmesini gerektiren haklı sebepler mevcuttur ve iş sözleşmesi fesih beyanının yapıldığı anda sona erer.

- **Bildirimli fesihte** tarafların uyması gereken bildirim süreleri işçinin kıdemi esas alınmak suretiyle yasal olarak belirlenmiştir. Kanun'da düzenlenen bu süreler asgari olup sözleşme ile arttırılabilir. Fesih bildirim sürelerinin her iki taraf için de aynı olması zorunludur; sözleşmede farklı süreler belirtilmişse her iki tarafa da en uzun olan fesih bildirim süresi uygulanır. Fesih beyanının karşı tarafa varmasından bildirim sürelerinin sona ermesine kadar iş sözleşmesi, tarafların bütün hak ve borçları ile birlikte devam eder. Bildirim süreleri içinde fesih için haklı bir neden ortaya çıktığı takdirde sözleşme, bildirim süresinin sona ermesini beklemeden derhâl feshedilebilir. Belirsiz süreli iş sözleşmesini haklı neden olmaksızın fesheden işçi, bildirim sürelerine uymakla yükümlü ise de sözleşmeyi feshederken sebep göstermek zorunda değildir.
- **Bildirimsiz (haklı nedenle) fesihte** sözleşmeyi fesheden taraftan dürüstlük kurallarına göre iş ilişkisini sürdürmesi beklenmeyen bütün durum ve koşullar, haklı neden olarak kabul edilir. Borçlar Kanunu'na göre iş sözleşmesini fesheden taraf fesih sebebini yazılı olarak bildirmek zorundadır. Sözleşmeyi fesheden taraf, bildirdiği sebepler ile bağlıdır. Sonradan başka sebeplerin de bulunduğunu iddia edemez ve uyuşmazlık hâlinde haklı sebebin bulunduğunu ispat etmekle yükümlüdür.

2.4.3. İş Sözleşmesinin Sona Ermesinin Sonuçları

İş sözleşmesi sona erdiğinde işletme tarafından gerçekleştirilmesi gereken bazı işlemler vardır.

- **Kıdem tazminatı,** iş sözleşmesi Kanun'da öngörülen hâllerden biri ile sona eren ve Kanun'da öngörülen en az sürenin üstünde çalışmış olan işçiye veya ölümü hâlinde kanuni mirasçılarına işveren tarafından ödenen paradır (Görsel 2.17). Bu paranın miktarı işçinin çalışma süresi ve ücretine göre belirlenir.

Kıdem tazminatı ödenmesi için aşağıdaki koşulların oluşması gerekmektedir.

- İş Kanunu kapsamında işçi olmak.
- İşçinin Kanun'da öngörülen asgari süre kadar çalışmış olmak.
- İş sözleşmesinin Kanun'da öngörülen hâllerden biriyle sona ermesi şeklindedir.



Görsel 2.17: Kıdem tazminatı

Kıdem tazminatı almaya hak kazanan işçiye, işe başladığı tarihten itibaren iş sözleşmesinin devam ettiği süreç boyunca geçen her tam yıl için otuz günlük ücreti tutarınca kıdem tazminatı ödenir. İşçiye bir yıldan artan süreler (altı ay, sekiz ay gibi) için de aynı oran üzerinden ödeme yapılır. Kıdem tazminatı miktarının belirlenmesinde geniş anlamda ücret (giydirilmiş ücret) esas alınır. Asıl ücretten başka para ve para ile ölçülebilen sözleşmeden ve Kanun'dan doğan ikramiye, prim, yakacak, gıda, giyim, aile, çocuk, konut yardımı gibi çıkarlar da kıdem tazminatı miktarının belirlenmesinde göz önünde bulundurulurken işçiye verilen güvenlik araçları (iş elbisesi, ayakkabısı, gömleği, gözlüğü gibi) göz önünde bulundurulmaz.

Ölüm Tazminatı

Türk Borçlar Kanunu madde 440'a göre işçinin ölümü hâlinde işveren, işçinin sağ kalan eşine ve ergin olmayan çocuklarına, yoksa bakmakla yükümlü olduğu kişilere, ölüm gününden başlayarak bir aylık; hizmet ilişkisi beş yıldan uzun bir süre devam etmişse, iki aylık ücret tutarında bir ödeme yapmakla yükümlüdür.

Çalışma Belgesi

İşten ayrılan işçiye, işveren tarafından işinin çeşidinin ne olduğunu ve süresini gösteren bir belge verilir. İş Kanunu, görsel 2.18'de örneği bulunan bu belgeyi çalışma belgesi olarak isimlendirmektedir.

ÇALIŞMA BELGESİ

İŞÇİNİN;

Adı Soyadı:

TC Kimlik Numarası:

Doğum Tarihi / Yeri:

Görevi:

İşe Giriş Tarihi:

İşten Çıkış Tarihi:

İŞ YERİNİN;

Adı:

Adresi:

Yukarıda bilgileri verilen ..../...../ 20..... - ...../...../ 20..... tarihleri arasında işyerimizde çalışmıştır.

İş bu belge 4857 sayılı İş Kanunu'nun 28. maddesi gereğince hazırlanmıştır.

İşveren / Yetkili

Adı Soyadı

İmza / Kaşe

Görsel 2.18: Çalışma belgesi örneği

Türk Borçlar Kanunu'nda da çalışma belgesi ile ilgili maddeye göre; "İşveren, işçinin isteği üzerine her zaman, işin türünü ve süresini içeren bir çalışma belgesi vermekle yükümlüdür. İşçinin açıkça istemde bulunması hâlinde, çalışma belgesinde onun iş görmedeki becerisi ile tutum ve davranışları da belirtilir. Çalışma belgesinin zamanında verilmemesinden veya belgede doğru olmayan bilgiler bulunmasından zarar gören işçi veya işçiyi işe alan yeni işveren, eski işverenden tazminat isteyebilir **(TBK.426)**."

2.6. UYGULAMA

Uygulama Adı: Çalışma Belgesi Hazırlama

Süre: 1 ders saati

Amaç: Örnek bir çalışma belgesi hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Bir işveren olarak işgörene vermek üzere bir çalışma belgesi hazırlayınız.
- Çalışma belgesinde bulunması gereken maddeleri Görsel 2.17'den ve derste öğrendiklerinizden yararlanarak belirtiniz.
- Hazırladığınız çalışma belgesini sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.

b) Çalışma belgesinde bulunması gereken maddeleri araştırınız.

c) Belge örneğini hazırlamak için bir iş kolu ve süreç belirleyiniz.

ç) Bilgileri ilgili yerlere yerleştiriniz.

d) Belgede belirtilen bilgileri açık, anlaşılır ve eksiksiz giriniz.

e) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

f) Hazırladığınız belge örneğinizi size tanınan süre içinde sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Örnek sözleşme formatını hazırladı.		
Belgede bulunması gereken maddeleri eksiksiz belirtti.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Aslına uygun bir örnek oluşturdu.		
Amaca uygun formatta bir örnek hazırladı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Belgeyi verilen sürede hazırladı.		
Arkadaşlarına sunumunu belirtilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

İbraname

İş sözleşmesinin sona ermesi hâlinde işverenler, işçilerin gelecekte kendilerine karşı dava açmalarını engellemek amacıyla Kanun'dan ve sözleşmeden kaynaklanan her türlü hakkını aldıklarına dair işçinin imzaladığı bir belge alırlar. Görsel 2.19'da görülen, **İbraname** olarak adlandırılan ve uygulamada yaygın olarak alınan belgenin hukuki sonuçları konusunda İş Kanunu'nda hüküm yoktur.

İBRANAME

...../...../ 20..... tarihine kadar çalışmış olduğum ..... isimli firmadan herhangi bir ücret, hafta tatili, fazla mesai, resmî tatillerden dolayı alacağım kalmamaıştır.

Yukarıda belirttiğim hususların dışında da hak ve talebimin bulunmamasıyla birlikte hakettiğim ve tarafıma ödenmemiş herhangi bir ücret kalmadığını, bu nedenle herhangi bir hak talebinde bulunmayacağımı ibra ederim

Telefonu:

Adresi:

Tarih

Adı Soyadı

İmza

Görsel 2.19: İbraname örneği

Türk Borçlar Kanunu'nda ibraname ve ibranamenin geçerlilik koşulları düzenlenmiştir. ibranamenin geçerlilik koşulları aşağıda maddeler hâlinde sıralanmıştır.

- "İşçinin işverenden alacağına ilişkin ibra sözleşmesinin yazılı olması.
- İbra tarihi itibarıyla sözleşmenin sona ermesinden başlayarak en az bir aylık sürenin geçmiş bulunması.
- İbra konusu alacağın türünün ve miktarının açıkça belirtilmesi.
- Ödemenin hak tutarına nazaran noksansız ve banka aracılığıyla yapılması gerekir.

Bu unsurları taşımayan ibra sözleşmeleri veya ibraname kesin olarak hükümsüzdür **(TBK.420/2)**." "Hakkın gerçek tutarda ödendiğini içermeyen ibra sözleşmeleri veya ibra beyanını içeren diğer ödeme belgeleri, içerdikleri miktarla sınırlı olarak makbuz hükmündedir. Bu hâlde dahi, ödemelerin banka aracılığıyla yapılmış olması zorunludur **(TBK.420/3)**." "İkinci ve üçüncü fıkra hükümleri, destekten yoksun kalanlar ile işçinin diğer yakınlarının isteyebilecekleri dâhil, hizmet sözleşmesinden doğan bütün tazminat alacaklarına da uygulanır. **(TBK.420/4)**."

2.7. UYGULAMA

Uygulama Adı: İbraname Belgesi Hazırlama

Süre: 1 ders saati

Amaç: İbraname belgesi hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Bir işgören olarak işten çıkış sürecinde ayrılacağınız işletmeye vermek üzere bir ibraname belgesi hazırlayınız.
- İbranamede yer alması gereken bilgileri 2.18'den ve derste öğrendiklerinizden yararlanarak belirleyiniz.
- Hazırladığınız sözleşmeyi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.

b) İbranamede yer alacak bilgileri belirleyiniz.

c) Belge örneğinde belirtmek üzere çalışma tarihleri belirleyiniz.

ç) Bilgileri ilgili yerlere yerleştiriniz.

d) Belgede belirtilen bilgileri açık, anlaşılır ve eksiksiz giriniz.

e) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

f) Size tanınan süre içinde ibraname örneğinizi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Örnek belge formatını hazırladı.		
Belgede bulunması gereken maddeleri eksiksiz belirtti.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Aslına uygun bir örnek oluşturdu.		
Amaca uygun formatta bir örnek hazırladı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Belgeyi verilen sürede hazırladı.		
Arkadaşlarına sunumunu belirtilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerde (….) ile boş bırakılan alanlara, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.

(....) **1.** İşletmenin mevcut çalışanları personel temini için yararlanılabilecek iç kaynakları oluşturur.

(....) **2.** Bir işletme için dış kaynaklar, işletme dışındaki çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerlerdir.

(....) **3.** Yetiştirme, çalışanın işinde rekabetçi bir tutum sergilemesini hedef alır.

(....) **4.** İnsan kaynakları planlaması iş gücü ihtiyacını karşılamak ya da iş gücü fazlalığını gidermek amacıyla terfi, nakil ya da işten çıkarma gibi eylem planlarını içermektedir.

B) Aşağıdaki cümlelerde verilen noktalı yerlere uygun olan kelimeleri yazınız.

1. ....., bir kurum ya da kuruluşun insan kaynakları departmanı tarafından insan sermayesi oluşturulmasının ilk adımıdır.

2. ....., işletmede bir görev pozisyonu boşaldığında bu pozisyona "aynı düzeyde" başka bir personelin atanması anlamına gelmektedir.

3. ....., işletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uyguladığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştıran süreçtir.

4. ....., işgörenin talebi olmaksızın işine son verilmesi, işletme ile bağlarının koparılmasıdır.

C) Aşağıda verilen soruları dikkatlice okuyarak cevaplandırınız.

1. Aşağıdakilerden hangisi uygun aday bulmayı etkileyen örgütsel faktörler biri değildir?

A) Örgüt büyüklüğü

B) İnsan kaynakları politika ve uygulamaları

C) İşe alma alışkanlıkları

D) İşgören tecrübesi

E) Örgüt büyüme eğilimi

2. "Adayların verdikleri bilgilere göre belirtilen iş koşullarına uygun olup olmadığı saptanır. Bu aşamada amaç, gerekli nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir."

Verilen açıklama işgören seçimi aşamalarından hangisine aittir?

A) Başvuruların kabulü ve ilk görüşme

B) Öz geçmiş ve değerlendirilmesi

C) Sınavlar / testler

D) Mülakat

E) Referans kontrolü

3. Aşağıdakilerden hangisi mülakat sırasında dikkat edilecek konulardan biri değildir?

A) Görüşmeler öncesi hazırlık yapılmalıdır.

B) Görüşmenin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı ve hangi mülakat türünün kullanılacağı önceden belirlenmelidir.

C) Görüşmeyi yapan kişinin görevi, adaylar için rahat ve uygun bir ortamı hazırlamaktır.

D) Adaylar iyi bir profil sergilemek için olumsuz yönlerini saklama eğiliminde olabilirler. Bu nedenle sorulacak sorular dikkatli seçilmelidir.

E) Adayı tanımaya yönelik sorulara yer verilmesine gerek yoktur.

4. Aşağıdakilerden hangisi işe alıştırma aşamalarından olan personel haklarının açıklanması konusunun maddelerinden biridir?

A) Çalışma yeri

B) Ücret ödemeleri ve günleri

C) İşi oluşturan görevler

D) İş güvenliği

E) İşin konumu

5. Aşağıdakilerden hangisi iş güvencesinin gerekliliklerinden biri değildir?

A) İşgörenin geleceğe güvenle bakması

B) Sahip olduğu işini koruyabilmesi

C) İşine keyfi olarak son verilememesi

D) Hizmet sözleşmesine süreklilik kazandırması

E) İşgörenin haklarının kaybolması

6. İş sözleşmesi çeşitli nedenlerle sona erebilir.

Buna göre aşağıdakilerden hangisi bu nedenlerden biri değildir?

A) Kıdem tazminatı

B) Tarafların anlaşması

C) Sözleşme süresinin dolması

D) Fesih

E) Taraflardan birinin ölümü

7. İş sözleşmesinin sona ermesi hâlinde işverenler, işçilerin gelecekte kendilerine karşı dava açmalarını engellemek amacıyla Kanun'dan ve sözleşmeden kaynaklanan her türlü hakkını aldıklarına dair bir işçinin imzaladığı bir belge alırlar.

Metinde sözü edilen belgenin adı aşağıdakilerden hangisidir?

A) Çalışma belgesi

B) İbraname

C) İkale

D) İş sözleşmesi

E) Fesih



3. ÖĞRENME BİRİMİ

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ

KONULAR

3.1. VERİ GİRİŞİ YAPMA VE GÜNCELLEME AŞAMALARI

3.2. ARŞİVLEME AŞAMASI

3.3. RAPORLAMA FAALİYETLERİ

3.4. ÖZLÜK İŞLERİ



TEMEL KAVRAMLAR

- Arşivleme
- Bilgi
- Bilgi Sistemleri
- Özlük
- Raporlama
- Veri

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

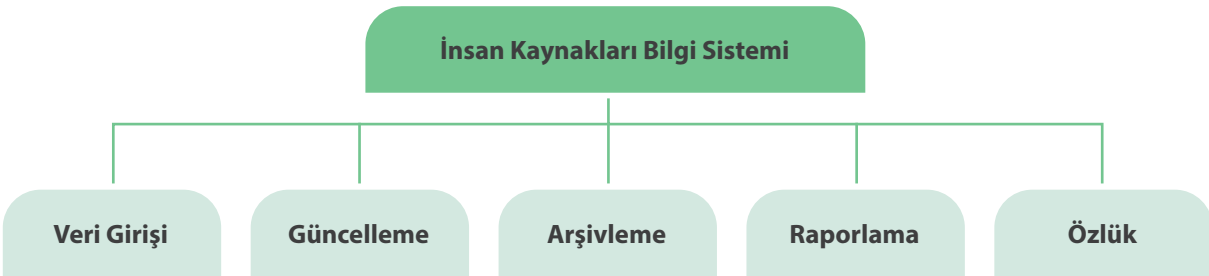
- İnsan kaynakları bilgi sisteminde bilgi girişi ve güncelleme işlemlerini yapma
- Bilgi teknolojileri aracılığı ile arşivleme ve raporlama hazırlama
- Personel özlük işlerini düzenleme

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Veri ve bilginin ne olduğuna yönelik düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.
2. İnsan kaynakları bilgi sistemi için kullanılan programların neler olduğunu araştırarak bulduğunuz sonuçları arkadaşlarınızla paylaşınız.

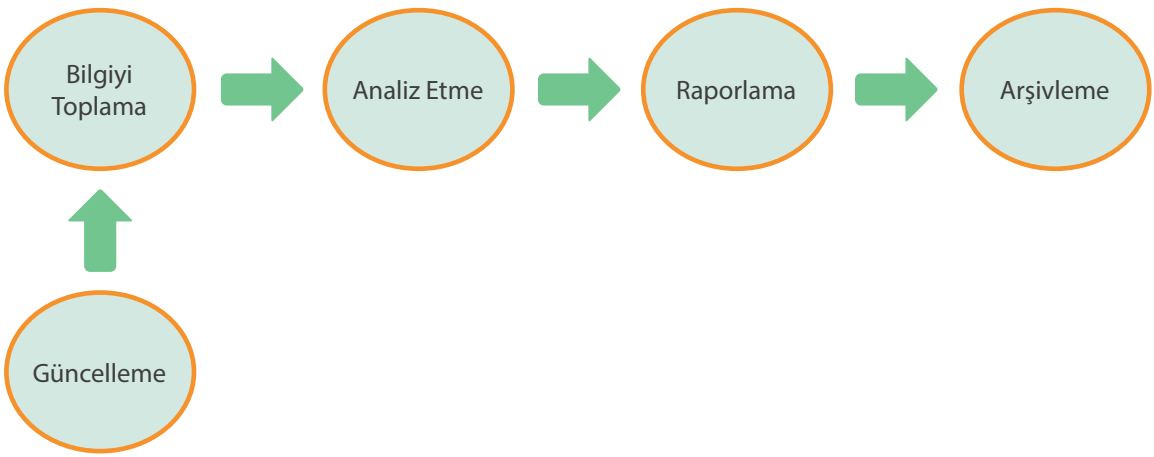
3. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ (İKBS)

Kurumlar tıpkı insan gibi bir kültüre, davranış ve yaşayış biçimine sahiptir. Kurumlar, yaşamları süresince en önemli kaynak olan personellerinin bilgilerine sahip oldukları için kurumların bu bilgileri işlediği bir beyninin olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları bilgi işlemleri tam bu aşamada devreye girerek kurumun insan kaynağını bilgi teknolojileri aracılığı ile kurum hafızasına göndermekte ve işlemektedir (Şema 3.1).



Şema 3.1: İnsan kaynakları bilgi sistemi

İnsan kaynakları bilgi sistemi, bilgi teknolojileri araçları ile kurumun ve kurum personelinin bilgilerinin toplanıp işlenmesi, güncellenmesi, analiz edilmesi, raporlanması ve arşivlenmesine denir (Şema 3.2).



Şema 3.2: İnsan kaynakları bilgi sisteminin işleyişi

İKBS ile kurumlar, sistematik bir şekilde personelin özlük bilgileri, izin, sağlık raporu, sicil, disiplin ve başarı bilgileri vb. durumlarını toplamaktadır. Toplanan bu bilgiler İKBS ile istenilen zamanda hızlı ve kolayca bulunabilmektedir.

İKBS sayesinde personel performans değerlendirme verilerinin analizleri yapılmaktadır. Böylece personele eğitim, terfi, ücretlendirme ve kariyer fırsatları sunulmaktadır. Ayrıca İKBS, performans verilerine göre sürekli düşüş içinde olan ve kurumun sağladığı gelişim çabalarına uymayan personeller için disiplin işlemleri devreye sokulmakta ve personelin iş süreçlerindeki verimsizliğinin de önüne geçilmesi sağlanmaktadır. İKBS bilgi teknolojileri elde ettiği tüm verileri analiz edip sonuçlarını çıkararak üst yönetimin doğru ve hızlı karar almasına yardımcı olan bir sistemdir. Buradan yola çıkarak İKBS'nin insan kaynakları planlamasındaki önemi şu üç başlık altında toplanabilir:

- İKBS, verilerin sistematik bir şekilde toplanmasını ve kolayca bu verilerin bulunmasını sağlar.
- İKBS, elde edilen verilerin analiz edilmesi ile doğru karar ve uygulamaların artmasını sağlar.
- İKBS, bilgi teknolojilerinin sağladığı hız ile iş süreçlerindeki verimi artırır (Görsel 3.1).



Görsel 3.1: İnsan kaynakları bilgi sistemi

İKBS, sahip olduğu veriler sonucunda kurumun ihtiyaç duyduğu iş gücünü belirlemektedir. Bu iş gücünün de gelişimine destek olarak kurumdaki bütün personelin uyum ve verimlilik esasına göre çalışmasını amaçlamaktadır.

İKBS ile ilgili olarak birçok yazılım ve program mevcuttur. İnsan kaynakları görevlisi piyasada bulunan ve kurumu için uygun olan programı seçebilmeli ve öğrenebilmelidir. Ayrıca kelime işlemci ve elektronik tablolama programlarında da yetkin olması gerekmektedir. İnsan kaynakları görevlisi bu programlardan elde ettiği verileri analiz ederek gerekli yerlere raporlayabilmelidir.

Bilgi teknolojilerinin en büyük sorunlarından biri güvenliktir. Bu sebeple kurumların insan kaynakları görevlileri, personel ve kurum bilgilerini toplayıp saklarken bazı kuralları bilmeli ve uygulayabilmelidir. Bunlar; yetkisiz kişilerin İKBS'ye girişlerini önlenmek, sistemdeki dosyaların şifrelenerek kolay erişimin önüne geçmek, bilgisayarlara yetkili kişilerin kişisel şifresi ile girişini yapmak, antivürüs programları ile bilgisayarların güvenliğini sağlamaktır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi personel bilgilerini toplayıp işlerken kişisel verilerin güvenliğine dikkat etmelidir. Kişisel Verilerin Korunması Kanun'a göre;

- Kişisel verilerin işlenmesinde aşağıdaki ilkelere uyulması zorunludur:
  a) Hukuka ve dürüstlük kurallarına uygun olma.
  b) Doğru ve gerektiğinde güncel olma.
  c) Belirli, açık ve meşru amaçlar için işlenme.
  d) İşlendikleri amaçla bağlantılı, sınırlı ve ölçülü olma.
  e) İlgili mevzuatta öngörülen veya işlendikleri amaç için gerekli olan süre kadar muhafaza edilme.
- Kişisel veriler ilgili kişinin açık rızası olmaksızın işlenemez.
- Bu Kanun ve ilgili diğer kanun hükümlerine uygun olarak işlenmiş olmasına rağmen, işlenmesini gerektiren sebeplerin ortadan kalkması hâlinde kişisel veriler resen veya ilgili kişinin talebi üzerine veri sorumlusu tarafından silinir, yok edilir veya anonim hâle getirilir.
- Kişisel veriler, ilgili kişinin açık rızası olmaksızın aktarılamaz.

Bu hükümlere aykırı olarak hareket edilmesi sonucu çeşitli cezalar uygulanmaktadır (https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6698&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5).

ARAŞTIRMA

İnsan kaynakları bilgi sisteminin kişi veya kurumlara ne gibi sorunlar oluşturabileceğini araştırıp arkadaşlarınızla tartışınız.

3.1. VERİ GİRİŞİ YAPMA VE GÜNCELLEME AŞAMALARI

İnsan kaynakları görevlisi İKBS'ye personele ait tüm gerekli bilgileri girmelidir. Personelin bilgilerinin İKBS'ye girilmesi insan kaynakları için zengin bir içerik oluşturacak ve işlemlerin hızını artıracaktır. Ayrıca personelin bilgilerinde değişiklik olması durumunda İKBS'de güncellemeler yapılarak personel kolaylıkla takip edilmektedir. İKBS için her kurumun kullandığı yazılım ve programlar değişmektedir. Kurum, kendine en uygun olanını seçerek kullanmaktadır. Bunun yanında insan kaynakları personeli kelime işlemci ve elektronik tablolama gibi programları da kullanmaktadır.

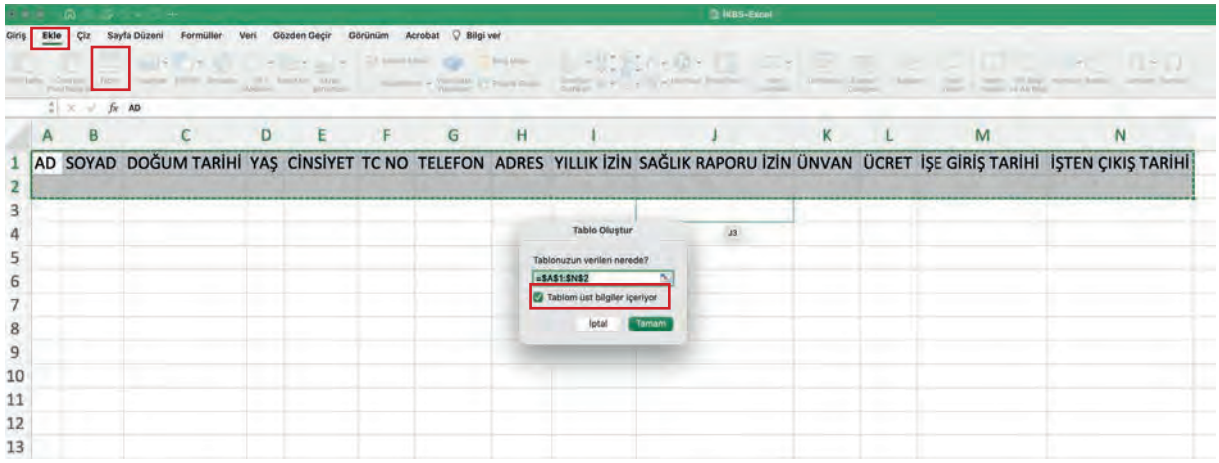
İKBS için elektronik tablo aracılığı ile bilgi girişi yapmak için şu aşamalar izlenmektedir:

- Personelin kimlik bilgileri, iletişim bilgileri, izin bilgileri, iş bilgileri sisteme girilmelidir (Görsel 3.2).



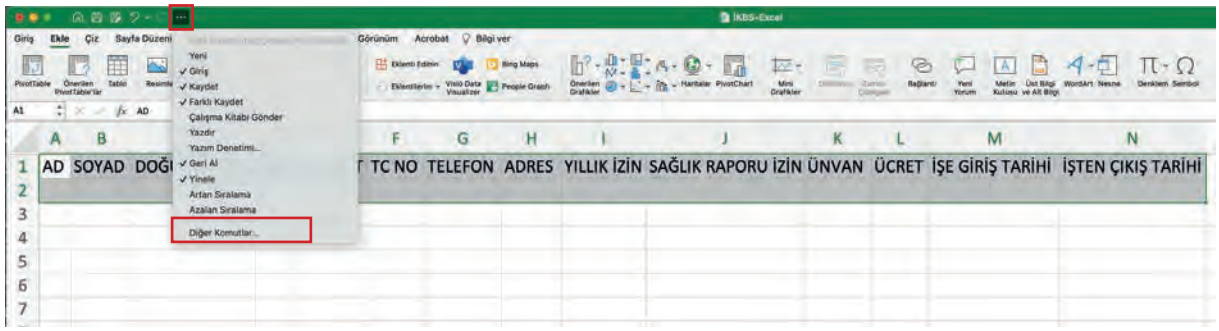
Görsel 3.2: İKBS'de personel bilgilerinin oluşturulması

- Personel bilgileri bölümünün tablo hâline getirilmesi için **personel bilgileri** alanı seçilmeli ve **ekle** sekmesinden **tabloya** tıklanmalıdır. Tıklama sonucu çıkan kutucukta **"Tablom üst bilgi satırı içeriyor"** kutucuğu işaretlenmelidir (Görsel 3.3).



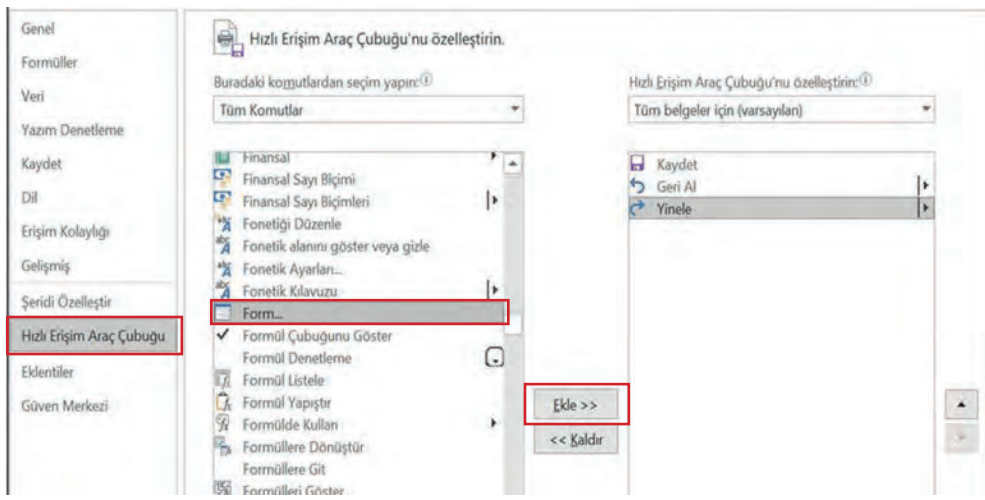
Görsel 3.3: İKBS için tablo oluşturma

- Form oluşturmak için sol üst köşe hızlı erişim çubuğunda bulunan **üç nokta (...)** tıklanmalı ve **"Diğer Komutlar"** bölümü seçilmelidir (Görsel 3.4).



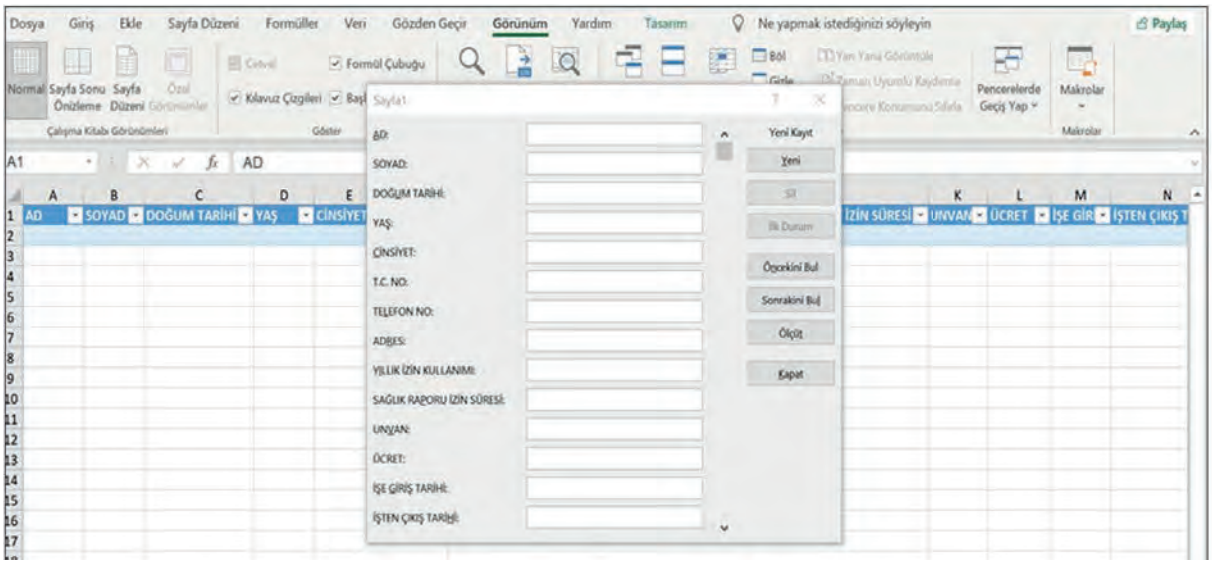
Görsel 3.4: İKBS için form oluşturma 1

- Açılan pencerede **"Tüm Komutlar"** seçilip hemen altından **form** menüsü bulunmalı ve sağ tarafa eklenerek **"Tamam"** sekmesine tıklanmalıdır (Görsel 3.5).



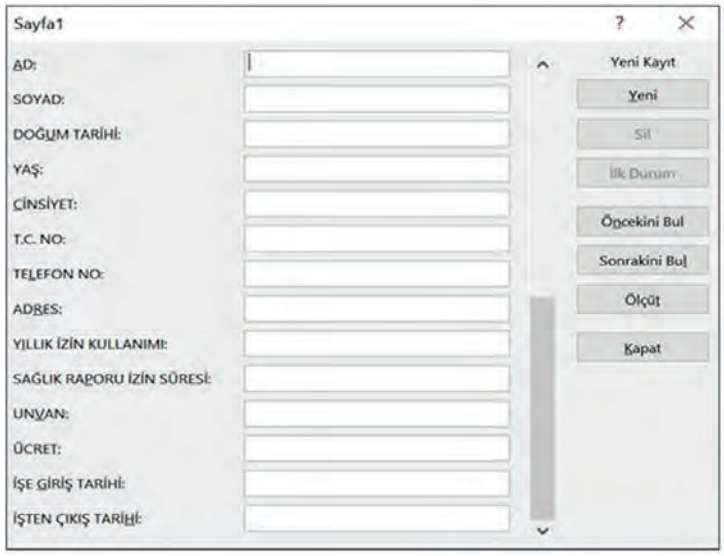
Görsel 3.5: İKBS için form oluşturma 2

- Sağ üst köşeye gelen **form** sekmesine tıklanarak açılan pencerede personel bilgilerinin girişi yapılabilir. Bu pencere ile sıralamadaki bir önceki ve bir sonraki personel görülebilir. Güncelleme işlemleri de yine bu pencere aracılığı ile yapılabilir (Görsel 3.6).

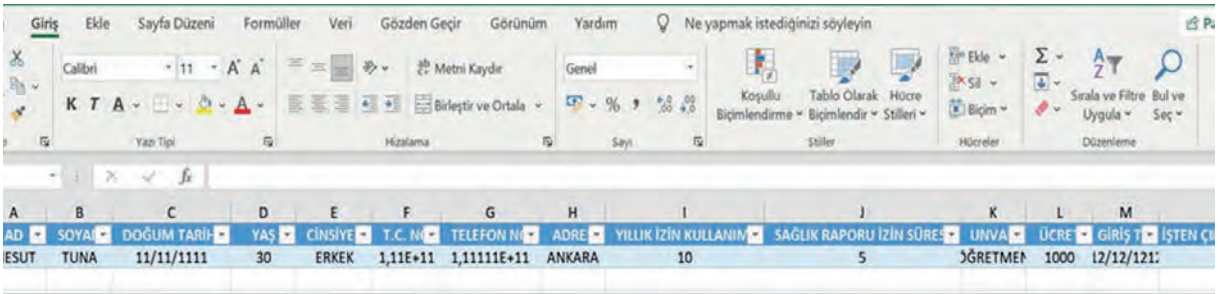


Görsel 3.6: İKBS için form oluşturma 3

- Çok fazla personel listesine sahip bir kurumda istenilen personelin bilgilerine ulaşmak için açılan pencerede **"Ölçüt"** sekmesine tıklanarak istenilen personel bilgilerine ulaşılabilir (Görsel 3.7 ve 3.8).



Görsel 3.7: İKBS için form oluşturma 4



Görsel 3.8: İKBS veri girişi genel görünüm

3.1. UYGULAMA

Uygulama Adı: Elektronik Tablo Üzerinden İKBS İçin Veri Girişi Yapma ve Güncelleme

Süre: 4 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları bilgi sistemine sistematik ve düzenli bir şekilde personel bilgi girişini yapmak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Sınıftaki arkadaşlarınızın İKBS için elektronik tablo üzerinden bilgi girişlerini yapınız.
- Yaptığınız çalışmayı sunu şeklinde arkadaşlarınızla paylaşınız.

34987

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
b) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.
c) Bilgi girişi için arkadaşlarınızın bilgilerini toplayınız.
ç) İKBS bilgi girişi için tablo oluşturunuz.
d) İKBS için "Form" aracını oluşturunuz.
e) "Form" penceresine bilgileri giriniz.
f) "Form" penceresinde "Ölçüt" ile aramak istediğiniz arkadaşınızı bulunuz.
g) "Form"a bilgi girişi yaparken bilgileri açık ve anlaşılır giriniz.
ğ) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Tablo oluşturdu.		
Form oluşturdu.		
Ölçütten faydalandı.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
İKBS için veri girişini aşamalara uygun olarak düzenledi.		
Bilgileri ve görselleri organize etti.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Veri girişini verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Uygulama faaliyetlerinizi ve ödevlerinizi bir araya getirdiğiniz ürün dosyalarının size sağlamış olduğu olumlu veya olumsuz yönleri arkadaşlarınızla tartışınız.
2. Kurumların kupür derleme çalışmasındaki amacın ne olabileceğini arkadaşlarınızla tartışınız.

3.2. ARŞİVLEME AŞAMASI

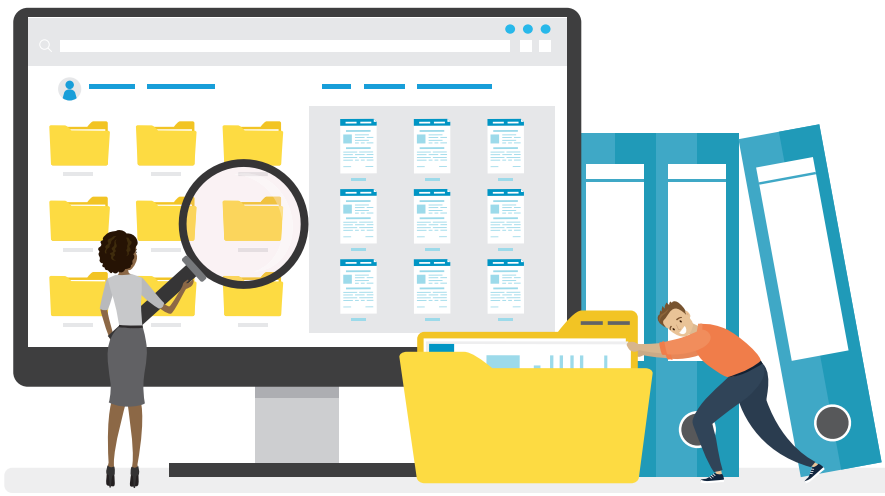
Dosyalama ve arşivleme, insan kaynakları birimlerinin en sık yaptığı işlerden biridir. Geleneksel dosyalama ve arşivleme yöntemi olan klasör ile bilgi ve belgelerin bir dolaba koyulması yöntemi bilgi teknolojileri ile farklılaşmaya başlamıştır. İKBS ile personele ait dosyalar bilgisayarlara aktarılarak arşivleme yöntemleri çeşitlendirilmiş ve kolaylaştırılmıştır.

Arşivleme, bir belgenin belirli bir süre veya bir süre olmadan korunaklı yerlerde ve bilgi sistemlerinde sistematik şekilde saklanmasına denir. İnsan kaynakları birimleri, kurumda bulunan her personel için İKBS'de dosya açıp personelin bilgilerini arşivlemektedir. Personel dosyalarının İKBS'de dosyalanması ve arşivlenmesi dosyanın hızlı ve kolay bulunmasını sağlamaktadır. Ancak bilgi sistemlerinde yaşanan teknik sorunlardan dolayı bu dosyaların arşivlerde zarar görebileceği ve silinebileceği unutulmamalıdır. Bu sorunları giderebilmek için şu konulara dikkat edilmelidir:

- Geleneksel yöntem olan arşivleme yöntemi kullanılmalı,
- Bilgi sistemi araçlarının kullanımı konusunda yeterliliğe sahip olunmalı,
- Bilgi sistemi araçlarının güvenliği sağlanmalı,
- Arşivlerin farklı kopyaları oluşturulmalı.

İKBS'de arşivleme yaparken personel dosyalarının düzenli ve titiz bir şekilde hazırlanması gerekmektedir. Bunun için;

- Bilgiler tam ve doğru olmalı,
- Güncel tutulmalı,
- Ulaşılabilir olmalı,
- Anlaşılır yazılmalı,
- Belirli bir sıra veya yöntemle arşivlenmelidir (Görsel 3.9).



Görsel 3.9: İKBS'de dosya arşivleme

ARAŞTIRMA

Geleneksel ve bilgi sistemleri arşivleme yöntemlerinin neler olduğunu araştırarak arkadaşlarınızla paylaşınız.

3.2.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Arşivleme İçin Gerekli Belgeler

İnsan kaynakları birimlerinin dosyalama ve arşivleme yapabilmesi için personel hakkında bazı bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bu bilgiler şunlardır (Kaynak, 1998: 492493; Aktaran: Bingöl, 2019: 662):

- **Özlük Bilgiler:** Ad soyad, yaş, cinsiyet vb.
- **Personeli Bulma ve Seçimine Yönelik Bilgiler:** Hangi kanallar aracılığı ile personelin bulunduğu, hangi görüşmelerin yapıldığı, seçimin nerede nasıl yapıldığı…
- **İş Deneyimi Bilgileri:** Önceki iş tecrübeleri, unvan, kadro durumu…
- **Eğitim Bilgileri:** Öğrenim düzeyi, eğitim sertifikaları…
- **Ücret Bilgisi:** Şu anki ücret durumu, kesintileri, ücret tipi…
- **Performans Bilgileri:** Performans değerlendirme raporuna göre durumu, disiplin belgeleri, ödülleri…
- **Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler:** İşe başlama, işten ayrılma tarihleri,
- **Personelin Tutumlarına Yönelik Bilgiler:** Motivasyon durumu, devamsızlık, geç kalma bilgileri…
- **Sendika Bilgileri:** Personel bir sendikaya üye ise hangi sendikaya üye olduğu.
- **İletişim Bilgileri:** Cep ve ev telefonu, ev adresi, acil durumda ulaşılacak kişilerin bilgi ve telefon numarası…
- **Sağlık ve Kaza Bilgileri:** Sağlık raporu, sevk kayıtları, iş kazası ve meslek hastalıkları…
- **Sosyal Yardım ve Yan Ödemelere İlişkin Bilgiler:** Sosyal yardım ücretinin türü, miktarı…
- **Diğer Ücret Dışı Haklara İlişkin Bilgiler:** Yıllık izin, mazeret izni, emeklilik planı…
- **İşten Ayrılma Bilgileri:** İşten çıkış tarihi ve nedeni (Görsel 3.10).



Görsel 3.10: İKBS'de arşivleme

3.2.2. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Arşivleme Aşamaları

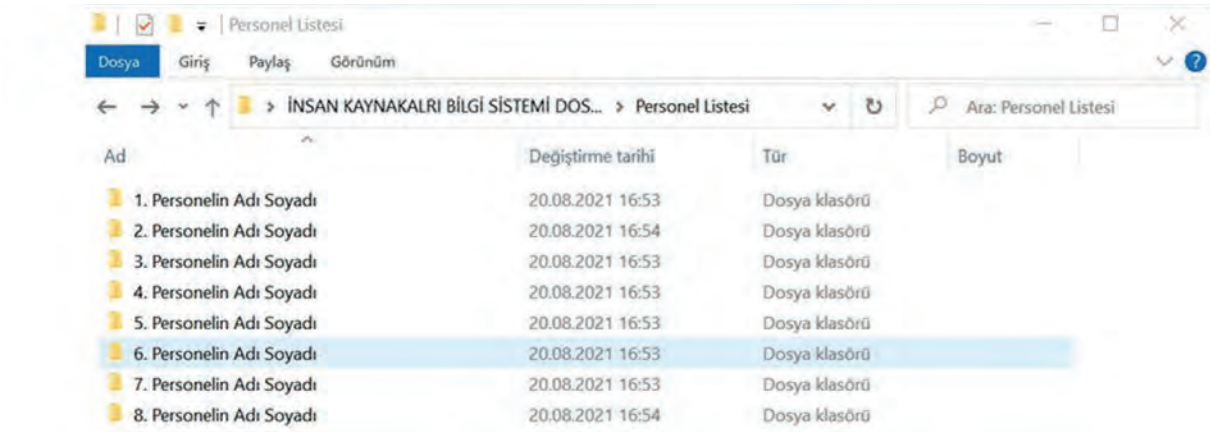
İKBS'de arşivleme yaparken bazı iş yapış sıralamasına dikkat etmek gerekir. Bu aşamalar şu şekildedir:

- Personel bilgilerinin arşivleneceği dosya oluşturulmalıdır.
- Dosya içerisinde **"Personel Listesi"** isimli bir dosya açılmalıdır (Görsel 3.11).



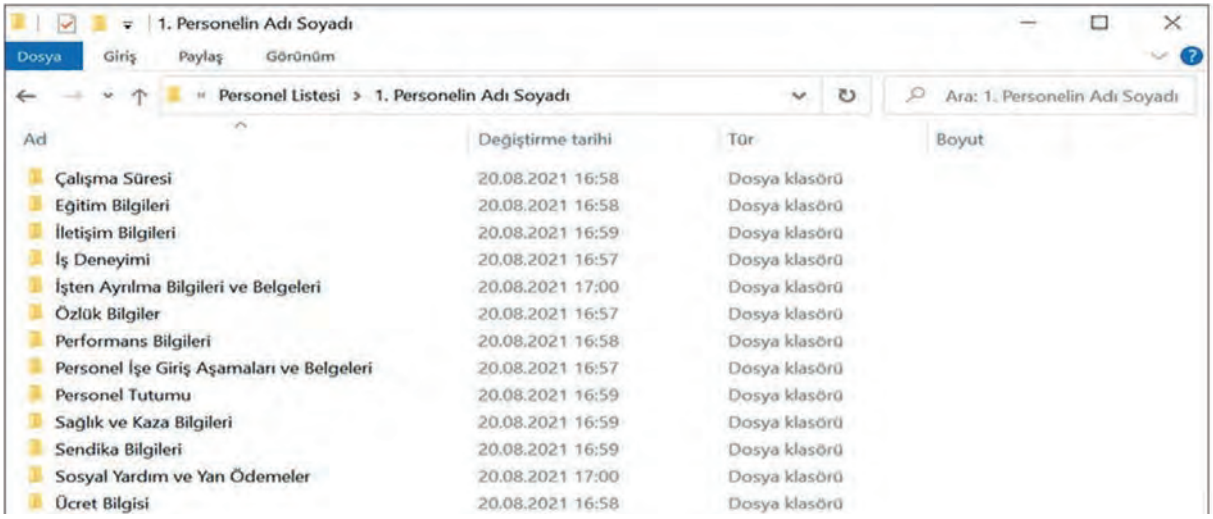
Görsel 3.11: Personel listesi oluşturma 1

- Kurumda çalışan personeller için ayrı ayrı dosya hazırlanmalı ve personel listesi dosyasına eklenmelidir (Görsel 3.12).



Görsel 3.12: Personel listesi oluşturma 2

- Her bir personel için gerekli bilgiler dosya hâline getirilmelidir. Gerekli bilgilerin veri girişi yapılarak arşivlenmesi sağlanmalıdır (Görsel 3.13).



Görsel 3.13: Personelin bilgilerinin girilip arşivlenmesi

3.2. UYGULAMA

Uygulama Adı: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Arşivleme Yapma

Süre: 4 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları bilgi sisteminde sistematik ve düzenli bir şekilde personel bilgilerini arşivlemek.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Sınıfınızdan belirlediğiniz 5 arkadaşınızın arşivleme için gerekli olan bilgilerini elektronik tablolama aracı ile veri girişini yapıp arşivleyiniz.
- Yaptığınız çalışmayı sunu şeklinde arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
b) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.
c) Bilgi girişi için arkadaşlarınızın bilgilerini toplayınız.
ç) İKBS için arşiv dosyası oluşturunuz.
d) Personel listesi dosyası oluşturunuz.
e) Tüm personel için gerekli bilgilerin dosyalarını oluşturunuz.
f) Elektronik tablolama uygulaması ile dosya türüne göre bilgileri girip tablolaştırınız.
g) Tablolara veri girişi yapmak için "Form" aracını oluşturunuz.
ğ) Arşivleme yaparken bilgileri açık ve anlaşılır giriniz.
h) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Dosyalar oluşturdu.		
Tablo oluşturdu.		
Formu oluşturuldu.		
Açık ve anlaşılır bir dille veri girişini yaptı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Arşivlemeyi aşamalara uygun olarak düzenledi.		
Bilgileri ve görselleri organize etti.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Arşivlemeyi verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

3.3. UYGULAMA

Uygulama Adı: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Arşivi İçin İşe Giriş, İş Süreci ve İşten Çıkış İle İlgili Belgeleri Toplama	**Süre:** 4 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları bilgi sistemi için işe giriş, iş süreci ve işten çıkış ile ilgili belgeleri toplayarak arşivlemek.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- İnternet üzerinden işe giriş, iş süreci ve işten çıkış ile ilgili örnek belgeleri toplayıp sınıfınıza getiriniz. Elde ettiğiniz belgeleri İKBS arşiv bölümünde gerekli yerlere yerleştiriniz..
- Belgeleri sunu hâlinde arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

b) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.

c) İşe giriş belgelerini araştırıp toplayınız (Nüfus cüzdanı örneği, diploma örneği, ikametgâh belgesi, sağlık raporu, sabıka kaydı raporu, hizmet (iş) sözleşmesi, SGK Bildirgesi, CV, iş görüşmesi mülakat formu vb.)

ç) İş sürecinde gerekli olan belgeleri araştırıp toplayınız (Ücret puantajı, performans değerlendirme formu, ödüller, sağlık raporları vb.).

d) İşten çıkış sürecinde gerekli olan bilgileri araştırıp toplayınız (Kıdem tazminat belgesi, emeklilik belgesi vb.).

e) Belgeleri İKBS arşiv bölümünde gerekli yerlere yerleştiriniz.

f) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
İşe giriş belgelerini araştırıp topladı.		
İş sürecinde gerekli belgeleri araştırıp topladı.		
İşten çıkış belgelerini araştırıp topladı.		
Belgeleri arşivledi.		
Sunumu açık ve anlaşılır bir dille yaptı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Belge toplamayı aşamalara uygun olarak düzenledi.		
Bilgileri ve görselleri organize etti.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Belge toplama işini verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Veri analizi çalışmalarının kurumsal açıdan önemini arkadaşlarınızla tartışınız.
2. İnternette hangi raporlama programlarının bulunduğunu ve hangi özelliklere sahip olduğunu araştırıp arkadaşlarınızla paylaşınız.

3.3. RAPORLAMA FAALİYETLERİ

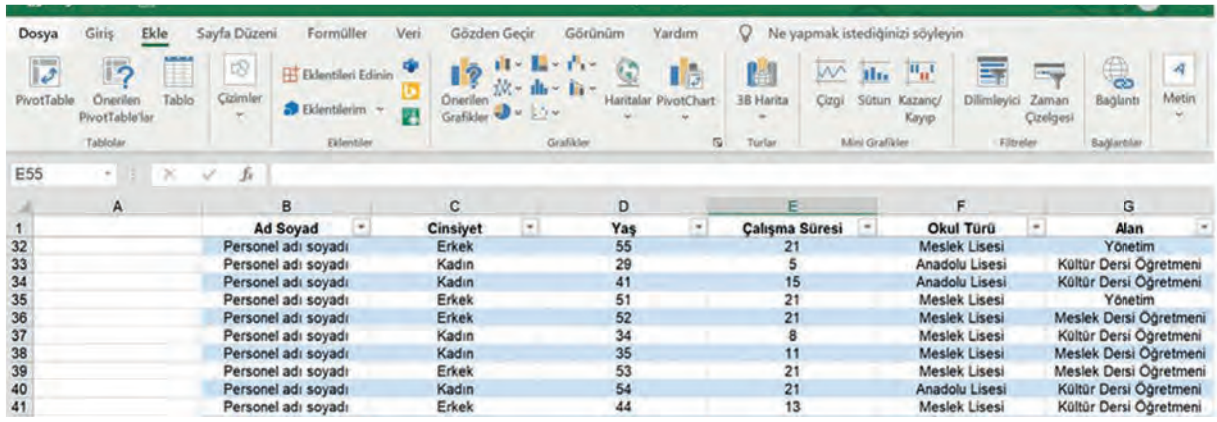
Raporlama, belirli veriler bütününden bir sonuç ortaya çıkarmak için yapılan işlemdir. İnsan kaynakları birimleri İKBS ile raporlama yaparak hem kendi birimleri için hem de üst yönetim için önemli bilgiler elde etmektedir. İKBS raporlama ile personellerin işe girişinden işten çıkışına kadar olan tüm sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu da insan kaynakları planlamasına olumlu bir etki etmektedir. İKBS'de raporlama yaparken dikkat edilmesi gereken en önemli konu raporun amaca uygun ve anlaşılır olmasıdır.

Elektronik tablolama aracı ile bazen formüller ile bazen de formüle gerek kalmadan raporlama yapılmaktadır. Ayrıca elektronik tablolama ile elde edilen raporların arşivlenmesi unutulmamalıdır.

3.3.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Raporlama Aşamaları

Elektronik tablolama aracındaki bazı özellikler kullanılarak açık ve anlaşılır raporlar alınabilmektedir. Bunun için şu aşamalara dikkat etmek gerekir:

- **"Tablo"** aracından gerekli bilgileri içeren tablo oluşturularak personel bilgileri girilir (Görsel 3.14).



	A	B	C	D	E	F	G
1		Ad Soyad	Cinsiyet	Yaş	Çalışma Süresi	Okul Türü	Alan
32		Personel adı soyadı	Erkek	55	21	Meslek Lisesi	Yönetim
33		Personel adı soyadı	Kadın	29	5	Anadolu Lisesi	Kültür Dersi Öğretmeni
34		Personel adı soyadı	Kadın	41	15	Anadolu Lisesi	Kültür Dersi Öğretmeni
35		Personel adı soyadı	Erkek	51	21	Meslek Lisesi	Yönetim
36		Personel adı soyadı	Erkek	52	21	Meslek Lisesi	Meslek Dersi Öğretmeni
37		Personel adı soyadı	Kadın	34	8	Meslek Lisesi	Kültür Dersi Öğretmeni
38		Personel adı soyadı	Kadın	35	11	Meslek Lisesi	Meslek Dersi Öğretmeni
39		Personel adı soyadı	Erkek	53	21	Meslek Lisesi	Meslek Dersi Öğretmeni
40		Personel adı soyadı	Kadın	54	21	Anadolu Lisesi	Kültür Dersi Öğretmeni
41		Personel adı soyadı	Erkek	44	13	Meslek Lisesi	Kültür Dersi Öğretmeni

Görsel 3.14: Raporlama için tablo oluşturma

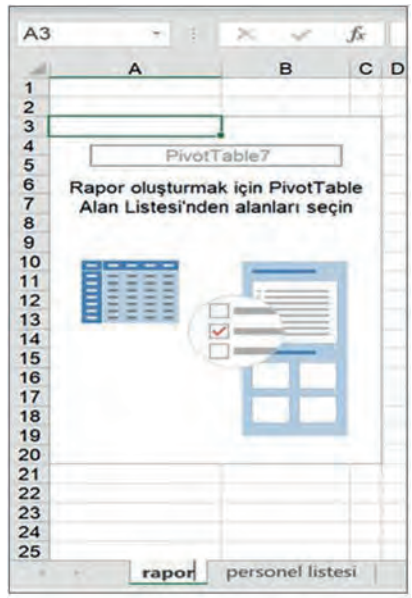
- Tablonun herhangi bir kutucuğu seçili hâldeyken **"PivotTable (PivotTeybıl)"** aracına tıklanır. Açılan pencerede **"Tamam"** sekmesi seçilir (Görsel 3.15).



	A	B	C	D	E	F	G
1		Ad Soyad	Cinsiyet	Yaş	Çalışma Süresi	Okul Türü	Alan
2		Personel adı soyadı	Erkek	23	1	Meslek Lisesi	Meslek Dersi Öğretmeni
3		Personel adı soyadı	Kadın	32	7	Meslek Lisesi	Meslek Dersi Öğretmeni
4		Personel adı soyadı	Kadın	25	1	Meslek Lisesi	ik Danışman ve Rehber Öğretmeni

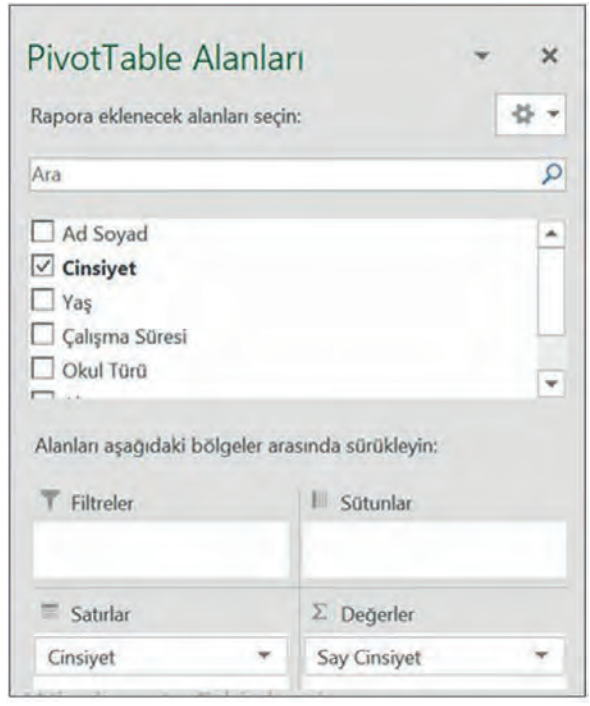
Görsel 3.15: Raporlama için "PivotTable" aracı ile sonuç ekranı oluşturma

- Uygulamanın sol alt köşesinde yeni bir sayfa açılarak raporu alınmak istenen veri seçilir (Görsel 3.16.). Sayfanın sağ tarafında raporu alınmak istenen verinin solundaki kutucuk işaretlenir. Örneğin listede bulunan kişilerin cinsiyet sayısını öğrenmek için cinsiyet seçilmelidir. Ancak sayfanın sağındaki alanda **"Satırlar"** bölümünde de **"Cinsiyet"** olmalıdır. Genelde uygulama, sonucu otomatik bir şekilde vermektedir (Görsel 3.17.).



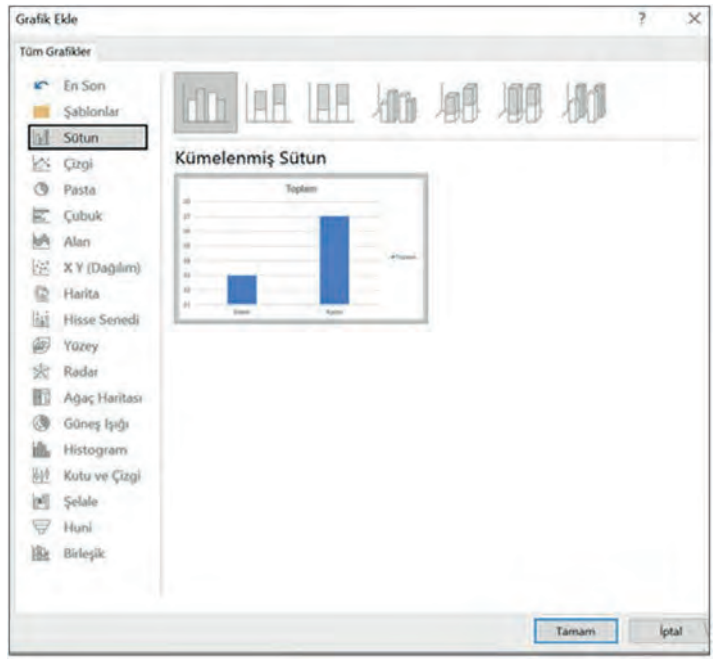
Görsel 3.16: Rapor sayfası

- Sonuç, otomatik bir şekilde verilmezse sayfanın sağındaki alanda "Değerler" bölümünde de ilgili veri bulunmalıdır. Bu işlem, ilgili veriyi basılı tutarak **"Değerler"** bölümüne sürükleyerek yapılabilir. Ayrıca **"Değerler"** alanında bulunan aşağı yönlü ok işareti tıklanarak ilgili verinin hangi yöntemle hesaplanması gerektiği ayarlanabilir. **"Filtreler"** bölümü ilgili veriyi başka bir veri ile filtrelemek için kullanılır. **"Sütunlar"** ile de ilgili veri sonucunun sütun hâlinde verilmesi sağlanır (Görsel 3.17).



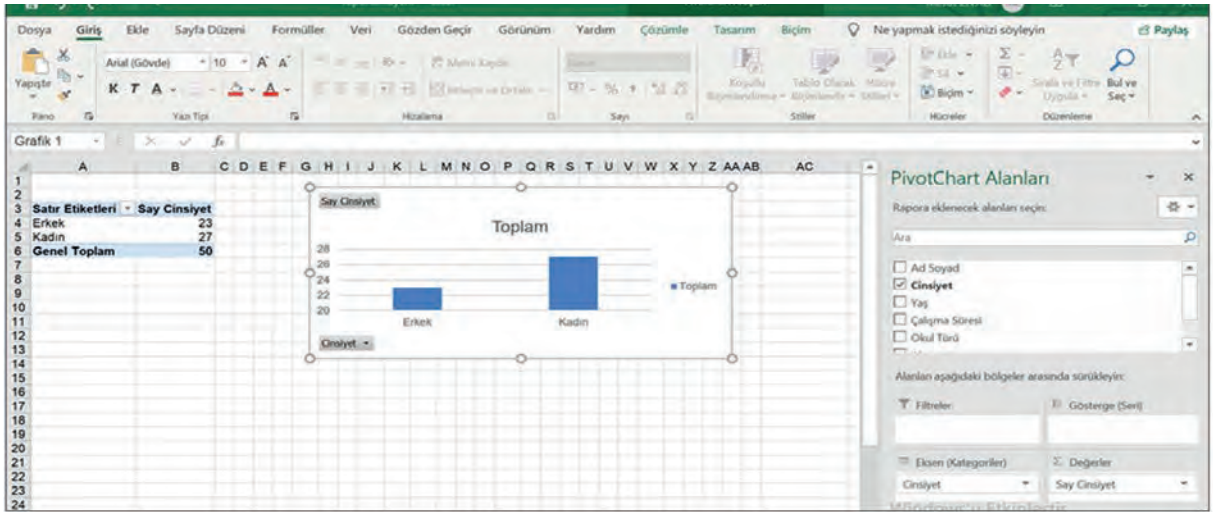
Görsel 3.17: Rapor sayfası ayarları

- Rapor tablosunda herhangi bir kutucuk işaretliyken sağ üst tarafta bulunan **"PivotChart (PivotCart)"** aracı ile ilgili verinin grafiği ve tablosu alınabilir. **"PivotChart"** aracına tıklanır, açılan pencerede istenen grafik seçilir (Görsel 3.18).



Görsel 3.18: Grafik ve tablo oluşturma

- İlgili sayfada düzenleme araçları ile raporun rengi, yazı büyüklüğü, yazı karakteri vb. ayarlanabilir (Görsel3.19).



Görsel 3.19: Cinsiyet verisi raporlama genel görünümü

3.4. UYGULAMA

Uygulama Adı: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Raporlama 1

Süre: 4 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları bilgi sisteminde sistematik ve düzenli bir şekilde personel verilerini raporlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Daha öncesinden veri girişi ile elektronik tablo uygulamasına verisini girmiş olduğunuz arkadaşlarınızın raporunu çıkarınız.
- Yaptığınız çalışmayı sunu şeklinde arkadaşlarınızla paylaşınız.

34988

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

b) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.

c) Daha önce oluşturmuş olduğunuz "Tablo"'yu kontrol ediniz.

ç) "PivotTable" ile rapor ekranı oluşturunuz.

d) "PivotTable Ayarlar" bölümünden yaş ve cinsiyet verilerini tek tek raporlayınız.

e) "PivotTable Ayarlar" bölümünde "Filtreler" ve "Sütunlar" bölümünü kullanınız.

f) "PivotChart" bölümü ile raporunuza grafik ekleyiniz.

g) Raporunuzun genel düzenlemelerini yapınız.

ğ) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

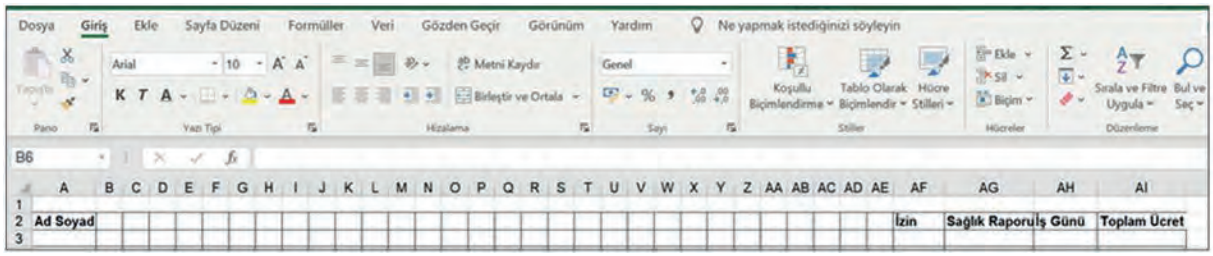
UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Tabloyu kontrol etti.		
"PivotTable" sayfasını oluşturdu.		
"PivotTable Ayarlar" bölümünde raporu alınacak verileri düzenledi.		
"PivotChart" bölümünden grafik veya tablo ekledi.		
Genel düzenlemeleri yaptı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Raporlamayı aşamalara uygun olarak düzenledi.		
Bilgileri ve görselleri organize etti.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Raporlamayı verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

3.3.1.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Personel Takip Formunu Raporlama

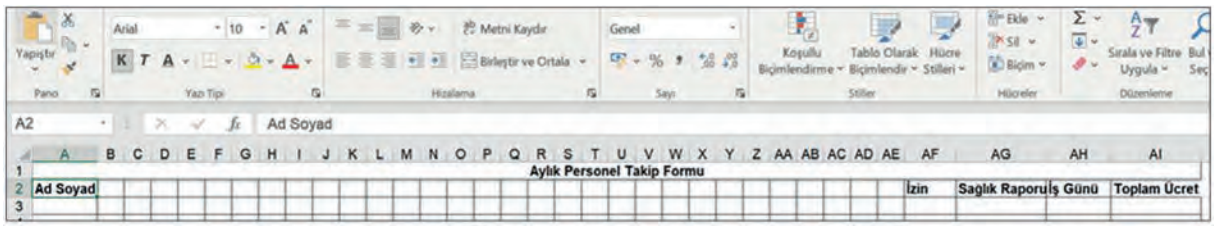
Personellerin işe devam, izin, geç gelme, sağlık raporu alma gibi durumları Personel Takip Formu'na işlenerek personelin takibi sağlanmaktadır. Personel Takip Formu'nu oluşturup bu formu raporlamak için şu aşamalara dikkat edilmelidir:

- Elektronik tablolama aracında yeni açılan sayfanın soldan ikinci hücresinden başlamak üzere **"Ad Soyad"** yazılır. Hemen ardından bir ayı 30 gün olarak varsayıp 30 hücre boş bırakılır. Bu işlemin ardından boş kalan son hücrenin hemen yan hücrelerine **"İzin", "Sağlık Raporu", "İş Günü"** ve **"Toplam Ücret"** yazılır (Görsel 3.20).



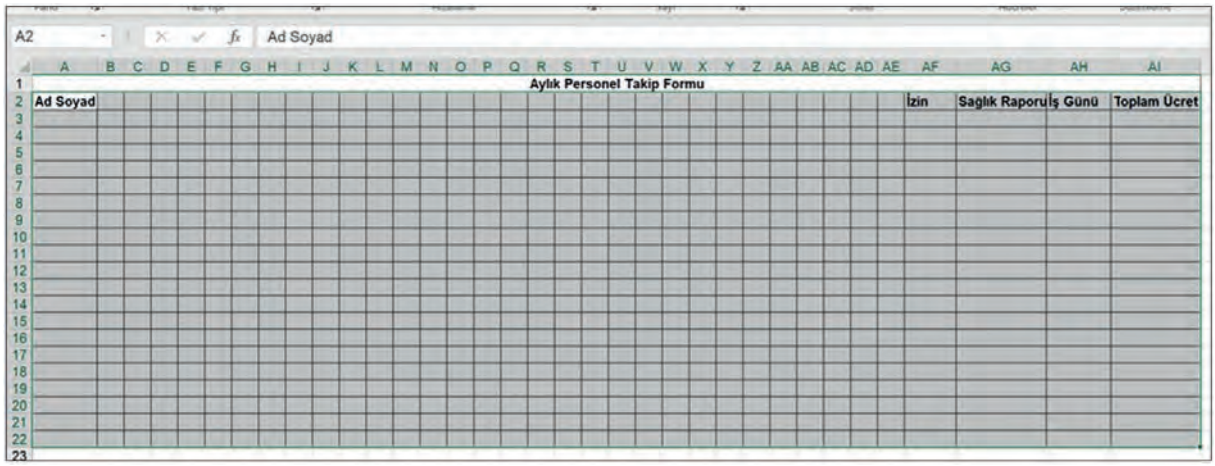
Görsel 3.20: Personel takip formu oluşturma 1

- Sayfanın üst tarafında kalan 1. sütuna **"Aylık Personel Takip Formu"** yazılır. Yazımdan sonra 1. sütun seçilir ve **"Birleştir ve Ortala"** aracına tıklanır (Görsel 3.21).



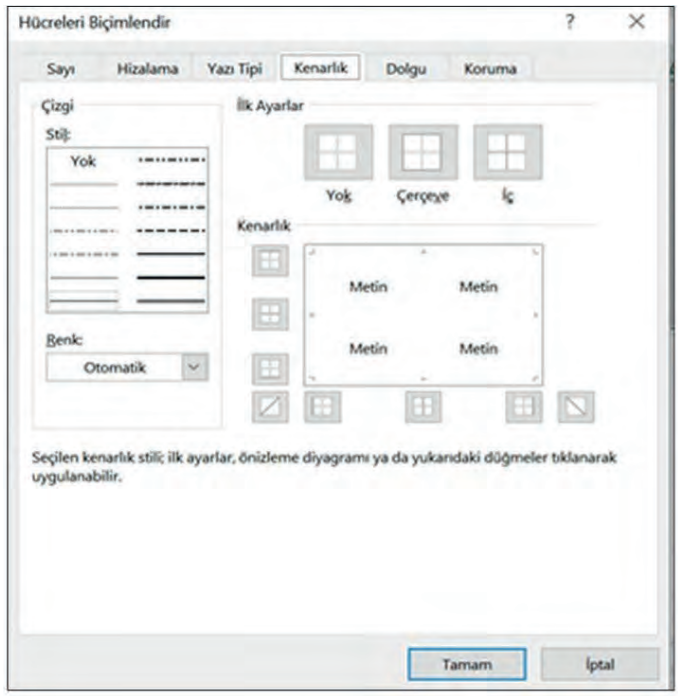
Görsel 3.21: Personel takip formu oluşturma 2

- Kurumda 20 personelin çalıştığı varsayılırsa **"Ad Soyad"** hücresinden **"Toplam Ücret"** hücresi dâhil seçilerek aşağıya doğru 21 hücre seçilir (Görsel 3.22).



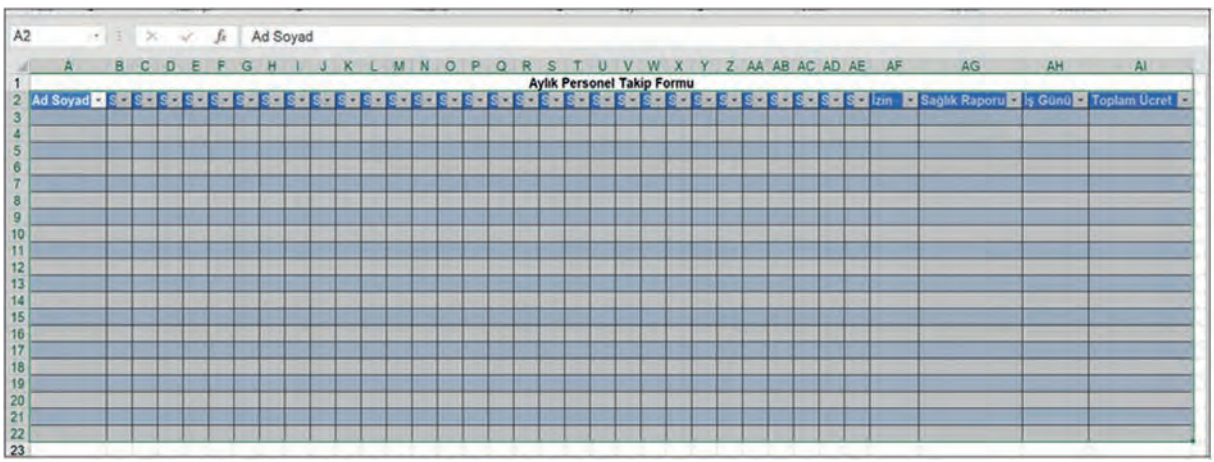
Görsel 3.22: Personel takip formu oluşturma 3

- Aynı hücreler seçili hâldeyken seçili alanda fare ile sağa tıklanır ve **"Hücre Biçimlendirme"** tıklanır. Açılan pencerede **"Kenarlık"** bölümüne gelinerek iç ve dış kenarlıklar oluşturulur (Görsel 3.23).



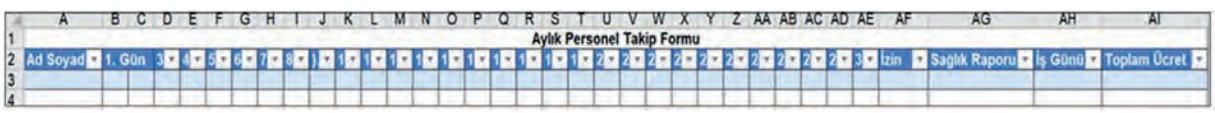
Görsel 3.23: Personel takip formu oluşturma 4

- Aynı hücreler seçili hâldeyken **"Tablom üst bilgi satırı içeriyor."** kutucuğu işaretli olarak **"Tablo"** oluşturulur (Görsel 3.24).



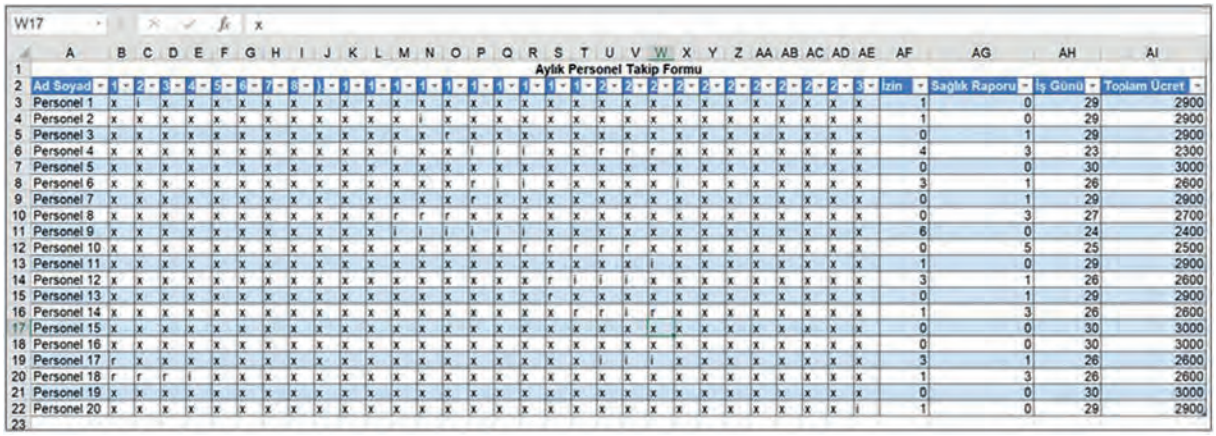
Görsel 3.24: Personel takip formu oluşturma 5

- Oluşturulan tablonun **"Ad Soyad"** bölümünün hemen yanındaki kutucuklarda **"Sütun 1"** yazılı olur. **"Sütun 1"**in üstüne çift tıklayarak gün sayıları yazılır (Görsel 3.25).



Görsel 3.25: Personel takip formu oluşturma 6

- Personelin adı soyadı yazılır; günleri ifade eden kutucuklara personel geldiyse **"x",** izinliyse **"i",** sağlık raporu almışsa **"r"** girilir (Görsel 3.26).



Aylık Personel Takip Formu																																	İzin	Sağlık Raporu	İş Günü	Toplam Ücret
Ad Soyad	1	2	3	4	5	6	7	8	)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3							
Personel 1	x	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				1	0	29	2900
Personel 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				1	0	29	2900
Personel 3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	1	29	2900
Personel 4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	i	x	i	i	i	x	x	r	r	r	x	x	x	x	x	x	x	x				4	3	23	2300
Personel 5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	0	30	3000
Personel 6	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	i	i	x	x	x	x	x	i	x	x	x	x	x	x	x				3	1	26	2600
Personel 7	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	1	29	2900
Personel 8	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	r	r	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	3	27	2700
Personel 9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	i	i	i	i	i	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				6	0	24	2400
Personel 10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	r	r	r	r	x	x	x	x	x	x	x	x				0	5	25	2500
Personel 11	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	i	x	x	x	x	x	x	x				1	0	29	2900
Personel 12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	i	i	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x				3	1	26	2600
Personel 13	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	1	29	2900
Personel 14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	r	r	r	i	r	x	x	x	x	x	x	x	x				1	3	26	2600
Personel 15	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	0	30	3000
Personel 16	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	0	30	3000
Personel 17	r	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	i	i	i	x	x	x	x	x	x	x				3	1	26	2600
Personel 18	r	r	r	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				1	3	26	2600
Personel 19	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				0	0	30	3000
Personel 20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	i				1	0	29	2900

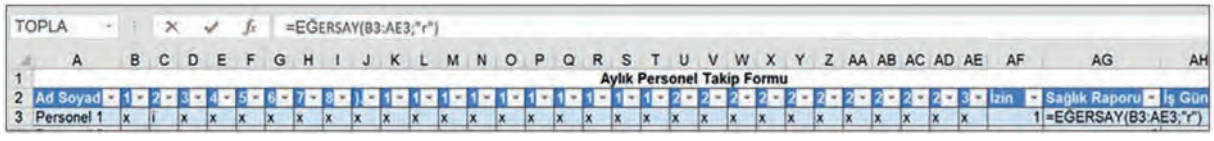
Görsel 3.26: Personel takip formu oluşturma 7

- İlk personelin **"İzin"** hücresine =EĞERSAY(B3:AE3;"i"), **"Sağlık Raporu"** hücresine =EĞERSAY(B3:AE3;"r"), **"İş Günü"** hücresine =EĞERSAY(B3:AE3;"x") formülleri yazılır. Formüller yazıldıktan sonra **"Enter (Entır)"** tuşuna basılır ve hesaplama yapılır. Hücreleri aşağıya sürükleyerek de diğer personellerin hesaplamalarının yapılması sağlanır (Görsel 3.27, Görsel 3.28, Görsel 3.29). Toplam ücreti hesaplamak içinde **"Toplam Ücret"** hücresi içine =AH3*100 formülü yazılır. Çarpıdan sonra 100 sayısının alınması günlük ücretin 100 TL olarak varsayılmasından dolayıdır (Görsel 3.30).



Aylık Personel Takip Formu																																	İzin	Sağlık Raporu
Ad Soyad	1	2	3	4	5	6	7	8	)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3					
Personel 1	x	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				=EĞERSAY(B3:AE3;"r")	

Görsel 3.27: Personel takip formu oluşturma 8



Aylık Personel Takip Formu																																	İzin	Sağlık Raporu	İş Gün
Ad Soyad	1	2	3	4	5	6	7	8	)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3						
Personel 1	x	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				1	=EĞERSAY(B3:AE3;"r")	

Görsel 3.28: Personel takip formu oluşturma 9



Aylık Personel Takip Formu																																	İzin	Sağlık Raporu	İş Günü	Toplam Ücret
Ad Soyad	1	2	3	4	5	6	7	8	)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3							
Personel 1	x	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				1	0	=EĞERSAY(B3:AE3;"x")	
Personel 2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				1	0	29	29

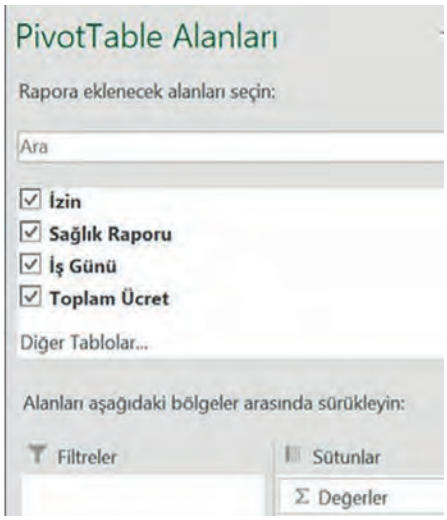
Görsel 3.29: Personel takip formu oluşturma 10



Aylık Personel Takip Formu																																	İzin	Sağlık Raporu	İş Günü	Toplam Ücret
Ad Soyad	1	2	3	4	5	6	7	8	)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3							
Personel 1	x	i	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				1	0	29	=AH3*100

Görsel 3.30: Personel takip formu oluşturma 11

- Elde edilen verilerin raporunu almak için **"PivotTable"** aracı kullanılır. **"Ad Soyad"** hücresi seçili iken "Ekle" menüsünden **"PivotTable"** aracı seçilir. Raporlama için açılan sayfanın sağ tarafında **"PivotTable Alanları "**nda yer alan **"Ad Soyad", "Satırlar"** alanına sürüklenir. **"İzin", "Sağlık Raporu", "İş Günü", "Toplam Ücret"** ise **"Değerler"** alanına sürüklenerek verilerin raporu çıkarılır (Görsel 3.31, Görsel 3.32).

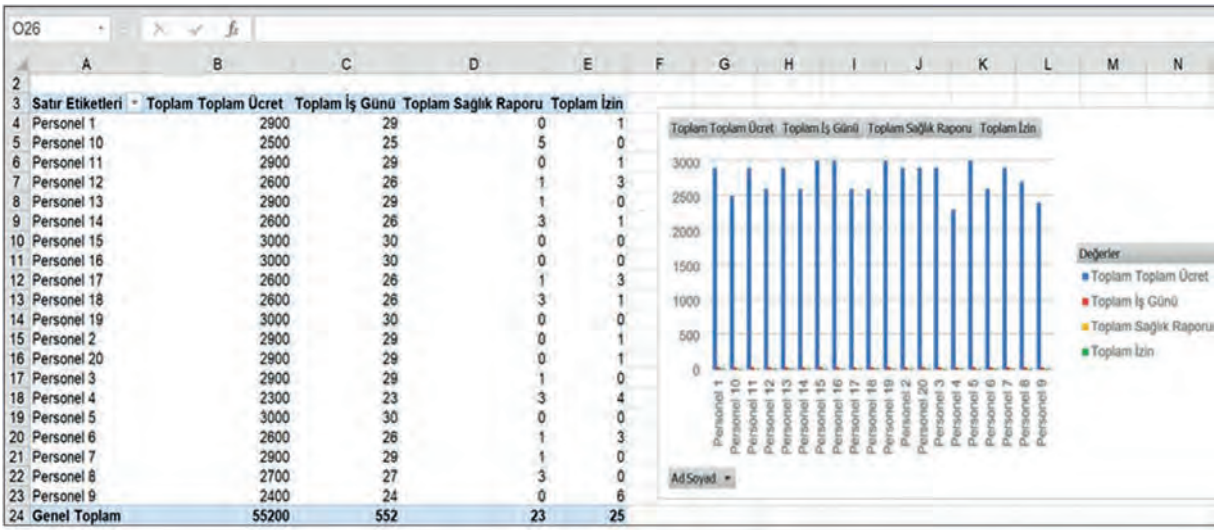


Görsel 3.31: Personel takip formu için raporlama 1

Satır Etiketleri	Toplam Toplam Ücret	Toplam İş Günü	Toplam Sağlık Raporu	Toplam İzin
Personel 1	2900	29	0	1
Personel 10	2500	25	5	0
Personel 11	2900	29	0	1
Personel 12	2600	26	1	3
Personel 13	2900	29	1	0
Personel 14	2600	26	3	1
Personel 15	3000	30	0	0
Personel 16	3000	30	0	0
Personel 17	2600	26	1	3
Personel 18	2600	26	3	1
Personel 19	3000	30	0	0
Personel 2	2900	29	0	1
Personel 20	2900	29	0	1
Personel 3	2900	29	1	0
Personel 4	2300	23	3	4
Personel 5	3000	30	0	0
Personel 6	2600	26	1	3
Personel 7	2900	29	1	0
Personel 8	2700	27	3	0
Personel 9	2400	24	0	6
Genel Toplam	55200	552	23	25

Görsel 3.32: Personel takip formu için raporlama 2

- Rapora grafik eklemek için **"PivotChart"** aracı kullanılarak grafik ve tablolardan faydalanılır (Görsel 3.33).



Görsel 3.33: Personel takip formu için raporlama 3

3.5. UYGULAMA

Uygulama Adı: İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Raporlama 2

Süre: 4 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları bilgi sisteminde sistematik ve düzenli bir şekilde "Personel Takip Formu"nu raporlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Sınıfınızdan seçtiğiniz 5 veya 10 arkadaşınızın okula devam, devamsızlık ve raporlu günlerinden oluşan "Personel Takip Formu"nu oluşturup raporlayınız.
- Yaptığınız çalışmayı sunu şeklinde arkadaşlarınızla paylaşınız.

34989

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
b) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.
c) "Personel Takip Formu"nu aşamalara dikkat ederek oluşturunuz.
ç) "Personel Takip Formu"na arkadaşlarınızın verilerini giriniz.
d) Arkadaşlarınızın verilerini "Personel Takip Formu"nda formüllere göre hesaplayınız.
e) "PivotTable" ile "Personel Takip Formu"nun raporunu çıkarınız.
f) "PivotChart" bölümü ile raporunuza grafik ekleyiniz.
g) Raporunuzun genel düzenlemelerini yapınız.
ğ) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
"Personel Takip Formu"nu oluşturdu.		
Verileri girip formüllere göre hesapladı.		
"PivotTable" ile raporu çıkardı.		
"PivotChart" bölümünden grafik veya tablo ekledi.		
Genel düzenlemeleri yaptı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Raporlamayı aşamalara uygun olarak düzenledi.		
Bilgileri ve görselleri organize etti.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Raporlamayı verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Okul idarecilerinize danışarak okulda çalışan personellerin özlük işlerinde ne gibi iş ve işlemlerin bulunduğunu araştırıp sonuçlarınızı arkadaşlarınızla paylaşınız.
2. İnternetten bordro oluşturma programlarını inceleyerek, inceleme sonuçlarını arkadaşlarınızla paylaşınız.

3.4. ÖZLÜK İŞLERİ

4857 sayılı İş Kanunu'na göre personeller için özlük dosya bulundurulması ve saklanması zorunludur. İnsan kaynakları birimleri de kurumda çalışan her personel için özlük dosyası oluşturmaktadır. **Özlük dosyası,** personelle ilgili tüm resmî bilgi ve belgelerden oluşmaktadır. Personel özlük dosyasında genellikle şu belgeler yer almaktadır:

-
- Kişisel bilgiler, iletişim bilgileri, ikametgâh belgeleri
- Sağlık raporu, adli sicil kaydı belgesi, nüfus cüzdanı fotokopisi, vesikalık fotoğraf
- Diploma fotokopisi
- Aile durum belgesi
- Erkekler için askerlik durum belgesi
- İş (hizmet) sözleşmesi
- SGK işe giriş bildirgesi
- Özel sağlık durumlarını gösteren sağlık raporu
- Yıllık izin, mazeret izni, doğum izni gibi izin belgeleri
- Bordro belgesi
- Disiplin cezasına yönelik belgeler
- Unvan, terfi, görevlendirme gibi iş süreçlerine yönelik belgeler
- İstifa dilekçesi, fesih bildirimi, hizmet belgesi, SGK işten ayrılış belgesi, kıdem ve ihbar tazminatı belgeleri vb.

Personelin kurumda göreve başlaması ile birlikte insan kaynakları birimlerinin yapması gereken bazı yasal zorunluluklar vardır. Bunlardan ilki, kurum ve personel arasında yapılan iş sözleşmesidir. İş Kanunu'na göre **iş sözleşmesi,** "bir tarafın (işçi) bağımlı olrak iş görmeyi, diğer tarafın (işveren) da ücret ödemeyi üstlenmesinden oluşan sözleşme" olarak nitelendirilmektedir. Bir diğer yasal zorunluluk ise SGK işe giriş bildirgesinin hazırlanmasıdır. "5510 sayılı Kanun'un 11'inci maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan düzenlemeye istinaden işverenler, örneği Kurumca hazırlanacak işyeri bildirgesini en geç sigortalı çalıştırmaya başladığı tarihte, Kuruma vermekle yükümlü tutulmuşlardır."

İşten ayrılan personelin iş sözleşmesi feshedilmeli, SGK İşten Ayrılış Belgesi düzenlenmelidir. Personelin kıdem ve ihbar tazminatı hesaplanarak personele ödemesi yapılmalıdır. Yapılan tüm işlemler insan kaynakları bilgi sistemine girilerek güncellemeleri yapılmalı ve personelin özlük dosyası arşivlenmelidir.

3.6. UYGULAMA

Uygulama Adı: İKBS'de Personel Özlük Dosyası Oluşturma

Süre: 4 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları bilgi sisteminde sistematik ve düzenli bir şekilde personel özlük dosyası oluşturmak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- 5 veya 10 arkadaşınızın özlük dosyasına ait bilgileri toplayıp İKBS'ye veri girişini sağlayınız. Bilgileri arşivlemeyi unutmayınız.
- Yaptığınız çalışmayı sunu şeklinde arkadaşlarınızla paylaşınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

b) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.

c) Bilgi girişi için arkadaşlarınızın bilgilerini toplayınız.

ç) İKBS bilgi girişi için tablo oluşturunuz.

d) İKBS için "Form" aracını oluşturunuz.

e) "Form" penceresine bilgileri giriniz.

f) Forma bilgi girişi yaparken bilgileri açık ve anlaşılır giriniz.

g) Elde ettiğiniz bilgileri arşivleyiniz.

ğ) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

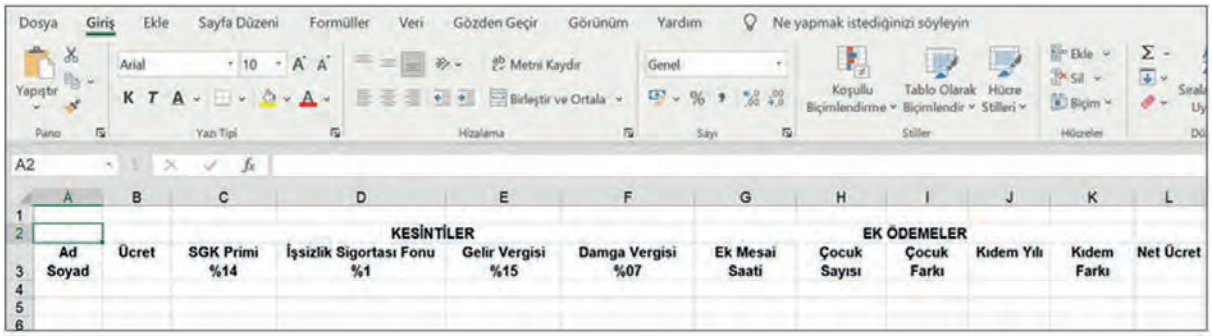
UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Tablo oluşturdu.		
Form oluşturdu.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
Bilgileri arşivledi.		
B) TASARIM (20 puan)		
Özlük dosyasını, aşamalara uygun olarak düzenledi.		
Bilgileri ve görselleri organize etti.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Özlük dosyasını verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

3.4.1. İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminde Bordro Sistemi

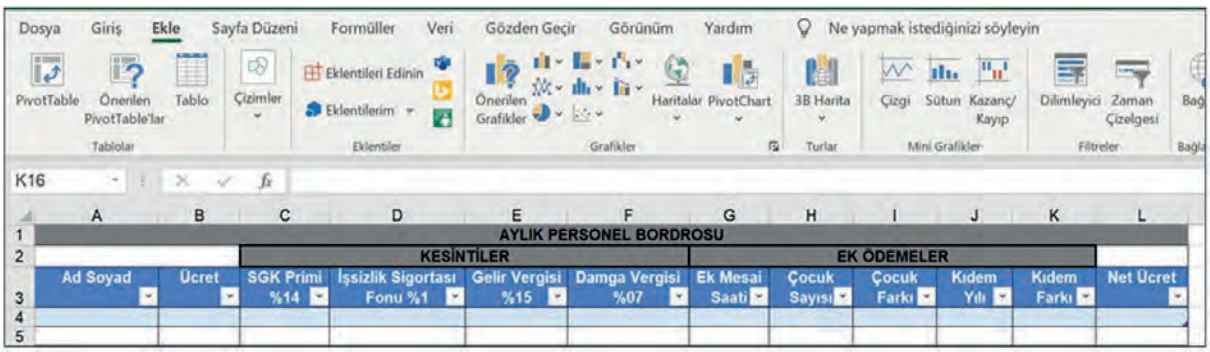
Bordro, kurumun her ay için işçiye ödenen ücret, prim, yan ödemeler gibi vergi ve kesintileri gösteren belge olarak nitelendirilmektedir. Elektronik tablolama aracı ile İKBS için bordro hazırlama aşamaları şu şekildedir:

- 3. satırdan başlamak üzere bordro için gerekli olan **"Ad Soyad"** ile **"Kesintiler"** bölümünü oluşturan **"Ücret", "SGK Primi", İşsizlik Sigortası Fonu", "Gelir Vergisi", "Damga Vergisi"; "Ek Ödemeler"** bölümü olan **"Ek Mesai Ücreti", "Çocuk Farkı", "Kıdem Farkı"** sırasıyla yazılır. En son sütuna da **"Net Ücret"** yazılır. 2. satıra **"Kesintiler"** ve **"Ek Ödemeler"** bölümü açılır. 1. satıra da hücreler boydan boya seçilerek **"Birleştir ve Ortala"** aracı seçilerek **"Aylık Personel Bordrosu"** yazılır. Bordro için girilen bu bilgilerin hücrelerin içine sığması için **"Metni Kaydır"** aracı kullanılır (Görsel 3.34).



Görsel 3.34: Aylık personel bordrosu için tabloyu hazırlama

- Hazırlanan tablo **"Tablo"** aracı ile veri girişine hazır hâle getirilir ve hücrelerde bozulma varsa düzenlenir (Görsel 3.35).



Görsel 3.35: Aylık personel bordrosu için tablo oluşturma

- "Form" aracı ile veri girişi yapılmadan önce ilgili hücrelerin hesaplama formülleri girilir. Personelin ücreti üzerinden kesintiler yapılmaktadır. Bu sebeple **"Ücret"** bölümünün bulunduğu B4 hücresi ile kesintiler bölümündeki hücreler sırayla hesaplanır. **"SGK Primi"**nin %14'nün hesaplanması için =B4*14% (Görsel 3.36), **"İşsizlik Sigortası Fonu"**nun %1'ini hesaplanması için =B4*1% (Görsel 3.37), **"Gelir Vergisi"**nin %15'nin hesaplanması için =B4*15% (Görsel 3.38), **"DamgaVergisi"**nin hesaplanması için =B4*0,007 (Görsel 3.39) formülleri hemen ilgili hücreye yazılır.

	A	B	C
1			
2			
3	Ad Soyad	Ücret	SGK Primi %14
4	Personel 1	5.000,00 ₺	=B4*14%

Görsel 3.36: SGK primi hesaplama

	A	B	C	D
1				
2				KESİN
3	Ad Soyad	Ücret	SGK Primi %14	İşsizlik Sigortası Fonu %1
4	Personel 1	5.000,00 ₺	700,00 ₺	=B4*1%

Görsel 3.37: İşsizlik sigortası fonu hesaplama

	A	B	C	D	E
1					AYL
2			KESİNTİLER		
3	Ad Soyad	Ücret	SGK Primi %14	İşsizlik Sigortası Fonu %1	Gelir Vergisi %15
4	Personel 1	5.000,00 ₺	700,00 ₺	50,00 ₺	=B4*15%

Görsel 3.38: Gelir vergisi hesaplama

	A	B	C	D	E	F
1						AYLIK PERSONEL B
2			KESİNTİLER			
3	Ad Soyad	Ücret	SGK Primi %14	İşsizlik Sigortası Fonu %1	Gelir Vergisi %15	Damga Vergisi %07
4	Personel 1	5.000,00 ₺	700,00 ₺	50,00 ₺	750,00 ₺	=B4*0,007

Görsel 3.39: Damga vergisi hesaplama

- **"Ek Ödemeler"** bölümündeki bilgilerin hesaplanması için ek ödemenin yapılacağı ilgili hücrede ödemenin değeri ile bilginin miktarı çarpılarak hesaplanır. **"Ek Mesai Ücreti"** için =G4*50 (Görsel 3.40), **"Çocuk Farkı"** için =I4*30 (Görsel 3.41), "Kıdem Farkı" için =K4*100 (Görsel 3.42) olarak hesaplanır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta ek mesai ücreti, çocuk farkı ve kıdem farkının yapılacağı hücreler ile bir önceki ilgili hücrenin doğru bir şekilde eşleştirilip hesaplanmasıdır. Örnek hesaplamada ek mesai ücretinin saati 50 TL, çocuk farkı her bir çocuk için 30 TL, kıdem farkı her yıl için 100 TL olarak alınmıştır.

G	H
ORDROSU	
Ek Mesai Saati	Ek Mesai Ücreti
5	=G4*50

Görsel 3.40: Ek mesai ücreti

I	J
EK ÖDEMELER	
Çocuk Sayısı	Çocuk Farkı
1	=I4*30

Görsel 3.41: Çocuk farkı

K	L
Kıdem Yılı	Kıdem Farkı
5	=K4*100

Görsel 3.42: Kıdem farkı

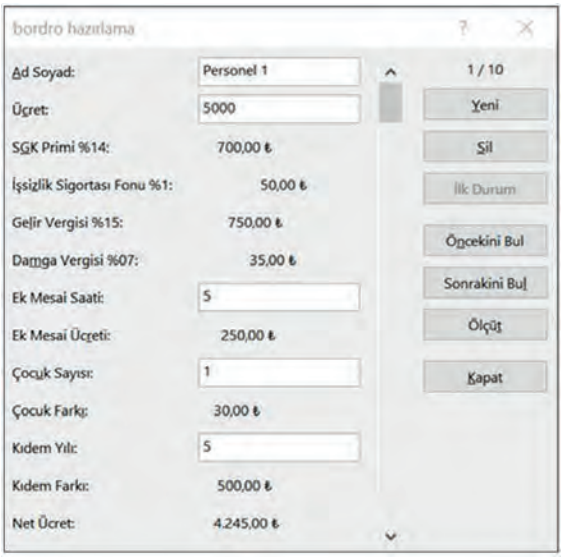
- Net ücretin hesaplanması için **"Ücret"**ten **"SGK Primi", "İşsizlik Sigortası Fonu", "Gelir Vergisi"** ve **"Damga Vergisi"** çıkarılır. Ardından **"Ek Mesai Ücreti", "Çocuk Farkı"** ve **"Kıdem Farkı"** eklenir. Bu işlem için yapılması gereken formül "Net Ücret" bölümüne yukarıda belirtilen kesinti ve ek ödemelerin ilgili hücresi ile yapılır. Formül, =B4-C4-D4-E4-F4+H4+J4+L4 olarak **"Net Ücret"** bölümüne yazılır (Görsel 3.43).

TOPLA | =B4-C4-D4-E4-F4+H4+J4+L4

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	AYLIK PERSONEL BORDROSU														
2			KESİNTİLER				EK ÖDEMELER								
3	Ad Soyad	Ücret	SGK Primi %14	İşsizlik Sigortası Fonu %1	Gelir Vergisi %15	Damga Vergisi %07	Ek Mesai Saati	Ek Mesai Ücreti	Çocuk Sayısı	Çocuk Farkı	Kıdem Yılı	Kıdem Farkı	Net Ücret		
4	Personel 1	5.000,00 ₺	700,00 ₺	50,00 ₺	750,00 ₺	35,00 ₺	5,00 ₺	250,00 ₺	1,00 ₺	30,00 ₺	5,00 ₺	500,00 ₺	=B4-C4-D4-E4-F4+H4+J4+L4		

Görsel 3.43: Net ücretin hesaplanması

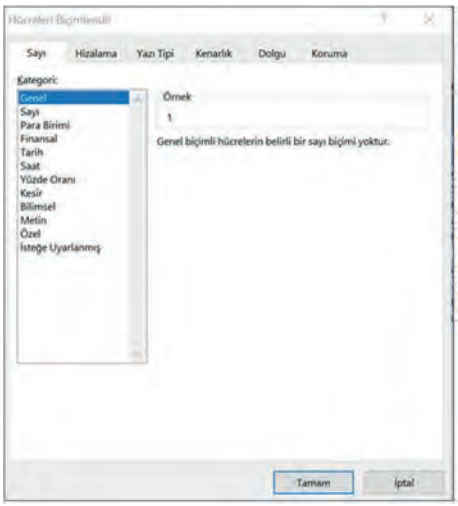
- Yukarıda belirtilen ilk satırda ilgili bölümlere formüllerin yazılmasının ardından **"Form"** aracı ile personel ücreti varsa ek mesai saati, çocuk sayısı, kıdem yılları girilir. Oranlar, **"Formüller"** aracı ile kendiliğinden hesaplanır (Görsel 3.44).
- "Form" aracı ile veri girişinin miktarlarını Türk lirası cinsinden göstermek için tablo seçilir ve araç çubuğunun **"Giriş"** bölümünde yer alan **"Finansal Sayı Biçim"** sembolü kullanılır (Görsel 3.45). Ancak para cinsi ile belirtilmemesi gereken yerlerin kontrol edilip düzeltilmesi gerekir. Bunun için ilgili hücreler seçilir fare ile sağa tıklanarak hücre biçimlendirmeden **"Sayı"** bölümüne girilerek **"Genel"** işaretlenir ve **"Tamam"** sekmesine basılır (Görsel 3.46 ve 3.47).



Görsel 3.44: Form aracının kullanılması



Görsel 3.45: Para cinsini belirleme



Görsel 3.46: Sayıya dönüştürme

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	AYLIK PERSONEL BORDROSU												
2			KESİNTİLER				EK ÖDEMELER						
3	Ad Soyad	Ücret	SGK Primi %14	İşsizlik Sigortası Fonu %1	Gelir Vergisi %15	Damga Vergisi %07	Ek Mesai Saati	Ek Mesai Ücreti	Çocuk Sayısı	Çocuk Farkı	Kıdem Yılı	Kıdem Farkı	Net Ücret
4	Personel 1	5.000,00 ₺	700,00 ₺	50,00 ₺	750,00 ₺	35,00 ₺	5	250,00 ₺	1	30,00 ₺	5	500,00 ₺	4.245,00 ₺
5	Personel 2	4.000,00 ₺	560,00 ₺	40,00 ₺	600,00 ₺	28,00 ₺	2	100,00 ₺	0	- ₺	2	200,00 ₺	3.072,00 ₺
6	Personel 3	6.000,00 ₺	840,00 ₺	60,00 ₺	900,00 ₺	42,00 ₺	10	500,00 ₺	3	90,00 ₺	10	1.000,00 ₺	5.748,00 ₺
7	Personel 4	10.000,00 ₺	1.400,00 ₺	100,00 ₺	1.500,00 ₺	70,00 ₺	0	- ₺	2	60,00 ₺	15	1.500,00 ₺	8.490,00 ₺
8	Personel 5	8.000,00 ₺	1.120,00 ₺	80,00 ₺	1.200,00 ₺	56,00 ₺	15	750,00 ₺	1	30,00 ₺	9	900,00 ₺	7.224,00 ₺
9	Personel 6	3.000,00 ₺	420,00 ₺	30,00 ₺	450,00 ₺	21,00 ₺	20	1.000,00 ₺	0	- ₺	1	100,00 ₺	3.179,00 ₺
10	Personel 7	9.000,00 ₺	1.260,00 ₺	90,00 ₺	1.350,00 ₺	63,00 ₺	5	250,00 ₺	4	120,00 ₺	13	1.300,00 ₺	7.907,00 ₺
11	Personel 8	6.000,00 ₺	840,00 ₺	60,00 ₺	900,00 ₺	42,00 ₺	4	200,00 ₺	1	30,00 ₺	4	400,00 ₺	4.788,00 ₺

Görsel 3.47: Aylık personel bordrosu

3.7. UYGULAMA

Uygulama Adı: İKBS'de Personel Özlük Dosyası Oluşturma

Süre: 4 ders saati

Amaç: İnsan kaynakları bilgi sisteminde sistematik ve düzenli bir şekilde personel bordrosu hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- 5 arkadaşınızı belirleyerek hayalî ücret üzerinden elektronik tablolar aracı ile bordro oluşturunuz.
- Yaptığınız çalışmayı sunu şeklinde arkadaşlarınızla paylaşınız.

34990

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
b) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.
c) Bilgi girişi için arkadaşlarınızın bilgilerini toplayınız.
ç) İKBS bilgi girişi için tablo oluşturunuz.
d) "Kesintiler" ve Ek Ödemeler bölümlerinin formüllerini yazınız.
e) "Form" penceresine bilgileri giriniz.
f) Bordronun para cinsini girip tabloda gösteriniz.
g) Yanlış bölümlere girilen para cinsini genel sayıya dönüştürünüz.
ğ) Elde ettiğiniz bilgileri arşivleyiniz.
h) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Tablo oluşturdu.		
Formüller oluşturdu.		
Tabloda para cinsini gösterdi.		
Bilgileri arşivledi.		
B) TASARIM (20 puan)		
Bordroyu, aşamalara uygun olarak düzenledi.		
Bilgileri ve görselleri organize etti.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Bordroyu verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

SIRA SİZDE

- Yapay zekâ sayesinde oluşturulan algoritmalar ile veri işleme ve analiz etme işlemleri farklı boyutlara ulaşmıştır. Günümüzde internet ile birlikte artan bilgi miktarı yapay zekâ teknolojisiyle anlamlı bilgiler hâline getirilmektedir. Kurumlar da her geçen gün yapay zekâ teknolojilerini kendi içlerine entegre ederek çağın gereğine ayak uydurmaya çalışmaktadır. Siz de kendinizi bir kurumun üst yönetiminde görev alan birisi olarak varsayınız. Bu kuruma nasıl bir yapay zekâ teknolojisi oluştururdunuz? Düşüncelerinizi aşağıda bulunan boş alana yazınız.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıda verilen soruları dikkatlice okuyarak cevaplandırınız.

1. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bilgi sisteminin işleyiş süreçlerinden biri değildir?

A) Bilgi toplama
B) Raporlama
C) Arşivleme
D) Yazılım araçları geliştirme
E) Güncelleme

2. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bilgi sisteminin amaçlarından biri değildir?

A) Sistematik şekilde verileri toplamak
B) Personel bilgilerini 3. şahıslarla paylaşmak
C) Verilerin analiz edilmesini sağlamak
D) İş süreçlerini hızlandırmak
E) İş süreçlerine kolaylık sağlamak

3. Elektronik tablolarda tablo oluşturmak için aşağıda verilen menülerden hangisi kullanılmaktadır?

A) Ekle B) Giriş C) Formüller D) Sayfa Düzeni E) Veri

4. Personellerin kolayca veri girişinin sağlanabilmesi için hızlı erişim çubuğuna eklenerek kullanılan araç aşağıdakilerden hangisidir?

A) Biçim B) Form C) PivotTable D) PivotChart E) Tablo

5. Aşağıdakilerden hangisi insan kaynakları bilgi sisteminden arşivlemede teknik sorunların önüne geçmek için dikkat edilmesi gerekenlerden biri değildir?

A) Geleneksel yöntem arşivleme yapılmalı
B) Bilgi sistemleri konusunda yeterliliğe sahip olunmalı
C) Bilgi sistemi araçları, ekstra enerji araçları ile korunmalı
D) Arşivlerin tek bir kopyası oluşturulmalı
E) Bilgi sistemlerinin güvenliği sağlanmalı

6. Yıllık izin, mazeret izni, emeklilik planı gibi bilgilerin bulunan ve arşivlenen dosya aşağıdakilerden hangisidir?

A) İletişim bilgileri

B) Ücret dışı haklara ilişkin bilgiler

C) Sendika bilgileri

D) Ücret bilgisi

E) Sağlık ve kaza bilgileri

7. Aşağıdakilerden hangisi belirli bir veriler bütününden sonuç ortaya çıkarma işlemidir?

A) Arşivleme B) Bilgi C) Güncelleme D) Raporlama E) Veri

8. Elektronik tablolarda raporlama yapılabilmesi için aşağıdaki araçlardan hangisi kullanılmalıdır?

A) Çizimler B) Form C) PivotChart D) PivotTable E) Tablo

9. Elektronik tablolarda rapora grafik veya tablo eklenilmesi gerektiği durumlarda aşağıdaki hangi araç kullanılmalıdır?

A) Bağlantı B) Çizimler C) Eklentilerim D) Haritalar E) PivotChart

10. Elektronik tablolar aracı ile hazırlanan "Personel Takip Formu"nda ay içerisinde izin, sağlık raporu ve iş gününü hesaplamak için kullanılan formül aşağıdakilerden hangisidir?

A) =EĞER

B) =EĞERSAY

C) =İNDİS

D) =MAK

E) =MİN

11. Aşağıdakilerden hangisi personelin özlük dosyasında bulunması gereken belgelerden biri değildir?

A) Diplomanın aslı

B) Kişisel bilgiler

C) İş sözleşmesi

D) SGK işe giriş bildirgesi

E) Bordro belgesi

12. Kurumla personel arasında imzalanan ve belirli şartları içeren anlaşma aşağıdakilerden hangisidir?

A) SGK işe giriş bildirgesi

B) Toplu sözleşme

C) İş sözleşmesi

D) Fesih bildirimi

E) İstifa dilekçesi

13. SGK işe giriş bildirgesi, personel göreve başladığı tarihten en geç ne zaman SGK'ya iletilmelidir?

A) 1 gün sonra

B) 1 hafta içinde

C) 1 ay içinde

D) Aynı gün

E) 2 hafta içinde

14. Personelin ücreti, kesintileri ve ek ödemelerini gösteren belge aşağıdakilerden hangisidir?

A) Bordro

B) Hizmet belgesi

C) İbraname

D) Puantaj

E) Zimmet raporu

15. Elektronik tablolarda personel bordrosunun %15'lik gelir vergisi kesintisinin hesaplaması için kullanılan formül aşağıdakilerden hangisidir?

A) =A1*%15

B) =A1*%0,15

C) =A1+15%

D) =A1*15%

E) =A1-15%



4. ÖĞRENME BİRİMİ

KARİYER PLANLAMA VE DİSİPLİN SİSTEMİ

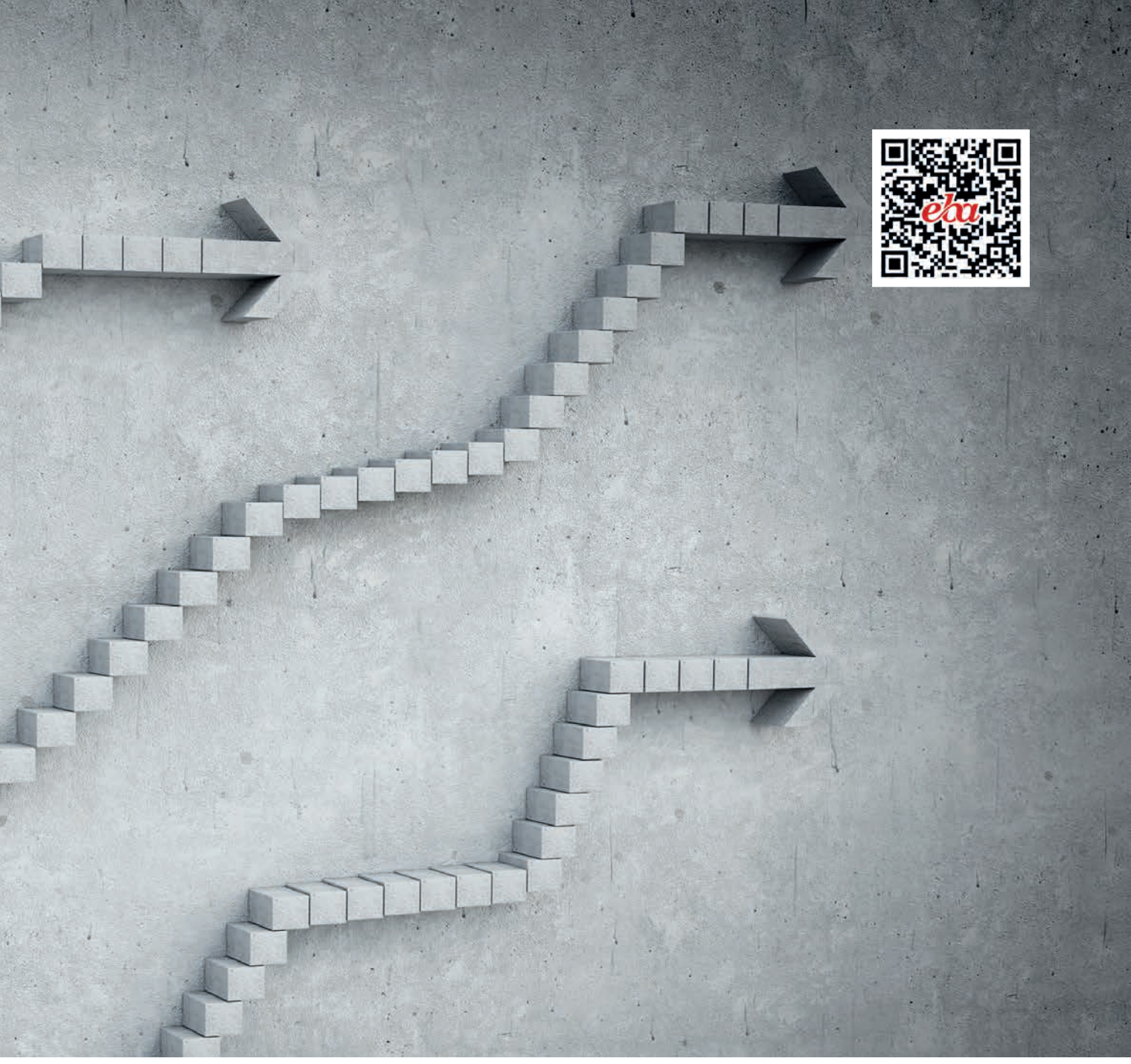
KONULAR

4.1. KARİYER KAVRAMI

4.2. KARİYER PLANLAMA SÜRECİ VE AMAÇLARI

4.3. MESLEKİ KARİYER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

4.4. DİSİPLİN SİSTEMİ VE DİSİPLİNİ GEREKTİREN NEDENLER



TEMEL KAVRAMLAR

- Disiplin sisteminin çözüm yolları
- Disiplin ve aşamaları
- Kariyer
- Kariyer evreleri
- Kariyer planlama ve aşamaları
- Kariyer seçimi
- Performans değerlendirme

NELER ÖĞRENECEKSİNİZ?

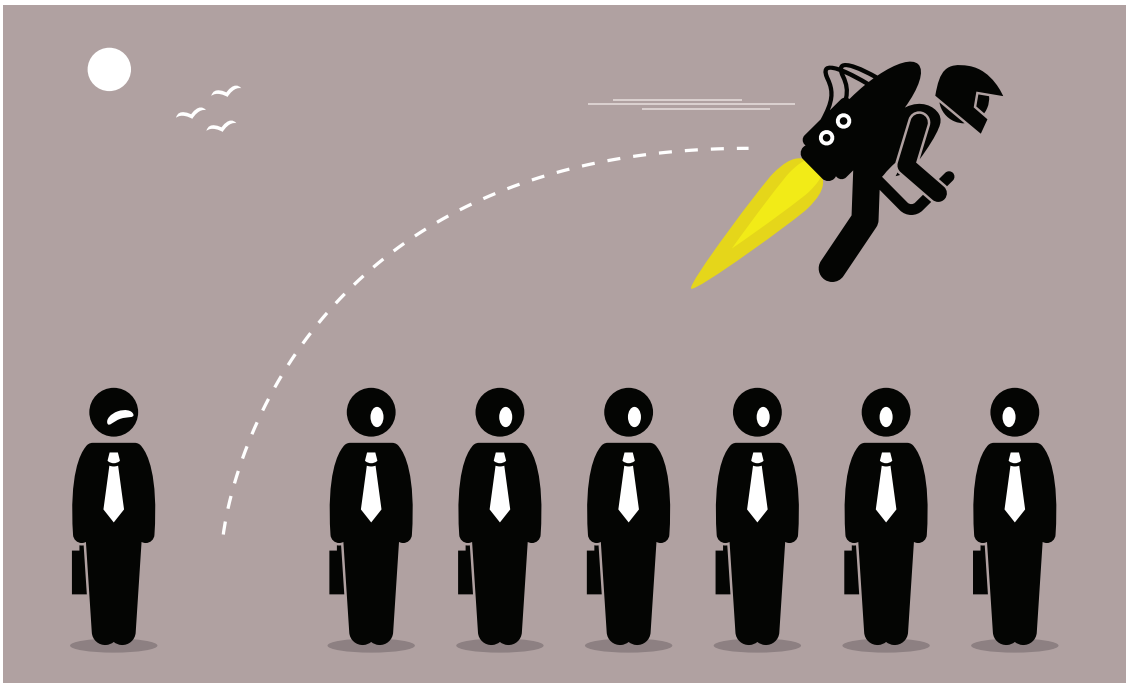
- Kariyer kavramının organizasyonlar ve çalışanlar için önemi, faydaları, planlaması ve geliştirilmesi
- Kariyer performans değerlendirmesi yapma
- Disiplin sisteminin önemi

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Kariyeriniz hakkındaki planlarınız nelerdir? Sınıf arkadaşlarınızla fikirlerinizi paylaşınız.
2. Kariyerinizde başarılı olmak için bir yol haritası çizecek olsaydınız belirlediğiniz kritik noktalar neler olurdu? Görüşleriniz sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

4. KARİYER PLANLAMA VE DİSİPLİN SİSTEMİ

Kariyer kavramı geleneksel olarak kişinin mesleki gelişimini ve çalıştığı işte aldığı terfileri karşılamak için kullanılırdı. Bu tanımla kişiyi iş hayatında sadece bir üst basamağa çıkaran bir gelişme gibi algılanmasına neden olmuştur. Oysa günümüzde sürekli ve hızla gerçekleşen değişimler nedeniyle, bir insanın sadece iş yaşamında değil iş dışındaki ilişkilerinde de etkili olan çok yönlü bir kavram hâline gelmiştir. Hem dikey hem yatay ilerlediği için günümüzde bu kavram elde edilen başarıların tümü olarak anlamını genişletmiştir. (Görsel 4.1). Kariyer kavramlarını anlamak için Tablo 4.1'deki tanımları incelemek yerinde olacaktır.



Görsel 4.1: Kariyer gelişiminde bireysel farklar önemlidir.

Tablo 4.1: Geleneksel Kariyer Kavramları

Geleneksel Kariyer Kavramları Tablosu
Bir kişinin hayatı boyunca yaptığı ya da çalıştığı işlerdir.
Bir meslekte uzmanlaşmadır.
Kişinin yıllar içerisinde üst pozisyonlarda çalışabilecek başarıyı göstermesidir.
Bireyin hem iş alanında hem de kişisel gelişim alanında kendine kazandırdığı özelliklerin tümüdür.

Şirketler, var oldukları ilk dönemlerde ne kadar modern görünseler de çalışanlar için sert hiyerarşik yapının aşılmaz basamaklarıyla çevrilmiş hâldeydiler. Yükselmek, başarı, saygınlık gibi beklentiler sadece yönetim basamaklarında üste çıkmakla elde edilebiliyordu. Zamanımız işletmelerinde ise hiyerarşik yapı yumuşatılmış; yönetim gücü yatay olarak birçok bölüme dağıtılmıştır. Bunun sonucu olarak kariyer, artık sadece dikey olarak bir üst basamağa çıkmayı değil kendini geliştirip çok yönlü olarak yatay ilerlemeyi gerektiren bir kavram olmuştur. Günümüzün bu kariyer anlayışına **çok yönlü kariyer yaklaşımı** denilmektedir. Geleneksel kariyer anlayışında çalışanın öncelikleri iyi bir maaş, terfi, iş güvencesi vb. iken çok yönlü kariyer yaklaşımında psikolojik tatmin, esnek çalışma koşulları, hayat boyu öğrenme ve iş birliği vb. beklentiler ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.2: Geleneksel ve Çok Yönlü Kariyerin Karşılaştırılması

	Geleneksel Kariyer	Çok Yönlü Kariyer
Hedef	Terfi, zam	Psikolojik tatmin
Psikolojik Amaç	İş güvencesi	İşlevsel esneklik
Terfi	Dikey	Yatay
Kariyer Yönetimi	Şirket	Personel
Model	Doğrusal	Sarmal
Uzmanlık	Bilmek	Öğrenmek
Gelişme	Formal eğitim	İlişkilere ve tecrübelere güven

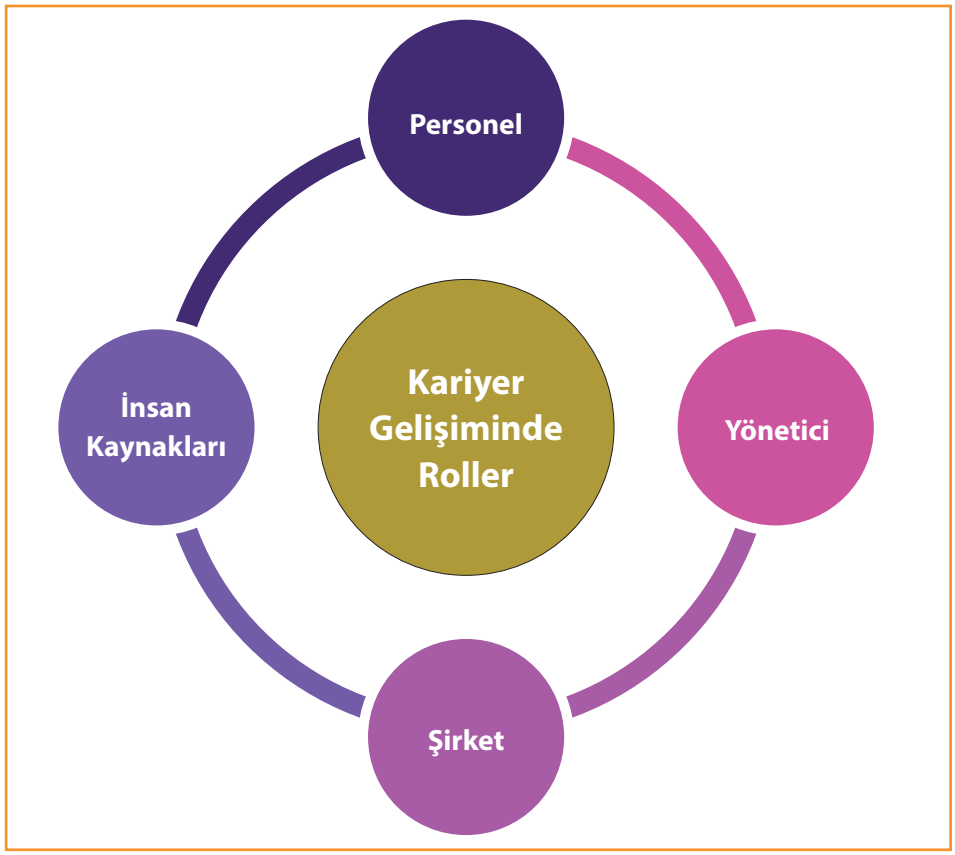
Kaynak; *Raymond A.NOE; İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, (Çeviren. Canan Çetin), Beta Yayınevi, İstanbul, Aralık, 1999, s.331.*

ARAŞTIRMA

Sınıfınızda iki gruba ayrılarak başarılı ve başarısız kariyer örneklerini araştırınız. Elde ettiğiniz sonuçları arkadaşlarınızla paylaşınız.

4.1. KARİYER KAVRAMI

Kariyer kavramı ele alınırken tüm gelişmeler sadece çalışanları ilgilendiriyormuş gibi düşünülebilir. Oysa bu büyük bir yanılgıdır. Günümüzde kariyer, hiçbir zaman sadece bir meslekte çalışan kişinin tek başına kendini geliştirmesi anlamına gelmemektedir. Çalışan dışında şirket, yönetici, insan kaynakları birimi ve diğer birimler de kariyer gelişiminde önemli görevler üstlenirler (Şekil: 4.1).



Şekil 4.1: Kariyer gelişiminde roller

a) Personel: Öncelikle kariyer gelişimi için adım atacak kişinin çalışan olması önemlidir. Kendini geliştirmenin her şeyden önemli olduğunu bilip bu konuda karşısına çıkan fırsatları değerlendirmelidir. İşverenin sağladığı ya da kendi imkânlarıyla ulaşabildiği eğitimlere, seminerlere katılmak çalışan açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Personelin nasıl bir kariyer istediğine dair sürekli kafa yorması, gelişme için nelere ihtiyaç duyduğunu belirlemesi, yöneticileriyle bu konuda görüş alışverişinde bulunması başarıya ulaşması için izleyeceği en geçerli yoldur. Bunları yapan bir personel sadece kendini ve kariyerini geliştirmekle kalmayacak işverenine de olumlu mesajlar iletmiş olacaktır.

b) Yönetici: Yöneticiler kariyer sürecinde kilit noktada yer almaktadırlar. Çalışan için yöneticinin desteği, tavsiyeleri ve yönlendirmesi son derece önemlidir. İşin uzmanı ve ana kaynağı olarak görülen yöneticilerin eğitim fırsatları sunması, danışmanlık yapması, iletişime açık olması ve diğer kurumlarla bilgi alışverişinde olması kariyere yön verme açısından son derece önemlidir. Tüm bunlar düşünülünce yönetici, personelden sadece verilen işi yapmasını bekleyen değil aynı zamanda sürekli kendini geliştirmesi için imkânlar sunan bir otorite olmalıdır (Görsel 4.2).



Görsel 4.2: Yöneticinin kariyer sürecinde önemli bir rolü vardır.

c) İnsan Kaynakları: Şirketlerdeki insan kaynakları birimleri personelin ihtiyaç duyduğu ya da duyabileceği eğitim ve seminer gibi faaliyetleri belirleyerek bilgi ve tavsiye verme işlevlerini üstlenmektedir. Çalışanların uygun oldukları pozisyonları ve çalışma alanlarını belirlemek için çeşitli testler uygulayarak sonuçları değerlendirir. Yaşanan kariyer sorunlarıyla ilgili personele danışmanlık yaparak destek olur (Görsel 4.3).



Görsel 4.3: Kariyer geliştirmede insan kaynakları önemlidir.

d) Şirket: Çalışanın kariyer geliştirme sürecinde ihtiyaç duyduğu tüm kaynakları şirket sağlamaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin ve insan kaynaklarının süreci verimli bir şekilde yürütüp yürütmediğini, kaynakları doğru kullanıp kullanmadığını da denetler. Günümüzün başarılı şirketleri, geleneksel şirket anlayışları yerine kariyer gelişimini destekleyen bir kurum kültürü oluşturmayı destekler. Böylece şirket bünyesinde workshoplar(vörkşop), iş fırsatları ve kariyer geliştirmeyle ilgili kitapçıklar gibi çalışmalar yapılmasını sağlar (Görsel 4.4).



Görsel 4.4: Kariyer geliştirmede workshop çalışmaları vazgeçilmezdir.

SIRA SİZDE

- *"Başarılı bir kariyer terfi etmekle değil alanında ustalaşmakla olur."*

M. Hammer'ın (M. Hemmır) kariyerle ilgili sözünü yorumlayarak düşüncelerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

4.1.1. Kariyer Evreleri

Mesleki kariyer gelişim evreleri, bir insanın doğumundan ölümüne kadar geçen yaşam evrelerine çok benzemektedir. İnsanların çocukluk, ergenlik, yetişkinlik ve olgunluk evrelerinde yaşadıkları olaylar ve durumlar mesleki gelişimlerini dolayısıyla kariyerlerini de etkilemektedir. Örneğin çocukluk döneminde yönlendirilmeme, ergenlik döneminde maddi sıkıntı ya da yetişkinlik döneminde yaşanılan bir boşanma kariyeri olumsuz etkileyecektir (Görsel 4.5).



Görsel 4.5: Kariyer evreleri

a) Kendini Tanıma-Araştırma Evresi (0-22): Kariyerin bu evresi doğumdan ergenlik sonuna kadar geçen zamanı kapsamaktadır. Yaklaşık olarak üniversiteyi bitirene kadar geçen bu dönemde kişi daha çok kendini tanımaya çalışmaktadır. Ailenin ve çevrenin yönlendirmesi ve desteği bu dönemde büyük önem taşımaktadır. Bu konuda doğru yardımı alamayan, kendini tanıyarak kendine uygun iş alanı için eğitim hazırlığını yapamayan bireyler mutsuz iş yaşantılarına sürüklenmektedirler. Bu yüzden kendini tanıma ve uygun meslekleri araştırma dönemi aslında doğru kariyere sahip olmak için en önemli dönemdir. Hayatının ilerleyen dönemlerinde iş değişikliği yapma şansına sahip olamayacak bireyler için bu, uzun sürecek bir çıkmaz hâline gelebilir. Sonuçta doğru yapılandırılmamış kariyer; kararları mutsuz personeli, verim alamayan şirketleri ve birçok sorunla karşı karşıya kalmış bir insan kaynakları departmanını ortaya çıkaracaktır. Doğru değerlendirildiğinde kişi bu dönemde hangi iş alanında çalışırsa verimli olabileceğini araştırarak meslekleri tanır. Okul eğitimi tamamlandığında ilk iş deneyimleri yaşanır. Böylece kişi kendi mesleki yeteneklerini tanıyarak kariyeriyle ilgili beklentilerini keşfeder (Görsel 4.6).



Görsel 4.6: Kendini tanıma evresi

b) Yerleşme-Kurulma Evresi (23-35): Bu dönemde üniversite mezuniyeti gerçekleşmiş ve genç birey CV hazırlayarak iş başvurularında bulunmuştur. Kendine uygun bulduğu işe yerleşmiş ve tüm enerjisiyle iş hayatına atılmıştır. Kariyeriyle ilgili gelişmeleri sağlamak için çevresindeki tüm eğitimleri ve fırsatları değerlendirmeye açıktır. Bazen kariyer beklentileriyle çalıştığı kurumun sağladıklarının uyuşmadığı ve iş değişiklerinin gerçekleşebildiği görülmektedir. Bunun yanında birey iş yerine, kurum kültürüne alışma; alt üst ilişkilerine uyum sağlama gibi zorluklarla da baş etmeyi öğrenmektedir. Kişinin mesleğine yerleşme evresi olarak görülen bu dönemde kurumun da oryantasyon ve çeşitli eğitimlerle bireyleri kariyer gelişimlerine hazırlama görevi önemlidir (Görsel 4.7).



Görsel 4.7: Kariyerde yerleşme evresi

c) Kariyer Ortası-Koruma Evresi (36-50): Bu aşamada birey, çalıştığı işte uzmanlaşmış ve mesleğine hâkim olmuştur. İş bulma, meslek seçme kaygılarının yerini başka endişeler almıştır. Başarı, saygınlık gibi psikolojik getiriler önem kazanmıştır. Artık çevresine deneyim ve bilgileriyle yardımcı olabilecek konuma gelmiş ve kariyerini üst basamaklara taşımıştır. Bireyin hayatında yaşanan çocuk sahibi olma, boşanma, bir yakınının vefatı gibi durumlar bu dönemde kariyerini olumsuz etkileyecek etkenler olabilir. Bu tür durumlar; kariyerini yetersiz bulmak, mesleğini reddedip keşif dönemine dönmek ya da kariyer platosuna geçiş gibi istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Ancak bu engellere takılmayıp iş hayatındaki başarısını sürdürebilirse Maslov'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde anlattığı "kendini gerçekleştirme" evresine geçmiş olur. Bu da bireyin yaşadığı meslek hayatıyla bireysel hayatının çatışmalarını engelleyip kariyerine odaklanmasını sağlar.

BİLGİ NOTU

Kariyer Platosu: Mesleki gelişimde durgunlaşmayı ifade eden bu kavram, hiyerarşik yapıda bireyin yükselme ihtimalinin çok düşük olduğu kariyer noktasıdır. Çalışan bireyin mesleğine ve işine karşı şevki ya da isteği kalmamıştır. Çalıştığı kurumda dikey yükselme şansı kalmayan bu durumdaki çalışanların öğrenme veya gelişmeye karşı istekleri de olmaz. Bireyin kariyer platosuna girme nedenleri;

- Başarı ihtiyacı hissetmemesi,
- Maaşından memnun olmaması,
- Eğitiminin yeterli olmaması,
- Yeteneğinin olmaması gibi durumlardan kaynaklanabilir.

d) Kariyer Sonu-Düşüş Evresi (51-65): Kariyer yaşamının son yıllarıdır. Olgunluk dönemi olarak da görülebilir. Birey artık fiziksel olarak yaşlandığı için işine ve mesleğine karşı çok heyecanlı değildir. Kişisel yaşamda yavaş yavaş sağlık sorunları baş göstermeye başlamış olabilir. Bu durum, çalışanın gerekli enerjiyle işleri yerine getirmesini engelleyecektir. Yine de bu kariyer evresinde her meslek alanında durgunluk yaşanmayabilir. İş deneyimleri, akademik alanlar gibi bazı yerlerde bu dönemi daha değerli kılabilmektedir.

4. ÖĞRENME BİRİMİ: KARİYER PLANLAMA VE DİSİPLİN SİSTEMİ

4.1. UYGULAMA

Uygulama Adı: Kariyer Evreleriyle İlgili Tablo Hazırlama

Süre: 4 ders saati

Amaç: Kariyer gelişim evrelerini tanımlayabilmek için tablo hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Yakın çevrenizden tanıdığınız bir kişiyi seçip kariyer gelişim evrelerini ayrıştırarak tablo hazırlayınız.
- Yaptığınız tablo çalışmasını sunum yaparak arkadaşlarınızla paylaşınız.
- Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
- Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.
- Aşağıdaki görevleri verilen işlem basamaklarını dikkate alarak gerçekleştiriniz.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.
b) Tabloyu oluşturmak için seçtiğiniz kişinin kariyer bilgilerini toplayınız.
c) Kelime işleme ya da veri işleme programlarından birini seçerek tablo çiziniz.
ç) Topladığınız bilgileri tabloya sırasıyla yerleştiriniz.
d) Görseller ekleyerek tasarım yapınız.
e) Bilgileri tabloya açık ve anlaşılır giriniz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Bilgileri topladı.		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Tablo çizdi.		
Kariyer evrelerini sırasıyla yazdı.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Toplanılan bilgilerle anlaşılır bir tablo oluşturdu.		
Çalışmaya uygun görseller ekledi.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Tabloyu verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Çevrenizde mesleğine yeni başlamış kişilerden kariyer planlamalarını nasıl yaptıkları hakkında bilgi edininiz. Öğrendiklerinizi sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

4.2. KARİYER PLANLAMA SÜRECİ VE AMAÇLARI

Az çok her çalışan mesleğinde ilerlemek, üst basamaklara çıkmak ister. Fakat bu, düşünüldüğü kadar kolay elde edilen bir ilerleme değildir. Çalışanın yetenekleri, aldığı eğitimler, kişiliği ve kendini geliştirmeye karşı bir motivasyona sahip olması kariyerde ilerleme için çok önemlidir. Kariyer planlama, çalışanın kendinde var olan özellikleri bilerek bir amaç belirlemesi ve bu yolda ilerlemesi olarak tanımlanabilir. Bu hedef, bazen çalışılan konumda kendini geliştirmek ve uzmanlaşmak şeklinde olabileceği gibi bazen de kendini geliştirerek farklı bir konuma gelmek de hedeflenebilir. Günümüzün modern insan kaynakları anlayışında kariyer planlama sadece çalışanın üstlendiği bir sorumluluk olarak görülmemektedir. Kurumun da aktif olarak bu konuda çalışmalar yapması ve sürece katılması çağdaş şirketlerin vazgeçilmez zorunluluklarından biri hâline gelmiştir. Çalışanın kariyer planlamasıyla şirketin kariyer planlamasının birbiriyle uyumlu olması önemlidir. Aksi hâlde çalışan işini, kurum da çalışanını kaybedebilir (Görsel 4.8).



Görsel 4.8: Kariyer planlama

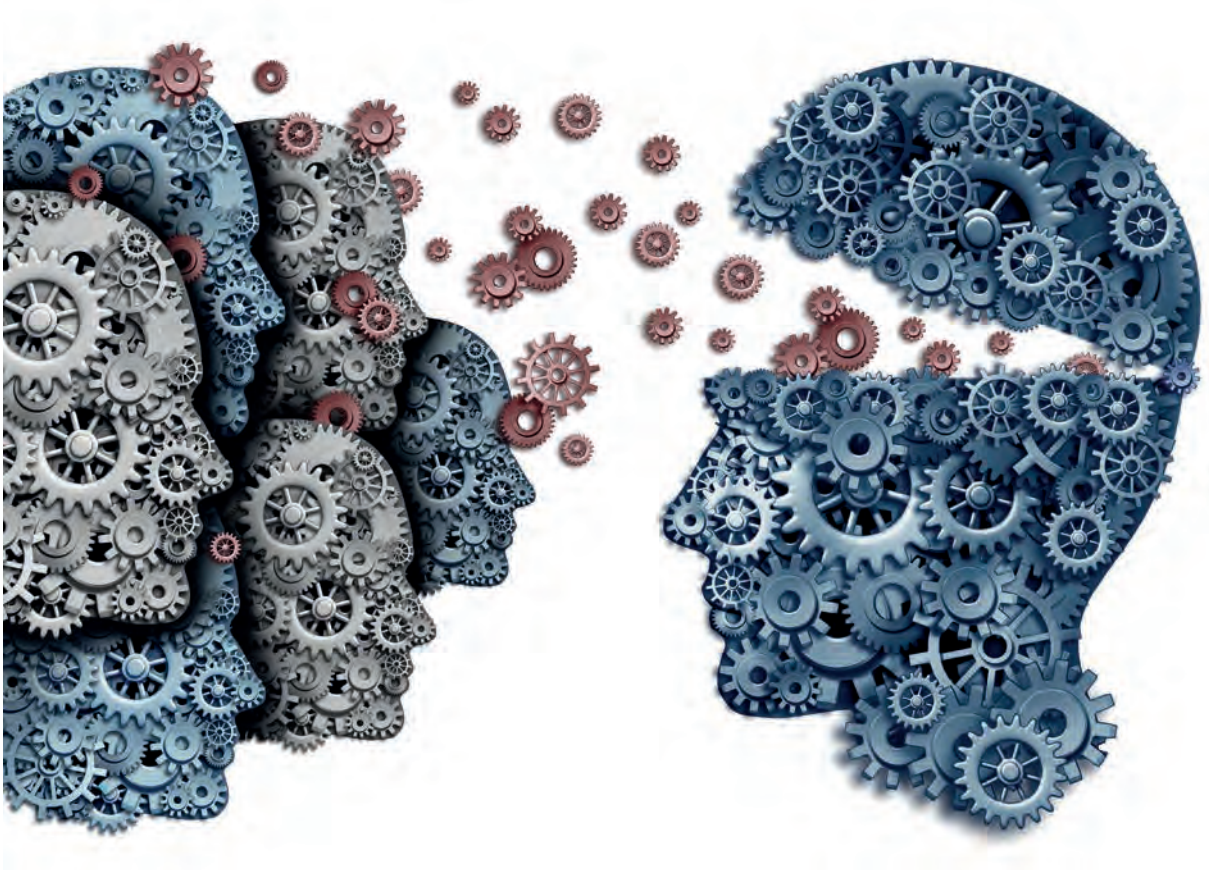
a) Kariyer Planlama Sürecinde Personelin Yapması Gerekenler

- **Kişisel Değerlendirme:** Kişinin kendini tanımlaması durumudur. Yetenekleri, ilgi alanları, eksiklikleri, bilgi ve becerilerini gözden geçirerek amacına ulaşmak için neler yapabileceğini değerlendirmesidir.

- **Kariyer Fırsatlarını Değerlendirme:** Personelin hâlihazırda çalıştığı kurumda ya da farklı kurumlardaki kariyer olanaklarını değerlendirmesidir. Bu aşamada çevresindeki kariyer olanaklarıyla kişisel özelliklerinin uyuşup uyuşmadığı da değerlendirilmelidir.
- **Birey Olarak Hedef Seçme ve İhtiyaç Belirleme:** Bu aşamada kişinin amaçladığı kariyere ulaşmak için hedef belirlemesi gerekmektedir. Belirlenen hedefe ulaşmak için de kariyer planlaması yine bu aşamada hazırlanmalıdır.

b) Kariyer Planlama Sürecinde Kurumun Yapması Gerekenler

- **Örgütsel Değerlendirme:** Kurumun bünyesinde yer alan her iş pozisyonu için gelecekte lazım olacak insan kaynağının belirlenmesidir. Böylece gerekli personel ihtiyacına göre çalışanların kariyer planlamasına katkı sağlanabilir ve mesleki gelişimleri desteklenebilir (Görsel 4. 9).
- **Performans Değerlendirmesi:** Çalışanların titizlikle izlenerek kariyerlerinde hangi yöne gidebileceklerini tahmin etme aşamasıdır. Böylece kurumda yükselme, işten ayrılma ya da bölüm değiştirme gibi durumlarda önceden hazırlıklı olur.



Görsel 4.9: Kariyer planlamada kurum çalışanlara öncülük etmelidir.

- **Kariyer Fırsatlarının Belirlenmesi:** Kurumda kişilerin hangi biçimlerde ve şartlarda yükselebileceğinin kurum tarafından belirlenmesi gerekmektedir.
- **Eğitimler:** Yapılan performans değerlendirmeleri, örgütsel değerlendirmeler sonrasında bazı eğitim ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Çalışanların kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için kurum tarafından bu konularda eğitimler verilmesi çok önemlidir.

Bazı kurumlar personelin kariyer planlamalarını desteklemek için kariyer planlama formları kullanır. Böylece çalışanı anlayarak doğru zamanda, doğru yönlendirmeleri ve doğru eğitimleri vermiş olurlar. Tablo 4. 3'te örnek bir kariyer planlama formu verilmiştir.

Tablo 4.3: Kariyer Planlama Formu

Adı:	**İşe Başlama Tarihi:**
Soyadı:	**Ünvanı:**
Doğum Tarihi:	**Çalıştığı Bölüm:**

Kariyer planlamanızın sağlanması için kurum tarafından bazı sorular hazırlanmıştır. Soruları cevapladığınızda kariyer ihtiyaçlarınız ve amaçlarınız belirlenerek mesleki gelişiminize destek olunacaktır.

1. Şu an çalıştığınız konumdan ne kadar memnunsunuz?

.....

.....

.....

2. İleride kendinizi hangi konumda görüyorsunuz?

.....

.....

.....

3. Çalıştığınız konumdan bir sonraki aşama için hedefleriniz ve planlarınız nelerdir?

.....

.....

.....

4. En güvendiğiniz yetenekleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

5. Hedeflediğiniz kariyer için sizde olmadığını düşündüğünüz özellikler var mı? Varsa nelerdir?

.....

.....

.....

6. İş hayatınızda kullanmadığınız bilgi ve yetenekleriniz var mı? Varsa nelerdir?

.....

.....

.....

4.2. UYGULAMA

Uygulama Adı: Kariyer Planlama Formu Hazırlama

Süre: 4 ders saati

Amaç: Kariyer planlama ihtiyaçlarını anlamak için form hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Aileniz veya yakın çevrenizden birini seçerek hazırlayacağınız formu ona uygulayınız.
- Formun değerlendirmesini sınıfta arkadaşlarınıza bir sunum hazırlayarak yapınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları, telefon.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.

b) Kelime işleme ya da veri işleme programlarından birini seçerek sayfa 12'deki Tablo 4.3'teki formu hazırlayınız.

c) Hazırlanan formu mail yoluyla ya da çıktı alarak kariyer planlaması için seçtiğiniz kişiye elden ulaştırınız.

ç) Formun açıklama kısmına yönergeler ekleyerek formu dolduracak kişiye yardımcı olunuz.

d) Topladığınız bilgileri düzenleyiniz.

e) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.

f) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumunuzu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Forma gerekli yönergeleri ekledi.		
Formu hazırladı.		
Formu istenilen zamanda gerekli kişilere ulaştırdı.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Formu verilen biçime uygun hazırladı.		
Verilen örneğe uygun tasarım yaptı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Formu verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

4.2.1. Kariyer Planlamanın Amaçları

Günümüzde yaşanan toplumsal ve teknolojik gelişmeler iş hayatının ve mesleklerin de büyük oranda değişim göstermesini sağlamıştır. Bu değişimler kariyer planlamanın da çok önemli bir faaliyet hâline gelmesine neden olmuştur. En önemli değişim ise kurumların çalışanlarının kariyer planlamasına katkıda bulunması olmuştur. Böylelikle kurum, hangi şartları yerine getiren personelin hangi kariyer basamağına yükseleceğini bilir ve personelini ona göre yönlendirir (Görsel 4. 10). Böyle önem kazanmış olan kariyer planlamanın hangi amaçlarla yapıldığı Tablo 4.4'te açıklanmıştır.



Görsel 4.10: Kariyer planlamada doğru kişinin doğru işe seçilmesi önemlidir.

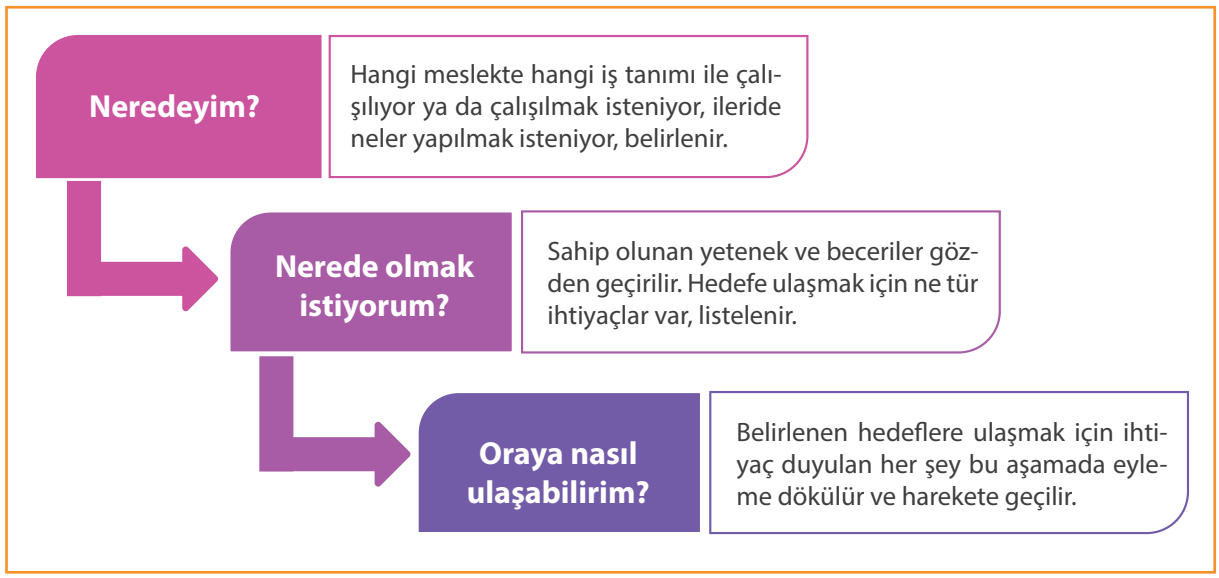
Tablo 4.4: Kariyer Planlamanın Amaçları

Kariyer Planlamanın Amaçları	**İnsan Kaynağının Yönetilmesi**	Doğru kişinin doğru alanda çalışmasını ifade eder. Hem işletme için hem de çalışan için en yüksek verimin alınabilmesi insan kaynağının doğru yönetilmesine bağlıdır. Kariyer planlamasının da buna göre yapılması gerekmektedir.
	Çalışanların Değerlendirilmesi	Uzun süre aynı pozisyonda çalışmak personelin verimliliğini ve işe karşı olan motivasyonunu düşürür. Bu yüzden gerekli yükselmelerin ve pozisyon değişikliklerinin yapılması gereklidir. Bu değişiklikler için örgütün çeşitli değerlendirmeler yapıp kariyer planına uygun çalışmalarda bulunması uygun olacaktır.
	Performansın Arttırılması	Çalışanların performans ve motivasyonunu arttırmak için eğitim ve seminer gibi faaliyetlerin düzenlenmesi önemlidir. Bu düzenlemeler yapılırken çalışanların kariyer planlarına uygun seçimler yapılmalıdır.
	Çalışan Bağlılığının Arttırılması	Çalışanların maddi ve psikolojik tatminlerinin sağlanması için kariyer planlarının bilinmesi önemlidir. Hatta çalışandan önce örgütün kariyer planı hazırlayarak çalışana sunması çalışanın kuruma bağlanmasını sağlayacaktır.
	Gerekli Eğitimlerin Belirlenmesi	Çalışanların kariyer planlama ve meslekte yeterlilik için çeşitli eğitimler alması gerektiği artık bilinmektedir. Kurum, kariyer planlarını öğrenerek çalışanının doğru eğitimlerden yararlanmasını sağlayabilir.

4.2.2. Kariyer Planlamanın Aşamaları

Bireysel kariyer planlama bir kerede ve aynı zamanda gerçekleşen bir olgu değildir. Belirli bir zamana yayılır ve çeşitli aşamalardan geçerek belirlenir. Kendini tanıma, meslekleri tanıma, kişisel tercihler ve olanaklar arasında tercih yapma gibi süreçleri içerir.

a) Giriş-Kendini Tanıma: Kariyer planlamanın ilk aşaması, bireyin kendi yeteneklerini ve isteklerini anlamaya çalıştığı giriş aşamasıdır. Kendini tanıma süreci olarak da adlandırılabilecek bu aşamada birey kendine mesleki olarak "Neredeyim?", "Nerede olmak istiyorum?", "Olmak istediğim yere nasıl ulaşabilirim?" gibi sorular sorar. Böylece hem hedefini belirlemiş hem de hedefine nasıl ulaşacağıyla ilgili planlar yapmaya başlamış olur. Şekil 4.2'yi inceleyerek bu süreci gözlemleyebilirsiniz.



Şekil 4.2: Kariyer planlamada kendini tanıma

SIRA SİZDE

- Şekil 4.2'yi inceleyiniz. Kariyer planlamanın bu aşamasını kendiniz için uygulayınız. Ortaya çıkan sonuçları sınıfta paylaşınız.

Kendini tanıma çalışmasını yaparken aşağıdaki uyarıları dikkate alınız.

1. Meslek seçimi yapmak için kendi kişiliğinize ve yeteneklerinize uygun olabilecek meslekleri sıralayınız.
2. Seçilen meslekte kariyer gelişiminiz nasıl olabilir? Yazınız.
3. İstenilen kariyer gelişimi için almanız gereken eğitim ya da kurslar var mı? Staj yapma olanakları var mı?
4. Çalışmanız bitince Şekil 4.2'deki gibi bilgilerinizi şekil çizerek yerleştiriniz.
5. Çalışmayı hazırlama süreniz 2 ders saatidir.
6. Planlamanızı yazarken Türkçeyi doğru ve özenli kullanınız.

b) Uzmanlık-Meslekleri Tanıma: Hâlihazırda bir meslek alanında çalışıyor olsun ya da olmasın kariyer planlaması yapan herkesin kendine uygun meslekler hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. Lise eğitimi aşamasında olan bir birey için meslek tanıma daha çok bir araştırma süreci olarak ilerler. Çevresinde, ailesinde meslek sahibi insanlarla konuşarak ya da uzak kaynaklardan araştırmalar yaparak mesleklerin iş tanımına ulaşılabilir. Bu yaş grubu için meslek lisesi ya da farklı programları olan liseler arasında başarılı tercih yapma, meslekleri tanımayla daha anlamlı olacaktır. Ya da lise sonrası eğitime devam kararı, nasıl bir eğitime ihtiyaç duyulduğu seçilen meslekle çok daha belirgin hâle gelecektir. Bunun dışında meslekleri tanıma denildiğinde; çalışma koşulları, olanaklar, maddi getiriler, o mesleği yapmak için sahip olunması gereken beceriler ve mesleğin geleceği gibi konular anlaşılmaktadır (Görsel 4.11). Tüm bu konulara hâkim olunduğunda kariyer planlaması daha başarılı yapılacaktır.



Görsel 4.11: Kariyer planlamada meslekleri tanıma

ARAŞTIRMA

İnternet ortamında şu an okuduğunuz meslekle ilgili araştırma yapınız. Bu meslekte yatay ve dikey olarak kariyer geliştirme olanakları nelerdir? Sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

c) Kişisel Tercihler ve Uygun İşi Seçme: Kendini tanıyan ve meslekler hakkında sahip olan birey bu aşamada kendine uygun işi seçer. Ancak bu seçme işi her zaman yetenek ve meslek uyumuyla olmaz. Kendi yeteneklerine uygun olmayan bir meslek edinmek isteyen kişi çeşitli eğitimler, seminerler alarak kendini işe uygun hâle getirmeye çalışmalıdır. Aksi takdirde başarısızlık hâlinde mesleğe ve kendine karşı motivasyon eksikliği yaşaması kaçınılmaz olacaktır. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen, kendini iyi tanıyan birey doğru mesleği seçmekte zorlanmayacaktır.

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Kendinizi yetkin gördüğünüz bir alanda yapılan performans değerlendirmesinde elde ettiğiniz sonuç sizi nasıl etkiledi? Sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

4.3. MESLEKİ KARİYER VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Performans kelimesi dilimize İngilizceden geçmiştir ve anlamı, gereğini yerine getirmektir. İnsan kaynaklarında ise bir kurumda çalışanların onlara verilen görevi başarılı bir şekilde yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Performans kavramı sadece yapılan işin iyilik derecesini değil işi yapan kişinin başarısını da anlatan bir kelimedir. Bu tarafından bakılırsa hem bir davranışı hem de o davranıştan elde edilen sonucu temsil eder.

Performans değerlendirme bir kurumda çalışanların yeterliliklerinin, eksikliklerinin, fazlalıklarının, başarılarının, başarısızlıklarının yani bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesi etkinliğidir. Bu gözden geçirilme etkinliği yapılırken genellikle önceden belirlenmiş kriterler kullanılmaktadır. Değerlendirme yapılırken kurumdaki yöneticiler de dâhil tüm çalışanlar değerlendirilir. Birçok farklı yöntem kullanılsa da genellikle performans değerlendirme için hazırlanmış özel formlar kullanılır. Bu formlar çalışanla birlikte değerlendirilir ve belli bir sonuca ulaşılır (Görsel 4.12).



Görsel 4.12: Performans değerlendirme için genellikle özel hazırlanmış formlar kullanılır.

4.3.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Performans değerlendirme, tanımlanmış bir iş ya da görevin çalışan tarafından hangi seviyede yerine getirildiğinin anlaşılması demektir. Tüm çalışanların performansları, kurumun performansının nasıl olacağını belirleyecektir. Bu yüzden hem tek tek tüm kurum çalışanlarının hem de toptan kurumun performansının zaman zaman değerlendirilmesi çok önemlidir. Kurumun belirlediği hedeflere ulaşmada, vizyon ve misyona uygun ilerlemede hangi seviyede olduğunu anlamak genelde bu performans değerlendirmelerin sonuçlarıyla anlaşılır. Performans değerlendirmenin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışanlara performansları hakkında geri bildirim vermek
- Başarıya götüren davranışları teşvik etmek
- Kişisel ya da kurumsal eğitim ihtiyaçlarını belirlemek
- Ücret gibi ödeme koşullarını belirlemek
- İşten çıkarma, terfi ettirme, ödül ve ceza gibi durumlara karar vermek
- Çalışanların yetkinliklerini tespit etmek

ARAŞTIRMA

Çevrenizden seçeceğiniz bir kurumu ziyaret ederek bu kurumun personel değerlendirme sistemleri hakkında bilgi alınız. Edindiğiniz bilgileri sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.

BİLGİ NOTU



Görsel 4.13: Yetkinlik, performans değerlendirmede önemli bir kavramdır.

Yetkinlik (Yeterlilik) Kavramı: İngilizce "competency" (kompetinisi), kavramından dilimize geçmiştir. Çalışanın görevlendirildiği iş alanıyla ilgili bilgisini, yeteneğini ve davranışlarını kapsayan ve dışarıdan gözlemlenebilen özellikleridir. Yani çalışandan işle ilgili beklenen yeteneklerin, teknik bilginin, motivasyonun ve iş ahlakının tamamını kapsayan bir kavramdır. Kurumların insan kaynaklarından en büyük beklentilerinden biri, tüm çalışanların en üst seviye yetkinlikle çalışıyor olmalarıdır. Bu kavram işe alınmada, hâlihazırda çalışırken alınacak ödül ve terfilerde çalışanda olması beklenen en önemli özelliklerden biridir (Görsel 4.13).

Performans değerlendirme, zaman alan ve birçok farklı yöntem kullanılarak yapılan karmaşık bir süreçtir. Kurumların ve kişilerin mesleki ilerleyişi için vazgeçilmez veriler elde edilmesini sağlayan bu sistem iyi takip edilmezse kötü sonuçlar da verebilir. Performans değerlendirme sürecine geçilmeden önce değerlendirme sürecinde engel olabilecek bazı durumları bilmek önemlidir. Tablo 4.5'te dikkat edilmesi gereken sorunlar açıklanmıştır.

Tablo 4.5: Performans Değerlendirmenin Önündeki Engeller

Nesnel olamamak	En sık karşılaşılan sorundur. Kişinin performansı değerlendirilirken işine bakmak yerine kişiliğine odaklanmak, ön yargıyla yaklaşmak gibi hatalar çoğunlukla yapılmaktadır. Değerlendirme esnasında bu hatanın en aza düşürülmesi değerlendirmenin başarısını arttıracaktır.
Tek yönlü ölçüm yapmak	Değerlendirilen kişinin tek bir yönden ele alınması demektir. Örneğin ya sadece yöneticilerin ya da sadece müşterilerin değerlendirmelerini göz önünde bulundurmak gibi. Böyle bir hata çalışanın o işi yaparken kullandığı yeteneklerinden sadece birini görmeye neden olabilir. Oysa çalışan her yönden her özelliğiyle ölçülmelidir.
Performans ölçmede hatalı araç kullanmak	Performans değerlendirme için kurumdan kuruma ya da meslekten mesleğe değişebilen birçok farklı ölçüm aracı kullanılmaktadır. Doğru yerde, doğru ölçüm aracı kullanılmaması performans ölçümünün yanlış yapılmasına neden olacaktır.
Ön yargılı ve taraflı ölçüm	Burada değerlendirme yapan kişinin çalışan hakkında daha önceden edindiği bilgilerle değerlendirme yapması anlatılmaktadır. Kişinin iş becerilerine odaklanmak yerine dini, dili, ırkı vb. özelliklerine bakılması gibi. Kimi zaman da yakın ilişki içinde olunan, sevilen bir çalışanın değerlendirmesi yapılırken sürekli olumlu kanılara varmak da taraflı bir ölçüm elde edilmesine neden olur (Görsel 4.14).



Görsel 4.14: Değerlendirme yapan kişinin tarafsızlığı gerçek sonuca götürür.

Performans değerlendirmede değerlendirmeyi kimlerin yapacağı önemli bir konudur. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin tarafsız olması, kurumu iyi tanıması, insan kaynakları hakkında bilgi sahibi olması, doğru ölçütleri kullanması önemlidir. Değerlendirme, genel olarak şu kişiler tarafından yapılır:

- Çalışma arkadaşları ve astların değerlendirmesi
- Çalışanların kendilerini değerlendirmeleri
- Yöneticiler tarafından oluşan bir grup tarafından değerlendirilme
- Müşteri tarafından değerlendirilme

Bu yöntemler tek tek ya da birkaçı birlikte kullanılabilir. Ancak başarılı olması için birden çok değerlendirme şekli kullanmak her zaman daha iyi sonuç verecektir.

BİLGİ NOTU



Görsel 4.15: 360 derece tekniği.

Performans Değerlendirmede 360 Derece Tekniği

Sadece yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği klasik anlayışın reddedildiği bir yöntemdir. 360 derece geri bildirim sistemi olarak da anılır. Bu değerlendirme sisteminde değerlendirme sürecine sadece çalışanın yöneticisi değil çalışanın kendisi, üstü, astı, müşteriler ve çalışma arkadaşları gibi unsurlar da dâhil olur. Genellikle yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Yöneticinin liderlik yeteneklerini ölçmede, kurum kültürünü geliştirmede ve yöneticinin güçlü ve zayıf yönlerini görmede kullanılan önemli ve modern bir yaklaşımdır (Görsel 4.15).

4.3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirmenin hem kurumlar hem de çalışanlar için vazgeçilmez bir önemi vardır. Kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına göre değerlendirilmesi için kullanılan yöntemler de farklılık göstermektedir.

a) Sıralama Yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilen grup, en başarılı olandan en başarısızına doğru sıralanır. Sıralamanın neye göre yapıldığını yani kriterini yönetici belirler. Burada genelde kişiler birbirleriyle karşılaştırılır. Geleneksel bir yöntemdir.

b) İkili Karşılaştırma: Bir önceki yöntemden farklı olarak değerlendirme, ikili gruplar şeklinde yapılır. Yani tek tek değerlendirmek yerine her seferde iki kişi birbiriyle karşılaştırılarak değerlendirme gerçekleştirilir. Etkililiği ve doğruluğu tartışmalı geleneksel bir yöntemdir.

c) Zorlanmış Dağılım Yöntemi: Değerlendirmenin daha rasyonel olması için kullanılan bir yöntemdir. Bazen değerlendirme yapan yöneticiler değerlendirilen çalışan grubunu aynı şekilde değerlendirebilir. Yani çoğu çalışanın iyi ya da kötü olduğu gibi bir durum ortaya çıkabilir. Bunu engellemek için Tablo 4.6'daki yöntem kullanılır. Böylece değerlendirme yapan kişinin çalışanları çok kötü ya da çok iyi noktalarında yığılma yaparak değerlendirmesi engellenir. Değerlendirmeyi yapan kişi Tablo 4.6'da görüldüğü gibi bir dağılım yaparak çalışırsa tek bir grupta birikme olmayacak ve daha makul bir değerlendirme ortaya çıkacaktır.

Tablo 4.6: Performans Değerlendirmede Zorlanmış Dağılım Yöntemi

En Yüksek	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Düşük
%10	%20	%40	%20	%10

ç) Davranışsal Kontrol Kartları: Çalışan için kontrol kartları hazırlanan bir yöntemdir. "Her zaman", "sıklıkla", "genellikle", "nadiren" ve "hiçbir zaman" gibi ifadelerin yer aldığı bir skala hazırlanır. Genellikle çalışanın görevleriyle ilgili cümleler yer alır. Örneğin "Her mesai bitiminde sigortaları kontrol ederim." gibi. Bu cümlenin karşısında yazan ifadelerden birinin seçilmesi istenir. Her ifadenin birden beşe kadar sayısal bir değeri vardır. En son alınan puan üzerinden değerlendirme yapılır.

d) Grafik Skalaları: Günümüzde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Tablo 4.7'de yaygın kullanılan bir grafik skalası verilmiştir. Bu yöntemde değerlendiren kişiye form hâlinde skala verilerek çalışanı değerlendirmesi istenir. Değerlendirme yapan yönetici birden beşe kadar olan puanlardan birini seçerek karar verir. Değerlendirme için kullanılan kriterler, işin niteliğine göre farklılıklar gösterecektir. Tablo 4.7'deki kriterler örnek olarak verilmiştir. Değerlendirme sonunda kişinin aldığı toplam puan değerlendirme sonucunu verir.

Tablo 4.7: Performans Değerlendirmede Grafik Skala Örneği

Çalışanın Adı Soyadı:	**Görevi:**
Bölüm:	**Tarih:**
Değerlendirmeyi Yapan	

Aşağıdaki değerlendirme ölçütlerini kullanarak çalışanı değerlendiriniz.

5: Çok Başarılı 4: Başarılı 3: İyi 2: Yeterli 1: Yetersiz

KRİTERLER	5	4	3	2	1
İş hakkında bilgisi: Ne kadar deneyimi var, mesleği hakkında eğitim almış mı?					
İşin niceliği: Ne kadar sürede istenilen üretimi yapıyor ya da verilen görevi yerine getiriyor?					
İş birliği: Takım çalışmasına yatkın mı?					
İletişim: Kendini açık ve anlaşılır ifade edebiliyor mu? Çevresiyle ilişkilerinde genellikle olumlu mu?					
Öğrenme yeteneği: Mesleği veya yaptığı işle ilgili yeni öğrenmeleri yapabiliyor mu? Öğrendiği bilgileri uzun süre hatırlayabiliyor mu?					
İnisiyatif alma: Göreviyle ilgili yeri geldiğinde yeni fikirler, yöntemler geliştirebiliyor mu? İnisiyatif alarak sürece katkı sağlıyor mu?					
Planlı çalışma: Çalışan, işini yaparken belirli bir düzen kuruyor mu? Program yaparak bu programa uyarak ilerliyor mu?					

4.3. UYGULAMA

Uygulama Adı: Performans Değerlendirme Formu Hazırlama — **Süre:** 4 ders saati

Amaç: Çalışanlarına puan verebilecek şekilde performans değerlendirme formu hazırlamak.

Uygulamaya İlişkin Açıklama

- Aileniz veya yakın çevrenizden birini seçerek hazırladığınız formu uygulayınız.
- Formun değerlendirmesini sınıfta arkadaşlarınızın çalışmalarıyla karşılaştırınız.

Ortam: Halkla ilişkiler atölyesi

Kullanılacak Araç Gereç: bilgisayar, internet, ofis uygulamaları, telefon.

İşlem Basamakları

a) Bu uygulamayı bireysel olarak yapınız.
b) Kelime işleme ya da veri işleme programlarından birini seçerek sayfa 24'teki Tablo 4.8'deki formu hazırlayınız.
c) Formu uygulamayı düşündüğünüz bir meslek seçiniz.
ç) Seçtiğiniz mesleğe uygun kriterler belirleyiniz.
d) Kriterlerin çalışmaya uygunluğu konusunda öğretmeninizden yardım alabilirsiniz.
e) Belirlediğiniz kriterleri forma yazınız.
f) Çıktı alarak formu tanıdığınız veya çalışan bir kişiye doldurtunuz.
g) Sonuçları bireysel olarak 5 dakikalık sürede sınıfta arkadaşlarınızla paylaşınız.
ğ) Çalışma düzenini (atölye, sınıf veya laboratuvar içi yerleşim) oluştururken güvenlik tedbirlerine uyunuz.
h) Size tanınan beş dakikalık sürede sunumu yapınız. Sunumda Türkçeyi, beden dilinizi ve ses tonunuzu doğru ve özenli kullanınız; dinleyicilerle göz teması kurunuz.

Çalışmanız uygulama sonunda verilen kontrol listesindeki ölçütler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Çalışmanızı bu ölçütlere göre planlayınız. Her ölçüt 10 puandır. "Hayır" olarak işaretlenen ölçütler için ilgili konuları tekrar ediniz.

UYGULAMA DEĞERLENDİRME FORMU

ÖLÇÜTLER (GÖZLENECEK DAVRANIŞLAR)	EVET	HAYIR
A) İÇERİK (50 puan)		
Uygun bilgisayar uygulamasını seçti.		
Formu hazırladı.		
İstenilen kriterleri formda doğru yere yazdı.		
Formu istenilen zamanda gerekli kişilere ulaştırdı.		
Açık ve anlaşılır bir dil kullandı.		
B) TASARIM (20 puan)		
Formu verilen biçime uygun hazırladı.		
Verilen örneğe uygun tasarım yaptı.		
C) SÜRE KULLANIMI (20 puan)		
Formu verilen sürede hazırladı.		
Sunumu verilen sürede yaptı.		
Ç) GÜVENLİK TEDBİRLERİ (10 puan).		
Çalışma için kullanılan elektronik cihazların kullanım kurallarına dikkat etti.		
TOPLAM PUAN:		

HAZIRLIK ÇALIŞMASI

1. Toplumda hiçbir kural olmadığını varsaydığınızda günlük hayatın nasıl bir hâl alacağını düşününüz. Düşüncelerinizi sınıf arkadaşlarınızla paylaşınız.

4.4. DİSİPLİN SİSTEMİ VE DİSİPLİNİ GEREKTİREN NEDENLER

Sözlük anlamına bakıldığında **disiplin** kavramı genel olarak bir topluluğun yazılı ve yazısız kurallara uyması olarak tanımlanmaktadır. İnsanların içinde oldukları iş yeri, okul gibi toplulukların genel düşünce ve davranış kalıplarına uyulmasını sağlamak için alınan önlemler olarak da görülebilir. Bunun dışında öğretim konusu olan ya da olabilecek bilgilerin bütünü de disiplin olarak adlandırılır. Ancak bu, insan kaynaklarının konusu olan bir tanım değildir.

İnsan kaynaklarına göre **disiplin**, çalışanların kurum içerisinde kabul edilebilir davranışlar sergilemeleri gerektiğini anlatan bir kavramdır. Genellikle çalışanlar içinde yer aldıkları çalışma ortamının kurallarını anlayarak kendilerini disipline eder ve buna göre davranış sergilerler (Görsel 4.16). Bazı kurumlarda ise beklenen davranış şekilleri yazılı olarak belirlenmiştir ve çalışana işe başladığı an verilir ya da anlatılır. Ancak bazı durumlarda ister kendi kendine anlamış olsun ister yazılı olarak verilmiş olsun çalışanlar bu kurallara uymama eğilimi gösterirler. İşte bu gibi hâllerde kurumun bir disiplin politikası geliştirmesi ve bunu uygulaması gerekmektedir. Disipline edilmemiş bir iş yerinde üretim ya da hizmetin gerçekleştirilmesi yavaşlar ya da aksar.



Görsel 4.16: Her alanda disipline olarak çalışmak başarıyı getirecektir.

Kurum içi halkla ilişkileri düzgün işleyen ve kurum kültürü iyi oturmuş iş yerlerinde çok büyük disiplin sorunları yaşanmaz. Disiplin kuralları koymadan ya da ağır cezalar uygulamadan önce çalışanların kuruma bağlılığının sağlandığından emin olmak gerekmektedir. Bu bağlılık için gerekli çalışmalar yapılmadan çalışanın sürekli huzur içerisinde çalışmasını beklemek gerçekçi bir yaklaşım değildir. Bir iş yerinde disiplin sorunu olduğunu gösteren bazı çalışan davranışları Tablo 4.8'da verilmiştir.

Tablo 4.8: İş Hayatındaki Disiplin Dışı Davranışlar

Problem	Disiplinsiz Davranış
Devamsızlık	Geç kalmak (Görsel 4.17) Mazeret bildirmeden işe gitmemek İzin almadan ya da haber vermeden işinin başından ayrılmak
Çalışma Anındaki Davranışlar	İş arkadaşlarına saldırmak İşini yanlış yapmak Kurumun malına zarar vermek Kavga etmek Gereksiz şakalar yapmak İşten kaytarmak Cinsel tacizde bulunmak İş yerinde tütün veya alkol kullanmak İzin verilmediği hâlde telefon veya internet kullanmak İş güvenliği kurallarına uymamak
Sahtekârlık	Hırsızlık yapmak İşle ilgili belgeler üzerinde oynayarak onları değiştirmek Başkasının kimliğini kullanmak



Görsel 4.17: Sürekli geç kalmak önemli bir disiplin suçudur.

4. ÖĞRENME BİRİMİ: KARİYER PLANLAMA VE DİSİPLİN SİSTEMİ

Disiplin sistemi oluşturulmadan önce yöneticilerin dikkat etmesi gerek bazı özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Hata yapıldığını fark ettikten sonra uzun süre beklememek gerekir. Çalışanın kendisiyle hatasını konuşmak genel olarak kaçınılan bir durumdur. Ancak problem daha yeni ortaya çıkmışken çalışanla yüzleşip hâlletmek her zaman daha iyi sonuçlar verecektir. Eğer hatanın değerlendirilme süresi uzarsa yöneticinin güvenilirliği ve yönetim yeteneği sorgulanmaya başlanabilir.
- Hatayı yapan çalışanla konuşma sürecince sakin kalmak çok önemlidir. Hele ki işten çıkarılmayı gerektirecek kadar ağır bir durum yoksa yapıcı olmak gerekir. Konuşmanın diğer çalışanların önünde yapılması da uygun bir davranış olmayacaktır (Görsel 4.18). Hatta önceden konuşma zamanı çalışana bildirilerek yaptığı hatayı düzeltmesi için çözümler bulup getirmesini istemek yerinde bir davranış olacaktır.

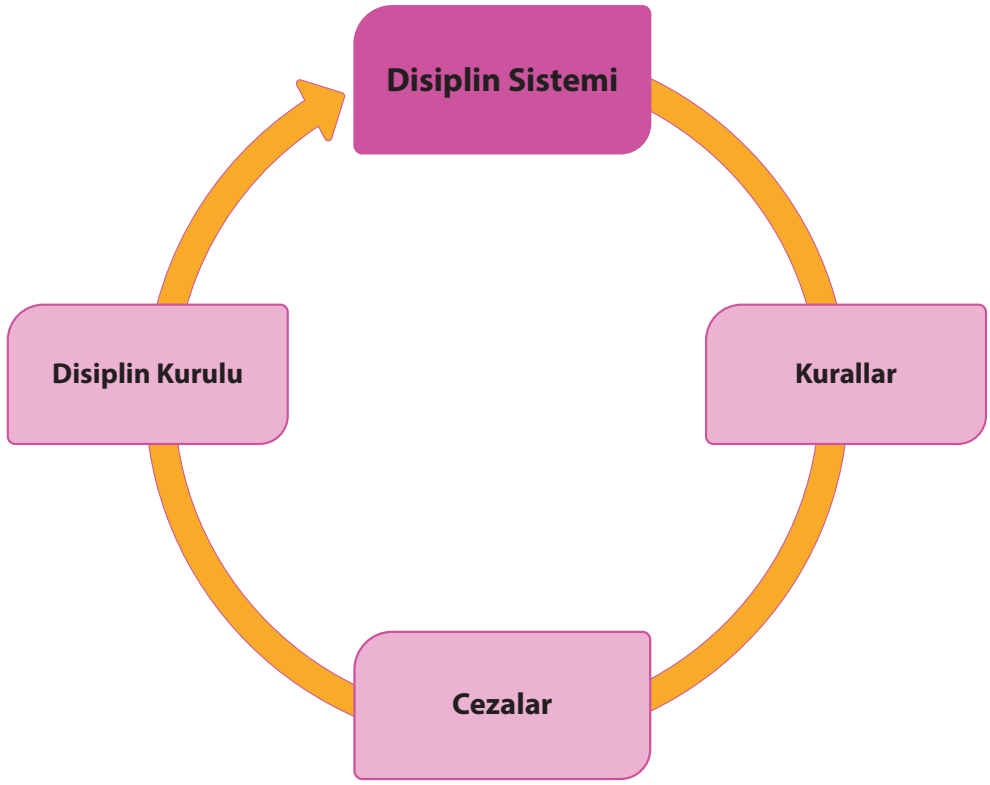


Görsel 4.18: Yapılan hatayla ilgili görüşmenin bireysel olarak yapılması çözüme daha kolay ulaştırır.

- Hafif disiplin suçlarında genellikle "Çok trafik vardı.", "Böyle bir kural olduğunu bilmiyordum.", "Bana işi bu şekilde yapmam veya yapmamam anlatılmadı.", "Herkes bu şekilde yapıyor.", "Yalan söyleniyor." gibi birçok cümle kurulabilir. Bu gibi durumlar için kurumun disiplin kurallarının yazılı hâle getirilmiş olması çok önemlidir. Çalışanın yalan söylediği bilinse bile sakin kalıp hatanın tekrarlanmamasını sağlamak için uzlaşmacı bir tutum sergilemek çok önemlidir. Söz konusu çalışana normalden kötü davranmak, onu görmezden gelmek gibi davranışlar sergilemek yerine belirlenen cezayı uygulamak iş verimi için daha başarılı bir çözüm olacaktır.

4.4.1. Disiplin Sistemini Oluşturma Aşamaları

Disiplin sistemi üç ögeden meydana gelir. Disiplini sağlayan kişiler, kurallar ve cezalar (Şekil 4.3). Kurallara uyulmadığı hâlde disiplin kuruluna seçilmiş yöneticiler ilgili cezayı adaletli bir şekilde uygulamaya çalışırlar.



Şekil 4.3: Disiplin Sistemi

a) Disiplin Sistemi: Kurumun özelliklerine, büyüklüğüne ya da üretim yaptığı alanın özelliklerine göre her birimden birer yöneticinin yer aldığı bir disiplin kurulunun olması önemlidir. Ancak küçük bir işletmede genelde bu iş tek başına yöneticiye düşmektedir. Büyük şirketlerde her birimden birinin yer alması adaletin sağlanması için önemli olacaktır. Sendikayla çalışan büyük şirketlerde bu tür durumlarda sendikaya da söz hakkı düşmektedir. İnsan kaynakları birimi, disiplin konusunda genelde danışılan taraf olarak yer alır. Sürecin değerlendirilmesi, kuralların hazırlanması gibi konulara destek olur.

b) Kurallar: Her işletmenin kendi yapısına uygun kuralları olmalıdır. Bir işletmede disiplinsizlik sayılan bir şey başka bir işletmede bir kural bile olabilir. Bir bankada kılık kıyafet kurallarıyla bir yüzme havuzundaki kılık kıyafet kuralları bambaşka olacaktır. Bu yüzden her kurum kendi iç dinamiklerine dikkat ederek suç ve disiplinsizlik sayılacak kuralları yazılı olarak belirlemelidir. Zamanla kurallar eskiyip geçerliliğini kaybedebilir ve yeni kurallar gerekebilir. İnsan kaynaklarının görevi bu durumları önceden görerek yönetime iletmektir. Çalışan davranışlarının doğru olup olmadığını belirleyen kurallar her zaman yazılı değildir. Küçük işletmelerde sözlü olarak belirtilir. Yine de bu kurallara uyulmaması gerektiği anlamına gelmez.

ARAŞTIRMA

Ülke genelinde isim yapmış büyük şirketlerden birini seçerek uyguladıkları disiplin kurallarını araştırınız. Sınıfta bu kuralları okuyarak arkadaşlarınızla tartışınız.

c) Cezalar: En zor ve uygulanması karışık olan kısım cezalardır. Suçun işlendiğinin kesinliğinin belirlenmesi önemlidir. Hafif bir disiplin suçu mu; işten atma, maaş kesme gibi cezalara gidecek büyük bir suç mu iyice anlaşılması gerekir. Cezanın niteliğini genellikle suçun ağırlığı ya da çok sık tekrar edilmesi belirler. Ceza verilmeden önce çalışan bir kural ihlali yaptığını biliyor mu, araştırılmalıdır. Çalışanlar bazen de istemeden kural dışı davranmış olabilirler. Bu durumda iyice araştırılmadan karar verilmemelidir. Cezalar; sözlü uyarı, yazılı uyarı, ücretsiz geçici iş bıraktırma ya da tamamen işten çıkarma olabilir (Görsel 4.19).



Görsel 4.19: En ağır disiplin cezası işten çıkarılmadır.

SIRA SİZDE

- **Örnek Olay**

Merve, bir kurumun çağrı merkezinde çalışmaktadır. O gün işe biraz uykusuz gittiği için mesai başlamadan yanına bir fincan kahve alarak çağrıları kabul etmeye başlamıştır. Oysa elektronik cihazlarla çalıştıkları için sıvı içecekleri onlara ayrılan özel alanlarda içmeleri gerekmektedir. Merve, bir kereliğine bir şey olmayacağını çünkü uykusu açılmazsa iyi çalışamayacağını düşünmüştür. Yöneticisi Merve'yi gördüğü hâlde herhangi bir uyarıda bulunmamıştır. O hafta diğer çalışanlarda da aynı davranış gözlenmiştir. Dört gün sonra çalışanlardan Ahmet bir çağrıyı cevapladığı sırada yanlışlıkla kahveyi devirmiştir. Kahve, hem kullandığı cihazların üzerine hem de Ahmet'in üzerine dökülmüştür. Sonuç olarak müşteriyle yapılan görüşme yarıda kalmıştır. Kullanılan cihaz bozulmuştur. Ahmet ise birinci dereceden yanık tedavisi için hastaneye gittiğinden o gün işe devam edememiştir.

Örnek olay metnini okuduktan sonra aşağıdaki yönergeleri uygulayınız.

1. Örnek olayda gördüğünüz disiplin suçları nelerdir? Yazınız.

.....

.....

.....

2. Sonuçları sınıf arkadaşlarınızla karşılaştırarak tartışınız.

.....

.....

.....

3. Sizce hangi hatalar yapılmasaydı bu olay gerçekleşmezdi? Sınıfta arkadaşlarınızla tartışınız.

.....

.....

.....

4. Çevrenizde buna benzer yaşanan bir olay varsa sınıfla paylaşınız.

.....

.....

.....

5. Örnek olay değerlendirme çalışmasını bir ders saatinde yapınız.
6. Metin yazarken ve sınıfta konuşurken Türkçeyi doğru ve özenli kullanınız.

4.4.2. Disiplin Sisteminin Çözüm Yolları

Bir kurumda herhangi bir disiplinsizlik yaşandığında ilk iş ceza uygulamak değildir. Önce kurallar incelenerek çalışan bu konuda gerçekten uyarılmış mı bakmak gereklidir. Bunun dışında adaletli ve mantıklı davranmak için dikkat edilmesi gereken bazı durumlar vardır. Disiplinsizlik sorununun ne kadar büyük olduğu bakılacak ilk şeylerden biridir. Kurumdan para çalmakla yarım saat işe geç kalmak aynı şekilde değerlendirilmemelidir.



Görsel 4.20: Disiplin sisteminde adaletli olmak ilk şarttır.

Disiplinsizlik hâlinin sürekli devam edip etmediği de dikkat edilmesi gereken bir başka konudur. İşe ayda belki en fazla bir kez geç gelmekle haftada iki üç kez geç gelmek farklı ele alınması gereken durumlardır. Birkaç kez uyarıldıktan sonra yine de devam ediliyorsa o zaman disiplinsizlik var diye bakılıp kurallar uygulanabilir. İşlenen disiplin suçunun bazı farklı nedenleri olabilir. Yöneticinin durumu değerlendirirken bu farklılıklara mutlaka dikkat etmesi gerekir. İşe yeni başlayan biriyle yıllardır aynı yerde çalışan birinin kurallara uyma ve kuralları anlama derecesi aynı olmayacaktır. Uyarı vermeden ya da büyük cezalar vermeden yeni çalışana durumu düzeltmesi için daha çok şans tanınmalıdır. Aynı şekilde özel hayatında büyük bir sorun yaşadığı için işte disiplinsizlik gösteren bir çalışana biraz zaman tanımak yerinde bir davranış olacaktır. Yaşanan bir disiplinsizlik hâlinde kademe, kıdem gözetmemek de önemlidir. Gereken uyarı ya da ceza statüye bakılmadan verilmelidir (Görsel 4.20). Anlatılan tüm bu durumlara dikkat edilmesi çalışanın işe bağlılığını arttıracaktır. Daha önce de vurgulandığı gibi kurum içi halkla ilişkileri iyi yürüten bir organizasyon, bu konularda önceden gerekli önlemleri alacağı için sorun yaşamayacaktır. Önlenemeyen bir sorun yaşandığında da daha çabuk ve adaletli bir çözüm elde edecektir.

BİLGİ NOTU



Görsel 4.21: Sıcak soba yaklaşımı

Sıcak Soba Yaklaşımı: Douglas McGregor'un (Daglıs Makgıregor) ortaya attığı bir yaklaşımdır. Orijinal adı Hot-Stove Rule [hat sıtov rul (sıcak ocak kuralı)] olarak geçer (Görsel 4.21). Yöneticilerin çalışanları cezalandırırken uymaları gereken kuralları anlatmaya çalışan bir yaklaşımdır. McGregor süreci şu şekilde sıralamıştır:

- Sıcak bir sobaya dokunduğunuzda eliniz hemen yanar. Bu sebeple sobayı suçlayamazsınız. Cezayı anında alırsınız. İş hayatında da bu şekilde davranılmalıdır. İşe geç kalan birini ertesi gün değil, aynı gün uyarmak gereklidir.
- Sobanın yanıyor olduğu ve sıcak olduğu dışarıdan görülebilir. Yani sobaya dokununca elinizin yanacağını bilirsiniz. Aynı şekilde kurum, gerekli kuralları önceden tüm çalışanlara bildirmeli ki çalışan ceza aldığında kurumu suçlamasın.
- Yanan sobaya ne zaman dokunursanız eliniz yanar? Yani tutarlılık çok önemlidir. Bazen hoşgörü gösterip bazen çok sert ceza vermek hata olacaktır.
- Sobaya kim dokunursa dokunsun eli yanacaktır. Elin yanma sebebi kişinin kendisi değil sobaya dokunmasıdır. Yani ceza, kişiye değil kişinin o an yaptığı harekete verilir. Ceza uygulandıktan sonra çalışana normalden farklı davranmamak gerekir.

ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

A) Aşağıdaki cümlelerde (….) ile boş bırakılan alanlara, cümlelerde verilen bilgiler doğru ise "D", yanlış ise "Y" yazınız.

(....) **1.** Çalışanın görevlendirildiği iş alanıyla ilgili bilgisini, yeteneğini ve davranışlarını kapsayan ve dışarıdan gözlemlenebilen özellikleri yetkinlik kavramı olarak bilinir.

(....) **2.** Performans değerlendirmede 360 derece tekniği sadece yöneticilerin çalışanları değerlendirdiği bir yöntemdir.

(....) **3.** Sıralama yöntemi, performans değerlendirmede çalışanların en başarılıdan en başarısıza doğru sınıflandırılarak ele alınması demektir.

(....) **4.** İşten çıkarılma, terfi ettirme gibi durumlara karar vermede performans değerlendirme çalışmaları yönetime önemli veriler sağlar.

B) Aşağıdaki cümlelerde verilen noktalı yerlere uygun olan kelimeleri yazınız.

5. Çalışanın mesleğine ya da işine karşı ilgisinin kalmadığı bir dönemi anlatan ....., kavramı kişinin hiyerarşik yapıda yükselme ihtimalinin kalmadığı dönemlerde ortaya çıkar.

6. Kariyer sürecinde kişinin kendini tanımlaması, yetenek ve ilgilerini keşfetmesi ....., olarak tanımlanmaktadır.

7. Kurumların çalışanlarının kariyer planlamalarını desteklemek için kullandıkları ....., formlar, onların ihtiyaçlarını belirleyerek doğru zamanda doğru eğitimleri vermelerini sağlar.

8. Performans değerlendirmesi yapan kişinin çalışan hakkında önceden edindiği bilgilerle değerlendirme yapması ....., davrandığını gösteren önemli bir yanlıştır.

C) Aşağıda verilen soruları dikkatlice okuyarak cevaplandırınız.

9. Aşağıdakilerden hangisi kariyer tanımlarından biri değildir?

A) İnsanın hayatı boyunca aldığı eğitimlerin toplamıdır.

B) Bir meslekte uzmanlaşmadır.

C) Üst kademelerde çalışabilecek başarının elde edilmesidir.

D) Kişinin hayatı boyunca çalıştığı işlerdir.

E) Bireyin iş ve kişisel alanda kendine kazandırdığı özelliklerdir.

10. Aşağıdakilerden hangisi çok yönlü kariyer tanımının özelliklerinden biri değildir?

A) Psikolojik tatmin sağlaması

B) Sarmal bir gelişim göstermesi

C) Doğrusal gelişim modelini benimsemesi

D) Personele önem verilmesi

E) İlişkilere ve tecrübelere dayalı olması

11. Aşağıdakilerden hangisi kariyer gelişimde önemli rollerden biridir?

A) Disiplin B) Eğitim C) İnsan kaynakları D) Performans E) Tecrübe

12. "Kişinin eğitimini tamamlayıp iş başvurularında bulunduğu dönemdir. Kariyerinde başarılı olmak için çevresindeki tüm eğitim olanaklarını değerlendirdiği bu dönem ilerideki başarılarını etkileyecektir."

Bu açıklamaya uygun kariyer evresi aşağıdakilerden hangisidir?

A) Kendini tanıma evresi B) Koruma evresi

C) Kariyer platosu D) Düşüş evresi

E) Yerleşme-Kurulma evresi

13. Aşağıdakilerden hangisi kariyer planlama sürecinde kurumun yapması gereken işlerden biri değildir?

A) Kariyer fırsatlarını belirleme B) Performans değerlendirme

C) Eğitimler düzenleme D) Örgütsel değerlendirme

E) Kişisel değerlendirme

14. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirmenin amaçlarından biridir?

A) Başarısız davranışları cezalandırmak

B) Başarılı davranışları teşvik etmek

C) Disiplin sağlamak

D) Ücretleri düşürmek

E) Tecrübeli çalışanları kayırmak

15. Aşağıdakilerden hangisi performans değerlendirmenin önündeki engellerden biri değildir?

A) Tek yönlü ölçüm yapmak B) Hatalı araç kullanmak

C) Ön yargısız olmak D) Taraflı olmak

E) Öznel davranmak

CEVAP ANAHTARLARI

1.ÖĞRENME BİRİMİ

A BÖLÜMÜ

1. işgören
2. örgüt
3. organizasyon
4. organizasyon şeması
5. temarruz
6. iş kazası
7. ücret
8. hatalı ürün
9. rekabet gücü
10. ayıplı mal
11. dış faktörler
12. iç faktörler
13. en az iki saat
14. liyakat
15. uyum

B BÖLÜMÜ

1. E
2. A
3. C
4. D
5. B
6. C
7. E
8. A
9. B
10. D
11. E
12. B
13. C
14. A

2.ÖĞRENME BİRİMİ

A BÖLÜMÜ

1. D
2. D
3. Y
4. D

B BÖLÜMÜ

1. İşe alım
2. Transfer / Nakil
3. Oryantasyon
4. İşten çıkarma

C BÖLÜMÜ

1. D
2. A
3. E
4. B
5. E
6. A
7. B

3.ÖĞRENME BİRİMİ

A BÖLÜMÜ

1. D
2. B
3. A
4. B
5. D
6. B
7. D
8. D
9. E
10. B
11. A
12. C
13. D
14. A
15. D

4.ÖĞRENME BİRİMİ

A BÖLÜMÜ

1. D
2. Y
3. D
4. D

B BÖLÜMÜ

1. kariyer platosu
2. kişisel değerlendirme
3. kariyer planlama
4. ön yargılı

C BÖLÜMÜ

1. A
2. C
3. C
4. E
5. E
6. B
7. C

KAYNAKÇA

Acar, A. C. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi,* İstanbul: Beta Yayınları.

Acar, A. C. *İnsan Kaynakları Yönetimi İşletme Lisans Programı,* İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi

Akgemci, T. (2013). *Stratejik yönetim.* Gazi Kitapevi.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Sakarya: Sakarya Yayın-cılık.

Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi.* Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Bucak, T. (2013). *İşletmelerde hizmet içi eğitim.* İlya İzmir Yayınevi.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* Siyasal Kitapevi.

Can, H. Kavuncubaşı, Ş. Yıldırım S. (2016). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Siyasal Kitabevi

Coşkun, C. "İşletmelerde İşgören Eğitimi ve Türk Kamu ve Özel Ticaret Bankalarında Eğitim Faaliyetlerine İlişkin Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s.11*

Çelik, A, & Akgemci T. (2013). *Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi.* Gazi Kitapevi.

Çelik, A. (2011). *İşletme bilimine giriş. Eğitim Akademi Yayınları.*

DEMİRKAYA, H. (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel ve İdari İşler, A. AKDEMİR, H. DEMİRKAYA (Ed.) içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Orion.

Dolgun, U. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Ekina

DURSUN, B. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta.

Elmalı, D. & Arslan M L. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta

ERDEM, E. (2021). *Fütüvvet ve Ahilik Çalışmalarının Kaynakları Üzerine Bir Değerlendirme.* BEYDER.

Erken, V. (2012). *Nasıl bir yönetim.* Berkan Yayınevi.

Günay, F. (2010). Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Kaplan, E. T. *İşverenin Fesih Hakkı, Sınırları, Hüküm ve Sonuçları,* Ankara 1987.

Kaya, P. A. (2007). *"Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme, 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının Kısaca Değerlendirilmesi,"* (Çevrimiçi), www.isguc.org.tr

Koçel, T. (1974). *"Yönetimde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Değerlemesi",* T.C. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği,* 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Koçer, T. (2018). *İşletme yöneticiliği.* Beta Basım Yayım Dağıtım.

Küskü, F. (2021). II. Abdülhamid'in madalya siyaseti: liyakat madalyası örneği. *Türk Kültürü İncelemeleri Dergisi Cilt No. 46, 109-144.*

Mollamahmutoğlu, H. Astarlı, M. Baysal U. (2019) *İş Hukuku Ders Kitabı,* C.1, Ankara.

Oğuzman, K. *Türk Borçlar Kanunu ve Mevzuatına Göre Hizmet "İş" Akdinin Feshi,* İstanbul 1955.

OKTAL, Ö. (2018). İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi ve E-İnsan Kaynakları, R. GEYLAN (Ed.). içinde, Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi *(s. 152-171) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.*

Öğüt, A. (2012). *Bilgi çağında yönetim.* Nobel Yayıncılık.

Öğe, S. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi.* Eğitim Yayınevi.

Özdemir, Erel, G. Yalçın, M. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: MediaCat

Özer, Ö.(2004). İşletmelerde Oryantasyon Eğitimi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bi-limler Enstitüsü, İstanbul.*

SABUNCUOĞLU, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle,* Bursa: Furkan Ofset.

Sabuncuoğlu, Z., 2009, *İnsan kaynakları yönetimi uygulama örnekleriyle.* 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.

Seçmeli İnsan Kaynakları Faaliyetleri 11-12, *Çerçeve öğretim programı*

Selamoğlu, A. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları,* İstanbul.

Şimşek, M.Ş. & Öğe S. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi.* Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M.Ş., Çelik, A. & Akgemci, A. (2008). *İşletme becerileri grup çalışmaları.* Gazi Kitapevi.

Şimşek, Z. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı İnsan Kaynaklarında Eğitim Yönetiminin Yeri ve Önemi ve Bir Uygulama *Yüksek Lisans Tezi İstanbul 2007*

KAYNAKÇA

Taşkent, S. (1991). *İş Güvencesi (İşçinin Feshe Karşı Korunması),* İstanbul, Hazar Basım Yayın.

TDK Güncel Türkçe Sözlük

TDK Yazım Kılavuzu

Tiyek R. & Eryiğit B.H. İş Güvencesi Kapsamında Performans Değerlendirme, *Issn 1306-0767, Mevzuat Dergisi Yıl 16 Sayı 182 Şubat 2013*

Ünsalan, ve Arkadaşları (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Detay Yayıncılık.

Ünsar, S. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Oryantasyon Eğitimi. *MESS Mercek Dergisi, 8(28).*

YILMAZER, A. EROĞLU, C. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

*** Bu kaynakça APA-7 ye göre yapılmıştır.**

Ders materyalinin genel ağ ve görsel kaynakçasına bu karekodu okutarak ulaşabilirsiniz.