**İnsan Kaynakları Yönetimi BSÖ 406**

**Yard. Doç. Dr. Nazım BURGUL**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ  
Ünite-1 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi   
Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için fiziksel,finansal ve insan kaynağına ihtiyacı vardır.  
Üretim tesisi,makine,donanım,hammadde fiziksel kaynaklara, borç,sermaye,özsermaye finansal kaynaklarına ,karar verme ,pazarlama,deneyim, becerilerde insan kaynaklarına örnek verilebilir.  
Rekabet avantajı yaratabilecek en önemli unsur insan kaynaklarıdır.  
Çünkü rakipler tarafından taklit edilemez.

İnsan Yönetiminin Tarihsel Gelişimi   
Çalışanları tanımlamak için 1980 lerde insan kaynakları , 1990 larda stratejik kaynak ya da entelektüel ve beşeri sermaye son yıllarda ise yetenek yönetimi kavramları kullanılır.

İnsan Gücü Yönetimi  
Sanayi Devriminin insan kaynaklarının ortaya çıkmasında önemli ölçüde etkisi vardır.

Personel Yönetimi  
Sahipleri dışında işletmede çalışan herkes personel olarak adlandırılır.Çalışan bütün personele ''maliyet '' unsuru olarak bakılır.  
Bu personeller doğrudan ve dolaylı olarak üretime katılabilirler.  
Ayrıca işletmede nitelikli, yarı nitelikli ve niteliksiz işçi sınıflandırılmasıda mevcuttur.  
Bilgi işçilerine altın yakalılarda denir.  
İşçilerin dışında işletmelerde teknik eleman,büro ve yönetici ( beyaz yaka) kadrolarıda bulunur.   
İşte tüm bu çalışanlariçin işletmelerde personel bölümü vardır.  
Tarihsel gelişim boyunca bu bölümün temel görevi istihdama ait kayıtları tutmaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi   
İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının nasıl elde edileceğini ve bu kaynaklardan nasıl en etkili en yüksek verimin alınabilmesi için yapılan faaliyetleri kapsar.  
İnsan kaynakları yönetimi örgütte insan odaklı bir kültür geliştirir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi  
İşletmeler küreselleşme,kültürel farklılıklar,bilgi teknolojisindeki hızlı değişimler ve çevresel faktörler gibi kritik çevre unsurlarını dikkate almak zorundadır.  
İnsan kaynakları stratejisi uzun vadede örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde nasıl ve hangi yolların izleneceğini gösterir.

Entelektüel Sermaye Yönetimi  
İşletmenin defter değeri ile o işletmeye piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır.  
Entelektüel sermaye işletmedeki insani yapısal ve ilişkisel varlıkları içerir.  
Maddi olmayan tüm varlıklar entelektüel sermaye kapsamındadır.  
Enteleküel sermayenin en önemli unsuru olan   
İnsan sermayesi : tecrübe ,bilgi,,yetenek ve davranışlardan oluşur.  
Yapısal sermaye ise: telif,patent,marka,ticari sır gibi unsurlardan oluşur.  
İlişkisel sermaye: müşteri sermayesi olarak adlandırılır.Müşteri,pazar,tedarikçi,rakip,  
hissedarlar gibi dış unsurlardan oluşur.

Yetenek Yönetimi  
Herhangi bir seyi öğrenme , bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada olan ve doğuştan gelen güçtür.

İnsan Kaynaklarını Yönetiminin Önemi   
Başarı için doğru insanları bulmak, onlarla çalışmak, motive etmek,değerlendirmek ve gelişimlerine katkıda bulunmak gerekir.İnsan kaynakları yönetimide bunları sağlamayı amaçlar.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları   
1)Örgüt ,İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması :  
Planlama yönetim faaliyetinin ilk işlevidir.

İnsan kaynakları planlaması:İstenilen yer ve zamanda insan kaynağının hazır bulunması ve yararlanılması.

İş Analizi :Örgütte yapılan işler için gerekli beceri ve yetenekleri tanımlamak bu işleri yapacak olan kişilerdeki nitelikleri belirlemek.

İş Tasarımı:Verimlilik ve kalitenin artırılması daha iyi koşullarda çalışma ortamının düzenlenmesidir.

2)İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi :  
Personel Bulma: İstenilen insan kaynağının nereden elde edileceğini araştırır.Aday kişilere ulaşılır ve başvuru yapmaları sağlanarak aday havuzu oluşturulur.

Personel Seçme:İşe uygun en iyi aday seçilir.

İşe Yerleştirme ve Alıştırma:İş teklifi ve sözleşme yapılıp işe yerleştirilir.  
Bu aşamaya oryantasyon adı da verilir.

3)İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması :Elde edilen insan kaynağı ;  
Ücret:( Çalışanın adil ücret dağıtımına inanması)

İş Sağlığı ve Güvenliği :(Bedensel ruhsal ve sosyal durumlarının en iyiye çıkarılması.

Kültürel ve Sosyal Etkinlikler:Sinema ,tiyatro gösterimi vb..

Örgütsel Bağlılığı Artırma:Değerleme,işe alıştırma ,eğitim kariyer geliştirme ,adil ücret dağılımı gibi uygulamalar.

Endütriyel İlişkileri Sürdürme:Çalışanların istihdam ilişkilerinden (sözleşmelerinden )doğan işletme ile her türlü ilişkisini kapsar.

4)Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması   
Performans değerleme ; performansın artırılması için bireysel ve örgütsel performans arasında bağlantı kuran bir sistem olmalıdır.

Ödüllendirme; Arzulanan davranaışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirmek için performansı yüksek olanlar için yapılan ödüllendirmelerdir.

Eğitim ve Geliştirme;Nitelikli personelşin elde tutulması ve bağlılığın kuvvetlendirlmesi olarak ifade edebiliriz.

Kariyer Planlama ve Geliştirme ;Bireysel ve örgütsel performansın gelişimi için kariyer planlaması yapılmalıdır.

Disipline Etme;Alınan önlem ve desteklere rağmen performansı düşük olan ve kurallara uymayanlar için yapılan uygulamalardır.

Sonuçları Değerleme;Yapılan çalışmaların maliyet ve yararları gözetilerek değerlendirilmesidir.

İnsan Kaynakları ve Komuta Yöneticilerinin   
İnsan Kaynakları Yönetiminden Doğan Sorumlulukları   
Komuta Yetkisi:En temel yetki tipidir, işletmenin temel amacıyla doğrudan ve faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan emir verme hakkına sahip yetki türüdür.  
Genel müdür ve yardımcıları ,üretim ,pazarlama , finans yöneticileri örnektir.

Kurmay Yetkisi:İşletmenin amaçlarıyla dolaylı olarak ilişkisi bulunan emir verme yetkisi olmayan insan kaynakları ,ar-ge,muhasebe ve halkla ilişkiler gibi faaliyetleri kapsayan yardımcı yetkidir.

Komuta Yöneticisinin Sorumlulukları;İşe alma,seçme,yerleştirme,alıştırma, performans artırma,maliyetlerini kontrol etme, çalışma ortamını ve ilişkilerini geliştirme ,eğitme , işletmenin politika ve prosedürlerini belirleme,yetenekleri geliştirme ,personeli moral motivasyonunu yüksek tutma ,sağlık ve çalışma koşullarını iyileştirme.

İnsan Kaynakları Yöneticisinin Sorumlulukları :Kendi bölümlerinde ve hizmet alanındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek.(Komuta Yetkisini Kullanır)  
İşletmenin stratejik planlarının yapılması ve uygulanması süreçlerine katılmak .  
İnsan kaynakları fonksiyonel olarak kendi alanına giren işleri yapmak.  
İşletmenin tümünde insan kyankaları faaliyetlerini konrol etmek.  
Komuta yöneticisine servis ve danışmanlık yapmak.  
Personeli korumak ve savunmak.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarılı Olmak İçin   
Odaklanılması Gereken Alanlar   
Başarılı bir İK için iç ve dış çevre unsurlarının izlenmesi gerekir.  
Bu unsurların başında küreselleşme gelir.  
İK yönetimini etkileyen diğer bir faktör teknolojidir.  
Çalışanların demografik yapıları ve temel özellikleri farklılaşmıştır.Bu farklılıkları yönetmek işletmeler için önemli hale gelmiştir.

Uzun Vadeli ve Stratejik Bir Yaklaşımın Benimsenmesi  
İK yönetimi kısa vadeli günü kurtarmanın değil uzun vadeli geleceğe yönelik planlamalar yapar.Yapılan uygulamaların iyi olup olmadığı kısa zamanda değil 4-5 sene gibi zaman dilimlerinde ortaya çıkar.

Ahlaki Politikaların ve Davranışların Sürdürülmesi   
Ahlak, insanların toplum içinde nasıl davranmalarını belirleyen ilkelerdir.  
İş ahlakı iş alanındaki sorunları inceler.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçlarının Değerlendirilmesi   
Yapılan tüm çalışmaların bir değerlendirmesi ve sayısal olarak ifade edilebilmesi gereklidir.İK uygulamalarının diğer İK uygulamaları ile karşılaştırıldığında nasıl gözüktüğünün bilinmesi gerekir.Bu teknik kıyaslamaya bencmarking denir.  
Bu kıysalama ile örgüt şu faydaları sağlar ;  
-Diğer örgütün başarı ve hatalarından ve ders alır.  
-Değişimin yönünü ve önceliklerini belirler.  
-Körlük problemi giderilerek farkına varılmayan yanlışlıklar düzeltilir.  
-İK uygulamalarının nasıl sunulduğunun anlamasında yardımcı olur.

İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı   
-Üst yönetimin İnsana Bakışı: Bir işletmede üst yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiçbir sey hak ettiği önemi kazanamaz.

-Örgüt Kültürü:Örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen ,öğrenilen tutum ve davranışlardır.  
-Örgütün Büyüklüğü:Personel sayısı arttıkça İK ile yapılması gereken işler çoğalır.  
Ve diğer unsurlar ;  
-Coğrafik Yerleşim -Çalışanların Niteliği-Faaliyetlerin Yapısı -Sendikalaşma Oranı

İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi  
İK bölümünün iç örgüt yapısı belirlenirken ilk soru İK bölümünden hangi faaliyetlerin beklendiğidir.İkinci soru İK bölümünde kaç kişinin görev alacağıdır.  
Çalışacak kişi sayısını belirleyen en önemli faktör işletmede çalışan kişi sayısıdır.  
Ortalama her 100 kişiye 1 İK çalışanı düşer.Hiyerarşik yapıda sayı en fazla 2 dir.

Bir işletmede insan kaynaklarına ne derece değer verildiği Tepe Yönetimine olan yakınlığı ile gözlemlenir.

İK Üst Düzey Yönetimi/Yöneticisi: İnsan kaynakları ile şirket politikalarını ve stratejilerinin bağlantısını kurmaktan sorumludur.

İK Yöneticisi:Çeşitli alanlara yayılmış olan programları planlayan ,başlatan ,yürüten   
koordine eden ve denetleyen deneyim sahibi uzman kişidir.

İK Uzmanı:İK yönetimi kariyeri için giriş pozisyonudur.Görüşmeci,ücret analisti, sistem uzmanı ve eğitimci gibi unvanları vardır.

İK Destek Personeli:Memur,sekreter,bilgisayar programcısı,hizmet personeli gibi destek sağlayan personellerdir.

Ünite-2 İnsan Kaynakları Planlaması ve İş Analizi  
İnsan Kaynakları Planlaması Kavramsal Çerçeve  
İşletmein geleceği ile ilgili olan planlama, işletmenin nereye nasıl gideceğidir.  
Planlama ile başlayan bu aşama örgütleme ,yürütme ve denetim olarak devam eder.  
İK planlarının etkili olabilmesi için İK planlarının organizasyonun uzun dönemli planlarından ve faaliyetlerinden çıkarılmış olması gerekir.  
İK ayrıntılı tanımı ;gelecekteki personel sayısını ve özelliklerini belirlemektir.  
Planlar kısa(0-2) orta(2-5) ya da uzun vadeli (5 den fazla) olabilir.Yeni işletmeler için kısa dönemli planlar tavsiye edilir.

İK planlaması İK ve diğer bölüm yöneticileri ile birlikte yapılır.  
İK personelinin öncelikli rolü; süreci koordine etme,gözlemleme ve sentezlemedir.  
İK planlamasında ilk yaklaşım Bütüncül Düzey olarak bilinir.Bu yaklaşımda üst düzey yönetimin dışındaki tüm işlerde ihtiyaç duyulan personel sayısının üstünde durulur.Bu yaklaşımda personel sayısı önemlidir.35 elektrikçi ya da 540 tesisatçı gibi.

İkinci yaklaşım Temel Roller olarak bilinir.Organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu pozisyondaki çalışacak sayıyı ve özellikleri belirlemektir.,

Temel roller organizasyon için her biri büyük ölçüde stratejik önem sahip işleri ifade eder.

İK planlama süreci ; talebin tahmin edilmesi,personel arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılmasıyla bu üç unsuru temel alan bir sürectir.  
İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyacı olan personele;  
Gerçek personel ihtiyacı denir.Olan personel ile olması gereken personel miktarı arasında eşitlenme yapılır.

Devamsızlık nedeni ile ortaya çıkan personele yedek personel ihtiyacı denir ve gerçek personel ihtiyacına eklenir.

Çeşiti nedenlerle personelin işen ayrılması ile ek personel ihtiyacı meydana gelir.

Örgütteki yeni ya da ek yatırım ya da diğer olumlu değişiklikler sebebi ile ortaya çıkan talebe yeni personel ihtiyacı denir.

İK talebinin belirlenmesinde ;  
-İş Analizi Bilgileri -Personel Dönüşüm Oranı -Personel Devamsızlık Oranı   
-Dış Çevre ile İlgili Bilgiler talebin belirlenmesinde yardımcı olur.

İş Analizi; işin niteliği,niceliği,koşulları ve gereklerini çalışacak kişiyle ilgilide nitelikleri ortaya koyar.Hangi işin inceleneceğini belirlemek iş analizinin en zor kısmıdır.Analiz edilecek işlerin belirlenmesinden sonra ; bilgi toplama yönetemler belirlenir daha sonra ihtiyaç duyulan bilgiler toplanır ve en son aşamada iş tanımları ve gerekleri oluşturulur.  
İş tanımı; işin nasıl yapılacağını açıklayan bilgilerden oluşur.  
İş gerekleri; işi yapacak personelde bulunması gereken nitelikleri içerir.

Personel Devir Hızı ; belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve çıkan personel sayısını ifade etmektedir.

Personel Devir Oranı= İşten Çıkanların Toplam Sayısı x 100  
Ortalama Personel Sayısı

Ortalama Personel Sayısı =Dönem Başı Personel Sayısı+Dönem Sonu Personel Say.  
2

Devamsızlık oranı; planlanan izin ve yıllık tatiller dışında ortaya çıkan diğer sebeblerden dolayı kaybedilen çalışma saatleridir.

Devsmsızlık Oranı= Kaybedilen Personel Saati Toplamı x 100  
Planlanan Personel Saati Toplamı

Dış Çevre Bilgileri: Faiz ,enflasyon ve işsizlik oranları ,iş gücü büyümesi pazar arastırmalarından bilgi edinilebilir.

İşletme dışı faktörlerden ekonomik değişiklikler işletmenin kontrolü dışında gerçekleştirilen ve tahmini zor olan bir faktördür.Sosyal,politik ve yasal değişikliklerin tahmini daha kolaydır.  
Faktörlerden bir diğeri sosyal yapıda meydan gelen değişikliklerdir.  
Üçüncüsü teknolojidir.Teknoloji bir yandan İK talebini azaltırken diğer bir taraftan ise artırıma yol açar.  
Son faktör ise rekabet koşullarıdırındaki değişikliklerdir.

İnsan Kaynakları Talep Yöntemleri

Sezgisel Yöntemler; sayısal verilerle birlikte insan sezgi ve deneyimlerinden yararlanılır.İK planlamasına yeni başlayan ve ri tabanı olmayan işletmelerin kullanması uygundur.

Üç türlü sezgisel yöntem vardır :

a)Aşağıdan Yukarıya (Birim)Tahmin Yöntemi :Her birim ya da bölüm kendi personel ihtiyacını kendisi belirler

b)Yukarıdan Aşağıya Tahmin Yöntemi: Deneyimli üst yöneticiler tarafından yapılan tahmin türüdür.

c)Delphi Yöntemi:Grubun ortak karar verdiği oldukç.a yapılanmış sezgisel tahmin türüdür.  
Matematiksel Yöntemler   
Basit ve karmaşık olarak iki gruba ayırabiliriz.

Basit yöntemler verimlilik, kadrolama oranları ile öğrenme eğrileri yöntemi göz önüne alınır.

Basit Yöntemler :  
Verimlilik Yöntemi: Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt personel sayısına oranı ile belirlenir.Örn 1 işçi yılda 50 kanepe yapıyorsa 10000 adet siparişde 10000/50=200 işçiye ihtiyaç olacaktır.

Kadrolama Oranı:Direkt ve endirekt işçiliğin kullanıldığı kadrolama oranı diğer işlerdeki personel gereksininlerinin sayısını hesaplayarak bulunur. Yukarıdaki örneğe devam edersek geçmiş deneyimlerden her 25 kişi için 1 şefe ihtiyaç varsa ;  
200/8= 25 Şefe ihtiyaç vardır .

Öğrenme Eğrileri:Verimlilik oranı temel alınan tahminlerde kullanılır.İşçiler zaman içerisinde yaptıkları işi tekrarlayıp daha verimli hale gelir.

Karmaşık Matematiksel Yöntemler ;  
Çoklu regresyon;İK talebi ile ilgili pek çok faktörü bir araya getirip gelecek için yapılan tahminde kullanılmasıdır.Ani değişikliklerin olmadığı zamanlarda kullanılır.

Doğrusal programlama;optimal personel düzeyinin belirlenmesinde kullanılır.  
İnsan Kaynakları Arzı   
İK arzı herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personeli ifade etmektedir.İK arzını belirlemede en çok kullanılan araçlar ;

-Personel Genel Envanteri -Personel Beceri Envanteri

-Yükseltim Planlama Şemaları -Personel Devir Oranı -Personel Devamsızlık Oranı

İK arzının tahmin edilmesinde ilk aşama personel envanterinin hazırlanması son aşama İK arzının belirlenmesidir.

İçsel İK Arzı  
İçsel İK arzı mevcut personeli ifade eder.  
Personel envanteri ,çalışanlar hakkındaki bilgilerin düzenlenip gerektiğinde incelenmek üzere hazır bulunan bir arşivdir.Personel envanteri genel ve beceri olmak üzere ikiye ayrılır .  
Personel genel envanteri;belirli bir dönemde işletmede çalışanların yaş,cinsiyet,eğitim,kıdem ,alınan ücret ve statüye göre sınıflandırıması faaliyetidir.

Personel beceri envanteri;mevcut personelin eğitim,yetenek,beceri ve deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır.

Organizasyon ve çevrenin hızla değiştiği durumlarda geçmiş zaman ait verilere dayanarak tahmin yapmak pek de sağlıklı olmayacaktır.Bu durumda kişisel sezgilerin kullanımı daha doğru olacaktır.İstatiksel yöntemele çok sayıda personelin olduğu sezgisel yöntemler ise az sayıda personelin olduğu işletmelerde kullanılabilir.

Yönetimin en çok önem verdiği aşama arz ve talebin karşılaştırılmasıdır.İK dendiğinde akla gelen arz ve talebin karşılaştırılmasıdır.

Eğer arz talepten az ise mevcut personelin eğitimi,vardiya sayısının artırılması,yeni personel alımı gibi konular gündeme gelir.

Eğer arz talepten fazla ise fazla personelin maliyeti ile personeli elden çıkarman ın maliyeti incelenir.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Kavramı   
İK tarafından kullanılan ve yaratılan verilerin parçalarının toplanması, kaydedilmesi ,saklanması ,analiz edilmesi ni içeren sistemdir.  
İK fonksiyonlarının otomasyonu veri doğruluğunda artış, işlem hızında artış,  
verimlilikte artış ve daha kaliteli sonuç ve kullanışlı bilgilerin elde edilmesini sağlar.

İK bilgi sistemine ; işe alma ,eğitim ,İK planlama ve endüstiyel ilişkiler alanında iktiyaç duyulur .  
ÜNİTE-3 İşe Alma   
İşe alma temelde bulma,seçme ve alıştırma (oryantasyon) olmak üzere üç kısımdan oluşur.

İç ya da dış kaynaklardan alınan personelin hem yararları hem de sakıncaları vardır.

İç kaynakta terfi olmanın morali,yeteneklerinin daha iyi değerlendirilmesi,motivasyon,terfilerin sıralandırılması ve sadece işletmedeki giriş pozisyonları için dışarıdan istihdam sağlanıyor olması OLUMLU yönleridir.

İşletmeden biriyle devam etmek,terfi almayan diğer personelin moralinin bozulması,  
terfilerde işletme içi politik sürtüşmeler ve yönetici geliştirme programlarına ihtiyaç duyulması OLUMSUZ yönleridir.

Dışa kaynaktan yapılan bir işe alımda ise ; yeni bir kan, yeni bakış açısı ,eğitimin daha ucuz ve hızlı olması, örgütte hiçbir politik destekleyicisi olmaması dolayısıyla sürtüşmelerin yaşanma riski olmaması OLUMLU yönleridir.

İşe uygun birinin seçilmemesi,işletmeye uyumunun zaman alması ve işletme içi personelin terfi almamasından dolayı olası moral bozukluğu OLUMSUZ yönleridir.

İşletmede çalışanlar daha önce çalışmış olanlar ve daha önce başvuru yapmış adaylar işletmenin iç kaynağını oluşturur.

Terfi ve transferelerle işletme birimlerine ilave iş gücü oluşturulur.  
Terfi; bir çalışanın statü,ücretiyetkive sorumluluğunun artması olup dikey bir hareketdir.

Transfer de ise ; statü değişmez ancak yetki,sorumluluk ve ücretde değişme olur, yatay bir hareketdir.

Dış kaynak yoluyla işe almada ; eğitim kurumları ,okullar,internet,medya ,istihdam büroları,sendiklar,meslek ve sanayi odaları insan kaynağını bulma yollarındandır.

İnsan kaynağını seçmede önemli olan en uygun adayı seçmektir.İşin gerekleri ile adayın niteliklerinin eşleşmesi gerekmektedir.Uygun olmayan adayların seçilmesi para ve zaman kaybına neden olur. Kötü yapılan seçimler iyi eğitimle telafi edilemez.  
Doğru kişiyi işe almamak bir anlamda rakiplere kaptırmak demektir.

Etkili bir seçimin yapılabilmesi için bazı kriterler,belirleyiciler ve iş performansı öğeleri vardır.  
İş Performansı Öğeleri;  
-İşin miktarı -İşin kalitesi -Hizmet süresi

-Esneklik -Diğerleriyle uyum -İşdeki duruş.  
Aday Seçim Kriterleri;

-Yetenek -Motivasyon -Zeka  
-Sorumluluk -Kalıcı performan - İşveren için uygun risk.

Geçerlilik: İş performansı ve belirleyici arasındaki ilişkiye geçerlilik denir.  
Doğru durumda ve işin niteliklerine göre yapılması gerekir.

Güvenirlik: Bir belirleyicinin aynı zamanda tutarlı olması gerekmektedir.  
Farklı zaman dilimlerinde yapılan testler aynı sonucu veren belirleyiciler güvenilirdir.

Seçim Süreci  
Bazı durumlarda başvuru formu doldurulmadan önce kısa bir ön görüşme yapılır.  
Başvurularda kullanılan en sık yöntemlerden biriside özgeçmişlerdir.  
Ancak işletmeler yine adaylardana başvuru formu doldurmasını ister çünkü; özgeçmişlerde sadece adayların sunmak istediği bilgiler mevcuttur.  
Başvuru formu; tüm adaylar için eşit bilgiler veren ,işe alınanlar için temel bir kayıt olan ,adayların işe istek ve arzularını gösteren ,yapılacak görüşmede profil bilgisi veren ve seçim sürecinin etkililiğini araştırmak için kullanıla birer kaynaktır.

Kişinin daha önce öğrenmiş olduklarını anlamaya çalışan testlere BİLGİ   
Anlama,kavrama ve muhakeme yeteneğini ölçen testlere ZEKA  
İşin gerektirdiği kişilik özelliklerine belirlemek için PSİKOLOJİK/KİŞİLİK testleri yapılır.  
İşle ilgili boyutları olan yöneticilik potansiyeli ölçeği olarak kullanılan testler   
CPI-Kaliforniya psikolojik envanteri ,  
Kişiliği tüm yönleriyle inceleyen ve polislik ,pilotluk gibi mesleklerin seçininde kullanılan testlere MMPI-Minnesota çok yönlü kişilik envanteri,  
İçe ve dışa dönüklük,liderlik ,kaygı düzeyi vb. Gibi sadece 16 kişilik boyutunu ortaya koyan testler 16PF-16 Kişilik faktörü ,  
Kişilik özellikleri büro işlerinde ve yöneticilik pozisyonlarındaki başarılı çalışanlarla karşılaştıran testlere de HOGAN personel seçimi denir.

Mülakat Türleri :  
Yapılandırılmış Mülakat :Adaylara sorular daha önceden hazırlanmış, durumsal ve davranışsal tanımlama mülakatınıda içeren türdür.  
Diğer mülakat türlerine göre daha geçerli ve daha güvenilirdir.

Durumsal Mülakat:Bir sorun veya örenek durum gösterilerek adayın sorun çözme yeteneğini belirleyen yoruma ,bilgiye ve iş tanım ve gereklerini kapsayan soruların sorulduğu mülakat türüdür.

Davranış Tanımlama Mülakatı: Adaya geçmişte yaşadıkları problemleri nasıl karşıladıkları ve ele aldıkları konusunda sorular yönelten mülakat türüdür.

Yapılandırılmamış Mülakat :Genel soruların sorulduğıu ve adayın hızlı cevaplar verdiği mülakat türüdür.Adayın verdiği cevaptan yola çıkarak sorular sorulur.

Karma Mülakat :Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatın birlikte kullanıldığı türdür.

Stres Mülakatı : Mülakatı yapan agresif ve küçümseyici bir tavır içerisinde olup baskı ve endişe yaratmaya çalışır.

Mülakat esnasında ek cevabı olan sorular,ima eden sorular ,ayrımcılık yaratan ,yanıtı belli sorular ve işle alakalı olmayan sorular sormak kötü sorular olarak değerlendirilir.

Mülakat Hataları :

Dinleme Tepkileri:Arkadaşça fakat tarafsız olmalıdır dinleme tepkilerinden sakınılmalıdır.

Halo Etkisi : Mülakatı yapan kişinin adayın çekim alanına girmesidir.

Önyargılar:Mülakatı yapan kişi önyargılarını bilmeli dürüst davranmalıdır.

Kültürel Etki(Ses):Adaylar sorulara toplum tarafından kabul edilen şekilde cevaplar verirler.

İşletmeyi hatalı özgeçmiş ve yablış bilgilerden korumanın yolu referans kontrolüdür.

İşe alma kararının verilmesiyle seçim süreci tamamlanmış olur.

Ünite-4 İşe Alışırma ve İnsan Kaynağı Eğitimi

İşe Alıştırma   
Yeni işe başlayanlara yönelik uygulanan ve işletmeye uyumu sağlama amacı güden eğitime işe alıştırma denir.  
Yeni işe başlayan bir kişi yapılan günlük işler,çalışana sağlanan hizmet ve çıkarlar,çalışan politikaları,işletmenin politikası, geçmişi,ürettiği mal ve hizmetleri,eylemleri.işletme örgütünü ve iş güvenliği gibi konuları merak eder.

Başarılı bir işe alıştırma programı 4 kısımdan oluşur.

-İşletmenin Tanıtımı -Personel Haklarının Açıklanması

-Tanıştırma -İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması

Eğitim ve Geliştirme Süreci  
Eğitim geniş kapsamlı bir kavramdır .Kişinin bilgi,yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyeti olarak ifade edebiliriz.

Yetiştirme; belirli işleri yapabilmek için kişiye bilgi yetenek ve becerilerin kazandırılmasıdır.

Geliştirme ;yöneticinin doğru işleri yapabilmesi için değiştirilmesi yönünde yapılan faaliyetlerdir.

Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları   
1)İhtiyacın Analizi:Mevcut durum ile ulaşılmak istenen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için yapılan analizdir.Bu analiz örgüt,iş ve kişi analizinin yapılması ile gerçekleşir.

2)İçeriğin Tasarlanması:Tasarımın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir.Belirlenen amaçlara göre eğitim konuları ,ara-gereçleri,tarihleri belirlenir.

3)Eğitimin Yapılması:Verilecek olan eğitimin sayısı,süresi,niteliği ve büyüklüğü eğitime ayrılan bütçe ile yakından ilişkilidir.

4)Sonuçların Değerlendirilmesi:İstenilen bilgi artışının ve davranışlarının ne kadar gerçekleştiğinin değerlendirilmesidir.

Sonuç Değerlendirme Yöntemleri ;

Test-Tekrar Yöntemi:Eğitim öncesi yapılan bir testin eğitim sonrası tekrar uygulanmasıyla yapılır.

Önceki-Sonraki Yöntemi:Test-tekrar yönteminin sakıncalarına bağlı olarak ,eğitim sonrası çalışanın performansının değerlendirmesi şeklinde uygulanır.

Deney-Kontrol Grubu Yöntemi: Genellikle fen (doğa)bilimlerinde kullanılan yöntemdir.Yüksek maliyeti sebebiyle tercih edilen bir yöntem değildir.

GELENEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ  
E-öğrenme dışında kalan eğitim yöntemleridir.  
İşbaşı ve İşdışı olarak iki gruba ayrılır.  
İşçilerin yani mavi yaka grubu eşbenzetimve konferans(seminer,kurs)dışında hiçbir işdışı eğitime katılmaz.  
Üst yönetici grubu hiçbir işbaşı eğitimine taabi tutulmaz.

İŞ BAŞI EĞİTİM  
İşbaşı eğitim daha az maliyetli ,işleri aksatmadan,öğrenilenlerin hemen uygulanması ve çalışanın işe ve ortama uyum sağlaması gibi özellikleri vardır.  
İşbaşı yöntemleri arasında ilki en çok bilineni ''Yönetici Gözetiminde Eğitim''dir.  
Uygulaması kolay ve ucuz en eski yöntemdir.

İkincisi ''Yetki Göçerimi'' yoluyla yapılır.Üst yönetici kendi yetkilerini geçici olarak aastına devreder .

Üçüncüsü ''Formen Aracılığıyla'' yapılır.Daha çok alt kademe (ustabaşı,teknisyen)  
çalışanları üzerinde uygulanan pedagojik ve teknik bilgilerin verildiği yöntemdir.  
Dördüncüsü ;birden fazla iş yapma becerisi kazandırmak için çalışanları farklı birimlerde çalıştırmak yani ''İş Rotasyonu'' şekliyle yapılır.

Beşincisi; ''Takım Çalışması'' yoluyla yapılır.Proje temelli veya proje yönetimi şeklindeki iş organizasyonları çalışmasında uygulanır.

İŞ DIŞI EĞİTİM   
Çalışanın işinden uzaklaştırılarak bilgi ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimdir.

Bir uzmanın belirli bir konuda katılımcılara eğitim vermesi konferans ,seminer ve kurs yöntemine örnektir.Ancak bir aletin ya da makinenin nasıl kullanılacağının öğretilmesi sadece kurs olarak ifade edilir.Kurslar daha uzun sürelidir.

Duyarlılık eğitimi olarak bilinen amacı katılımcıların davranış yapılarını geliştirmek olan yönteme T grup yöntemi denir.

Örnek olay yöntemi ; katılımcıların bir vaka üzerinde inceleme yapması ,teşhis koyması ve çözümlerini diğer katılımcılara sunmasıyla yapılır.Gerçek deneyimler anlatılıp analiz edilebilir.

Rol oynama yöntemi; örnek olaya benzer,katılımcıların iş hayatındaki bir sorun ve çözümü için dramazite edilmiş şekilde oynadıkları roldür.

İşletme oyunu yöntemi;simule edilmiş işletmelerin 5-6 kişilik gruplarca yönetilip yarıştırılmasıdır.Özellikle yöneticilerin yetişmesi için bu yöntem kullanılır.

Beklenen sorunlar eğitimi; kişilerin sorumlu oldukları işlerle ilgili çıkabilecek sorunlara ilişkin çözüm aramalarını amaçlayan yöntemdir.

Açık hava eğitimleri;adındanda anlaşılabileceği gibi açık havada yapılan doğa koşulları çerçevesinde kişilerin zorlu koşullarda etkin takımlar oluşturması sürecini hızlandırma ve bireysel motivasyonu sağlayarak ekip performansını sağlama amacı güden yöntemdir.

Eşbenzetim eğitimleri;işbaşı eğitimin pahalı ya da tehlikeli olduğu durumlarda kullanılan simülasyon şeklindeki eğitimlerdir.  
E-ÖĞRENME  
Öğretmen ve öğrencinin farklı yerlerde olup internet aracılığıyla yapılan eğitimlerdir.  
Senkron ve Asenkron olarak iki türü vardır.

Senkron e-öğrenme; eğitimin eş zamanlı yani canlı olarak yapıldığı yöntemdir.

Asenkron e-öğrenme ;öğrencinin çalışma saatlerini kendisinin belirlediği eş zamanlı olmayan eğitim şeklidir.

Artan internet hız ve sınıf uygulamaları ile Sanal sınıf   
Çalışanların kendi başlarına öğrenmeleriyle Bağımsız  
Simülasyon şeklindeki uygulamalarla Oyun ve Benzetimler (Simülasyon)  
Akıllı telefon ,avuç içi bilgisayarlarla Mobil Öğrenme şeklinde uygulamalar vardır.