



Project funded by  
EUROPEAN UNION



# İNSAN KAYNAKLARI VE ÇAY SEKTÖRÜ

PSİKOLOG BESİM OĞELMAN

03 EYLÜL 2020



Common borders. Common solutions.

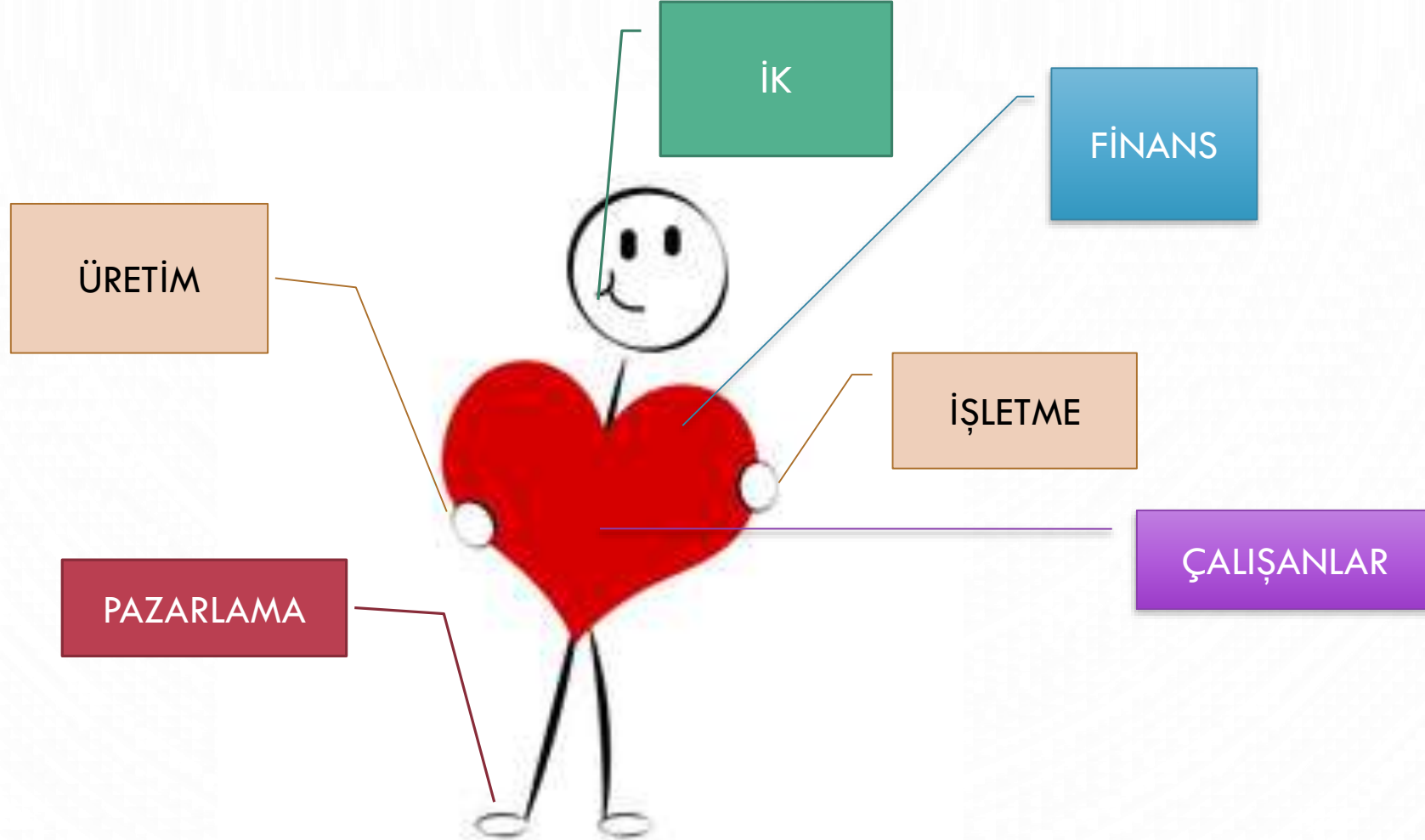
# SUNUMUN KAPSAMI

- İK YÖNETİMİNDE DEĞİŞEN DÜNYA VE ANLAYIŞ
- İK'NIN DEĞİŞEN KAPSAMI VE ORGANİZASYON GELİŞTİRME
- İNSANA BAKIŞ AÇISI,
- İK'NIN AMAÇLARI VE ÖZELLİKLERİ
- İK'YI GÜÇLENDİRME VE EĞİTİM
- İŞE ALMA AŞAMALARI
- İŞÇİ VE İŞ İLİŞKİLERİ

Common borders. Common solutions.



Project funded by  
EUROPEAN UNION



Common borders. Common solutions.

# İK YÖNETİMİ NEDİR?

- ELEMEN SAĞLAMA
  - İŞ ANALİZİ
  - BAŞVURU SAĞLAMA
  - SEÇME
- ÖDÜLLER
  - İŞ DEĞERLEMESİ
  - PERFORMANS DEĞERLEME
  - ÖZENDİRİCİLER
- ÇALIŞANLARI GELİŞTİRME
  - İHTİYAÇ ANALİZLERİ
  - PERFORMANS DEĞERLEME
- ÇALIŞANLARIN KORUNMASI
  - GÜVENLİK
  - SAĞLIK VE REFAH
- ÇALIŞANLARLA İLİŞKİLER
  - KATILIM
  - BÜTÜNLEŞME



Project  
EUROPE



## İnsan Kaynakları;

Örgüt için çalışan ve bilgi, beceri ve yetenekleriyle örgüte katkı sağlayan kişiler olarak tanımlanabilir.



nders. Common solutions.

# İnsan Kaynakları Önemi

İnsan kaynaklarının etkili kullanımının günümüz rekabet ortamında iş örgütlerine sağladığı çok çeşitli faydalar bulunmaktadır. **Bunlar;**

- Örgütlerin rakiplerine göre üstünlük sağlamaları,
- Daha fazla kâr elde edebilmeleri,
- Verimliliklerini arttırmaları,
- Ürünlerinin kalitesini yükseltmeleri, vb. olarak sıralanabilir.

Common borders. Common solutions.

# İnsan Kaynakları Önemi

- ✓ İK yönetimi işletmeler için kaldıraç görevini yürütür.
- ✓ Çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi süreciyle birlikte işletmenin stratejik hedefiyle uyumlu **bir rekabet avantajı sağlaması, bu avantajı koruyabilmesi,**
- ✓ İşletmenin değişen koşullara **kısa sürede ayak uydurması,**
- ✓ Çalışanların **memnuniyetlerinin ve yaşam kalitesinin artırılması** için önemlidir.

Common borders. Common solutions.

## ZAYIF YANLAR

- Sektörde orta, uzun ve kısa vadeli **stratejik planların eksikliği**
- Özel sektörün mevcut **kapasitesinin kullanılmaması**
- **Yeni ürün geliştirmede** yüksek ilk yatırım maliyetleri
- Bazı özel sektör firmalarında **pazarlama birimi olmadan** üretim yapılması
- Sektör genelinde üretim süreçlerinde **optimizasyonun** gerçekleştirilememesi
- İşletmelerde **yetersiz hizmet içi eğitim**
- Sorumlu yöneticilerin çalıştırılması hakkındaki 5179 sayılı kanun gereği çalıştırılan sorumlu **yöneticilerin etkinliğinin yetersiz** olması, ücretlerin düzenli şekilde karşılanmaması, mevsimlik çalıştırılması
- Aile şirketlerini **kurumsallık doğrultusunda yönetmemek**
- Sektörde Ar-Ge çalışmaları **yeterli düzeyde yapılmıyor**
- Çalışanların özlük **haklarının eksikliği**

Common borders. Common solutions.



## ZAYIF YANLAR

- Firmalar yeni ürün geliştirme ve Ar-Ge çalışmaları konusunda **yeterince çalışmamaktadır**
- Firmalar **dış ticaret alanında yetersiz** ve bu konuda yetersiz bilgiye sahip
- Sektördeki temsilcilerin gerçekleştirilen eğitim, toplantı vd. etkinliklere **yeterince duyarlılık göstermemesi**
- Bir çok firmanın iş planı ve stratejik **planını hazırlamamış** olması
- Firmalar **bilgi teknolojilerinden** yeterince yararlanmıyorlar
- Çay tarımının bilimsel yöntemlerle yapılamaması
- Şirketlerde **hizmet içi eğitimler yetersiz**
- Firmaların **kalifiye işgücününün yetersiz** olması

Common borders. Common solutions.



# İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

*İnsan kaynakları yönetiminin genel amacı, örgütte çalışanların başarılı olmasını ve böylece örgütün başarı kazanmasını sağlamaktır.*



Common borders. Common solutions.

Bu sonuca ulaşabilmek için insan kaynakları yönetiminin benimsediği amaçlar;

- ✓ Verimliliği arttırmak,
- ✓ İş hayatının kalitesini arttırmak,
- ✓ İşletmenin hukuksal uyumunu arttırmak,
- ✓ Rekabet avantajı elde etmek,
- ✓ İşgücü esnekliğini garanti etmektir.

Common borders. Common solutions.



Project funded  
EUROPEAN UNION

# İNSAN KAYNAKLARINA BAKIŞ AÇIMIZ NASIL OLMALI?



- İnsan **en değerli** kaynaktır (% 17-18 çay atığı)
- İK firmanın **STRATEJİK ORTAĞIDIR**
- Ölçemezseniz yönetemezsiniz (PUKO ve SMART)
- Etkin Olmak için İK'ya ihtiyacımız vardır (Rekabet)
- "**İnsan Kaynakları Değeri**" olarak ifade edilir
- Bir kişi her şeyi bilemez. (**Kurumsallık ve Delegasyon**) önemlidir (İşletme Körlüğü)
- İK'ya sürekli olarak **yatırım** yapılması ve geliştirilmesi gerekir (Eğitim ve Danışmanlık)
- İK; firmanın gelişmesinde **en önemli kaynak olan insana odaklanır**
- 21. yy'ın temeli **yaratıcılık** ve **farklı düşünmektedir**. Elimizdeki tek kaynak insandır





Project funded by  
EUROPEAN UNION



# İŞLETME KÖRLÜĞÜ...



Common borders. Common solutions.

## TÜRKİYE'NİN SORUNU: İŞLETME KÖRLÜĞÜ

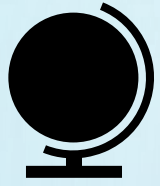
**İBB** Sağlık Daire Başkanlığı iş sağlığı ve güvenliği üzerine bilinçlendirme semineri düzenlendi. Seminerde konuşan Prof. Dr. Nevzat Tarhan Türkiye'deki birçok kazanın işletme körlüğünden meydana geldiğini söyledi.

**SAYFA 4**



Vizyon

Project funded by  
EUROPEAN UNION



Misyon



Stratejik Hedefler



Personel İhtiyacı



Personel Seçimi



Oryantasyon



Personel Geliştirme



İşten Çıkarma



# İK KAPSAMI VE SÜRECİ...



Makina

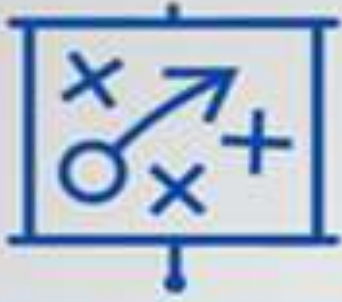
Para

Malzeme

Yönetim

İnsan

Doğru iş  
Doğru zaman  
Doğru Yer



STRATEJİK  
HEDEFLER



ÇALIŞANLAR



EĞİTİM



BAŞARI



İŞ  
DEĞERİ

# İKY İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



PERSONEL  
ALIMI



ÖDÜLLENDİRME



# İnsan Kaynakları Yönetimi İlkeleri

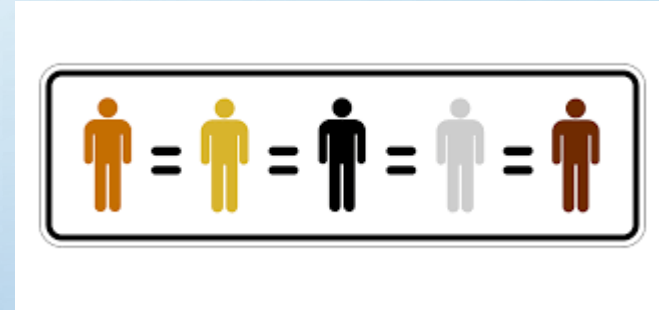
1- Yeterlik İlkesi



2- Kariyer İlkesi



3- Eşitlik İlkesi



4- Güvence İlkesi



5- Yansızlık İlkesi

Common borders. Commo





Project funded by  
EUROPEAN UNION



Personel Yönetimi Anlayışı	İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı
Taktik odaklıdır.	Strateji odaklıdır.
Kısa vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalara karşılık verir.	Uzun vadelidir ve örgütlenmenin diğer alanlarındaki politikalarını yönlendirir.
Sorunları genel bir çerçeve olmaksızın ayrı ayrı ele alır.	Sorunları örgütlenmenin yararına olan açık bir biçimde tanımlanmış ve tüm örgütle ilişkili bir çerçeveye yerleştirir.
Çalışanların karar almaya çok az dahil oldukları, geleneksel çalışma şekilleri olan örgütlenmelerde görülür.	Çalışanları karar almaya dahil etmenin önemi üzerinde durur.
Sendikalaşmış örgütler görülebilir.	Bireysel, bağımsız anlaşmaları teşvik eder ve sendikaların üzerinde daha az durur.
Birey gruplarına aynı ödülleri ve koşulları sağlamaya odaklanır.	Münferit sözleşmeler ile ücret ve ödül sistemlerine odaklanır.
Personel fonksiyonu faaliyetlerinin –işe alım, seçme ve eğitim, vb. –hepsinde uzmanlaşmaya çalışır.	Daha çok politika, planlama, izleme ve değerlendirmeye odaklanmak için işe alım, seçme ve değerlendirme, vb. personel fonksiyonu faaliyetlerini bölüm yöneticilerine bırakmaya çalışır.

**Kaynak:** Canan Çetin, **Temel İşletmeciliğe Giriş**, İstanbul: Beta Yayınları, 2012, s.242.



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ:** İNSAN KAYNAĞININ NASIL ELDE EDİLECEĞİNE VE BU KAYNAKTAN EN ETKİLİ BİR BİÇİMDE NASIL YARARLANILACAĞINA İLİŞKİN TÜM FAALİYETLERİ KAPSAR.

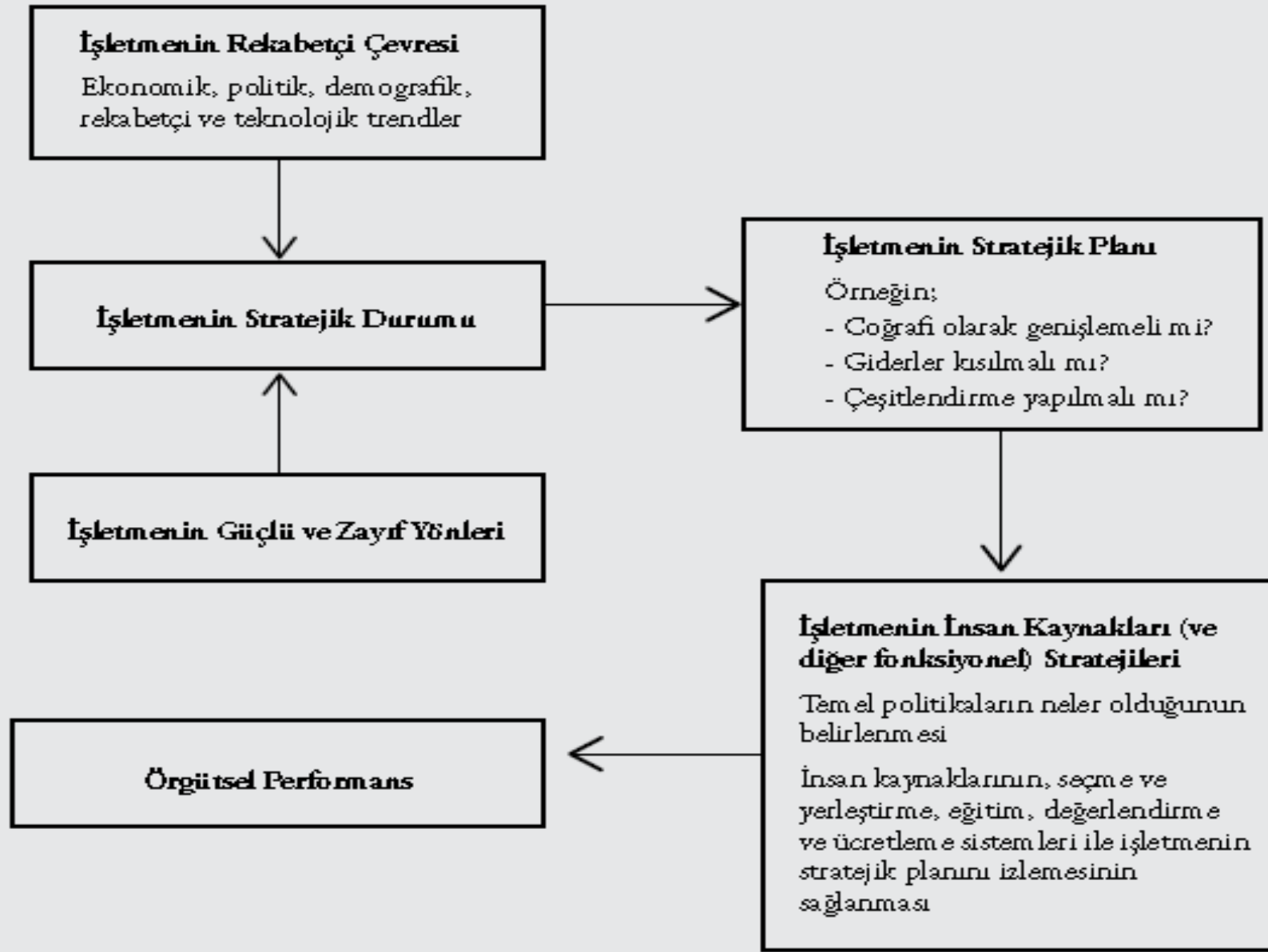
<b>PERSONEL YÖNETİMİ</b>	<b>İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM</b>
Çalışanlara <b>maliyet unsuru</b> olarak bakar. İş odaklıdır.	<b>İnsan odaklıdır</b> insanları gelişmesi gereken kaynak olarak görür.
Faaliyetlerini <b>işletmeden bağımsız</b> olarak yürütme eğilimindedir.	İşletmenin tüm birimleriyle <b>koordine halindedir.</b>
Geleneksel personel yönetimine <b>bir uzmanlık alanı</b> olarak bakılır.	<b>İK tüm yöneticilerin</b> sorumluluğundadır.
Geleneksel personel yöneticileri <b>çok az güce ve prestije sahiptir.</b>	İK Yöneticileri ise üst yönetimle <b>stratejik ortaklık içindedir.</b>
Günlük <b>rutin işlerle</b> uğraşır.	Nitelikli iş gücünün geliştirilmesi ve örgütün <b>rekabet üstünlüğü sağlaması için çalışır.</b>

**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi:** Personelin yetkinliklerinin ve davranışlarının kurumun stratejik hedeflere ulaşması için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten İK sistemlerinin, politikalarının ve uygulamaların formüle edilmesidir.

**Entelektüel Sermaye Yönetimi:** Bir işletmede var olan **insani, yapısal ve ilişkisel varlıkları** içerir. Bu kapsamda işletme için değer yaratma potansiyeli olan maddi olmayan varlıkların tümü bu sermayeye girer. **En temel sermayesi İNSANDIR.**

**a. Yapısal Sermaye :** Entelektüel mülkiyetler ve alt yapı sermayesidir. (Patentler, ticari sırlar, markalar, saygınlık, bilgi alt yapısı, ağ yapısı, işletme değerleri vb..)

**b. İlişkisel Sermaye :** İşletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. (Müşteriler, hitap edilen Pazar, rakipler vb.)



Şekil 1.1: İşletmenin Stratejik Planları İle İnsan Kaynakları Stratejileri İlişkisi

**Yetenek Yönetimi:** Herhangi bir işletmeyi öğrenme, bir işi yapma ya da bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güce yetenek denir. 2009 yılındaki krizden sonra firmalar yetenekli çalışan arayışlarını girdiler.

Yetenekli insanlar;

- ✓ Zorlayıcı ve kendilerini geliştirici işleri üstlenmeye
- ✓ Kariyerlerini geliştirmeye
- ✓ Bir başkasının kılavuzluk veya koçluk etmesine
- ✓ İş ve özel yaşam dengesinin kurulmasına
- ✓ Esnek ve yaratıcılığı teşvik eden çalışma ortamına
- ✓ Stratejik olarak yönlendirici liderliğe
- ✓ Sağlık olanaklarına
- ✓ Tatmin edici bir ücret karşılığında çalışmaya ihtiyaç duyarlar.

# YAKALARIN RENKLERİ!

- BEYAZ YAKA
- MAVİ YAKA
- ALTIN YAKA



- \* İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ
- \* İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZLERİ
  - \* İNSAN KAYNAĞI BULMA VE SEÇME
  - \* İŞE ALIŞTIRMA VE İNSAN KAYNAĞI EĞİTİMİ
- \* PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARIYER YÖNETİMİ
  - \* İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ
  - \* DİSİPLİN VE MOTİVASYON
  - \* ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ

## İnsan Kaynakları Yönetiminin Faaliyet Alanları:

İK yönetiminin 4 tane temel faaliyet alanı vardır.

Temel Faaliyet Alanı	Temel İşlevler	Açıklama
<b>Örgüt, İşler ve İşletme İçin Planlama Yapılması</b>	İnsan Kaynakları Planlaması	İstenilen yer ve zamanda sayı ve nitelikte insan kaynağının hazır bulunması (Kısa-orta-uzun vadeli planlar yapılması)
	İş Analizi	Örgütte yapılmakta olan işleri ayrıntılı olarak incelemek, tanımlamak, bu işleri yapacaklardaki nitelikleri belirlemek vb..
	İş Tasarımı	Kalitenin artırılması, maliyetlerin azaltılması, iş tatminin artırılması vb..
	Stratejik Ortaklık	Örgütün üst düzey kararlarına katılmalıdır.

Temel Faaliyet Alanı	Temel İşlevler	Açıklama
İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi	Personel Bulma	İstenilen niteliklere sahip adayların hangi kaynaktan (iç ve dış) bulunmasının araştırılmasıdır.
	Personel Seçme	Oluşturulan aday havuzlarının çeşitli yöntemlerle seçilmesi.
	İşe Yerleştirme ve Alıştırma	İş teklifinin yapılması, sözleşmenin yapılması, oryantasyon
İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması	Ücretlendirme	Adil ücret verme, iş değerlemesi ve performans sisteminin kurulması vb.
	Örgütsel Bağlılığı Artırma	Örgütün üyesi olarak kalma, örgüt amaçları için hareket etme vb..
	İş Sağlığı ve Güvenliği Sağlama	Bedensel, ruhsal ve sosyal olarak durumlarını üst seviyede tutma
	Çalışma İlişkilerini Sürdürme	Sendikal faaliyetler vb...
	Sosyal Etkinlik Yapma	Piknik, turnuva vb..



Project funded by  
EUROPEAN UNION



Temel Faaliyet Alanı	Temel İşlevler	Açıklama
<b>Bireysel ve Örgütsel performansın artırılması</b>	Performans Değerlendirme	Performans değerlendirme sistemin kurulmalıdır.
	Ödüllendirme	Performansı yüksek olanlar ödüllendirilmelidir.
	Eğitim ve Geliştirme	Nitelikli insanlara eğitim planlanmalıdır.
	Kariyer Planlaması	Şirketin amaçları ve personelin hedefleri doğrultusunda kariyer planlaması yapılmalıdır.
	Disipline Etme	Performansı düşük olanlar ve kurallara uymayanlara yaptırım uygulanmalıdır.
	Değerlendirme	Tüm çalışmalar maliyet ve etkinlik açısından değerlendirilmelidir.

**İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı:** İşletmenin genel yapısı içinde İK yerini etkileyen faktörler:

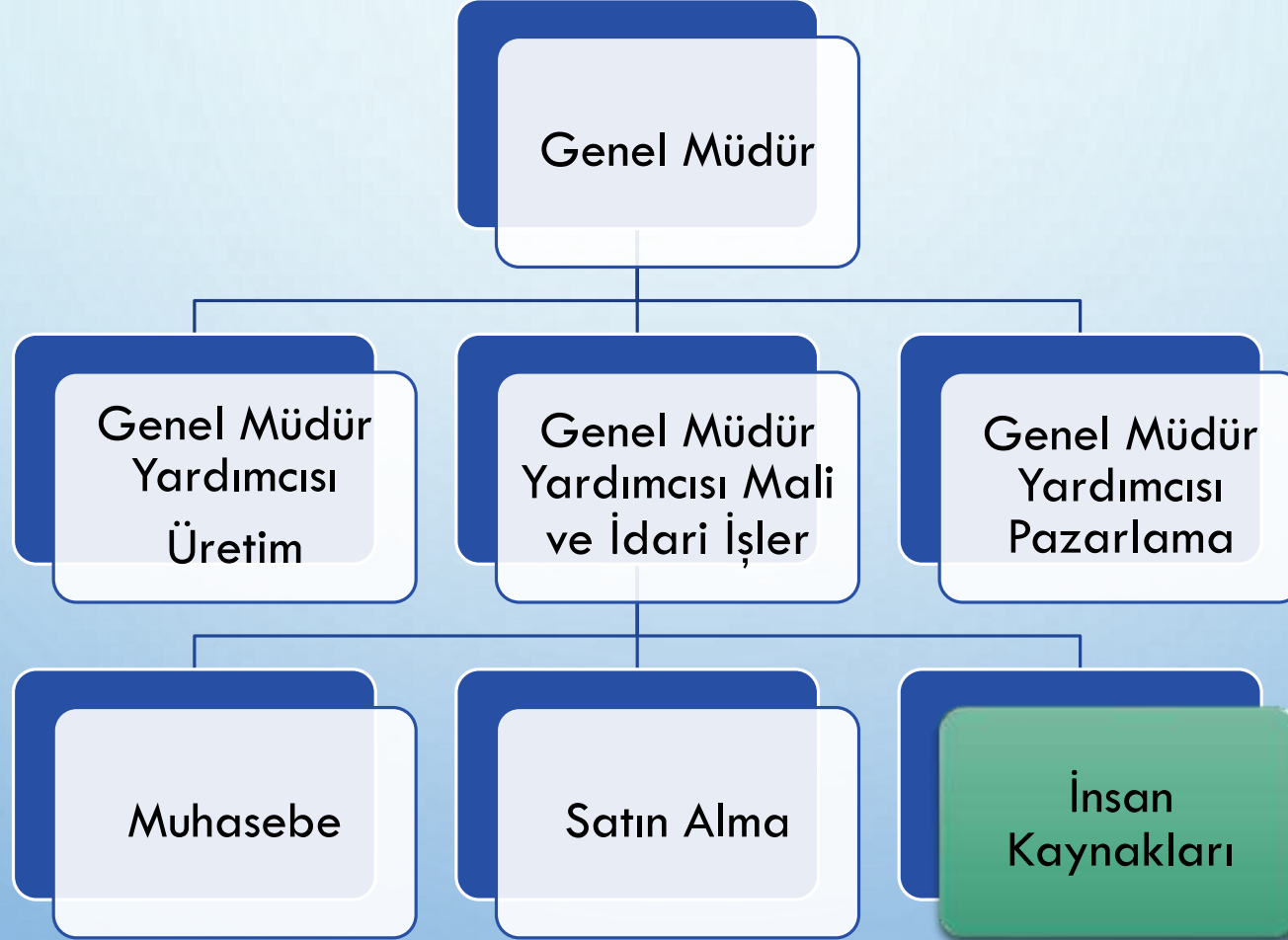
- a. **Üst Yönetimin İnsana Bakışı:** Üst yönetimin inanmadığı hiçbir şey başarılı olamaz. Yönetimin inancı varsa İK bölümü saygınlık kazanır.
- b. **Örgüt Kültürü:** Örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlardır.
- c. **Örgütün Büyüklüğü:** Küçük işletmelerde çalışan az olduğundan genellikle İK birimi bulunmamaktadır. Çalışan sayısı arttıkça İK bölümü oluşur.
- d. **Coğrafik Yaklaşım:** İşletme büyüyüp bölgelere ayrıldığında her bir bölge için ayrı bir İK birimi oluşturulur.

**e. Faaliyetlerin Yapısı:** Faaliyet yapıları, ürün sayısına, türüne, kullanılan teknolojiye göre farklılık gösterir. **Çok fazla bilgi beceri istemeyen faaliyet alanlarındaki İK yapısı ile yüksek düzeyde yetkinlik isteyen faaliyetlerin bulunduğu yerlerdeki İK yapısı farklıdır.**

**f. Çalışanların Niteliği:** Örgütte çalışanların niteliği arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri artmaktadır.

**g. Sendikalaşma Oranı:** Örgütlerdeki sendikalaşma durumuna göre İK'nın yapısı şekillenmektedir.

## Orta Ölçekli Bir Firmada İK'nın Yeri



# İK'NİN YAPILANMASI

(Her 100 Kişiyeye 1 İK Uzmanı Prensibi)





Project funded by  
EUROPEAN UNION



## İnsan Kaynakları Planlamasının Organizasyon açısından önemi;

- a. İşgücü ihtiyacındaki **daralmaları** önceden görerek ihtiyaçların buna göre karşılanmasını sağlamak,
- b. İşgücünün bilgi ve becerilerinden **optimum verimliliğin** elde edilmesi sağlamak,
- c. Örgütsel planlama **sürecinin geliştirilmesine** katkıda bulunmak,
- d. İhtiyaç duyulan **spesifik işgücü** niteliklerini ortaya koymak,
- e. Tüm organizasyonel kademelerde insan kaynakları yönetiminin **etkinliğini artırması** açısından önemlidir.

# İnsan Kaynakları Planlamasının Etkileyen Faktörler

<b>DIŞSAL FAKTÖRLER</b>	<b>AÇIKLAMALAR</b>
Çevresel Belirsizlikler	Ekonomik krizler, yeni müşteri ihtiyaçları, değişen pazarlar
Rekabet Koşulları	Rakiplerin insan kaynağı yapısı, pazara girme kolaylığı vb.
Teknoloji	Endüstri 4.0
Yasalar	Emeklilik yaşı, kıdem tazminatı vb..
<b>İŞSEL FAKTÖRLER</b>	<b>AÇIKLAMALAR</b>
Örgütsel Strateji	Örgütlerin İK Stratejileri
Coğrafik Farklılaşmalar	Ana şirketin kurulu olduğu ülke dışındaki personel alımları
Mevcut İşgücünün Özellikleri	Personel devir hızı, devamsızlık oranları vb..
Bilgi Sistemlerinin Kalitesi	Ücret programları, emeklilik programları vb...

**İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesinde Yardımcı Araçlar:** İş analizi bilgileri ve personel dönüşüm oranı bilgileri önemlidir. Bu bilgiler İK sorumluluğundadır.

- **İş Analizi:** Bir işin niteliği, niceliği, gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analizi yapılırken;

<b>PERSONEL NE YAPIYOR</b>	<b>PERSONELİN İŞLEVİ</b>
Personel İşi Nasıl Yapıyor	Yöntem ve Teknikleri
İşte Ne Tür Yardımcı Araçlar Kullanılıyor	Makineler, aletler, donanımlar
Hangi Çıktılar Sağlanıyor	Üretilen Mal ve Hizmetler Neler
İş Hangi Koşullarda Yapılıyor	Çevresel Faktörler
İşte Ne Tür Yetenek, Bilgi ve Tecrübe Gerekliyor	İş Gerekleri





# İŞ ANALİZİ

- Bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemlerdir.
- İş analizi, bir işte nelerin yapıldığını belirleme ve saptama işidir.
- Yerine getirilen görevleri, bunları yapabilmek için sahip olunması gereken bilgi ve becerileri ve de işin yapıldığı koşulları kapsar.



Project funded by  
EUROPEAN UNION

# İş Analizi Bilgilerinin Kullanımı



Örgüt Tasarımı	İKY	İş ve Alet Tasarımı	Diğer Kullanımlar
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Düzenleme</li><li>■ İKP</li><li>■ Rol Tanımları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ İş Değerlemesi</li><li>■ Yerleştirme</li><li>■ Oryantasyon</li><li>■ Eğitim ve geliştirme</li><li>■ Performans değerlendirmesi</li><li>■ Terfi ve atamalar</li><li>■ KP</li><li>■ İşçi-İşveren ilişkileri</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mühendislik</li><li>■ Yöntem geliştirme</li><li>■ Güvenlik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Mesleki rehberlik</li><li>■ Rehabilitasyon ve danışma</li><li>■ İş sınıflama sistemleri</li><li>■ İK araştırmaları</li></ul>

Common borders. Common solutions.



CROSS BORDER  
COOPERATION

# İŞ ANALİZİNİN AMACI VE SÜRECİ

1. İş tanımları



2. İşin gerektirdiği özellikler



3. İş değerlemesi



# 1. İŞ TANIMLARI

- İşin Adı
- İşteki Faaliyet Ve İşlemler
- Çalışma Koşulları Ve Fiziki Çevre
- Sosyal Çevre
- İş Verme Koşulları



## 2. İŞİN GEREKTİRDİĞİ ÖZELLİKLER

- Bir işi yapması beklenen kişinin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken minimum özellikleri kapsar
- Katı veya esnek olabilir

### 3. İŞ DEĞERLEMESİ

- İş analizi sayesinde farklı işlerin birbiriyle kıyaslanmasını sağlar.
- Yapılan her işin örgüt için taşıdığı değeri ortaya koyar.
- Ücret ve ödül sistemlerinin kurulmasında çok gereklidir.

# İŞ ANALİZİNDE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

- Gözlem: işi yapan kişilerin doğrudan gözlenmesi.
- Görüşme: kişi halen yaptıklarını ve önceden yaptıklarını anlatır.
  - Görüşmeyi yapan kişinin becerisi çok önemlidir.
  - İyi hazırlık ve belirgin bir eğitim şarttır.
  - Görüşmelerde yapılandırılmış bir form ve düzenli bir yol olmalıdır.
  - Olası karıştırıcı değişkenler bilinmelidir.

# İŞ ANALİZİNDE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

- Konuyla ilgili uzman grupları
- Anketler
  - Kişilik testleri
  - Mesleki ilgi testleri
  - Görev envanterleri
  - Kontrol listeleri

# İŞ ANALİZİNDE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

- Yapılandırılmış iş analizi teknikleri
  - İşlevsel iş analizi tekniği
    - Ne? (Hangi hareketi yapıyor?) (Ne için ya da kim için yapıyor?)
    - Neden? (Ne üretmek ya da neyi başarmak için yapıyor?)
    - Nasıl? (Hangi alet, araç yada yardımları kullanıyor?) (Hangi yönergelerle yapıyor?)
- “Kritik olay tekniği”

# İŞ ANALİZİNDE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

- İşin öğeleri yaklaşımı
  - Zar-zor kabul edilebilenler
  - Üstün başarılılar
  - Problem
  - Pratik olma

# İŞ ANALİZİNDE BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ

- Durum analizi anketi
  - Alınan bilgi
  - Zihinsel süreçler
  - Yapılan iş
  - Diğer insanlarla ilişkiler
  - İşin içinde yer aldığı ortam
  - Diğer iş özellikleri



Project funded by  
EUROPEAN UNION



İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim ve Gelişim Uzmanı İçin İş Gereklere Örneği	
İşin kodu	İK-03
Departman	İnsan Kaynakları
Birim	Eğitim ve Gelişim
İşin Adı	Eğitim ve Gelişim Uzmanı
Özellikler	
Yaş Skalası	25 - 35
Cinsiyet	Kadın veya Erkek
Askerlik	Yapılmış
Deneyim	En az 2 yıl
Eğitim Durumu	Lisans ya da üstünde mezuniyete sahip olmak veya lisans üstü eğitimine devam etmek.
Sertifika ve Diğer Eğitimler	B sınıfı sürücü ehliyeti, İnsan Kaynakları Uzmanlığı Sertifika Programı.
Yabancı Diller	En az B1 seviyesi İngilizce
Fiziksel Özellikler	Kendine özen göstermek, bakımlı olmak.
Davranışsal Özellikler	Kurumu temsil edebilmeli, Planlı çalışabilmeli, Zamanı verimli kullanabilmeli, İletişim yeteneği güçlü olmalı, Çözüm ve sonuç odaklı davranmalı, Bilgi gizliliğine önem vermeli, Araştırmacı bir yapıya sahip olmalı, ... ...
Zihinsel Özellikler	Analitik düşünebilmeli, Detaylara önem vermeli, Bakış açıları geleceğe yönelik olmalı, ... ...
Sosyal Özellikler	Sağlıklı insan ilişkileri kurabilmeli, Sosyal bir yapısı olmalı, Çok kültürlü ortamlara uyum sağlayabilmeli, ... ...
Bilgisayar Bilgisi	Windows 10 işletim sistemi, MS Office programları, ..... Erg yazılımı kullanabilmeli.

# PERSONEL DEVİR HIZI

**Personel Devir Hızı:** Belirli bir dönem içerisinde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını ifade eder. Devir hızı bilgilerinde işten ayrılış nedeni, tarihi, iletişim adresi, yapılacak ödemeler, yeniden işe alınma olasılığı bilgileri tutulur. (3-6-Yıllık Yapılabilir)

$$\text{Personel Devir Hızı} = \frac{\text{İşten Çıkanların Toplam Sayısı}}{\text{Ortalama Personel Sayısı}} \times 100$$
$$\text{Ortalama Personel Sayısı} = \frac{\text{DB Personel Sayısı} + \text{DS Personel Sayısı}}{2}$$

Örn: Dönem Başı Personel Sayısı : 400  
Dönem Sonu Personel Sayısı: 600  
Dönemde İşten Ayrılan Personel Sayısı :30

## İşletme Açısından PDO'nun Sakıncaları

- PDO'nun yüksek olması işçilik giderlerini arttırır.  
İşten ayrılanların yerine yeni eleman bulmak kolay değildir, en azından zaman kaybına neden olur.
- Yeni işgörenlerin bulunması ve yerleştirilmesi ekonomik bir kayıptır. Bunun için yapılacak duyuru ve görüşmeler birer maliyet kalemi oluşturur.
- Yeni eleman bulunsa bile onun işe yerleşimi ve alışması kolay olmaz.
- PDO'nun yüksek olması iş kazaları oranının da artmasına neden olabilir.
- İşletme tarafından işten çıkarma halinde kıdem tazminatı ödenecektir.
- Ayrılanların çokluğu diğer çalışan kesim üzerinde iş güvensizliği ve buna bağlı olarak moral bozukluğu yaratır.
- PDO'nun yüksek olduğu firmalarda ürün kalitesinde de sorunlar yaşanabilir.

## İşgören Açısından PDO'nun Sakıncaları

- İşgören kendi isteği ile işten ayrılması halinde kıdem tazminatından yararlanamaz.
- İşten ayrılan işgörenin işgücü piyasasında yeni iş aramak zorunda kalması, ekonomik ve sosyal sorunların ortaya çıkmasına neden olacaktır.
- İşinden ve alıştığı çevreden kopan işgören kendisini boşlukta hissedecek ve bunun yarattığı moral bozukluğu kaçınılmaz olacaktır.
- İşletmeden ayrılmakla eski işyerinde olası yükselme şansı ortadan kalkmış olacaktır.

## İŞTEN AYRILMA NEDENLERİ ANKET FORMU

Adı ve Soyadı		Firmaya Giriş Tarihi	
Pozisyonu/Bölümü		Ayrılış Tarihi	

### AYRILIŞ NEDENİ

Askerlik	İşten Çıkarılma	Sağlık Sorunları	Ailevi Nedenler	Meslek Değişirme
Ücret Yetersizliği	Evlenme	Yer Değişirme	İş Yükünün Ağırlığı	İşe Uyumsuzluk
İş Arkadaşlarına Uyumsuzluk	Yöneticilerle Uyumsuzluk	Çalışma Ortamının Kötülüğü	İşin Monotonluğu	Mesai Saatleri
İş Tatminsizliği	Kariyer Olanakları	Yetki Verilmemesi	Diğer	

# İŞE ALMA





Project funded by  
EUROPEAN UNION



## PERSONEL BULMA

**a. İç Kaynaktan Personel Bulma:** Mevcut çalışanlara veya önceden işletmeye başvurup işe alınmayanlara odaklanmayı esas alır.

- **Terfi:** Bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükselmesidir.
- **Transfer:** Ücret, yetki, sorumluluk açısından aynı işler arasında yatay yer değiştirmesidir.
- **Rotasyon:** Personelin işletme içinde, kendi işinden başka bir görevde, işin öğretilmesi amacıyla geçici bir süre çalıştırılmasıdır.
- **Eski Çalışanlar ve Eski Başvurular:** Emekli olanlar, işten ayrılanlar, mülakata gelmiş ancak alınmayanlar vb...

## **b. Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma:**

- ✓ Medya Kaynaklarına İlan
  - ✓ İnternet
  - ✓ Çalışan Tavsiyeleri
  - ✓ Eğitim Kurumları
  - ✓ Sendikalar
  - ✓ Meslek, Ticaret ve Sanayi Odaları, Rakip Firmalar
  - ✓ İstihdam Büroları, İŞKUR
- ✓ 50 ve fazla işçi çalıştıran yerlerde %3 oranında engelli, %2 oranında ise eski hükümlü çalıştırılmak zorunluluğu vardır.

✓ **İnsan Kaynağı Seçme:** Personel seçmede en önemli kriter en iyiyi seçmek değil işin gerekliliğine uygun adayı seçmektir. İş analizlerinin iyi yapılması, işin gerekliliklerini doğru olarak belirleyecektir bu da seçim faaliyetlerinin daha etkin olmasını sağlayacaktır.



**Mülakat:** Aday hakkındaki bilgiyi ayrıntılı olarak tanımlamak ve diğer kaynaklardaki (öz geçmiş, sınav test sonuçları gibi) bilgileri açığa kavuşturmak için oluşturulmuş bir süreçtir.





Project funded by  
EUROPEAN UNION



## Mülakat Türleri

**Yapılandırılmış Mülakat :** Bütün adaylara sorular önceden hazırlanmış bir dizi standartlaştırılmış soru formunun kullanılmasıdır. Sözlü bir anket gibidir.

- **Durumsal Mülakat :** Adaya bir sorun veya örnek durumda yapabileceği davranışlar sorgulanır.

- **Davranış Tanımlama Mülakatı:** Adaya geçmişte yaşadığı problemi nasıl veya olayı nasıl çözdüğünün değerlendirildiği mülakattır.

✓ **Yapılandırılmamış Mülakat:** Adayın vermiş olduğu cevaplardan hareketle adaya sorular yöneltilmesidir.



- ✓ **Karma Mülakat:** Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış mülakatin aynı anda uygulanmasıdır.
- ✓ **Stres Mülakatları:** Adayın nasıl tepki vereceğini ölçmek amacıyla aday üzerinde endişe ve stresin oluşturulduğu mülakat türüdür.
- ✓ **Baskılı Mülakat:** Adayın ani olarak ortaya çıkan durumlarda duygularını ve davranışlarını nasıl denetim altına aldığını ve dengesini nasıl koruduğunu öğrenmek amacıyla yapılan mülakattir.
- ✓ **Panel tipi Mülakat:** İki veya daha fazla işe alım uzmanı tarafından yapılan mülakattir.

**Mülakat Hataları:** Seçim mülakatlarında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler.



# SOSYO-PSİKOLOJİK HATALAR

<b>Hale/Halo Etkisi</b>	Kişinin olumlu bir özelliğinden dolayı diğer özelliklerini <b>de olumlu düşünmek veya olumsuz bir özelliğinden dolayı diğer özelliklerini de olumsuz düşünmek.</b>
<b>Stereo Tipler</b>	Kişinin belirli bir tipi niteleyen özelliklerinden bazısına sahip olması durumunda kişinin <b>derhal o tipe sokulması</b> (Yaş, Cinsiyet, Sosyal Köken Ayrımcılığı)
<b>Kendine Benzetme</b>	İnsanlar temel olarak, sahip oldukları bilgilerin, değer yargılarının ya da <b>yaşama bakış açılarının</b> doğru olduğuna inanma eğilimindedirler.
<b>Ön Yargılar</b>	Önyargı, insanların zihninde herhangi bir gruba ait belli imge oluşturduktan sonra, o imgenin <b>o gruptaki bütün kişilere genellemesidir.</b>

## SOSYO-PSİKOLOJİK HATALAR

### Olumsuz Bilgilere Odaklanma

İnsanlar genel olarak, **olumsuz bilgilere olumlu bilgilerden daha fazla önem verirler.**

### Zıtlık Hatası

Bir değerlendirme veya araştırma sürecinde, değerlendirilen veya araştırılan adayın çok iyi veya çok kötü olması durumunda, **ondan sonraki adayın, o çok iyi veya çok kötü aday baz alınarak değerlendirilmesidir.**

## İLETİŞİMDEN KAYNAKLANAN MÜLAKAT HATALARI

**Sözel Olmayan Davranışlardan Etkilenme**

İnsanların **fiziksel görünümü, giyimi, yüz ve beden hareketleri** gibi durumlardan mülakatçının etkilenmesidir.

**Çok Fazla Ya Da Çok Az Konuşma**

Mülakatçının adayı **çok konuşurması ya da az konuşurması** sonucu ortaya çıkan durumdur.

**İlk İzlenim**

Bir çok görüşmecinin, mülakatın hemen başlarında **(yaklaşık olarak ilk 4-9 dakika)** aday hakkında bir karara vardığı geri kalan zamanda da bu kararını destekleyecek kanıtlar aradığı görülmektedir.

**Etkin Dinlememe ve Not Almama**

Etkin dinleme, mülakatçının adayın verdiği **bilgiyi doğru yorumlayabilmesi açısından da önemlidir.**

## DİĞER MÜLAKAT HATALARI

### Zayıf İş Bilgisi

Mülakatçıların uygun adayı aradıkları işin özelliklerini yeterince bilmemeleri, mülakatın başarısını olumsuz etkileyen en önemli faktörlerdendir.

### İstihdam Baskısı

Doldurulacak işlerin çok ve seçim işinin acil olduğu durumlarda, görüşmecilerin adayları daha olumlu değerlendirme eğilimi içinde olmalarını anlatır.

### Yönlendirici Soru Sorma

Bu hata, mülakatçı adaya sorduğu soruları duymak istediği cevabı alacak bir biçimde sorarsa ortaya çıkacaktır.

### Varsayım Geliştirme

Mülakatçı adayın belli bir durumda ne yapacağını ona sormak yerine, kendi kendine aday hakkında karar verebilir.

### Aşırı Sertlik ve Yumuşaklık

Mülakatçının mülakat süresince, bir savcı ya da psikolog edasıyla hareket etmesi de bir hatadır



**Referans Kontrolü (Geçmiş Araştırması) :** İşletmeyi hatalı özgeçmiş ve yanlış bilgilerden korumanın yolu referans kontrolüdür.

- ✓ Akademik referanslar
- ✓ Önceki iş yeri referansları
- ✓ Finansal referanslar (Banka Kayıtları)
- ✓ Savcılık kayıtları
- ✓ Kişisel Referanslar

**Sağlık Kontrolü ve İşe Alma:** İşe alma kararı verilmeden adayların sağlık kontrolü yapılır sağlık raporu olumlu sonuçlanması durumunda adayın işe alımı gerçekleştirilmiş olur.



# İŞE ALIŞTIRMA VE İNSAN KAYNAĞI EĞİTİMİ



Project funded by  
EUROPEAN UNION



**İşe Ağıştırma (Oryantasyon) :** Yeni çalışana işletmenin geçmişine, kùltùrùne, içerdeki davranış biçimine, fiziki ve sosyal alt yapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği işe ağıştırma ve uyumlaştırma sùrecidir. İşe ağıştırma çalışanlar programında;

- ✓ Çalışanın gùnlük iş yaşantısı
- ✓ Çalışana sağlanan hizmetler
- ✓ İşletmenin Politikası ve Personel Politikaları
- ✓ İş Güvenliği
- ✓ İşletme Örgùtü ve Eylemleri
- ✓ İşletmenin Mal ve Hizmetleri gibi konuları merak ederler.



Project funded by  
EUROPEAN UNION



## ORYANTASYON PROGRAMINDA OLMASI GEREKENLER

### İşletmenin Tanımı

Tarihi, Örgütsel Yapısı, Üst Yönetim Pozisyonları ve İsimleri

Üretilen mal ve hizmetler, üretim süreci

Kural ve politikalar, disiplin süreçleri, güvenlik politikaları vb..

### Personel Haklarının Açıklanması

Ücret ödeme yöntemi ve günleri, çalışma saatleri ve molaları

Tatiller, eğitimler, hizmetler, emeklilik programları

Danışma ve rehabilitasyon hizmetleri

### Tanııştırma

İlk Yöneticiyle

Diğer Yöneticilerle

Eğitimciler, çalışma arkadaşları ve personel danışmanları

### İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması

Çalışma yeri, görevler, konumu, amacı

İşin Diğer İşlerle Olan İlişkisi

## **Eğitim ve Geliştirme Süreci : 4 aşamadan oluşur.**

- ✓ **Eğitim İhtiyacının Analizi**
- ✓ **İçeriğin Tasarlanması**
- ✓ **Eğitimin Yapılması**
- ✓ **Sonuçların Değerlendirilmesi**



**Geleneksel Eğitim Yöntemleri:** e-öğrenme dışındaki eğitimlerdir. İşbaşında Eğitim ve İşdışında Eğitim olarak 2 ye ayrılır.

**a. İşbaşı Eğitim:** Çalışanın işin başında ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılmasıdır. Daha az maliyetli, eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanların öğrendiklerini uygulamalı olarak yapması gibi olumlu yönleri vardır.

- Yönetici Gözetiminde Eğitim (Yeni işe girenlerin deneyimlilerin yayına verilmesi)
- Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim (Astına karar verme yetkisi devredilmesidir)
- Formen Aracılığıyla Eğitim (Ustabaşı ve teknisyenin eğitilerek eğitimde kullanılmasıdır)
- İş Rotasyonu (Çalışanların organizasyonun farklı birimlerinde çalıştırılmasıdır)
- Takım Çalışmaları Yoluyla Eğitim (Proje yönetimi ve proje temeli işlerde takım çalışmasına dayanan eğitim yöntemidir)
- İşe Alıştırma Eğitimi (Oryantasyon)

**b. İşdışı Eğitim:** İşletmenin içinde veya dışında çalışanı işinden uzaklaştırarak genelde belli bir konularda bilgi artışı veya yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimlerdir.

- Konferans, seminer ve kurslar
- T Grup Yöntemi (Duyarlılık)
- Örnek Olay Yöntemi
- Rol Oynama Eğitimi
- İşletme Oyunu Yöntemi
- Beklenen Sorunlar Eğitimi
- Açık hava Eğitimi
- Simülasyon Eğitimi (Eşbenzetim Eğitimi)





# PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE KARİYER YÖNETİMİ

## PERFORMANS DEĞERLEMENİN KULLANIM ALANLARI

ÜCRET YÖNETİMİ

STRATEJİK PLANLAMA

EĞİTİM GEREKSİNİMİNİN BELİRLENMESİ

ROTASYON, İŞ GENİŞLETME UYGULAMALARINDA

SÖZLEŞME YENİLEME VE İŞTEN ÇIKARMADA

KARİYER YÖNETİMİNDE

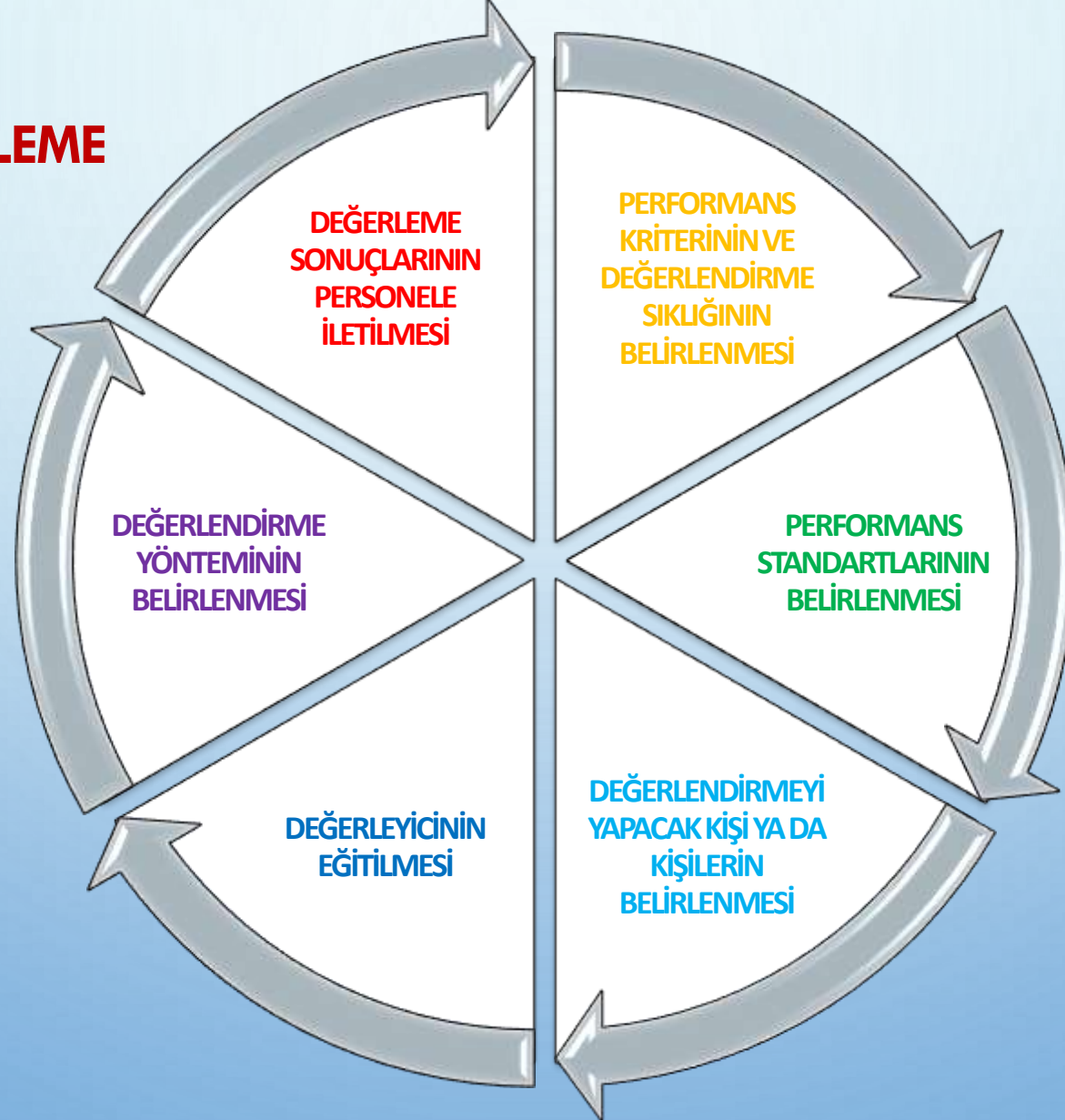
İK FAALİYETLERİNDE



**Performans Yönetimi:** Örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini yönetime iletilmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerisinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren geniş kapsamlı bir süreçtir. Performans yönetiminin amaçları;

- ✓ İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak
- ✓ Personelin eğitim gereksinimlerini saptamak,
- ✓ Terfi ve yer değiştirmede nesnel ölçülere göre seçim yapmak,
- ✓ Ödül, ceza ve ücret kavramlarına girdi temin etmek,
- ✓ Çalışan yönetim ilişkisinin geliştirmektir.

## PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ



**Performans Kriterlerinin ve Değerlendirme Sıklığının Belirlenmesi:** Performans kriteri, performansın en önemli unsuru nedir? Sorusuna cevap arar.

- ✓ **Kişilik Özelliklerine Dayalı Kriterler:** Doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık vb...
- ✓ **Davranışa Dayalı Kriterler:** İnisiyatif sahibi olma, ortak çalışma, vb..
- ✓ **Yetkinliklere Dayalı Kriterler:** Liderlik, rol model, esneklik, sorun çözme vb..
- ✓ **Çıktılara Dayalı Kriterler:** Hizmet edilen müşteri sayısı, yapılan satış sayısı vb.

**10 kriter**  
**6 AY- 12 AY**



Project funded by  
EUROPEAN UNION

# PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI

for the Black Sea Basin Area



HALO ETKİSİ	Çalışanın bir özelliğine bakarak <b>diğer özelliklerinin de ona göre değerlendirilmesidir.</b>
MERKEZİ EĞİLİM HATASI	Çalışanlara çok iyi ya da çok kötü <b>yerine ortalama bir puan verme eğiliminde olmaktadır.</b>
MÜSAMAHA VE KATILIK	Çalışanlara gerçek performanslarının <b>üstünde ya da altında puan vermektir.</b>
KONTRAST HATASI	Bir çalışanın başka bir çalışanla <b>ard arda değerlendirilmesi sonucunda yapılan hatadır.</b>
YAKIN GEÇMİŞTEN ETKİLENME HATASI	Çalışanın son birkaç <b>aylık çalışmasına göre değerlendirme yapılmasıdır.</b>
PEŞİN HÜKÜMLÜLÜK	Cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, ırka vb.. <b>Durumlara göre yapılan değerlendirmedir.</b>

<b>ÖRGÜT KARIYER PLANLAMASI</b>	<b>BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI</b>
Gelecekteki örgütsel personel gereksinimlerini belirleme	Kişisel yetenek ve ilgilerin belirlenmesi
Kariyer basamaklarının planlanması	İş ve Günlük yaşam hedeflerinin yapılması
Örgütsel fırsatlar ile bireysel yetenek ve arzuların karşılaştırılması	Örgüt içindeki ve dışındaki alternatif kariyer yollarını, seçenekleri değerlendirme
Bireysel potansiyel ve eğitim gereksinimlerinin değerlendirilmesi	İlgi ve amaçta değişmeye dikkat etme
Kariyer sisteminin konfederasyonu, denetlenmesi, incelenmesi ve gözetimi	İşletme içi ve dışı ile ilgili kariyer basamakları



# İŞ DEĞERLEMESİ VE ÜCRET YÖNETİMİ



**İş Değerlemesi:** Bir ücret sistemi kurulurken işletme içinde adaletin sağlanması hayati önem taşımaktadır. İş değerlemesi yapılırken uyulması gereken kurallar;

- a. Personelin değil işin değerlemesi
- b. Eşit işe eşit ücret verilmesi
- c. Doğruluğun ve dürüstlüğün esas alınması
- d. Gizliliğin olmaması
- e. Çalışmaların taraflarca benimsenmesi
- f. İş değerlemesi sonucunda elde edilen verilerin ücretlendirmeye ilgili kararlarda uygulanması ve verilerin sürekli güncellenmesi.

# ÜCRET YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

1. Nitelikli insanları cezbetmek, ellerinde tutmak ve rakip firmalara rekabet etmek,
2. Personelin kendine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılamak
3. Morali ve iş tatminini artırmak
4. Personeli istenilen performans düzeyine ulaşması için teşvik etmek
5. Personel Devir Hızını düşürmek
6. Ücretle ilgili şikayetleri azaltmak gibi önemli yönleri bulunmaktadır.



Project funded by  
EUROPEAN UNION

# ÜCRET POLİTİKASI NASIL OLMALIDIR?



- ✓ Ücret oranlarının nasıl belirleneceği, ücretin piyasanın altında mı, üstünde mi yoksa aynı seviyede mi olacağı,
- ✓ Başlangıç ücretlerinin ve yeni işe girenler ile daha kıdemliler arasındaki ücret farkının ne olacağı,
- ✓ Ücret artışlarının neye göre nasıl belirleneceği,
- ✓ Performansın, bilginin, becerinin, kıdemin taban ücrete oranı ne olacağı,
- ✓ Fazla mesai ve çeşitli nedenlerle alınan izinlerle ilgili ücret ödemelerinin ya da kesintilerin nasıl belirleneceği,
- ✓ Transfer ya da yükselme durumunda ücret artışının nasıl yapılacağı belirlenir.



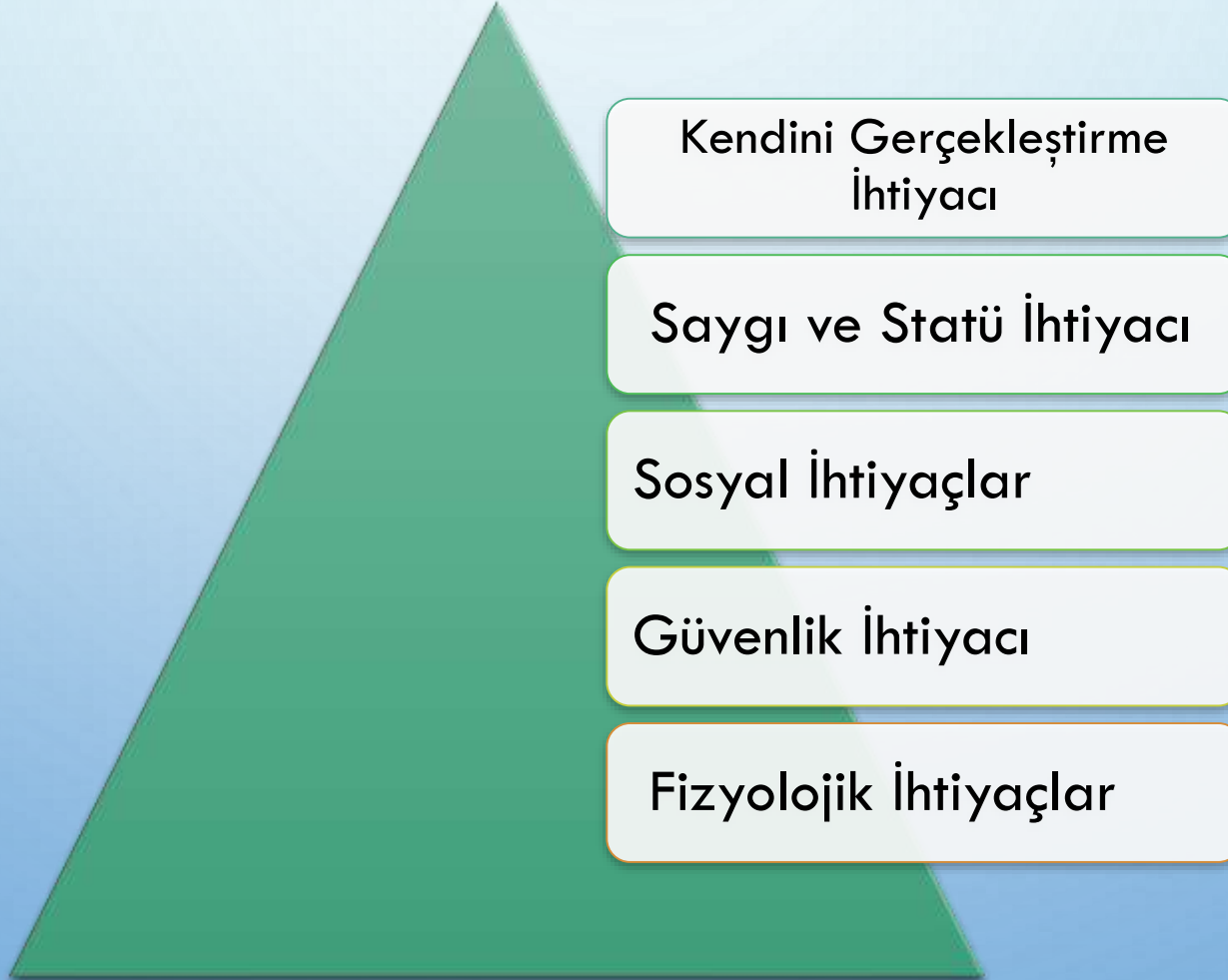
# DISIPLIN VE MOTIVASYON

**Disiplin:** Hizmetin gerektirdiği Őeyleri yapmak men ettiği Őeyleri yapmamaktır. İŐletmedeki personeli disipline etmek için 3 tür yaklaşım vardır. **nleyici, düzenleyici ve yapıcı disiplin yaklaŐımıdır.**

Nerede karŐılıklı sevgi ve saygı varsa, orada itimat ve itaat vardır. İtimat ve itaatın olduğu yerde disiplin vardır. Disiplinin olduğu yerde huzur, huzurun olduğu yerde başarı vardır.



**Motivasyon:** Çalışanlara karşı disiplin hükümleri değil motivasyon hükümleri de uygulanmalıdır. Motivasyon, insanı harekete geçiren ve insan ilişkilerine yön veren önemli olgulardan biridir. Bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmek üzere yoğunlaştırmaktır





Project funded by  
EUROPEAN UNION



## Ekonomik Faktörler

Ücret Artışı

Primli Ücret

Kara Katılma

Ekonomik Ödül

## Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışmada Bağımsızlık

Sosyal Katılma ve Sosyal  
Uğraşlar

Değer ve Statü

Psikolojik Güvence ve  
Çevreye Uyum

## Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Amaç Birliği

Yetki ve Sorumluluk  
Dengesi

Eğitim ve Yükselme

Kararlara Katılma ve  
İletişim

Takım Çalışması

İşe Uygun Eleman Seçme

Common borders. Common solutions.



TEŞEKKÜRLER 😊

Common borders. Common solutions.

