

ÜNİTE 1 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ

Bir İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çeşitli kaynağa ihtiyacı vardır. Bu kaynakları 3 başlık altında toplamak mümkündür. 1-Fiziksel Kaynaklar 2-Finansal Kaynaklar 3-İnsan Kaynakları

Başarılı olabilmek için bu kaynakların hepsi önemli olmakla birlikte günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlama olasılığı en yüksek olanı, insan kaynakları ve bu kaynakların nasıl yönetileceğidir.

İNSAN VE YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ: Bir kurum ya da kuruluş için ücretli olarak çalışanlar tarihi süreç içinde farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Kullanılan tanımlamalar ve seçilen sözcükler doğal olarak dönem içinde yaşanan olaylardan ve dünyayı algılayış biçimlerinden etkilenmiştir. Bir işletmede çalışanlar için önceleri iş gücü, insan gücü daha sonraları da personel sözcükleri kullanılmıştır. Ücretli çalışan insanları tanımlamak üzere 1980'den sonra insan kaynakları, 1990'lardan sonra da stratejik kaynak, entelektüel sermaye ve beşeri/insan sermayesi sözcüklerinin kullanılması tercih edilmeye başlanmıştır. Son yıllarda ise işletme örgütleri çalışanlarını kaynak olarak cezbedilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması gereken yetenekler olarak görmeye başlamıştır. Hatta bundan böyle İK yönetiminin yerini yetenek yönetiminin alacağını iddia edenlerde vardır.

İnsan Gücü Yönetimi: İnsan gücü/ iş gücü yönetiminin önemli kilometre taşlarından biri sanayi devrimidir. Aslında 18. Yüzyılın ikinci yarısında İngiltere de başlayan daha sonra diğer Avrupa ülkelerine ve Amerika ya yayılan Sanayi Devrimi pek çok açıdan son derece önemlidir. Sanayi devrimi ile birlikte küçük ve dağınık birimler halinde gerçekleşen ev üretimi, yerini fabrika sistemine bırakmıştır. Bu dönemde makineleşme artmış ve insanlar artık toplu halde fabrikalarda çalışmaya başlamıştır.

Fabrika sistemi, istihdamı belli bir düzeyden fazla artırmamış ve işçilerin kişisel gelirlerini yükseltmemiştir ancak yaşam kalitesini artıran temel malların ve hizmetlerin üretimi artmıştır. Gerek fabrikalardaki çalışma koşullarının iyileşmemesi gerekse işçilerin gelirlerinin yeterince artmaması tepkilerine neden oldu ve 19. Yüzyılın sonlarında, 20.yüzyılın başlarında işçi hareketleri kararlı bir yoğunluk kazanmaya başlar. Batı ülkelerde endüstriyel yatırımların arttığı ve yurt dışına sermaye ihracının başladığı bu dönemde işçi ve işveren ilişkileri giderek sertleşti ve büyük grevler meydana geldi.

1800'lü yılların sonlarına doğru ferah ve sendikal hareket öncem kazanmaya başladı. Bu hareketlenme çalışanların ve ailelerinin içinde yaşamaya zorlandıkları koşullara kamuoyunun dikkatinin çekilmesine yardımcı oldu. Bu hareket aynı zamanda bazı işverenlerin kendi çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermelerini sağladı. Bu ilgi sonucunda bazı örgütlerde mali, tıbbi, barınma vb yardımların yanı sıra çalışanlara kültürel, eğitimsel ve dinlenme kolaylıkları sağlanma sorumluluğu bulunan bir pozisyon olan refah sekreterliği doğdu. Refah sekreterliği personel yönetimi anlayışının başlangıcı sayılır. Bu dönemden itibaren işletmelerde refah sekreterliğine ilave çeşitli türde personel uzmanı istihdam edilmeye başladı.

İnsan gücü/ iş gücü sözcük anlamıyla "bir insanın yararlı şeyler üretmek için harekete geçirmek zorunda olduğu fiziksel ve düşünsel yeteneklerin tümü" anlamlarını taşısa da üretimin daha çok insan emeğine ve kas gücüne dayalı olarak yapıldığı sanayileşme sürecinin ilk dönemlerine ait bir tanımlamadır. Bu dönemde iş verenlerin temel ilgi odağı daha az kaynak kullanarak daha çok çıktı üretmek üzerindedir. İş gücü yada insan gücü tanımlanması yöneticiler dışındaki çalışanları kapsar.

NOT: Bir örgüt yapısı içinde insan kaynakları bölümün ilk örneği 1800'lü yılların ikinci yarısında kurulan Refah Sekreterliğidir.

NOT: İş gücü, genel olarak bilfiil üretim faaliyetlerine katılan çalışanları tanımlayan bir kavramdır.

Personel Yönetimi: Üretimde makinelerin kullanılmaya başlanmasıyla birlikte işverenlerin ilgi odağı değişmiş, üretimden pazarlamaya ve finansmana doğru kaymıştır. Bir başka deyişle endüstriyel gelişmeye paralel olarak üretimin kolaylaşması ve yaygınlaşması sonucu pazarlama, pazarlama konusunda başarılı sonuçlar elde edilmesiyle de finansal yönetim ön plana çıkmıştır. Bu dönemde işletmelerde çalışanlar yine üretim araçlarından biri ve önemli bir maliyet unsuru olarak görülmeye devam etmiş ancak **Personel** olarak adlandırılmıştır.

Personel: Bir işletmede çalışmakta olan herkesi kapsar. Yani İşletmenin sahip ya da sahipleri dışında genel müdürü, müdürü, şefi, memuru, işçisi, teknisyeni, kapıcısı vb herkes personel olarak tanımlanır.

NOT: İşçiler üretim faaliyetlerine katılma bakımından 2 gruba ayrılırlar.

A.Doğrudan Üretimde Çalışanlar

B.Üretime Dolaylı Katılanlar (Bakım-Onarım, temizlik, güvenlik gibi işleri yaparak.)

İşçiler bir başka biçimde; ***Nitelikli (Kafiyeli)** ***Yarı Nitelikli** ***Niteliksiz** olarak gruplandırılabilirler. Personel kavramının içinde işçilerin yanı sıra teknik, büro ve yönetici personel grupları bulunur:

- a. Teknik personel (açık mavi ya da gri yakalılar), teknik işlerde çalışan ustabaşları, teknisyenler ve mühendislerden meydana gelen ara elemanlardır. Bir fakülte ya da yüksek okul mezunu, en az bir yabancı dil bilen bu grup yönetici statüsünde değildir.
- b. Büro Personeli (beyaz yakalılar), büro hizmetlerinde çalışan personeldir. Bunlar da yönetici gruba dahil değildir.
- c. Beyaz yakalı grupta yer alan yönetici personel de alt, orta ve üst düzey yöneticilerdir.

Tarihsel gelişim süreci içinde **Personel Bölümü** ilk önce sadece kayıt tutan bir bölüm olarak kurulmuştur. Kayıtların tutulması sigorta , tazminat ve emeklilik programları, İK Planlaması , eğitim ve geliştirme, performans, kariyer ve yönetici geliştirme programları açısından bugün de çok önemlidir.

Personel yönetimi, birinci dünya savaşına kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. 1920'ler de sendikaların ve dış etkilerin de baskısıyla çalışma ilişkileri değişikliğe uğramış ve personel yönetimi kavramı genişletilmeye başlanmıştır. Personel için yemek salonları, dinlenme alanları, eğlenecek ortamlar, ürünleri ucuza almalarını sağlayacak mağazalar, sağlık kurumları vb kulüpler kurulmuştur. Zaman içinde işletmeyi /fabrikayı koruma önlemleri , yangından koruma hizmetleri, telefon, danışma ulaştırma gibi görevler de bu bölümün sorumluluğuna verilmiştir.

1930'lu yıllarda sendika yasasının çıkması işletmelerin, sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesine ayrı bir önem vermelerine yol açtı. Bu dönemde genellikle çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılan personel bölümünden, bütün personel ve sendikal ilişkilerden doğan sorumlulukları ve işleri üstlenmesi istenmiştir. Buna göre işe alma, atama, terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkarma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevleri bu bölüme verilmiştir. Daha sonra personel politikalarını düzenleme ve uygulama terkisi de personel yönetimi kapsamına girmiştir.

II. Dünya savaşından sonra savaşın neden olduğu iş gücü kıtlığıyla başa çıkabilmek ve savaşta fiziksel ve ruhsal sakatlanmaya maruz kalan çalışanların verimini yükseltebilmek için endüstriyel psikoloji alanında çalışmalar yapıldı ve sonuçları uygulanmaya başlandı. Bunun etkisiyle ücret adaletinin sağlama daha çok önem verildi.

NOT: Personel bölümlerinin temel görevi istihdama ilişkin kayıtları tutmak, istihdam ilişkilerini sağlamak ve sürdürmektir.

İnsan Kaynakları Yönetimi: 1980 lerden itibaren çoğu benzer teknolojiyi ve yöntemleri kullanan işletmelerin üretim, pazarlama ve finans alanlarında elde ettikleri başarılar arasında fark yaratan en önemli unsur insan olduğu fark edildi. Bu nedenle de insanın bir işletme örgütü için önemini vurgulamak üzere personelden daha geniş anlam ifade eden İK Kavramını kullanılmaya başlandı.

1980li yıllardan itibaren ortaya çıkan yeni gereksinimlere ve insana bakış açısındaki bu değişime paralel olarak personel yönetimi tabelaları İK yönetimi olarak değiştirilmeye başlandı.

1990lı yıllardan itibaren Türkiye de de İK yönetiminde değişimler oldu. İnsan kaynakları yönetiminin profesyonel birikim gerektiren bir uzmanlık alanı olduğu bilinci yaygınlaştıkça , pek çok işletmemizde etkili İK yönetimi uygulamaları gerçekleştirilmeye başlandı.

İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü , işletmenin kısa , orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesini, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasını ve aynı zamanda işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayacak şekilde planlanmalı, örgütlenmeli, yönlendirmeli, koordine ve kontrol edilmelidir. Bunun yanı sıra İK yönetimi çerçevesinde örgütte insan odaklı bir kültür geliştirmelidir.

Personel Yönetimi İle İK Yönetimi Arasındaki Temel Farkları Şu şekilde Özetlemek Mümkündür.

- Personel yönetimi çalışanlara “maliyet” unsuru olarak bakar. Buna karşılık İK yönetimi insan odaklıdır; insanları “geliştirilmesi gereken kaynak” olarak görür.
- Personel yönetimi faaliyetleri işletmenin isleyişinden bağımsız olma ve bağımsız bir süreç olarak yürütülme eğilimindedir.
- Geleneksel personel yönetimine bir uzmanlık fonksiyonu olarak bakılır. Buna karşılık İK yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluğudur. Bu nedenle de İK yönetiminde kendi bölümündeki insanları yönetme konusunda komuta yöneticilerinin rolleri üzerinde çok durulur.
- Geleneksel personel yöneticileri çok az güce ve prestije sahiptiler. Fakat İK yönetimi çoğu üst yönetici için stratejik bir ilgi alanıdır.
- Personel yönetimi operasyoneldir; personel bulma ve seçme, eğitme, ücret idaresi, endüstriyel ilişkiler ve belgeleme üzerinde odaklanmıştır. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı geniş, kapsamlı ve organize bir şekilde iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak tüm personel meseleleriyle ilgilidir.
- Personel yönetimi günlük rutin işlerle uğraşırken İK yönetimi yüksek düzeyde bağlılığı olan, nitelikli bir iş gücünün geliştirilmesi yoluyla bir örgütün rekabetçi avantaj elde etmesini hedefler. Bununla birlikte kültürel, yapısal ve personel tekniklerinin dikkatli bir şekilde birleştirilmesini gerektirir.

- İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlama, rekabet geliştirme programları ve kıyaslama (benchmarking) gibi daha yüksek düzey örgütsel meselelerle ilgili bir yaklaşım içindeki fonksiyonları ve teknikleri kapsar. Bu nedenle bu bakış açısıyla İK yönetimi, personeli yönetiminden ayrılabilir ve daha geniş ve farklı bir konumda durmaktadır. Bu bağlamda İK yönetiminin personel yönetiminden farklı olarak;
 - a. insanların kazanılması, motive edilmesi ve yönetilmesi için stratejik, tutarlı ve geniş kapsamlı planlama yeteneği bulunan bir çatı sağladığı ve
 - b. örgütün tüm yönetim süreçlerine katıldığı (dahil olduğu) söylenebilir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: İşletmeler gelecekte karşılaşacakları kritik çevresel faktörleri dikkate almak zorundadırlar. Küreselleşme, kültürel farklılıklar, bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler vb. çevresel faktörler iş dünyasının etkilemeye devam edecektir. Değişim adımları hızlandığı için ürünlerin yaşam çemberleri daha da kısalmış ve örgütsel esnekliğin iç ve dış çevrenin taleplerine cevap verme yeteneğinin ve hızının önemi artmıştır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, personelin yetkinliklerini ve davranışlarını kurumun stratejik hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten İK sistemlerinin politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesi ve yönetilmesini ifade eder. İK stratejisi, insanların uzun vadede örgüte rekabet avantajı sağlayacak şekilde nasıl ve hangi yollar izlenerek yönetileceğini gösterir.

Entelektüel Sermaye Yönetimi: Genel olarak bir işletmenin defter değeri ile o işletmeye piyasada ödemeye hazır değer arasındaki farktır. Bir işletmede var olan insani, yapısal ve ilişkisel varlıkları içerir. Bu bağlamda işletme için değer yaratma

potansiyeli taşıyan maddi olmayan varlıkların tümü **entelektüel sermaye** kapsamına girer. En temel unsurunu **İnsan Sermayesi**

Oluşturmaktadır. Bir işletmede görev yapan çalışanların bilgi, deneyim, yetenek ve davranışlarından oluşmaktadır.

İnsan Sermayesi, Entelektüel sermayesinin sadece bir bölümü değil aynı zamanda onun deposu, kapasite kaynağı ve sınırlayıcı faktördür.

Yapısal Sermaye, Entelektüel mülkiyetler ve alt yapı sermayesinden oluşur. Entelektüel mülkiyetler arasında patentler, teklif ve tasarım hakları, ticari sırlar, markalar, ticari saygınlık vb sayılabilir.

İlişkisel Sermaye, Müşteriler, hitap edilen Pazar, rakipler, hissedarlar ve tedarikçiler gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkiler nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. Müşteri sermayesi olarak da adlandırılan ilişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıkları içerir.

Yetenek Yönetimi: Herhangi bir şeyi öğrenme, bir işi yapma yada bir duruma başarıyla uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güçtür şeklinde tanımlanabilir **Yetenek.**

Günümüz işletme yönetimlerinin öncelikli hedeflerinden biri yetenek havuzunu geliştirecek ve besleyecek bireylerin etkili seçimidir. Ancak yetenekli insanları işletme örgütüne katmakla yetenek yönetilmiş olmamaktadır. Yetenekler işe alındıktan sonra kendilerini gerçekleştirebilecekleri ve yeteneklerini geliştirebilecekleri uygun örgütsel ortamla karşılaşmadıkları takdirde, örgüte katkıda bulunmazlar ve kısa sürede ayrılırlar.

Yetenekli İnsanlar;

*Kapasitelerini Kullanabilecekleri görevler, zorlayıcı ve kendilerini geliştirici sorumluluklar üstlenmeye

*Kariyerlerini geliştirme fırsatlarına

*Bir başkasının kılavuzluk etmesine ve koçluğuna

*İş ve Özel Yaşam dengesinin kurulmasına

*Esnek ve yaratıcı teşvik eden çalışma ortamlarına

*Stratejik olarak yönlendirici liderliğe

*Sağlık olanaklarına ve

*Harici eşitliği hedef alan tatmin edici bir ücrete ihtiyaç duyarlar. Yetenek yönetimi onların bu ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmelidir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ: İK Yönetimi, insan kaynaklarını sağlanması, istihdam edilmesi ve yönetilmesi için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve içinde yer alan faaliyetlerin tümü işletmenin kısa, orta ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirmesi, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamasını ve aynı zamanda da sosyal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır ve bu nedenle insan kaynakları yönetiminin önemi çok büyüktür. Bunlara ilave olarak etkili İK yönetimi ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri yükseltilebilir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL FAALİYET ALANLARI: Günümüzde İK yönetiminin üstlendiği pek çok işlev vardır. Bu işlevleri 4 temel faaliyet alanı içinde gruplamak mümkündür.

1-Örgüt, İşler ve İnsanlar İçin Planlama Yapılması: Yönetimin temel işlevleri planlama, örgütleme, yöneltme, koordine ve kontrol etmedir. Planlama, her yönetim faaliyetinin ilk işlevidir. Bu nedenle İK yönetiminin öncelikli temel faaliyet alanı örgüt, işler ve insanlar için planlama yapmaktır.

***İnsan Kaynakları Planlaması:** İstenen yer ve zamanda, istenen sayı ve nitelikte insan kaynağının hazır bulundurulması ve var olan insan kaynağından en etkili biçimde yararlanılması sağlanır.

***İş Analizi:** Örgütte yapılmakta olan işleri ayrıntılı olarak incelemek tanımlamak, bu işleri yapacak kişilerde bulunması gereken nitelikleri saptamak, yerinden tasarlamak vb amaçlarla işler hakkında ayrıntılı bilgi toplanır.

***İş Tasarımı:** Verimliliğin ve kalitenin artırılmasını, maliyetlerin azaltılmasını, çalışanlar açısından iş tatminin artırılmasını, daha sağlıklı ve güvenli çalışma ortamının yaratılmasını sağlayacak şekilde işler yeniden düzenlenir.

2-İnsan Kaynaklarının Elde Edilmesi: Doğru insanları bulup istihdam edebilmek için İK yönetiminin bazı işlevleri yerine getirilmesi gerekir.

***Personel Bulma:** İstenen niteliklere sahip adayların hangi kaynaklardan bulunabileceği araştırılır.

***Personel Seçme:** Oluşturulan aday havuzundan çeşitli yöntemler kullanılarak işe ve örgüte en uygun aday seçilir.

***İşe Yerleştirme ve Araştırma:** Seçilen adaya iş teklifi yapılır gerekli belgeler tamamlanır, sözleşmeler yapılır, işe yerleştirilir, işe ve iş ortamına alışdırılır.

3-İnsan Kaynaklarının Elde Tutulması: Nitelikli insan kaynaklarını elde tutulabilmesi için adil bir ücret sistemi kurmak, örgütsel bağlılığı artırmak, iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak, endüstriyel ilişkileri sürdürmek, kültürel ve sosyal etkinlikler yapmak gerekir.

***Ücretlendirme:** Bir kişinin çalışmakta olduğu işletmeden memnun olması için öncelikle adil ücret adlığını düşünmesi gerekir.

***Örgütsel Bağlılığı Artırma:** Örgütsel bağlılık örgütün üyesi olarak kalma ve örgüt içi çaba harcama isteği duyma ile örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür. İşe alıştırma, performans değerlendirme, adil ücretlendirme, personel güçlendirme, etkili iletişim, sosyalizasyon gibi uygulamalar çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracaktır.

***İş Sağlığını ve Güvenliğini Sağlama:** Çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik durumlarının en üst düzeye çıkartılması ve bu düzeyin korunmasıdır. Çalışanların sağlığının korunmasını gerektirir.

***Endüstriyel ilişkileri sürdürme:** Tüm sektörlerde ücretli olarak çalışanların istihdam ilişkilerinden doğan her türlü "bireysel" ve "kolektif" ilişkileri ve bu ilişki çerçevesinde oluşan çalışma koşullarının incelenmesini içerir.

***Küresel ve Sosyal Etkinlikler Yapma:** İlave olarak çalışanlarla ve çevreyle kurulacak sosyal ilişkiler ve işletmenin içinde bulunduğu kampüsün yönetimi de genellikle İK bölümünden sorumluluk alanında yer almaktadır.

4-Bireysel ve Örgütsel Performansın Artırılması: İnsan kaynaklarının bireysel olarak ya da ekipler halinde yönlendirilmeleri, motive edilmeleri ve desteklenmeleri sonucunda performansları artar ve bu da örgütün toplam performansını artırır.

***Performans Değerleme:** Bir örgütte performans artırılması isteniyorsa öncelikle örgüt performans ile bireysel ya da grup performansı arasında sağlam bir bağlantı kuran performans değerlendirme sistemi kurulmalı ve işletilmelidir.

***Ödüllendirme:** Arzulanan davranışları ve çalışma sonuçlarını pekiştirmek için performansı yüksek olanlar ödüllendirilmelidir.

***Eğitim ve Geliştirme:** Eğitim ve geliştirme faaliyetleri nitelikli insanları elde tutmayı ve performanslarını artırmayı sağlayacak şekilde yerine getirilmelidir.

***Kariyer planlama ve geliştirme:** Bireysel ve örgütsel performansı artırmak için bireysel kariyer hedefleri ve beklentileri ile örgütün ileriye dönük ihtiyaçlarının bütünleştirildiği bir terfi ve kariyer planlaması yapılmalıdır.

***Disipline Etme:** Alınan önlemlere, verilen desteğe rağmen performansları sürekli düşük olanlar ve işletmedeki kurallara uymayanlar için disiplin prosedürleri işletilmelidir.

***İnsan Kaynakları Yönetiminin Sonuçlarını Değerleme:** İK yönetiminin tüm işlevleriyle ilgili yaptığı çalışmaların maliyeti ve sağladığı yararlar açısından işletmenin performansına yaptığı katkının derecesi değerlendirilmelidir.

İNSAN KAYNAKLARI VE KOMUTA YÖNETİCİLERİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN DOĞAN SORUMLULUKLARI:

Komuta yöneticiler: Örgütün temel amacıyla doğrudan ilgili faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunanlardır.

Kurmay yöneticiler: İşletmenin temel amacıyla dolaylı ilişkisi bulunan faaliyetlerin yönetilmesinden sorumlu olan ve emir verme hakkı bulunmayan yöneticilerdir.

Yetki: Karar verme, diğerlerini çalışmaya yönlendirme ve onlara emir verme hakkıdır.

NOT: Yönetimde genellikle komut ve kurmay yetki birbirinden ayrılır.

Komuta Yöneticilerin Sorumlulukları: İnsan kaynakları yönetiminin en temel özelliklerinden biri İK yönetimi işlevinin sadece bir bölümün sorumluluğunda değil yöneticilerin tümünde olmasıdır. Komuta yöneticilerinin İK yönetimi sorumlulukları şunlardır,

- *Doğrudan insanları seçmek ve doğru işlere yerleştirmek
- *Yeni personel işe alıştırmak
- *Personeli yeni yapacağı iş için eğitmek
- *Her personelin iş performansını iyileştirmek ve geliştirmek
- *İş birliği içinde çalışmayı sağlayacak doğru çalışma ortamını ve ilişkilerini geliştirmek
- *İşletmenin politikalarını ve prosedürlerinin belirlemek ve açıklamak
- *İşçilik maliyetlerini kontrol etmek
- *Her bireyin yeteneklerini geliştirmek
- *Sorumlu olduğu personel grubunun moralini yükseltmek ve sürdürmek
- *Sorumlu personelin sağlığını korumak ve çalışma koşullarını iyileştirmek

Komuta yöneticileri yukarıdaki işlevleri yerine getirerek sorumlu oldukları bölümün amaçlarına ulaşmasını sağlar.

İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Sorumlulukları: İnsan kaynakları yönetiminin temel sorumlulukları şunlardır.

- *Kendi bölümlerinde ve kendi hizmet alanlarındaki insanların faaliyetlerini yönlendirmek
- *İşletmenin stratejik planlarının yapılması ve uygulanması süreçlerine katılmak
- *İnsan kaynakları fonksiyonel alanına giren faaliyetleri yapmak
- *İşletmenin tümünde İK faaliyetlerini koordine etmek
- *Komuta yöneticilerine servis vermek ve danışmanlık yapmak
- *Personeli korumak ve onları savunmak

Komuta Yöneticileri İle İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ortak Sorumlulukları: İşletmeler büyüdükçe komuta hattında yer alan yöneticilerin karşılaştıkları problemler daha da karmaşık hale gelmektedir. Komuta yetkisi tek başına yetersiz kalmakta ve bu nedenle kurmay yetki ilişkileri yaratmaktadır. Komuta yöneticileri ile İK yöneticileri İK yönetimiyle ilgili faaliyetleri yerine getirirken iş birliği yapmalıdırlar. Bu iş birliğinin nasıl olması gerektiği konusunda kesin kurallar konulması oldukça güçtür.

Komuta yöneticiler ile İK yöneticileri arasında zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir Bu çatışmalar;

- *Yükledikleri görevlerin farklı olmasından
- *Farklı teknik dil kullanmalarından
- *Eğitim durumu ve yetiştirme farklılıklarından
- *İK yöneticilerin devamlı olarak varlıklarını haklı göstermek çabası içinde olmalarından
- *İK yöneticilerinin yetkilerini genişletme, komuta yöneticilerinin de yetkilerini koruma eğilimlerinden
- *Komuta yöneticilerinin İK yöneticilerinin uzmanlık bilgisinden yeterince yararlanamamalarından
- *İK yöneticilerinin terfilerinin komut yöneticilerinin onayıyla gerçekleşmesi nedeniyle kendilerini emir-komutanın baskısı altında hissetmelerinden

Söz konusu tüm bu çatışma nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla bazı öneriler yapılabilir Bu öneriler,

- *Komuta ve İK yöneticilerinin birbirlerini anlamalarını sağlamak için eğitilmeleri
- *Aralarında iyi bir haberleşme sisteminin kurulması
- *Rotasyon yapılması
- *İK yöneticilerinin önerilerinin sonuçları konusunda komuta yöneticisiyle ortak sorumluluk üstlenmeleri,
- *Fonksiyonel yetkinin alt hiyerarşik kademelere kadar indirilmemesidir.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BAŞARILI OLMAK İÇİN ODAKLANILMASI GEREKEN ALANLAR: Günümüz İK yönetiminde

başarılı olmak için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi, bunlardaki gelişmelere uygun önlemlerin alınması gerekir. Ayrıca günlük ve kısa vadeli düşünmek yerine uzun vadeli ve stratejik yaklaşım benimsenmeli, ahlaki politikalar ve davranışlar sürdürülmelidir. İlave olarak da İK yönetimi işlevinin işletmenin amaçlarına ulaşması yolunda ölçülebilir ve sayılabilir bir şekilde yerine getirilmesi sağlanmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen İÇ ve DIŞ Çevresel Unsurların İzlenmesi: Günümüz İK yönetiminde başarılı

olmak için öncelikle İK yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel unsurların yakından izlenmesi gerekir. Bu unsurların başında küreselleşme gelmektedir.

Küreselleşme: Dünyanın politik , ekonomik, sosyolojik ve kültürel yapısında önemli değişiklikler yaratan bir olgudur.

Sadece ekonomik yönüyle baktığımızda küreselleşme, sermayenin dünyanın her yerinde serbestçe dolaşma olanağı elde etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Küreselleşme olgusu şirketlere yurt dışındaki yeni pazarlara satışlarını ya da üretimlerini yayma ve her yerde iş yapma olanağı sağlamaktadır. Küreselleşme rekabeti önemli ölçüde etkilemektedir. Günümüzde bu nedenle rekabetin şekli ve yapısı değişmiştir. Rekabet daha acımasız ve yıkıcı hale gelmiştir ve bu da İK yönetimi politikalarını , stratejilerini, sistemlerini ve programlarını gerektirmektedir. İK yönetimini etkileyen başka bir önemli faktör de teknolojik gelişmelerdir. Gelişen teknoloji işletmeleri daha rekabetçi olmaya itmekle beraber rekabet etmelerini de mümkün kılmıştır. Teknoloji, aynı zamanda çalışma şekillerini değiştirmiştir. Çalışanların demografik yapıları ve temel özellikleri farklılaşmıştır.

Çalışma yaşamına katılan insanlar geçmişe göre daha fazla eğitim almakta, daha çok bilgiye ve beceriye sahip olmaktadır. Onlar yaşam felsefeleriyle ve sahip oldukları değerler sistemiyle ebeveynlerinden oldukça farklıdır. Bu gelişmelerin etkisiyle işletmeler yönetim şekillerini değiştirmektedirler.

Uzun Vadeli ve Stratejik Bir Yaklaşımın Benimsenmesi: İK yönetimde kısa vadeli ve günlük düşünme dönemi bitmiştir. Her işletme her kurum İK yönetimde uzun vadeli ve stratejik düşünmek zorundadır. Ancak bu sayede İK işletmeye rekabet avantajı yaratılacak şekilde yönetilebilir. İK yönetimde uzun vadeli düşünmeyi gerektiren bir başka neden de İK ile ilgili olarak yapılan uygulamaların olumlu ya da olumsuz etkilerinin kısa sürede görülmemesidir.

Stratejik yaklaşımı benimseyen bir İK yönetim spesifik işaretleri olarak;

*İşletme için önemli bir bölüm olduğunun bilincindedir. Bu bilinçle işletmeyi temel sorunlarıyla ilgili kararlara katılır.

*İç müşterileri için en iyi hizmeti ve İK bölümü personeli için en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde örgütlenmiştir.

*Örgütün stratejik ihtiyaçlarına odaklanmış bir İK vizyonuna ve örgütünkilerle uyumlu bir felsefeye, misyona ve değere sahiptir.

*Örgütsel stratejilerle bütünleşmiş İK stratejilerine , İK politikalarına sahiptir ve uygulamalarının tümünü bu doğrultuda yapar.

Bir işletmenin İK sistemlerinin tasarımıyla yararlanabileceği çok sayıda stratejik seçenek bulunmaktadır. Stratejik seçenekler arasından yapılan seçimler işletmenin performansını uzun dönemde olumlu ya da olumsuz etkileyecektir. Ancak İK stratejilerinin hiçbirinin tek başlarına iyi ya da kötü olmadığını unutmamak gerekir. Stratejilerin başarıları büyük ölçüde çevresel koşullar, örgütsel özellikler, örgütsel yeterlilikler ve örgütsel stratejilerle uyumlu ve tutarlı olmasına bağlıdır.

Ahlaki Politikaların ve Davranışların Sürdürülmesi: İş ve işletmecilik ahlakının en önemli boyutlarından birini bir işletmenin çalışanlarına nasıl davrandığı oluşturmaktadır. Oysaki günlük yaşamımızda bununla ilgili pek çok olumsuz örneği görmekteyiz. Örneğin sigortasız yada küçük yaşta işçi çalıştırmak, işe alırken torpil yada diğer tür kayırmacılık yapmak vb gibi iş ve çalışma ahlakına uymayan davranışların onaylanması mümkün değildir.

İş ahlakı sözcüğü iş dünyasına ait özel bir ahlakın olduğunu göstermek üzere kullanılmamaktadır. İş ahlakı yada iş dünyasında karşılaşılan ahlaki sorunlar genel ahlaki sorunlardan ayrılmazlar.

Ahlaki Görevleri Örgütsel terminolojiye göre dönüştürmek ve İK yönetiminin ahlaki politikaları ve davranışları olarak şu şekilde sıralamak mümkündür.

*Sağlık ve güvenlikle ilgili tüm önlemleri dikkatli bir şekilde almak, potansiyel olarak tehlike yaratan çalışma koşulları hakkında personeli bilgilendirmek, stresle ilgili tehlike yaratan hastalıklar konusunda sorumluluk almak

*İşe alma sırasında doğru ve samimi davranmak

*Geçerli ve güvenilir olmayan ve ayırım yaratan seçme, değerlendirme ve terfi ettirme sistemlerini kullanmaktan kaçınmak

*Adil ücret sağlamak

*Personel için seslerini duyurabilecekleri prosedürleri kurmak ve haklarını elde etmeleri için bir sendika çatısı altında yasal olarak örgütlenmelerini sağlamak

*Disiplin ya da iş gücünü azaltma durumundaki işten çıkarmalarda ve diğer bazı durumlarda adil politikalar izlemek

Bir işletmede İK yöneticisi, örgüt yönetiminin personelle ahlaki kurallara uygun bir şekilde ilgilenmesinde, personelin birbirleriyle yönetimle ve müşterilerle dürüst ilişkiler kurmalarını sağlamada özel bir role sahiptir. Örgütlerde ahlaki

davranış, çoğu İK bölümü tarafından eylem gerektiren bazı yollara teşvik edebilir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde Sonuçlarının Değerlenmesi: Her örgütsel birimin amacını gerçekleştirmek için örgütün elindeki kıt kaynakları kullanır ve tüketir. Bunun sonucunda ortaya ürün ya da hizmet çıkar. Ürün yada hizmetin müşterilere satılmasından sonra da kar elde edilmesine ya da zararın doğmasına neden olunarak işletme sonuçları etkilenir. Bu etkilenmenin derecesi sayısal olarak bilinmelidir. Her örgüt birimin olduğu gibi İK bölümünün de sonuçları nasıl ve ne kadar etkilendiği, bir başka deyişle performansının ne olduğu öğrenilmelidir. Bunun sonucunda da İK işlevi işletmenin amaçlarına ulaşma yolunda ölçülebilir ve sayılabilir bir şekilde yerine getirilmelidir. İK işlevinin performansını ölçmek için şu temel soruların sorulması gerektiği söylenebilir,

*İK Uygulamalarının müşterileri durumunda olanlar ya da İK uygulamalarından çıkarı bulunanlar İK uygulamalarının performansı ile ilgili ne düşünmektedirler?

*İK uygulamaları örgütsel performansa beklenen katkıyı sağlamakta mıdır?

*İK uygulamaları sonucunda elde edilen parasal fayda ne kadardır?

*İK uygulamaları diğer örgütlerin İK uygulamalarıyla karşılaştırıldığında nasıl gözükmektedir? Bu soruların yanıtlanmasını sağlayacak bir ölçme ve değerlendirme sistemi kurulmalıdır.

Kıyaslama: Tipik olarak bir örgütün kendi performansını aynı sektördeki farklı örgütlerden seçilmiş performans göstergeleriyle ya da sınıfının en iyisi olduğu düşünülen karşılaştırılabilir nitelikteki örgütlerle karşılaştırma yapması olarak tanımlanabilir. Kıyaslamadan sağlanabilecek yararlar şunlardır.

*Bir örgütün , İK uygulamalarını diğer örgütlere ya da aynı örgütteki diğer birimlere göreceli olarak nasıl sunulduğunu anlamaya yardım eder.

*Bir örgütün diğerlerinin başarılarından ve hatalarından ders almasını sağlar

*Bir örgütteki değişimi motive edici bir araç olarak hizmet eder.

İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ÖRGÜT YAPISI: Gördüğümüz gibi pek çok İK işlevi ve bu alana giren faaliyetler İK bölümünün yanı sıra komuta yöneticileri tarafından da işletmenin tümünde yapılmaktadır. Böylesine önemli ve yaygın faaliyetlerin örgütlenmesinde, bölümün kendi iç yapısı kadar işletmenin genel örgüt yapısı ile İK bölümü arasında nasıl bir ilişki kurulacağı büyük önem taşımaktadır.

İşletmenin Genel Örgüt Yapısı İçinde İnsan Kaynakları Bölümünün Yeri: İşletmenin genel örgüt yapısı içinde İK bölümünün yerini etkileyen bazı faktörler vardır. Bu faktörler,

***Üst yönetimin insana bakışı:** Bir örgütte üst düzey yönetimin inanmadığı ve benimsemediği hiç bir şeyin hak ettiği önemi kazanamayacağı bilinmelidir.

***Örgüt Kültürü:** Örgüt kültürü, örgütte işlerin nasıl yapılacağını belirleyen, öğrenilen tutumlar ve davranışlardır.

***Örgütün Büyüklüğü:** Küçük işletmelerde çalışan sayısı az olduğu için genellikle ayrı bir İK bölümü kurulmamaktadır.

***Coğrafik Yerleşim:** İşletmenin büyüyen farklı coğrafik bölgelerde birden fazla fabrikaya, şube vb sahip olması durumunda genellikle her bir fabrika da ve şubede ayrı ayrı İK bölümü oluşturulur.

***Faaliyet Yapısı:** Faaliyetlerin yapısı ürün sayısına ve türüne , standartlaşma derecesine , kullanılan teknolojiye vb göre değişir.

***Çalışanların Niteliği:** Bir örgütte çalışanların niteliği arttıkça ihtiyaçları ve beklentileri de artmaktadır.

***Sendikalaşma Oranı:** Sendikalaşmaya bağlı olarak işçi-işveren ve sendika ilişkileri önem kazanmaktadır.

İK bölümü örgütlenirken yukarıda sıralanan koşullar etkili olmaktadır. İK bölümünün yeri belirlenirken İK bölümünün doğrudan kime bağlı olarak çalışacağı saptanmalıdır. Günümüz işletmelerin ,toplam kalite yönetimine büyük önem vermeleri sonucunda tepe yönetimlerinde kaliteyle ilgili uygulamalardan sorumlu bir koordinatör ya da genel müdür Yardımcısı pozisyonu yaratılmaktadır.

İnsan Kaynakları Bölümünün İç Örgütlenmesi: İK bölümünün iç örgüt yapısı oluşturulurken bazı sorunların yanıtlanması gerekir. Bu sorunlardan ilki İK bölümünden hangi faaliyetlerin beklendiğidir. İkinci sorulması gereken soru ise İK bölümünde kaç kişinin çalışacağıdır. İK bölümlerinde kaç kişi çalışacağını belirleyen en önemli faktör işletmede çalışan sayısıdır. Buna göre işletmenin çalışan sayısı arttıkça İK bölümü de büyüyecektir.

Genel kabul gören bir oranı 1:100 dür yani 100 personele bir İK uzmanı istihdam edilecektir. Yanıt bekleyen bir başka soru İK bölümlerinde hangi pozisyonların bulunacağıdır. İK bölümlerinde genellikle İK üst düzey yönetimi, İK yöneticisi, İK uzmanları ve İK destek personeli çalışır.

***İK Üst düzey yönetimi:** Bir işletme örgüt yapısı içinde İK bölümünün yeri belirlenirken öncelikle İK üst düzey yönetiminin, bir başka deyişle İK yönetiminden birinci derecede kimin sorumlu olacağını saptanması gerekir.

***İK Yöneticisi:** Çeşitli fonksiyonel alanlara yayılmış olan programları planlayan, başlatan, yürüten, koordine eden ve denetleyen genel bir uzmandır.

***İK Uzmanı:** İK uzmanlığı işleri genellikle İK yönetimi kariyeri için giriş düzeyinde pozisyonlardır.

***İK Destek Personeli:** İK destek personeli arasında memur, sekreter, bilgisayar operatörü, bilgisayar programcısı, hizmet personeli vb sayılabilir.

İK alanında çalışmak ve başarılı olmak isteyen bir kişinin hangi niteliklere sahip olması gerekir?

Bir İK profesyonelin öncelikle girişken, kendini geliştirmeye açık, dışa dönük, empati özelliği gelişmiş ve çalışma disiplini yerleşmiş bir kişilik yapısına sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir hafızaya, muhakeme yapma ve farklı fikirler geliştirebilme yeteneği gibi zihinsel özelliklere sahip olmasının yanı sıra duygu ve düşüncelerini sözlü, sözsüz ya da yazılı ifade edebilme ve dinleme yeteneği bulunmalıdır. İnsanları etkileme ve yönlendirme gücüne sahip, güvenilir, objektif ve tarafsız bir kişi olmalıdır.

Bu bağlamda İK profesyonellerinin problemleri daha geniş sistemler kapsamında ele almaları, vizyon oluşturmaları, rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlemeleri , yaratıcılığı teşvik etmeleri, güveni sağlamaları ve çevresel koşulları dikkate alarak proaktif olmaları gerekmektedir.

İK Bölümünün iç örgüt yapısı belirlenirken sorulması gereken bir diğer soruda İK bölümünde hiyerarşik kademe sayısının ne olacağıdır. Geçmişte genel olarak tüm örgüt yapılarında olduğu gibi personel ya da İK bölümlerinde de hiyerarşik kademe sayısı fazlaydı. Çünkü yasal işlemlerin büyük bir titizlikle yerine getirilmesi, çalışanların ücretleri, vergi ve primlerle ilgili hesaplamaların sıfır hatayla yapılması zorunluydu. Bu görevler , yönetimde denetim ve kontrol işlevini ve bu işlevin hiyerarşik kademelerce peş peşe yapılmasını gerektirmekteydi. Tabanda yer alan vasat niteliklere sahip personel tarafından yapılan işlemlerin sağlıklı olması, çok kademeli ve iyi işleyen bir hiyerarşik yapıya bağlıydı. Artık İK bölümünün ekip çalışmasını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Aynı eğitim ve niteliklere sahip ancak farklı alanlarda bilgi ve becerisi bulunan uzmanlardan oluşan ekiplerin, kontrol işlevinin yanı sıra geliştirmeye de önem vermeleri gerekmektedir. Bu yapıdaki İK bölümünün iç örgüt yapısındaki hiyerarşik kademe sayısı en fazla iki olmalıdır.

ÜNİTE 2 İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ

İnsan kaynakları yönetimi, organizasyona en önemli desteği sağlayan fonksiyonların başında gelmektedir. İşletmenin amaçları doğrultusunda doğru insanın doğru yerde doğru zamanda bulunmasını sağlamak insan kaynakları yönetiminin önde gelen amacıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde en önemli rol insan kaynakları planlamasına düşmektedir. Kısacası insan kaynakları planlaması insan kaynakları yönetiminin merkezini oluşturmaktadır.

İşletmeler mal yada hizmet üretilen amaçlarına ulaşmak için sermaye, ham madde, makine, bilgi ve insan faktörünü doğru zamanda doğru yerde doğru miktarda bulundurmalarıdır. İşte bu noktadan yola çıkarak bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulacak personelin sayısını ve tipini belirleme süreci insan kaynakları planlaması olarak ele alınmaktadır. İhtiyaç duyulan personelin nitelik ve niceliklerinin tam olarak önceden belirlenmesi oldukça zor bir süreçtir. İşte bu zor süreç işletmenin verimliliği ve karlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğu için başarıyla gerçekleştirilmelidir.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI KAVRAMSAL ÇERÇEVE:

Planlama Kavramı: İşletmenin geleceği ile ilgili olan planlama işletmenin nereye, nasıl gideceğinin belirlenmesidir. Planlama herhangi bir konuyla ilgili olarak, ne , ne zaman, nasıl , nerede, kim tarafından , neden , hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder. Bu sorulara cevap verilebilmesi bir planın var olduğunu göstermektedir.

Yöneticiler işletmenin elinde bulunan beşeri ve finansal kaynakları en iyi biçimde kullanarak verilen amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar. Plan bu kaynakların ne için ve nasıl kullanılacağını ayrıca iyi kullanılıp kullanılmadığını belirleyecektir. Planlamacılar Olayların gelişme eğilimlerini ve özelliklerini inceleyerek belirli varsayımlarda bulunarak, bunların gelecekte de tekrarlanacağını varsayarak buna göre çeşitli istatistiki teknikler kullanarak tahminlerde bulunurlar. Tahmin yapabilmek için yöneticilerin ellerinde bazı bilgilerin bulunması ve saklanması gerekmektedir. Günümüzde planlama bilgi sistemleri desteğiyle gerçekleşmektedir.

Planlama sürecinin sonucuna "Plan" Adını verilmektedir. Planlar amaçlara ulaşmak için gerekli olduğunu düşünülen eylemleri resmi olarak şekillendirmektedir.

İşletme Planlarıyla İnsan Kaynakları Planları Arasındaki İlişki: İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun insan kaynakları ihtiyaçlarına temel planlama süreçlerinin uygulanmasını içerir. İnsan kaynakları planlarının etkili olabilmesi ,insan kaynakları planlarının organizasyonunun uzun dönemli planlardan ve faaliyet planlarından

çıkarılmış olması gerekir. İnsan kaynakları planlanmasının başarısı büyük ölçüde insan kaynakları bölümünün organizasyonunun planlama süreciyle yakından ilgilenmesine Bağlıdır. Stratejik planlar organizasyonun başarısı için çeşitli faktörleri bir araya getirmeye çalışır, genellikle organizasyonun kendi sektöründe rakipleri arasında daha iyi pozisyona gelmesi üzerine odaklanmıştır.

İnsan Kaynakları Planlaması Kavramı: İnsan kaynakları planlaması, ilk akla geldiği biçimde bir işletme için sadece gerekli iş gücünün sayısının belirlenmesi olarak ele alınmamalıdır. İnsan kaynakları planlaması kavramı çok daha kapsamlı bir yapıya sahiptir. Kurumsal kaynak planlamasının iş gücü boyutunu, personel hareketinin planlanmasını, yükseltimin planlanmasını, işe alma ve emekliliklerinin planlanmasını hatta eğitimin planlanmasını kapsamaktadır. İnsan kaynakları planlanması bir organizasyonun gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etme ve ihtiyaç duyulan personelin tam sayısını ve tipini gösterecek programların planlanması sürecidir.

Etkili bir insan kaynakları planlaması, organizasyonun başarısının temel taşıdır. İdeal olarak planlamanın diğer insan kaynakları etkinliklerinden önce yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları planlanmasının etkili olması insan kaynakları yöneticisinin planlama yöntemlerini organizasyon ihtiyaç ve kaynaklarına uygun olarak kullanmasına bağlıdır.

Bir organizasyonun başarısı, stratejik bir yaklaşımla hazırlanan insan kaynakları planlanmasının diğer planlara eklenmesine bağlıdır.

İnsan Kaynakları Planlamasının Dönemleri: İnsan kaynakları planlaması organizasyonun planlama süreciyle yakından ilişkili olduğu için zaman çerçevesi örgütsel planlarla bağlantılı olarak ele alınmalıdır. Örgütsel planlar genellikle Kısa(0-2 yıl), Orta (2-5 yıl) ya da uzun (5 yıldan fazla) dönemli olarak sınıflandırılır. İnsan kaynakları planları da örgütsel planlara paralel hazırlanmalıdır.

İnsan Kaynakları Planlamada İnsan Kaynakları Personelinin Rolü: Geleneksel insan kaynakları planları insan kaynakları bölümleri tarafından başlatılır ve yönetilir. Oysaki insan kaynakları planlama için tüm bölümlerden bilgiye ihtiyaç vardır. Açıktır ki insan kaynakları planlanmanın her adımı insan kaynakları personelinin ve organizasyondaki diğer bölüm yöneticilerinin ortak çabasıyla gerçekleşme ve sentezlemedir. İnsan kaynakları personeli bölüm yöneticileri tarafından takip edilen tabloların oluşturulmasını sağlar. Bölüm yöneticileri kendi insan kaynakları ihtiyaçlarını belirleyerek bu bilginin insan kaynakları personeline ulaşmasını sağlarlar. İnsan kaynakları bölümüne gelen bilgi yığının maksimum etkinliğe ulaşması insan kaynakları personelinin yoğun çabasıyla gerçekleşir.

İnsan Kaynakları Planlamasının Kapsamı: İlk yaklaşım “bütüncül düzey” olarak adlandırılan insan kaynakları planlarıdır. Organizasyondaki işler ve iş grupların tümü yada büyük bir kısmı için yapılır. Bir başka ifadeyle genellikle üst düzey yönetim dışındaki tüm işlerde ihtiyaç duyulan personel sayısı üzerine kuruludur.

İkinci Yaklaşım “Temel roller” düzeyindedir. Mantıksal ya da deneyimler sonucu problem yaratan işler ya da organizasyon için kilit pozisyonlar varsa öncelik bu gruplara ait olmalıdır.

İNSAN KAYNAKLARI PLANLANMASI SÜRECİ: İnsan kaynakları planlaması, talebinin tahmin edilmesi, personel arzının belirlenmesi ve arz ve talebin karşılaştırılarak planların hazırlanmasını içeren üç unsuru temel almaktadır. Bu unsurlar amaçların belirlenmesi, çevre analizi, iş analizi, performans değerlendirme gibi unsurlarla desteklenmektedir. İnsan kaynakları planlaması sürecine başlarken örgütsel hedefler ve stratejilere dikkat edilmelidir. İnsan kaynakları ihtiyaçları ve tedarik kaynakları hem dış hem de iç değerlendirmeler yapılarak tahminler geliştirilmelidir. İç kaynakları değerlendirmek için bir insan kaynakları bilgi sistemi üzerinden erişebilen sağlam bilgiler olmalıdır. Değerlendirmeler tamamlandıktan sonra, insan kaynakları talebi ve insan kaynakları arzı arasındaki uyumsuzluğu belirlemek için tahminler geliştirmelidir. İnsan kaynakları stratejilerini ve dengesizliğini gösteren planlar hem kısa hem de uzun vadeli olarak geliştirilmelidir.

İnsan Kaynakları Talebi: İnsan kaynakları talebi, bir işletmenin gelecekte gereksinim duyacağı iş gücüdür. İnsan kaynakları talep tahmini ise bir işletmenin kısa ve uzun vadede ihtiyacı olan iş gücünün sayı, tür ve nitelik olarak belirlenmesidir.

İşletmelerin personel ihtiyacını farklı biçimlerde tanımlamak mümkündür. Bunlar ,

***Gerçek Personel İhtiyacı *Yedek Personel İhtiyacı *Ek personel İhtiyacı *Yeni Personel İhtiyacıdır.**

İnsan kaynağı talebi organizasyon genelinde ve/ veya birimlerin ihtiyaçlarına göre hesaplanabilir.

İlk yaklaşımda planlamada belirli ihtiyaçlar temel alınır. Terfiler , transferler ve işten ayrılmalar sonucunda oluşan ihtiyaçlar oluşturulur. Analizler her zaman organizasyondaki yüksek pozisyonlardan başlar çünkü oradan terfi edebilecek daha yüksek bir pozisyon yoktur.

İnsan Kaynakları Talebinin Belirlenmesine Yardımcı Araçlar: İnsan kaynakları talebinin tahminine yardımcı olan bilgilerin başında iş analizi bilgileri ve personel dönüşüm oranı bilgileri gelmektedir. Personel devamsızlık oranı ve dış

çevreyle ilgili bilgiler de insan kaynakları talebinin belirlenmesinde etkilidir.

***İş Analizi:** Bir işin niteliği ve niceliği , gerekleri ve çalışma koşullarını çeşitli yöntemlerle araştırarak ortaya koyan bir çalışmadır. İş analistleri, iş analizi yaparken temelde aşağıda yer alan 6 soruya yanıt ararlar. En basit haliyle bu sorulara verilecek yanıtlar bir iş analizi sonuçlarını oluşturur.

***Personel Ne Yapıyor (Personelin İşlevi) *Personel Ne İş Yapıyor (Yöntem ve Teknikler)**

***İşte Ne Tür Yardımcı Araçlar Kullanılıyor (Makineler, Aletler, Donanım) *Hangi Çıktılar Sağlanıyor (Üretilen Mal veya Hizmet)**

***İş Hangi Koşullarda Yapılıyor (Çevresel Faktörler) *İşte Ne Tür Yetenek, Bilgi ve Tecrübe Gerekliyor (İş gerekleri)**

İşletmelerde iş analizi süreci insan kaynakları bölümünün sorumluluğu altında yürütülür ve başlıca şu aşamalardan oluşur.

***Analiz edilecek işlerin belirlenmesi**

***Bilgi toplama yönteminin belirlenmesi**

***İhtiyaç duyulan bilgilerin toplanması**

***Toplanan bilginin analizi, iş tanımları ve gereklerinin oluşturulması**

***İş Tanımları:** İş analizlerinin bir ustasıdır. İş analizinden sağlanan iş hakkındaki bilgiler iş tanımında belirli bir sistem altında kısaltılarak kullanıma hazır hale getirilir. İş tanımlarının amacı, işletme içinde yapılan her işin nasıl yapıldığını tam ve doğru olarak yansıtmaktır. İş birçok sayıda görevin birleşmesinden oluşur.

***İş Gerekleri:** İşin değil , işi normal düzeyde yerine getirebilecek personelin profilini içerir. Kısacası işin , normal düzeyde yerine getirilebilmesi için, o işi yapacak personelde bulunması gereken nitelikleri içerir.

***Personel Devri Hızı:** Belirli bir faaliyet döneminde işletmeye giren ve işletmeden çıkan personel sayısını

$$\text{Personel devir oranı} = \frac{\text{İşten çıkanların toplam sayısı}}{\text{Ortalama personel sayısı}} \times 100$$

Ortalama personel sayısı ise şu şekilde hesaplanır:

$$\text{Ortalama personel} = \frac{\text{Dönem başı personel sayısı} + \text{Dönem sonu personel sayısı}}{2}$$

ifade etmektedir.

Personel devir oranı 3 aylık, 6 aylık ve yıllık dönemler olarak yapılabilir.

***Devamsızlık Oranı:** Belirli bir faaliyet döneminde personelin izin ve yıllık tatilleri dışında programlanmamış bir biçimde işe geç gelmesi ya da hiç gelmemesi gibi devamsızlık nedeniyle kaybedilen çalışma saatlerinin işletmenin planlanan çalışma saatlerine bölünmesiyle elde edilir.

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaybedilen personel saati toplamı}}{\text{Planlanan personel saati toplamı}} \times 100$$

***Dış Çevre Bilgileri:** Enflasyon , faiz oranı, işsizlik oranı, iş gücü büyümesi, uluslararası Pazar fırsatları, nüfus bilgileri gibi bilgiler düzenleyici kurumlar, Pazar araştırma raporları ve dış veri tabanlarından elde edilebilir. İnsan kaynağı talebini belirleyen işletme dışı faktörler şöyle özetlenebilir.

-Ekonomik değişiklikler -Sosyal, politik ve yasal değişiklikler -Teknolojik gelişmeler -Rekabet koşullarındaki değişiklikler

İnsan Kaynakları Talep Tahmin Yöntemleri: İnsan kaynakları planlamacıları, hem iç hem de dış kaynaklarla ilgili bilgileri toplayarak personel talebini tahmin ederler. Gelecekte ne kadar hangi özelliklere sahip personele ihtiyaç olacaktır? Sorusunu yanıtlamaya çalışır. Bu tahminler geçmiş ve şu an hakkındaki bilgilerden ve geleceğin tahmin edilmesinden çıkartılır.

Talep tahmini farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir ve farklı tahmin sonuçları belirlenebilir. En çok kullanılan tahmin yöntemleri geçmiş eğilimleriyle geleceği gösteren değişkenler arasındaki ilişkilerdir. İnsan kaynakları talep tahmin yöntemleri temelde 2 gruba ayrılır bunlar;

1) **Sezgisel Yöntemler:** Geleceğin tahmininde insan bilgisinden yararlanır. Sayısal verileri göz önünde tutar fakat sezgisel yöntemler, küçük işletmelerde ve insan kaynakları planlamasına yeni başlayan henüz bir veri tabanı olmayan ya da karmaşık matematiksel modelleri kullanma deneyimi olmayan işletmelerde kullanılmalıdır. En basit sezgisel yöntemler;

***Aşağıdan Yukarıya (Birim) tahmin yöntemi:** Her birim ya da bölümün kendi personel ihtiyaçlarını tahmin eder.

***Yukarıdan Aşağıya tahmin yöntemi:** Deneyimli üst yöneticiler tarafından yukarıdan aşağıya doğru yapılan tahmindir.

***Delphi Yöntemi:** Tahmin için grubun ortak karar vermesi yöntemi kullanan oldukça yapılmış sezgisel bir yöntemdir.

Sezgisel yöntemi kullanan uzman ya da yönetici konu hakkında bilgili olmalıdır. Onların bilgisi, geçmiş ve şu anki personel sayısı

,iş performansı, iş planı ve benzeri konularda sağlanan bilgiye eklenecektir.

2) **Matematiksel Yöntemler:** Basit ve Karmaşık olarak 2 kısımda ele alınabilir.

A)Basit Matematiksel Yöntemler: Talep tahmininde sadece bir faktörü göze alarak tahmin yapılan yöntemdir.

Basit matematiksel yöntemler temelde,

***Verimlilik Oranı:** Bir yılda üretilen ortalama ürün sayısının direkt personel sayısına oranı olarak belirlenir.

***Kadrolama Oranı:** Direkt ve Endirekt işçiliğin kullanıldığı kadrolama oranı diğer işlerdeki personel gereksinmelerinin sayısını hesaplayarak bulunur.

***Öğrenme ve Eğrileri:** Verimlilik oranı temel alınarak yapılan tahminlerde öğrenme eğrileri de kullanılabilir. Verimlilik oranı kazanılan deneyimle değişmeye başlayacaktır. Başlangıç periyodundan sonra verimlilik oranı giderek artmaya başlayacaktır.

B)Karmaşık Matematiksel Yöntemler: Bazı tahmin yöntemleri karmaşık istatistiksel teknikleri kullanırlar. Uzun zamandır insan kaynakları planlaması yapan büyük organizasyonlar bu istatistiki yöntemleri kullanmayı tercih ederler. Ençokkullanılanlar;

***Çoklu Regresyon:** Bu yöntem insan kaynakları talebiyle ilişkili pek çok faktörü gelecekteki talebin tahmininde kullanılır.

***Doğrusal Planlama:** Bu yöntem optimal personel düzeylerinin belirlenmesi üzerinde kuruludur.

İnsan kaynakları Arzı: İnsan kaynakları arzı, herhangi bir plan döneminde işletmenin sahip olacağı personeli ifade etmektedir. Organizasyonun insan kaynakları arzını belirlemesi örgütte çalışanların durumunu nicelik ve nitelik açısından belirmeme sürecidir. İnsan kaynakları arzının belirlenmesinde en çok başvurulan araçlar, Personel genel envanteri, Personel beceri envanteri, Yükseltim planlanma şemaları, Personel devir oranı ve Devamsızlık oranıdır. İnsan kaynakları arzının tahmin edilmesinde izlenecek adımlar şu şekildedir;

*Personel envanterinin hazırlanması

*Planlama döneminde işletmeden çeşitli nedenlerle ayrılacak personelin sayısının tahmin edilmesi

*Personel envanterine, transferler ya da dışarıdan personel sağlamaya gelecek elemanların eklenmesi

*Yükselmeler sonucu sağlanacak personelin eklenmesi

*Tüm adımlar göz önüne alınarak insan kaynakları arzının belirlenmesidir.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken uzmanlar genellikle ilk olarak insan kaynakları talebini tahmin ederler daha sonra da insan kaynakları arzını belirlemeye gelir. İnsan kaynakları arzı iç insan kaynakları arzı ve dış insan kaynakları arzı olmak üzere 2 grupta ele alınabilir.

1) **İçsel İnsan Kaynakları Arzı:** İçsel insan kaynakları arzı, işletmede bulunan mevcut personeli ifade eder. Bu personel ya d kendi pozisyonunda ya yükselerek ya da organizasyonun herhangi bir yerindeki boşluğa transfer edilerek talebi karşılamaya yardım edebilir. İçsel insan kaynakları arzı sürekli olarak değişim içindedir. İçsel arzı belirlemek ve gelecekteki arzı tahmin etmek için planlamacılar bir arz bilgi sistemine ihtiyaç duyarlar. En basit biçimiyle bu sistem, organizasyondaki her iş için personel sayılarını gösteren tabloları içermelidir. Küçük işletmeler için manuel bir sistem yeterli olabilir ancak büyük işletmeler personel bilgilerini artan bir biçimde bilgisayarlarda saklamak gerekmektedir.

***Personel Envanteri:** Çalışanların hakkındaki bilgileri düzenleyip gerektiğinde incelemek üzere hazır bulundurulduğu bir arşivdir. Her işletme böyle bir envanter oluşturmak için kendisine gerekli olan bilgilere belirli ölçüde sahiptir. Bu envanter, yöneticilere personelle ilgili konularda yardımcı olmaktadır. Personel genel envanteri ve beceri envanteri olmak üzere iki çeşittir.

-Personel genel envanteri: Belirli bir dönemde işletmede çalışanların tümünün yaş, cinsiyet, eğitim, alınan ücret, kıdem ya da statü gibi çok geniş bir bakış açısına göre sayılması ve sınıflandırılması faaliyetidir.

-Personel beceri envanteri: Mevcut personelin yetenek, beceri, eğitim deneyim gibi kişisel özelliklerini yansıtan bir çalışmadır.

***Çalışma Koşulları ve İş zamanları:** Demografik değişimler iş gücü çeşitlenmesine neden olmuştur. Bir çok

işletme gerekli yeteneklere sahip yeterli çalışana sahip olma kaygısıyla farklı çalışma programları kullanmaya başlamıştır. Dış kaynak kullanımı ve koşullu çalışan kullanımı insan kaynakları planlanmasının bir parçası olarak kabul edilmelidir.

Çalışanların iş kanunu çerçevesinde belirlenen tam gün , 8 saat boyunca haftada 5 gün, çalıştıkları geleneksel çalışma planı dönüşüm içerisinde.

-Esnek Çalışma saatleri: Esnek çalışma takviminin yeniden dizayn edilmiş bir başka türü de çalışanların günlük saatleri belirlenmiş şekilde çalışması ancak başlangıç ve bitiş saatlerinde esneklik sağlama türüdür.

-Alternatif Çalışma Düzenleri: İşletmelerin günümüzde çok farklı çalışma düzenlemelerini kullanarak insan kaynakları planı yapması söz konusudur. Bazı çalışanlar yarım gün evde ve yarım gün ofiste çalışmakta ve diğer ofis çalışanları ile ofis alanını paylaşmaktadırlar. Tele çalışma ise uzaktan elektronik bilgisayar ve telekomünikasyon ekipmanları ile çalışmaktadır.

2)Dışsal İnsan Kaynakları Arzı: İnsan kaynakları pazarıyla ilgili bilgiler, Makro insan kaynakları bilgilerinden oluşmaktadır ve gelecekteki personel gereksiniminin karşılanabilme olasılıklarını içermektedir. İşletmenin çalıştığı bölge ya da faaliyet alanında yer alan işletmelerdeki insan kaynakları arz ve talebi , işsizlik durumu ve personelin beceri karışımını gösteren veriler bu grupta yer almaktadır. Gelecekte işletmenin ihtiyacı olabilecek nitelikli personelin tahmininde dış iş gücü piyasası verileri önemli bir role sahip olacaktır.

Tahmin Yönteminin Belirlenmesinde Göz Önüne Tutulması Gereken Unsurlar: İnsan kaynakları , talep ve içsel arzı belirlemek için pek çok yöntem kullanabilir doğaldır ki tüm organizasyonlar ve durumlar için hepsi uygun olmayacaktır. Bu yüzden insan kaynakları uzmanları organizasyonun durumuna en uygun yöntemi belirlemek zorundadırlar. Aşağıda yer alan faktörler tahmin yöntemini belirlerken göz önünde bulundurulmalıdır.

*Durağanlık ve Keskinlik *Verilerin Uygunluğu *Personel Sayısı *Kaynakların Uygunluğu *Zaman *Yöntemin güveni

İnsan kaynakları Arz ve Talebin Karşılaştırılıp Planlarının Hazırlanması: İnsan kaynakları planlamasının amaçların, arz ve talebin belirlenmesinden sonra gelen aşaması olan arz ve talebin karşılaştırılması insan kaynakları planlanmasıyla ilgili son kararın verilmesine yardımcı olan aşamadır. Yönetim en çok önem verildiği aşamada arz ve talebin karşılaştırılmasıdır. Genellikle insan kaynakları planları dendiğinde , arz ve talebin karşılaştırılması anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları arz ve talebin belirlenmesi karşılaştırma yapılmasını ve bunların nasıl dengeleneceği konusunda karar verilmesini gerektirir.

İnsan kaynakları arzının talebinden az olduğu durumda, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için mevcut personelin eğitilmesi, vardiya sayısının artırılması ya da fazla mesai gibi seçenekler uygulamaya sokulabileceği gibi yeni personel alımı da tercih edilebilir.

İnsan kaynakları arzının talebinden fazla olması durumunda ise fazla personelin maliyeti ile elden çıkarmanın maliyeti incelenir, işletmenin amaçlarında değişikliğe gidilip gidilmeyeceği ve öngörülen dönem içinde iş hacminde oluşabilecek artışlar, göz önüne alınarak karar verilmesi gerekir.

İnsan kaynakları arz ve talebinin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi sonucunda eğer varsa yedekleme planları ve kariyer planlarında gerekli değişiklikler yapılır.

Yedek Planlaması: Yedekleme planlama, insan kaynakları planlama uzmanları ve faaliyetlerinin mevcut personelin gelecekteki organizasyon içi iş yerleştirmeleriyle ilgili kararlarda kullanıldıkları organizasyondaki bireylerin üst düzeylere hareketleriyle ilgili planların oluşturulduğu bir süreçtir.

Kariyer Planlaması: Kariyer planlarının hazırlanmasında insan kaynakları planlama sonucunda elde edilen bilgiler ve özellikle performans bilgileri kullanılır. İnsan kaynakları planı uzun vadeli ile yönlendirilmelidir. Özetle, insan kaynakları planı gelecekte hangi pozisyonlara çalışan alınması olasıdır, çalışanlara ne gerekecektir, çalışanların eğitim ve gelişimi ne olmalıdır konularını tanımlayan bir yol haritasıdır. Yedekleme planlaması yoluyla, çalışanların kariyer yolları örgütsel gereksinimler ile tutarlı bireysel ihtiyaçlara uyarlanabilir.

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI: İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramıyla, yönetimin insan kaynakları yönetimi alanında karar vermelerine yardımcı olması için bilgi geliştirmesi ve kullanımına ilişkin çalışmalar kastedilmektedir. İnsan kaynakları bilgi sistemleri hat ve kurmay yöneticilere işletmede çalışanlarla ilgili sağlıklı bilgiler sağlayarak insan kaynakları yönetimi politikası ve uygulamalarının etkinliğine katkıda bulunur.

Personel kayıtlarının tutulması, yasal zorunluluklar gibi rutin işler yöneticilerin zamanını almaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı, iş dünyasında sık kullanılmaktadır. Bu kavram İKBS şeklinde kısaltılmış olarak da literatüre girmiştir.

İnsan kaynakları bilgi sistemi kavramı "bir organizasyonun insan kaynakları, personel faaliyetleri ve örgütsel birim

özellikleri ile ilgili ihtiyacı olan verilerin toplanması, saklanması, korunması ve güncelleştirilmesi için sistematik bir süreç” biçiminde tanımlanmaktadır.

İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin İnsan Kaynakları Planlaması Açısından Önemi: Bilgisayarlı insan kaynakları bilgi sistemi insan kaynakları bölümüne sayısız faydalar sağlar. Her insan kaynakları fonksiyonu faaliyetlerinin tümünde ya da bir kısmında bilgisayarlardan yararlanırlar. İnsan kaynakları fonksiyonlarının otomasyonu aşağıda yer alan yararları sağlayacaktır.

*Veri doğruluğunda artış *İşlem hızında artış *Daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar *Verimlilikte artış

Veri Doğruluğunda Artış Sağlanması: Bilgisayar sistemleri genellikle kritik düzenleme ve geçerlilik kurallarını içerir. Bu kurallar sadece sistemin kabul ettiği veri girişine izin verir. Belirli veri alanları için seçilmiş kriterler vardır.

İşlem Hızında Artış Sağlanması: Bilgisayarlar; veri girişi, güncelleme, hesaplama, sınıflandırma ve raporlama konularında manuel işlemlerinden hızlı olabilirler. İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanlarla ilgili bir raporu anında hazırlayabilirler. Bu hız büyük bir avantaj sağlar.

Kalite ve Gelişmiş Sonuçlar Yaratması: İnsan kaynakları bilgi sistemleri, verileri kolaylıkla tasnif edebilir, hesaplayabilir ve değişkenler arasında bağlantı kurabilir. Bu nedenle kullanıcılar insan kaynakları sorunlarıyla ilgili daha detaylı bilgiler elde edebilirler.

Verimlilikte Artış Sağlanması: İnsan kaynakları bilgi sisteminin verimliliği arttırmasında 3 temel alan söz konusudur. Bunlardan ilki, iş gücünün kalitesinin arttırılması, ikincisi düzenleyici işlemlerin kolaylaştırılması, üçüncüsü ise giderlerin kontrolüdür. Bunların verimlilik üzerindeki etkisi ise aşağıda yer alan unsurlar yardımıyla gerçekleşir.

***İş Gücünün Kalitesinin Arttırılması,**

- Daha uygun kişilerin işe alınmasıyla
- Daha iyi eğitim ve geliştirmeyle
- İstekli personelin elde tutulmasıyla sağlanabilir

***Düzenleyici Yasal İşlemlerin Kolaylaştırılması**

- Eşit iş fırsatları raporlarının hazırlanmasıyla
- Sendikalar ile ilgili uzlaşmaların ve diğer ilave yardımların raporlanmasıyla
- İşçi sağlığı ve iş güvenliği raporlarının hazırlanmasıyla gerçekleştirilebilir.

***Giderlerin Kontrolü**

- Tam anlamıyla ücret/yardım yönetimi metotları ve analizlerinin uygulanmasıyla
- İsteğe bağlı olarak (Ad Hoc) hazırlanan raporlar yardımıyla tüm soruları cevaplayabilmesi
- Daha uygun eğitim ve geliştirme yöntemlerinin uygulanmasıyla
- Daha bağımsız kullanıcılara sahip olmayla gerçekleştirilebilir.

Bilgisayar desteği ile gerçekleşen iş gücü planlaması işletmelere aşağıdaki faydaları sağlar.

- İnsan kaynağının etkinliğini arttırmak
- Personel faaliyetleri ile organizasyonel amaçlar arasındaki uyumu etkinleştirmek
- Yeni personel sağlanmasında ekonomiyi sağlamak
- İnsan kaynakları bilgi sisteminin, personel faaliyetleri ve diğer organizasyonel birimleri beslemesini sağlamak.
- Personel bulma, seçme, kariyer planlama gibi diğer insan kaynakları faaliyetleri arasında koordinasyonu sağlamaktır.

Dünya çapında işletmeler işletme faaliyetlerinin önemli bir kısmını web ortamına taşımışlardır. Faaliyetlerin web ortamında gerçekleşmesinin temelinde iki neden vardır. Bunlar,

*Bürokrasinin azalması *Maliyetlerin düşürülmesi ile değer yaratmadır.

E-İnsan Kaynakları,

*Personele kendi kariyerlerini planlama konusunda yeni fırsatlar sunmaktadır.

*Yeteneklerini geliştirmekte ihtiyaç duydukları araçları sağlayarak, kişisel gelişim, bilgi, ve becerileri doğrultusunda ilerlemelerine yol göstermektedir.

*Personel ve yöneticilerin işletme hedef ve amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerinde büyük katkı sağlamaktadır.

ÜNİTE 3 İŞE ALMA

İşe alma sürecinde işletmeye başvuruları sağlanan adaylar içinden işin gereklerine uygun yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olanlar, eğitim ve deneyim düzeyleri de yeterliyse seçileceklerdir.

İŞE ALMA KAVRAMSAL ÇERÇEVE: İşe alma temelde 3 kısımdan oluşmaktadır. Bunlar **Bulma**, **Seçme** ve **İşe alıştırma**dır.

İnsan Kaynağı Bulma, örgüt yapısındaki boş pozisyonlar için nitelikli adaylardan bir havuz oluşturma sürecidir. Seçme ise aday havuzundan iş gereklerine uygun adayın belirlenip işle yerleştirilmesi anlamındadır. Seçme faaliyeti sonuçlandıktan sonra , yeni personel işe fiilen başlamadan önce, işe ve işletmeye uyumunun sağlanması için oryantasyon programına tabi tutulmalarıdır.

İÇ ve DIŞ Kaynaklardan İşe Alma: Açık pozisyonları, organizasyon içinden ve organizasyon dışından doldurma, işletme içinde alınan üst düzey bir karardır.

İçsel ve Dışsal İşe Almanın Yararları ve Sakıncaları

İşe Alma Kaynağı	Yararları	Sakıncaları
İç	- Terfinin getirdiği moral - Yeteneklerin daha iyi değerlendirilmesi - İyi performans için motivasyon - Terfilerin sıralandırılması - Sadece giriş seviyesindeki işler için istihdam etme zorunluluğu	- Aynı çalışanlarla devam etmek - Terfi ettirilmeyenlerin morallerinde olası problemler - Terfilerde politik sürtüşmenin oluşması - Yönetici geliştirme programına ihtiyaç duyma
Dış	- Yeni bir kan yeni bir bakış açısını getirir - Profesyonelleri eğitmekten daha ucuz ve hızlıdır - Örgütte hiçbir politik destekleyici var olmaz - Mesleki açıdan yeni bakış açıları getirebilir	- İşe ve kuruluşa uygun olmayan birinin seçilmesi - İç adayların seçilmemesi moral bozukluklarına neden olabilir - Oryantasyon ve uyumun uzun zaman alması

İşe Alımda Esnek Kadro: Kimin işe alınması gerektiğine dair karar, geleneksel tam zamanlı, geçici istihdamı taşıyan kullanmayı ya da profesyonel işletmelerden işçi kiralamayı içeren daha esnek yöntemlere kadar geniş bir bakış açısına sahiptir.

Esnek Kadrolama düzenlemelerini kullanmak işletmelere, ücretli izinler, emeklilik planları gibi sadece tam zamanlı çalışanların oluşturacağı maliyetten kaçınmaya olanak sağlamaz bunun yanında farklı piyasalardan işe alıma yönelik fayda sağlar.

İşe Alma Sorumluluğu: Küçük işletmelerde, işe alma süreci daha basittir. Birçok pozisyon için, yerel bir gazetede yer alan bir ilan yerel iş gücüne ulaşmada yeterli olabilecektir. Çok küçük işletmelerde işletme sahibi ya da yöneticisi genellikle ilana işe alma kriterlerini ekler ve buna göre karar verir. Ancak uzmanlık gerektiren bazı işler için bölgesel ya da ulusal kaynaklı aramalar gerekebilir. Aşağıdaki tablo insan kaynakları bölümü ve üst düzey yöneticiler arasındaki işe alma sorumluluğunun dağıtılmasını göstermektedir.

İNSAN KAYNAKLARI BİRİMİ	BİRİM YÖNETİCİLERİ
- İşe alım ihtiyacını tahmin eder - İş ilanları ve kampanyaları için örnekler hazırlar - İşe alım faaliyetlerini planlar ve yürütür - Tüm işe alma faaliyetlerini denetler ve değerlendirir.	- Boşalan pozisyonlardaki çalışan ihtiyacını tahmin eder - Adaylarda ihtiyaç duyulan yetenekleri belirler - İş gerekleri hakkında bilgi vererek işe alma çabalarına yardımcı bulunur - İşe alım faaliyetlerini gözden geçirir

Büyük işletmelerde işe işe alma, genellikle bir yöneticinin insan kaynakları birimine bir pozisyon açığının doldurulması gerektiğini bildirmesi ile başlar. İnsan kaynakları birimine formal olarak talepte bulunma, satın alma departmanına malzeme talebinde bulunmaya benzer. Bu işe alma çabalarını tetikleyen bir başlangıç olarak görülür.

Bir işletmede işe alma temel olarak aşağıdaki görevlerin yerine getirilmesiyle ilgilidir.

- *Başvuruların alınması , başvuru kayıtlarının tutulması
- *Testlerin yapılması ve değerlendirilmesi
- *Mülakat (Görüşmelerin) yapılması ve değerlendirilmesi
- *Geçmiş (Referans) araştırmasının yapılması
- *Fiziksel incelemelerin yapılması *İşe alma kararının bildirilmesi
- *Yeni çalışanın oryantasyonu *Yeni çalışanla ilgili yeterli kayıt ve bilgilerin saklanması

İNSAN KAYNAĞI BULMA: İnsan kaynağı bulma, işletmedeki boş pozisyonların doldurulması için uygun ve nitelikli adaylara ulaşması, bu amaçla işletme içinde var olanların belirlenmesi ve ya işletme dışındakilerin başvurulmalarının sağlanması sürecidir. **Aday Havuzu:** Boş pozisyona başvuran , seçim için değerlendirilecek tüm adayların oluşturduğu grubu ifade eder.

***İç Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma:** İç kaynaklardan personel bulma, mevcut çalışanlara ve önceden işletmeye iş başvuruda bulunup işe alınmayanlara odaklanma esasına dayanmaktadır.

*Mevcut Çalışanlar *Önceki Çalışanlar *Önceki Adaylar

İşletme İçi İş İlanı ile Çağrıda Bulunma: İşletmede çalışanları işletme içerisindeki boş pozisyonlar açısından haberdar etmede iş ilanı sistemi önemli bir araçtır. Bu teknik, belirli boş pozisyonlar için işletmenin kendi çalışanlara bildiriminde bulunduğu ve çalışanların da bu pozisyonlara başvuruda bulunduğu bir sistemdir.

Terfi ve Transfer: Çoğu işletme boş pozisyonları mümkün olduğunca **terfiler** ya da **transferler** aracılığıyla doldurmaktadır. Terfi, bir çalışanın statü, yetki, ücret ve sorumluluk olarak daha üst bir pozisyona yükseltilmesidir.

Transfer, (Nakil) çalışanın ücret, yetki ve sorumluluk açısından aynı düzeydeki işler arasında yatay yer değiştirmesidir.

Eski Çalışanlar ve Eski Başvurular: Eski çalışanlar ve eski başvuru sahipleri işe alma için iyi bir iç kaynaktır. Her iki durumda da potansiyel çalışanlar hakkında bilgi sahibi olunması zaman kazandırıcı bir avantaj sağlar.

Eski Çalışanlar: Eski çalışanlar şirkete bağlılı bulunması bakımından bir iç kaynak olarak düşünülmektedir. Emekli olmuş bazı çalışanlar part-time çalışmak üzere işletmeye geri dönmek isteyebilir ya da işletme için çalışabilecek birimlerini önerebilir. Bazı yöneticiler, eski çalışanları yeniden işe almak istememektedirler. Bununla birlikte iş gücü piyasaları daha rekabetçi hale geldikçe bu yöneticilerin yüksek performanslı eski çalışanlarına ilişkin tutumları değişebilir.

Eski adaylar ve önceki değerlendirmeler: Diğer potansiyel aday kaynağına örgütsel dosyalardan ulaşabilmektedir. Bu kaynak tamamen bir iç kaynak olmakla birlikte, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan boş pozisyonu doldurmak için işletmeye daha önce başvurmuş olan adaylarla iletişim adresleri aracılığıyla yeniden temas kurulmasına dayanan ve boş pozisyonu doldurmada hızlı ve ucuz olarak görülen bir yöntemdir.

***Dış Kaynaklardan İnsan Kaynağı Bulma:** İç kaynaklar yeterli sayıda uygun adayı sağlayamıyorsa dış kaynaklara başvurulmalıdır. Bu kaynaklar şunlardır, Okullar, eğitim kurumları, istihdam büroları, işçi birlikleri, medya kaynakları ve ticaret ve rekabet kaynaklarıdır.

-Medya Kaynaklarında İlan: Gazeteler, dergiler, radyo ve televizyonlar yaygın olarak kullanılan medya kaynaklarıdır.

Medya kaynakları kullanırken dikkat edilmesi gerekenler:

- *Neyi Başarmayı İstiyoruz? *Ulaşmak İstedğimiz insanlar kimler? *İlan mesajı neyi iletmelidir?
- *Mesaj nasıl sunulmalıdır? *Mesaj hangi medya organı ile iletilmelidir.

-İnternet: İşletmeler işe alma konusunda bilgisayarları ilk olarak potansiyel adayların şirketle irtibata geçmeleri için

panoları üzerinde ilan yerleştirerek kullanmaya başlamışlardır. Sonra bazı işletmeler e-posta uygulamalarına yer vermeye başlamışlardır. İşletmeler kendi web siteleri üzerine boş pozisyonları listeleyerek ya da işletmede çalışmak isteyenlere başvuru formunu doldurarak internetten personel bulma yöntemini de kullanmaktadırlar.

İnternette personel bulma işletmelere sağlayacağı temel yararlar şunlardır:

*Daha çok adaya ulaşabilme *Daha düşük maliyet ve hızlı bir şekilde cevap verebilme

*İnternete aşina olan adayları işletmeye çekebilme

-Çalışan Tavsiyeleri: Boş pozisyonların doldurulması için güvenilir bir diğer kaynak ise mevcut çalışanların arkadaşları ve aile bireyleri oluşturmaktadır. İşletmeler potansiyel adayları, işin sağlayacağı avantajlar konusunda haberdar edebilir. Bu adaylar iç bilgi kaynakları kullanılarak elde edilen dış kaynaklardır. Bazı araştırmaların sonucunda mevcut iş gücünün tavsiyesi ile işe alınan çalışanların diğer işe alma kaynakları kullanılarak alınan çalışanlara nazaran daha uzun süre görev yaptıkları elde edilmiştir.

-Eğitim Kurumları: Liseler ya da mesleki/teknik okullar, yüksek okul ve fakültelerden yeni mezun veya mezun olmak üzere olanlar aday bulma bakımından birçok işletme için iyi bir kaynaktır. Bu teknikle aday bulma, dikkatli iş analizleri sonucu oluşturulan iş gereklerinde yer alan eğitim bilgisinin doğru belirlenmesi ve okullar ile sürekli temas halinde olmanın sonucunda oluşmaktadır.

-Sendikalar: Sendikalar, belli özellikteki çalışanların oluşturduğu kaynaklardır. Bazı sektörlerde geleneksel bir şekilde sendikalar işletmelere işçi tedarik etmektedirler. Güçlü bir sendikaya sahip iş yerleri, işe kimin alınacağı ve bu kişinin nereye yerleştirileceği hususunda sendikasız işletmelere göre etkili olabilir.

-Meslek, Ticaret ve Sanayi Odaları , Rakip Firmalar: Meslek, ticaret ve sanayi odaları, ticari işe almada diğer kaynakları oluşturmaktadır. Birçok profesyonel demek ve ticari birlik, ve rakipler uzmanlaşmış adaylara ulaşmak için önemli bir araçtır. Özellikle rakipler deneyimli aday bulmada da etkin bir teknik olmaktadır.

-İstihdam Büroları: Devlete ait bir çok şehirde faaliyet gösteren iş kurumu başvuru sahipleri ile işletmeleri bir araya getirmektedir. Ayrıca özel istihdam büroları da çoğu şehirde bulunmaktadır. İşletmelerden ve adaylardan alınan bir ücret karşılığında çalışan bu kurumlar, işletme adına bazı ön taramaları yaparak işletmenin adaylar ile temasını sağlar.

İNSAN KAYNAĞI SEÇME: Seçme, aday havuzundan işi yerine getirebilecek niteliklere sahip kişileri belirleme sürecidir. Seçme en iyi kişiyi tercih etmekten çok daha fazlasıdır. Önemli olan en iyiyi değil işin gereklerine “uygun” adayın seçimini yapmaktır.

İnsan kaynaklarında seçme, eşleştirme süreci olarak görülebilir. İyi bir seçme süreci ve kararı, başarılı bir insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır. Bir işletmede verimlilik, teşvik edici ücret, geliştirilmiş eğitim ve daha iyi bir iş tasarımıdaki değişikliklerle sağlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi açısından etkili seçimin önemini açıkça belirleyen iki önerme vardır. Bunlar;

1-“İyi eğitim Kötü Seçimleri Telafi Etmeyecektir” burada yapılan vurgu, uygun bilgi, yetenek ve tutuma sahip doğru kişi işe alınmadığında doğru yetkinlikten yoksun kişileri bir şekilde sonradan istenilen düzeye getirmek oldukça zor bir iştir.

2-“Doğru Kişiyi İşe Almazsanız Rakibiniz Alacaktır” Burada doğru kişi doğru işe almaktaki başarısızlığın getirdiği bir fırsat maliyeti vardır ve bu maliyet doğru kişinin başka bir yere gitmesidir.

Kriter, Belirleyiciler ve İş Performansı İlişkisi: Etkili bir seçim sisteminin merkezinde, uygun iş performansını neyin oluşturduğu ve çalışanın karakteristiği ile ne denli özdeşliği bulunmaktadır. Seçim kriterleri kişinin işi başarmasıyla yapmak zorunda olduğu bir niteliğidir.

Bir seçim kriteri olarak sunulup sunulmayacağını kestirebilmek için işletmeler belirleyicileri seçim kriterinin ölçülebilir

İş Performansı Öğeleri	Aday Seçim Kriteri	Seçim Kriterinin Operasyonel Belirleyicileri
- İş miktarı - İş kalitesi - Diğerleriyle uyum - İşteki duruş - Hizmet süresi - Esneklik	- Yetenek - Motivasyon - Zekâ - Sorumluluk bilinci - İşveren için uygun risk - Kalıcı performans	- Deneyim - Geçmiş performans - Fiziksel beceri - Eğitim - İlgileri - Maaş koşulları - Dereceli diplomalar - Test sonuçları - Kişilik ölçümleri - Referansları - Bir önceki işte çalışma süresi - Uyuşturucu testi - Sicil kaydı

göstergesi olarak belirlemeye çalışırlar. Aday hakkında toplanan bilgi, adayın işte iyi performans gösterebileceği ihtimalini belirleyebilen bulgular üzerine yoğunlaşmalıdır. Bunlar pek çok biçimde olabilir ancak önemli olan işle ilgili, geçerli ve güvenilir bilgiler olmasıdır

Geçerlilik: Geçerlilik iş performansı ve belirleyici arasındaki ilişkidir. Geçerlilik ancak işin niteliklerine göre yapılmasıyla oluşur.

Güvenilirlik: Belirleyicinin güvenilirliği zaman aşımına rağmen aynı sonucu vermesiyle ölçülür.

Seçme Sorumluluğu: İşletmelerde insan kaynakları uzmanı ve yöneticiler arasındaki seçme sorumluluğunun dağılımı değişir. Çoğu yönetici kendi adayını seçmekte ısrar eder çünkü hiç kimsenin kendisi için, kendileri kadar iyi bir aday alamayacağından emindir. Bu uygulama özellikle küçük işletmelerde yaygındır. Ancak bu uygulamanın geçerliliği ve doğruluğu sorgulanabilir.

Daha büyük işletmelerde ise yöneticiler son kararı verirken, ilk elemeyi yapmak üzere insan kaynakları birimi devrede olacaktır.

Bir kural olarak insan kaynakları uzmanlarından ziyade işe alımdaki en son kararı işletmenin en üst seviyesindeki yöneticisi verecektir.

Seçim Süreci: Çoğu işletme seçme sürecinde bazı yaygın adımları kullanır. Ancak işletmelerin tümünde seçim süreci birebir aynı değildir. Süreçteki farklılıklar; işletme büyüklüğüne, yapılacak işin gerekliliklerine, seçilecek kişilerin sayısına, eşit istihdam fırsatı düşünceleri gibi dış güçlerin baskısına bağlıdır. Süreç bir gün yada daha fazla zaman alabilir.

Ön Görüşme: Bazı durumlarda başvuranın var olan işe uygun olup olmadığını görmek için başvuru formu doldurtmadan önce ön görüşme denilen kısa görüşmeyi yapmak uygundur. İşe nitelikli personel bulmanın yanı sıra, seçim sürecinin önemli bir halka ilişkiler yönü vardır. Seçim uygulamalarındaki ayrımcılık, nezaketten yoksun görüşmeciler, gereksiz uzunlukta beketmeler, uygunsuz test prosedürleri ve adaylara sonuçla ilgili geribildirim yapılmaması işletmenin toplum üzerinde itibarını olumsuz etkileyecektir.

Bilgisayarlı ön görüşme: Ön görüşme etkili bir şekilde bilgisayarla da yapılabilir. Başvuranların bilgisayarlı ön görüşme süreci birkaç seviyeden oluşur. Bilgisayar yardımıyla anahtar kelimelerle açık başvuruları ve öz geçmişleri araştırabilir. İşletmeler bilgisayarlı ön eleme için para ve zaman kazandırdığını söylüyorlar.

Öz Geçmiş ve Başvuru Formlarının Değerlendirilmesi: Başvuruların kullandığı en yaygın metodlardan biri de geçmiş bilgilerini sundukları öz geçmişlerdir. Teknik olarak başvuru formu yerine kullanılmış bir öz geçmiş , başvuru formu olarak değerlendirilir. Sonuç olarak aday öz geçmişinde bilerek doğru olmayan bir bilgi paylaşırsa da işletme seçim sürecinde bu bilgiyi kullanmamalıdır. Çünkü öz geçmişler sadece adayların sunmayı istediği bilgileri içerir.

Başvuru formları yaygın olarak kullanılmaktadır ve düzgün bir şekilde hazırlandığında,

*Başvuranın işe alınmak için gösterdiği istek ve arzusunun bir kayıdır.

*Başvuran kişiyle ilgili görüşmede kullanabilecek profil bilgisi verir.

*İşe alınan adaylar için temel bir çalışan kayıdır.

*Seçim sürecinin etkililiğini araştırma için kullanılabilir.

Seçme Sınavı ve Testleri: Adayların işle alakalı bilgi, yetenek ve tutumu anlamaya yönelik yapılan sınav ve testler bulunmaktadır. Bazı işletmeler hazırlanmış geçerliliği olan sınav ve testler kullanırken, bazıları bunları kendileri geliştirirler. Sınavlarda yer alan sorular işle ilgili mantıklı olmalıdır. Gereği gibi kullanıldığında ve yönetildiğinde sınav ve testler seçim sürecine büyük bir katkı sağlar. Böylece aday havuzu, sınav ve testlerde başarılı olanları kapsayacak biçimde daralır.

Bilgi ve yetenek Sınavı ve Testleri:

Bilgi Testleri: Kişinin daha önceden öğrenmiş olduklarını anlamaya yönelik testlerdir. Yabancı dil bilgisi, uzmanlık alanlarına yönelik bilgi sınav ve testleri örnek olarak verilebilir.

Yetenek Testleri: Bir işi yapabilmek için sahip olunan beceriyi ölçer.

Zeka Testleri: Zeka kapasitesini ölçer. Zeka testleri adayın anlayış kavrama, belleme ve muhakeme etme gibi düşünsel yeteneklerini ölçer.

Psikolojik/ Kişilik Testleri: Kişilik insanın çevresiyle olan ilişkisini etkileyen ve bir birey olmasını sağlayan unsurdur. İş gerekliliklerine mantıklı bir şekilde bağlanan dikkatlice seçilmiş kişilik testleri iş başarısının yönlerini tahmin etmeye yardım eder. Kişilik testleri personelin işin gerektiği kişilik özelliklerine sahip olup olmadığını saptamaya yarayan ölçme araçlarıdır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

*CPI -Kaliforniya Psikolojik Envanteri: İşle ilgili boyutları da içeren bir testtir.

*MMPI -Minnesota Çok Yönlü Kişilik Envanteri: Kişiliği tüm yönleriyle inceleyen, özellikle polis memurluğu , pilotluk

gibi diğer insanların hayatlarını etkileyebilecek pozisyonlara aday olan kişilerde davranış bozuklukları veya yatkınlık olup olmadığını ortaya koyar.

***16 PF -16 Kişilik Faktörü:** CPI gibi belirli görevlerdeki başarı için gerekli olan 16 kişilik boyutunu ortaya koyar.

***Hogan Personel Seçimi Serisi:** Adayların kişilik özelliklerini büro işlerinde ve yöneticilik pozisyonlarında başarıyla çalışanların özellikleriyle karşılaştıran bir test seridir.

Seçme Mülakatı (Görüşme): Seçme mülakatı aday hakkında bilgiyi ayrıntılı olarak tanımlamak ve diğer kaynaklardaki bilgiyi açıklığa kavuşturmak için oluşturulmuştur. Adayla ilgili gerekli tüm bilginin elde edilmesi sağlanması ve yüz yüze iletişim isteğinden dolayı mülakat birçok durumda, seçim sürecinin en önemli safhasıdır. Sonuç olarak seçim kararı süreçteki adımlardan elde edilen bütün bilgilerden oluşturulmaktadır.

Mülakatın Planlanması: Etkili bir mülakat planlanmalıdır. İyi yönetilen derinlemesine bir seçme mülakatında, mülakat öncesi plan önemlidir. Bu plan mülakat yapılacak saatin ve yerin seçilmesiyle başlar. Ne mülakatı yapanın , ne de adayın kendini görüşmeyi hemen bitirme havası içinde hissetmemesi amacıyla yeterli bir zaman ayrılmalıdır. Mülakatı yapan kişi, mülakata başlamada önce başvuru formlarının tamamlanmış ve hatasız olduğunu gözden geçirmiş olmalıdır.

Mülakatın Yürütülmesi: Mülakatın önemli bir noktası, kontrolün mülakat uzmanında olmasıdır. Eğer mülakatı yapan kişi mülakatı kontrol etmiyorsa bunu genellikle aday yapacaktır. Kontrol , sistematik olarak bilgiyi toplamak ve bilgi toplandığında durdurarak daha önceden hangi bilginin toplanması gerektiğinin bilinmesini içerir. Mülakatı yapan kişi zamanın %25 i kadar konuşmalıdır.

Mülakatın Değerlendirilmesi: Mülakatın uzmanı aday mülakat yerinden ayrıldıktan hemen sonra aday hakkında edindiği izlenimleri kağıda dökmelidir. Ayrıntıları gözden kaçırmamak için değerlendirmenin bir sonraki aday görüşmeye alınmadan yapılması gerekir. Burada temel amaç adayların birbiriyle kıyaslanması yerine işin gerekleriyle karşılaştırılmasının sağlanmasıdır.

Mülakat Türleri: Mülakatlar ,*Yapılandırılmış *Yapılandırılmamış *Karma *Stres mülakatları olmak üzere sınırlandırılabilir.

1) **Yapılandırılmış Mülakat:** Bütün adaylara sorulan önceden sorulan hazırlanmış, bir dizi standartlaşmış soru formunun kullanılmasıdır. Her başvurana aynı temel sorular sorulmasıyla adaylar arasındaki kıyaslama daha kolayca yapılabilir. Bu tarz bir görüşme, mülakat yöneticisinin daha önceden işe ilişkin sorular hazırlamasına ve böylece standartlaştırılmış bir görüşme değerlendirme formu yazmasına izin verir. Böyle bir formu tanımlamanın faydası, bir adayın diğerine göre tercih edilmesi konusunda dokümantasyon sağlanmasıdır. Yapılandırılmış mülakat sözlü bir anket gibidir ve diğer mülakat türlerine göre bu mülakat türü daha tutarlı ve açıktır. Bir dizi önceden hazırlanmış soru sorulmuş olsa bile yapılandırılmış mülakat sabit olmak zorunda değildir. Cevapların net olarak açıklanması için adaya yeterli fırsat verilmelidir. Mülakatı yapan kişi, adayın cevaplarını tam anlamıyla anlayana kadar incelemelidir.

Mülakatlar üzerine yapılan araştırmalarda, yapılandırılmış mülakatın diğer mülakatlara göre daha güvenilir ve geçerli olduğu görülmüştür. Bu durumda 2 alt tür mülakattan söz edebiliriz.

-Durumsal Mülakat: Durumsal mülakatta bir yapılandırılmış mülakattır ve bu mülakat belirli iş durumların ele alan sorular içerir. Adayların sorunları çözme yeteneklerini belirlemek amacı ile yapılır. Bu görüşme türünde adaya bir sorun veya örnek durum verilerek çözüm yolları geliştirilmesi istenir. Bu mülakat türünde örnek durumla ilgili 3 tür soru kullanılabilir. Bunlar.

*Yoruma dayalı sorular: Adaya, örnek bir iş durumunda ne yapılabileceği sorulur.

*Bilgiye bağlı sorular: Bir methodun açıklanması ya da prosedürün gösterilmesi istenebilir.

*İş tanımı ve gereklerine bağlı sorular: Adayın çalışma saatleri ve seyahat durumundaki gönüllülüğü gibi kısımlar araştırılır.

-Davranış Tanımlama Mülakatı: Davranış tanımlama mülakatında cevap verileceğinde adaylara geçmişte yaşadıkları bir problemi nasıl ele aldıkları türünde örnekler yöneltilir. Örneğin aşağıdaki sorular.

*Kurallar ya da iş yeri disiplinine yönelik çizelge olmadığında, bir durumu nasıl ele alırsın?

*Niçin bu yaklaşımı seçersin?

*İlk amirin tepkisi ne olur?

*Nasıl Sonuçlanır?

*Diğer yapılandırılmış mülakatlar gibi, davranış tanımlama mülakatları da diğer yapılandırılmamış mülakatlara göre genellikle daha iyi bir geçerlilik sağlar.

2) **Yapılandırılmamış Mülakatlar:** Yapılandırılmamış mülakatta genel sorular kullanılır. Mülakatı yapan kişi adayın hızla cevap verebileceği sorular sorar. Diğer soruya geçmek için adayın cevaplarından yola çıkarak yeni sorular oluşturur.

3) **Karma Mülakat:** Yapılandırılmamış ve yapılandırılmış mülakatın birlikte uygulanmasıdır. Mülakat sırasında adaya yöneltilen planlı sorular adaylar arasında karşılaştırma yapma olanağı veren temel bilgileri sağlar.

4) **Stres Mülakat:** Stres mülakatında, adayın nasıl tepki vereceğini görmek için endişe ve baskı oluşturulur. Stres mülakatında mülakatı yapan kişi aşırı agresif ve küçümseyici bir tavır takınır. Bu yaklaşım , yüksek stres seviyesini anlamak için kullanılır. İşin gerekleri stresle başa çıkmayı gerektiriyorsa kullanılmalıdır. Sigortacılık, bankacılık gibi finans sektöründe , havacılık sektöründe daha çok tercih edilmektedir. Stres mülakatı mutlaka bir uzman tarafından yapılmalıdır. İşletme için de yüksek riskli bir yaklaşımdır. Sonuç olarak , örgütün işe almak istediği bir aday sadece hatalı yapılmış stres mülakatı sebebiyle işi reddedebilir.

Soru Teknikleri: Soru teknikleri, mülakatı yapan kişinin kullandığı ve kaliteli bilgi toplamada etkili bir yöntemdir.

* **İyi Sorular:** Mülakatı yapan kişiler tarafından sorulan çoğu soru, geleceğin en iyi tahmin unsurunun geçmiş olduğuna dayalıdır. Mülakatı yapan kişinin , gelecek hakkında belirsiz sorular sorması, adayın geçmiş performansını sorgulamasına göre daha çok zorluk çıkartır. Bazı soru tipleri diğerlerine göre daha anlamlı cevaplar sağlar. İstenen sonuçları verecek mülakat açık uçlu soruların kullanılmasına bağlıdır. Açık uçlu sorular evet ya da hayır olarak cevaplanmaz. Kim, Ne, Ne zaman, Söyle, Nasıl ve Hangi gibi kelimeler sorularak başlamak için iyidir ve bunlar uzun ve daha bilgi verici cevaplar üretir.

* **Kötü Sorular:** Soruların kesin türünden sakınılmalıdır.

*Yığın olarak tek bir doğru cevap üreten sorular *İma eden sorular *Ayrımcılık yaratan sorular

*Yanıtı belli sorular *İşle alakalı olmayan sorular

Mülakat Hataları: Seçim mülakatında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeyi yapan mülakat uzmanından kaynaklanır. Mülakat uzmanının bu hataların bilincinde olması ve ona göre davranması gerekir. Aksi halde yapılan görüşmeler geçerli olmayacaktır. Mülakatta karşılaşılan bazı yaygın problemler şunlardır.

***Dinleme Tepkileri:** İyi bir mülakatı yapan kişi, dinleme tepkilerinden sakınır. Örneğin, başını sallamak, duraklatmak ve ilgisizlik.

***Halo Etkisi:** Mülakatı yapan kişiler halo etkisinden kaçınılmalıdır. Halo etkisi mülakatı yapan kişinin, adayın çekim alanına girmesidir.

***Önyargılar:** Mülakatı yapan kişiler, kendi ön yargılarını bilmelidirler. Mülakatı yapanlar adayı koruma ya da ayrı tutma eğilimindedirler ve onlar bunu kendisiyle benzer olmak olarak algırlar. Bu benzerlik yaş ırk, cinsiyet, önceki iş deneyimleri gibi diğer faktörler olabilmektedir.

***Kültürel etki (Ses):** Mülakatı yapan kişi kültürel sorumluluğu ile ilgilenmeyi ve farkına varmayı mutlaka öğrenmelidir. Adaylar toplum tarafından kabul edilen cevapların, gerçekçi cevaplardan daha kabul gördüğüne inanırlar. Adaylar işe girmek ister, mülakat yapan kişiyi etkilemek zorunda olduklarını bilirler. Kendileri hakkında eğer olumsuz bir şeyler açığa vururlarsa, işi alamayacaklarını hissedebilirler. Sonuç olarak mülakatı yapanın sorularına toplumca kabul edilebilir, bir şekilde cevap vermeye çalışırlar.

Referans Kontrolü (Geçmiş Araştırması) : Geçmiş araştırması, işletme için zaman ve paraya mal olmaktadır. Ne yazık ki, adaylar çoğu zaman niteliklerini yanlış anlatmaktadırlar. İşletmeyi hatalı öz geçmiş ve yanlış bilgilerden korumanın yolu, referans kontrolüdür.

Referans Türleri: Geçmiş araştırmaları, birkaç kaynaktan sağlanır. Bunlar;

*Akademik referanslar *Önceki iş yerinden referanslar *Finansal referanslar (Banka kayıtları)

*Savcılık kayıtları *Kişisel referanslar

Bir işletme için pek çok referans bilgisi alma yöntemi vardır. Referans telefonu en çok kullanılan metottur ancak çoğu işletme yazılı cevaplar almayı tercih eder ve referans mektubu ister. Yazılı referans alınsa bile mutlaka telefon ile kontrol edilmelidir.

Sağlık Muayenesi: Sağlık kontrolünün işe alma kararı verilmeden önce yapılması gerekir. Sağlık kontrolünde adayın beyanı esastır. Aday çoğunlukla işletme doktoru tarafından veya bir hastanede muayene edilir. Sağlık durumu işi yapmaya uygun olan adaylar belirlendikten sonra seçim sürecinin karar aşamasına geçilir.

İşe Alma Kararı: İşe alma kararının verilmesiyle personel seçim süreci sona erer. İşe alınacak aday veya adaylara karar bildirildikten sonra seçilemeyen adaylara da sonucunun bildirilmesi gerekir. Açık olan bir iş için

herhangi bir adayın uygun görülmemesi , onun yeteneksiz olduğunu göstermez. Aday sadece o işe uygun değildir. İnsan kaynakları bölümü seçim sürecinin bazı aşamalarını başarıyla geçmiş adayları ileride boşalacak işler için düşünüyorsa, bu kişilerin başvurularını ve diğer seçim değerlendirmelerini bir dosyada saklamalıdır. İlerideki iş açıkları için düşünülün veya düşünülmesin, seçim sürecine katılan tüm adayların başvuru ve seçim evraklarının belirli bir süre saklanması gerekir.

Elde Tutma: İşletmeler faaliyetleri için büyük bir çaba zaman ve para harcamaktadır. Bu maliyetlerden kaçınmak temelinde iş gücü devrini düşürmek ve çalışan bağlılığını arttırmak için çaba sarfetmektedirler.

Eğer İşletmeler,

- *Terfi ve transfer için daha iyi fırsatlar yaratabilirse,
- *Eğitim ve kişisel gelişim olanakları sağlanabilirse,
- *Ücret ve yan ödemeler ile tazminat hakları açısından adil ve piyasada üst düzeylerde yer alabilirse
- *Çalışana değer verirse
- *Yöneticilerle olumlu ilişkiler kurabileceği bir ortam yaratabilirse
- *Çalışanın işletmesiyle birlikte işini sevmesini sağlayabilirse

Büyük bir maliyete katlanarak bulunduğu "uygun" çalışanları elde tutabilir. Böylece pozisyona uygun çalışanı tekrar aramak, tekrar seçmek zorunda da kalmayacaklardır.

ÜNİTE 4

İŞE ALIŞTIRMA VE İNSAN KAYNAĞI EĞİTİMİ

Bir kurumun en önemli zenginliği insan kaynaklarıdır. Çünkü insanlar, başka bir deyişle işletmenin çalışanları, çalıştıkları kurumu Pazar lideri yapabildikleri gibi kapanmasına da yol açabilirler. Çalışanların nitelikleri, hayalleri ile işletmenin başarısının yakın bir ilişki içinde olduğunu bilen yöneticiler, sürekli başarı elde etmek için, çalışanlarını hep geliştirmenin arayışı içindedir.

İşletmedeki insan kaynağının geliştirilmesi iyi bir eğitim programı sunmakla mümkündür.

İŞE ALIŞTIRMA: İşe alıştırma (Oryantasyon) işletmelerin işe yeni başlayan çalışanlarına yönelik uygulandığı ve çalışanların işletmeye uyumunu kolaylaştıran süreçtir. İşe alıştırma programlarının süresi işin niteliğine göre değişebilmektedir.

İşe alıştırma yeni çalışana işletmenin geçmişine , kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal alt yapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma uyumlaştırma sürecidir. Dolayısıyla işletmeye iş için başvuran bir çalışan adayının bu dileğinin kabul edilmesinden sonra işletmenin yeni bir çalışanı olarak işe başlaması konusunda yapılan eğitime **işe alıştırma eğitimi** denir.

İşe alıştırma programları ile çalışanın iş arkadaşları, çalışma ortamı, yapacağı işler ve kullanacağı makine ve aletler, örgüt kültürü, yönetmelikler tanıtılmakta ve anlatılmaktadır. Uyum ya da işe alıştırma eğitimleri konferans veya seminer şeklinde verilebileceği gibi üstünün, yöneticisinin ya da insan kaynaklarının ilgili çalışanı tarafından işletmenin gezdirilmesi ve iş arkadaşları ile tanıştırılması şeklinde gerçekleştirilebilir.

İşe alıştırma programı sadece işe yeni başlayan çalışanlara değil işletmede terfi eden çalışanlara yönelik de yapılabilmektedir.

İşe alıştırma programının, işletme açısından en temel amacı işletmenin zamanının, parasının ve emeğinin boşa gitmesini önlemektir. İşe alınan çalışanın, işletmeye uyum göstermemesi ve işten ayrılması, işletme kaynaklarının boşa gitmesine neden olmaktadır. Başarılı bir işe alıştırma sonucunda verimlilik ve karlılık artmakta, işletme kaynakları etkin şekilde kullanılmış olmaktadır

İşe alıştırma programı sayesinde çalışanlar işletmenin kurallarını işletme hakkındaki genel bilgileri ve çalışma koşullarını "kısa zamanda" öğrenmektedir. İşe alıştırma programı kapsamında neler aktarılması gerektiği konusunda yapılan bir araştırmada, işe yeni başlayanların merak ettiği, öğrenmek istediği konular şunlardır.

- *Çalışanın alışılmış (rutin) günlük iş yaşantısı
- *Çalışana sağlanan çeşitli çıkarlar ve hizmetler
- *Çalışan (personel) politikaları
- *İş güvenliği
- *İşletme örgütü ve eylemleri
- *İşletmenin mal ve hizmetleri
- *İşletmenin politikası ve geçmişi

İyi bir işe alıştırma programı yeni personelin ihtiyaç duyduğu merak ettiği tüm bilgileri etkili bir şekilde verebilmelidir.

Başarılı bir işe alıştırma programı içinde yer alması gereken konular 4 ana başlık altında şöyle sıralanabilir.

1) İşletmenin Tanıtımı:

- *İşletmenin tarihi *İşletmenin örgütsel yapısı *Üst yönetim pozisyonları ve bu görevleri yürüten yöneticilerin isimleri
- *Üretilen mal veya hizmetler *Üretim hattı *Üretim süreci *İşletmenin kural ve politikaları *Disiplin sistemi
- *Güvenlikle ilgili düzenlemeler *Personel el kitabında yer alan bilgilerin açıklanması

2) Personel Haklarının Açıklanması:

- *Ücret ödeme yöntemleri ve günleri *Resmi tatil ve bayram izinleri *Çalışma saatleri ve mola süreleri
- *Personelin eğitim hakları *Sigorta düzenlemeleri *Emeklilik programları *Personele sağlanan hizmetler
- *Danışma ve rehabilitasyon programları

3) Tanıştırma:

- *İlk yöneticiyle *Diğer yöneticilerle *Eğitimcilerle *Çalışma arkadaşlarıyla *Personel danışmanlarıyla

4) İşle İlgili Bilgilerin Açıklanması:

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

İşletmeler işe alıştırma programlarını uygularken birtakım yöntemlere başvurmaktadır. Bunlar, İşletmeyi tanıtıcı yayınlar, konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları, görsel teknikler, işletme gezileri, üstler veya uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmelerdir.

EĞİTİM VE GELİŞTİRME SÜRECİ: Eğitim , çalışanın bilgi , beceri , deneyim ve yetkinliklerinin toplamı ile yaptığı işin gerekleri arasındaki açığı kapatmayı amaçlayan süreçtir. Okullarda verilen eğitimden farkı, amacının personelin yaptığı işe yönelik olmasıdır. İnsan kaynakları eğitiminin amaçlarını “işin daha iyi yapılabilmesi için personele gerekli bilgi, beceri ve yeteneği kazandırmak; çalışma grubuna, bölümüne, işletmeye uyum sağlamasına yardımcı olmak ve başka bir göreve atanabilmesi ya da yükseltilebilmesi için hazırlamak” olarak sıralanabilir. Personelin sahip olduğu bilgi ve beceriler ile işini yapabilmesi için öğrenmesi gereken bilgi ve beceriler arasında “yetenek açığının” kapatılabilmesi eğitimle mümkündür.

Eğitim , geliştirme ve yerleştirme kavramları genellikle birbiri ile karıştırılır ve çok kez birbirinin yerine kullanılır.

***Eğitim (Education):** Kapsamı en geniş olan kavramdır. İşletme içinde ya da dışında, formal programlar yolu ile ya da kendi kendine ya da tecrübe kazanma yoluyla kişinin bilgi, yetenek ve becerilerinde değişiklik yapma faaliyetidir.

***Yerleştirme (Training) :** Belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi , yetenek ve davranışların kazandırılması sürecidir. Yani yeni alınan bir makinenin nasıl kullanılacağını öğretmek .

***Geliştirme (Development):** Geliştirme kavramı, yetiştirme gibi spesifik bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine yöneticiyi organizasyonda değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun organizasyonun iç yapı ve işleyişini toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilme ve yapabilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi eğitim en kapsayıcı ve üst kavramdır. Geliştirme , yetiştirmeden daha geniş bir kavramdır. Ancak her ikisi de genel anlamda ele alındığında bir eğitim faaliyetidir. Eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içine alan daha geniş kapsamlı “çatı” bir kavramdır.

Eğitim, işletme çalışanlarının şu anda üstlendikleri ya da gelecekte üstlenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli mesleki bilgilerini artırır. İş hayatında verilen eğitim hizmetinde gözden kaçırılmaması gereken nokta asıl amacı, çalışan bireyi çeşitli bilgi ve becerilerle donatarak örgütsel etkinliği arttırmak olan eğitim faaliyetlerinin örgütün gereksinimlerine en iyi yanıt verecek şekilde planlanması ve programlanmasıdır.

Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Aşamaları: Bir eğitim ve geliştirme programının süreci,

1) **Eğitim İhtiyacının Analizi:** Mevcut durum ile ulaşmak istenilen durum arasındaki farkı belirleyebilmek için inceleme aşamasıdır. Performansı ve verimliliği arttırmak için ihtiyaç duyulan işe dair yetkinliklerin tanımlanması aşamasıdır. İhtiyaç analizi 3 boyuttur.

*Örgüt analizi: İşletmenin tüm çalışanlarının ihtiyaç duyduğu eğitimleri belirleyebilmek amacıyla yapılır.

*İşin Analizi: Burada işin nasıl yapılacağı, yapılırken gereken standart ve standart üstü performans gösterebilmek için gerekli yetkinlikler belirlenir.

*Kişi (Performans) Analizi: İş analizi sonucu belirlenen iş gereklerinin ve istenilen standart performansın çalışanda var olup olmadığının tespit edilmesidir. İş görenin , standart performans ile kişisel performans arasındaki farkı kapatabilmesi için sahip olması gereken yetkinlikleri kazandıracak eğitimlerin belirlenmesi aşamasıdır.

2) **Eğitim İçeriğinin Tasarlanması:** Tasarımın ilk aşaması amaçların belirlenmesidir. Amaçların belirlenmesi eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılacaktır. Eğitim konularının belirlenmesi ihtiyaç analizi sonucunda gerek duyulan eğitimlerin içeriklerinin tespiti aşamasıdır. Bu aşamada çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli ve eğitim içeriği gerekli olmayan konulardan arındırılmalıdır. Yönetimin seçilmesi en uygun eğitim yönteminin belirlenmesidir. Son olarak da eğitimcilerin, eğitimde kullanılacak araç ve gerecin ve eğitimin hangi tarihler arasında ve ne kadar sürede gerçekleşeceğinin belirlenmesi gerekmektedir.

3) **Eğitimin Yapılması:** Eğitimin amaç, plan ve program dahilinde gerçekleştirilmesi önemlidir. Eğitim sırasında çalışanlara maaşları, ücretleri ödenir. Eğitim çok geniş kapsamlı olmamalıdır. Çalışanın ihtiyaç duyduğu konularda şu anki ve gelecekteki görevleri ile ilgili olmalıdır. Beceri kazanılmasına yönelik gruplar halinde yapılan eğitimlerde birden fazla öğrenme stiline yönelik farklı yöntemlerin kullanılmasına dikkat edilmelidir.

İş hayatında verilen eğitimlerin sayısı, süresi, yöntemleri ve nitelikleri büyük ölçüde bu işe ayrılan bütçe ile yakından ilişkilidir. Eğitim bütçesinin belirlenmesinde yol gösterici nitelikte bazı ölçütler kullanılabilir. Örneğin,

*Bir önceki yıl rakipler ya da sektör standardı gibi bir ölçüt yoksa bunları kullanılmak istenmiyorsa, genel bir yaklaşım olarak eğitim bütçesi organizasyonun insan kaynakları giderlerinin en az %1 i olarak belirlenebilir.

*Uzun dönemli düşünen ve insan kaynaklarını stratejik rekabet üstünlüğü olarak gören bir organizasyonda bu oran %2ye çıkabilir

*Hızlı bir büyüme dönemi yaşıyor ya da rekabetçi bir strateji izleniyorsa geçici bir dönem insan kaynakları giderlerinin %3ü eğitime ayrılabilir

*Bütçeleme tekniğine göre, eğitime katılan çalışanların ücretleri, yol ve konaklama giderleri ve eğitim biriminin maliyetleri de eklendiğinde eğitim bütçesini toplam personel giderinin %10-15 ine çıkabilir.

Yıllık eğitim bütçesi belirlendikten sonra bunun aylara göre dağılımı da çıkarılmalı ve nakit akış kontrolü açısından aylık eğitim bütçeleri hazırlanmalıdır.

4) **Sonuçların Değerlendirilmesi:** Eğitimin planlanan amaçlara ulaşip ulaşmadığının başka deyişle çalışmada yaratılmak istenilen bilgi artışının ve davranış değişikliğinin gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesidir. Eğitim başarısının başka bir deyişle bilgi, beceri ve davranış değişikliği yaratıp yaratmadığının belirlenmesi için bazı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler;

***Test-Tekrar Yöntemi:** Eğitim öncesi çalışana yapılan bir testin eğitim sonrasında da yapılması şeklinde uygulanır. Böylece eğitim sonrası test sonuçlarındaki farkın ne derece olduğu ölçülür. Ancak testin geçerlilik ve güvenilirliğinin saplanması gerekir.

***Önceki-Sonraki Performans Yöntemi:** Test-Tekrar yönetiminin sakıncalarına bağlı olarak eğitimden önce ve sonra çalışana performans değerlendirmesi yaparak eğitimin performans üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığı kontrol edilir. Test tekrar yöntemi sadece iş davranışıyla ilgilenirken bu yöntemde yetkinliklerdeki değişiklik ölçülmektedir.

***Deney-Kontrol Grubu Yöntemi:** Fen bilimlerinde çok kullanılan ve homojen bir grup olduğunda sosyal bilimlerde de rahatlıkla kullanılabilen bir yöntemdir. Doğa bilimlerinde gerçek hayatta gerçekleşen olguların ve olayların yapay ve sonradan hazırlanmış bir ortamda yeniden oluşturmaya olanak tanıyan bir yöntemdir.

Benzer özelliklere sahip ve benzer işleri yapan olabildiğince homojen eş sayıdaki iki grup oluşturulur. Bunlar deney ve kontrol gruplarıdır. Eğitim öncesi her iki grubun üyeleri bilgi , beceri ve performans açısından ölçülerek karşılaştırılırlar.

Eğitim sonrasında önce yapılan ölçüm tekrarlanır ve deney kontrol gruplarının performans sonuçları karşılaştırılır.

Bu yöntem oldukça maliyetli olması ve işletmede benzer özelliklere sahip çalışanlardan oluşan homojen gruplar oluşturulmasının zorluğundan dolayı sıklıkla kullanılan bir yöntem değildir.

GENELEKSEL EĞİTİM YÖNTEMLERİ: E-öğrenme dışında kalan eğitim yöntemlerine "geleneksel eğitim yöntemleri" adı verilmektedir. Bu yöntemler Türkçede "iş başında eğitim" ve "iş dışında eğitim" olmak üzere iki ana grupta ele alınabilir. İş hayatındaki eğitimin büyük bir kısmı iş başında eğitim yöntemiyle verilir.

Çünkü hem bu yöntemin uygulanması kolaydır, hem de ucuzdur. Bazı öğrenme becerileri, o beceriyi iş üzerinde öğrenemeyecek kadar kompleks ve karışıktır. Bu durumda iş dışı öğrenme yöntemlerine başvurulur.

İŞBAŞI EĞİTİM: İş başı eğitim yöntemleri çalışanın işin başından ya da çalışma ortamından uzaklaşmadan eğitimin yapılması olanağı tanır. Daha az maliyetli olma, eğitim süresince işlerin aksamaması, çalışanın öğrendiklerini uygulamalı olarak yapabilmesi, çalışanın işe ve ortama uyum sağlaması gibi üstünlükleri vardır. İş başı literatürde kimi , zaman "iş

üzerinde öğrenme” adıyla da geçen bir kavramdır. Bir çok iş başı eğitim yöntemi vardır. Bunlar arasında en çok bilineni “ yönetici gözetiminde eğitim” olarak bilinen , çalışanın ilk yöneticisi tarafından iş üzerinde eğitilmesidir (Amiri, ustabaşı, danışmanı) Öğrenmenin çoğunun iş temelli olduğunu unutulmamalıdır. Ayrıca insanlar iş üzerinde öğrenmeyi diğerlerine göre daha iyi kullanırlar.

Yeni işe girenlerin ne kadar işbaşı eğitime ihtiyaç duydukları önceden sahip oldukları bilgi ve yetenekleriyle ilişkilidir. Aynı zamanda işin kendilerinden beklediği iş gerekleriyle de ilgilidir. İşbaşı eğitim yöntemleri Aşağıdaki gibidir;

***Yönetici Gözetiminde Eğitim:** Uygulanması kolay, maliyeti düşük ve en eski eğitim yöntemlerinden biridir. “Gözetimci Nezaretinde Eğitim” adı da verilen eğitim yönteminde genellikle işletmeye yeni giren ya da iş değiştiren bir çalışan bilgi , beceri ve tecrübe sahibi başka bir çalışanın yanına verilerek eğitilir. Genellikle basit işlerin öğretilmesinde kullanılan yöntemde karşılaşılan sorun şudur, “iyi bir usta, ama kötü bir öğretmen” olması durumunda beklenen bilgi aktarımı gerçekleşmez.

***Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim:** Yetki göçerimi (yetki devri) kavramıyla anlatılmak istenen karar verme yetkisinin devredilmesidir. Merkezi bir yönetimde yetkiler merkezde toplanırken, yerinden yönetimde yetki devri söz konusudur. Başka bir deyişle yetki devri yerinden yönetim uygulamasının aracıdır. Yetki göçerimi ya da yetki devri yöneticinin kendisine ait olan karar verme yetkisini astına “ geçici” olarak devretmesidir.

***Formen Aracılığıyla Eğitim:** Monitor ya da kılavuz aracılığıyla eğitim olarak da bilinen bu eğitim yöntemi daha çok alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan işbaşı eğitim yöntemlerinden biridir. Kalifiye işçi, ustabaşı ya da teknisyenler arasından seçilen kişiler pedagojik ve teknik bilgilerle donatılır ve personel eğitiminde görevlendirilir. Bu seçilen kişiler formen, kılavuz ya da monitör olarak adlandırılır. Formenler tek tek ya da gruplar halinde eğitilecek personele yapılacak işin bütün teknik gereklerini açıklar ve yol gösterir.

***İş Rotasyonu:** İş rotasyonu çalışanlara birden fazla iş yapma becerisi kazandırmak amacıyla uygulanan bir işbaşı eğitim yöntemidir. Çalışanları organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalıştırarak onların yeteneklerini, birikimlerini ve becerilerini arttırmaktır. Yatay ve dikey iş rotasyonları mümkündür.

Yatay rotasyonda, çalışan hiyerarşik olarak aynı düzeyde bir işi üstlenirken Dikey rotasyonda çalışan olduğundan yüksek düzeyde bir işi üstlenir. İş rotasyonu çalışanları birey olarak sadece bir işin uzmanı olmaktan çıkarır. Organizasyonda genel olarak neler yapıldığını görmeyi sağlar. “ iş değiştirme” adıyla da anılan yöntemi uygulamak için nispeten kolay öğrenilebilen ve uzmanlık gerektirmeyen işler seçilir. Günün belirli saatlerinde bu işleri yürütmek üzere asli görevi o iş olmayan çalışanlar görevlendirilir, yani işlerini değiştirirler. Söz gelimi bir banka çalışanı bireysel bankacılık, ticari bankacılık, kambiyo gibi şube içinde bütün bölümleri dolaşır. Rotasyon uygulamasının yararları şunlardır;

*Çalışanlardan biri işe gelmediğinde ya da işten ayrıldığında yerine geçecek kişi kolaylıkla bulunur.

*Çalışanların gün boyunca aynı işi yaparak sıkılmaları, tek düzenlikten kurtulmaları sağlanır.

*Bütün çalışanlara, özellikle yönetici adaylarına işletmenin farklı bölümlerinde bulunarak genel işleyişi öğretilir.

*İşletme içinde bütün çalışanların birbirini tanıması, kaynaşması sağlanır.

*Çalışanları bilinçlendirir ve işletmede kendinin hangi bölümde daha çok katkıda bulunacağını , memnun olacağını görmesini sağlar.

***Takım Çalışmaları Yoluyla Eğitim:** Takım ya da ekip “ortak olarak benimsenip kabul edilmiş ve belirgin bir amaç etrafında, belirlenmiş bir dizi görev ve sorumlulukları yerine getirmek amacıyla bir araya gelmiş çalışanlar topluluğudur”. Bu topluluk kendi içinde bir üyenin liderliğini benimser. Takımlara çalışanların dahil edilmesi onların birlikte çalışma alışkanlığı kazanmasına, iş bölümü , planlama, organizasyon yapmasına katkıda bulunur. Son yıllarda iş hayatında yoğun olarak kullanılan proje yönetimi ya da proje temelli iş organizasyonları da takım çalışmasına dayanan eğitim yöntemidir.

***İşe Alıştırma Eğitimi:** Çalışanın en kısa zamanda işe uyumunun amaçlandığı işe alıştırma eğitimine ünitenin başında görmüştük. **İŞDİŞİ EĞİTİM:** İşletmenin içinde veya dışında çalışanı işinden uzaklaştırarak genelde belirli konularda bilgi artışı ya da yetkinlik geliştirmeye yönelik eğitimlerdir. Çalışanın işinden uzaklaşarak yalnızca eğitim konularına daha iyi odaklanabilmesi, birden fazla

çalışanın aynı anda eğitim almasının maliyet, zamana avantajı sağlaması ve çalışanlar arasında iletişimi arttırması eğitmenlerin uzman olması ve her türlü eğitim araç, gerecinin kullanımına olanak tanıyan ve öğrenme için çok elverişli ortamlarda yapılması, birden fazla eğitim yönetimin bir arada uygulanabilmesi eğitim maliyetlerinin ve eğitim süresinin kolayca hesaplanabilmesi, eğitim konularının planlı ve programlı hazırlanabilmesi, çalışana teorik bilginin yanında farklı uygulamalar hakkında da bilgi edinme olanağı tanınması yöntemin üstünlükleridir.

İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik bazda olmasıdır. Bakış açısı geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği eğitim yöntemleridir.

İş dışı eğitimler için çalışanların yurt dışına ve işletme dışına gönderilmesi işletmeye bir mali yük getirir. İşletme içinde uygulanması halinde grup eğitimi yapıldığında ucuz bir eğitimidir. Takım çalışması , liderlik, sorun çözme, stratejik düşünme gibi zor aktarılan yetkinliklerin geliştirilmesi için klasik bilgi aktarım yöntemlerinin yanı sıra örnek olay, rol oynama, işletme oyunu gibi eğitim yöntemleri de kullanılmaktadır.

***Konferans , Seminer ve Kurslar:** Bir hitap çeşidi olan konferans, bilgi verme esasına dayanmaktadır.

Konferans, bir tezi veya görüşü, bir konuyu açıklamak için verilir. Konferans veren kimsenin bir hatibin özelliklerinden çok bir bilim adamının özellikleri olması beklenir.

Seminerin de bir çok açıdan konferans ile ortak yönü vardır. Söz gelimi seminer de aynı konferans gibi "belirli bir konuya" ilişkin bilgi vermek amacıyla düzenlenir. Seminerlerin farkı konferansa göre daha uzun sürmesidir. Konferans bir ya da 3 saat sürebilir. Genellikle tek oturumdur. Seminer ise iki yada üç güne yayılan ve bazıları eşzamanlı olarak farklı salonlarda yapılan daha çok tartışmalı olarak yürütülen bir dizi oturumdan oluşur. Seminerin kapanış oturumu ortak yapılır ve seminerin sonuçları açıklanır. Seminerlerin akademik yanı daha ağır basar.

Bir iş dışı eğitim yöntemi olarak Konferans ve seminerler belirli bir konuda uzman eğitmenin uzmanlığı çerçevesinde katılımcılara bilgi vermesidir.

Kurslar ise konferans ve seminerlere göre daha uzun süreli eğitim faaliyetidir. Bir hafta bir ay ya da bir yıl süreli olabilir. Kurs ile verilecek eğitimin konusuna göre bu süre değişmektedir.

Bazı işletmeler seminer ve kursları kendi içinde kurduğu insan kaynakları eğitim birimleri aracılığıyla kendileri yürütürler. Bazı işletmeler ise ihtiyaç duydukları eğitimleri dışarıdan alırlar. Kimi zaman da bazı kurs ve seminerler işletme içinde, bazıları da dışarıdan olarak yürütülür.

Geçtiğimiz birkaç yıldan beri işletme çalışanları için verilen seminer ve kursların arttığına tanık oluyoruz. Bunların bazıları sertifika derecesi de veriliyor. Bazıları da sürekli eğitim merkezi adı altında hayat boyu eğitim veriyor.

Her üç yönetimde ortak yönü, bu eğitimlerde tek yönlü iletişimin ağır basmasıdır. Ancak eğitmenin katkısı bu yöntemleri etkileşimli hale getirebilir. Eğitimde videolar kullanmak, konuyu sunum olarak perdeye yansıtmak, örnek olay, soru ve yanıtlara içeriği zenginleştirmek etkileşimi artırır.

T Grup Yönetimi: Duyarlılık eğitimi olarak da bilinen T Grup yönteminin amacı katılımcıların davranış yapılarını geliştirmektir. T kavramı İngilizce training den (eğitim) gelir. Buradaki eğitim yeni kavramlar öğrenmek değil, grup içi davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Bu nedenle T gruplarında bir konu ele alınıp kavramlar öğretilmez ancak bireylerin bir arada bulunmaları, sorunları kendileri bulup çıkarmaları ve bunların çözümü için çaba harcamaları söz konusudur. Bireylerarası ilişkilerin ve iletişimin incelenmesinde kullanıldığı için bu yönteme "duyarlılık eğitimi" adı verilir.

Örnek Olay Yöntemi: Vaka incelenmesi olarak da bilinen örnek olay yönetiminde, örgütsel bir sorun yazılı olarak katılımcılara sunulmaktadır. Katılımcı durumu analiz eder, sorunun teşhisini koyar ve kendi bulgularını ve çözümlerini diğer katılımcılara sunar. Örnek olay yönteminin amaçları arasında, gerçek deneyimleri tanımlama ve karışık sorunları analiz etme vardır. Ayrıca katılımcılar genellikle karışık örgütsel sorunların çözümünde birden fazla çözüm yaklaşımı olabileceğini öğrenirler.

Örnek olay yönteminde bir işletmenin ya da işletmedeki yöneticinin başında geçen ve gerçek olaylar okunabilir. Kimi zaman işletmenin ve kişilerin isimleri verilmez. Aynı durumda yapılanlar, yapılması gerekenler tartışılırlar. Katılımcılar "Eğer ben olsaydım, şöyle yapardım. Çünkü..." diye cümleye başlayıp görüşlerini aktarırlar. Katılımcının önce sorunu tanımlaması beklenir. Ardından sorunları irdeleyip, çözüm üretmesi ve bu çözümleri diğer katılımcılarla tartışması istenir.

Örnek Olayların kesin ve tek bir çözümü yoktur. Örnek olaylara başvurma özellikle yönetici yetiştirmede sıklıkla kullanılan bir yöntemdir. Burada önemli olan tartışma ortamı yaratarak, farklı fikirlerin birbirlerine göre üstünlüklerini ve sakıncalarını tartışmaktır.

Örnek olaylar katılan kişilerin analitik düşünme ve yargılama yeterliliklerini sorgulamalarına yardımcı olur. Kısıtlı bilgiyle karar verme becerilerini geliştirmelerini sağlayan önemli bir eğitim yöntemidir.

Örnek olay yöntemi, çoğunlukla seminer ve kurslarda tek yönlü iletişimin sakıncalarından kurtulmak için uygulanabilmektedir.

Rol Oynama Yöntemi: Katılımcıların öğretilen bilgiler ve ilkeler ışığında, eğiticinin rehberliğinde genellikle iş hayatındaki bir sorun ve çözümünü oynadıkları dramatize edilmiş bir yöntemdir. Örnek olaya benzer. Ancak rol oynamada adından da anlaşılacağı gibi küçük ekipler halinde katılımcılar belirli rolleri oynar. Rol oynama yöntemi katılımcılara sorunları eyleme geçirmeyi ve gerek insanlarla tartışmayı sunar. Katılımcılara başta senaryo anlatılır

ve oynayacakları karakterler hakkında kısa bilgi verilir. Oyun bitince, izleyicilerinde katkılarıyla durum tartışılır.

Gruplarla ilişkiler, doğru ve etkili iletişim yolları, ikna edebilme, yöneticinin karşı karşıya kaldığı sorunlar gibi konularda gerçek iş hayatında nelerin olup bittiğini göstermesi açısından yararlıdır.

Gerçek bir karar verme süreci için de aynı şey geçerlidir. İnsanların rol oynama yönteminde genellikle gerçek hayatta davrandıklarından daha farklı hareket ettikleri gözlenmiştir.

İşletme Oyunu Yöntemi: İşletme oyunu da örnek olay, rol oynama yöntemleri gibi teorik olarak öğrenilen bilgilerin iş hayatındaki gerçeklerle örtüşmesini sağlayan yöntemlerdendir. İşletme oyunu yönteminde 5 yada 5 kişi bir işletmeyi yönetir. Her işletme kurulmuş bir pazarda diğeri ile yarışır. Her işletme reklama ne kadar bütçeye ayrılacağı, ne kadar yatırım yapılacağı ne kadar üretileceği gibi kritik, önemli kararlar alır. Genellikle oyunda gerçek hayattaki 2-3 yıllık bir dönem örneğin 1 haftaya sıkıştırılır.

Gerçek hayattaki gibi her işletme, diğerinin ne kararlar aldığını, bu kararlar kendi satışlarını etkilese bile, göremez. Özellikle yönetici adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem kullanılır. İşletme ya da yönetim oyunu olarak adlandırılmasının nedeni gerçek olmasa da gerçeğe yakın bir durumun "oyun" gibi katılımcılara verilerle raporlarla aktarılması sonra da katılımcıların karşılaştıkları hayali durumlar karşısında ne yapacaklarını bildirmelerine dayanır. Kimi zaman ortada ciddi bir sorun yoktur, sadece hayali olarak başında bulundukları işletmenin Pazar payını arttırmak için çalışan ekipler vardır. İşletme oyunu yöntemi son yıllarda bilgisayar kullanımının artmasıyla yaygınlaşmıştır. İnternetin de yaygınlaşması oyunu oynayanların farklı mekanlarda olmasına olanak tanımıştır.

Beklenen Sorunlar Eğilimi: Beklenen sorunlar eğitiminde çalışanları, yaptıkları, sorumlu oldukları işlerle ilgili sorunlara çözüm aramaya yönlendirmek hedeflenir. Şöyle uygulanır, Eğitilen adaylara önce yöntem hakkında kısa bilgi verilir. Sonra varsayımlara dayalı bir durumla ilgili veriler katılımcılara sunulur. Bu verileri alan katılımcılar, üzerinde evrak sepeti bulunan, değişik masalara oturtulurlar. İşletmede karşılaşılan ya da karşılaşması muhtemel olan sorunlarla ilgili yazılar ve diğer belgeler her masadaki evrak sepetlerine konulur. Karşılaştırmada kolaylık sağlamak için, bu sebeplerde benzer veri ve bilgilerin yer almasına özen gösterilir. Her adaylar, grup önünde sonuçları sunarak, kararlara nasıl vardıklarını gerekçeleriyle anlatırlar ve birbirlerinin kararlarını tartışır. En sonunda eğitici devreye girerek kararlar hakkındaki düşüncelerini belirtir.

Açık Hava Eğilimleri: Adından da anlaşılabilir gibi açık havada yürütülen eğitim yöntemleridir. Kır eğitimi , hayatta kalma eğitimi isimleri de verilmektedir. Açık hava eğitimlerinin öncelikli odak noktası, eğitimi alanlara takım ruhu kazandırmak ve birlikte çalışmanın önemini öğretmektir. Açık hava eğitimleri, doğada bazı duygusal ve fiziksel mücadelelerde bulunmayı gerektirir. Dağa tırmanma, rafting, paintball gibi örnekleri vardır. Açık hava eğitimlerinde çalışanların doğanın zorluklarına nasıl karşılık verdiklerini görmektir. Eğitim amacı çalışanların etkin takımlar oluşturma süreçlerini hızlandırmak ve bireysel motivasyonlarını sağlayarak ekip performansını arttırmaktır. "Etkin takımlar oluşturmak" tanımlanmasıyla, ekibin birbiriyle uyumlu olması katılımcıların karşılıklı olumlu iletişim kurması, kişilerin empati yeteneklerinin gelişmesi, sonuç odaklı düşünme becerisinin kazandırılması gibi konular akla gelmektedir. Yaşayarak öğrenme yaklaşımı ile katılımcıların değişik ortamları ve bu ortamların getirebileceği farklı özellikleri deneyebilmeleri için gerçekleştirilen eğitimlerde genellikle aynı işletmede çalışan katılımcılara şehir dışında hafta sonu kampları düzenlenmektedir. Söz gelimi yol bulma aktivitesinde tanımlı bölgeye yerleştirilen kodlar, yol notu, harita, GP vb araçlar ile yol bulmaya çalışılır. Hayatta kalma eğitiminde ise, takımlar doğa koşulları içerisinde işbölümü yaparak ateş yakmaya, korunak yapmaya, yön bulmaya, alternatif yemekler yapmaya çalışırlar. Açık alan eğitimlerinde, öğrenme sürecinin hızlandırıcı ve kalıcı kılan ve amaca uygun aktivitelerin birebir uygulanmasıdır.

Eşbenzetim Eğitimleri: Eş benzetim kimi zaman simülasyon olarak da kullanılan bir yöntemdir. İş üzerinde eğitimin üstünlüklerinin iş dışında hayata geçirilmesidir. Çünkü bazen iş üzerinde eğitim çok tehlikeli ya da çok pahalı olabilir. Eş benzetim eğitimi çalışanların iş üzerinde kullandığı araçların bulunduğu ayrı bir odada yürütülür. Pilot eğitimi uçuş eşbenzetimi ile yapmanın üstünlükleri şunlardır;

*Güvenlik: Bütün uçuş ekibi uçuş manevralarını kontrollü bir çevrede pratik yapabilir

*Öğrenme Etkinliği: Hava trafik kontrolü diyaloglarının olmaması aday pilotun bütün konsantrasyonunu nasıl uçulacağı üzerinde toplamasına neden olur.

*Maliyet: Uçuş simülatörü kullanmanın maliyeti, gerçek bir uçakla uçmaya göre çok daha ucuzdur.

E-ÖĞRENME: E-öğrenme geleneksel eğitim yöntemlerinden dışında, öğretmen ve öğrencinin farklı ortamlarda bulunduğu, internet aracılığıyla bağlantının kurulduğu modern bir eğitim yöntemidir. E-öğrenme ile öğrenciler sunulan ders içeriklerine istedikleri zaman ulaşabilir, E-posta veya forum tartışmaları gibi araçlarla kendi

aralarında veya öğretmenleri ile iletişim kurabilirler. E-öğrenme kapsamında ders sunumu gerçekleştirebilmek üzere bilgi ve iletişim teknolojisi araçları çok çeşitli şekillerde bir araya getirilebilir. Temel olarak senkron sunum ve asenkron sunum olmak üzere iki kategoride toplanan e-öğrenme modelleri şunlardır;

***Senkron E-Öğrenme:** Senkron E-Öğrenme geleneksel yüz-yüze sınıf eğitiminin benzerinin ağ üzerinden sanal ortamda gerçekleştirilmesidir. Senkron ders sunumunda öğretim elemanı ders internet üzerinden canlı olarak gerçekleştirir. Sanal derslik olarak da adlandırılan bu uygulamada öğrencileri gibi her bir öğrenci farklı mekandan kişisel bilgisayar üzerinden ders dahil olabilir. Öğretim elemanı dersi senkron olarak, yansı (slayt) sunumu, video konferans, uygulama paylaşımı veya paylaşımlı beyaz tahta araçlarını kullanarak yapabilir.

***Asenkron E-Öğrenme:** Asenkron e-öğrenmede öğrenen ve öğretim elemanı arasında canlı etkileşim yoktur ve öğrenenin çalışma zamanı ve ne kadar süreyle çalışacağı kendisi tarafından belirlenir. İnternet, intranet ya da CD-ROM veya DVD ortamları kullanılarak sunulabilen asenkron derslerde genel olarak metin, grafik , animasyon, ses, görüntü gibi çoklu ortam unsurları bir arada bulunur. Öğrencinin öğrenme sürecini kolaylaştırmak üzere içeriklerin etkileşimli olarak tasarlanabildiği asenkron sunumda derse herhangi bir noktada ara verip kalınan yerden devam etmek mümkündür. Asenkron derslerin oluşturulması için bir ders tasarım ekibinin konu uzmanı ile birlikte sunulacak ders içeriğini hazırlaması gerekir.

E-ÖĞRENMENİN BAŞARI KOŞULLARI: E-öğrenme gibi yeni bir öğrenme yöntemini, eğitim ihtiyaçlarını halihazırda geleneksel yöntemlerle karşılayan işletmelerde benimsetmek güç bir iştir. E-Öğrenmenin işletmelerin eğitim ihtiyaçlarını etkin bir şekilde karşılayabilmesi için üst yönetim, diğer yöneticiler ve eğitim verenler tarafından desteklenmesi gereklidir.

Özellikle geleneksel eğitim yöntemleri ile birlikte e-öğrenmeyi de kullanan işletmeler bazı sorunlar ile karşılaşabilir. E-Öğrenmeye ilişkin olarak başarılı ve başarısız uygulamaların incelenmesi neticesinde, işletmelerin aşağıdaki konulara özen göstermesi gereği ortaya çıkmaktadır.

*İşletmeler, eğitim gereksinimlerinin karşılanmasında e-öğrenme uygulamasını seçerken, bu yöntemden beklentilerini ve ulaşmak istedikleri hedefleri çok iyi analiz etmelidir.

*Analiz aşamasında, işletmede çalışanların teknolojik okur- yazarlıkları ve öğrenme kültürleri detaylı olarak incelenmelidir.

*Eğitimlerin hazırlanması aşamasında mümkün olduğu kadar kullanımı ve anlaşılması kolay sayfaların kısa ve öz içeriklerle hazırlanması gerekmektedir.

*Eğitimlerde katılımcılara araştırma yapabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri kaynaklarla ulaşabilme fırsatı verilmelidir.

*İşletmelerde, e-öğrenmeden sorumlu bir birimin bulunması, teknik ve içerikle ilgili doğabilecek sorunların çözümünde kolaylık sağlayabileceği gibi eğitimlerin geliştirilmesinde de öncülük yapacaktır.

*Eğitimlerin tamamlanabilmesi için belirli bir zaman sınırı konulmalı ve eğitime katılanlara, bu sınırlamalara dikkatle uymaları gerektiği hatırlatılmalıdır.

Bunlar dışında e-öğrenme sisteminin bir işletmede benimsetilmesi ve başarıyla sürdürülmesi için bir takım önlemler alınması gereklidir. E-öğrenmeye katılımı ve elde edilen yararı arttırmak nedeniyle işletmeler,

*E-Öğrenmeyi destekleyen bir öğrenme kültürü oluşturmali

*İşletme içinde e-öğrenme lehine iletişim faaliyetinde bulunmalı

*Personelin mesai saatleri içerisinde e-öğrenmeye zaman ayırmalarına imkan vermeli

*Personelin e-öğrenme konusunda birbirlerini desteklemelerini, motive etmelerini sağlayacak bir ortam oluşturmali, e-öğrenme sonuçlarını performans ve kariyer sistemiyle bütünleştirerek personeli teşvik etmeli

*E-öğrenme programını ciddi bir kampanya ile çalışanlara duyurmalı

*Başlangıçta E-öğrenmeye il olarak katılanlar diğer personele duyurulmalı

*Kullanımın artırılması ve kullanıcı sayısının arttırılmasına çaba harcanmalı

*Yöneticilere ve insan kaynakları uzmanlarına e-öğrenme felsefesi açıklanarak başlangıç eğitimleri e-öğrenme ile yapılmalı

*E-öğrenme uygulamalarının başlangıcında ortaya çıkabilecek sorunları çözmek ve öğrenenlerin sorularına cevap verebilmek için yardım masası kurulmalıdır.

E-Öğrenmenin Sahip olduğu üstün yönleri şu şekilde özetleyebiliriz.

*Birey öğrenme kapasitesine göre konuyu istediği derinlikte öğrenebilir

*Eğitim masraflarında önemli yer tutan yol masrafları ve diğer harcamaları önemli ölçüde azaltır.

- *Bireyin kendi kızında, iş süreçlerini ve üretimi aksatmadan kısa zamanda eğitim almasını sağlar
- *Bireyin belli bir zaman diliminde ihtiyaç duyduğu bilgiye anında erişmesine ve istenilen yer ve zamanda eğitimin alınmasına olanak verir.
- *Edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine yardımcı olur.
- *Teori, araştırma ve vaka analizleri ile pratik hayat arasında ilişki kurulmasını sağlar ve edinilen bilgilerin hızlı bir şekilde uygulanmasına olanak verir.
- *İnteraktif bir ortam sayesinde eğitime katılanlar arasındaki etkileşimi artırarak bilgilerin paylaşılmasını sağlar
- *Eğitim materyalinin uygunluğu ve doğruluğunun sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması mümkündür.
- *WEB üzerindeki zengin işitsel ve görsel tasarımlar yoluyla eğitimi çekici hale getirir ve öğrenmeyi artırır.
- *Bilgi ve birikimlerin hızlı bir şekilde elde edilmesi ile çalışanların hızlı değişen iş dünyasına uyumunu artırır.

E-Öğrenmenin zayıf yönleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- *Mevcut teknoloji ve bilgi alt yapısının çok iyi bir şekilde oluşturulması gerekir.
 - *E-öğrenme araçları , içerik tasarımları ve bunların geliştirilmesi maliyetli ve zaman alıcıdır.
 - *E-Öğrenmenin teknik boyutu bazı durumlar için temel belirleyici unsurdur.
 - *E-Öğrenme sorumluluk ve disiplin gerektirmektedir.
 - *Öğrencilerin sosyalleşme süreçleri olumsuz yönde etkilenebilir.
- İşletmeler sunacakları eğitimin türüne ve içeriğinin özelliklerine göre farklı e öğrenme uygulamalarına gidebilirler.

Yaygın olarak kullanılanlar ise şunlardır,

- *Sanal Sınıf: Eğitim alan personelin yüz yüze eğitim verilen sınıflara benzer şekilde, sanal ortamda etkileşimde bulunmasını sağlayan uygulamalardır. Artan internet hızlarına bağlı olarak sanal sınıf uygulamalarının da arttığı ve geliştiği görülmektedir.
- *Bağımsız Kurslar: Öğrenenlerin belli bir konuyu kendi kendilerine öğrenmelerini sağlayacak şekilde tasarlanan bağımsız eğitim içerikleridir.
- *Oyunlar ve Benzetimler (Simülasyonlar): Bu uygulamalarda, yeni şeylerin keşfi ve benzetimlere dayalı faaliyetlere öğrenme gerçekleşir. Gelecekte giderek daha çok uygulanacak olan online simülasyonlar katılımcılara deneyerek ve yaşayarak öğrenme fırsatları sunmak ve öğrenme katsayısını yükseltmektedir.
- *Mobil Öğrenme: Akıllı telefonlar, avuç içi bilgisayarlar gibi mobil cihazlar yoluyla e-öğrenme faaliyetlerinde bulunmayı ifade eder.