

SPORDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi. Aydın PEKEL

Dersin amacı; öğrencilere, spor örgütlerinde insan gücünün verimli kullanılması, iş gören beklentilerinin karşılanması ve sürekli gelişimlerinin sağlanması ile ilgili süreci değerlendirebilme ve insan kaynağını belirlerken uygun seçimleri yapabilme bilgi ve becerisi kazandırmaktır.

Kazanımlar

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramları tanımlar ve açıklar

İnsan kaynakları bölümünün spor örgütü içindeki yerini ve diğer bölümlerle ilişkisini açıklar

Spor örgütlerindeki iş gerekleri ile iş gören arasındaki personel seçme sürecini düzenleyen uygulamalar arasında ilişki kurar.

Spor örgütlerinde insan gücünün verimli kullanılması, iş gören beklentilerinin karşılanması ve sürekli gelişimlerinin sağlanması ile ilgili süreci değerlendirir (evaluation) ve insan kaynağını belirlerken uygun seçimleri yapar.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE GİRİŞ

İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Anlamı

İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Gelişimi

Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

PERSONEL YÖNETİMİ İLE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ FARKLAR

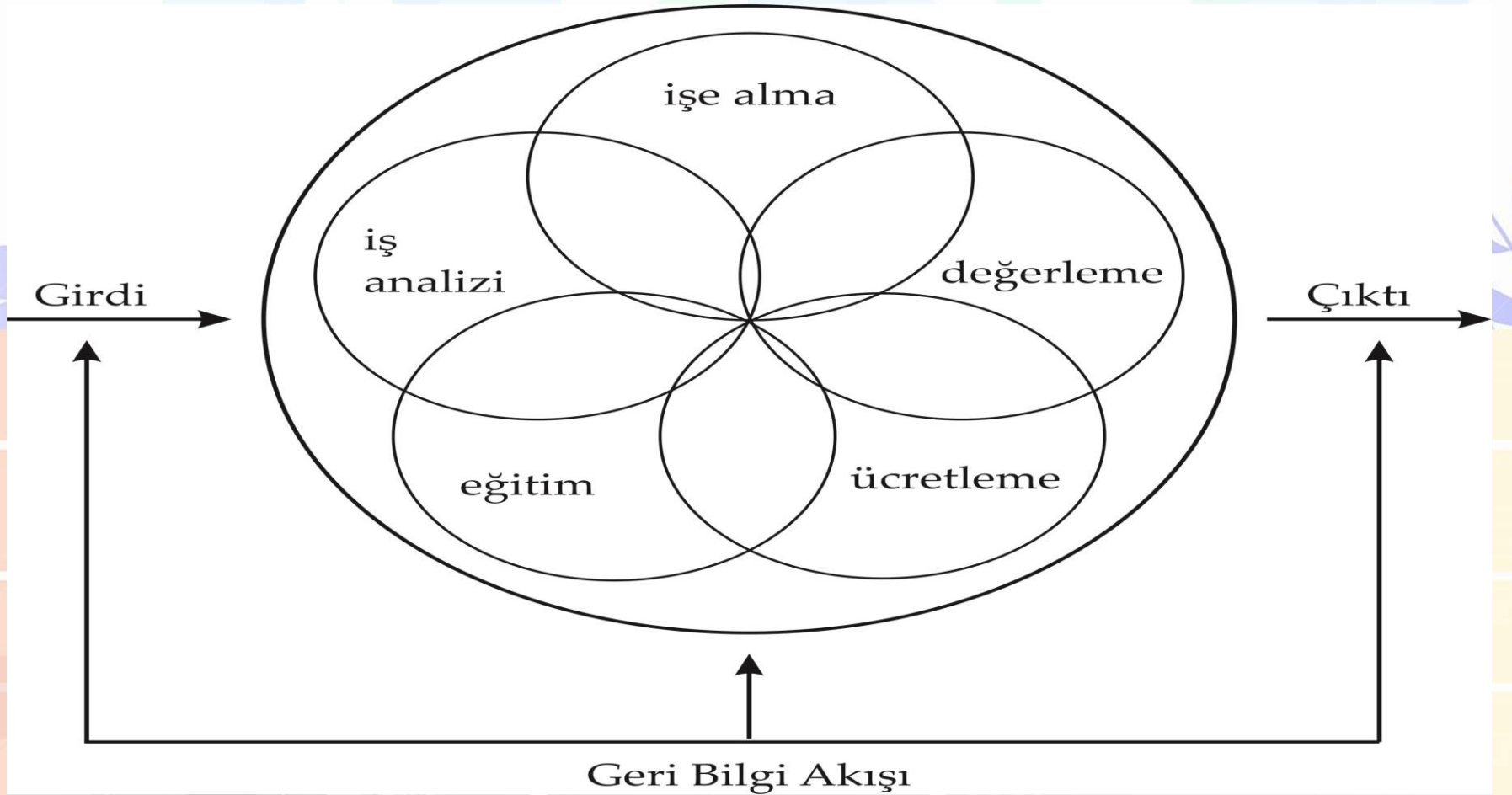
PERSONEL YÖNETİMİ

- İş odaklı
- Statik bir yapı
- İnsan maliyet unsuru
- Kalıplar, normlar
- Klasik yönetim
- İşte çalışan insan
- İç planlama

İK YÖNETİMİ

- İnsan odaklı
- Dinamik bir yapı
- İnsan önemli bir girdi
- Misyon ve değerler
- Toplam kalite yönetimi
- İş yönlendiren insan
- Stratejik planlama

Sistem Yaklaşımı Açısından İKY



İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- ❑ Yönetimin örgütsel amaçları çalışanları aracılığıyla elde etme imkanı bulması,
- ❑ İnsanların tüm kapasite ve potansiyellerinden yararlanılması,
- ❑ Çalışan niteliklerinin yükseltilmesi yoluyla kendilerinin ve örgütün performansının arttırılması,



İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- ❑ Çalışanların örgütün amaçlarına katkıda bulunmak için daha fazla kendilerini vermelerinin sağlanması,
- ❑ İK'nın örgütsel amaçlar doğrultusunda en verimli biçimde kullanılmasının sağlanması,
- ❑ Çalışanların beklentilerinin karşılanması ve mesleki bakımdan gelişmelerinin sağlanması,



İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

- ❑İK politikaları ile işletme planlarının bütünleştirilmesi ve uygun işletme kültürünün yerleştirilmesi ya da işletme kültürünün yeniden biçimlendirilmesi,
- ❑İşletmenin amaçlarına yönelik işe alım politikalarının geliştirilmesi,
- ❑Çalışanların gizli yaratıcılıklarını ve enerjilerini uyaracak ortamın hazırlanması,

İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

❑ Yenilik, takım çalışması, TKY benzeri uygulamalarının gerçekleştirilebileceği bir ortamın oluşturulması,

❑ Mükemmeli arayış doğrultusunda esneklik gösterme isteğinin cesaretlendirilmesi.



Çalışma Soruları

Tarihsel gelişim sürecinde insan kaynaklarının üstlendiği ilk görev aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İş sağlığı ve güvenliği çalışmaları
- B. Örgüte rekabet avantajı sağlamak
- C. Çalışan şikâyetleri ile ilgilenmek
- D. İstihdama ilişkin kayıtları tutmak
- E. Sendikalarla ilişkiler

Bir işletmede çalışanları ifade etmek için kullanılan terimlerin tarihsel süreç içerisinde izlenmiş olduğu sıralama aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

- A. personel > insan gücü > insan kaynakları > insan sermayesi > yetenek
- B. insan gücü > insan kaynakları > insan sermayesi > yetenek > personel
- C. *insan gücü > personel > insan kaynakları > insan sermayesi > yetenek*
- D. yetenek > insan gücü > insan kaynakları > insan sermayesi > personel
- E. personel > insan sermayesi > insan kaynakları > insan gücü > yetenek

Aşağıdakilerden hangisi İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanlarından İnsan Kaynakların Elde Tutulmasının işlevlerindendir?

- A. Örgütsel bağlılığı artırma
- B. Performans değerlendirme
- C. Stratejik ortaklık
- D. Personel seçme
- E. İnsan kaynakları planlaması

İKY İŞLEVLERİ

İnsan kaynaklarının
planlanması,

İş analizi, iş tanımları
ve iş gereklerinin
belirlenmesi

İş gören bulma ve
seçimi

İşe alıştırma ve iş
gören eğitimi

Performans
Değerleme

İş değerlendirme ve
ücret yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Alanları

Örgüt, iş ve insanlar için
planlama yapılması

İnsan kaynağının elde
edilmesi

Alanlar

Bireysel ve örgütsel
performansın artırılması

İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümünün Yerini Etkileyen Faktörler

- Örgüt Kültürü
- Örgütün Büyüklüğü
- Coğrafiik Yerleşim
- Faaliyet Yapısı
- Çalışanların Niteliğı
- Sendikalaşma Oranı
- Üst Yönetimin İnsana Bakışı



İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

- ☐ Çevredeki değişimlere uyum sağlama gereğini ve işletme ile personel politikalarının bütünleştirilmesini vurgular.
- ☐ İşe alım politikalarına ve uygulamalarına kapsamlı ve tutarlı bir yaklaşım benimsenmesini getirir.
- ☐ Güçlü işletme kültürlerine inanç ve değerlere önem verilir.



İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

- ❑ Çalışanların tutum ve davranış özelliklerine önem verilir.
- ❑ Organizasyon ilkeleri esnek rollere ve daha fazla takım çalışmasına dayalı bir şekilde organik ve merkezci olmayan ilkelere dayanır.
- ❑ Ödüller, performansa, uzmanlığa ve beceriye göre farklılaşır.



İnsan Kaynakları Planlaması

İşletme için gerekli iş gören ihtiyacının önceden tespiti, bu kaynağın ne, nerede, ne zaman, nasıl karşılanacağını belirlenmesi. Kısacası (5 N 1K) kuralını çalışma prensibi edinir.

İnsan kaynakları planlamasının amacı: iş gücü kaynaklarını nitelik ve nicelik yönünden doğru biçimde belirlemek ve onlardan maksimum verimi almaktır.



İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

DIŞSAL FAKTÖRLER

İÇSEL FAKTÖRLER



İnsan Kaynakları Planlamasında Analiz Yöntemleri

❑ Organizasyon Şeması Ve İş Tanımları

<https://gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>

❑ İşgücü Genel Envanteri

❑ İşgücü Beceri Envanteri

❑ Personel Değişim Oranı

❑ P.D.O.= İşten Çıkanlar/Ortalama İş Gören Sayısı

❑ Devamsızlık Oranı



İşgücü Genel Envanteri

- ☐ Genel işgücü envanteri belirli dönemde işletmede çalışanların özelliklerini toplu olarak yansıtan bir rapor/çalışma/envanterdir.
- ☐ Çalışanların sayısı, (Genel sayı ve değişim)
- ☐ Yaka tipleri, (beyaz ve mavi yaka ayrımı)
- ☐ Yaş ortalamaları, (verimlilik, eğitim, gelişim jenera.)
- ☐ Yaş skalaları, (mavi yakalılarda iş ayrımı beceri)
- ☐ Eğitim seviyeleri,
- ☐ Medeni durumları,
- ☐ İşletmedeki deneyim süreleri
- ☐ İşletmenize göre diğer kriterler yer almalıdır.

İş Gücü Beceri Envanteri

- İşletme içinde rotasyon yada terfi için uygun adayları tanımlama amaçlı olarak her bir çalışan için tek tek yapılan kişisel yeteneklerinin, kapasitelerinin , niteliklerinin ve kariyer planlarının listesidir. Çalışanların yetenek katalogları oluşturulur. Böylece kişilerin mevcut ve gelecekteki becerilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi mümkün olur.

İşgücü Beceri Envanteri

- ☐ İşe giriş tarihi
- ☐ İş tecrübesi
- ☐ Katıldığı kurs ve seminerler
- ☐ Eğitimi
- ☐ Yabancı dil bilgisi
- ☐ Mesleki nitelikleri
- ☐ Yayınları, lisans ve patentleri
- ☐ Maaş ve ya ücreti
- ☐ Performans
- ☐ Aldığı disiplin cezaları ve ödülleri
- ☐ Mesleki amaçları
- ☐ Kıdemi
- ☐ Emekli olmayı planladığı tarih

İşgücü Beceri Envanteri formu

Tarih

I. BOLUM [Bu bölüm insan kaynakları departmanı tarafından doldurulacaktır]

- ☐ İsim:
- ☐ İşgören no:
- ☐ Çalıştığı bölüm:
- ☐ Yaptığı işin unvanı:
- ☐ Yaş:
- ☐ A şirketinde çalışılan toplam süre:
- ☐ Yapılan diğer işler:
 - ☐ A şirketinde:
 - ☐ Diğer işletmeler:

Unvanı:
Unvanı:

Süre:
Süre:

II. BOLÜM [Bu kısım işgören tarafından doldurulacaktır]

- ☐ **Özel Beceriler:** Mevcut işinizde kullanıyor olmasanız da sahip olduğunuz özel beceriler varsa lütfen belirtiniz. Kullanmakta deneyimli olduğunuz araç gereç ve makinelerin isimlerini belirtiniz.
- ☐ **Beceriler:**

☐ Lisans:	Konuşma:	Anlama:	Yazma:
☐ Makineler:			
☐ Aletler:			
- ☐ **Görevler:** Bulunduğunuz pozisyonda ki görevinizi anlatınız.
- ☐ **Sorumluluklar.** Mevcut görevinizin kapsadığı sorumlulukları anlatınız.
- ☐ **Öğrenim Durumunuz** İlk [] Orta [] Lise [] Yüksek [] Katıldığınız kurs ve seminerler:

III. BÖLÜM [Bu kısım İnsan Kaynakları departmanı tarafından işgörenin çalıştığı departmanın yöneticisinden alınacak bilgi doğrultusunda doldurulacaktır]

- ☐ İş görenin performansının genel değerlendirmesi:
- ☐ İş görenin olası bir terfiye ne derece hazır olduğuyla ilgili görüşler:
- ☐ İş görenin geliştirmesi gereken yönleri:

Amirin imzası: Tarih:

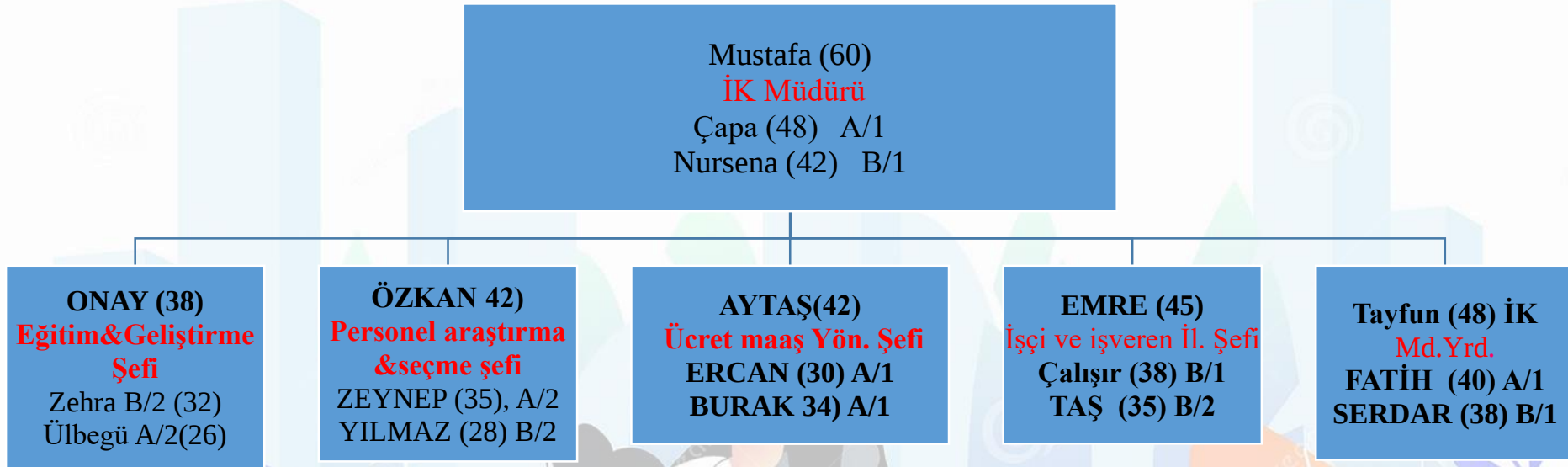
IV.BÖLÜM [Bu kısım insan Kaynakları departmanı tarafından doldurulacaktır]

- ☐ İşgörenin geçmiş son iki dönemlik performans değerlendirilmesi bu forma eklendi mi?

☐ Evet [] Hayır []

Bu formu hazırlayanın imzası

Tarih:



Açıklamalar:

- A. Terfi için hazır
- B. Tecrübesi tam olarak yeterli değil
- C. İş için uygun değil

1. İş performansı mükemmel
2. İş performansı standart düzeyde
3. İş performansı zayıf
4. İş performansı standartların çok altında

İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ POZİSYONU İÇİN YEDEK İŞGÜCÜ ÖZETİ

- ☐ Şu anda bu görevde bulunan kişi: MUSTAFA
- ☐ Yaşı: 60
- ☐ Pozisyonun boşalabileceği muhtemelen zaman: 2 yıl
- ☐ Sebep: Emeklilik
- ☐ **BU POZİSYON İÇİN 1. ADAY**
- ☐ Adı soyadı: TAYFUN
- ☐ Yaşı: 48
- ☐ Tecrübesi: 10 yıl
- ☐ Mevcut görevi: İnsan Kaynakları Md. Yrd.
- ☐ Mevcut performansı: iş başarımı mükemmel düzeyde
- ☐ Açıklama: Performans değerlendirme sonuçları daima standartların çok üzerindedir. Terfi durumu: Terfi için hazır
- ☐ Açıklama: İnsan Kaynakları yöneticisinin sağlık durumu dolayısıyla raporlu olduğu altı ay boyunca bu göreve başarıyla vekalet etmiş işçi sendikası ile toplu pazarlık görüşmelerinin başarıyla sonuçlandırılmasında büyük katkıları olmuştur.
- ☐ Eğitim ihtiyacı: Yok

PERSONEL DEVİR ORANI

$$\text{Turn Over} = \frac{\text{Toplam İşten Ayrılan Personel Sayısı}}{\text{Ortalama Çalışan Sayısı}} \times 100$$

$$\text{Ortalama Çalışan Sayısı} = \frac{\text{Aylık Çalışan Sayısı Toplamı}}{(\text{Hesaplama yapılmak istenen}) \text{ Ay}}$$

1 AY 15 Kişi

2 AY 20 Kişi

Bir işletmede %10

6 kişinin tazmi

6 kişinin oryantasyon süreci işi öğrenme süreci hizmet mal üretimi
geçikmesi

Ort. Çal. Sayısı: $140/5=28$

Devir Hızı $6/28=\%21$

PERSONEL DEĞİŞİM ORANI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

- ❖ Baskıcı yönetim politikaları,
- ❖ Görev tanımlarının karmaşık ve belirsiz olması,
- ❖ Organizasyon içi liderlik süreçlerinin etkili bir şekilde yürütülmemesi,
- ❖ ve piyasa koşulları ile rekabet edemeOryantasyon uyum programlarının işlevsiz olması,
- ❖ ve Özlük haklarının yeterli seviyede olmaması mesisi,
- ❖ Çalışanların fikirlerinin önemsenmemesi,
- ❖ İşe alım politikalarının sağlıklı yürütülememesi,
- ❖ Çalışanların iş tatminlerinin ve motivasyonlarının düşük olması,

DEVAMSIZLIK ORANI

- Devamsızlık Oranı = Devamsızlık Sayısı / Ortalama Personel Sayısı 'nın x100
- $DO = 7,68 / 500 \times 100 = 1,5$ SAAT verimli 30 dk
- **DS= Günlük Çalışma Saati X Yıl Saati/Toplam Devamsızlık**
- **DS= $8 \times 2400 / 25000 = 7,68$**
- 2019 yılı
- Toplam Devamsızlık Saati Yıl içinde 25.000 Saat
- Günlük Çalışma Saati=8 saat
- O. Personel Sayısı 500
- Toplam Çalışma Saati=2400 Saat

Personel İhtiyacı Çeşitleri

☐ Gerçek Personel İhtiyacı

☐ Yedek Personel İhtiyacı

☐ Ek Personel İhtiyacı

☐ Yeni Personel İhtiyacı



Personel İhtiyacı Çeşitleri

❑ Gerçek Personel İhtiyacı

İşletmenin ekonomik amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gereken işi fiilen gerçekleştiren insan kaynağı miktarıdır.

❑ Yedek Personel İhtiyacı

İşletmede devamsızlık nedeniyle ortaya çıkan insan kaynağı kaybını karşılamak amacıyla belirlenen personel ihtiyacıdır.

❑ Ek Personel İhtiyacı

Çeşitli nedenlerle personelin işten ayrılmasından kaynaklanır. Personel devir oranı işletmenin ek personel ihtiyacını belirlemede önemli bir kaynak oluşturur.

❑ Yeni Personel İhtiyacı

Bir işletmede yeni ya da ek yatırımların öngörülmesi, üretim teknolojisinin değişmesi, örgüt yapısının değiştirilmesi, üretim ve satış miktarlarında artış olması gibi faktörler yeni personel ihtiyacını doğurur.

3. BÖLÜM

İŞ ANALİZİ VE İŞ TANIMLARI İŞ GEREKLERİ

KAVRAMLAR

❑ İş: "belli bir işin görevlerin, çalışma koşullarını ve diğer yönlerini ortaya koyan yazılı belgedir".

❑ İş gerekleri ise; çalışacak kişinin, verilecek olan işi yapabilmesi için taşıması gereken özelliklerdir.

❑ İş analizi: işin ayrıntılı olarak incelenmesidir.



❑ İş analizi belirli bir işin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesi sürecidir.

İş Analizinin Amaçları

- ❑ İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak
- ❑ İşe alma kararları için kriterler oluşturmak
- ❑ İş performansını geliştirmek için eğitim ihtiyacını tespit etmek
- ❑ Ücretleme ve performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisinin ve gruplarının oluşmasını sağlamak



İş Analizinin Amaçları

- ☐ Kariyer planlarının sağlıklı yapılmasını sağlamak
- ☐ İş yükü dengelerinin kurulmasını sağlamak
- ☐ İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak
- ☐ İş ve işçilerle ilgili yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak



İş Analizinden Elde Edilen Bilgi Türleri

☐ Görevler

☐ Sorumluluklar

☐ Kullanılan makineler, ekipmanlar, araçlar ve materyaller

☐ İş üzerindeki kontrol

☐ Performans standartları

İş Analizinden Elde Edilen Bilgi Türleri

☐ Diğerleri(organizasyon içi ve dışı personel) ile ilişkiler

☐ Organizasyonel ilişkiler

☐ Fiziksel faktörler ya da iş çevresi

☐ Eğitim, deneyim ya da kişisel gerekler

Doğru ve güvenilir iş analizleri şu sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır:

- ☐ İş neden yapılmaktadır?
- ☐ İş nerede ve nasıl yapılabilecektir?
- ☐ İşin yapılması için gerekli nitelikler nelerdir?
- ☐ Çalışanlar ne gibi bedensel ve zihinsel görevler yapabilir?
- ☐ İş ne kadar sürede tamamlanabilir?

İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

☐ Anket yöntemi

☐ Gözlem ve görüşme yöntemi

☐ Bileşik yöntem



ANKET YÖNTEMİ

- Bu yöntem, iş analizini yapan kişinin çalışanlara işleriyle ilgili yazılı soruların sorulması ve çalışanlarında işleriyle ilgili bilgileri bu kişilere aktarmasıyla uygulanmaktadır.
- Bu yöntemin maliyeti az ve zaman kaybına yol açmamasından dolayı tercih edilmektedir.

İŞ ANALİZİ SORU FORMU ÖRNEĞİ

İşin şu andaki adı: _____ Bölümü: _____

1. Bu işin genel amacı nedir?
2. İşin genel akışında hangi görevler yapılıyor? (İş nereden kabul ediliyor, onunla ne yapılıyor ve nereye aktarılıyor?) Ayrıntıları ile yazınız.
3. Sadece belirli aralıklarla yapılan görevler nelerdir? (Günlük, haftalık, aylık vb. olarak cevap veriniz.)
4. Bu iş hangi örgütsel birimde yapılmaktadır?
5. İş, bir üstün nezaretini gerektiriyor mu? (Açıklayınız.)
6. Bu işin sorumluluğunu tatmin edici bir şekilde taşımak için, herhangi bir eğitim kursu varsa, adlarını yazınız.
7. Yeni bir personelin bu işin sorumluluklarını yerine getirebilmesi için geçmiş deneyimlerinin ne olması gerekir?
8. Bu işin en güç kısmı nedir?
9. Bu işin en kolay kısmı nedir?
10. Bu işi yapmak için gereken oturma %------; ayakta bekleme %------; hareket etme %------ oranı nedir?
11. Kullanılan makinalar ya da diğer donanımlar nelerdir?
Düzenli bir şekilde:
Ara sıra / bazen:

Form 4.1. İş Analizi İçin Kullanılan Soruların Bir Kısımını İçeren Soru Formu Örneği

İş Analizi Yöntemlerinde Kullanılan Anket Örneği

☐ Denetlediğiniz kişilerin yaptıkları işler nelerdir?

☐ Bu pozisyonun gerektirdiği asgari eğitim nedir?

☐ Bu pozisyonda gereken yetenek ve deneyim nedir?

☐ Sizin aldığınız eğitim ve kazandığınız deneyim nedir?

☐ İşinizde kullandığınız makine, araç, gereç nelerdir?

İş Analizi Yöntemlerinde Kullanılan Anket Örneği

- ☐ **İşinizde aldığınız kararlar nelerdir. Bunun için ne kadar zaman harcıyorsunuz?**
- ☐ **Parasal değerler, stok ve diğer değerleri yönetmedeki sorumluluğunuz nedir?**
- ☐ **Müşteri ya da şirket dışı kişilere karşı sorumluluğunuz nedir?**
- ☐ **İş ortamı ve çevresine ilişkin fiziksel çalışma koşullarını belirtiniz**

İş Analizi Yöntemlerinde Kullanılan Anket Örneği

☐ **İşle ilgili özel faaliyetleriniz nelerdir?**

☐ **Günlük rutin işlerde faaliyetlerinizi ve bunlara ayırdığınız zamanları % olarak belirtiniz.**

☐ **İş analizi formunda yer almasını düşündüğünüz işinizle ilgili başka özellikler varsa ekleyiniz**

Gözlem ve görüşme yöntemi

Gözlem yönteminin kullanımı, iş analizini yapan kişinin çalışanların yaptığı işleri gözlemlemesi (doğrudan gözlem ya da video kullanımı) ve yapılan işlerin çalışanlar ve çevre koşullarıyla ilgili kayıt tutulmasıyla gerçekleşmektedir. Bu işlemin zihinsel bilgi gerektiren işler için uygulaması zor gözükmemektedir.

Görüşme

- Bu yöntem, analizi yapan kişinin, personeli ile görüşüp yaptığı işler hakkında veri toplamasıyla gerçekleştirilir.
- Bu yöntemin avantajı, görüşme yapılan kişilerin anlamadığı sorulara açıklık kazandırılmasıdır.
- Dezavantajı ise, yöntemin maliyetinin yüksek olması ve zaman kaybına yol açmasıdır.

BİLEŞİK YÖNTEM

- Karma ya da bileşik yöntem, yukarıda sayılan iş analiz yöntemlerinin bir arada kullanıldığı yöntemdir.
- İş analiz yöntemleri tek başlarına kullanıldığında mükemmel sonuçlar verememektedir.
- İşte karma yöntem bir yöntemin eksik ve zayıf yönlerini tamamlayacak şekilde diğer yöntemlerle desteklenmesi, yani birden fazla yöntemin aynı anda kullanılması anlamına gelir.

İŞ TANIMI

- İş analizi yapıldıktan sonra sıra analizi yapılan işin tanımlanması gerekir. İş tanımlanması, iş analizi sonucunda elde edilen verilere dayanılarak yapılır.
- İş Tanımı; bir işin kapsamı içine giren fiil ve işlemlerin, sorumluluk ve görevleri, çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanmasıdır.

İŞ GEREKLERİ

- **İşi yapacak olan personelde bulunması gereken niteliklerin ayrıntılı olarak belirlenmesidir.**
- Yetenek gerekleri
- Çaba gerekleri
- Sorumluluk gerekleri
- Çalışma koşulları gerekleri
- Diğer gerekler

ÇALIŞMA SORULARI

1. İş, iş analizi, iş dizaynı kavramlarını tanımlayınız
2. İş analizinin amaçları nelerdir?
3. İş analizinden elde edilen bilgi türleri konusunda bilgi veriniz
4. İş analizinde kullanılan yöntemler
5. İş analizi yöntemlerinde kullanılmak üzere bir anket hazırlayınız.
6. Bir iş tanıtım formu hazırlayınız.

4. BÖLÜM

PERSONEL BULMA VE SEÇME

ADAY BULMA

İÇ KAYNAKLAR

- **Yükselme (terfi):** Kıdem durumuna göre yükselme. Başarı durumuna göre yükselme.
- **Yatay geçişler (iç transfer, rotasyon)**

DIŞ KAYNAKLAR

- **Duyurular**
- **Doğrudan başvuru veya CV gönderme**
- **Aracılarla başvuru**
- **İş kurumu**
- **Özel istihdam büroları**
- **Eğitim kuruluşları**
- **Özürlü ve eski hükümlüler**
- **İş gören kiralama (leasing-taşeronluk-)**
- **İnternet**
- **Diğer kaynaklar**

PERSONEL SEÇİM DÖNGÜSÜ

☐ İş Profilinin Çıkarılması

☐ Ön Görüşme ve Başvuru Formu

☐ Psikoteknik İnceleme (Testler) (doğru işe doğru adam seçmek)

☐ Görüşme

☐ Referans Araştırması

☐ İşe Alma Kararı

☐ Sağlık Kontrol

☐ Teklif Verme

☐ İşe Yerleştirme

☐ İşe Alıştırma

Personel Seçme Teknikleri

❑ İş görüşmesi

❑ **Görüşme türleri:** standart görüşme (adaylara aynı soru sorulur), serbest görüşme (önceden soru hazırlanmaz), baskılı görüşme (adayın sinirsel tepkisi ölçülür), grup görüşmesi, sorun çözme görüşmesi (vaka analizi), sıralı görüşme (aday birden fazla görüşmeci ile görüşür), komisyon görüşmesi

❑ **Görüşme süreci** (görüşme hazırlığı, zamanı, yeri, kim-lerin yapacağı). Sabah saatlerinde yapılmalı. P.tesi, Cuma yapılmamalı

Personel Seçme Teknikleri

- ❑ **Görüşmenin uygulanması:** özgeçmişi, kişiliği ve diğer özellikleri öğrenilmeye çalışılır.
- ❑ **Görüşmede soru türleri:** Giriş soruları, eğitimle ilgili sorular, deneyimle ilgili sorular, işle ilgili sorular, hobilerle ilgili sorular,
- ❑ **Görüşmeciyeye düşen görevler:** adayın sözünü kesmemek, eleştirmemek, dini ve politik konularda tartışmamak...

Personel Seçme Teknikleri

☐ Referans araştırması

☐ İşe alma kararı

☐ Teklif verme: işe alma kararının bildirilmesi

☐ Sağlık kontrolü

☐ İşe yerleştirme

Seçilen Personelin İŖe Başlatılması

- ❑ Seçilen personel belgeleriyle önce işletmenin İnsan Kaynakları Bölümü'ne gelir,
- ❑ Belgeleri kontrol edilip, hizmet sözleřmesi imzalanır,
- ❑ İnsan Kaynakları departmanından bir görevli yeni personeli çalışacağı departmandakilerle tanıştıır ve kendisine oryantasyon eğitimi uygulanır.

Oryantasyon Nedir?

- ☐ **Kelime anlamı itibariyle, Yönelme, çevre şartlarına uydurma veya uyma, alışma; yeni bir çevreye alıştırma programı” gibi değişik anlamları bulunmaktadır.**
- ☐ **İşe aldığımız personelin kısa sürede görev yerine ve işine uyum sağlamasını hedeflemektedir.**

İşe Alıştırma Eğitimi

❑ İki tür işe alıştırma eğitimi vardır:

- ❑ **Genel işe Alıştırma Eğitimi:** Ana hatlarıyla iş gösterilmekte ve departmanlar, genel işyeri politikaları prosedürler, ücretlendirme ,güvenlik gibi genel bilgileri içerir.
- ❑ **İş merkezli işe alıştırma eğitimi:** iş ortamına uyumu, iş sorumlulukları, beklentiler ve görevler, politikalar, prosedürler, kurallar çalışana aktarılır, zaman içinde bu eğitim daha çok çalışanın mesai arkadaşları ile devam eder.

İşe Alıştırma Neden Gereklidir ?

☐ **Personelerle şirketin misyon, hedef , değerlerini , organizasyon yapısını ve fonksiyonları ile ilgili temel bilgileri sunarak pozitif iş ilişkileri geliştirmesini sağlaması açısından gereklidir.**

İşe Alıştırmada Kullanılan Yöntemler

☐ İşletmeyi tanıtıcı yayınlar

☐ Konferanslar, açık oturumlar, grup toplantıları

☐ İşletme gezileri

☐ Üstler veya bu konuda uzmanlarca yürütülecek bireysel görüşmeler (mülakatlar)

☐ İş başında eğitim

İşe Alıştırma Programında Dikkat Edilmesi Gerekenler

- ☐ İşe alıştırma, işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmelidir.
- ☐ Personel, grup olarak değil tek tek ele alınmalıdır.
- ☐ Yeni personelin tümüne uygulanmalıdır.
- ☐ İşe alıştırma faaliyeti personel işe fiilen başlamadan önce gündeme gelmelidir.

Etkili Bir İşe Alıştırma Programı

- Yeni çalışanın o işletmede ve işte yapabileceklerinin farkına varmasına yardımcı olur.
- İş görenin moral ve başarıma güdüsünü arttırır.
- Çalışanın, şirketin politikalarını, kurallarını ve uygulamalarını, sunduğu olanakları iyice anlamasını sağlar.
- Çalışanlar işlerinin getirdiği yarar ve kısıtlamaları daha iyi öğrenirler.
- İletişim eksikliği ve yanlış anlaşmaların başlamadan giderilmesine yardımcı olur.
- İş göreni ihtiyacı olan bilgilerle donatarak işteki hata oranının, dolayısıyla denetime olan ihtiyacın azalmasına yardımcı olur.

Başarısız Bir İşe Ağıştırma Programının Yaratabileceđi Olumsuzluklar

☐ Zaman kaybı

☐ Performans kaybı

☐ Maliyet kaybı

☐ Personel tatminsizliđi

☐ Güven kaybı

ÇALIŞMA SORULARI

1. İş görenler hangi kaynaklardan bulunabilir?
2. İş gören seçme teknikleri nelerdir?
3. Bir iş gören seçerken görüşme değerlendirme formunda hangi kriterler yer almalıdır?

5. BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ VE KARIYER GELİŞTİRME

Eğitim Kavramı Ve Yöntemleri

❑ Eğitim bir değişim sürecidir.

❑ Bu değişim bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen gelişimdir.

❑ Yeteneklerin gelişmesinde bir araçtır.

❑ Eğitim Yöntemleri:

❑ İşbaşı eğitim yöntemleri

❑ İş dışı eğitim yöntemleri

❑ Teknoloji destekli eğitim yöntemleri

Eğitimin İşletmeye Yararları

- ❑ Verimliliği artırır
- ❑ Kalite bilincini geliştirir
- ❑ Örgütsel gelişimi hızlandırır
- ❑ Örgütün karar verme ve sorun çözme yeteneğini artırır
- ❑ Personelin değişime olan direncini azaltır.
- ❑ Örgüt içi iletişimi güçlendirir.
- ❑ Amaç birliği sağlar

Eğitim Süreci

**Eğitim İhtiyacının
Belirlenmesi**



**Eğitim Programının
Hazırlanması ve
Uygulanması**



Eğitimin Değerlendirilmesi



Yöntem?

Eğitimin Personele Yararları

- ❑ Görev bilincini ve sorumluluk düzeyini artırır
- ❑ İnisiyatif kullanma düzeyini geliştirir
 - ❑ Kariyer gelişimini sağlar
- ❑ Kendine olan güvenini artırır
 - ❑ İş doyumunu yükseltir
- ❑ Performansını yükseltir
 - ❑ Örgütsel bağlılığını artırır
 - ❑ Ekip ruhunu geliştirir
 - ❑ Ait olma duygusunu artırır

İşbaşı Eğitim Yöntemleri

- ☐Yönetici gözetiminde eğitim
- ☐Yetki göçerimi yoluyla eğitim
- ☐Formen aracılığı ile eğitim
- ☐İşe alıştırmaya (oryantasyon) eğitimi
- ☐Rotasyon eğitimi
- ☐Takım çalışmalarına katılma eğitimi
- ☐Staj yoluyla eğitim
- ☐Gösteri (demonstrasyon) yoluyla eğitim

İş Dışı Eğitim Yöntemleri

❑ İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik bazda olmasıdır.

❑ Anlatım Yöntemi

❑ Grup yöntemi

❑ Duyarlık eğitimi (T grup)

❑ Örnek olay yöntemi

❑ Rol oynama yöntemi

❑ İşletme oyunu yöntemi

❑ Macera Öğrenimi

❑ Simülasyon (Taklit) Yöntemi

Teknoloji Destekli Eğitim

☐Multimedya eğitimi

☐Bilgisayar destekli eğitim

☐Uzaktan eğitim

Eğitim Sürecinin Aşamaları

☐ Eğitimde önceliklerin belirlenmesi

☐ Amaçların saptanması

☐ Eğitim konularının belirlenmesi

☐ Eğitim yönteminin seçilmesi

☐ Eğitimcilerin seçilmesi

Eğitimde Ölçme Ve Değerleme

❑ Donald KIRKPATRICK'in ölçme ve değerlendirme modeli:

❑ 1. Aşama: Tepki(katılımcı eğitimciyi değerler)

❑ 2. Aşama: Öğrenme(eğitimci sözlü/yazılı sınav yapar)

❑ 3. Aşama: Davranış(Katılımcının çevresine anket uygulanır. En az 3 ay sonra)

❑ 4. Aşama: Sonuçlar (karın artması, iş verimliliği, kalite yükselmesi... en az 3 ay sonra)

Eğitimde Ölçme Ve Değerleme

❑ Donald KIRKPATRICK'in ölçme ve değerlendirme modeli:

Şekil 2: Kirkpatrick Modelinde Değerlendirme Seviyeleri



Kaynak: Umut Eroğlu, "İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2006, Sayı: 2, Cilt: 4, ss. 115.

KARİYER VE KARİYER PLANLAMA KAVRAMI

- ❑ Kariyer, meslekte yükselme, statü elde etme, ilerleme ve tercih edilen bir meslek sahibi olma şeklinde algılanır.
- ❑ Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işle ilgili tecrübeleridir.
- ❑ Kariyer planlaması ise, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Ya da gelecekte ihtiyaç duyulacak yeteneklerin belirlenmesidir.

Kariyer Planlamada Amaçlar

- ❑ İnsan kaynaklarının etkin kullanımı
- ❑ Yükselme ihtiyaçlarının tatmini için işgörenlerin değerlendirilmesi
- ❑ Yeni ve farklı bir alana giren işgörenin değerlendirilmesi
- ❑ İyi eğitim ve kariyer olanaklarının bir sonucu olarak iş başarımının yükseltilmesi
- ❑ İş görenlerin tatmininin, sadakatinin ve işe bağlılığının sağlanması:
- ❑ Bireysel eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının daha iyi belirlenmesi

KARİYER VE KARİYER PLANLAMA KAVRAMI

- ☐ Örgüt Merkezli Kariyere Planlama Sistemi
- ☐ Birey Merkezli Kariyere Planlama Sistemi



Kariyer Gelişimi

Kariyer yaşam aşamaları:

- ☐ Keşfetme (kendini tanıma):
- ☐ Kurma:
- ☐ Orta kariyer:
- ☐ Geç kariyer:
- ☐ İniş:

Kariyer Gelişimi

İş Kariyer Aşamaları:

- ☐ 1. Aşama: Çalışmaya başlama
- ☐ 2. Aşama: Birey kendi kapasitesini değerlendirmeli
- ☐ 3. Aşama: İşin gerekleri belirlenir.
- ☐ 4. Aşama: Kariyer hedefleri belirlenir
- ☐ 5. Aşama: Kişinin saptadığı amaca ulaşması için gerekli eğitimi alması
- ☐ 6. Aşama: Kendi özelliklerine uygun bir iş araştırmaya başlayarak mesleki ilerleme amaçlarını da göz önünde bulundurmaktır.
- ☐ 7. Aşama: Bireysel ve mesleki amaçlar arasında denge sağlayabilmek.

ÇALIŞMA SORULARI

1. Eğitimi tanımlayıp, eğitim yöntemlerini sıralayınız.
2. İşbaşı eğitim yöntemleri nelerdir? Açıklayınız
3. Teknoloji destekli eğitim yöntemleri nelerdir? Açıklayınız
4. Kariyer ve kariyer planlama kavramı konusunda bilgi veriniz
5. Kariyer hedefleri niçin, nasıl ve ne zaman belirlenmelidir?
6. Bireysel açıdan kariyer gelişim aşamaları nelerdir?



PERFORMANS DEĞERLEME

6.BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS DEĞERLEME TANIMI

- **Performans :**
- Bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır.
- **Performans değerlendirme:**
- İş görenin işinde sağladığı **başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesidir.**
- Performans değerlendirme, **başarı değerlemesi, yetkinliğin ölçümü, verimliliğin değerlendirilmesi, çalışanların değerlendirilmesi, tezkiye, sicil** gibi isimlendirilmektedir.

PERFORMANS DEĞERLEME AMACI

- Çalışanlar ve yaptıkları işler hakkında güvenilir bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler oluşturmak ve fırsatlar yaratmak,
- Personelin iş motivasyonunu ve verimini artırmak,
- Beklentiler konusundaki belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak, endişeleri azaltmak,
- Performansı geliştirmek ve pekiştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartları saptayarak başarının ödüllendirilmesini sağlamak,
- Kötü performansı ortaya çıkarmak, bunun nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, yetersiz çalışanın durumunu yeniden gözden geçirmek,
- Çalışanın işe odaklanmasını sağlamak,

Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler

- Performans değerlendirme sistemi adil olmalıdır.
- **Performans değerlendirme sistemi geliştirici olmalıdır.**
- Performans değerlendirme sistemi motive edici olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi durumlara uygun olmalıdır.
- Performans değerlendirme sistemi geçerli olmalıdır.
- **Performans değerlendirme sistemi kapsamlı ve sürekli olmalıdır.**
- Performans değerlendirme sistemi tüm personelin katılımına olanak tanımalıdır.

► Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler



PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

- 1. Kriterlerin Belirlenmesi**
- 2. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi (Spesifiklik, Ölçülebilirlik, Gerçeklik)**
- 3. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi(6 Ay, Bir Yıl)**
- 4. Değerlemecilerin Eğitimi**
- 5. Yönetici Ve İş Görenlere Bilgi Verilmesi**
- 6. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri**
- 7. 360 Derece Değerleme Sistemi(iş Arkadaşları, Yönetici, Müşteriler, Alt Kademe Personel Tarafından Değerleme)**
- 8. Değerlemede Açık Görüşme(yönetici-iş gören görüşmesi)**

Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesinde Dikkat Edilecek Hususlar

- **Görev Ve İş Analizinin Yapılmış Olması,**
- **İş Ve Görevlerin Tanımlanması** Şarttır
- Kriterler **İşin Özelliğine Ve Sorumluluk Düzeyine Uygun Olarak Seçilmelidir.**
- Kriter Seçiminde Sadece **İş Verimi Değil İş Gören Davranışıda Göz önüne Alınmalıdır.**
- **Kriterler Açık Ve Anlaşılır** Olmalıdır.
- Kriterlerin Sayısı Sınırlandırılmalı Ve **10'u Geçmemelidir.**
- Her Kriter **Sayısal, Sıfatlar Ve Açıklamalarla Değerlendirilmeli** (Çok İyi, İyi, Orta, Yeterli, Yetersiz....)

Performans Değerleme Kriterleri

Temel **kriterler 4 grupta** toplanabilir:

- **Çalışmanın temel nitelik ve niceliği**
- **İş bilgisi ve yeteneği**
- **Bireysel özellikler** (işbirliği, güvenirlik, çalışkanlık, uyabilirlilik, davranış, kişilik yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş...)
- **Bireyin ilişki ve davranışları**



Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri

- Yöneticilerce Değerleme
- Öz Değerleme
- Takım Arkadaşlarınca Değerleme
- Astlarca Değerleme
- Müşterilerce Değerleme
- Bilgisayarlı Değerleme

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

1. İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi
2. Grafik değerlendirme yöntemi
3. Derecelendirme ve puanlama yöntemi
4. Kritik olay yöntemi
5. Değerleme merkezi yöntemi
6. Takım bazlı performans değerlendirme yöntemi
7. Hedeflere göre değerlendirme yöntemi
8. Kontrol listesi yöntemi
9. 360 Derece Performans Değerleme

Sıralama yöntemi

Sıra No	EN İYİ PERFORMANS SIRALAMASI	İsim Listesi
1	Personel x	Personel a
2	Personel y	
3	Personel z	
4	Personel a	
5	Personel b	
6	Personel c	
7	Personel d	
8	Personel e	Personel x

1.İkili Karşılaştırma Ve Sıralama Yöntemi

Az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanır. Spor örgütleri küçük ve orta ölçekli oldukları için bu değerlendirme yöntemi rahatlıkla uygulanabilir.

Bu yöntemde **kişiler ikişer ikişer karşılaştırılarak** değerlendirilir. Sekiz kişilik bir grup için aşağıdaki şekilde gösterilen karşılaştırma elde edilir.

İş görenler hem satır, hem sütunda sıralanarak birbirleri ile ayrı ayrı karşılaştırılır. Tercih edilen iş görene (+) işareti konur. Aşağıdaki tablo incelendiğinde en fazla (+) işareti alan 2 numaralı iş gören liste başı olur. Diğerleri 5, 8, 1, 7,3, 4, 6 sırasıyla onu izler.

İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

2.Grafik Değerleme Yöntemi

Elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan **«çok yetersiz», «yetersiz», «normal», «yeterli», «çok iyi»** gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir.

Toplu olarak personelin durumu tabloda görülür.

İkili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez.

2.Grafik Değerleme Yöntemi

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın Niceliği: Çalışmanın miktarına istenilen ölçülerde ulaşır.	3
Çalışmanın Niteliği: Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar.	2
İş Bilgisi: İş gereklerini ve görev boyutlarını bilir.	3
İşbirliği (Coopertion): Görevlerini ve diğerleriyle işbirliği yapmada isteklidir.	1
Bağlılık: Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır	2
İşe Karşı İstekliliği: Fikirlerini sunmada ve görevlerin artırılması noktasında istekli davranır.	2
3=Mükemmel, 2=Yeterli, 1=Yetersiz	13

Grafik Değerleme Ölçeęi

Değerlemeyi yapan

Değerleme tarihi

İřęörenin adı soyadı	Ö	L	Ç	E	K
AHMET					
ALİ					
MUSTAFA					
İLHAN					
SACİT					

3=Mükemmel, 2=Yeterli, 1=Yetersiz

3. Derecelendirme Ve Puanlama Yöntemi

İş gören yöneticisi tarafından değerlendirilir. Değerlendirilen kriterler, **çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum, sorumluluk** gibi hususlardır.

Kişi burada bir bütün olarak değil bu kriterler açısından teker teker değerlendirilir.

Ayrıca her kriter **«çok yetersiz», «yetersiz», «normal», «yeterli», «çok iyi»** gibi beş ölçekten biri seçilerek değerlendirilir.

Derecelendirme Tablosu

İş Görenin Adı Soyadı.... Toplam Puanı.....

Başarı kriterleri	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
İş bilgisi					
Karar verme					
Planlama- organizasyon					
Kaynak kullanımı					
Liderlik:inisiyatif kullanma					
Sözel iletişim					
Yazılı iletişim					
Mesleki özellikler					
İnsan ilişkileri					

Derecelendirme ve puanlama yöntemini gösteren örnek form

Adı ve soyadı:....

Değerleme kriterleri	Yetersiz	Ortanın altı	orta	Başarılı	Çok başarılı	1. Kademe yönetici	2. Kademe yönetici
MESLEKİ YETERLİK							
İş bilgisi	4	8	12	16	20		
Verimlilik	3	6	9	12	15		
İş kalitesi	5	10	15	20	25		
Sorumluluk	2	4	6	8	10		
Problem çözme ve yaratıcılık	2	4	6	8	10		
DAVRANIŞSAL YETERLİK							
İnsan ilişkileri	2	4	6	8	10		
Ekip çalışması	1	2	3	4	5		
devamlılık	1	2	3	4	5		
TOPLAM PUAN							

4. Kritik olay yöntemi

Kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve **başarılarının kaydedilmesiyle** yapılan bir değerlendirme yöntemidir.

Değerlemecilerden iş görene ilişkin olguları kaydetmeleri istenir.

Olumlu olaylar mavi alana, olumsuz davranışlar kırmızı alana kaydedilir.

Sakıncaları: İş gören sürekli izlenmekten huzursuzluk duyar. Yönetici için yorucu olur.

Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı

- a) Sorunları göremedi
- b) Sorunların nedenlerini önemsemedi
- c) Sorunların kaynağına inemedi

Tarih	Seçenek	Olay
	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu
		Açıklama: çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi

- a) Sorunların doğacağını önceden sezebildi
- b) Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu
- c) Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı

Tarih	Seçenek	Olay
	C	Kişisel çabalarıyla yüzme havuzda renk oluşumu, su bulanması ve kirliliği tespit etti ve önledi
		Açıklama: B Havuz sirkülasyon sistemindeki arızayı görüp bildirdi.

5. Değerleme Merkezi Yöntemi

- Bu yöntem, **lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma** gibi bir takım çalışmalardan oluşur.
- Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.



6. TAKIM BAZLI PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMİ

- Takıma dayalı sistemin **rekabeti değil , işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.**

7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

- Hedeflere göre değerlemede **işletme uzun vadeli hedefleri, organizasyonel, bireysel amaçları açıklığa kavuşturmalı.**
- Bireysel amaçların, bölümün ya da organizasyonun amaçları ile uyum içinde olması sağlanmalıdır.
- Burada önemli olan **amaçların sayısal olarak ifade edilmesidir**

8. Kontrol Listesi Yöntemi

- **Kritik olay yönteminin daha gelişmiştir.**
- Bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin **çek edilmesi** şeklinde uygulanır.
- Çok sayıda **hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretlenir.**
- İşaretlenen **olumlu ve olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirilir.**
- Her cümlenin karşısında **«her zaman», «bazen», «hiçbir zaman»** gibi seçenekler bulunur.

Kontrol Listesi Formu Örneği

Deđerlenenin Adı Soyadı..... Tarih....

Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendiriniz. Kişinin çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine **X** işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını **tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.**

- | | |
|---|-------|
| Yapacak işi yoksa kendine iş arar | |
| Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir | |
| Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar | |
| Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir | |
| Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır | |
| Düzensiz şekilde çalışır | |
| Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz | |
| Çabuk öğrenir | |
| Yaptığı işi yarıda bırakır | |
| Anlatım güçlüğü çeker | |



360 Derece Performans Değerleme

360 derece performans değerlendirme, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.

DEĞERLEME SONUÇLARININ KONTROLÜ

- Geniş kesimlerin tepkisini çeken yada yöneticilerin **katı ve sert biçimde uyguladıkları değerlendirme başarılı olamaz.**
- Yapılan değerlemenin sağlıklı olduğunun testi **GOS eğrisi ve HALO etkisi** ile ölçülür.
- **Gos eğrisi:** değerlendirilen iş görenlerin normal dağılım göstermesini ifade eder.
- **Halo etkisi:** değerlemecinin yaptığı değerlemede iş görenin başka bir özelliğinden etkilenip etkilenmediği araştırılır.

DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

- Aşırı hoşgörü
- Yetersiz hoşgörü
- Merkezi eğilim
- «benim gibi» ya da «benden farklı» görme
- Yakın zaman etkisi
- Yetki alanı
- Bilgilendirme yetersizliği
- Açık görüşmede çatışma
- Sendikaların tepkisi
- Pozisyondan etkilenme

6. BÖLÜM

İş Değerleme ve Ücretleme Yöntemi

İş Değerleme

İş Değerleme

İş Değerleme Amaç

İş Değerleme Süreci

İş Değerleme Yöntemleri

Sayısal Olmayan
Yöntemler



İş Sıralama
(Ranking)



İş Sınıflandırma
(Classification)

Sayısal Yöntemler



Faktör Kıyaslama



Puan Yöntemi

1.SIRALAMA YÖNTEMİ

- İşler yapılmasındaki **güçlük sırasına göre** kendi aralarında önem sırasına dizilir.
- **Az sayıda işin olması** ve değerleyenlerin işlerin tümü konusunda bilgi sahibi olmaları **durumunda faydalı** olabilir.
- **Bu yöntemin uygulamasında iki yol izlenir**
 - a) **Kart uygulaması**
 - b) **İkili karşılaştırma matrisi**



A. KART UYGULAMASI

- Tüm işlerin isimleri ayrı ayrı kartlara yazılır
- Her karttaki işler bir bir diğer kartlardaki işlerle karşılaştırılır.
- Önemli olduğuna karar verilen iş işaretlenir.
- Birinci kart için yapılan bu işlem bütün kartlar için yapılır.
- Karşılaştırma bitince **en fazla işaret alan iş**, en önemli iştir. Diğer işler de aldıkları işaret sayısına göre sıraya konur.



B. İKİLİ KARŞILAŞTIRMA MATRİSİ

- İşlerin adı bir matrisin satır ve sütununa yazılır.
- Daha sonra işler diğer işlerle tek tek karşılaştırılır.
- Karşılaştırılan işlerden **bir işin değeri diğerinden fazla ise 2, değerleri eşit ise 1, değeri diğer işten az ise 0 puanını alır.**
- Tüm işler için bu işlem yapıldıktan sonra puanlar toplanır ve işler toplam puana göre sıralanır.
- Sıralama yöntemi de **az sayıda iş olması durumunda başarılı olur.**



İKİLİ KARŞILAŞTIRMA TABLOSU YENEK DİL BİLGİSİ TECRÜBESİ SPOR GEÇMİŞİ

İŞLER	1	2	3	4	5	6	7	TOPLAM
1.Antrenör Mesleği işi olması faktörleri	-	0	0	2	2	2	1	7
2 Büro Personeli	2	-	0	2	2	2	2	10
3. İKY uzmanı	2	2	-	2	2	2	2	12
4. Sekreter	0	0	0	-	2	2	2	6
5. Satış Temsilcisi	0	0	0	0	-	1	1	2
6. Proje Koordinatörü	0	0	0	0	1	-	0	1
7. İletişim	1	0	0	0	1	1	-	3



2. SINIFLANDIRMA YÖNTEMİ

- İşler çeşitli şekillerde **sınıflandırılır**. İşler bu sınıflar içinde değerlendirilir.
- Bir işletmede işler, **atölye işleri, büro işleri, satış işleri, denetim işleri** gibi sınıflandırılır.
- Başka bir işletmede **basit işler, yönetim işleri, teknik işler, uzmanlık işleri** şeklinde sıralanabilir.
- Sınıflandırma sonucuna göre **her sınıfa ayrı bir kök ücret uygulaması** yapılır. **O sınıftaki tüm işler aynı ücreti alır.**
- Bu yöntem **gelişmiş yada orta büyüklükteki işletmelerde** kullanılır.

4. FAKTÖR KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ

- Sayısal yöntemlerdendir.
- Bu yöntemde **puan yerine parasal değerler kullanılır.**
- **Pazarda oluşan ücretle işletmede oluşan ücreti** sistematik şekilde birbirine bağlar.
- Öncelikle **ücretlendirilebilir faktörler** tespit edilir.
- Daha sonra **kıyas kabul edilecek işler** seçilir.
- **Ücretlendirilebilir faktörlere belirli bir ücret tahsis edilir.**
- **Son olarak diğer işler için ücret oranları belirlenmektedir.**
- Kıyaslanan işler kilit işler olarak tanımlanır



FAKTÖR DAĞILIMI

FAKTÖRLER	AĞIRLIK
1. Beceri	% 50
Ön yetiştirme	% 14
Tecrübe	% 22
İnsiyatif	% 14
2. Gayret	% 15
Bedensel Çaba	% 10
Zihinsel Çaba	% 5
3. Sorumluluk	% 20
Başkalarının işinden sorumlu	% 5
Başkalarının emniyetinden sorumlu	% 5
Malzeme veya üründen sorumlu	% 5
Makine ve teçhizattan sorumlu	% 5
4. İş koşulları	% 15
Çevre	% 10
İş Kazası	% 5

3. PUANLAMA YÖNTEMİ

- Puanlama yönteminde **her işe bir puan verilir ve niceliksel özellik ortaya çıkar.**
- Puanlama yöntemi faktör bazında ve **daha objektif bir değerlemeyi öngörür.**
- **Büyük işletmelerde kullanılır. Bu yüzden küçük spor işletmelerinde çok tercih edilmez.**
- En yaygın yöntemdir.

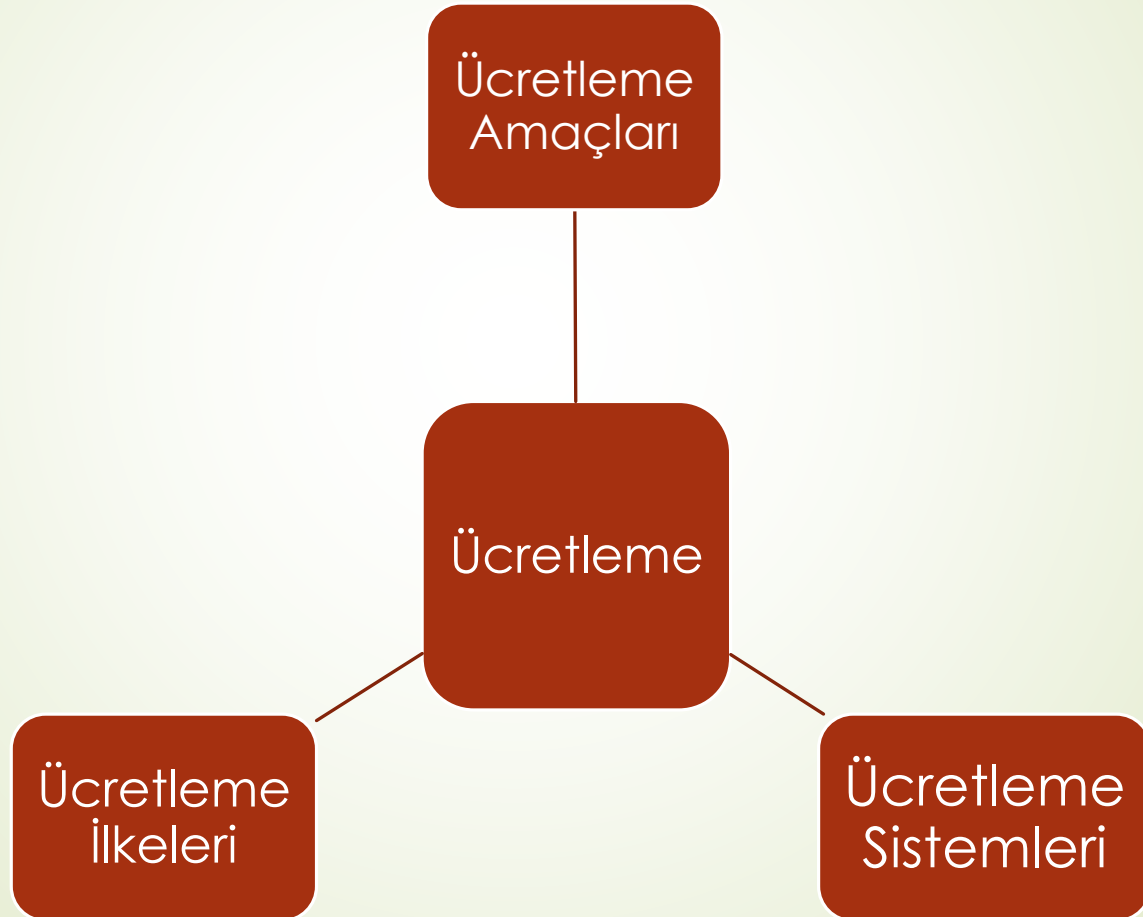


PUANLAMA YÖNTEMİNİN AŞAMALARI

- Değerlenecek işlerin belirlenmesi (atölye işleri, büro işleri, hizmet yada teknik işler)
- Temel ve alt faktörlerin seçimi ve tanımı (ustalık, sorumluluk, çaba, çalışma koşulları gibi temel faktörler).
Örneğin çabanın zihinsel ve bedensel olmak üzere alt faktörleri.
- Faktör derecelerinin tespiti
- Faktör ve derecelerin puanlandırılması
- Puanlara dayalı iş grupları skalasının oluşturulması



Ücretleme Yöntemi



Ücretleme Sistemleri

Primli ücret sistemi

Parça başına ücret sistemi

Beceriye Dayalı Ücretlendirme

Zamana göre ücret sistemi

Performansa Dayalı Ücretlendirme

Ekip Bazlı Ücretlendirme

Özendirici Sistemler

7. BÖLÜM

SPOR İŞLETMELERİ ve İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

Spor İşletmeleri Kavramı

- ❑ Üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesi ve uygulanması suretiyle spor hizmetleri üreten ve sunan üniteye **spor işletmesi** denir.
- ❑ **Spor işletmeleri** spor hizmeti vermek amacı ile spor malzemeleri ile donatılmış yerlerdir
- ❑ Bu tür tesislerin yapımında hedeflenen kriterlerden biri de; boş zaman uğraşısı olarak kitlelere **sağlıklı spor yapma** imkânı verebilmektir.

Spor İşletmeleri Kavramı

- ❑ **Spor işletmeleri** her yaşta insanın sağlıklı yaşayabilmesi için kamu ve özel kuruluşlar tarafından her türlü branşa hizmet veren aktivite yerleridir.
- ❑ Spor merkezlerinin birçoğu, ağırlık salonlarından saunalara kadar farklı bölümlerle tüketicilere hizmet sunmaktadırlar.
- ❑ Günümüzde spor tesisleri, müşteri merkezli ve hizmet sunan kurumlar olarak müşteri memnuniyetini sağlamak durumundadırlar.

İşletmeler ve İnsan Kaynakları

Spor işletmelerinde İK yönetimi faaliyetlerinde ilk yapılacak iş;

- ☐ **Sağlam bir personel politikası belirlenmesidir.**
- ☐ **Bir spor işletmesi hem şimdi hem de gelecekteki faaliyetleri ve talepleri tahmin ederek personel ihtiyacını belirlemelidir.**
- ☐ **Bunun için de ilk şart müşteri memnuniyetini sağlayacak elemanı seçmek olacaktır.**

İşletmeler ve İnsan Kaynakları

En uygun elemanı seçmek için şu özelliklere bakılmalıdır;

☐ Adayların kişiliği

☐ Sportif geçmişleri

☐ Eğitim seviyeleri

☐ İş tecrübeleri

İşletmeler ve İnsan Kaynakları

Kısa ve uzun dönemli personel planlaması kısaca şunları sağlar;

☐ İşletmenin gelişmesi ve büyümesi

☐ Doğru personelin seçilmesi

☐ Hizmet kalitesi

☐ Müşteri memnuniyeti

Spor İşletmeleri ve İnsan Kaynakları

- Spor Hizmetleri Sunumunda İşgörenin Önemi
- Spor İşletmelerinde İşgören Bulunması ve İşe Yerleştirilmesi
- Spor İşletmelerinde İşgören Eğitimi
- Spor Örgütlerinde Gönüllü Çalışanlar

KAYNAKLAR

- Bingöl, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayıncılık, Bursa, 2001.
- Ünsalan Erdal, Şimşeker Bülent, İnsan Kaynakları Yönetimi, 5. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- <https://www.frmtr.com/ekonomi-iktisat-isletme-istatistik/1074824-isletmelerdeyonetim-islevleri.html>(Erişim Tarihi : 08.012.2018)
- https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/65346/mod_resource/content/1/3.IS%20ANALIZI.pdf Erişim Tarihi : 08.01.2018)
- https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/6271/mod_resource/content/0/KONU%2010.pdf(Erişim Tarihi : 09.11.2018)