**YAŞARDOĞU SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ**

GENEL İŞLETME BİLGİSİ

İNSAN KAYNAKLARI

12. Hafta

**ÜNİTE 12: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**KONU BAŞLIKLARI**

* **İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi**
* **İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

**12.1.İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütün insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etkin yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümüdür.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), örgütün insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, etkin yönetilmesini sağlayan fonksiyon ve çalışmalarının tümüdür. İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirmek için etkinlik ve verimliliklerini artıracak, iş gücünün temini, seçimi, yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirilmesi, tayin, terfi, nakil, işten ayrılmaları ve emeklilikle ilgili işlevlerin tümüdür. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), gerekli insan kaynağının tedariği, yerleştirilmesi ve bu kaynaklardan etkin biçimde yararlanabilme çabalarını kapsar.

*İKY, örgütteki görevleri ne olursa olsun, yönetsel ve örgütsel bütün faaliyetlere katılan tüm çalışanlarla ilgili faaliyetleri ifade eder.* Çalışanların işletmede yaptıkları işin niteliği ve örgütsel-yönetsel faaliyetlere katkı düzeylerine bakılmaksızın örgütsel etkinliklerin tamamı, insan kaynakları yönetimini oluşturur. Örgütlerde İKY fonksiyonundan bahsedildiği zaman, insan kaynaklarıyla ilgili her tür faaliyet akla gelir. Bu faaliyetler genel olarak iş analizi, iş gücü analizi, kaynaklarının nitelik ve niceliğinin belirlenmesi, tedariği, seçimi, istihdamı, başarı değerlemelerinin yapılması, eğitim ve geliştirme çabalarını içerir. Bütün bu faaliyetleri desteklemek amacıyla kurulan bilgisayar tabanlı bilgi sistemlerine insan kaynakları bilgi sistemi denilmektedir.

*İnsan kaynakları yönetimi çalışanların eğitimi, maaş ve ücret yönetimi vb. gibi rutin işlemlerin yanı sıra, çalışanların performansları, yetenekleri ve profesyonel gelişimiyle ilgili fonksiyonları yerine getirir.* Temel bir İKY fonksiyonu olan *işe alma,* farklı departmanlardaki iş gücü ihtiyacını (pozisyon açıklarını) çıkarır. Her bir pozisyon ile ilgili olması gereken özellikler ve iş spesifikasyonları çıkarılır. Sonra bu isteklere göre İK ihtiyacı çeşitli istihdam kuruluşlarından temin edilmeye çalışılır. İstihdam kuruluşlarının önerdiği muhtemel adaylar ve ilân üzerine yapılan kişisel başvurular, işe alma bölümünce bir ön mülâkata tabi tutulurlar. Mülâkatın sonuçları örgüt ihtiyacına göre değerlendirilir.

*Diğer önemli bir İKY fonksiyonu olan ücret ve maaş yönetimi, insan kaynakları departmanı ve muhasebe departmanı arasında eşgüdüm halinde yürütülür.* Ücret ve maaş yönetimi ayrıca hayat ve sağlık sigortaları, performans ödenekleri, satış komisyonları vb. işlevleri kapsar. Ücret ve maaş yönetimi kapsamında yapılan performans analizinde her bir çalışan, ilgili departman yöneticisince çeşitli ölçütlere göre değerlendirmeye tabi tutulur. Bu ölçütler; başkalarıyla çalışabilme yeteneği, yenilikçilik, amaçlara erişimdeki katılım ve katkı, terfi) potansiyeli, kendini ifade etme yeteneği, uzmanlık derecesi vb. dir.

*İnsan kaynakları yönetimi, örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, uygulama ve denetleme faaliyetlerinin yanı sıra*, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan işlevleri gerçekleştirecek yeterli sayı ve nitelikte çalışanın işe alınması, eğitilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içerir. Entelektüel sermayenin üreticisi olarak nitelendirilen insan kaynakları, bugün rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli kaynağı olarak görülmektedir.

İşletmelerde insan kaynakları departmanının amacı, İKY işlevlerini yürütmek ve diğer bölümlere bu konuda yardımcı olmaktır. İKY’nin amaçlarını ve işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

* İşletmenin hedeflerine uygun insan kaynakları politikalarının saptanması için gerekli araştırmaları yapmak, bilgi ve önerileri üst yönetime sunmak,
* Belirlenen politikalara uygun çalışmaları düzenlemek ve yürütmek,
* Çalışmaları denetlemek ve değerlendirmek,
* İnsan kaynakları ile ilgili yenilikleri izlemek ve gerektiğinde uygulamak,
* İnsan kaynakları ile ilgili rutin işleri yürütmek,

İKY’nin temel amacı, insan kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanmak, doğru insanları, doğru işlerde istihdam etmek, iş için gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip kişileri seçmek ve bunları kendilerine en uygun departmanlara yerleştirmektir. Başarı değerlendirmeleri yapmak çalışanları ödüllendirmek, örgütte çalışanların motivasyonunu kıran faktörleri ortadan kaldırmak, ücret ve maddî teşvikleri hakkaniyete uygun şekilde yapmak insan kaynakları yönetiminin temel amaçlarıdır.

**12.2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ**

insan kaynakları tarafından yürütülecek işler veya faaliyetler insan kaynakları işlevlerini oluşturur.

*İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında yürütülmesi gereken faaliyetler vardır. Örgütlerde insan kaynakları tarafından yürütülecek işler veya faaliyetler insan kaynakları işlevlerini oluşturur*. İnsan kaynaklarının yerine getirmesi gereken işlevler; insan kaynakları plânlanması için iş yükü ve iş gücü analizleri için iş analizi yapmak, performansı ölçmek ve değerlendirmek, ödüllendirmek, yetiştirmek, geliştirmek ve motivasyonlarını artırmak için endüstri ilişkilerini yürütmek gibi işlevlerdir. Ayrıca son yıllarda önem kazanan bilgi sistemleri kurmak ve işletmek de İKY’nin temel işlevleri arasındadır.

İnsan kaynakları işlevlerinin temel amacı, işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesini ve faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bunun başarılması için, yeni ürün ve teknoloji yaratabilecek, kullanabilecek, yeni pazarlarda rekabet edebilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm bu işlevleri örgütün iç ve dış çevresiyle etkileşim halinde yapabilecek çalışanları işletmeye kazandırmak İKY’nin temel işlevleri arasındadır.

**İş Analizi**

İş analizi söz konusu faaliyetlerde kullanılmak üzere veri toplama ve yorumlama faaliyetidir.

İş analizi, bir işin özellikleri, gerekleri ve çalışma koşullarının çeşitli yöntemlerle analiz edilmesidir. İş hakkında güvenilir ve kullanılabilir bilgiler toplanır. İş analizi bir işin içeriğinin, gereklerinin niçin ve nasıl yapıldığının saptanması işlemi olarak tanımlanabilir. İş analizi kısaca işin emarını çekme faaliyetidir. İş analizi ile örgütteki işler tek tek tanımlanır ve özellikleri ortaya çıkarılır. İşlerin özellikleri, işin yapıldığı yer, çalışma koşulları, çevresi ile birlikte incelenir ve işin niteliği, gerekleri ortaya çıkarılır.

*İşletmelerde işlere eleman seçmek ve yerleştirmek, onlara gerekli eğitimi vermek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek, tayin ve terfi konularında objektif kararlar alabilmek için bazı ölçütlere ve verilere ihtiyaç vardır.* Bu ihtiyaç ancak iş analizi ile karşılanabilir. İş analizi söz konusu faaliyetlerde kullanılmak üzere veri toplama ve yorumlama faaliyetidir. Yönetici işlerin, iş gereklerine ve iş tanımlarına uygun biçimde yapılıp yapılmadığına karar verirken, bazı kriterlere sahip olmalıdır. Bunun için, örgütte görülen işlerin bir amacı olmalı ve söz konusu iş tanımlanıp, nitelikleri ve gerekleri ortaya konulmalıdır. Örgüt işlerinin niteliklerinin belirlenmesi iş analiziyle olur.

İş analizleri ile genel olarak aşağıdaki soruların cevapları aranarak, iş tanımları, *iş gücü analizi* ve *iş yükü analizi* için veri toplanır.

İş analizi, çalışanların performansını belirlemek için yapılmaz; iş analizi, işlerin kendisi ile ilgilidir.

*İş analizinden ve iş tanımlarından hareketle, bir çalışanın söz konusu işi başarıyla yerine getirebilmesi için, sahip olması gereken nitelikler saptanır*. Bu nitelikler, iş gereklerini ortaya çıkarır. Birim analizi, iş analizi, iş tanımları, iş nitelikleri veya iş gerekleri kullanılarak, çalışanların performanslarını değerlendirecek bir dizi standart ortaya çıkarılır. Çıkarılan bu standartlar, performans standartlarıdır. Bu standartlar çalışanların performanslarını nesnel biçimde değerlendirme olanağı verir.

İş analizinin temel amacı, bir örgütün mevcut pozisyonlarını, bu pozisyonların niteliğini, beceri, bilgi, tecrübe ve eğitim gereklerini ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerini belirlemektir. *İş analizi, çalışanların performansını belirlemek için yapılmaz; iş analizi, işlerin kendisi ile ilgilidir.* İş analizi programı genel olarak; organizasyon içindeki her bir işin göreli değerini belirleme, o işi yapmak için gerekli olan özel yetenek, faaliyet sayısı, iş tanımları, bireysel gerekler, işin şartları, beceri, eğitim gerekleri ve sorumlulukları içerir.

**İş analizi yöntemleri**

İş analizi yapmak amacıyla bilgi toplamak çeşitli yöntemlerle yapılabilir. İş analizinde kullanılacak yöntemleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

*Gözlem yöntemi.* Gözlem yönteminde çalışanlar iş başında gözlemlenir. Bu yöntemin başarısı için, yöntemin uygulanacağı işlerin gözlemlenebilir olması gerekir. Yöntemin en önemli avantajı, işte yerine getirilen görevlerin doğrudan gözlemlenmesidir. Gözlem yönteminde iş analizcisi işin gerçekleştirilmesi için çalışanın davranışlarını izler veya önceden hazırlanan liste doldurulur.

*Birebir görüşme yöntemi.* Bu yöntemde mevki sahibi kişiler belirlenip, kendileriyle görüşmeler yapılır. Bu görüşmelerden elde edilen veriler, bir tek iş analizi altında toplanmaktadır. Görüşme yönteminde iş analizcisi işin yapıldığı yere giderek işgörenler ile yüz yüze görüşür. Bu yöntemde de ankete benzeyen soru formu veya iş kontrol listesi kullanılır.

*Yapılandırılmış anket yöntemi.* Bu yöntemde çalışanlara yerine getirmeleri muhtemel görevlerin yer aldığı, bu görevlerin yanlarına işaret koymalarının ya da derecelendirme yapmalarının istendiği bir anket formu verilir. Anket yöntemi iş analizinde yaygın kullanılır. Anketi, en az bir iş görenin yanıtlaması gerekir.

*Günlük tutma yöntemi.* Günlük tutma yönteminde her gün yapılan işler kaydedilir. Oldukça fazla veri sağlamasına karşın, çalışan açısından fazla zaman kaybına ve ekstra iş yüküne neden olduğu için en az tercih edilen yöntemdir. Bu yöntemde çalışan ve gözetimcilerden işin aşamaları ile görüldüğü ortamı içeren bir soru kâğıdını doldurmaları istenir. İşe ilişkin veriler bu yolla toplanır.

*Birleşik yöntem.* Bu yöntemde görüşme ve soru kâğıdı yöntemleri birlikte kullanılır. İş görenlerden, önce soru kâğıtları doldurularak ilk veriler toplanır. Sonra örnekleme yoluna başvurularak iş gören grupları ile görüşmeler yapılır. Böylece iş gerçekleri bir yandan soru kâğıtları diğer yandan da tamamlayıcı ve doğrulayıcı nitelikteki görüşmelerle sağlanmış olur.

*İş analizi yöntemlerinin birbirlerine üstünlüğü yoktur. Her yöntemin avantajları olduğu gib, dezavantajları da vardır.* Bunun için bu yöntemlerden birkaçının birleşiminden oluşan bir analiz yöntemi kullanmak iş analizi için daha sağlıklı verilerin elde edilmesini sağlar.

**İnsan Kaynakları Plânlaması**

*İnsan kaynakları plânlaması, ile işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan gücünü nitelik ve nicelik olarak belirlemek ve bu ihtiyacı karşılamak için gerekli önlemleri almaktır*. Başka bir tanımla, doğru sayıda ve nitelikte insanı, doğru yerde ve doğru zamanda istihdam etmek için yürütülen plânlama faaliyetidir. İnsan kaynakları plânlaması stratejik bir yaklaşımdır. İnsan kaynakları plânlama süreci; insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi, insan kaynakları arzının belirlenmesi, arz ve ihtiyacın karşılaştırılarak plânın oluşturulması olmak üzere üç aşamada gerçekleşir.

* İnsan kaynakları ihtiyaç tahmini; bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı ve nitelik olarak belirlenmesidir.
* İnsan kaynakları arzını belirleme örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirlemedir.
* Yapılan karşılaştırmalar sonucu her pozisyonda ne kadar ve hangi beceri ve yeteneğe sahip personelin bulunacağının kararlaştırılmasıdır.

İnsan kaynakları plânlarında; plânlama dönemi içerisinde gerçekleşecek veya ortadan kalkacak işler, ihtiyaç duyulacak personel sayısı ve yeterlilikleri, elde bulunan personel sayısı ve yeterlilikleri, eğitim ihtiyacı gibi temel konular yer almalıdır.

İşletmelerde İKP yapılmasını gerekli kılan faktörler şu şekilde sıralanabilir:

* İşgücü maliyetinin giderek artması,
* Teknolojide yaşanan sürekli gelişmeler,
* Hızlı toplumsal ve kültürel gelişmeler,
* Yasal ve politik gelişmeler,
* Ekonomik ve sosyal krizler.

İnsan kaynakları tedariki, kadrolama faaliyetlerinin temelini, oluşturur.

İnsan Kaynakları Plânlamasında temel düşünce, gelecekteki insan gücü gereksinimlerini saptamak ve bunu karşılayacak eylem plânlarını geliştirmektir. İnsan kaynakları plânlarının etkili olabilmesi için örgütün uzun dönemli plânları ve faaliyet plânlarıyla ilişkilendirilmesi gerekir.

**İnsan Kaynakları Tedariki**

*İnsan kaynakları tedariki, kadrolama faaliyetlerinin temelini, oluşturur.* Kadrolama, istihdam edilecek iş gücünün seçimi, geliştirilmesi, yerleştirilmesi, değerlendirilmesi, kariyer plânlamasının yapılması, eğitimi gibi insan kaynakları ile ilgili faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur. Kadrolama sürecinin aşamaları; iş gücü ihtiyacının belirlenmesi ve personelin tedarik edilmesi (sağlanması), seçimi ve iş gücü plânlamasından oluşur. Kadrolama işlevinin temel unsuru işleri yapacak olanların tedariki ve seçimidir.

*İşletmelerde iş gören bulma ve seçme fonksiyonu insan kaynakları yönetiminin önemli konularından biridir. İş görenlerin, işletmenin ihtiyaçlarını karşılayacak nicelikte ve nitelikte bulunması ve bunların tedariki işletme verimliliği için önemlidir.* Bunun için yapılması gereken ilk iş, ihtiyaç duyulan iş görenlerin tam ve doğru olarak belirlenmesidir. Tedarik sürecinde şu hususlara dikkat edilir:

*İş analizleri ve iş tanımları.* İş analizlerinden elde edilen bilgilere göre iş tanımları yapılır. Ne kadar, hangi özellik ve nitelikte insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu iş yükü analizi ve iş tanımlarına göre belirlenir. Bu süreçte “iş gerekleri” yani iş analizleri ile ortaya çıkan iş özellikleri ile adayların özelliklerinin karşılaştırılması gerekir.

*İnsan kaynakları plânlaması.* İKP, işletmenin ihtiyaç duyduğu veya duyacağı personelin önceden plânlamasıdır. Bu aşamada, iş analizleri ve iş tanımlarından toplanan bilgiler doğrultusunda, iç ve dış faktörler dikkate alınarak tedarik edilecek insan gücü nicelik ve nitelik olarak belirlenir.

*İnsan kaynağı arz ve talep durumu.* İnsan kaynakları tedariki için mevcut iş gören arz ve talep durumu dikkate alınır. İnsan gücü arzı, mevcut işletmede çalışan iş görenleri ifade eder. Tedarik sürecinde önce bunların envanteri çıkarılır. Mevcut durumda ve gelecekte iş gören ihtiyacı insan gücü talebini gösterir.

İşletmelerin iş gücü temin edebilecekleri iki kaynak vardır. Bunlar işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklardır.

*İş gören arama ve bulma faaliyetleri, kapsamlı bir iş gören araştırması gerektirir. Temelde işletmelerin iş gücü temin edebilecekleri iki kaynak vardır.* Bunlar işletme içi kaynaklar ve işletme dışı kaynaklardır. İşletme içinden iş gören tedariği, örgütte mevcut insan kaynağından yararlanmadır. İşletmede tayin, terfi nakil, rotasyon gibi yöntemlerle insan kaynağı tedarik edilir. Genel olarak işletmelerde iç kaynaklardan yararlanma aşağıdaki gibi üç şekilde olmaktadır:

*Terfi ve nakil.* Terfi yani yükselme bir iş görenin bulunduğu görevden daha fazla yetki ve sorumluluk gerektiren üst düzeyde başka bir göreve yükseltilmesidir. Terfide kıdem veya performans ölçüt olarak kullanılabilir. Nakil ise, işletme içerisinde iş görenlerin ihtiyaç duyulan başka birimlere kaydırılmasıdır. Gerek yükselme ve gerekse nakiller işletme içinden olabileceği gibi holding, ortaklık, bağlı şirketler içinden de olabilir.

*İç duyurular.* Bu yöntemde ihtiyaç duyulan insan kaynağı özellikleri panolara asılarak ilân edilir ve bu yolla işletmede çalışan iş görenlerin başvurusu sağlanır.

*İş zenginleştirme ve geliştirme:* Bazı iş görenlerin iş yükü arttırılarak, ilâve görevler ve sorumlulukların verilmesidir.

Hızlı gelişmelerin olduğu ve özel yetenekli elemanlara ihtiyaç duyulduğu zamanlarda işletmeler büyük ölçüde dış kaynaklara başvururlar.

*Hızlı gelişmelerin olduğu ve özel yetenekli elemanlara ihtiyaç duyulduğu zamanlarda işletmeler büyük ölçüde dış kaynaklara başvururlar*. Örgüte yeni fikirlerin, yöntemlerin ve tekniklerin kazandırılması açısından bu bir gerekliliktir. Günümüzde işletmeler, işletme dışından eleman bulmak için farklı yöntemler kullanmaktadırlar. Bunların başlıcaları; doğrudan başvurular, işletmelerin ilân panoları işletmede çalışanların referansları, internet, ilânlar (gazete, dergi, vb duyuruları), resmi veya özel işçi bulma kurumları, meslekî ve teknik eğitim kurumları, üniversitelerin kariyer duyurularıdır.

**İnsan Kaynaklarının Seçimi**

*İnsan kaynaklarının seçimi, tedarik edilen insan kaynakları havuzundan, iş gerekleri için uygun iş görenin tespit edilmesidir*. Diğer bir tanımla insan kaynağını tedarik etme, insan kaynakları plânlaması sonucunda ortaya çıkan iş gücü gereklerini karşılamak üzere gerekli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip insanları istihdam etme etkinliğidir. Seçim sürecinde iş gerekleri, işletmenin kısa ve uzun dönem ihtiyaçları dikkate alınır. Diğer bir husus seçim sürecinde adayların nesnel ölçütlere göre seçiminin yapılmasıdır. Aksi halde firma itibarına zarar vermek kaçınılmaz olur. İnsan kaynakları seçimi sürecinin aşamaları şunlardır:

* İş analizlerinin yapılması,
* İnsan kaynakları plânlaması,
* İnsan kaynakları tedariği (aday havuzu oluşturma),
* İnsan kaynaklarının seçimidir.

*İş gören tedariki bittikten sonra iş gören seçim aşamasına geçilir. Yapılacak işleri görecek nicelikte iş görenin tedariki süreci bunların seçimi ile tamamlanır.* Seçim sürecinde adayların nitelikleri belirlenir. Adaylar arasından, en iyileri seçilir, işe yerleştirilir ve yeni görevlerine alıştırılır. Bir kişiyi işe almanın kolay, buna karşın onu işten çıkarmanın hem maddî, hem de manevî yönden önemli zorlukları vardır. Yapılacak iyi bir seçim, örgüt için kritik ve stratejik başarı faktörüdür. Seçim sürecinde aranan niteliklere uygun kişilerin belirlenmesi ve bunlar arasından en iyisinin seçilmesi aşağıdaki aşamalarda gerçekleşir:

*Başvuruların kabulü.* Bu aşamada, açık pozisyon için iş şartları ve temel vasıflara göre başvurular kabul edilir. İş gereklerini karşılamayanların başvuruları zaman kaybetmemek için kabul edilmez.

*Ön eleme.* Öz geçmiş elemesinden geçen adayları ön görüşmeye davet etmeden önce gerçekleştirilen telefon görüşmesidir. Telefon görüşmesi gereksiz bürokrasi azaltır. Adayın iletişim yeteneği ve işe ilgisi ölçülür.

*Ön görüşme.* Genellikle İKP departmanında çalışan bir yetkili tarafından yapılan kısa görüşmelerdir. Ön görüşmede, ayrıntılara girmeden aranan niteliklere sahip olmayan adaylar elenir; elenmeyenlere başvuru formu doldurtulur.

*İşe giriş testleri:* Ön görüşmeyi geçen adaylara bazı genel ve meslekî bilgi ve beceri testleri uygulanır. Testin amacı, kişisel özellik ve yeteneklerin ölçülmesi için objektif veriler sağlamaktır.

*Mülâkat.* Adayın belli bir pozisyon için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bir seçim yöntemidir. Mülâkatın üç temel amacı vardır. *İlki* adayın görev için doğru kişi olup olmadığını belirlemek, *ikincisi* adaya işin kendisi için uygun olup olmadığını değerlendirme olanağı tanımak, *üçüncüsü* olumlu bir işletme imajı oluşturmaktır.

*Referans kontrolü.* Son kararı vermeden önce adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu belirlemedir. En doğrusu, referansların hâlihazırdaki ya da önceki işverenlerinden alınmasıdır.

*Sağlık kontrolü.* İşe alma kararı vermeden önce, adayın sağlık kontrolü yapılarak işin fiziksel ve sağlık gereklerini karşılayıp karşılayamadığı tespit edilir.

*İş teklifi.* İşe alınacak kişi belirlendikten sonra başvuru sahibi, kendisine iş teklifi yapılmak üzere tekrar görüşmeye çağrılır. İş teklifi, sözlü ya da yazılı olabilir. İş teklifini kabul eden adayla hizmet sözleşmesi imzalanır.

*İşe yerleştirme.* İşe alınmasına karar verilen iş gören işletmeye alınır ve belirli bir süre deneme çalışması için işe yerleştirilir. Bu deneme sürecinde iş görenin yeteneğini ortaya koyma ve işletme ile bütünleşmesi için fırsat tanınır. Deneme süresi tamamlanan iş gören değerlendirmeye alınır. Eğer eğitim açığı var ise eğitim verilir ve istenilen iş standartlarına uyumu sağlanır.

İş gören tedariği bittikten sonra iş gören seçim aşamasına geçilir. Yapılacak işleri görecek nicelikte iş görenin tedariği süreci bunların seçimi ile tamamlanır.

**İşe Alıştırma**

*Oryantasyon, çalışacak kişi işe gelmeden başlar ve iş ortamına uyum sağlayıp, iş tatmini buluncaya kadar devam eder. İlk etapta çalışana gerekli bilgiler verilir.* Fazla ve gereksiz bilgi, işe yeni başlayan iş görenin gerçekten ihtiyacı olan bilgilere önem vermemesine neden olabilir. Oryantasyon programı kişiden kişiye değişir. Yeni işe başlayan bir iş görenin en çok ihtiyaç duyduğu şey, kendini rahat hissetmesi ve verilen sorumlulukları yerine getirebileceğine inanmasıdır. Bu yüzden, işe yeni başlayan bir kişiye uygulanacak oryantasyon programı dört ayrı konuyu kapsamalıdır:

*Çalışma arkadaşlarına uyum ve çalışma ortamının benimsetilmesi.* İş görenin ilk çalışmasını bir grup içinde yapmasını sağlamak hem grup arkadaşlarıyla tanışmasını sağlayacak, hem de sorumluluk paylaşımı aracılığı ile arkadaşlarının güvenini kazanma imkânına sahip olacaktır.

*Alacağı görevin niteliğini ve kendinden ne beklendiğinin açıkça belirtilmesi.* İşletmenin, henüz çekingen davranan iş göreni nelerin beklediğini ve kendisinden nelerin beklendiğini sormadan ihtiyacı olan bütün detayları vermesi, iş görenin uyum sürecini kısaltır.

*Verilen görevi başarabilecek bilgi ve beceriye sahip olduğuna dair moral verilmesi.* Getirildiği pozisyonu hak ettiği, bilgi ve becerisinin verilecek işleri yapmaya yeterli olduğunun vurgulanması, çalışanın kendine olan güvenini arttıracak ve daha yaratıcı olmasını sağlayacaktır.

*Örgüt kurallarının ve şirket kültürünün net bir şekilde anlatılması.* Mevcut kuralların anlatımı, çalışanın üzerindeki baskıyı kaldıracaktır ve bir derece çalışma özgürlüğü sağlayacaktır.

Yukarıda belirtilen görevler, örgüt yöneticilerinin ve örgütün insan kaynakları departmanının yapması gereken görevlerdir. İnsan kaynakları bölümünün görevi, daha çok resmi bilgileri sağlamaktır. Örgütün tanıtımı, örgüt düzeninin anlatımı ve gerekli evrakların hazırlanması, insan kaynakları departmanının yapması gereken işlerdir. *Örgütte yazılı kuralların dışında, örgüt geleneğini oluşturan “yazısız kuralların” da varlığı göz ardı edilmemelidir*. Çalışma saatlerine uymak, verilen görevleri en iyi şekilde yapmak bu aşamada çok önemlidir. Oryantasyon süreci ne kadar çabuk aşılırsa işgören verimliliği o ölçüde artar.

Adaptasyon sürecinde insan kaynakları departmanının yapması gerekenler şunlardır:

*Örgütün tanıtımı.* Örgüt tarihçesinin, geleneğinin ve kültürünün anlatılması, örgüt ürünlerinin/ hizmetlerinin tanıtılması, örgüt şemasının ve bölümlerin genel tanıtımı, değerlerin paylaşımı, örgüt vizyonunun aktarılması, örgüt tanıtım kitapçığının verilmesi, ücret sisteminin ve prosedürünün tanıtımı, ödüllendirme, bireysel öneri sistemi gibi sistemlerin tanıtımı gerekir.

*Sistem ve prosedür tanıtımı.* Sağlık hizmetlerinin ve izin prosedürlerin tanıtımı bu aşamada yapılır. Çalışma saatlerinin ve iş koşullarının tanıtımı, ulaşım imkânlarının tanıtımı, disiplin prosedürünün tanıtımı, yerleşim yerinin ve kullanılacak malzemelerin hazırlanması çalışma masası vb.).

Örgütlerin verimlilik arttırmada en güvenilir kaynağı, insan kaynağıdır.

**İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Geliştirilmesi**

Günümüzde küresel rekabet ortamında örgütler için en büyük risk, her geçen gün artan rekabet karşısında kendilerini yenileyemeyip, üretimlerini arttıramamaktan dolayı piyasada eriyip gitmektir. Bu yüzden başta insan kaynakları yönetimi olmak üzere, günün koşullarını yakalayabilmek için çeşitli eğitim programları geliştirmek gerekmektedir. *Örgütlerin verimlilik arttırmada en güvenilir kaynağı, insan kaynağıdır. Bu nedenle örgüt çalışanlarının niteliklerini artırmak amacıyla eğitmek önemidir.*

Eğitim konusunda yapılması gereken ilk faaliyet, eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Diğer bir ifadeyle, iş görenin eğitim ihtiyacının saptanmasıdır. Eğitim ihtiyacının belirleyecek pek çok yöntem bulunmaktadır. İş göreni gözleme, teknik el kitapları, danışmanlar ile görüşme, eğitim açığının tespitine yönelik hazırlanmış anketleri doldurmalarını isteme bu yöntemlerden bazılarıdır. İş gören eğitiminin önce plânlanması gerekir. *Eğitim plânlaması, eğitimle ilgili olarak mevcut durumdan gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak için takip edilecek yolların, yöntemlerin ve kullanılacak kaynakların önceden belirlenmesi ile ilgili faaliyetleri plânlama sürecidir.*

**İşbaşında eğitim yöntemleri**

İşbaşında eğitim yöntemlerinde, eğitime tabi tutulan iş gören, işletme içinde çalışmakta ve işinden ayrılmadan eğitilmektedir.

*İşbaşında eğitim yöntemlerinde, eğitime tabi tutulan iş gören, işletme içinde çalışmakta ve işinden ayrılmadan, bir yandan işini yaparken diğer yandan da eğitilmektedir*. Diğer bir ifade ile kişi hem işini yapar, hem de öğrenir. İşletmelerde kullanılan en sık iş başı eğitim yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

*Âmir nezaretinde eğitim.* “Sistemli gözetim” olarak da bilinen bu yöntem, en çok kullanılan eğitim yöntemidir. Dayandığı fikir “yaparak öğrenmenin en iyi yol olduğu ve bir iş göreni en iyi eğitecek kişinin kendi âmiri olduğu fikridir. Çünkü yönetici astını herkesten daha iyi tanır. Ayrıca, yönetimin her asttan ne beklediğini en iyi bilen ve tanıyan kişi yöneticidir.

*Yetki devri yoluyla eğitim.* Bu yöntemde, en önemli husus yetki devrinin verilmesi ve yönetimde merkezleşmeden kaçınmaktır. Bir yönetici astını samimî ve güvenilir biçimde yetiştirmek istiyorsa, bunun etkin araçlarından biri astına belli bir düzeyde yetki ve sorumluluklarını devretmesidir. Âmirin astlarına yetki devretmesi, onların yetişmelerini ve gelişmelerini sağlar.

*Yöneticiye yardımcı verme.* Yöneticiye yardımcılık yetki devri gerektirmez. Yetiştirilmesi ve geliştirilmesi arzu edilen çalışan, yöneticiye yardımcı tayin edilerek, yöneticiye yardım eder. Bu yöntemin, yardımcının tecrübe,

liderlik ve karar verme yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunması beklenir.

*İş rotasyonu.* İş gören eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde en çok kullanılan yöntemlerden biri de iş rotasyonudur. Bu yöntemde işgören doğrudan üstünün gözetiminde değildir. Rotasyon, genellikle örgütte aynı seviyedeki işler arasında ve kısa süreli olarak yapılan görev değiştirmedir.

*Staj yoluyla eğitim.* Staj, iş görenlerin belli bir konuda bilgi sahibi olabilmeleri ve tecrübe kazanmaları için işletme içinde veya dışında belli bir görevde bulundurulmalarıdır. İş görenlere yapacakları işlere ilişkin çalışma ortamlarını tanıtma, işleri öğrenme ve meslekî sorumluluk taşıma gibi yararlar sağlar.

*Çıraklık Eğitimi.* Zorunlu temel eğitimini tamamladıktan sonra, gerçek iş ortamında fiilen çalışmak suretiyle meslek öğrenmek isteyen 15 yaş ve üzerindeki kişilerin teorik ve pratik meslekî eğitimlerinin bir programa göre yapılmasını sağlayarak, onlara ihtiyaç duydukları beceri ve yeteneğin kazandırılmasıdır.

*Komiteler yoluyla eğitim. İşletmelerde çeşitli komiteler oluşturulur. Bunlar, karar verme komiteleri, bilgi verme komiteleri, öneri ve danışma komiteleridir*. Burada amaç, yeni yetişen yöneticilerin sık sık katılmasıyla olgunluk, karar ve davranış yeteneklerinin geliştirilmesidir.

**İş dışı eğitim yöntemleri**

İş dışında eğitim yöntemleri, iş görenlerin, belli bir süre işten uzaklaşarak yapılan eğitim çalışmasıdır. Çok sayıda iş dışı eğitim yöntemi vardır. En yaygın iş dışı eğitim yöntemleri şunlardır:

İş dışında eğitim yöntemleri, iş görenlerin, belli bir süre işinin başından uzaklaşarak yapılan eğitim çalışmasıdır.

*Anlatma (konferans) yöntemi.* Anlatma bir mesajın başkasına aktarılmasıdır. Yöntemin başarısı anlatana bağlıdır. Alışılmış bir yöntem olması, kolaylıkla düzenlenmesi ve masrafsız olması, özel eğitim araç ve gereçlerine ihtiyaç göstermemesi, az zamanda çok sayıda kişi ile ilişki kurulmasına olanak sağlayarak eğitim süresini kısaltması bu yöntemin üstünlükleridir.

*Panel, sempozyum (symposium) ve forum.* Panel, bir dinleyici kitlesi önünde bir grubun, fikir alışverişi ile konuyu, yöneticinin idaresinde ve resmî olmayan bir hava içinde tartışmasıdır. Panel uygulamada bir sorunun zıt görüşlere sahip küçük bir grup (panel) tarafından tartışılması ve daha sonra dinleyicilerin tepkisinin alınması şeklinde olur. *Sempozyum* ise iki veya dört kişi arasındaki konuşmacının yönetici nezaretinde, bir konunun çeşitli yönlerini belirli süreler içinde dinleyiciye sunmalarıdır. Forum ise, bir tartışma veya konuşmadan sonra, dinleyicilerin de görüşlerini belirtmeleri veya sorular sormaları suretiyle tartışmaya katılmalarıdır.

*Seminer.* Üniversiteler veya meslekî kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, meslekî veya teknik konularda bilgilerini yenileme olanağı elde ederler.

*Kurslar.* Çalışma saatlerinde düzenlenen kurslar seminerlere göre daha uzun süreli eğitim faaliyetleridir. Bu kurallar altı ay ve bir yılda sürebilir.

*Grup tartışması.* 8-12 kişilik küçük bir grubun bir yönetici başkanlığında yaptığı tartışmalardır. Amacı grup üyelerinin bilgisini artırmak ve belli davranışlar kazandırmaktır. Grup tartışmalarında sorunlar açıklanır, çözüm yolları tartışılır.

*Duyarlılık eğitimi.* Grup eğitimi, duyarlılık eğitimi, grup dinamiği eğitimi veya grup ilişkileri eğitimi adıyla da görülen uygulamalı grup (Traning) “T” eğitimi yöneticilerin yetiştirilmesinde yeni bir yöntemdir. Bu yöntem adayın tutum ve davranışlarının geliştirilmesine yardım eder.

*Pratik çalışma.* Pratik çalışma, iş görenlerin iç girişimcilik yeteneğini artıran bir çalışmadır. Verilen görev sadece bir uygulama görevi veya bir rapor hazırlama olabilir. Örneğin, resmi raporların incelenmesi ve özetlenmesi gibi.

*Rol oynama.* Bu yöntem, daha çok beşeri ilişkilerle ilgili problemlerin çözümünde kullanılır. Adaylardan iki veya daha fazla kişi, bir gurubun önünde gerçek bir durumu canlandırır. Adaylara yapacakları roller önceden açıklanır.

*Beklenmeyen sorunlar (in basket method).* In-basket sözcüğü, görevlinin masasında bulunan ve gelen evrakın konulduğu evrak sepeti için kullanılmaktadır. Eğitilecek aday, oturduğu masadaki evrak sepetinde çözüm bekleyen problemlerle baş başa bırakılır.

*Gezi-Gözlem:* Gezi-gözlem, çalışılan işyerinin dışındaki bir yerde yapılan işleri, oluş ve yapılış halinde görmedir. Bu bakımdan pratik ve doğrudan doğruya bir yaşantıdır.

*Literatürü izleme.* Bazı büyük işletmeler, personelin yararlanması için kütüphane kurmaktadır. Yöneticilerini de hem bilgilerini geliştirmek hem de en yeni yönetim uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla kütüphaneden yararlanmaya teşvik etmektedirler.

*Örnek olay.* Bu yöntem, işletme ile ilgili herhangi bir gerçek sorunun, yazılı bir metin halinde eğitime tabi tutulanlar tarafından tartışılmasını ifade eder.

*İşletme oyunları (simülâsyonu) yöntemi.* Kelime anlamıyla benzetim olan simülâsyon, askeri araştırmalar sonucunda karmaşık sistemlerin hareketini öğrenmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Simülâsyon yönteminde eğitimin gerçek koşullarda yapılması amaçlanır.

İş analizi ile iş tanımları ve iş gerekliliklerine veri sağlamanın yanında, işlerin birbirleriyle karşılaştırılması için veriler toplanır

**İş Değerleme ve Yöntemleri**

*İş analizi ile iş tanımları ve iş gerekliliklerine veri sağlamanın yanında, işlerin birbirleriyle karşılaştırılması için veriler toplanır*. Bir örgütte âdil bir ücret politikası geliştirmek için yetenek, bilgi ve beceri açısından birbirine yakın olan işler aynı ücret programına dâhil edilir. İş değerleme ile kurum içinde, işlerin önem açısından birbirleriyle kıyaslanması sağlanır. İş değerlemesi, ücret sistemlerinin temelini oluşturur. İşlerin örgüt içinde birbiriyle kıyaslanarak sıralanmasını sağlar.

*İş değerlemesi ve iş değerlemesinin sonuçlarına dayanılarak oluşturulan ücret yapısı, pozisyonları ortalama performans seviyesine göre değerlendirir*. İdeal yapı oluşturulduktan sonra, iş görenler bu ideal yapıya ne kadar uyduklarına, o pozisyonun gereklerini ne derece yerine getirdiklerine göre ücret skalasındaki yerlerini alırlar.

*İş değerlemesinde pozisyonların kıyaslama işleminin nasıl yapıldığına bağlı olarak aşağıdaki gibi farklı iş değerleme yöntemleri kullanılır:*

**Ücret ve Maaş Yönetimi**

Ücret, iş görenlerin hem kendilerinin hem de ailelerinin ihtiyaçlarını karşılamada bir araç olmakla birlikte, onların tanınma, statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında da önemli bir araçtır. *Ücret, çalışanlar için gelir, işletmeler için maliyettir.* Dolayısıyla çalışanlar, aldıkları ücretin artırılması, kurumlar ise bu maliyeti azaltılması için çaba gösterirler. Ücret, “iş gücünün bir iktisâdi faaliyete katılması karşılığında elde ettiği gelir” olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan, ücret kavramı, çeşitli açılardan farklı şekillerde algılanabilmektedir.

Ücretlendirmenin bazı temel ilkelere dayandırılması gerekir. Bu ilkeler şu şekilde özetlenebilir:

*Eşitlik ilkesi.* Kısaca, eşit işe eşit ücret verilmesidir. Diğer bir ifadeyle, işin ve işi yapan kişinin kapasitesi belirlenerek ücret eşitliğinin sağlanmasıdır.

*Dengeli ücret ilkesi.* Ücret çalışanların ekonomik anlamda yaşam standardını yükseltecek kadar tatmin edici, fakat işverenlerin maliyetlerini aşırı derecede artırmayacak kadar ölçülü ve dengeli olmalıdır.

*Terfi ile orantılı ücret ilkesi*. Bir çalışanın normal şartlarda bir üst makama geçmesi durumunda alacağı ücretin farklı olmasıdır.

*Bütünlük ilkesi.* İşletmelerde ücret açısından memur-işçi ayırımı yapmaksızın tüm çalışanlara yönelik ücret politikasının izlenmesidir.

*Nesnellik ilkesi.* İşletmelerde ücretin sübjektif (hissi) olarak değil, objektif olarak herkesin hak ettiği ölçüde verilmesidir.

*Açıklık ilkesi.* İşletmenin ücret politikasının çalışanlara anlatılması ve ücret düzeninin herkesin anlayacağı açıklıkta olmasıdır.

*Esneklik ilkesi.* Ücret politikasının değişen çevre şartlarına uyum sağlayacak esneklikte olmasıdır.

*İşletmelerde iş gören ücret sistemlerini etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmı işletme içinden bir kısmı da işletme dışındandır.* Ücret düzeyini etkileyen dış faktörlerin başlıcaları devlet, sendikalar ve iş gücü pazarıdır. İç faktörlerin başında ise işletmenin büyüklüğü, amaçları, politikaları ve stratejileri gelmektedir.

**Disiplin**

Disiplin, örgütsel amaç için bir araya gelmiş insanların uyum içinde çalışmalarını sağlayıcı kural ve yaptırımları kapsar. *Disiplin yoluyla verimlilik artışı sağlanmasının yanı sıra insanların doğru davranmasını ve birbirlerine saygılı olmayı esas alır.* Disiplin, davranış standartları olarak kuralların oluşturulması, iş görenlerin o işyerinde neleri yapmakla ve neleri yapmamakla yükümlü olduğunun, aksi takdirde nelerle karşılaşacağının belirlenmesidir. Bu kuralların iş görene ilk günden söylenmesi hatalı davranışları önleyebilir. Cezaların âdil biçimde uygulanması, yönetime güvenin azalmaması ve genel olarak çalışan motivasyonunun olumsuz yönde etkilenmemesi için önemlidir.

Farklı disiplin uygulamaları vardır. Bunları üç grupta ele alabiliriz:

*Önleyici disiplin yaklaşımı*. Disiplin sürecinin ilk iki aşaması olan kural ve düzenlemelerin oluşturulmasına ve personele iletilmesine önem veren, suçun ortaya çıkmasına neden olan zemini ortadan kaldıran bir disiplin uygulamasıdır.

*Düzeltici disiplin yaklaşımı*. İstenmeyen davranışların ceza uygulanarak sona erdiren ve suçun ortaya çıkardığı olumsuzlukları telafi etmeyi amaçlayan bir disiplin uygulamasıdır.

*Kademeli disiplin anlayışı*. İş görenin ilk hatasında daha hafif bir ceza uygun görülürken, bu hata tekrarlandıkça verilen cezanın şiddetinin arttırılmasıdır.

*Yapıcı (cezasız) disiplin yaklaşımı*. Temelinde iş görenin hatalı davranışını suç olarak değil nedenleri belirlenmesi gereken bir sorun olarak gören ve çözümü için ona rehberlik etmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

*Disiplin süreci, yönetimin iş gören davranışlarını belli kurallara bağlamak ve bunlara uyulmasını sağlamak için yasalar çerçevesinde yürüttüğü uygulamalardan oluşur.* İtiraz süreci ise iş görenin bu kural ve uygulamaları doğru bulmadığı, değişmesini istediği için yasalar ve toplu sözleşme hükümleri çerçevesinde başvurduğu, olumlu veya olumsuz bir sonuca bağlanan girişimleri kapsar. Taraflarca başlatılan bu iki sürecin ulaştıkları ortak nokta, endüstriyel adaletin sağlanmasıdır.

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri***,** Ankara: MPM Yayınları.

Bayraktaroğlu, S.(2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi***,** Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bingöl, D. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Bolton, T. (1997). *Human Resource Management: An introduction***.** Massachusetts: Blackwell Publishers.

Büyükuslu, A. R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi***,** İstanbul: Der Yayınları.

Dawson, T. (1998). *Introduction To Management***,** England: Tudor Business Publishing Ltd.

Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Basım Tic. San. A. Ş.

Eren, E.(2003). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar,* Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Griffin, R. W. (1993). *Management***,** Fourt Edition, London: International Student Edition.

Hicks, H.G. (1974). *Örgütlerin Yönetimi. Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (çev. Osman Tekok ve Diğerleri), Ankara: Turhan Kitabevi.

Maitland, I. (1998). *Personel Yönetimi***.** 3.basım. (çev. Duygu Uğur), İstanbul: Epsilon Yayınları.

Mondy, W. R., Noe, R. M. and Premaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*, 8 th Ed., New Jersey: Prentice Hall.

Palmer, M. and Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları***,** (çev. Doğan Şahiner). İstanbul: Rota Yayınları.

Rachman, D. J. vd. (1993). *Business Today***,** Iternational Edition, London: McGraw Hill Inc.

Randall S. S. (1986). *Personel and Human Resources Management***.** New-York: West Publishing Company.

Selamoğlu, A. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi***,** TÜHİS Yayını.

Tutar, H. (2010), *İşletme Yönetimi,* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Wendell, F.(1974). *The Personnel Management Process*, 3. Ed. Boston: Houghton Miflin.

Woods, R.H. (1997). *Human Resources Management***.** Educational Institute, American Hotel and Motel Association. Second Edition.