(1) İnsan Kaynakları Planlaması: Tanımı ve Amaçları

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

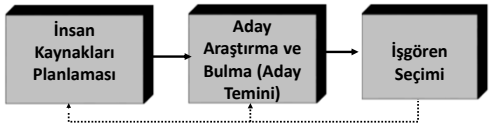
İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi Dersi

2019

İnsan Kaynakları Planlaması

- **İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi Nedir?**
- **İnsan Kaynakları Planlamasının İşlevleri**
- **İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları**
- **İnsan Kaynakları Planlamasının Faydaları**
- **İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler**
- **İnsan Kaynakları Planlamasının Boyutları**
- **İnsan Kaynakları Planlaması Süreci**

İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi



İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi

İşgören ihtiyacının belirlenmesi – Sorunun teşhis ve tanımlanması

Aday temini – …….

İşgören seçimi – Uygun alternatiflerin seçilmesi / karar verme

İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi

- …… (Staffing)…
- Personel temin/sağlama ve seçimi…
- ……
- Personel sağlanması ve işe yerleştirilmesi…
- İnsan kaynaklarının ……. (……..)…
- İşgücü planlaması…
- Beşeri kaynaklar planlaması…

İşgören İhtiyacının Belirlenmesi: İnsan Kaynakları Planlaması

Planlama; önceden konulmuş …… ulaşmak için gelecekteki faaliyetlerin/yolların belirlenmesi ……

İnsan kaynakları planlaması; işletmenin önceden koyulan hedeflerine ulaşması için gereken doğru …… sahip, doğru ……. işgörenin, doğru ……. ve doğru …… istihdamının sağlanması ile ilgili amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlenmesi süreci…

……. ve geniş anlamları söz konusu…

İnsan Kaynakları Planlamasının İşlevleri

- İnsan kaynağının ……. artırmak…
- Personel faaliyetleri ile örgütsel amaçlar arasındaki …….. sağlamak…
- Yeni personel istihdamında …….. sağlamak…
- İKY bilgi sisteminin personel faaliyetleri ve diğer örgütsel birimleri beslemesini sağlamak…
- Diğer İKY faaliyetlerinin …….. yardımcı olmak…

İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

- Örgütün İK …… tahmin etmek…
- İK ihtiyacının nerelerden karşılanabileceğini belirlemek ve beşeri kaynakları en etkili olabilecekleri yerlere …….. ……
- İK ihtiyacının tespitinden işgörenin işe yerleştirilip geliştirilmesine kadar işletmenin …… bir süreç izlemesine yardımcı olmak…
- İşgörenlerin eğitimlerini ve …… sağlamak…

İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

- İnsan kaynakları …….. kontrolünü sağlamak…
- İşletmelerin İK ile ilgili genel ve özel nitelikteki ihtiyaçlarına yönelik …… ve operasyonel tahminler yapmak…
- Yeni çalışanlar bulmak, işe almak ve …….. doldurmak…
- İşgörenleri işletmede tutmak ve verimlerini yükseltmek için onların ihtiyaçlarını karşılamak, …….. iyileştirmek…

İnsan Kaynakları Planlamasının Amaçları

- Örgütte İK'yı etkileyen ……, ……, …… ve …….. trendlere uyum sağlamak…
- Örgütün …….. olmasını sağlamak, böylece beklenenden farklı durumlarda örgütün devamlılığını sağlamak…
- İşletmede işgücü kaynaklarının …… çıkarmak…

İnsan Kaynakları Planlamasının Faydaları

- Gelecekteki örgütsel ……. etkin bir şekilde karşılar…
- Diğer …… faaliyetlerine yardımcı olur…
- Yerel …….. piyasasında talepleri dengeleyerek karşılar…
- Kaynakların daha …… kullanımı ve …….. söz konusudur…
- …… kolaylaşır…

İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılmaması Durumu

- ….. uygun işgörenlerin işe alınmaması (iş-kişi uyumsuzluğu..)
- Yüksek …… ……..
- …….. işlerini en iyi şekilde yapmaması…
- Örgütün işgörenlerle ilgili kararlarında (……, …… vb.) objektif davranılmadığı iddialarında bulunulması…

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

- **…… Faktörler**
  - Çevresel belirsizlik
  - …… koşulları
  - …….
  - ……

İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

- **…….. Faktörler**
  - Örgütsel ……..
  - …… farklılaşma
  - Mevcut …… özellikleri
  - …… sisteminin kalitesi

İnsan Kaynakları Planlamasının Boyutları

(1) ……. Boyut

(2) ……. Boyut

(3) …… Boyutu

(4) …….. Boyutu

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci

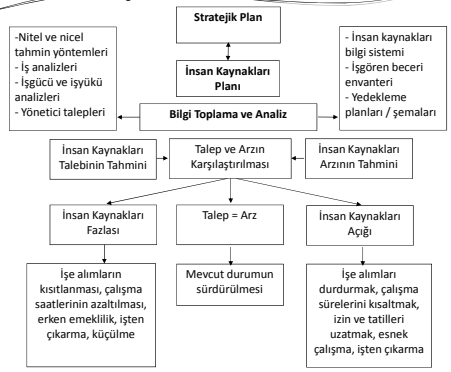
1- Bilgi Toplama ve ……

2- İşgücü …… ve ……. tahmini / belirlenmesi (İK …… belirlenmesi)

3- İnsan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik …….. geliştirilmesi

4- …… ve ……. yapılması

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci



İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi

Tahmin ve kararlar için gerekli ……. toplanması ve analiz edilmesi…

Sadece ilk aşamada değil pek çok aşamada gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler…

Bu ilk aşama; mevcut durumun analizi…

Örgütün insan kaynağına yönelik ……

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi

Temel veri kaynağı; örgüte, işlere ve işgörenlere yönelik …….. ve ……. veriler…

Araştırma ve analizlerin kapsam ve içeriği bazı faktörlere göre değişir…

Veri ve analizler işgücü arz ve talebi ile İK ihtiyacının belirlenmesi ve karşılanmasıyla ilişkili olmalı…

İKP açısından özellikle aşağıdaki veri ve analizler oldukça önemli…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi

- Örgütün amaç, …… ve politikaları…
- Ürün …….., işletmenin veya bölümün üretim-iş hedef ve planları…
- Örgüt ve iş ……..
- Mevcut işgücü envanteri…
- İşgörenlerin …… ve …… düzeyleri…
- İşgücü ……. ve …… oranları…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 1- Bilgi Toplama ve Durum Analizi

- Üretim ……
- Üretim araçlarının ……..…
- İşletmenin …… imkânları…
- …….. piyasasının özellikleri… (işgücü arzı, işsizlik vb.)
- …… düzenlemeler ve ……. politikaları…
- Ekonomik, demografik, siyasal çevre koşulları, …… ilişkiler ve düzenlemeler…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

Gelecekteki bir zaman periyodundaki;

- Değişik niteliklere sahip işgörenlere olan örgütsel ……

- İşletme içi ve dışı işgücü ……..

tahmin edilmeye / belirlenmeye çalışılır…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

İşgücü arz ve talebine yönelik tahminler için temel veri kaynağı mevcut işgücü veya beceri ……

İşgücü veya beceri …….., mevcut işgörenlerin sayı, nitelik, potansiyel ve kullanım bakımından durumlarını ortaya koyar…

Mevcut becerilere ait bir ……., gelecekteki işgücü ihtiyaçlarıyla ilişkili olarak analiz edilmeli…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

İnsan kaynakları ihtiyaçlarının tahmini üç aşamadan oluşur;

a) İşgücü …… tahmini

b) Mevcut – beklenen işgücü ……. belirlenmesi / tahmini

c) İşgücü …….. ve ……. karşılaştırılarak net işgücü / insan kaynağı ihtiyaçlarının belirlenmesi

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

a) İşgücü Talebinin Tahmini

Örgüt veya bölüm hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan toplam …… tahmin edilir…

…….. ve …… olarak önceden yapılması planlanan işleri yapacak uygun nitelikteki işgörenler sayısal olarak saptanmaya çalışılır…

İKP'nin …….. oluşturur...

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

a) İşgücü Talebinin Tahmini

İnsan kaynakları talebinin tahmin edilmesinde işletme içi ve dışı, uzun veya kısa dönemli pek çok faktör etkili…

Talebin belirlenmesinde "…… işgören miktarı" ve "…… işgören miktarı" kavramları önemli…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

a) İşgücü Talebinin Tahmini

…… işgören miktarı işletmede mevcut durumda varolan işgören miktarı…

..... işgören miktarı ileride ihtiyaç duyulacak insan kaynağının miktarı, niteliği, zamanı ve yeri…

..... işgören miktarı ve …….. işgören miktarı birbirine denk olmalı…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

a) İşgücü Talebinin Tahmini

İşgücü talebiyle ilgili temel soru;

"Örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmasına yönelik işleri gerçekleştirmek için hangi işlerde, hangi niteliklere sahip, ne kadar işgücüne/kaç işgörene, ne kadar bir süre için ihtiyaç var?"

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

a) İşgücü Talebinin Tahmini

…….: Kaç işgörene (ne kadar işgücüne) gerek var?

……..: Bu işgörenlerin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetkinlikler neler?

……: Bu işgörenlere nerede, hangi işlerde ihtiyaç var?

……..: İşgücü talebi ne zaman ve ne kadar bir süre için söz konusu?

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

a) İşgücü Talebinin Tahmini

İşgücü talebi genel olarak «……..» ve «……» olmak üzere iki boyutta ele alınır…

..... gerekleri genellikle iş analizlerine dayalı olarak hazırlanan iş tanımları ve gereklerinden çıkarılır…

Bu bilgiler doğrultusunda yargısal (sayısal olmayan) yöntemler kullanılarak özellikle …… işgücü talebi ortaya konulmaya çalışılır…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci: 2- İşgücü Talebi ve Arzının Tahmini / Belirlenmesi

a) İşgücü Talebinin Tahmini

İşgücü talebinin …… olarak tahmini ise; genellikle örgütün üretim /iş amaçları (toplam işyükü) ve belirli bir tipte işgörenin yapabileceği iş miktarı (bireysel işyükü) üzerinden yapılır…

Kullanılan yöntem ve verilere göre yapılan tahminlerin isabet derecesi de farklılaşabilir…

(1) İnsan Kaynakları Planlamasında Talep Tahmin Yöntemleri

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi Dersi

2019

İnsan Kaynakları Planlaması'nda Talep Tahmin Yöntemleri

- **İş Analizi**
- **İş Tanımı**
- **İş Gerekleri**
- **Sayısal Olmayan Talep Tahmin Yöntemleri**
- **Sayısal Talep Tahmin Yöntemleri**
- **Ayrıntılı Talep Tahmin Yöntemleri**

İş Analizleri

Örgütteki işlerin sistemli bir biçimde analiz edilmesi…

İhtiyaca uygun iş tanımları, iş gerekleri ve iş standartlarının hazırlanması…

…… tarafından yapılan ilk çalışmalarda amaç:

- işgörenlerin becerilerini arttırmak,
- işlerin yapılışında etkili olmayan hareketleri saptayarak ortadan kaldırmak…

İş Analizi'nin Amaçları

- İnsan kaynakları planlaması ve yedekleme planları…
- İşe alma kararları…
- …….. ihtiyacı
- Performans değerleme
- Kariyer geliştirme
- …… çalışmaları
- Ücretleme
- Çalışma koşulları, ……, meslek hastalıkları

İş Analizi'nden Elde Edilen Bilgi Türleri

- Görevler
- ……
- Kullanılan Makineler, ……, Araçlar ve Materyaller
- İş Üzerindeki Kontrol
- Performans Standartları
- Diğerleri İle İlişkiler
- Organizasyonel İlişkiler
- Fiziksel faktörler ya da İş Çevresi
- Eğitim, ……. ve Kişisel Gerekler

İş Analizi Bilgi Toplama Yöntemleri

- Gözlem
- ……
- Anket
- Günlük kayıtlardan yararlanma
- …….. bilgisinden yararlanma
- ……. yöntem

İş Tanımları

İş analizi ile elde edilen bilgilerin sistematik bir ……

İşe ait görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve diğer yönlerin yazılması…

İş tanımlarının ortak amacı, işin …….. ortaya çıkarılması…

Bir iş tanımında olması gereken bilgiler:

İşin tanıtılması, işin içerdiği görevler, işin ilişkili olduğu diğer işler ve işin gerektirdiği gözetim, işin yapıldığı koşullar, işin yapılışında kullanılan malzeme, ……

İş Tanımları

- İşi yapan değil …….. tanımlanmalı…
- Tanımlar oluşturulurken ……. yargılarından kaçınılmalı…
- Sorumluluklar açık seçik ve anlaşılır biçimde ifade edilmeli…
- İşler arasındaki …… açıkça belirlenmeli…
- İş ayrıntılarıyla tanımlanmamalı…
- Bir iş tanımı üç sayfayı geçmemeli…
- Hazırlanan iş tanımları ilgili üst ve …… kontrol ettirilmeli…

İş Gerekleri

İşin uygun görüldüğü şekilde yerine getirilmesi için işi yapacak işgörenlerde bulunması gereken özellikler (……., bilgi, yetenek ve …… veya zihinsel yetenekler)…

İş tanımlarındaki belirli görev ve sorumluluklar temel alınarak hazırlanır…

Genellikle işlerin yapılması için gerekli yetenekler, çaba, sorumluluklar ve işin yapılma koşulları bölümleri bulunur…

İş Gerekleri

…….. Gerekleri: Öğrenim, deneyim, bilgi, beceri, inisiyatif, fiziksel yetenekler ve düşünsel yetenekler…

Çaba Gerekleri: Bedensel ya da zihinsel gerekler

Sorumluluk Gerekleri: Diğer kişilerin korunması, …… sorumluluk, gözetim sorumluluğu ve malzeme-donanım sorumluluğu…

……: İş ortamı, ısı, ışık, nem ve gürültü, işin yapılması sırasında meydana gelebilecek rahatsızlıklar, iş kazaları ve meslek hastalıkları…

İnsan Kaynakları Planlamasında Talep Tahmin Yöntemleri

İnsan kaynakları talebi veya ihtiyacını tahmin etmeye yönelik yöntemler;

- Sayısal Olmayan (……..) Talep Tahmin Yöntemleri
- Sayısal Yöntemler
- Ayrıntılı Yöntemler

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

Hem işgücü talebi, hem de işgücü ……. tahmini için kullanılabilir…

İşgücü arz ve talebi konusunda uzmanların nitel (kalitatif) yargılarına ve öznel tahminlerine dayanır…

Özellikle …….. yöneticilerin katılımı önemli…

Geçmiş veri ve ilişkilerle sınırlı kalınmayıp önemli görülen başka faktörler de planlamaya dahil edilebilir, esnektir…

……. yargılar söz konusu olduğu için hatalı tahminler olabilir…

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

1- Yönetici Tahmini

Yöneticilerin geçmiş deneyimlerine dayalı olarak gelecekteki işgören ihtiyacını tahmin etmesi…

Yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru olabilir…

Tek başına ya da …….. birlikte kullanılabilir…

Genellikle …… dönem işgücü talebinin tahmininde iyi sonuç verir…

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

2- Delphi Tekniği

Rand Şirketi tarafından geliştirilen beyin fırtınası yöntemi…

Bir uzmanlar paneli söz konusu, panelin üyeleri ……. gelmeksizin bireysel tahmin yapıyor…

Fikir birliği oluşana kadar süreç devam ediyor…

…… dönemli tahmin ve kararlarda kullanılan bir yöntem…

Yeterli zaman ve grup üyelerinin yeterli bilgi ve tecrübesi olmalı..

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

3- Nominal Grup Tekniği

Uzman ve deneyimli kişilerden oluşan bir grubun ..... ve bireysel değerlendirmelerden sonra işgücü arzı ve talebi konusunda yargıya ulaşması…

Önemli karar vericilerin sürece katılmasına imkân verilir, geleceğe odaklanılır, geçmişteki ……. sınırlı kalınmaz, tartışmalar daha az zaman gerektirir…

Oldukça ……., nesnel verilere dayalı değildir, grup baskısı hatalı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir…

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

3- Nominal Grup Tekniği

Üyelerin eşit katılımını sağlamak için süreç aşağıdaki gibi olmalı;

1- Her katılımcı kendi görüşlerini (tahminlerini) yazar…

2- Her üye görüşlerini kısaca sunar ve görüşler bir tahtaya yazılır..

3- Görüşler ortaya konulduktan sonra, açıklama ve değerleme amaçlı açık ve …… bir tartışma yapılır…

4- Sonunda görüşler …….. oylanır, en çok oy alan görüş benimsenir…

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

4- Senaryo Analizleri

İşgücü ve çevre analizi verilerine dayalı olarak alternatif işgücü senaryoları geliştirilmesi…

Senaryoların geliştirilmesinde ……. ve …… yöneticilerinin katıldığı beyin fırtınalarından yararlanılır…

Her üye beş yıl veya daha uzun süreli işgücü ihtiyaçları konusunda görüş ortaya koyar, sonra kısa vadeli ihtiyaca bakılır…

Yöntemin yararı açık ve ……. düşünmeyi teşvik etmektir…

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

5- Kıyaslama

Örgütün İK ihtiyacını …… işletmelerin planlama uygulamaları ile kıyaslayarak tahmin etme…

İç süreç ve prosedürler ayrıntılı olarak analiz edilir ve başarılı işletmelerin yaptıklarıyla kıyaslanarak değerlendirilir…

İşkolundaki diğer işletmeler İK planlanmayı nasıl gerçekleştiriyor?

Yöntem kişileri başka türlü iş yapmayı düşünmeye zorlar, örnek işletmeler doğru seçilmeli, veri ve analizler ……..

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

Minnesota Modeli

Heneman ve Seltzer tarafından ABD'de 105 işletme üzerinden yapılan bir araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre düzenlenmiş bir model…

İşgücü planlamasında ve geleceğe dönük personel gereksinmesi tahminlerinde dikkate alınan faktörler ve uygulanan teknikler üzerinde durulmuş…

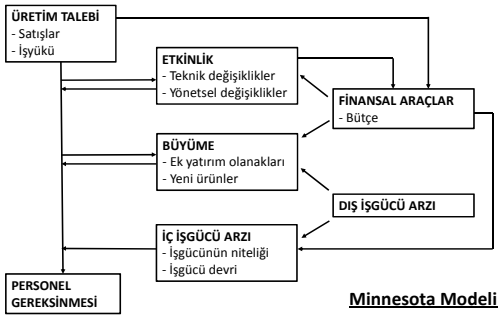
10 farklı faktörün işgücü …… belirlenmesindeki önemi ortaya konulmuş…

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri

Minnesota Modeli

1- …….
2- İşgücünün niteliği
3- Ek yatırım olanaklarının büyümesi
4- İşyükü (üretim açısından)
5- ……
6- ……
7- Teknolojik ve yönetsel değişiklikler
8- Yeni Ürünler
9- İşletme planları ve amaçları
10- Bütçeler

Sayısal Olmayan (Yargısal) Talep Tahmin Yöntemleri



Minnesota Modeli

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

İşgücü talebinin sayısal verilere dayalı olarak tahmin edilmesine yönelik yöntemler…

Sık tercih edilen yöntemlerdir…

Temel kısıtları; …….. verilere dayalı olması ve …….. çevreler için uygun olmasıdır…

Günümüzün değişken ve …… ortamındaki işletmeler için çok uygun değildir…

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

1- Matematiksel Model

2- Trend Analizleri

3- …… Analizleri

4- Regresyon Analizleri

5- Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi

6- Rasyo (Oran) Analizleri

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

1- Matematiksel Model

Örgütün toplam insan kaynağı ihtiyacını etkileyen iç ve dış değişkenlerin seçilerek matematiksel bir formüle aktarılması…

$$E = \frac{(L + G)\frac{1}{X}}{Y}$$

E: Belirli bir planlama periyodunda tahmin edilen işgücü ihtiyacı
L: Dönemde gerçekleşecek faaliyetler
G: Faaliyetlerdeki dönemsel büyüme
X: Dönemde hedeflenen verimlilik artış oranı
Y: Toplam faaliyetin her bir personele düşen kısmı

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

2- Trend Analizleri

Örgütün istihdam düzeyinde son birkaç yılda meydana gelen değişmelerin incelenerek gelecekteki işgücü ihtiyacının tahmin edilmesi…

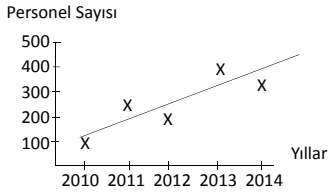
…….. bakarak geleceği kabaca tahmin etmek…

Dağılımı temsil eden bir diyagram çizilerek belirlenir…

Anlaşılması ve anlatılması kolaydır, ……. veriyle hareket edilir…

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

2- Trend Analizleri



İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

3- …….. Analizleri

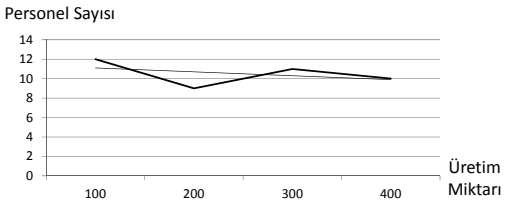
İşgücü miktarı ile çıktı, ürün, satış miktarı veya verimlilik gibi değişkenlerden biri arasındaki ilişkilere (……..) dayalı olarak işgücü talebinin tahmin edilmesi…

Örgütün geçmiş verilerinden ya da benzer işletmelerin ilgili verilerinden yararlanılabilir…

İlişki istatistiksel olarak analiz edilip grafik olarak gösterilebilir…

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

3- …….. Analizleri



İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

4- Regresyon Analizleri

Gelecekteki personel ihtiyacı; satış tutarı, çıktı miktarı ya da verimlilik gibi değişkenler kullanılarak oluşturulacak bir model doğrultusunda belirlenmeye çalışılır…

Birçok değişkene göre ……. kurulabilir ve analiz yapılabilir, analizlerde bilgi teknolojilerinden yararlanılır…

Sakıncaları; matematiksel karmaşıklık, büyük …… setine ihtiyaç duyma ve geçmiş verileri kullanma…

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

4- Regresyon Analizleri

Regresyon ……

Personel İhtiyacı = -189 + (0,475 x Üretim Miktarı) + (0,326 x Verimlilik) + (-0,121 x İşgücü Devir Oranı)

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

5- Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemi

Örgütteki personel hareketliliğini izleyen bir bilgi sisteminin bilgisayar programlarıyla kurulması ve tüm birimlerce kullanılabilir hale getirilmesi…

İşgücüne yönelik belirli veriler programlarda güncel tutularak geleceğe ilişkin işgücü tahminleri yapılır…

Belirli ……. programlarından da yararlanılabilir…

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

6- Rasyo (Oran) Analizleri

…… oranları diye de adlandırılır…

Bağımsız bir değişken ile işgören sayısı arasındaki orana dayalı olarak işgücü talebi tahmin edilir…

Geçmişteki verimliliğin …….. kalacağı varsayılarak hareket edilir..

Verimliliğin çok değiştiği düşünülüyorsa yöntem hatalı sonuçlar verebilir…

İnsan Kaynakları Planlamasında Sayısal Yöntemler

6- Rasyo (Oran) Analizleri

Bir satış personeli yılda 500.000 TL'lik satış yapıyorsa;

gelecek yıl 1.000.000 TL'lik satış için 2 personel,

2.000.000 TL'lik satış için 4 personel,

3.000.000 TL'lik satış için … personel

ihtiyacı olacaktır…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

Daha ayrıntılı yöntemler kullanılarak işgücü ihtiyacının daha net bir şekilde ortaya konulması…

Örgütün toplam işyükü ve birey başına düşen işyükü verileri kapsamında işgücü ihtiyacı belirlenebilir…

İşgücü devri ve devamsızlık oranları da hesaplamada kullanılabilir…

Örgüt yapısının içerdiği yerlerin sayısından hareketle de işgücü ihtiyacı hesaplanabilir…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

İşgücü İhtiyacı Türleri:

(1) **…….. İşgücü İhtiyacı:** İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştirecek işgücü miktarı…

(2) **…….. İşgücü İhtiyacı:** İşgörenlerin belirli nedenlerle işlerine devamsızlıkları durumunda, işin aksatılmadan yürütülmesi amacıyla ihtiyaç duyulacak işgören miktarı…

(3) **…… İşgücü İhtiyacı:** İşletmede çalışan personelin emeklilik öncesi işten ayrılmalar, emeklilik, vb. nedenlerle işten çıkmaları sonucu oluşan işgücü miktarı…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

a) İşyükü Analizleri

b) İşgücü Analizleri

c) Yer Planlaması

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

a) İşyükü Analizleri

İşyükü; belirli bir dönemde birey, birim veya örgüt düzeyinde yapılması gereken iş ve işlemlerin toplamı… (iş ……)

Planlanan toplam işyükü (toplam çıktı, ürün, gerekli toplam çalışma süresi) ve planlanan dönemde belirli nitelikte bir işgörenin gerçekleştirebileceği bireysel işyükü belirlenir…

Toplam işyükü bireysel işyüküne oranlanarak gerekli işgören sayısı bulunur…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

a) İşyükü Analizleri

Gerçek İşgören Sayısı = …… / …….

Gerçek işgören sayısı, gerekli veya temel işgören sayısı olarak da ifade edilir…

Toplam işyükü çıktı miktarı ya da çalışma zamanı cinsinden olabilir…

Çalışma zamanının kullanılması durumunda, ölçümlerle belirlenen standart zamanlardan yararlanılır…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

a) İşyükü Analizleri (Örnek)

Forma üreten X işletmesi 2018 yılında toplam **1.000.000** adet forma üretmeyi planlamaktadır…

Zaman ölçümü yoluyla bir adet formanın "standart dikim süresi" **12** dakika olarak belirlenmiştir…

Bir yıllık süre içinde bir işçinin bir günde **8 saatten 260 gün** çalışması planlanmıştır…

İşyükü analizi ile gerçek işgören ihtiyacını hesaplayınız…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

a) İşyükü Analizleri (Örnek)

Toplam iş yükü = Standart Süre X Birim Sayısı

Kişi başı dönemlik planlanan çalışma süresi

Gerçek İşgören İhtiyacı = Toplam İşyükü / Bireysel İşyükü

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

a) İşyükü Analizleri

Gerçek işgören ihtiyacı, işletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştirecek işgücü ihtiyacı…

Bu ihtiyaç; planlanan iş ve faaliyetleri gerçekleştirmek için gerek duyulan ve hiç kimsenin …….. yapmayacağı ve işgören ……. olmayacağı varsayımıyla hesaplanan işgücü…

Gerçek hayatta bu varsayım söz konusu olamayacağı için …….. analizlerine ihtiyaç duyulur…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri

Devamsızlık analizlerine dayalı olarak yedek işgören ihtiyacının…

İşgücü devir analizlerine dayalı olarak da ek işgören ihtiyacının belirlenmesi söz konusu….

Dolayısıyla işgücü analizlerinin yapılması ve yedek ve ek işgören ihtiyacının tespiti için öncelikle devamsızlık ve işgücü devir analizleri yapılmalı…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri

ba) Devamsızlık Analizi:

İşgörenlerin planlanan zamanda işbaşında bulunmamaları…

Devamsızlığın yol açtığı işgücü kaybını telafi için gerekli olan işgören miktarı «yedek işgücü ihtiyacı»…

Devamsızlık analizleri nitel ve sayısal analizler olarak iki kısımda incelenir…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri

ba) Devamsızlık Analizi:

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devam Edilmeyen Süre (Saat ya da Gün Olarak)}}{\text{Devam Edilmesi Planlanan Toplam Süre (Saat ya da Gün Olarak)}} \times 100$$

Yedek İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgören İhtiyacı x Devamsızlık Oranı

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri (Örnek)

ba) Devamsızlık Analizi:

Daha önceki örnekte bir önceki yıl devam edilmeyen süre 600.000 saat ve devam edilmesi planlanan toplam süre de 12.000.000 saattir…

İşgücü analizi ile yedek işgören ihtiyacını hesaplayınız…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri (Örnek)

ba) Devamsızlık Analizi:

Devamsızlık Oranı =

Gerçek İşgören İhtiyacı …….. bulunduğundan

Yedek İşgören İhtiyacı = …….. olur…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri

bb) İşgücü Devir Analizi:

İşgücü devri, belirli bir dönemde bir işletme veya bölümde meydana gelen işgören işe giriş-çıkış hareketlerinin oluşturduğu olgu…

İşgücü devrinin yol açtığı işgücü kaybını telafi için gerekli olan işgören miktarı «ek işgücü ihtiyacı»…

Ek işgücü ihtiyacının belirlenmesinde işgücü …… oranından yararlanılır…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri

bb) İşgücü Devir Analizi:

$$\text{İşgücü Devir Oranı} = \frac{\text{Dönem İçi Çıkış Yapan İşgören Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Ortalama İşgören Sayısı} = \frac{\text{Dönem Başı İşgören Sayısı + Dönem Sonu İşgören Sayısı}}{2}$$

Ek İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgören İhtiyacı x İşgücü Devir Oranı

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri (Örnek)

bb) İşgücü Devir Analizi:

Daha önceki örnekte işletmede son dönemin başında 85 kişi bulunmuş, dönem içinde 10 kişinin işe alınmış ve 5 kişinin işten ayrılmıştır…

İşgücü analizi ile ek işgören ihtiyacını hesaplayınız…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

b) İşgücü Analizleri (Örnek)

bb) İşgücü Devir Analizi:

Dönem sonu İşgören Sayısı =

Ortalama İşgören sayısı =

İşgücü Devir Oranı =

Gerçek İşgören İhtiyacı 96 bulunduğundan

Ek İşgören İhtiyacı = …….. olur.

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

İşyükü ve işgücü analizleri sonucunda bulunan değerlerle bir işletmede **olması gereken işgören miktarı** hesaplanabilir…

a) İşyükü Analizi - Gerçek (……) İşgören İhtiyacı

ba) İşgücü Analizi - Devamsızlık Analizi – ……. İşgören İhtiyacı

bb) İşgücü Analizi – İşgücü Devir Analizi – …….. İşgören İhtiyacı

Olması Gereken (……) İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgücü İhtiyacı + Yedek İşgören İhtiyacı + Ek İşgören İhtiyacı

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

(Örnek)

Daha önceki örnekte verilen işletmede olması gereken (toplam) işgören ihtiyacı kaç kişi olacaktır?

Olması Gereken Toplam İşgören İhtiyacı = Gerçek İşgücü İhtiyacı + Yedek İşgören İhtiyacı + Ek İşgören İhtiyacı

Olması Gereken Toplam İşgören İhtiyacı =

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

c) Yer Planlaması

Örgüt yapısının içerdiği yerlerin (kadro, pozisyon veya mevkilerin) sayısından hareketle işgören ihtiyacının belirlenmesi…

İşgören talebinin ürün talebi ve üretim düzeyinden bağımsız olduğu veya üretim ya da iş miktarına göre işgören sayısının pek değişmediği durumlar için uygundur…

Örgüt ve iş analizleri önemli…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

c) Yer Planlaması

İşyükü analizlerinde olduğu gibi dönemlik toplam işyükü ile kişi başına düşen işyükü oranlanarak gerekli olan işgören sayısı bulunur…

Yöntemin farklılığı; işyükünün çıktı veya ürün miktarına göre değil doldurulması gereken «…….. (iş istasyonları veya kadro)» sayılarına dayalı olarak hesaplanması…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

c) Yer Planlaması

$$\text{Gerekli İşgören Sayısı} = \frac{\text{Çalışılacak gün sayısı x Yer Sayısı x Vardiya Sayısı}}{\text{Kişi Başına Çalışılacak İşgünü Sayısı}}$$

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

c) Yer Planlaması (Örnek)

Bir sınır koruma birliğinin görev alanı içinde, yılın 365 günü 20 yerde 24 saat boyunca birer askerin nöbet tutması gerekmektedir…

Burada görev alacak bir askerin günde 6 saat nöbet tutması, yılda da 300 gün görev yapması planlanmaktadır…

Görev alması gereken gerekli asker sayısını hesaplayınız…

İnsan Kaynakları Planlamasında Ayrıntılı Yöntemler

c) Yer Planlaması (Örnek)

$$\text{Gerekli İşgören Sayısı} = \frac{\text{Çalışılacak gün sayısı x Yer Sayısı x Vardiya Sayısı}}{\text{Kişi Başına Çalışılacak İşgünü Sayısı}}$$

$$\text{Gerekli İşgören Sayısı} = \underline{\qquad\qquad\qquad\qquad}$$

……. = …… askerin görev alması gerekir…

(1) İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi, İK Talep ve Arzının Karşılaştırılması

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi Dersi

2019

İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi, İK Talep ve Arzının Karşılaştırılması

- **İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi**
- **İnsan Kaynakları Talep ve Arzının Karşılaştırılması**
- **Karşılaştırma Sonucu Eylem Planlarının Geliştirilmesi**
- **Değerleme ve Kontrol Aşaması**

İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi

(1) İşletme İçi İnsan Kaynağı Arzı

Mevcut veya beklenen beceri ve verimlilik düzeyi ile geçerli çalışma koşulları altında **<u>işletmenin ……. …… personeli…</u>**

İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi

(1) İşletme İçi İnsan Kaynağı Arzı

İşletme içi işgücü arzının belirlenmesinde;

insan kaynakları ..... sistemlerinden, faaliyet, üretim, performans veya çalışma raporlarından, kariyer yönetimi uygulamalarından, işgören beceri veya nitelik ……..;

…….. Analizi gibi sayısal; yönetici ve uzman yargısı gibi nitel yöntemlerden yararlanılabilir…

İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi

(2) İşletme Dışı İnsan Kaynağı Arzı

İş piyasasındaki çalışma istek ve gücüne sahip kişiler…

İnsan Kaynakları Arzının Tahmin Edilmesi

(2) İşletme Dışı İnsan Kaynağı Arzı

İşletme …….. işgücü arzının belirlenmesinde;

işgücü piyasasındaki emek arz ve talep düzeyleri, nüfus, nüfusun özellikleri, işgücü miktarı, işgücünün ……, verimliliği ve yapısı, işsizlik, kültürel farklılıklar, ülkelerin iktisadi gelişmişlik düzeyleri ve refah seviyeleri, ekonomik krizler, ücret düzeyleri, eğitim seviyeleri, …… istihdamındaki yetersizlik, yasal düzenlemeler ve hükümet politikaları vb. önemli…

İnsan Kaynakları Talep ve Arzının Karşılaştırılması

Karşılaştırma sonucunda üç durum ortaya çıkıyor;

(a) İşgücü talebinin arzdan büyük olması: İşgücü …… (eksikliği, ihtiyacı)

(b) İşgücü talebinin arzdan küçük olması: İşgücü ……..

(c) İşgücü arz ve talebinin eşit olması: …… durumu

Üç farklı duruma göre işletmeler farklı insan kaynakları yönetimi politikaları oluşturup farklı eylemler uygulayabilir…

İnsan Kaynakları Talep ve Arzının Karşılaştırılması

(a) İşgücü talebinin arzdan büyük olması: İşgücü …… (eksikliği, ihtiyacı)

Karşılaştırma Sonucu Eylem Planlarının Geliştirilmesi

(a) İşgücü talebinin arzdan büyük olması: İşgücü …… (eksikliği, ihtiyacı)

Eksiklik az veya kısa süreli ise; eldeki mevcut işgücü ile eksiklik karşılanabilir…

çalışma süreleri ……., fazla mesai uygulamasına geçilebilir, izin ve tatiller ……., vardiya sayısı artırılabilir, eğitim yolu ile geliştirme, terfi veya nakiller yapılabilir…

Karşılaştırma Sonucu Eylem Planlarının Geliştirilmesi

(a) İşgücü talebinin arzdan büyük olması: İşgücü …… (eksikliği, ihtiyacı)

Eldeki personelle işgören açığını kapatmak yeterli, uygun veya mümkün değilse;

geçici veya sürekli olarak çalıştırılacak yeni işgören alımı yapılabilir… (…….. işgören istihdamı, işgören kiralama (leasing), işgören taşeronluğu, dış kaynaklardan yararlanma…)

İnsan Kaynakları Talep ve Arzının Karşılaştırılması

(b) İşgücü talebinin arzdan küçük olması: İşgücü ……..

Karşılaştırma Sonucu Eylem Planlarının Geliştirilmesi

(b) İşgücü talebinin arzdan küçük olması: İşgücü ……..

Öncelikle başvurulacak uygulamalar;

- İşe alımları …….. / ……
- Çalışma sürelerini ……
- İzin ve tatilleri ……
- İşletme içi işgören hareketleri…
- Kısmi süreli ve esnek çalışma uygulamaları…
- Erken emeklilik…

Karşılaştırma Sonucu Eylem Planlarının Geliştirilmesi

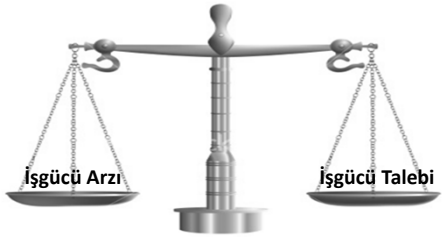
(b) İşgücü talebinin arzdan küçük olması: İşgücü ……..

Bu uygulamalara rağmen işgücü fazlalığı giderilemiyorsa;

- Önce geçici ……. ……
- Sonrasında da ……. ……. …… (En son başvurulması gereken uygulama…)

İnsan Kaynakları Talep ve Arzının Karşılaştırılması

(c) İşgücü arz ve talebinin eşit olması: ……. durumu



Karşılaştırma Sonucu Eylem Planlarının Geliştirilmesi

(c) İşgücü arz ve talebinin eşit olması: ……. durumu

Bu eşitliğin korunmasına yönelik planlar hazırlanır ve uygulanır…

Denge halinin korunması ve sürdürülmesi için işgören tatmininin ve bağlılığının sağlanması ve sürdürülmesi, eğitim ihtiyaçlarının zamanında tespit edilerek karşılanması önemli…

Genel dengeye rağmen birimler ve işler düzeyinde fazlalık ya da eksiklik varsa terfi, nakil ve rütbe indirimi gibi iç işgören hareketleriyle eşitlik sağlanır…

Değerleme ve Kontrol Aşaması

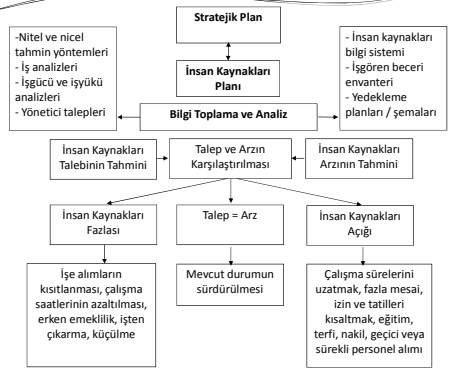
İnsan kaynakları planlamasının son aşaması…

İşgücü talebinin ve işgücü arzının tahmin edilmesinde, bunların karşılaştırılmasında ve bunları dengelemeye yönelik eylemlerin planlanması ve uygulanmasında yapılan ..... ve sürecin aksayan yönlerinin görülmesi…

Gerekli …….. yapılarak ileride doğabilecek pek çok sorunun daha önceden çözüme kavuşturulması…

Sürecinin sonunda yapılabileceği gibi sürecin ……. aşamalarında da yapılabilir… Maliyet avantajı sağlar…

İnsan Kaynakları Planlaması Süreci



(2) Aday Araştırma ve Bulma

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi Dersi

2019

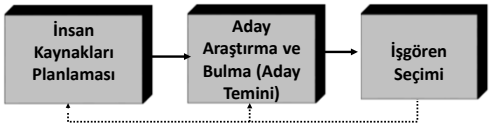
Aday Araştırma ve Bulma

- Aday Araştırma ve Bulmanın Önemi ve Amacı

- Aday Araştırma ve Bulmayı Etkileyen Faktörler

- İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi



Aday Araştırma ve Bulma

İşletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve …….. adayların başvurmalarını sağlama süreci…

Aday temini süreci…

Boş işler için …….. …… oluşturulması…

Boş işler için içinden uygun adayların seçilebileceği bir …….. oluşturmak üzere uygun adayların aranması ve başvuru yapmaları için ……

Aday Araştırma ve Bulma

Sürecin başında genellikle İK ihtiyacının söz konusu olduğu birimin yöneticisi, yazılı ya da elektronik ortamda "işgören talep formu" oluşturarak bunu İK birimine iletiyor…

İşletmenin yapısına ve doldurulacak işlerin önem ve özelliklerine göre aday bulma ve yerleştirmede;

- **……** ya da

- **……**

bir yaklaşım benimsenebilir…

PERSONEL İSTEK FORMU

Bölüm		**Cinsiyet**	**Yaş**	
Görev Ünvanı		☐ Erkek ☐ Kadın	**Medeni Durum**	
Eğitimi			**İşe Başlama Tarihi**	
İş Deneyimi ve Süresi			**Bilgisayar Bilgisi**	
Yabancı Dil Bilgisi			**İş için Gerekli Diğer Özellikler**	
Görevin Tanımı ve Kapsamı				

ÖNEREN BÖLÜM YETKİLİSİ	**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİ**	**ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR**
Tarih: **İmza**	**Tarih:** **İmza:**	**Tarih:** **İmza:**

Aday Araştırma ve Bulmanın Önemi

- ……. ulaşmada en önemli unsur insan…
- İhtiyacı karşılayacak …….. ve …… insanın bulunması…
- Doğru işe doğru ……
- Kaliteli ve kapasiteli kişilerden oluşan bir …… …….. oluşturulması…
- İş-kişi …… kaynaklanacak olumsuzluklar…
- İşlerin aksamasının ve gereksiz maliyetlerin önüne geçilmesi…

Aday Araştırma ve Bulmanın Amacı

İçinden, işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda ve boş işlerin gerektirdiği niteliklere sahip işgörenlerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir

"aday havuzu (kitlesi)"na sahip olmak…

İşgören ihtiyacı (boş işler), mümkün olduğunca çok kişiye …….. ve bu ……, iş arayanların işletmeye başvurmalarını özendirici bir biçimde yapılmalı…

Aday Araştırma ve Bulmayı Etkileyen Faktörler

İç Faktörler;

- İnsan kaynakları planları…
- İnsan kaynakları ……
- İşletmenin özellikleri…
- İşletmenin ……
- İşin nitelikleri…

Aday Araştırma ve Bulmayı Etkileyen Faktörler

Dış Faktörler;

- …… koşullar…
- …….. piyasasının durumu…
- Yasal düzenlemeler ve kanunlar…
- Sosyo-kültürel ve teknolojik gelişmeler…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

İşgören adayı temin kaynakları; ihtiyaç duyulan ve aranılan niteliklerde kişilerin …… bulunabileceğini ve kimler olduğu…

Aday bulma yöntemleri; muhtemel işgören adaylarına ulaşmaya ve onların işletmeye başvurmalarını sağlamaya ilişkin …… ve ……

Genellikle ……. ve …….. kaynaklar olmak üzere iki temin kaynağı var…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar

İşletmede …… çalışanlar…

İşletmede çalışan personelin terfi ya da nakil yolu ile boşalan yerlere getirilmesi…

- İç kaynaklarla açığı kapatmak
- İç kaynaklara öncelik vermek
- İç ve dış kaynaklara eşit davranmak

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar

……. düzeyi dışındaki işler için personel ihtiyacı ortaya çıktığında öncelikle başvurulan kaynak…

İşgören ihtiyacı az ve kısa süreli ise …… işgörenlerle ihtiyacın karşılanması da mümkün…

…… tercih edilen yaklaşım…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar

İç kaynaklardan işgören temin etmenin yararları;

- Mevcut işgörenler için …… fırsatları oluşturulmuş olması…
- Örgüte …… ve sadakatin artması…
- Maliyetlerin daha düşük olması ve ……. tasarruf sağlanması…
- …….. sorunu olmaması…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar

İç kaynaklardan işgören temin etmenin yararları;

- Daha az ……. alınması…
- Geleceğin yöneticilerinin hazırlanmasına katkı sağlanması…
- İşletme …….. olumlu katkı sağlaması…
- …….. birlikte performansın artması…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar

İç kaynaklardan işgören temin etmenin sakıncaları;

- İşletmeye …… ve …….. bakış açısı gelmemesi…
- Kariyer fırsatlarından yararlanan ve yararlanamayan işgörenler arasında …….. gözlemlenebilmesi…
- …… ……. yaşanabilmesi…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklar

İç kaynaklardan işgören temin etmenin sakıncaları;

- Yükselmede sadece …….. kriterinin dikkate alınması durumunda yeterli yetkinliğe sahip olmayan işgörenlerin kariyer fırsatlarından yararlanmış olması…
- Terfi süreçlerinde bazı işgörenlerin …….. kullanarak karar vericiyi etkilemek istemeleri…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

a) Terfi (Yükselme)

b) İç Transfer (……)

c) Rütbe İndirimi

d) İşletme İçi İş Duyuruları

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

a) Terfi (Yükselme)

Bir işgörenin bulunduğu görevden daha çok …….. ve …….. taşıyan üst düzeyde başka bir göreve geçmesi…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

a) Terfi (Yükselme)

Dikey olarak yükselme yoluyla işgören temin edilmesi ile çalışanlarda …….. ve …….. duygusu oluşur…

Terfiler; …….. sıraya, …… ve …… durumuna göre olabilir…

Yükselmede karma bir yöntem de uygulanabilir…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

b) İç Transfer (Nakil)

İşletmede bir görev boşaldığı zaman bu yere aynı düzeyde bir başka elemanın atanması…

…… ve ……. ya da ücret düzeyinde herhangi bir farklılık söz konusu olmaz…

Genelde birbirine yakın birim ve işler arasından …… …….. şeklinde ortaya çıkar…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

b) İç Transfer (Nakil)

Ucuz ve kolay işgören bulma imkânı vardır…

İşgören …… sorunu yaşamaz…

Transferi yapılan işgörenin yeni işine …… için belirli bir süre geçmelidir…

İşgören yeni görevi için gereken nitelikleri kazanmalı ve bıraktığı pozisyona da başka bir işgören atanmalıdır…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

c) Rütbe İndirimi

İşgörenlerin ücret, yetki ve sorumluluklarının daha …… …….. bir işe kaydırılması…

……. …… uygulanabilir…

Teknolojik değişmeler ve işsizlik sorunu nedeni ile zorunlu hallerde kabul edilen ve nadiren başvurulan bir yöntem…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(1) İç Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

d) İşletme İçi İş Duyuruları

İşletme genelinde yayınlanan bültenlerde ya da duyuru panolarında boş …… duyurulur…

Bu duyurularda başvuruların kime veya nereye, nasıl, ne zaman yapılacağına ilişkin bilgiler de yer almalı...

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar

İşletmede ……

İşletme …….. çalışma istek ve gücünde olan herkes ve bunların bulunabileceği yerler…

Özellikle …… düzeyindeki işlerin ve yedeği bulunmayan daha üst mevkilerin doldurulması için yararlanılır…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar

- İşletmenin yeni kurulması ya da yatırımlar nedeniyle ……..
- Değişme ve gelişmeler sonucu teknik ve uzman elemanlara gereksinim duyulması…
- Çok gayretli olacak yeni işgörenlerin mevcutları da ……
- İç kaynaklara göre daha ……. işgören seçme olanağı olması…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar

<u>Dış kaynaklardan işgören temin etmenin yararları;</u>

- Başvuruda bulunanlar arasından nitelikli işgören seçileceği için tekrar ……. ve …….. faaliyetlerinin gerekmemesi…
- İşletmeye …… bir süreç kazandırması…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklar

<u>Dış kaynaklardan işgören temin etmenin sakıncaları;</u>

- İşe alma, işe alıştırma ve eğitim …….. artması…
- Her zaman aranılan nitelikte işgörenin bulunmasının mümkün olmaması…
- Yeni işgörenlerin örgüte ve işe ……. sorunları…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

a) İş İlanları

b) ……. ……

c) Mevcut İşgörenlerin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

d) …….

e) İş ve İşgören Bulma Kuruluşları

f) …….. Kurumları

g) Diğer Yöntemler

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

a) İş İlanları

İşletmenin personel ihtiyacını ve eleman aradığını;

Gazete, dergi, radyo, televizyon, el ilânları, mesleki yayınlar, şehir içi ilan tahtaları, metro ve otobüslere yapıştırılan posterler vb. yoluyla,

kamuoyuna ve ilgililere iletmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntem…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

a) İş İlanları

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

b) ……. ……

Belirli bir bölgede oturan ve iş arayan kişilerin, özel kesim ya da kamu kesimi işletmelerine başvuruda bulunmaları…

Özellikle ……. dönemli ve …….. işçiliğini gerektiren işgücü ihtiyacının karşılanmasında yararlı…

Kendiliğinden başvuranların başvuru ya da özgeçmişlerinden oluşan veri tabanı, ilan yoluna gitmeden önce başvurulan önemli bir kaynak..

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

c) Mevcut İşgörenlerin ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

İşletme içerisinde çalışan işgörenlerin ya da eski çalışanların, müşterilerin, ortakların, satıcıların, eş, dost, akrabanın tavsiye ettiği ya da referans olduğu kişiler önemli bir dış kaynak…

Özellikle ……. işletmelerde kullanılabilen bir yöntem…

Yöntem …… edilebilir…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

d) …….

Aynı işkolunda veya piyasada faaliyet gösteren işletmeler ve diğer kuruluşlar, özellikle deneyim gerektiren işler için son derece değerli bir kaynak…

Özellikle günümüzde işletmeler arası ……. transferleri çok yaygın..

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

e) İş ve İşgören Bulma Kuruluşları

İş arayanlar ile işgören arayanları buluşturmaya çalışan resmi ve özel kurumlar, işletme açısından önemli dış işgücü kaynakları…

…….

…… …… Büroları, …… Kurumları…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

f) …… Kurumları

Bazı teknik mesleklere sahip işgöreni almak isteyen işletmeler çoğu kez meslek okullarına yöneliyor…

Üniversite mezunları ile bağlantı kurmak, öğrencilere burs vermek, …… imkânları sağlamak…

İşletme gezileri, ……. ……., tanıtım faaliyetleri…

İşgören Adayı Temin Kaynakları ve Yöntemleri

(2) Dış Kaynaklardan Aday Temin Yöntemleri

g) Diğer Yöntemler

- İşgören …… şirketleri…
- İnternet…
- …… çalışanlardan yararlanma…
- Uluslararası piyasalarda işgören sağlama…
- …… aday bulma…

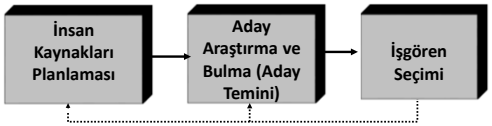
(3) İşgören Seçim Süreci

Dr. Öğr. Üyesi Rıza DEMİR

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi Dersi

2019

İnsan Kaynakları Planlaması ve Seçimi



İşgören Seçim Süreci

- Başvuruların Kabulü
- Ön Görüşme
- Başvuru Formu Doldurtma
- Başvuruların Değerlendirilmesi
- Sınav / Test Uygulamaları
- İş Görüşmeleri
- Referans Araştırmaları
- Sağlık Kontrolü
- İşe Alma Kararı
- İşe Yerleştirme

İşgören Seçim Süreci

İşe alınacak uygun kişilerin seçimi…

Personel / insan kaynakları seçimi (personnel / human resource selection…)

İşe …… (hiring…)

Temel amaç; belirli işler için başvuran adaylar arasından, işi iyi bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan ……, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunun belirlenmesi…

Süreç adayların başvurularının alınması ile başlar, işe …….. ile biter…

İşgören Seçim Süreci

İşgören seçiminde …….. (sistematik) ya da biçimsel olmayan bir yaklaşım izlenebilir…

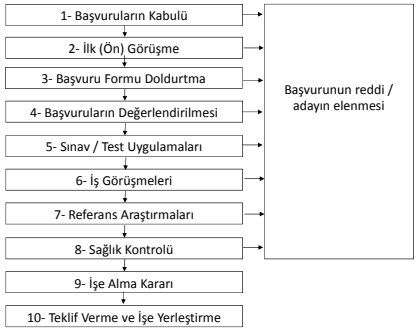
Küçük işletmeler genellikle biçimsel olmayan yaklaşımı izler…

Bu durumda karar verici …… veya yönetici…

Büyük işletmelerde ise, I. ve II. Dünya Savaşları sırasında geliştirilen …… veya sistematik seçim süreci hakim…

…… seçim süreci belirli aşamalardan oluşur…

İşgören Seçim Süreci



İşgören Seçim Süreci

Bu sıralama ve sınıflama evrensel ve …… nitelikte değil…

Seçim sürecinin her bir aşamasında temel amaç;

adayların bilgileri, becerileri, yetenekleri, motivasyonları ve işle ilgili diğer özellikleri hakkında daha fazla bilgi edinmek, böylece en uygun …… kararını verebilmek…

İç kaynaklardan işgören seçiminde bu aşamaların ve değerleme yöntemlerinin ……. uygulanmasına gerek yok…

İşgören Seçim Süreci

İşgören seçiminde kullanılan yöntem ve teknikler bazı faktörlere göre değişebilir;

- İşgören ihtiyacının miktarı, niteliği ve ……
- Yöntemin uygunluğu, ……
- Seçim için kullanılacak …… varlığı / niteliği…
- Yöntemin geçerliliği ve güvenilirliği…
- Adayların seçim yöntemine ilişkin ……

İşgören Seçim Süreci

İşletmeler ayrıca işgören seçiminde iki yaklaşım benimseyebilir;

a) …… Yaklaşım

Seçim sürecinin her bir aşamasında uygun olmayan veya yetersiz görülen adayların elenerek bir sonraki aşamada daha az sayıda adayın değerlemeye alınması…

b) ……. Yaklaşım

Genellikle ilk elemeyi geçen adayların uygulanan tüm aşamalardan geçirilerek değerlendirilmesi…

İşgören Seçim Süreci

1) Başvuruların Kabulü Aşaması

İş başvurusu (müracaatı); bireylerin işe girmek için / alınmak için örgütten talepte bulunmaları…

Bu talepler örgütün kamuoyuna personel aradığını bildirmesinden sonra,

Ya da böyle bir bildirim olmadığı halde kişilerin …….. başvurmalarıyla olabilir…

Başvurular bizzat gelinerek ya da posta, e-posta veya …….. başvuru şeklinde yapılabilir…

İşgören Seçim Süreci

1) Başvuruların Kabulü Aşaması

Bu süreçte posta yoluyla veya yazılı başvuranların incelemeleri gerçekleştirilir…

Amaç; işin gerektirdiği ve kolayca saptanabilen ……. nitelikleri taşımayan adayların elenmesi…

……. yaklaşımı benimseyen işletmeler bile büyük olasılıkla bu ilk incelemeyi yapar…

İşgören Seçim Süreci

1) Başvuruların Kabulü Aşaması

Başvuruların kabul ve incelenme …….., adayların işletme ve iş hakkındaki görüşlerini biçimlendirici etkiye sahip…

İşgören seçiminin …… …… olduğu unutulmamalı ve bu aşamaya gereken önem verilmeli…

Başvuruların ilk incelenmesi sırasında ya da sonrasında gerekirse adaylarla ilk (ön) ……. yapılabilir…

İşgören Seçim Süreci

2) İlk (Ön) Görüşme

Ön inceleme veya değerleme aşamasında veya ön inceleme sonrasında, görüşmecinin (mülakatçının) adaylarla yaptığı kısa süreli bir görüşme…

Özellikle kişilerin başvurularının geçerliliğini tespit etmek amacıyla veya yazılı başvurularının yeterli …… içermemesi nedeniyle yapılabilir…

Dolayısıyla bazen başvuruların kabulü ……., bazen de başvuruların kabulünden sonra yapılabilir…

İşgören Seçim Süreci

2) İlk (Ön) Görüşme

Adayların fiziki görünümleri, işe başvuru amaçları, eğitim durumları vb. temel konularda iş için uygun olup olmadıkları araştırılır…

İlk bakışta görülebilecek ya da anlaşılabilecek yetersizliklerin ortaya konması amacıyla yapılır ve uygun olmayanlar bu aşamada ……

Elenen adaylardan bazıları, işletmedeki uygun farklı ……. işler için uygun şekilde yönlendirilebilir…

İşgören Seçim Süreci

2) İlk (Ön) Görüşme

İşletmeye fayda sağlarken, bazı adayların başvurudan vazgeçmeleri şeklinde sonuç olabilir…

İlk görüşme aynı zamanda bir …… görüşmesi ve bir tür ……. ……. faaliyetidir, müşteri (aday) odaklı bir yaklaşımla yürütülmelidir…

İlk inceleme ve görüşme sonrası işe alınmaya engel durumu olmayan adaylara daha ayrıntılı bilgilerin istendiği başvuru formları doldurtulur…

İşgören Seçim Süreci

3) Başvuru Formu Doldurtma

İşgören seçiminde en çok kullanılan araçlardan biri…

İş istek (talep) formu ya da iş başvuru (müracaat) formu…

Basılı veya bilgisayar ortamında (……..) sunulabilir…

Tipik iş başvuru formları ile birlikte adaylar hakkında daha ayrıntılı ve ek bilgiler edinmeyi amaçlayan biodata formları veya biyografik bilgi formları / envanterleri kullanılabilir…

Ön incelemeyi geçemeyen adaylar için de doldurtulabilir…

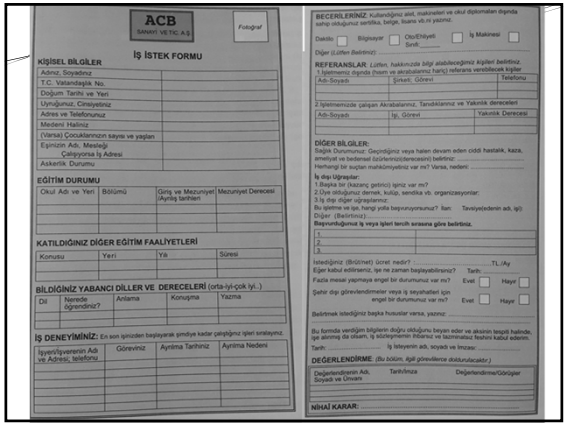
İşgören Seçim Süreci

3) Başvuru Formu Doldurtma

Başvuruların resmiyet / geçerlilik kazanması ve belgelendirilmesi için adayın taahhüdünü alan ……. kısmı önemli…

Formlar mümkün olduğu kadar ……. ve ……. olmalı; adayları fazlaca sıkıntıya düşürmemeli; formlarda ……. ve …… olmayan sorulara yer verilmemeli….

Uygulamada ayrıntılı ya da basit formlar kullanılabilir…



ACB
İŞKANTI VE TİC. A.Ş.

Fotoğraf

İŞ İSTEK FORMU

KİŞİSEL BİLGİLER
Adınız, Soyadınız
T.C. Vatandaşlık No.
Doğum Tarihi ve Yeri
Uyruğunuz, Cinsiyetiniz
Adres ve Telefonunuz
Medeni Haliniz
(Varsa) Çocuklarınızın sayısı ve yaşları
Eşinizin Adı, Mesleği
Çalışıyorsa İş Adresi
Askerlik Durumu

EĞİTİM DURUMU

Okul Adı ve Yeri	Bölümü	Giriş ve Mezuniyet (Ay/Yıl) tarihleri	Mezuniyet Derecesi

KATILDIĞINIZ DİĞER EĞİTİM FAALİYETLERİ

Konusu	Yeri	Ya	Süresi

BİLDİĞİNİZ YABANCI DİLLER VE DERECELERİ (orta-iyi-çok iyi..)

Dil	Nerede öğrendiniz?	Anlama	Konuşma	Yazma

İŞ DENEYİMİNİZ: En son işinizden başlayarak şimdiye kadar çalıştığınız işleri sıralayınız.

İşyeri/İşverenin Adı ve Adresi; telefonu	Göreviniz	Ayrılma Tarihiniz	Ayrılma Nedeni

BECERİLERİNİZ: Kullandığınız alet, makineleri ve okul diplomaları dışında sahip olduğunuz sertifika, belge, lisans vb.ni yazınız:

Dakiklo ☐ Bilgisayar ☐ Okl/Ehliyeti Sınıfı: ..... ☐ İş Makinesi ☐

Diğer (Lütfen Belirtiniz): .....

REFERANSLAR: Lütfen, hakkınızda bilgi alabileceğimiz kişileri belirtiniz.

1.İşletmemiz dışında (hem ve akrabalarınız hariç) referansı verebilecek kişiler

Adı-Soyadı	Şirketi, Görevi	Telefonu

2.İşletmemizde çalışan Akrabalarınız, Tanıdıklarınız ve Yakınlık dereceleri

Adı-Soyadı	İşi, Görevi	Yakınlık Derecesi

DİĞER BİLGİLER:
Sağlık Durumunuz: Geçirdiğiniz veya halen devam eden ciddi hastalık, kaza, ameliyat ve bedensel özürlerinizi(derecesini) belirtiniz: .....
Herhangi bir suçun mahkûmiyetiniz var mı? Varsa, nedeni: .....

İş dışı Uğraşlar:
1.Başka bir (kazanç getirici) işiniz var mı?
2.Üye olduğunuz dernek, kulüp, sendika vb. organizasyonlar:
3.İş dışı diğer uğraşlarınız:
Bu işletme ve işe, hangi yolla başvuruyorsunuz? İlan: Tavsiye(edenin adı, işi)
Diğer (Belirtiniz): .....
Başvurduğunuz iş veya işleri tercih sırasına göre belirtiniz.
1.
2.
3.

İstediğiniz (Brütnet) Ücret nedir? : ..... TL./Ay
Eğer kabul edilirsenız, işe ne zaman başlayabilirsiniz? Tarih: .....
Fazla mesai yapmaya engel bir durumunuz var mı? Evet ☐ Hayır ☐
Şehir dışı görevlendirmeler veya iş seyahatleri için engel bir durumunuz var mı? Evet ☐ Hayır ☐

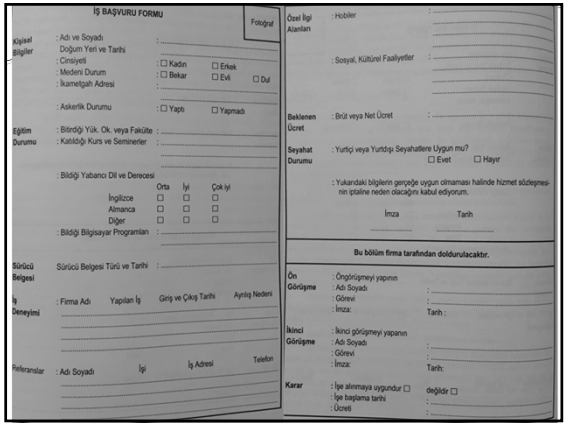
Belirtmek istediğiniz başka hususlar varsa, yazınız: .....

Bu formda verdiğim bilgilerin doğru olduğunu beyan eder ve aksinin tespiti halinde, işe alınmış da olsam, iş sözleşmemin İhbarsız ve tazminatsız feshini kabul ederim.
Tarih: ..... İş İsteyenin adı, soyadı ve İmzası: .....

DEĞERLENDİRME: (Bu bölüm, ilgili görevlilerce doldurulacaktır.)

Değerlendirenin Adı, Soyadı ve Ünvanı	Tarih/İmza	Değerlendirme/Görüşler

NİHAİ KARAR: .....



İŞ BAŞVURU FORMU

Fotoğraf

Kişisel Bilgiler
: Adı ve Soyadı
Doğum Yeri ve Tarihi
: Cinsiyeti : ☐ Kadın ☐ Erkek
: Medeni Durum : ☐ Bekar ☐ Evli ☐ Dul
: İkametgah Adresi
: Askerlik Durumu : ☐ Yaptı ☐ Yapmadı

Eğitim Durumu
: Bitirdiği Yük. Ok. veya Fakülte
: Katıldığı Kurs ve Seminerler
: Bildiği Yabancı Dil ve Derecesi

	Orta	İyi	Çok iyi
İngilizce	☐	☐	☐
Almanca	☐	☐	☐
Diğer	☐	☐	☐

: Bildiği Bilgisayar Programları

Sürücü Belgesi
Sürücü Belgesi Türü ve Tarihi

İş Deneyimi
: Firma Adı Yapılan İş Giriş ve Çıkış Tarihi Ayrılış Nedeni

Referanslar
: Adı Soyadı İşi İş Adresi Telefon

Özel İlgi Alanları
: Hobiler
: Sosyal, Kültürel Faaliyetler

Beklenen Ücret
: Brüt veya Net Ücret

Seyahat Durumu
: Yurtiçi veya Yurtdışı Seyahatlere Uygun mu? ☐ Evet ☐ Hayır

: Yukandaki bilgilerin gerçeğe uygun olmaması halinde hizmet sözleşmesinin iptaline neden olacağını kabul ediyorum.

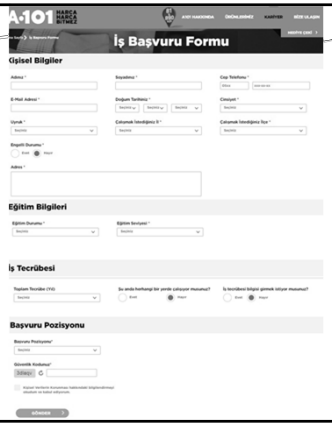
İmza Tarih

Bu bölüm firma tarafından doldurulacaktır.

Ön Görüşme
: Öngörüşmeyi yapının
: Adı Soyadı
: Görevi
: İmza: Tarih :

İkinci Görüşme
: İkinci görüşmeyi yapanın
: Adı Soyadı
: Görevi
: İmza: Tarih:

Karar
: İşe alınmaya uygundur ☐ değildir ☐
: İşe başlama tarihi
: Ücret



İşgören Seçim Süreci

3) Başvuru Formu Doldurtma

Başvuru formlarında hangi bilgilerin yer alacağı, işletmenin bu yolla ne kadar …… elde etmek istediğine bağlı…

Seçim sürecinde başvuru formu ne kadar önemli bir araç olarak görülüyorsa işletmeler o kadar daha ayrıntılı formlar dizayn etme eğiliminde…

Gereksiz …….. kaçınılması önemli…

İşgören Seçim Süreci

4) Başvuruların Değerlendirilmesi

Başvuru formlarında verilen ayrıntılı bilgiler ile adaylarda aranan niteliklerin karşılaştırılarak başvuranların işe uygunluklarının değerlendirilmesi…

Amaç; …….. – …… uyumunu tam olarak sağlayabilmek…

…….. yaklaşımı izleyen işletmelerde uygun olmadığı saptanan adaylar eleniyor…

…….. yaklaşımı izleyen işletmelerde daha ayrıntılı değerlemeler için sonraki aşamalara geçiriliyor…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

İşe alınacak uygun elemanları belirlemek için adayların sınava alınması veya test uygulanması…

Çoğunlukla kapalı veya açık uçlu sorularla adayların belirli konulardaki bilgilerinin ölçülmeye çalışılması…

Temel soru; kişi iş gereklerini tam olarak …… …….?

Özellikle aday sayısının çok olduğu durumlarda ve ülkemizde kamu kuruluşlarına girişte bu tür sınavlar mülakatlarla birlikte kullanılan temel seçim araçları…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

Sınav / test uygulamaları genellikle iki başlık altında inceleniyor…

a) Seçim Sınavları

Çoğunlukla açık veya kapalı uçlu sorularla adayların belli konulardaki bilgileri ölçülür ve kişinin aranan bir veya birden fazla özelliğe sahip olup olmadığı tespit edilir…

b) …….. Testler

Adayların bireysel özelliklerinin incelenmesi amacıyla uygulanan psikolojik tekniklerin tümü…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

…… testler, kişilerin çeşitli ölçülebilir özelliklerini değerleme amacıyla geliştirilmiş testler…

Seçim işlemini daha objektif hale getirmek için özellikle bu testlerden yararlanılıyor…

..... testler; (1) uygulama biçimine, (2) kullanılan malzeme türüne, (3) değerleme biçimine ve (4) değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(1) Uygulama biçimine göre psikoteknik testler;

a) …….. Testler

Belirli bir zaman diliminde sadece bir kişiye uygulanan testler…

b) …… Testleri

Aynı anda birden fazla kişiye uygulanan testler…

Ekonomik yönden bireysel testlere göre daha …….. ve zamandan tasarruf sağlıyor…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(2) Kullanılan malzeme türüne göre psikoteknik testler;

a) ……. …… Tipi Testler

Teste tabi tutulan kişinin verilen sorular hakkında düşünüp, sonuçları yazılı olarak verdiği testler…

b) ……. Testler

Teste tabi tutulan kişiye bazı obje ya da aletler verilerek onların özelliklerinin ölçülmesine imkân veren testler…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(3) Değerleme biçimine göre psikoteknik testler;

a) ……. (……) Testler

Değişik kişiler tarafından değerlendirilip aynı puanı alacak şekilde düzenlenmiş testler…

b) …… (…….) Testler

Testi değerleyen kişilerin, değerlemede kişisel yargı, tutum, inanç ve düşüncelerinin rol oynadığı testler…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

a) …… Yetenek Testleri

b) …….. / Yatkınlık Testleri

c) Bilgi / Başarı Testleri

d) İlgi Testleri

e) …….. Testleri

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

a) ……. Yetenek Testleri

Adaylar arasındaki …… farklılıklar ölçülmeye çalışılır…

Söyleneni istekle ve doğru olarak kavrama, matematiksel işlemleri süratle ve doğru olarak yapabilme, bir kural ya da ilkeyi bulma, konsantre olma, bilgileri hatırlama, farklı şeyleri birleştirme, sayıları kullanabilme vb.

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

b) …… / Yatkınlık Testleri

- ……. yetenek testleri (makine, araç kullanımı vb.)

- Psiko-motor yetenek testleri (el, parmak becerisi vb.)

- Yazım-çizim yetenek testleri (hesap işleri, sözcük anlamları vb.)

- ……-duyusal yetenekleri ölçen testler (görme, işitme vb.)

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

c) Bilgi / Başarı Testleri

Kişilerin başvuruda bulundukları işe ilişkin teorik veya pratik ……. düzeyini belirlemek için uygulanan testler…

Kişilerin belirli bir zaman noktasında ne bildiği ve ne ölçüde bildiği analiz edilebilir…

Kişinin …… ……. düzeyini ölçen testler de kullanılabilir…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

d) İlgi Testleri

Kişilerin ilgileri ile ilişkili alanları belirlemeye ve onların özel ilgilerini tespit etmeye çalışan testler…

Kişinin …… …….. bir işte başarılı olma olasılığı daha fazla olduğundan uygulanması önemli testler…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

e) …… Testleri

Adayların ……. açısından işe uygunluğunu araştıran testler…

…….. tümüne hakim olan özellikler araştırılır…

Çok çeşitli olmakla birlikte genellikle objektif ve projektif …….. testleri kullanılır…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

e) …….. Testleri

- Objektif ……. testleri

Kağıt kalem tipinde ve sayısal sonuç veren testler…

Minnesota Çok Yönlü …….. Envanteri, Kaliforniya Psikoloji Envanteri…

Kişilikteki nörotik eğilimler, kendi kendine yetme, içe dönüklük…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre psikoteknik testler;

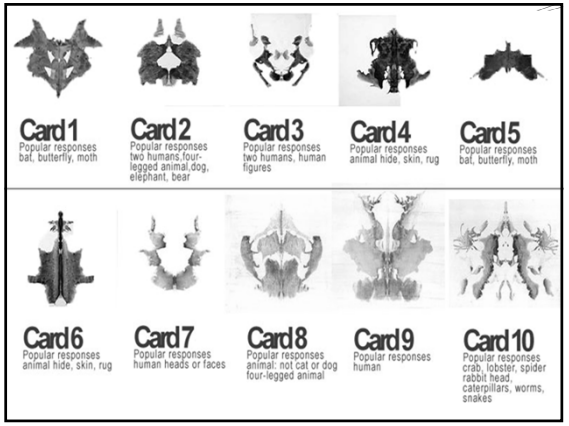
e) ……. Testleri

- Projektif …… testleri

Belirli bir uyarıcıya karşı kişinin tepkisi, algılaması ve yorumu analiz edilir…

Adayın kendi durumunu yansıtması ve bunun yorumlanması…

Rorchach Mürekkep Lekeleri Testi, Konuyu Algılama Testleri…



İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

(4) Değerlemeyi amaçladığı bireysel özelliklere göre diğer psikoteknik testler;

f) …….. Testleri

g) Hayal Gücü Testleri

h) …… Testleri

ı) Algı Testleri

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

Testlerin kullanımı ciddi ve zor iş, bütün bireysel özelliklerin testlerle aynı doğrulukta ölçülmesi …… ……

Ayrıca test geliştirme, uyarlama ve uygulama uzmanlık gerektiriyor ve bu süreç …….. değil…

Testler aynı zamanda …….. değerleme araçları…

İşletme sık sık testlerden yararlanıyorsa sürekli test uzmanı istihdam edebilir, testler az kullanılıyorsa geçici olarak dış …….. yararlanılması daha uygun…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

Seçim sınavları ve psikoteknik testler dışında kişilerin işe uygunluğunu değerlemede yararlanılan başka teknikler de var…

- İş ……..…
- …… merkezleri…
- Minyatür iş eğitimi ve değerleme yöntemi
- …… makinesi…
- ….. …….. analizi…
- Uyuşturucu, AIDS ve genetik testleri…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

Testlerde bulunması gereken özellikler;

- **……:** Bir testin ölçmeyi hedeflediği özelliği gerçekten ölçer olması…
- **……:** Bir testin bir bireye farklı zamanlarda uygulandığında benzer ve yakın sonuçlar vermesi…
- **……:** Bir testin belirli özellikler açısından bireyler arasındaki küçük farklılıkları verebilmesi…

İşgören Seçim Süreci

5) Sınav / Test Uygulamaları

Testlerde bulunması gereken özellikler;

- **…….. …… …… ……:** Özellikle objektif testlerde değerleyicinin elinde norm değerlerin olması…
- **……:** Testin hem uygulama hem de maliyet açısından uygun olması…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

İşgören seçiminde en çok kullanılan değerleme araçlarından biri…

Bir amaca dayalı karşılıklı konuşma…

…….. gerçekleştirilen amaçlı bir söyleşi… (sohbet…)

Adaya öğrenilmek istenen özellikleri ile ilgili sorular sorulur, aynı zamanda adayın da … ve …….. hakkında soru sormasına olanak tanınır…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

Görüşme Süreci

a) Görüşmenin Hazırlanması

- Mülakatın amacı
- Ölçülecek özellikler
- Mülakatçının …….
- Sorulacak soruların ve mülakat …… belirlenmesi
- Yer, zaman tespiti
- Adaylara duyuru yapılması
- Ortamın düzenlenmesi

→

b) Görüşmenin Uygulanması

- Mülakata başlama
- Adaya soru sorulması ve cevap alınması
- Görüşmenin sonlandırılması

↓

c) Değerleme ve Karar Verme

Elde edilen bilgilerin değerlendirilerek işe alım kararının verilmesi

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşmecinin (mülakatçının) belirlenmesi…

- İnsan kaynakları yöneticisi veya uzmanları…
- İşe alınacak ……. ……
- Diğer yöneticiler…
- Olası iş arkadaşları…
- Danışmanlar veya uzmanlar…
- Konuyla ilgili ve deneyimli diğer kişiler…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşmecinin (mülakatçının) yapması gerekenler…

- Personelin seçileceği işin ve bu işlere alınacak personelin niteliklerinin bilinmesi…
- Bu amaçla iş analizleri yapılıp "… ……." ve "… ……"nin çıkarılması…
- Görüşmecilerin ……

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşmecinin (mülakatçının) yapması gerekenler…

- Görüşmede sorulacak soruların ve ele alınacak konuların bu bilgilere göre belirlenmesi…
- Başvuru ve görüşme formunun hazırlanması…
- Başvuruların alınması ve değerlendirilmesi…
- …… kontrol edilmesi…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşmecinin (mülakatçının) yapması gerekenler…

- Görüşme …… seçilmesi…
- Görüşme programının belirlenerek nerede, ne zaman, kimlerle yapılacağının ilgililere duyurulması…
- Görüşme ortamının sağlanması…
- Görüşme ……. belirlenmesi…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşülenin (adayın) yapması gerekenler…

- ……. özellikleriyle sahip olunan özelliklerin karşılaştırılması…
- Özgeçmiş hazırlanması…
- İyi giyinilmesi, …… dilinin iyi kullanılması…
- Sorulabilecek sorulara doğru cevaplar verilecek şekilde önceden görüşmeye hazırlanılması…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşülenin (adayın) yapması gerekenler…

- Görüşmeye …….. gidilmesi…
- Önceden işletme ve mümkünse görüşmeci hakkında toplanması…
- Kişisel yeteneklerin, başarıların ve performansın ortaya konulması…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşme yöntemine karar verilmesi…

- Yapılandırılmış / Planlı Görüşme….
- Yapılandırılmamış / Serbest Görüşme…
- ……. Görüşmesi…
- ……. Tipi Görüşme…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşme yöntemine karar verilmesi…

- Sorun Çözme Görüşmesi…
- …….. Görüşme…
- Durumsal Görüşme…
- …….. Dayalı Görüşme…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

a) Görüşmenin Hazırlanması

Görüşme yöntemine karar verilmesi…

- Ardışık / Sıralı Görüşme…
- …….. Görüşmesi…
- Karma Görüşme…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmenin başlatılması… (……..)

Bilgi alış-verişinin ve gözlemlerin yapılması… (……..)

Görüşmenin bitirilmesi… (……..)

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmecinin (mülakatçının) dikkat etmesi gereken konular…

- Adayın kişiliğine saygı duymak…
- Adayla …….. kurmak…
- İyi bir …….. olmak….
- Objektif olmak…
- Adayın anlatımlarını kaydetmek…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmeci tarafından beğenilmeyen davranışlar…

Beden dili ile ilgili yanlışlar…

- İzin verilmeden ……., samimiyetsiz tokalaşma, bacak bacak üstüne atma, rahatsız veya aşırı rahat oturma, abartılı jest ve mimikler kullanma, göz kontağına kapalı olma, bakışları ……..……

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmeci tarafından beğenilmeyen davranışlar…

Konuşma ile ilgili yanlışlar…

İzin verilmeden konuşma, heyecansız ve donuk konuşma, konuşurken yere ve tavana bakma, bozuk ……., aşırı yüksek veya düşük ses tonu, konudan konuya atlama, ……. konuşma, özel hayatından çok bahsetme, ……. yanıt verme…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmeci tarafından beğenilmeyen davranışlar…

Davranışlarla ile ilgili yanlışlar…

Görüşmeye …….. kalma, aykırı fikirleri ısrarla savunma, bilgi ve deneyiminden emin olmama, katı ve önyargılı olma, …….. açık olmama, kararlarında başkalarına ……. olma, soruları anlamada güçlük çekme, dengeli, sakin ve huzurlu olmama…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmeci tarafından beğenilmeyen davranışlar…

İşle ile ilgili yanlışlar…

…… ve plan sunamama, firma hakkında bilgisiz olma, …….. konusu üzerinde fazlaca durma, kendine aşırı statü biçme, sadece …… edinmek için görüşmeye geldiği izlenimi verme, önceki işi ve işverenleri kötüleme, kısa bir süre için çalışmak istediğini belirtme, iş hakkında hiç soru sormama, aşırı ilgisiz veya aşırı ısrarcı olma…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmecinin sorabileceği sorular…

(……. beklentisi ve işle ilgili sorular…)

İşinizle ilgili edindiğiniz deneyim ve sorumluluklar neler?

Daha önce çalıştığınız işinizdeki başarılar neler?

İşinizin en …….. yönleri neler?

Daha önceki işinizden ayrılma sebebiniz nedir?

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmecinin sorabileceği sorular…

(Davranışlarla ve kişilikle ilgili sorular…)

…….. altında çalışma konusunda başarılı mısınız?

Güçlü ve zayıf taraflarınızdan bahseder misiniz?

Hangi özellik ve niteliklerinizin bu işe uygun olduğunu düşünüyorsunuz?

……. çalışmasına yatkın mısınız?

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmecinin sorabileceği sorular…

(Eğitimle ilgili sorular…)

Eğitiminizle kariyer beklentileriniz arasındaki ilişkiyi kurabilir misiniz?

Lisans eğitiminizden başka katıldığınız eğitim programları nelerdir?

…… …… yapmayı düşünür müsünüz? Neden

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşmecinin sorabileceği sorular…

(Yeterlilik soruları…)

Kolay …….. kullanabilir misiniz?

İş yoğunluğunun getirdiği yüksek tempolu çalışmaya alışkın mısınız?

…….. kriterleriniz nelerdir?

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşme hataları

- …… etkisi…

- Önyargı ve kalıp yargılar…

- …….. sorular…

- Hep görüşmecinin konuşması, adaya fırsat verilmemesi…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşme hataları

- Adayların yeterli ve doğru bilgi vermemesi…

- Görüşmecilerin kendi görüş ve tutumlarına yakın gördükleri adayları daha olumlu değerlendirme eğilimi…

- Adayların görüşme ……

- …… karar verme…

İşgören Seçim Süreci

6) İş Görüşmeleri

b) Görüşmenin Uygulanması

Görüşme hataları

- …… yönlere önem verme…

- İşe alma ……

- Adayların sözel olmayan davranışlarının etkisi…

- İyi bir dinleyici olamama, dinleme engelleri…

- …….. etkilenme…

İşgören Seçim Süreci

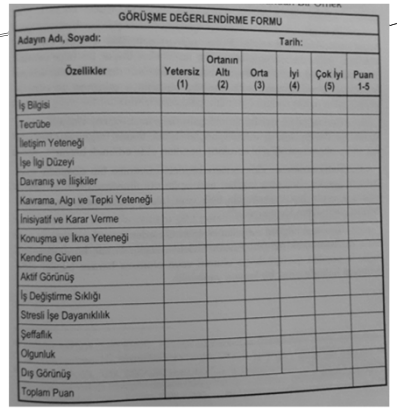
6) İş Görüşmeleri

c) Görüşmenin Değerlendirilmesi

Adaylarla ilgili değerleme yapılır ve karar verilir…

Değerlemenin, görüşmenin hemen ……. ve bir form üzerinde yapılması uygun…

Adayın verdiği cevaplar ve aday hakkındaki izlenimler görüşme formuna yazılmalı ve işaretlenmeli…



GÖRÜŞME DEĞERLENDİRME FORMU

Adayın Adı, Soyadı: Tarih:

Özellikler	Yetersiz (1)	Ortanın Altı (2)	Orta (3)	İyi (4)	Çok İyi (5)	Puan 1-5
İş Bilgisi						
Tecrübe						
İletişim Yeteneği						
İşe İlgi Düzeyi						
Davranış ve İlişkiler						
Kavrama, Algı ve Tepki Yeteneği						
İnisiyatif ve Karar Verme						
Konuşma ve İkna Yeteneği						
Kendine Güven						
Aktif Görünüş						
İş Değiştirme Sıklığı						
Stresli İşe Dayanıklılık						
Şeffaflık						
Olgunluk						
Dış Görünüş						
Toplam Puan						

İşgören Seçim Süreci

7) Referans Araştırmaları

Adayın geçmişinin ve referanslarının araştırılması…

Amaç; başvuru formlarında ve diğer aşamalarda adayların verdiği bilgilerin doğruluğunu belirlemek ve ……. ……. edinmek…

Karaktere ilişkin referanslar; arkadaşlar, yakınlar (……. referanslar…)

İstihdam geçmişine ilişkin referanslar; iş arkadaşları, eski yöneticiler (……. referansları…)

İşgören Seçim Süreci

7) Referans Araştırmaları

Referanslara genel olarak …… yaklaşılır…

Referans mektupları ve aday hakkında bilgi alınabilecek kişilerden aday hakkında …… bilgi elde etmek zor…

Yeterince gerçekçi ve yeterli bilgiler alınamayabilir…

Tavsiye edenlerle ve diğer ilgililerle bizzat ..... yoluna gitmek daha uygun…

İşgören Seçim Süreci

7) Referans Araştırmaları

Belirli faktörlere göre geçmişe ve referanslara ilişkin incelemelerin kapsamı ve yoğunluğu farklılık gösteriyor…

Sabıka kaydı, güvenlik soruşturması, mali kayıtların ve davranışların incelenmesi, aile özel yaşantısı araştırma…

Referansı pek çok kaynaktan olumsuz olan adaylar ……..…

Ancak her aşamada toplanan bilgiler topluca değerlendirilirse daha uygun bir yaklaşım izlenmiş olur…

İşgören Seçim Süreci

8) Sağlık Muayenesi

Adayların fiziksel ve ……. bakımdan sağlık durumlarının değerlendirilmesi…

İki temel amaçla yapılır;

a) Adayların işe uygunluğunu saptamak…

b) İşe alma durumunda, sonradan ortaya çıkabilecek iş …….. ve ……. sorunları için başvurulabilecek bilgi ve belgeler elde etmek…

İşgören Seçim Süreci

8) Sağlık Muayenesi

Genellikle işe başlamadan önce ya da daha sonra …….. süresi içinde yapılır… Ancak işe alma kararı verilmeden önce yapılması daha uygun…

Bir …….. yerine getirilmesi olmamalı…

Özellikle belirli işler için adayın aranan sağlık koşullarına sahip olup olmadığı mutlaka araştırılmalı (iyi görme, işitme, ayakta uzun süre çalışabilme…)

Ayrıntılı testler uygulanabilir… (Uyuşturucu, AIDS testleri…)

İşgören Seçim Süreci

9) İşe Alma / Seçim Kararı

Seçim sürecinin aşamalarında değerlenen adayların hangilerinin işe alınacağının belirlenmesi…

Kimlere işe alma teklifi yapılacağına karar vermek…

Seçim kararının kim veya kimlerce ve nasıl verileceği duruma göre değişiyor…

Küçük işletmelerde tepe yönetici, patron veya işveren…

Büyük işletmelerde daha fazla …… katılımıyla.. (……)

İşgören Seçim Süreci

9) İşe Alma / Seçim Kararı

Seçim kararında kimler olmalı?

- İşgören alınacak ……. …… (Seçim komisyonunda görev alabilir ya da teklif edilen adaylar içinden nihai seçimi yapabilir…)

- İnsan kaynakları yöneticisi…

- Diğer yöneticiler…

- İlgili ……..

Adaylar	Yaş	Deneyim	Test Bataryası Puanları	Eğitim	Puan	Yabancı Dil	Puan
1	28	3	85	Lise	2	İngilizce	3
2	30	1	111	Yüksekokul	5	İngilizce	3
3	25	2	101	Meslek Lis.	3	İngilizce Almanca	4
4	26	2	105	Fakülte	4	İngilizce Almanca	4
5	30	3	102	Yüksekokul	5	İngilizce	3
6	25	1	95	Coğrafya Bl.	1	İngilizce	3
7	25	5	125	Lise	2	İngilizce Almanca Fransızca	5
8	29	4	97	Yüksekokul	5	İngilizce	3
Puan Ağırlıkları	%10	%15	%40	%17.5		%17.5	

İşgören Seçim Süreci

9) İşe Alma / Seçim Kararı

Seçim kararı seçilen adaylara geciktirilmeden bildirilmeli…

Gerek duyulanın ötesinde ……. adaylar da belirlenmeli…

Seçim sonuçları işe alınmayan adaylara da muhakkak bildirilmeli…

İşe alınmayan adayların başvuruyla ilgili bilgi ve belgeleri gelecekteki olası ……. ……. için tutulmalı…

İşgören Seçim Süreci

10) İşe Yerleştirme

Seçim kararının kesinleşmesinden ve gerekli diğer işlemlerden sonra seçilen işgörenlerin belirlenen işlere yerleştirilmesi…

Yeni işgörenlerin işe yerleştirilmesinde biçimsel olmayan ve biçimsel yaklaşım (…….. programı) izlenebilir…

Biçimsel ……. programları duruma göre birkaç saat ya da bir-iki gün sürebilir…

İç kaynaklardan eleman temin edilmesi durumunda kapsamlı ve biçimsel programlara gerek yok…

İşgören Seçim Süreci

10) İşe Yerleştirme

Yerleştirmeyi izleyen gün ve haftalar yeni işgörenlerin sınanması, işe uyumları, performansları ve seçim kararının doğruluğunun değerlenmesi açısından önemli…

İlk …….. yakın ilgisi, yeni işgörenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olunması ve daha sık …… değerlemeleri gerekiyor…

Gerekiyorsa iş …… uygulamasına başvurulabilir…